

# 10 Erkenntnisse für einen erfolgreichen Kulturwandel in die digitale Zukunft

von Jürgen Bock

## 1. Der digitale Tsunami

Unternehmen und die für sie arbeitenden Menschen befinden sich in einem der größten Veränderungsprozesse seit Beginn der Industrialisierung. Nicht umsonst spricht man von der digitalen Revolution. Vielen Branchen ist noch nicht klar, was auf sie zu kommt. Die heran rollenden Veränderungen sind schon auf dem Weg, sie sind nur noch nicht sichtbar. Noch ist es ruhig, noch scheint die Sonne, die Umsatzzahlen sind im Plan. Wie bei einem Tsunami, dessen Schockwellen derzeit noch unsichtbar unter der Wasseroberfläche laufen, bis sich die Wellen an der flachen Küste plötzlich aus dem Wasser heben.

Manch ein Topmanager hofft, dass der Kelch der Digitalisierung in den wenigen Jahren bis zu Rente an ihm vorbei gehen möge. Es fehlt ihm nicht nur das technische Verständnis für die digitale Transformation, sondern auch die Bereitschaft, sich in den letzten Berufsjahren noch zu verändern. Die Digitalisierung wird die Märkte und die Unternehmen radikal und mit rasanter Geschwindigkeit auf den Kopf stellen. *Big Data, Business Intelligence, Virtual Reality* – neue Technologien dieser Art werden in immer kürzeren Abständen entwickelt. In der Vergangenheit erworbenes Wissen ist unter diesen Bedingungen nicht mehr anwendbar. Die kürzlich noch erzielten Erfolge zählen nicht mehr.

Andere Unternehmen haben zwar erkannt, dass sie etwas verändern müssen, aber die Art und Weise der Umsetzung gibt ihnen noch Rätsel auf. Sie sind noch auf der Suche danach, wie man den digitalen Wandel selbst gestalten und als Gewinner aus der Digitalisierung hervor gehen kann. Die digitale Transformation ist allerdings weniger eine Frage der Technologie als eine Frage von Führung und Haltung. Die Unternehmenskultur wird dabei zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Allerdings werden Organisationen im Lauf des Veränderungsprozesses schmerzhaft lernen, dass Kultur so komplex und vielseitig ist, dass sie sich nicht mal eben so verändern lässt. Man kann nicht auf Knopfdruck Vertrauen, Wertschätzung, Motivation oder Leistung erzeugen.

Unternehmen müssen bereit sein, sich selbst und die eigenen Prozesse und Rituale zu hinterfragen. Sie müssen kreative Wege gehen, um den Wandel hin zu einer Kultur der größeren Wertschöpfung und der höheren Potenzialnutzung zu ermöglichen. Hierbei geht es in erster Linie um eine Denkhaltung, die dauerhaft und nachhaltig Flexibilität und Anpassungsfähigkeit etabliert. Die nachfolgenden Erkenntnisse und Erfahrungen sollen dabei helfen, den richtigen Weg zu beschreiten.

## **2. Von oben nach unten**

Um es kurz zu machen: Ohne die Initiative und die aktive Begleitung durch die Geschäftsführung wird es einen erfolgreichen Kulturwandel nicht geben. Denn es ist höchst unwahrscheinlich, dass in einer größeren Organisation alle Führungskräfte und Mitarbeiter die gleichen Vorstellungen davon haben, welche Haltung und welche Spielregeln in Zukunft gelebt werden sollen. Und es gilt zu bezweifeln, dass sie freiwillig und mit großer Selbstdisziplin in der Lage sind, die neuen Spielregeln in den unternehmerischen Alltag umzusetzen. Gerade wenn es darum geht, lieb gewonnene Verhaltensweisen zu verändern oder mit der Position verbundene Errungenschaften, wie z.B. Statussymbole, abzugeben.

Kulturveränderung ist deshalb auch eine Machtfrage. Nur wenn die Entschiedenheit des Top-Managements bei der Veränderung spürbar ist, passen auch diejenigen ihr Verhalten an, die eigentlich keine Neigung zur Veränderung haben. Gerade beim digitalen Wandel, der unmittelbar Einfluss auf das Geschäftsmodell, auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens und auf die Entscheidung über technische Investitionen haben wird, kann man die Organisation nur von oben nach unten ändern.

Der Wandel kann nur gelingen, wenn das Top-Management die Digitalisierung und den kulturellen Wandel zu wirklichen Top Agenda Punkten macht. Denn im Unternehmen ist nur wichtig, was Konsequenzen hat. Kaum eine Ebene, weder die der Führungskräfte noch die der Mitarbeiter, hat von sich aus eine große Bereitschaft zur Veränderung. Zwar sagt der Kopf „Ja“ zum digitalen Wandel, er begreift, dass es für das Unternehmen besser wäre sich auf die neue digitale Welt rechtzeitig auszurichten, aber der Bauch, das Gefühl, sagt „Nein“. Denn es scheut den damit verbundenen Mehraufwand, die Aufgabe von lieb gewonnenen Gewohnheiten und die Ungewissheit. Nur die Top-Ebene kann den institutionellen Rahmen verändern und auch wichtige Leistungsträger auf Spur bringen.

Wer bei Leistungsträgern, die sich dem notwendigen Wandel nicht anpassen wollen, ein Auge zudrückt, hat als Unternehmensleitung in Bezug auf den Kulturwandel schon verloren. Denn dann sind die kurzfristigen Ergebnisse wichtiger als die Entwicklung der Organisation in die digitale Zukunft insgesamt. Neue Regeln werden immer von der Belegschaft auf ihre Gültigkeit getestet. Wer da als Unternehmensleitung inkonsequent ist, demontiert seine Führungsautorität. Deshalb sollten sich Top-Manager vor der Festlegung neuer Regeln darüber im Klaren sein, was ihnen die Anstrengung ihrer Durchsetzung wirklich wert ist.

## **3. Das Problem, dass die neue Kultur lösen soll**

Der erste Schritt besteht darin, dass der Vorstand vor Beginn des Prozesses dezidiert heraus arbeitet, welches genau die Themen des Kulturwandels sind. Höchste Priorität hat dabei der Kunde. Es geht zukünftig darum, das ganze Unternehmen vom Kunden her zu denken und mit ihm in eine Ko-Evolution zu treten.

Daneben steht gleichrangig die zukünftige Kultur der Zusammenarbeit zwischen Unternehmensleitung, Führungskräften und Mitarbeitern im Mittelpunkt. Die entscheidende Frage in diesem Zusammenhang lautet: Wie heißt unser Problem,

das wir mit der neuen Kultur lösen wollen? Dabei geht es gerade für traditionelle Unternehmen in der Regel um das Thema der Potenzialnutzung. Schon in der Vergangenheit war es geradezu ein Frevel, nicht das volle Potenzial der eigenen Mitarbeiter frei zu legen und bestmöglich für die Erreichung der gemeinsamen Ziele einzusetzen. In der digitalen Zukunft könnte das möglicherweise zum Untergang des Unternehmens führen, denn es gibt inzwischen Unternehmen in fast jeder Branche, die klein, innovativ und schnell sind und die mit Hilfe von künstlicher Intelligenz und deutlich geringeren Kosten eine Dienstleistung erbringen, die qualitativ besser den Bedürfnissen der Kunden entspricht als die der bisherigen Platzhirsche.

Deshalb ist der Kulturwandel gerade für traditionelle Unternehmen von herausragender Bedeutung. In der Regel wird es sich dabei um Themen drehen wie vom „ich“ zum „wir“, von der „Vorgabe“ zur „Selbstverantwortung“, von der „Kontrolle“ zum „Vertrauen“, von der „Motivierung“ zur „Eigen-Motivation“, von der „Sicherheit“ zum „Risiko“, von der „Fehlervermeidung“ zum „Ausprobieren“.

#### **4. Neue Welt, alte Methoden**

Noch viel zu häufig wird der Kulturwandel vom Top-Management so angegangen, wie man es in der alten Welt gewohnt war. Man gründet ein Projektteam, das die Unternehmenskultur analysieren und sich neue Konzepte und Kommunikationsmaßnahmen überlegen soll. Wenn die Vorschläge des Projektteams dann das Wohlwollen der Entscheider gewonnen haben, dann gibt es Führungskräfte- und Mitarbeiter-Veranstaltungen mit passenden Vorträgen und einer professionellen Aufbereitung im Intranet. Und schon wendet man sich wieder den alltäglichen Aufgaben zu, in der Erwartung, dass sich die Kultur schon von allein verändern wird.

Aber die Formulierung von Leitsätzen allein hat es noch nie vermocht, das Verhalten von Menschen zu verändern. Auch die sorgfältigste Beschreibung, wie man die Welt gerne hätte, bewirkt nicht, dass die Welt so wird. Vielmehr verschärft die Formulierung hehrer Leitsätze die Maßstäbe, an denen das Verhalten von Top-Managern und Führungskräften gemessen wird. Wenn diese dann mit ihrem Verhalten den selbst formulierten Zielen nicht entsprechen, dann ist die Folge bei den Mitarbeitern allzu häufig Enttäuschung bis hin zu Sarkasmus. Die Unternehmensleitung muss sich vor Augen führen, dass sie beim Kulturwandel nur einen Schuss frei hat. Wenn dieser Schuss nicht sitzt, dann hat sie für weitere Änderungsvorhaben dieser Art schlechte Karten.

#### **5. Was am Ende dabei herauskommen soll**

Für einen erfolgreichen Wandel ist entscheidend, dass der Vorstand, bzw. die Geschäftsführung, sich nicht aus der Verantwortung für den gegenwärtigen Zustand der Kultur heraus nimmt. Die Top-Ebene ist immer auch Teil des Problems, denn sie hat Kraft ihrer Wirkung in die Organisation hinein maßgeblich dazu beigetragen, dass die Kultur so ist, wie sie ist. So entsteht hierarchisches und formelles Verhalten nicht nur aus dem vorausseilenden Gehorsam von unten, sondern in der Regel auch aus den Vorgaben von oben. Es ist daher wichtig für einen erfolgreichen Kulturwandel, dass die Top-Führungsebene vom Start weg die Mitverantwortung für den

änderungsbedürftigen Zustand der Kultur übernimmt. Dieses Eingeständnis schafft Nähe zu den Mitarbeitern und bereitet den Boden für einen erfolgreichen Kulturwandel.

Der Unterschied ist der zwischen einer reinen Verlautbarung, in Zukunft wolle man den Wert Verantwortung leben, hin zum umgehenden Vorleben dessen, was man sich als Bild einer neuen Kultur wünscht. Gerade das Vorleben der neuen Haltung durch die wichtigsten Kulturträger, die Leitungsebene und die Führungskräfte, führt dazu, dass sich die Mitarbeiter dieser Haltung Schritt für Schritt anpassen. Innerhalb eines relativ geschlossenen Systems, wie es eine Organisation darstellt, verhalten sich alle Teile auf eine Art sinnvoll. Jeder passt sich dem anderen an. Jeder trifft im Normalfall subjektiv vernünftige Entscheidungen, die die Reibung oder das Konfliktpotential in der Organisation minimieren.

Vorstände und Führungskräfte müssen sich immer wieder vor Augen führen, welche Wirkung sie durch ihr Verhalten erzeugen. Und welches Verhalten sie bei ihren Mitarbeitern erzeugen wollen. Dabei geht es nicht um gute Absichten, sondern ausschließlich um die konkrete Wirkung. Wenn die Leitungsebene die Kultur verändern möchte, muss sie sich zunächst fragen, welches Verhalten sie bei ihren Führungskräften und Mitarbeitern in der Vergangenheit ausgelöst hat und welches Verhalten sie zukünftig auslösen will. Entscheidend ist dabei häufig das Verhalten im Konfliktfall. Dort zeigt sich die wahre Haltung der Führungskraft.

Wenn sich das Verhalten der Mitarbeiter im Kulturwandel-Prozess nicht wie gewünscht ändert, erwächst daraus eine Detektivarbeit. Es gilt dann genau zu hinterfragen, warum es immer noch für Mitarbeiter opportun ist, sich genau so zu verhalten und nicht anders. Die Mitarbeiter orientieren sich meist an den Systemregeln, an denen sie selbst gemessen werden

## **6. So goes the leader – so goes the culture**

Auch wenn ein Kulturwandel ohne die Einleitung und ohne die Trägerschaft des Top-Managements nicht denkbar ist, so sind es die Führungskräfte, die am Ende entscheidend für eine erfolgreiche Umsetzung des Kulturwandels sind. Denn sie sind es, die den engsten Zugang zu ihren Mitarbeitern haben. Führung selbst wird wiederum durch das System geprägt, innerhalb dessen sie agiert, nämlich dem vom Vorstand repräsentierten institutionellen Rahmen. Die Führungskräfte sind also ebenso wie die Mitarbeiter Akteure in einem sozialen Feld, das auf sie einwirkt und dem sie sich anpassen müssen, wenn sie erfolgreich sein und bleiben wollen. Wenn also das Top-Management einen Kulturwandel unbedingt will, werden sich die Führungskräfte davon nicht ausnehmen können.

Worum geht es bei dem Thema Führung insbesondere? Führen heißt, als Führungskraft aktiv in die Verantwortung zu gehen, Leistung zu fordern, zu fördern und zu ermöglichen. Führen heißt, Selbstverantwortung und Selbstverpflichtung zu Schlüsselbegriffen der Führungskultur zu machen. Mitarbeiter erfolgreich zu machen, indem man sie in die Verantwortung bringt. Eigene demotivierende Einflüsse zu vermeiden und den Mitarbeiter auch bei Entscheidungen dialogisch einzubeziehen. Führung heißt, Andere gute Arbeit machen zu lassen.

Verborgene Kräfte bei Mitarbeitern werden vor allem durch menschliche Führung freigesetzt. Ganz entscheidend ist dabei das Wahrgenommen werden durch die Führungskraft. Mitarbeiter fühlen sich wahrgenommen durch Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen. Dieser Dreiklang ist die emotionale Grundlage für verantwortungsvolles Handeln und kreatives Denken. Die Würdigung ihrer Arbeit empfinden Menschen nicht in erster Linie durch Lob und materielle Anerkennung, als viel mehr dadurch, dass sie wahrgenommen, gesehen und verstanden werden. Das Wahrgenommen werden ist die stärkste Quelle für Motivation.

## **7. Innere Sicherheit**

Berechenbarkeit und Verlässlichkeit der Arbeitsbedingungen sind ebenso wesentlich für die volle Entfaltung des Potentials eines Mitarbeiters. Gerade in Zeiten permanenten Wandels gilt es für die Führungskraft, eine emotional sichere Atmosphäre zu schaffen, in der Mitarbeiter sich trauen, sich zu zeigen, sich mitzuteilen und sich zu äußern, auch und gerade wenn vielleicht noch nicht alles zu Ende gedacht ist. Das Erkunden eigener Denk- und Verhaltensmuster und die Veränderung der eigenen Rolle durch den Kulturwandel brauchen Mut. Dieser entsteht nur in einem Umfeld von Vertrauen, Offenheit und Berechenbarkeit.

Nur in einem sicheren und offenen Kulturrahmen haben Menschen das Vertrauen, neue Verhaltensweisen zu entwickeln und ihr volles Potential zu nutzen. Ihr größtes Bedürfnis ist es, selbstbestimmt zu sein und zu arbeiten. Das wiederum setzt voraus, dass die Menschen eine Nähe zu ihrer Führungskraft haben und die Beziehungsebene frei von grundsätzlichen Konflikten ist. Dass man sich dazugehörig fühlt und darauf vertrauen kann, dass man gefördert und mit seiner Wesensart angenommen wird und sich weiter entfalten kann.

Eine positive Erfahrung mit der eigenen Selbstbestimmung führt zur inneren Sicherheit. Und diese innere Sicherheit ist im Kulturwandel relevant, weil sie die Voraussetzung dafür ist, dass Menschen in Reflexion zu sich gehen, ihre Fehler zugeben und aus ihren Erfahrungen lernen können. Eine in diesem Zusammenhang hilfreiche Frage der Führungskraft an jeden Mitarbeiter lautet:

*Wie möchten Sie von mir geführt werden? Unter enger Aufsicht, mit vielen Abstimmungen und Kontrollen – oder lockerer, mit gewissen Initiativ- und Gestaltungsspielräumen?* Diese Frage zielt auf die von den individuellen Mitarbeitern gewünschten Rahmenbedingungen. Sie kann zu einer fairen Übereinkunft führen, wenn die Mitarbeiter die Bedingungen mitbestimmen können, unter denen sie sich gerne zu Leistung verpflichten. Die aktive Selbstverpflichtung zur Leistung und die bereitwillige Zurverfügungstellung seines gesamten Potentials für die Unternehmung, erwächst aus der eigenen Selbstbestimmung des Mitarbeiters.

## **8. Rollenwechsel**

Kulturwandel bedeutet für Führungskräfte einen Rollenwechsel. Die Rolle als Vermittler von Informationen und Fachwissen an die Mitarbeiter nimmt in Zeiten des digitalen Wandels ab. Durch die Allgemeinverfügbarkeit von Wissen und Informationen werden exklusive Besitzstände wertlos. Informationen der Geschäftsführung werden zunehmend allen Mitarbeitern zeitgleich im Intranet oder

auf Veranstaltungen zur Verfügung gestellt und laufen nicht mehr in Form einer Kaskade von oben nach unten. Was das Fachwissen anbelangt, kennen sich jüngere Mitarbeiter mit digitalen Prozessen mitunter besser aus als die Führungskräfte. Letzteren eröffnet der Kulturwandel hingegen neue Rollen.

Mehr denn je geht es darum Beziehungen, Vernetzungen, Dialoge und Lernen möglich zu machen. Leadership entwickelt sich von der Position zur Funktion. Führungskräfte finden ihre neue Rolle als *Enabler* (Ermöglicher), Prozessbegleiter und Talent-Scout. Wer kann was? Wer braucht welche Rahmenbedingungen? Wie lassen sich die richtigen Leute an die richtigen Stellen setzen? Es geht bei den Führungskräften aber auch darum, Fachaufgaben immer mehr an Mitarbeiter abzugeben, um deren Expertise zu nutzen und wachsen zu lassen. Die Führungskraft wird zukünftig immer seltener die beste Expertin sein. Ihre Aufgabe wird es vielmehr sein, die neue Komplexität so in das laufende System einzubauen, dass es, anstatt zusammenzubrechen, robuster und nachhaltig zukunftsfähig wird.

Es geht bei den Führungskräften darum, alte Rollenverständnisse abzulegen. Um diese Transformation zu unterstützen, braucht es von Anfang an Transparenz und die Einbindung der Führungskräfte in diesen Prozess. Für das neue System muss überlegt werden, wie es die Wertigkeit dieser neuen Rolle der Führungskräfte zum Ausdruck bringt. Die Führungskräfte werden zukünftig besonders gebraucht, wenn es darum geht, die Organisation zu einer schlagkräftigen Einheit werden zu lassen. Häufig steht diesem Ziel noch internes Wettbewerbs- und Silo-Denken entgegen. Wenn man im Ruderachter sitzt und nur auf sein eigenes Tempo achtet, dann kommt man als Team nicht erfolgreich voran. Voran kommt man, wenn man sich auf die Anderen einlässt, die Kollegen in ihrer jeweiligen Welt besucht, sich überraschen lässt und das Gemeinsame aller Beobachtungen herauszuarbeiten versteht. Empathie bedeutet, zu schauen, was die Anderen brauchen und heraus zu finden, was es ist, was uns verbindet. Statt Recht zu haben, geht es darum Ergebnisse zu erzielen. Wenn die Beziehungsebene stimmt, dann lässt sich jedes inhaltliche Thema lösen.

Zukünftig wird es kontextabhängige Hierarchien geben. Je nach Thema steht diejenige Person an der Spitze der Hierarchie, die zu dem Thema die meiste Erfahrung, die meisten Skills und das meiste Wissen aufweisen kann. Und diejenigen werden die größte Anerkennung erhalten, die der Organisation den größten Mehrwert stiften. Der einmal erreichte Status verliert an Bedeutung. Statt Streben nach Stabilität geht es um das Streben danach, im System kontinuierlich als wertvoll angesehen zu werden.

## **9. Lernen wird Alltag**

Es gibt Mitarbeiter, für die die klare Zuordnung eines Aufgabengebietes, Sicherheit und Ruhe im Vordergrund stehen. In Zukunft wird das nicht ausreichen. Um in der digitalen Welt zu bestehen, brauchen Organisationen das Wissen, die Erfahrung, die Netzwerkkontakte und die Kreativität ihrer Mitarbeiter. Aber auch den Mut zum Risiko, eigene Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen. Auch für Themen, die nicht unbedingt den eigenen Arbeitsbereich betreffen, sondern darüber hinaus gehen.

In der Vergangenheit konnten Unternehmen Nachwuchstalente einkaufen, wenn neue Kompetenzen gefragt waren. Die Innovations-Geschwindigkeit der Digitalisierung und die Engpässe bei Fachkräften setzen dem ein Ende. Unternehmen sind mehr denn je auf bestehende Mitarbeiter angewiesen und müssen diese fit für Technologien und Abläufe von morgen machen. Lebenslanges Lernen wird zur Pflicht. Weg von einmaligen Schulungen, hin zu einer Kultur, in der Lernen Teil des Alltags ist.

Unternehmen müssen mehr Zeit und Geld für Weiterbildung freimachen. Aber auch die Mitarbeiter selbst müssen sich darauf einstellen, dass sie sich für den Arbeitsalltag von morgen ständig weiterbilden müssen. Von der analogen Kür zur digitalen Pflicht. Dabei geht es nicht nur um den Umgang mit neuen Programmen, sondern es geht um ein grundlegendes Verständnis für neue Geschäftsmodelle und Arbeitswelten. Unternehmen müssen für sich genau überlegen, welchen Bedarf an Fähigkeiten und Fachkräften sie in den nächsten fünf bis zehn Jahren benötigen.

Unternehmen, die im digitalen Kontext wachsen wollen, werden in Zukunft auch nicht umhin kommen, Mitarbeiter umzuschulen. Die neue Weiterbildungswelt verlangt von den Arbeitnehmern viel ab. Sie müssen bereit sein, sich immer wieder neues Wissen anzueignen. Ob und wie jemand lernt, wird immer mehr zu einem zentralen Kriterium, auch bei Einstellungsgesprächen.

## **10. Never ending story**

Häufig wird aus dem Kreis der Führungskräfte und Mitarbeiter heraus die Frage gestellt, wann der Veränderungsprozess in die digitale Welt enden wird. Die Antwort ist „nie“. Unternehmen und ihre Belegschaften müssen akzeptieren, dass wir erst ganz am Anfang stehen und dass sich das wirtschaftliche Umfeld nie mehr so langsam verändern wird wie heute. Das Digitale ist der Treiber dieser vierten industriellen Revolution.

Das Digitale ist aber nicht nur die Technik, sondern es ist auch eine neue Art Unternehmen zu führen. Es geht um die Integration des Digitalen in die Geschäftstätigkeit, in Produktion, Vertrieb, Einkauf und Marketing. Neu dabei ist die Geschwindigkeit der Umwälzung. Marktideen und Wettbewerber kommen aus dem Nichts und über Nacht. Es geht darum als Unternehmen auch noch in zehn Jahren relevant zu sein. Dazu reicht es nicht mehr aus, im Nachhinein sein Geschäftsmodell den neuen Marktentwicklungen anzupassen. Vielmehr ist vorausschauendes Einstellen auf das Unerwartete angezeigt. Abwarten, was der Wettbewerb macht, wäre der sichere Weg, das Nachsehen zu haben.

Es gibt also viel zu tun, denn das Marktumfeld für die Unternehmen wird noch größer, unkalkulierbarer, unübersichtlicher und schneller werden.