

Changemanagement

Kein Veränderungsprozess ohne kulturelle Transformation

Die Unternehmen stehen vor gewaltigen Transformationsherausforderungen. Oft wird dabei vergessen, dass umfassende und tiefgreifende Veränderungsprozesse meistens nur auf der Grundlage einer kulturellen Transformation gelingen.

› Christian Polz

Jeder gelungene transformative Prozess setzt eine kulturelle und soziale Transformation voraus. Das mussten viele Firmen schmerzhaft erfahren, die in den letzten Jahren die Digitalisierung vorangetrieben und die digitale Transformation realisiert haben. Dabei wurden neue digitale Tools eingeführt, die zweifellos ihre Berechtigung und ihren Nutzen hatten. Nur: Die Menschen, die mit den Tools und Strukturen arbeiten und die eigentlichen Nutznießer der Digitalisierung sein sollten, waren überfordert, weil sie unzureichend auf die neuen Entwicklungen vorbereitet wurden. Ihnen wurde etwas übergestülpt, ohne dass sie sich damit vertraut machen konnten. Flow-Erlebnisse im Sinne von Mihály Csíkszentmihályi, dem führenden Forscher im Bereich Flow und Urgestein der Positiven Psychologie, konnten so nicht entstehen. Zudem stellte die Digitalisierung auch die Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Sie mussten erfahren und leidvoll akzeptieren, dass die Digitalisierung nicht nur einen technologischen Aspekt hat, sondern vor allem einen kulturellen.

Der Kardinalfehler

Eine ähnliche Entwicklung konnten wir bei der Einführung agiler Prinzipien,

Strukturen und Methoden, also der Transformation in eine agile Organisationsstruktur, beobachten. Auch heute

kurz & bündig

- › Es ist zwischen einer Veränderung und einer Transformation zu unterscheiden. Eine Veränderung ist eine Vorstufe, sie kann ohne die Anpassung der Unternehmenskultur erfolgen. Eine Transformation geht mit einem Paradigmenwechsel einher, es handelt sich um eine disruptive, ja revolutionäre Umwälzung.
- › In einem Unternehmen, das sich in einem Transformationsprozess befindet, stehen die etablierten Vorgehensweisen und Prozesse auf dem Prüfstand. Es muss sich neu erfinden.
- › Ein wichtiger Schritt ist die Etablierung der Position eines Chief Transformation Officers. Der CTO kann und soll strategischen Weitblick entwickeln. So läuft er nicht Gefahr, aktuelle Motive und operative Ziele überzubewerten.

noch führen zahlreiche Unternehmen agile Methoden wie etwa Scrum, Daily Meeting und Kanban ein, also durchaus sinnvolle Strategien, um Arbeitsprozesse zu verbessern und die Teamproduktivität und die Kreativität der Teammitglieder zu steigern.

Die Folgen: Dezentralisierung, Enthierarchisierung und die Auflösung etablierter Teamstrukturen. Jeder im Team soll nach dem Motto «Führen ohne Führungskraft» Verantwortung übernehmen und sich zum Leader entwickeln. Das Zauberwort lautet Collective Leadership. Befugnisse und Entscheidungsprozesse wandern in die Mitarbeiterkreise, die Teammitglieder sollen eigeninitiativ agieren. Das klassische Führungsverständnis wird auf den Kopf gestellt.

Alles richtig und gut – aber wiederum werden dabei die betroffenen Menschen häufig nicht mitgenommen. Einmal mehr bleibt der Leitsatz «Betroffene zu Beteiligten machen» unberücksichtigt. Traditionell aufgestellte Teams sollen sich von heute auf morgen selbst organisieren und führen, die Teamleiter Einfluss abgeben und als Gleiche unter Gleichen agieren. All das ohne effektive Vorbereitung. Digitalisierung, Agilisierung und Collective

Leadership werden zwar eingefordert. Am dafür notwendigen Mindset jedoch wird selten gearbeitet, sodass das kulturelle Fundament fehlt.

Neufindung des Unternehmens

Dabei ist zwischen einer Veränderung und einer Transformation zu unterscheiden. Eine Veränderung ist eine Vorstufe, sie kann ohne die Anpassung der Unternehmenskultur erfolgen, weil lediglich das Bestehende weiterentwickelt wird. Eine Transformation geht mit einem Paradigmenwechsel einher, es handelt sich um eine disruptive, ja revolutionäre Umwälzung. Selbst die grundsätzlichen Weltansichten und Strukturen eines Systems bleiben nicht unangetastet.

In einem Unternehmen, das sich in einem Transformationsprozess befindet, stehen die etablierten Vorgehensweisen und Prozesse auf dem Prüfstand. Es finden eine Veränderung der Rahmenbedingungen und eine Umwertung oder Neubewertung der Werte, die für ein Unternehmen bestimmend sind, statt. Es muss sich neu erfinden – und darum ist eine neue Unternehmenskultur vonnöten.

Die Beispiele zeigen: Transformationsprozesse wie die Digitalisierung oder die Einführung agiler Strukturen sind ohne kulturelle Transformation kaum möglich. In Anlehnung an das Drei-Ebenen-Modell von Edgar H. Schein kann unter Unternehmenskultur das Gesamt der «Artefakte», der «bekundeten Werte» sowie der «geteilten Grundannahmen» verstanden werden (vgl. Edgar H. Schein, Peter Schein: Organisationskultur und Leadership. Vahlen Verlag, München, 2017).

In aller Kürze: Unter «Artefakten» versteht Schein das sichtbare Verhalten – es geht um Rituale, Strukturen, Prozesse und Verhaltensweisen, um Sprache, Kleidung und Umgangsformen. Die «bekundeten Werte» betreffen die Normen, Überzeugungen, Standards und Gesetze.

Aber Achtung: Diese Werte – und die bekundete Kultur – stimmen nicht immer mit der real gelebten Kultur überein. Wir alle kennen Unternehmen, die nach außen Ehrlichkeit und Transparenz proklamieren, während im Inneren Konkurrenz- und egoistisches Abteilungsdenken dominieren. Bei den «geteilten Grundannahmen» geht es zum Beispiel um das Welt- und Menschenbild. Oft sind sie derart selbstverständlich, dass sie gar nicht mehr hinterfragt werden können. So sorgen sie bei den Führungskräften und Mitarbeitenden für Sicherheit, Stabilität und Identität.

Allein diese kurze Aufzählung belegt die Komplexität des Begriffes «Unternehmenskultur» – und die Herkules-Aufgabe einer Transformation einer Unternehmenskultur. Diese Komplexität ist einer der Gründe, warum die kulturelle Transformation aus dem Blick gerät. Aber es gibt weitere.

Ohne strategischen Weitblick

Warum wird die Notwendigkeit der kulturellen Transformation so häufig übersehen? Meiner Erfahrung nach liegt eine Ursache darin, dass die Entscheider auf der Geschäftsführungsebene, aber auch die Führungskräfte, zunehmend unter dem ständigen Druck enormer transformativer Herausforderungen arbeiten müssen.

Das Transformationstempo nimmt immer mehr an Fahrt auf, sodass der Überforderungsdruck ins Unermessliche steigt. Darum sind die Entscheider oft gezwungen zu reagieren, statt zu agieren. Hinzu kommt das Problem der Überbewertung des aktuellen Motivs: Die Fokussierung auf gegenwärtige Probleme und Missstände hindert sie daran, zukünftige Entwicklungen gedanklich vorwegzunehmen. Die Konzentration auf das Alltagsgeschäft bremst den strategischen Weitblick aus.

Ein Beispiel: Selbst in Zeiten des notwendigen Paradigmenwechsels sind die

Entscheider dafür verantwortlich, dass die Zahlen stimmen. Darum bündeln sie ihre Handlungsenergie, verständlicherweise, für die Erreichung kurzfristiger Ziele. Und verlieren dabei die grundsätzlichen strategischen Ziele aus den Augen. Das aktive Motiv «Gewinn» verdrängt das wichtige Ziel «Kluge Vorbereitung und Durchführung der kulturellen Transformation».

Natürlich: Die Entscheider wollen und müssen rasche Erfolge und Verbesserungen erzielen. In den anfangs zitierten Fällen waren das schnelle Digitalisierungsfortschritte und Teams und Mitarbeitende, die zum agilen und eigenverantwortlichen Arbeiten imstande sind. Das Dilemma: Darüber vernachlässigen sie die Aufgabe, die dafür erforderlichen kulturellen und sozialen Rahmenbedingungen zu schaffen. Die notwendige kulturelle Transformation fällt der Überbewertung des aktuellen Motivs zum Opfer. Aber das muss nicht sein.

Die kulturelle Transformation

Ein wichtiger Schritt ist die Etablierung der Position eines Chief Transformation Officers. Der CTO kann und soll strategischen Weitblick entwickeln. So läuft er nicht Gefahr, aktuelle Motive und operative Ziele überzubewerten. Er kann sich vielmehr auf die transformatorischen Aufgaben konzentrieren und die dafür erforderlichen Voraussetzungen schaffen, vor allem die kulturelle Transformation.

In der Beraterischen Praxis hat es sich bewährt, dass Firmen, die die Bedeutung und Notwendigkeit der kulturellen Transformation erkannt haben, dabei wie folgt vorgehen:

› Schritt 1: Die Umsetzungsformel für den Entwicklungsweg zur transformationalen Unternehmenskultur lautet «Kultur = Haltung × Verhalten». Der Transformationsprozess beginnt mit der Analyse der Ist-Situation, der Unternehmenskultur und der Ausprä-

gung der Kompetenzen der Führungskräfte und Mitarbeitenden: «Wo stehen wir und wohin wollen wir?»

- › Schritt 2: Kernstück sind die drei Journeys, beginnend mit der ME-Journey, der kulturellen Transformation auf der Individualebene. Es geht um die Werte und Überzeugungen der Führungskräfte und Mitarbeitenden, etwa ein Führungsverständnis, das auf dem Modell der Führungssouveränität beruht, bei dem eine Führungspersönlichkeit die Mitarbeitenden in Abhängigkeit von deren Reifegrad führt und begleitet.
- › Schritt 3: Bei der WE-Journey rückt die Transformation auf der Team- und Unternehmensebene in den Vordergrund, mithin die Unternehmens- und Führungskultur, die Team- und Unternehmenswerte sowie die Unternehmensvision und -leitbilder. Im Zusammenhang mit ME- und WE-Journey gerät die Diskussion des Unternehmenszwecks in den Fokus: Ohne Purpose, Sinnstiftung und Visionsentwicklung kann die kulturelle Transformation nicht funktionieren.
- › Schritt 4: Die Orga-Journey beschreibt die Transformation auf der organisatorischen Ebene. Wie gelingt es, die Führungskultur, die Unternehmenskommunikation und die Mitarbeiterentwicklung so zu gestalten, dass sich die Menschen wertgeschätzt fühlen und die Transformation mitgestalten wollen, auch wenn es dabei Probleme gibt? Wiederum geht es um Purpose und Sinnstiftung: Die Menschen müssen wissen, dass sie Entbehrenungen auf sich nehmen, um ein erstrebenswertes, sinnvolles Ziel zu erreichen.
- › Schritt 5: In dieser Phase geht es um die Skills-Bildung. Damit ist der Kompetenzerwerb der Führungskräfte etwa im Bereich der Visionsbildung, der Sinnstiftung, der Mitarbeiterentwicklung und des Vertrauensaufbaus gemeint. Zudem sollen einige Führungskräfte eine «Leuchtturm-Funktion» ausfüllen. Sie schreiten als Transformationsvorbilder voran und reissen Mitarbeitende mit, auch emotional.

Beispiel: Marktanteile sichern

Es gibt bereits einige Unternehmen, die diesen Weg gegangen sind, auch in eher traditionellen Branchen wie der Pharmabranche. Diese Unternehmen haben dem eigentlichen Transformationsprozess die kulturelle Transformation vorgeschaltet. Sie zeichnen sich jetzt durch agile Arbeitsweisen und ein modernes Führungsverständnis aus. Es gehört zum guten Führungston, die hierarchischen Strukturen aufzubrechen und das Führungshandeln von Kontrolle, Vorgaben und Weisungen zu befreien. Die Führungskräfte überzeugen als Ratgeber, Unterstützer und Moderatoren.

Entscheidend ist: Zuvor wurde eine Unternehmenskultur geschaffen, die sich durch Werte wie Transparenz und Offen-

heit und ein Klima des vertrauensvollen Miteinanders auszeichnet. Gearbeitet wird in crossfunktionalen Teams, in denen sich die Mitglieder auf Augenhöhe begegnen und ohne hierarchisches Hin und Her konsequent ergebnisorientiert agieren. Durch Kollaboration, also eine enge Art der Zusammenarbeit, bei der alle Beteiligten gemeinsam und gleichzeitig an einem Projekt arbeiten, gelingt es, Probleme zu lösen und neue Produkte zu entwickeln.

Auf der Basis einer von Offenheit und Vertrauen geprägten Unternehmenskultur ist es gelungen, mithilfe agiler Teams, die sich zu einem hohen Grad selbst organisieren und deren Führungsstrukturen flach und dezentral ausgerichtet sind, bestehende Marktanteile zu sichern und neue zu gewinnen. ‹‹



Literatur



Souverän in Führung. Strategien und Mindset für erfolgreiches Leadership in Zeiten von New Work

Wiley Verlag, 2023

260 Seiten, CHF 23.90

ISBN: 978-3-527-51116-7 (auch als E-Book erschienen)



Porträt



Christian Polz

Berater, Trainer, Supervisor, Autor

Christian Polz ist Inhaber und Geschäftsführer von Team-Polz. Er coacht und trainiert seit fast 20 Jahren erfolgreich Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte aller Managementebenen und ist Experte für Transformation, Agilität, Führung, Teamentwicklung, Changemanagement und Konfliktmanagement.



Kontakt

christian.polz@teampolz.de

www.teampolz.de



LÜFTEC

www.lueftec.ch

IHRE LÜFTUNG IST NUR
SO GUT ...
WIE SIE GEWARTET WIRD.

Lüftungshygiene für Gewerbe, Industrie, Hotels und Spitäler

**Kostenlose Inspektion und/oder
Wartungsangebot anfordern**

- ▶ Energiekosten senken
- ▶ Brandgefahr reduzieren
- ▶ Lebensdauer erhöhen
- ▶ Verbreitung von Bakterien verhindern



MINERGIE

Lüftec, ep-group, Bahnhofstr. 17-19,
9326 Horn, Telefon 071 846 88 14,
Fax 071 846 88 41, service@lueftec.ch

