

DER KOPF SAGT JA, DER BAUCH SAGT NEIN

Etablierte Unternehmen müssen ihre Kultur verändern, wenn sie gewappnet sein wollen für die Herausforderungen der digitalen Zukunft. Das ist ein Marathon, kein Sprint. Transformationsexperte **Jürgen Bock** sagt, was sie dabei von Startups lernen können, um den Transformationsprozess erfolgreich in Gang zu bringen.

Foto: Jürgen Bock



B

ig Data, Business Intelligence, Virtual Reality – neue Technologien stellen mit rasanter Geschwindigkeit Märkte und Unternehmen radikal auf den Kopf. Vor der Kulisse einer sich permanent verändernden digitalen Welt bekommen erworbenes Know-how und vergangene Erfolge eine immer kürzere Halbwertszeit. Daraus entsteht vor allem für die Old Economy ein wachsender Druck. Denn die Erfahrungen, die Kunden mit den Akteuren in der digitalen Welt machen, prägen ihre Erwartungen an etablierte Unternehmen. In der Geschäftswelt spricht man bereits von Amazonisierung. Was viele Startups auszeichnen: Sie denken häufig mehr vom Kunden her und passen ihre Angebote an den Lebensstil ihrer Zielgruppe an. Häufig nutzen sie Künstliche Intelligenz, um auf Basis der Daten maßgeschneiderte Angebote zu machen.

Der Druck von außen, den tradierte Unternehmen spüren, wird erhöht durch den Druck von innen. Das Institut der deutschen Wirtschaft prognostiziert, dass bis zum Jahr 2030 rund fünf Millionen Fachkräfte in Deutschland fehlen werden. Firmen sind somit auf gut ausgebildete Mitarbeiter:innen aus den Generationen Y und Z angewiesen. Die jungen Talente erwarten Rahmenbedingungen, die sie aus ihren privaten Communities kennen. Einer 2021 veröffentlichten Studie des Personaldienstleisters Zenjob zeigt: Die Generation Z wünscht sich Work-Life-Balance, Flexibilität, vielfältige Arbeitsaufgaben, persönliche Identifikation, aber auch Arbeitsplatzsicherheit.

KULTURWANDEL ALS SCHLÜSSEL DER TRANSFORMATION

In diesem Umfeld wird Unternehmenskultur zum entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb um Talente, auf lange Sicht sogar für das gesamte Unternehmen. Der Erfolg einer digitalen Transformation ist nach den Erfahrungen des Autors ebenso wie nach Ansicht vieler Expert:innen eine Frage von Führung und Haltung. Nur wenn Geschäftsführung und Führungskräfte ihr Verhalten an das veränderte Umfeld anpassen, können sie den vielschichtigen Ansprüchen von Mitarbeiter:innen und Kund:innen entsprechen. Das erfordert eine Kulturrevolution im eigenen Hause. Doch wenn es gelingt, die Organisation von oben nach unten zu verändern und vorhandenes Mitarbeiter-Potenzial intelligent zu nutzen, ist ein Unternehmen in der Lage, die Herausforderungen des digitalen Wandels zu meistern.

Dafür ist ein komplexer, mitunter schmerzhafter Veränderungsprozess notwendig. Vertrauen, Wertschätzung, Motivation und Leistung lassen sich nicht auf Knopfdruck erzeugen – aber genau diese Kulturelemente sind unabdingbare Voraussetzung, um den anstehenden Wandel zu bewältigen.

Einen fertigen Masterplan dafür gibt es nicht. Dafür spielen zu viele Faktoren eine Rolle. Aber ein paar gute Ideen können dabei helfen, den Wandel in Gang zu bringen:

Der Start: Eine Revolution der Firmenkultur entfachen

Die erste Schritt ist: Sich selbst und die eigenen Prozesse und Rituale zu hinterfragen. Ohne die Initiative und aktive Begleitung durch die Geschäftsführung kann es keinen erfolgreichen Kulturwandel geben. Nur dann, wenn die Entschlossenheit des Topmanagements spürbar ist, passen auch diejenigen Mitarbeitenden ihr Verhalten an, die eigentlich keine Neigung zur Veränderung haben.

Entscheidend dafür ist, Impulse zu setzen, die Konsequenzen haben. Kaum eine Ebene, weder die Führungskräfte noch die Mitarbeitenden, bringt von sich aus große Bereitschaft zur Veränderung mit. Zwar sagt der Kopf Ja zum digitalen Wandel. Der Verstand begreift, dass es für das Unternehmen besser wäre, sich auf die digitale Welt auszurichten. Aber der Bauch sagt: Nein. Viele Menschen scheuen den Mehraufwand und den Abschied von lieb gewonnenen Gewohnheiten und Ritualen. Nur die Topebene kann in dieser Situation den Rahmen für einen Wandel verändern und Leistungsträger auf Spur bringen.

Hilfreich ist der Blick der Akteure in der Unternehmensführung auf erfolgreiche Startups. Die entscheidende Frage lautet doch: Was ist eigentlich das Problem, das wir durch eine neue Kultur lösen wollen? Die Antwort darauf zwingt die Unternehmensverantwortlichen dazu, sich mit den Unzulänglichkeiten der eigenen Organisation auseinanderzusetzen. Das Ergebnis einer schonungslos offenen und ehrlichen Analyse auf dieser Basis ist dann in vielen Fällen erkenntnisstiftend: Verglichen damit, wie Startups agieren, sind wir zu hierarchisch, zu bürokratisch, haben zu wenig Mut und zeigen kaum Risikobereitschaft. Damit wäre ein Anfang gemacht!

Die nächsten Schritte

Was danach folgen sollte, ist die Entwicklung eines einfachen, aber klaren Zielbildes, an dem sich alle im Unternehmen orientieren können. Folgender Gedanke hilft bei der Konzeption: Wie sollten wir uns ab sofort verhalten, um Rahmenbedingungen zu schaffen, damit schnelle und selbstständige Entscheidungen auf allen Ebenen möglich werden?

Vertrauen und Respekt implementieren

Erfahrungsgemäß ist das leichter gesagt als getan. Aber es gibt praktikable Lösungsmöglichkeiten für die Umsetzung im Unternehmensalltag. Ein paar davon sind: Mitarbeitende und Führungskräfte begegnen sich auf Augenhöhe. Fachkräfte werden in Entscheidungen des Managements aktiv eingebunden und ihre Meinung bekommt Gehör. Dem Einzelnen wird Vertrauen geschenkt, womit Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume entstehen. Und besonders wichtig: Führungskräfte kommunizieren offen und ehrlich, in welchen Themen sie Unterstützung benötigen. ➔



ZUR PERSON

Jürgen Bock war neun Jahre in der Konzernrechtsabteilung der Otto Group tätig, danach 13 Jahre Leiter der Personalentwicklung des Konzerns. Von 2005 bis 2017 verantwortete der gelernte Jurist die Bereiche Unternehmenskultur und Corporate Values bei Otto. Heute ist Bock als Keynote Speaker und Unternehmensberater tätig, insbesondere zu Themen wie New Work, Digitalem Wandel und Unternehmenskultur (jürgenbock.de).

„Gerade am Anfang ist die große Gefahr, dass die Verantwortlichen überambitioniert an den Transformationsprozess herangehen.“

Fehler bewusst zulassen

Auch braucht es eine offene Fehlerkultur. Niemandem wird der „Kopf abgerissen“, wenn durch die neuen Verhaltensweisen etwas schiefläuft. Fehler dürfen gemacht werden, solange sie eingestanden und offen kommuniziert werden. Eine Analyse im Nachgang gewährleistet, dass sie kein zweites Mal passieren. All das schafft Nähe zueinander. Und es führt bei den Mitarbeitenden zu mehr Selbstvertrauen und Sicherheit.

Das Zielbild im Unternehmensalltag vorleben

Neues Denken im Verbund mit einer neuen Unternehmenskultur lassen sich weder anordnen noch messen. Stattdessen sollte man einfach anfangen und sich schrittweise probieren – Versuch und Fehler inbegriffen. Geschäftsführung und Eigentümer sind gut damit beraten, sich immer wieder zu fragen, ob ihr Verhalten dazu beiträgt, dem Zielbild näher zu kommen. Regelmäßige Feedbackrunden und Supervisionen sind gute Instrumente dafür.

Wichtig bei allen Beteiligten sind die Bereitschaft und der Wille, das Zielbild überzeugend mit Leben zu erfüllen. Erst wenn das Wollen da ist, entsteht auch ein Prozess. Verhalten vorleben und ein sich daran Anpassen sind dafür wichtige Elemente. Das Verhalten von Management und Führungskräften ist in Bezug auf die Wirkung entscheidender als die dahinterstehende Absicht.

Das Tempo der Transformation dosieren

Ein digital initierter kultureller Wandel ist ein Marathonlauf, kein Sprint. Gerade am Anfang ist die große Gefahr, überambitioniert an den Transformationsprozess heranzugehen. Der Start wird überladen, das Tempo zu hoch angesetzt. Nicht jeder kann damit Schritt halten. Folge: Statt gemeinsam zu laufen, wird das Team auseinandergerissen. Eine Möglichkeit, dem vorzubeugen, ist: Nicht gleich von Beginn an in die Breite gehen und die ganze Organisation in die neue Richtung treiben. Besser ist, stattdessen eine „Allianz der Fortschrittswilligen“ zu bilden – zum Beispiel auf Projektebene mit einem Team zu starten, das Lust hat auf eine neue Art des Miteinanders und darauf aus ist, schnelle Fortschritte zu erzielen. So wird ein separater Resonanzraum geschaffen, in dem Erfahrungen und Ergebnisse entstehen.

Verhalten geht vor Inhalt

Auch hier ist das Entscheidende die unsichtbare emotionale Ebene. Das Projektteam bekommt im Idealfall ein positives Gefühl für den „neuen“ Umgang miteinander. Die Vorgehensweise der Geschäftsführung in dem Prozess zeigt auch, wie ehrlich das Anliegen wirklich gemeint ist. Bei jeglicher Kommunikation ist die Art und Weise, wie etwas ausgedrückt wird, wichtiger als der Inhalt.

Wenn sich eine Organisation auf einen solchen kulturellen Wandlungsprozess einlässt, sollte allen Beteiligten bewusst sein, dass das eine Arbeit am offenen Herzen ist. Unwahrscheinlich, dass aus dem Stand heraus alles perfekt läuft. „Unfälle“ sind einzukalkulieren. Aber traditionellen Unternehmen wird es nur über eine Kulturveränderung möglich sein, so beweglich und schnell zu werden wie Startups. So sind sie in der Lage, vorhandene Potenziale zu heben und den anstehenden Herausforderungen flexibler und kraftvoller zu begegnen.