

HAUFE.

Stefanie Indrejak

Kulturwandel im Unternehmen

Praktische Tipps für eine erfolgreiche interne
Transformationsbegleitung

Stefanie Indrejak

Kulturwandel im Unternehmen

Praktische Tipps für eine erfolgreiche interne
Transformationsbegleitung

1. Auflage

Haufe Group
Freiburg · München · Stuttgart

Grafiken und Illustrationen: misa bookdesign, www.misabookdesign.de
Autorinnenfoto: handcraftedfotos

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-17695-5 Bestell-Nr. 12053-0001
ePub: ISBN 978-3-648-11831-3 Bestell-Nr. 12053-0100
ePDF: ISBN 978-3-648-17696-2 Bestell-Nr. 12053-0150

Stefanie Indrejak

Kulturwandel im Unternehmen

1. Auflage, Februar 2024

© 2024 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Bildnachweis (Cover): © wildpixel, iStock

Produktmanagement: Dr. Bernhard Landkammer

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Sofern diese Publikation ein ergänzendes Online-Angebot beinhaltet, stehen die Inhalte für 12 Monate nach Einstellen bzw. Abverkauf des Buches, mindestens aber für zwei Jahre nach Erscheinen des Buches, online zur Verfügung. Ein Anspruch auf Nutzung darüber hinaus besteht nicht.

Sollte dieses Buch bzw. das Online-Angebot Links auf Webseiten Dritter enthalten, so übernehmen wir für deren Inhalte und die Verfügbarkeit keine Haftung. Wir machen uns diese Inhalte nicht zu eigen und verweisen lediglich auf deren Stand zum Zeitpunkt der Erstveröffentlichung.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	11
1 Warum brauchen Organisationen interne TransformationsbegleiterInnen? ...	15
1.1 Früher ging es doch auch	15
1.2 Die äußere Dringlichkeit zum inneren Handeln	22
1.3 Spring noch schnell auf den Zug!	25
1.4 TransformationsbegleiterInnen im Organigramm	26
2 Alles steht und fällt mit der Organisationskultur	37
2.1 Cultural Fit & Cultural Add: Passung und Vielfalt in der Organisationskultur	41
2.2 Talentsuche: Inviting statt Recruiting	44
2.3 Wie TransformationsbegleiterInnen eine zukunftsfähige Organisationskultur fördern können	51
3 So machen TransformationsbegleiterInnen den Kulturwandel spürbar	61
3.1 Mit starken Werten und Sinnhaftigkeit mutig in den Kulturwandel	63
3.2 Zusammenarbeit neu denken: Crossfunktionale Teams	73
3.3 Der Purpose – TransformationsbegleiterInnen schaffen Klarheit	76
3.4 TransformationsbegleiterInnen machen Spannungen ausfindig	83
3.5 Adieu klassische Hierarchie! Begleitung in die Selbstorganisation	91
3.6 Stärkung der transparenten Organisationskommunikation	93
4 Transformation der Führung	99
4.1 Angstfreie Organisation dank psychologischer Sicherheit	105
4.2 Wer entscheidet hier eigentlich?	111
4.3 Aufmerksam zuhören, wertschätzend kommunizieren	115
4.4 New Pay: Innovative Lohnmodelle	119
4.5 Zukunftsfähig dank wertschätzendem Feedback	121
5 Herausforderungen und Grenzen der Transformationsbegleitung	129
5.1 Der selbstorganisierte Arbeitsplatz	129
5.2 Arbeitsplatzattraktivität in der Produktion	135
5.3 Unterschiedliche Bedürfnisse der Generationen	137
5.4 Zahlen, Daten, Fakten? Fehlende Messbarkeit	140
5.5 Mentale Gesundheit	141
5.6 Fehlende Freiwillige	143
5.7 Angst vor Kündigungen	144

5.8	Boykottierende Führungskräfte	146
5.9	Perfekt warten oder unperfekt starten?	149
5.10	So erreichen TransformationsbegleiterInnen herausfordernde Ziele	150
	Letzte Worte	153
	Danksagung	155
	Zur Autorin	157
	Quellenverzeichnis	158

Vorwort

Vielleicht kennst du unendlich viele Theorien, hast schon unzählige Ratgeber gelesen und Ratschläge von vielen Seiten bekommen, wie ein Kulturwandel hin zu einer guten Organisationskultur gestaltet werden kann. Ich möchte dich mit diesem Buch ermutigen, mit der dazu notwendigen Transformation in deiner Organisation zu beginnen und Kulturwandel nicht als Buzzword zu sehen, sondern als Chance, wirtschaftlich zukunftsfähig zu bleiben und zu werden. Wir stecken in einem dauerhaften Umbruch und sind jetzt zum Handeln aufgefordert. Arbeitsformen, die früher sowohl effektiv als auch attraktiv waren, gelten heute als überholt und führen Organisationen wirtschaftlich in eine Sackgasse. Wir können nicht die Augen vor dem verschließen, was jetzt auf Organisationen zukommt. Lass uns mutig sein, ungewisses Terrain zu betreten und Arbeit in jeder einzelnen Organisation neu zu denken.

Hierzu richte ich mich explizit an jene, die sich gerade auf den Weg der Transformation machen wollen. Dieses Buch begleitet und unterstützt bei den ersten Schritten zum Kulturwandel und will mit einer Vielzahl an Methoden, Tools und Good-Practice-Beispielen dazu inspirieren, wie die Transformation in deiner Organisation gestartet und begleitet werden kann. Dabei ist es mir wichtig, zu betonen, dass es den einen Königsweg zur zukunftsfähigen Organisation nicht gibt – mit einem solchen Versprechen würde ich nur in die Irre führen. Denn Kulturwandel braucht immer individuelle Lösungen. So einmalig jede Organisation und darin auch jedes einzelne Mitglied ist, so einzigartig verläuft auch jede Transformation. Eine One-Fits-All-Lösung existiert daher nicht.

Ich spreche im Buch bewusst von Transformation und nicht von Change: Change hat ein Ende, die Transformation nicht. Den Anfang dieser Reise machen die EntscheidungsträgerInnen einer Organisation, die Geschäftsführenden, der Vorstand, die CEOs und Führungskräfte. Ohne ihren Mut und ihren Willen, die Organisation zukunftsfähig zu transformieren, kann der Kulturwandel nicht gelingen. Gleichzeitig müssen insbesondere der Betriebsrat, die Kommunikationsabteilung und HR so früh wie möglich für die Transformation gewonnen werden. Dabei gilt es, der gesamten Organisation zu verdeutlichen, dass alle ein gemeinsames Ziel vor Augen haben.

Als ich dieses Buch geschrieben habe, habe ich lange überlegt, für wen ich schreiben will. Zum einen richte ich mich hier aus eben genanntem Grund an die oberste Führungsriege, die die Transformation anstoßen bzw. unbedingt dahinterstehen muss. Zum anderen stehen hier jene Personen im Fokus, die diesen Kulturwandel aktiv begleiten, vorantreiben und – auch gegen Widerstände – verteidigen und hochhalten. In vielen Organisationen hat sich für diese Treiber der Begriff der People and Culture ManagerInnen etabliert. Im Laufe des Buches werde ich näher ausführen, warum diese

Bezeichnung in meinen Augen irreführend ist. Ja, es geht um den Kulturwandel und Kultur geht von Menschen aus – doch managen lässt sich beides nicht. Stattdessen braucht es eine Transformation und diese wiederum benötigt eine bewusste Begleitung. Daher halte ich den Begriff der TransformationsbegleiterInnen für passender.

Die Stellung der TransformationsbegleiterInnen innerhalb der Organisation ist ebenso individuell wie die Transformation selbst. Während manche Organisationen ausgewiesene Positionen geschaffen haben, die sich ausschließlich der Transformationsbegleitung widmen, werden die dazugehörigen Aufgaben in anderen Organisationen in Form von Rollen erfüllt. Mal werden einzelne Mitglieder damit betraut, neben ihrem bestehenden Verantwortungsbereich einen Teil ihrer Arbeitszeit der Transformation zur Verfügung zu stellen. Mal werden crossfunktionale Teams gebildet, die in regelmäßigen Abständen als TransformationsbegleiterInnen zusammenkommen.

Egal, in welcher Form die Transformationsbegleitung gewählt wird, eines ist dabei immer wichtig: Transformation gelingt nicht nebenbei! Ein halbherziger Versuch wird immer zum Scheitern verurteilt sein.

Ich zeige dir in diesem Buch, wie diese Reise erfolgreich gestartet und begleitet werden kann. Dazu ist es mit den Erfahrungen von bereits erfolgreichen TransformationsbegleiterInnen angereichert und bietet dir einen Blick hinter die Kulissen ihrer Arbeit. Damit ich dir möglichst viele Ansatzpunkte bieten kann, habe ich InterviewpartnerInnen aufgesucht, die mit all den Sonnen- und auch den Schattenseiten von ihrer Reise im Kulturwandel berichten. Hierzu haben sich Linda Loberg (zum Zeitpunkt unseres Gesprächs People und Culture Managerin bei BabyOne), der Geschäftsführer Stephan Heiler von Heiler Glas, Anja Hurtado Medina (Vorstandsassistentin bei Talanx AG und ehem. Culture Managerin bei HDI Next), Sanja Schultz-Szabo und Bianca Stockhausen, die die Transformation der Varengold Bank begleiten, sowie Svenja Reinecke (Projektleiterin im Kulturwandel-4.0-Team der Otto Group) bereit erklärt.

Mein Anspruch ist es, dir ein authentisches Bild von Möglichkeiten der Transformationsreise zu zeichnen. Dafür sind meine InterviewpartnerInnen meiner Bitte nachgekommen, nicht alles rosarot zu beschreiben, sondern auch ganz ehrlich von den echten Herausforderungen des Kulturwandels in ihrer Organisation zu erzählen. Ich zeige dir neben meinen Erfahrungen als Prozessbegleiterin auch die bewährten Tools und Methoden dieser TransformationsbegleiterInnen transparent auf. Aus diesem Repertoire kannst du für dich und deine Organisation auswählen, was sich am stimmigsten anfühlt. Ich rede nichts schön, sondern spreche auch ganz offen die Herausforderungen und Grenzen der Transformationsbegleitung an. Wir sind alle gemeinsam auf einer Reise, die ein unvorhersehbares Ende hat. Ich behaupte nicht, dass es leicht wird, aber es lohnt sich! Davon soll dieses Buch handeln.

1.3 Spring noch schnell auf den Zug!

In unserer sich ständig wandelnden Geschäftswelt ist der Kulturwandel bereits zu einem zentralen Thema geworden, das den langfristigen Erfolg einer Organisation maßgeblich beeinflusst. Doch allzu oft tendieren wir dazu, Veränderungen lediglich als Reaktion auf äußere Umstände zu betrachten. Ein Beispiel, das wir alle kennen: Homeoffice in Corona-Zeiten. Nicht wenige Chefs und Chefinnen standen der Arbeit aus dem heimischen Arbeitszimmer zuvor skeptisch, wenn nicht gar ablehnend gegenüber. Aufgrund der Anweisungen »von ganz oben« wurde aus dem von Führungskräften abgelehnten Wunsch vieler Mitglieder plötzlich eine Notwendigkeit – und es klappte. Organisationen, die dank dieser Erfahrung gelernt haben, dass Flexibilität kein netter Bonus, sondern ein unverzichtbares Muss ist, bleiben wirtschaftlich zukunftsfähig.

Entscheidend ist dabei jedoch die Proaktivität. Wer auf die nächsten Impulse von außen wartet, um weitere Veränderungen anzustoßen, ist nicht flexibel, sondern abhängig. Oft ist es dann bereits zu spät. Der Transformationszug hat sich längst in Gang gesetzt. Viele Organisationen haben bereits verstanden, dass es zufriedene und engagierte Mitglieder braucht, um nachhaltige Rentabilität zu erreichen. Doch nicht nur das. Sie kennen auch die Bedürfnisse ihrer Mitglieder und wissen: Eine proaktive Herangehensweise an den Kulturwandel trägt dazu bei, das Engagement und die Bindung der Mitglieder zu stärken. Mitglieder, die spüren, dass ihre Anliegen ernst genommen werden und dass die Organisation bereit ist, sich kontinuierlich zu verbessern, sind motivierter und loyaler. Umso leichter fällt die Kündigung, wenn die eigene Organisation noch immer auf Anstöße von außen wartet. Es ist noch nicht zu spät, um auf den Zug aufzuspringen, die Transformation proaktiv anzugehen und die Reise in eine wirtschaftlich beständige Zukunft anzutreten. TransformationsbegleiterInnen stellen hierbei sicher, dass der Fahrplan stimmt und Veränderungen erfolgreich und nachhaltig umgesetzt werden können.

KURZFASSUNG

In unserer sich ständig wandelnden Geschäftswelt ist der Kulturwandel von entscheidender Bedeutung für den langfristigen Erfolg einer Organisation. Die Erfahrungen aus der Pandemie haben gezeigt, dass Flexibilität eine Notwendigkeit ist, um wirtschaftlich zukunftsfähig zu bleiben. Warten auf externe Impulse ist nicht ausreichend; proaktive Herangehensweisen und TransformationsbegleiterInnen sind entscheidend, um Veränderungen erfolgreich umzusetzen und die Bindung der Mitglieder zu stärken.

1.4 TransformationsbegleiterInnen im Organigramm

Transformationsbegleitung wird in Organisationen, die bereits den Prozess des Kulturwandels angestoßen haben, unter vielen Namen geführt: People und Culture ManagerInnen, Head of Culture, Chief Culture Officer (CCO), People Operations ManagerInnen oder Organizational Development ManagerInnen. Wenn mich Organisationen einladen, weil sie sich zukunftsfähig aufstellen wollen, erläutere ich als Erstes, warum es eine Transformationsbegleitung braucht. Dann höre ich jedoch eines immer wieder: »Das macht bei uns HR nebenher!«

Die Eingliederung dieser Mission in die Human-Resource-Abteilung kann ein richtiger Schritt für den Beginn der Transformationsreise sein, wenn notwendige Ressourcen noch fehlen. Dann gilt: Besser klein anfangen, als stehenzubleiben. Dennoch möchte ich betonen, dass Transformationsbegleitung nicht gleich HR ist. Hier sollte ein wichtiger Unterschied gemacht werden, den ich zunächst mit meiner Begriffsdefinition von HR erläutern möchte.

Was früher das Personalwesen war, wurde um die Jahrtausendwende zum Human Resources Management. Während man zuvor also für das Personal zuständig war, ging es nun um »Humankapital« – wie ich finde, ein sehr abwertender Begriff. Damit bin ich nicht allein: 2004 wurde »Human Resources« zum Unwort des Jahres gekürt. In der Betriebswirtschaftslehre bezeichnet man Human Resources als den Teil einer Organisation, der aus den Menschen, ihren Fähigkeiten und ihrem Wissen besteht. Entsprechend dieser Sichtweise kümmert sich das Human Resources Management rein um die Personalthemen und die Human Experience. HR ist also insbesondere für ein wertschätzendes Miteinander bereits beim ersten Kennenlernen, während des Preboardings, Invitings und Onboardings bis über die Zeit nach dem Offboarding zuständig.

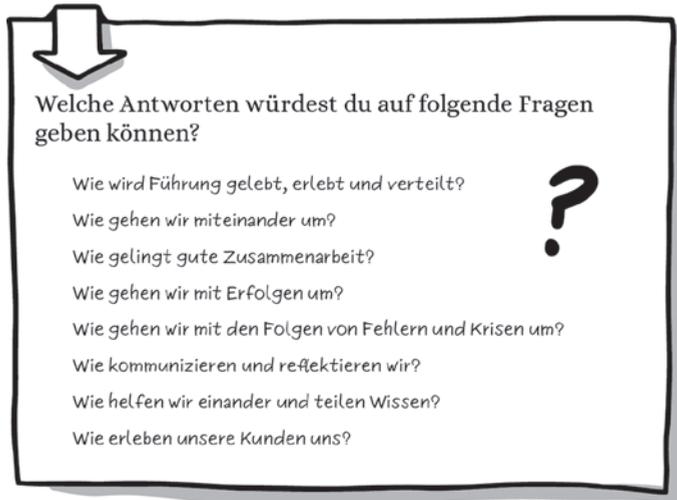
TransformationsbegleiterInnen sind dagegen deutlich breiter bzw. noch menschenzentrierter aufgestellt. Bei ihnen stehen die Menschen als das im Mittelpunkt, was die Organisation erst ausmacht, und sind keine Ressource, die von ihr genutzt werden kann. Es geht um die Entwicklung einer erlebbaren Kultur, in der sich die Mitglieder mit vollem Potenzial entfalten und die Organisationsziele erreicht werden können. Dabei liegt der Fokus auf den individuellen Bedürfnissen, Fähigkeiten, Interessen und Werten: Jeder Mensch soll diese auch im Kontext Beruf verwirklichen können. Hierzu fallen weitere Aspekte der Organisationskultur in den Aufgabenbereich der TransformationsbegleiterInnen:

- **Selbstbestimmung:** Mitglieder einer Organisation haben einzeln und als Team ein Recht auf Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit bei der Gestaltung ihrer Arbeit. Nur so kann ein Umfeld geschaffen werden, das die volle Potenzialentfaltung möglich macht. TransformationsbegleiterInnen haben einen Blick darauf,

wie dieses Recht auf Selbstbestimmung in der täglichen Praxis umgesetzt werden kann.

- **Gemeinschaft:** Arbeit wird als Gemeinschaftserlebnis verstanden, bei dem jede und jeder Verantwortung für gemeinsames Schaffen, übergreifende Ziele und gewählte Strategien übernimmt. Hierfür braucht es eine Vorstellung dieser Verantwortung, für das TransformationsbegleiterInnen bei einzelnen AkteurInnen, Teams und in der gesamten Organisation Verständnis entwickeln.
- **Kreativität:** TransformationsbegleiterInnen fördern Kreativität, integrierte Vielfalt und Innovationskraft. Sie zeigen die Stellschrauben auf, die gezogen werden müssen, damit kreative Lösungen und Innovationen den notwendigen Raum erhalten.
- **Soziale und ökologische Nachhaltigkeit:** Kulturwandel sollte darauf abzielen, eine nachhaltige Balance zwischen Arbeit und Leben zu schaffen, bei der die Bedürfnisse von Individuen, Organisationen, Gesellschaft und Umwelt gleichermaßen berücksichtigt werden. Dafür braucht es den Blick fürs Ganze, den TransformationsbegleiterInnen aufgrund ihrer Schnittstellenfunktionen mitbringen.

TransformationsbegleiterInnen können insbesondere dazu beitragen, dass Antworten auf die Wie-Fragen in der Organisation gefunden werden.



Wenn durch Kultur Transparenz geschaffen wird, kann die Energie der Menschen diesen Antworten folgen. Sie wissen dann, was wichtig ist, um Entscheidungen treffen zu können und Verantwortung zu übernehmen. Denn, wie ich später noch ausführlicher erläutern werde: Organisationskultur ist nicht die Aufgabe eines Einzelnen. Jede einzelne Entscheidung, jedes einzelne Verhalten *aller* Menschen in der Organisation trägt zur Organisationskultur bei.

weiterentwickeln. All das geht weit über den Bereich des Feelgood-Managements hinaus.

Der Organisationserfolg im Fokus

Auch Svenja macht deutlich, dass es beim Kulturwandel primär um den wirtschaftlichen Erfolg und die Daseinsberechtigung in der Welt von morgen geht. Entsprechend ist ein enger Schulterschluss mit der Strategie, zu den konkreten Projekten mit Business-Impact notwendig. TransformationsbegleiterInnen brauchen daher Zugang zum konkreten Geschäft und dürfen nicht losgelöst von der »restlichen Organisation« agieren.

Natürlich besteht sehr wohl ein Zusammenhang zwischen Organisationserfolg und Zufriedenheit der Mitglieder. Die Reihenfolge ist nur eine andere. Mitglieder, die erkennen, dass sie persönlich und gemeinsam mit ihrem Team aktiv zum Erfolg der Organisation beitragen, erfahren aus dieser Selbstwirksamkeit die Sinnhaftigkeit ihres Tuns und daraus wiederum entsteht die Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit. Damit wird eine Aufwärtsspirale in Gang gesetzt und der Grund für den beschriebenen Trugschluss offenbar: Diese Zufriedenheit der Menschen führt tatsächlich dazu, dass die Organisation erfolgreich bleibt. In einem ersten Schritt muss den Mitgliedern jedoch zunächst die Klarheit vermittelt werden, dass sie in eigener Regie und somit aus eigener Verantwortung heraus etwas bewegen und in bzw. mit der Organisation erreichen können.

In ihrem Film »Musterbrecher«⁷ stellen Dirk Osmetz, Stefan Kaduk und Hans A. Wüthrich unter anderem die Cocomin AG vor, die nach Einführung der selbstorganisierten Arbeitsweise ihren ökonomischen Erfolg verdoppeln konnte. Als die Mitglieder für Monate auf ihren Vorstandsvorsitzenden Andreas Glemser verzichten mussten, arrangierten sie sich autonom so gut, dass der Chef nach seiner Rückkehr »arbeitslos« war. Er betont, dass UnternehmerInnen häufig als Flaschenhals fungieren, wenn Entscheidungen stets von ihnen abgesehnet werden müssen. Damit verlangsamten sie die Prozesse und nehmen den Mitgliedern das empowernde Gefühl, selbst Verantwortung tragen zu dürfen. Zurück auf seinem Posten erkannte er, dass das Tagesgeschäft auch wunderbar ohne ihn funktionierte. So hatte er ausreichend Raum und Zeit, sich auf die strategische Entwicklung der Organisation zu konzentrieren und eine erfolgreiche Expansion anzustoßen.

Hier wird deutlich, wie umfangreich sich eine Transformation auf die gesamte Organisation auswirken kann. Um diese Veränderungen und insbesondere die neue Rolle oder Position der Transformationsbegleitung innerhalb der Organisation vorstellen zu können, bedarf es einer guten Vorbereitung. Der folgende Praxistipp bietet hier-

7 Dippel, Peter (2016). Musterbrecher – Der Film, Deutschland: Murmann Verlag.

Organisationskultur ist kein Selbstzweck

Jede Organisation kann ihre eigene Organisationsstruktur und Kultur entwickeln, indem Teams die notwendigen Kompetenzen aufbauen, um die Wertschöpfung zu organisieren. Dies umfasst die Bereiche Struktur, Kultur, Wertschöpfung und Mensch. Organisationen können lebendige, ganzheitlich und nachhaltig aufgebaute Systeme bilden, die im Sinne des Erhalts der menschlichen Gesellschaft und der Umwelt agieren. Sie sind nicht länger nur Arbeitsstätten für Mitglieder und Konstruktionen, die vorrangig Profite für Gesellschafter erwirtschaften oder fremdgesteuerte Institutionen staatlicher und politischer Instanzen darstellen.

In einer intelligenten, lernfähigen Organisation entstehen nachhaltige, sich dynamisch aus sich selbst heraus verändernde funktionale Strukturen und Dynamiken. Sie schafft eine völlig neue Art von Organisation mit verteilter, kollektiver Führung und außerordentlichen Interaktionsmöglichkeiten für Einzelne und Teams.

Wenn Organisationen oder große Teile davon keine genaue und aussichtsreiche Vorstellung von der Zukunft entwickeln können, ist das ein kritischer Zustand, der in kürzester Zeit aufgelöst werden sollte. Im anderen Fall drohen Orientierungslosigkeit, Ressourcenverschwendung und weitgreifende Demotivation der Mitglieder.

Oftmals wird »Organisationskultur« missverstanden als etwas, das ausschließlich dem Wohlergehen der Mitglieder dienen soll. Das ist zwar ein sinnvoller Ansatz und eine gute Organisationskultur leistet es tatsächlich, dass Mitglieder gern zur Arbeit kommen und »freiwillig« ihr Bestes geben, aber es ist nicht der Zweck von Transformation. Tobias Krüger hat dies genauer beleuchtet: *»Natürlich ist es großartig, wenn Mitarbeitende sich wohler fühlen bei dem, was sie tun. Aber tatsächlich interessiert das erstmal nicht. Wenn ihr es nicht schafft, Probleme eurer Kundinnen besser, schneller oder billiger zu lösen, dann hört sofort auf mit euren Veränderungsbemühungen. Wir bewegen uns alle in einer kapitalistisch geprägten sozialen Marktwirtschaft. Und da gilt bekanntlich, dass der Schnellere gewinnt und der Schwächste fliegt.«*⁹

Die Arbeit an der Organisationskultur ist somit kein Selbstzweck. Letztlich dient es dem Umsatz und dem Organisationserfolg, wenn Menschen gern ihr Bestes geben. Denn die Kultur entsteht durch die Verhältnisse und die Menschen in der Organisation, die sie prägen.

Daher solltest du die Transformation deiner Organisationskultur stets ganzheitlich denken. Eine neue Strategie ist schnell entworfen und ein Prozess schnell neu beschrieben. Damit können Lösungen für einzelne Probleme gefunden werden, die sich in Kennzahlen messen lassen. In Reportings ist der Erfolg dann ablesbar. In den

⁹ Krüger (2022), S. 19.

die das nicht getan haben. Besonders effektiv schien dabei eine klare externe wie interne Kommunikation und die Tatsache, »dass sie die Extrameile gehen, um alle ihre Mitarbeitenden einzubinden.«¹¹

Ende 2021 hat das Bewertungsportal Glassdoor rund 1.000 Deutsche und mehr als 4.000 weitere Teilnehmende in Großbritannien, Frankreich und den USA nach der Bedeutung von Kultur und Leitbild einer Organisation befragt. Die Ergebnisse dieser Umfrage¹² zeigen, dass die kulturelle Passung zwischen Mitgliedern und Organisation einen signifikanten Einfluss auf die Fluktuation hat. Für zwei Drittel der Befragten stellt die Organisationskultur einen Hauptgrund dafür dar, dass sie ihrer Organisation treu bleiben. Im Umkehrschluss kann eine fehlende Identifikation mit der Organisationskultur bewirken, dass Arbeitnehmende die Organisation verlassen. So gaben drei Viertel der deutschen Befragten an, dass sie den Job wechseln würden, sollte sich die Organisationskultur verschlechtern.

Da Organisationskultur stets dynamisch ist und sich ebenso weiterentwickelt wie die Arbeitswelt insgesamt, reicht es nicht aus, Mitglieder zu finden, die in die aktuelle Kultur passen, um als Organisation zukunftsfähig zu sein. Mit dem Fokus auf »Cultural Add« sollten Bewerbende daraufhin beurteilt werden, ob sie Fähigkeiten oder Verhaltensweisen mitbringen, die die bestehende Organisationskultur bereichern können. Dafür ist es notwendig, dass Organisationen offen für neue Denkansätze der Bewerbenden sind und in ihnen Potenziale für die Erweiterung der Organisationskultur erkennen. Vielfalt und Unterschiede sollten begrüßt und aktiv gefördert werden. Auf diese Weise halten Diversität und Fairness in den Bewerbungsprozess Einzug.

Davon profitieren Organisationen auch finanziell. So hat das Beratungsunternehmen McKinsey im Zeitraum von 2008 bis 2010 unter anderem die Gewinnspanne vor Zinsen und Steuern (EBIT) von 180 börsennotierten Organisationen in Frankreich, Deutschland, dem Vereinigten Königreich und den USA untersucht.¹³ Die Diversität einer Organisation wurde anhand von zwei objektiv messbaren Gruppen bewertet: Frauen und ausländische Staatsangehörige in leitenden Positionen. Die Ergebnisse überraschten durch ihre Einheitlichkeit. Bei Organisationen mit einer großen Vielfalt auf Entscheidungsebene war die Eigenkapitalrendite im Durchschnitt 53% höher als bei anderen Organisationen.

11 Heidrick & Struggles (2021). Aligning Culture with the Bottom Line: How Companies Can Accelerate Progress. URL: <https://www.heidrick.com/en/insights/culture-shaping/Aligning-Culture-with-the-Bottom-Line-How-Companies-Can-Accelerate-Progress>, S. 13 (Übers. d. A.).

12 Vgl. <https://www.glassdoor.de/blog/umfrage-firmenphilosophie-unternehmenskultur-wichtiger-als-gehalt/>.

13 Vgl. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/is-there-a-payoff-from-top-team-diversity>.

Der Einstieg in die Transformation ist ein sehr individueller Prozess. Das zeigen die sehr unterschiedlichen Berichte meiner GesprächspartnerInnen. Es gibt wie bereits benannt keine One-fits-all-Lösung und gleichzeitig hat jede Organisation jeden Tag aufs Neue die Chance, in kleinen Schritten mit ihrem Kulturwandel zu beginnen oder ihn fortzuführen.

Der Geschäftsführer als Treiber für den Kulturwandel

Linda Loberg hat mir detailliert davon berichtet, wie ihre Position und damit die neue Organisationskultur in ihrer Organisation etabliert wurde. Den Anstoß hat die Geschäftsführung, Dr. Anna Weber und Dr. Jan-Willem Weischer, gegeben. Sie waren der Treiber für den Kulturwandel und haben die Position der People und Culture Managerin geschaffen. *»Man kann den Mitarbeitenden nicht einfach sagen: ›Wir haben jetzt eine andere Kultur. Schaut mal, was ihr damit macht!‹«, erklärt Linda. »Es braucht Menschen, die überlegen, wie Spielregeln, Strukturen und Verhalten verändert werden können. Man kann viel erzählen, aber der Kulturwandel muss erlebbar werden.«* Diese neuen Regeln und Strukturen müssen den Mitgliedern ganz transparent erklärt werden, damit sie die Notwendigkeit der Transformationsbegleitung erkennen und deren Arbeit wertschätzen können.

Mitglieder sind der größte Erfolgshebel

Nach Anja Hurtado Medina ist der größte Erfolgshebel bei den Mitgliedern zu finden, die auch nach vorn schauen und verstanden haben, dass die Organisation sich verändern und an die schneller drehende Welt anpassen muss, um konkurrenzfähig zu bleiben. Daher wird die Organisationskultur der HDI next GmbH bereits im Onboarding den neuen Mitgliedern nähergebracht. *»Das geht weit hinaus über ›Hier ist dein Rechner, das ist deine Personalnummer. Jetzt logge dich mal ein und fange an zu arbeiten‹«, führt sie aus. Bestehende Mitglieder haben sie über Piloten abgeholt, indem sie Ideen ausgerollt haben, die nach Lust und Bedarf durchprobiert werden konnten. Nachdem eine neue Idee getestet wurde, erfolgte ein Best-Practice-Austausch, in dem sie herausfinden konnten, wie diese Erfahrungen auch für andere adaptiert werden können. Häufig haben diese Ideen ihren Ursprung in einer Art »Graswurzel-Bewegung«. Das bedeutet, die Mitglieder selbst stoßen neue Prozesse an. Dieses Zusammenspiel aller Beteiligten verspricht den größten Erfolg für die Transformation.*

Workstreams arbeiten an Kulturbaustellen

Svenja Reinecke von der Otto Group berichtet, dass sie zuerst die Mitglieder selbst gefragt haben, was sie aus ihrer Sicht in der Organisation ändern müssten. Dabei kristallisierte sich heraus, dass viele sich eine bessere Kollaboration, eine schnellere Entscheidungsfindung und mehr Empowerment zu Eigenentscheidungen wünschen.

»Daher haben wir sogenannte Workstreams (hierarchie- und bereichsübergreifende Arbeitsgruppen) entwickelt, in denen an ganz konkreten ›Kulturbaustellen‹ gearbeitet

Wertschätzung in der Kommunikation

Aus den meisten Organisationen habe ich erfahren, dass das Thema Organisationskommunikation in Mitgliederbefragungen eine der gravierendsten Herausforderungen ist. Häufig genug höre ich davon, dass über Mitglieder unemotional wie über Sachgegenstände gesprochen wird. Sie werden von oben als »Personalkosten und Aufwand« betitelt, es wird über »Kostenstellen und Kapazitäten« gesprochen. Wer möchte dort einen Großteil seiner Lebenszeit verbringen?

Es braucht also nicht nur eine transparente und stetige Kommunikation, sondern auch eine wertschätzende. TransformationsbegleiterInnen begleiten und unterstützen Teams darin, ihre Kommunikation zu optimieren – und zwar immer wieder. Denn BANI und VUCA haben uns gelehrt, dass das, was mal funktioniert hat, nicht für immer die beste Lösung sein muss oder sein wird. TransformationsbegleiterInnen implementieren neue Kommunikationsmöglichkeiten, stellen Tools und Methoden vor, sie fördern das Team beim gemeinsamen Ausprobieren und bei der anschließenden Evaluierung. Diese Aufgabe gelingt besonders gut, wenn TransformationsbegleiterInnen auch Teil der crossfunktionalen Teams sind. Dadurch fungieren sie als wichtiges Bindeglied und können die Organisationsentwicklung zusätzlich vorantreiben. Das verbessert nicht nur die transparente Kommunikation, da die Entwicklungsimpulse nicht von oben, sondern direkt aus dem Team kommen. Auch das allgemeine Mindset wird gestärkt, immer besser werden zu wollen und weiter zu optimieren.

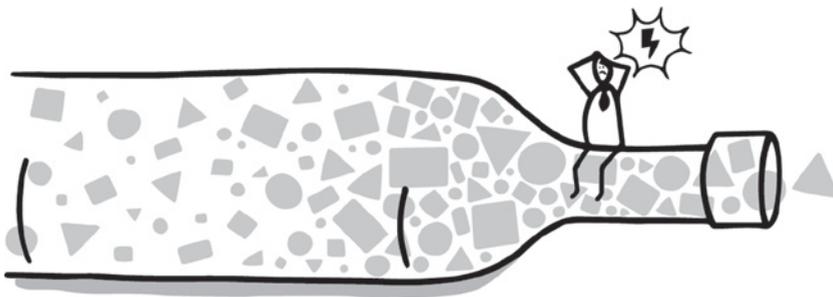
User Generated Content als Stimme der Mitglieder

Regelmäßige Informationen durch bspw. das Intranet, einen Newsletter oder einer hausinternen App sorgen bei den Mitgliedern für Nachvollziehbarkeit und Sinnhaftigkeit. Die aktive Beteiligung in Form von Erfolgsgeschichten, Fuck-ups oder Erfahrungsberichten schaffen Konnektivität und Integrität. Auch kritische, hinterfragende Stimmen sind unbedingt zu berücksichtigen. Das gibt Teams ein Stimmungsbarometer und sie können immer dann nachjustieren, wenn es an der Kommunikation noch fehlt und etwas für die Belegschaft intransparent war.

Laut Svenja Reinecke ist bei der Otto Group der User Generated Content ein sehr wichtiges Thema. Dazu fragt sich das Kulturwandel-4.0-Team, wie sie Kulturwandel-Kommunikation gestalten können, sodass jeder und jede dabei zu Wort kommen kann: Welche Infrastruktur für interne Kommunikation muss es dafür geben? Diese Kommunikation kann nicht von oben funktionieren. Sie kann nur gelingen, wenn die einzelnen KollegInnen selbst zu Wort kommen und sich gegenseitig inspirieren können. *»Das erreichen wir unter anderem durch ein Social Intranet«, berichtet Svenja. »Jeder kann seine Themen im Kulturwandel-Blog oder im wöchentlichen Kulturwandel-Newsletter präsentieren, ohne dass eine redaktionelle Selektion stattfindet oder eine Freigabe »von oben« erforderlich ist. So können sich die Mitarbeitenden gegenseitig motivieren und inspirieren.«*

Mitglieder wollen, dass man ihnen vertraut, sie respektiert, ernst nimmt, nicht behindert und wahrnimmt – nicht als Nummer oder Ressource, sondern als Mensch. Dies gelingt am deutlichsten über die Form der Entscheidungsfindung.

Klassische Führungskräfte haben ihre Position oftmals inne, weil sie fachlich mehr Wissen mitbringen als andere Teammitglieder. Daher sind sie fälschlicherweise der Meinung, auf alles eine Antwort haben zu müssen. In der Folge werden sie zum Flaschenhals der Führung. Wenn jede Entscheidung zunächst über ihren Tisch gehen muss und alle Schritte von ihr abgesegnet werden sollen, wird es eng. Prozesse dauern länger, weil keine Führungskraft alles immer jederzeit im Blick haben kann.



Hinzu kommt: Kommen Mitglieder in eine Situation, in der sie nicht weiterwissen, geben sie Verantwortung für diese Herausforderung an ihre Vorgesetzten ab. Sie überlassen ihnen die Entscheidung, bevor sie überhaupt darüber nachdenken, wie sie selbst zu einer Lösung kommen könnten. Durch die Einstellung ihrer vermeintlich »allwissenden« Führungskraft machen sich Mitglieder selbst klein und unmündig. In der Folge geht der Organisation wertvolles Potenzial durch andere Sichtweisen verloren und die Mitglieder fühlen sich langfristig wertlos. Führungskräfte sollten, statt das eigene Wissen als das Nonplusultra anzusehen, die Mitglieder darin bestärken, eigene Lösungswege zu finden und selbst Entscheidungen zu treffen. Damit zeigen sie nicht nur Vertrauen und drücken ihre Wertschätzung aus, sondern legen somit auch die Weichen für kürzere Entscheidungswege und effektivere Prozesse.

Diese Motivation muss nicht nur den Mitgliedern, sondern auch den Führungskräften selbst klar sein. Denn es kann passieren, dass sie an ihrer eigenen Berechtigung zweifeln, wenn von ihnen nicht mehr verlangt wird, alles wissen und können zu müssen. Besetzen sie ihre Position nicht mehr aufgrund ihrer allumfassenden fachlichen Expertise, brauchen sie ein gutes Selbstwertgefühl, das durch eine konkrete Vorstellung von der eigenen Rolle entstehen kann. Die Transformationsbegleiterinnen stehen hier als Coach und SparringspartnerInnen zur Verfügung, um die Mitglieder in den jeweils neuen Rollen zu begleiten.