

Keine Zukunft ohne Herkunft

Michael Groß

Die digitale Transformation erhöht für Unternehmen die Unsicherheiten und zugleich die Möglichkeiten für Veränderungen. Dabei wirkt die Kultur stärker denn je. „Culture Eats Strategy for Breakfast“ – das bekannte Mantra bedeutet: Nur wer seine Herkunft kennt, kann die Zukunft erfolgreich gestalten.

Ein Wort verrät viel. „Ja, aber ...“. Das Aber in der Antwort einer Führungskraft bedeutet mehr oder weniger: „Nein!“. Vorschlägen eines Mitarbeiters oder Teams wird mit Bedenken begegnet. Das Ergebnis ist: Die Tür in die Zukunft wird geschlossen. Jeder von uns kennt diese Situation in Organisationen. Auf jeder Ebene – in einem Team oder einer Abteilung, einem Standort oder Bereich – kann es eine eigene „Ja, aber ...“-Kultur geben.

Stellen Sie sich vor, „Ja, und ...“ zu antworten. Und was sind Eure nächsten Schritte? Und wie kann ich unterstützen? Und was macht Ihr, wenn etwas anders kommt als gedacht? Das „und“ öffnet eine Tür in die Zukunft. Hinter diesem Wort steckt eine andere Haltung: Ich bin neugierig, möchte Neues ermöglichen und bin bereit, Verantwortung abzugeben. Die individuelle Haltung wird bestärkt durch kollektive, unausgesprochene Grundannahmen, diese sind der Kern jeder Kultur.

Wer sich auf den Weg in eine andere Zukunft machen möchte, sollte wissen, woher er kommt und wo er sich befindet. Aus dieser Perspektive ergeben sich die möglichen Konfliktpotenziale und Handlungsfelder einer Veränderung. Das Erstaunliche ist: **Die bestehende Kultur ergibt immer Ansatzpunkte, aus der Herkunft erfolgreich die Zukunft zu gestalten.** Dazu sollte die Bereitschaft für die geplante Veränderung bekannt sein – und diese kann ermittelt werden.

Welche Grundannahmen sind förderlich?

Die Kultur in allen Facetten zu bewerten, ist nicht notwendig. Schnell gerät man in die Komplexitätsfalle. Die entscheidenden Hindernisse und möglichen Ansatzpunkte sind zu ermitteln. Schnelligkeit ist gerade im digitalen Zeitalter wichtig, auch in der Festlegung des Startpunkts. Denn Grundannahmen der Kultur schlagen sofort durch – positiv oder auch negativ, je nach der anvisierten Veränderung. Die Abbildung 1 zeigt typische Annahmen in Bezug auf die digitale Transformation, die positiv oder negativ wirksam sind.

Der Digital Readiness Check liefert die Hinweise, welche Grundannahmen förderlich oder hinderlich sein werden bei einer geplanten Veränderung. Wichtig ist der Dialog mit Führungskräften und Mitarbeitern, um die Grundannahmen freizulegen. Denn einzelne Personen können nicht sagen, wie einzelne Aussagen oder Verhaltensweisen zustande kommen. Typisch sind: „Das machen wir hier so“ oder „So macht man sich bei uns keine Freunde“. In den Tiefeninterviews und Fokusgruppen kann zu den Ursachen vorgedrungen werden. In Pulsbefragungen aller Mitarbeiter kann die kollektive Relevanz spezifischer Aspekte zeitnah überprüft werden.

Die Ergebnisse werden mit vorhandenen Informationen zusammengeführt, wie eine Organisation funktioniert. Dazu zählt der Blick auf Strukturen und Abläufe, Symbole sowie Werte, interne Medien

» Der konkrete Bezug zur Praxis fehlt, wenn sich nur mit dahinter liegenden Grundannahmen beschäftigt wird.

und das Verhalten wie zum Beispiel Meeting-Rituale oder die E-Mail-Praxis. Abbildung 2 gibt den Überblick zu den verschiedenen Maßnahmen.

Beispiele der Transformationssteuerung

Drei Beispiele zeigen, wie eine Transformation gesteuert wird, wenn zuvor Grundannahmen dechiffriert wurden, die für die geplanten Veränderungen relevant sind.

1 In einem Medizintechnik-Konzern war unausgesprochen die Überzeugung präsent, immer sofort die aktuellen Zulassungs- und Betriebsregularien beachten zu müssen. Für die anvisierte Transformation, schneller neue Services entwickeln, verändern und auch wieder verwerfen zu können, musste daher in der Organisation ein Freiraum geschaffen werden. In diesem war, bevor die Compliance greifen musste, die cross-funktionale Zusammenarbeit und Pilotierung von unfertigen Lösungen möglich. Die Compliance-Abteilung war Teil der Teams und nicht als Verhinderer, sondern als Möglichmacher dabei. Über diesen Freiraum wurde „nebenbei“ auch die Grundannahme im gesamten Unternehmen verändert.

2 Ein Software-Unternehmen war erfolgreich geworden, indem alles selber entwickelt wurde – bisher. Ganz klassisch wurde jährlich ein „Release“ erstellt. Ergebnis: Das „Not Invented Here-Syndrom“ war extrem hinderlich, zum Beispiel für neue auf Apps basierte Services. Zur Brücke wurde, dass die eigenen Entwickler zum Co-Working zu Start-ups gingen, um selbst die fremden neuen Ideen in das Unternehmen zu tragen.

3 Das dritte Beispiel betrifft ein Planungsbüro. Hier gab es eine positiv nutzbare Grundannahme. „Wir arbeiten daran, das Leben unserer Kunden möglichst angenehm zu machen“. Völlig neue digitale Arbeitsprozesse konnten auf Basis dieser Überzeugung etabliert werden. So macht das Unternehmen das Leben der Kunden, Behörden und Baufirmen viel angenehmer. Unangenehme Veränderungen der eigenen Arbeit waren so wesentlich einfacher umsetzbar.

Kulturprojekte scheitern schnell

Die Kultur zu kennen, bedeutet nicht, sie auch gezielt und gesteuert verändern zu müssen, bevor eine Veränderung möglich ist. **Jede Kultur entwickelt sich laufend im engen Zusammenhang mit der eigentlichen Transformation, die umso erfolgreicher ist, wenn wiederum die Kultur beachtet und sich mit ihr**

Abbildung 1: Grundannahmen zur digitalen Transformation



beschäftigt wird. Denn die Kultur einer Organisation ist kein Selbstzweck. Gegen eigenständige Kulturprojekte sprechen zudem ganz praktische Gründe.

- 1 Der konkrete Bezug zur Praxis fehlt, wenn sich nur mit dahinter liegenden Grundannahmen beschäftigt wird. Schnell geht das Engagement zurück und wird der Sinn hinterfragt – und zwar zu Recht. Denn Führungskräfte und Mitarbeiter möchten durch ihre gemeinsame Arbeit greifbare operative Resultate erzielen, zum Beispiel erfolgreich neue digitale Geschäftsprozesse oder -modelle etablieren.
- 2 Kultur kann – als Ergebnis vieler Wechselwirkungen – nicht isoliert von anderen Tätigkeiten in einer Organisation betrachtet werden, die an sich mit Kultur wenig zu tun haben und zugleich für Mitarbeiter eine hohe Relevanz haben, zum Beispiel die eigene Karriereplanung oder Kompetenzentwicklung.
- 3 Schließlich widmen sich Kulturprojekte, damit diese eine praktische Relevanz bekommen, nur den sogenannten Artefakten, also dem Verhalten von Führungskräften und Mitarbeitern, oder auch den Werten wie Führungsprinzipien oder der Mission eines Unternehmens. Mit diesen Themen ist auf Ebene der Grundannahmen, die tiefer liegen und die Kultur prägen, wenig erreicht. Daher bleiben neue Prinzipien oder Werte „Papiertiger“ und werden im Alltag nicht gelebt.

Was bedeutet diese Situation für den Umgang mit Kultur? Verantwortliche Führungskräfte, HR-Fachleute und Change Manager sollten sich der Kultur ihrer Organisation sehr bewusst sein und diese in ihr Handeln einbeziehen, die Wechselwirkungen genau beobachten und mit den Beteiligten einer Veränderung bewerten. Diese Transparenz schafft Einfluss auf die Kultur und verändert sie in die gewünschte Richtung, ohne dafür ein Projekt zu starten.

Planen, Handeln und Lernen verbinden

Das **Action Learning** wirkt optimal in der digitalen Transformation. Denn die Methode verankert die fortlaufenden und wechselnden Veränderungs- und Lernprozesse – und nimmt so nachhaltig positiv Einfluss auf die Kultur. Die Module im „Action



Literaturtipps

Julia Duwe (2018): „Beidhändige Führung. Wie Sie als Führungskraft in großen Organisationen Innovationssprünge ermöglichen“, Springer Gabler Verlag.

Michael Groß (2019): „Digital Leader Gamebook“, Haufe Verlag.

Heiko Röhl, Oliver Haas, Malte Belau (2019): „Der Change Navigator“, Beltz Verlag.

Sonja Sackmann (2017): „Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern“, Springer Gabler Verlag.

CHECKLISTE

Auf der Website von Groß & Cie. gibt es einen Digital Readiness Check - eine Checkliste, mit der Führungskräfte erste Hinweise bekommen, um die Bereitschaft zur digitalen Transformation in ihrer Organisationseinheit zu ermitteln (<https://cutt.ly/krf30MF>)

Learning“ werden als Ganzes und in Teilen, je nach Anlass und Bedarf, zum Beispiel durch die Komplexität der Aufgaben oder Zahl der beteiligten Abteilungen, eingesetzt. Drei Formate verknüpfen das Planen, Handeln und Lernen.

Design-Team: Hier treffen sich alle Beteiligten und Betroffenen der Bereiche oder Standorte. Vor dem Start neuer Aktivitäten wird das vorhandene Wissen überprüft und der Bedarf zur Ergänzung ermittelt. Auf dieser Basis lassen sich Inhalt und das Vorgehen der Veränderungen bestimmen. In der Folge werden der Ablauf gesteuert, die „Sets“ koordiniert, Arbeitsaufträge verteilt, geprüft und überarbeitet und die Lernfortschritte verfolgt. Das Team kümmert sich auch um Dokumentation und Kommunikation.

Sets: In kleinen Gruppen, zum Beispiel in Fachbereichen oder bei Teilprojekten, werden die konkreten Herausforderungen, die sich aus der Aufgabe ergeben, bestimmt und die notwendigen Lösungen durch Kombination von Wissen und Erfahrung ent-

Abbildung 2: Digital Readiness Check im Überblick



wickelt. Explizit ist der Blick über den Tellerrand durch Einholen weiterer Expertise gewünscht, zum Beispiel durch neue Beziehungen zu anderen Abteilungen oder externen Dienstleistern.

Qualitätszirkel: Diese moderierten, strukturierten Feedback-Runden von maximal zwei Stunden unterstützen das Design-Team und die Sets durch den Blick von außen, um den Erfolg für das konkrete Vorhaben und das gesamte Unternehmen zu

sichern. Der Reflexionsprozess legt frei, wo Lernergebnisse erzielt worden sind (mit entsprechenden, bereits nutzbaren operativen Auswirkungen), wo Nachholbedarf besteht und wie dieser angegangen werden kann.

Neue Türen öffnen

Trotz der besten Vorbereitung und Methoden ist der Erfolg nicht garantiert. In der digitalen Transformation passiert es häufiger denn je, dass die Ziele einer Veränderung überholt sind und weitere, schnelle Anpassungen nötig werden. Was bleibt, ist immer die Entwicklung der Kultur und die Entfaltung neuer Grundannahmen.

„Ja, und ... aus unserem Scheitern und den Fehlern haben wir viel gelernt. So gehen wir mutig an neue Vorhaben und freuen uns auf die Herausforderungen.“

Das Schließen einer Tür ermöglicht, neue Türen zu öffnen. Mit dieser Kultur werden Veränderungen möglich, welche wie und wann auch immer notwendig sein sollten. **!**

Dr. Michael Groß

berät mit seinem Unternehmen seit über 20 Jahren Unternehmen im Change Management und Talent Management. Seit 2016 besitzt er an der Goethe-Universität Frankfurt am Main einen Lehrauftrag für „Digital Leadership & Transformation“. Sein „Digital Leader Gamebook“ zeigt, wie Führungskräfte die jeweils passenden Spielzüge für die Transformation ihrer Organisation bestimmen und umsetzen.

