



Stand März 2019
© 2019 M. Euzet

WHITEPAPER

DER KULTURWANDEL IST TOT... ES LEBE DER KULTURWANDEL!

Wie sich Unternehmen zukunftssicher aufstellen.

Unternehmen müssen eine vollumfängliche Digitalisierung vollziehen, um zukunfts- und wettbewerbsfähig zu bleiben. Vollumfänglich heißt, nicht nur eine Digitalisierung der Prozesse, sondern auch der angebotenen Produkte und Dienstleistungen bis hin zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Die meisten Unternehmen tun sich damit schwer; laut einer Studie von McKinsey für die WirtschaftsWoche schöpften deutsche Unternehmen 2017 lediglich 10% ihres Digitalisierungspotentials aus.

Zwei Studien-Ergebnisse aus 2018 über den deutschen Markt werfen im Spannungsfeld Kulturwandel und Zielorientierung zudem Fragen auf:

- Laut der Unternehmensberatung etVenture sind 80% der Großunternehmen der Ansicht, dass ein Wandel der Unternehmenskultur „wichtig“ oder gar „sehr wichtig“ für das Gelingen der digitalen Transformation ist. Die Bedeutung des Kulturwandels ist also weitgehend bekannt.
- Eine Studie von Microsoft verdeutlicht diese Relevanz. Ich zitiere: „Die größte Herausforderung bei der Beschleunigung des Wandels sind nicht die Technologien selbst, sondern der kulturelle Wandel, der notwendig ist, um aus Technologien neue Impulse und Wertschöpfung zu ziehen.“



- Und dennoch, weiterhin laut Microsoft: „Nicht einmal jeder Fünfte (19%) gibt an, dass in seinem Unternehmen ein intensives, unternehmensweites Programm für den Wandel der Unternehmenskultur durchgeführt wird.“

„Ein intensives, unternehmensweites Programm für den Wandel der Unternehmenskultur“... Der Wechsel vom „Nice-to-have“ zum „Must-have“ erfordert nicht nur vorbildliche Verhaltensmuster in der Chef-Etage, sondern auch konsequente Prozesse und Instrumente im Tagesgeschäft. Diese müssen unternehmensspezifisch entwickelt und umgesetzt werden, um Glaubwürdigkeit und schließlich messbare Fortschritte zu gewährleisten.

Aus tiefer Überzeugung – oder getrieben vom Zeitgeist – haben alle größeren Unternehmen in den letzten fünfzehn Jahren ihre Corporate Values, Principles of Conduct und Ähnliches formuliert und kaum Mühe gescheut, diese zu kommunizieren und zu trainieren. Dennoch ist der ersehnte Kulturwandel vielerorts nicht eingetreten...

Wie gelingt also der wahrhaftige, überlebenswichtige Kulturwandel?

Kulturwandel braucht einen Paradigmenwechsel: Weg von einer reinen Prozess- hin zu einer Ergebnisverantwortlichkeit!

Die Transformation der Unternehmenskultur braucht einen Verantwortlichen.

Die kulturelle Veränderung gilt als Grundvoraussetzung zur Erfüllung des überlebenswichtigen Unternehmenszieles „Digitale Transformation“. Folgerichtig ist die Unternehmenskultur als strategisches Unternehmensziel zu betrachten und entsprechend zu behandeln. Zu allererst: Der Kulturwandel braucht einen Ergebnisverantwortlichen! Ich empfehle die Implementierung einer Stabsfunktion, die direkt an die Geschäftsleitung berichtet und den Kulturwandel verantwortet.

Diese Stabsfunktion nenne ich zur Verdeutlichung ihrer Rolle - etwas provokativ - die Kultur-Revision. Diese zukunftsorientierte Einheit wird – zusätzlich zum klassischen HR und dem etablierten HR-Marketing – als „Revision“ im Hinblick auf die Unternehmenskultur neu eingeführt. Die **„Kultur-Revision“** erhält in diesem Punkt die strategische und operative Hoheit und berichtet über alle Sparten und Hierarchien hinweg direkt an die Unternehmensführung. Dies sehe ich analog zur internen Revision:



Definition von REVISION: *„Die Interne Revision (auch Innenrevision; beides oftmals abgekürzt mit „IR“) ist eine vom Tagesgeschäft unabhängige, objektive Prüfungs- und Beratungsaktivität in einer Organisation. Sie unterstützt die Organisation bei der Erreichung ihrer Ziele im Wege eines systematischen und disziplinierten Ansatzes der Bewertung und Verbesserung der Effektivität von Risikomanagement, internem Kontrollumfeld und Unternehmensführung. Ihr Zweck ist die kontinuierliche Verbesserung der Geschäftsprozesse und die Schaffung von Mehrwert für die Organisation. Die Interne Revision unterstützt die Geschäftsführung (das sind in der Regel Aufsichtsrat, Vorstand oder Verwaltungsrat) in ihrer Kontroll-, Steuerungs- und Lenkungsfunktion im Wege der Durchführung unabhängiger, interner Prüfungsmandate. Sie ist normalerweise direkt der Geschäftsführung der Organisation unterstellt und daher zumeist eine Stabsstelle.“*
(Quelle: Wikipedia)

Die neue Einheit „Kultur-Revision“ ist eine Stabsstelle, die direkt an die Unternehmensleitung berichtet und insofern auch ein prägnantes Zeichen bzgl. der Relevanz des Kulturwandels setzt. Sie unterstützt die Geschäftsleitung bei der Definition und Weiterentwicklung der Corporate Values. Zweckmäßig eingebunden in die Definition der Unternehmensstrategie, ist sie zuständig für die Implementierung der hieraus resultierenden Vision von Arbeit und Zusammenarbeit. Sie leitet richtungsweisende Prinzipien für die Unternehmenskultur und konkrete Maßnahmen für das Tagesgeschäft ab. Sie verantwortet letztlich die Transformation der Unternehmenskultur und verfügt über weitgehende Befugnisse in Drittbereichen gegenüber.

Zusammengefasst, zeichnet sich die „Kultur-Revision“ als Organisationseinheit durch folgende Eigenschaften aus:

- **Stabsfunktion**

Die Kultur-Revision berichtet direkt an die Unternehmensführung und ist somit keine Linienfunktion. Dies unterstreicht den strategischen Stellenwert ihrer Arbeit und den wahrhaftigen Willen der Unternehmenslenker, dem Kulturwandel bzw. der Unternehmenskultur die erforderliche Priorität zu geben.



- **Mandat**

Die Kultur-Revision erhält von der Unternehmensleitung einen klaren Auftrag, der individuell je Unternehmen zu spezifizieren ist. Grundsätzlich lautet ihr Mandat den Kulturwandel zu vollziehen oder in anderen Worten: das wahrhaftige „Leben“ der Unternehmenswerte.

- **Befugnisse**

Analog zur Inneren Revision wird die Kultur-Revision mit ausreichenden Befugnissen ausgestattet. Ohne Weisungsbefugnisse den Führungskräften in der Linie gegenüber ist eine nachhaltige und möglichst flächendeckende Zielerreichung nicht realistisch zu gewährleisten. Die Kultur-Revision arbeitet partizipativ, kollaborativ und integrativ; Dies setzt voraus, dass sie auf die Kapazitäten von Mitarbeitern aller Bereiche bei Bedarf zurückgreifen kann (Change Agents, Arbeitsgruppen, Workshop-Teilnehmer, Veranstaltungsgäste,...). Auch ein transparent verabschiedetes Budget gehört zu den erforderlichen Ressourcen der Kultur-Revision. Die Kultur-Revision arbeitet intensiv und partnerschaftlich mit den HR-Bereichen und dem Betriebsrat zusammen und bindet zudem punktuell Mitarbeiter aus der gesamten Belegschaft ein. Dementsprechend beschäftigt die Kultur-Revision eine verhältnismäßig geringe Anzahl an „Stamm“-Mitarbeitern.

- **Ergebnis-Verantwortlichkeit**

Mit einem klaren Mandat und ausreichenden Befugnissen ausgestattet, verantwortet die Kultur-Revision den Kulturwandel. Die Stabsfunktion trägt hierbei nicht nur eine Prozess-, sondern auch unbedingt eine Ergebnis-Verantwortung. Transparente Ziele, sinnstiftende Meilensteine sowie ein stetiges Monitoring prägen das Tagesgeschäft der Kultur-Revision. Experimentier- und lernfreudig werden kraftvolle Impulse gesetzt und umsichtige Maßnahmen ergriffen.

- **Dauereinrichtung**

Die Kultur-Revision ist keine „Eintagsfliege“. Die Ära der Digitalisierung hebt die Unternehmenskultur auf den Status eines nun unwiderlegbaren Unternehmenserfolgsfaktors. In Zeiten lernender Organisationen und unkonventioneller Impulse wie im Buch „Reinventing Organisations“ von Frédéric Laloux, wäre die Illusion, dass der Kulturwandel einmal abgeschlossen sein wird, schlicht und ergreifend fatal. Es ist denkbar, die Stabsfunktion



Kultur-Revision zu einem späteren Zeitpunkt in „Wir 4.0“ oder Ähnliches umzubenennen. Diese „Entschärfung“ würde den Übergang von „Kulturwandel“ zu „Unternehmenskultur als ein Aspekt des Tagesgeschäfts“ einläuten.

Ergänzend bleibt noch zu präzisieren, dass die Unternehmenskultur – ob gelebt oder anvisiert – nichts Statisches sein kann und sein darf. Es handelt sich um einen dynamischen Prozess der Selbstreflexion und der „Arbeit an sich selbst“ auf Unternehmensebene. Die Kultur-Revision stellt sicher, dass die Ziele substantiell formuliert und realistisch erreichbar sind. Undifferenzierte Worthülsen und allzu abstrakte Visionen sind kontraproduktiv. Eine „richtige“ Besetzung der Kultur-Revision ist essenziell: die Anwärtinnen und Anwärter vereinen strategisches Denken und Pragmatismus, sind empathisch, genießen eine hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften, glauben an ihre Mission und sind durchsetzungsstark. Im Blickfeld haben sie nicht primär die Zentrale und die Büro-Angestellten, sondern das gesamte Unternehmen in dessen Internationalität, Vielfalt und Komplexität.

Die Stabsstelle Kultur-Revision kann nur erfolgreich werden, wenn zuträgliche Rahmenbedingungen von der Unternehmensleitung eingeräumt und de facto geschaffen werden. Diese Rahmenbedingungen nenne ich Maximen, da es sich schließlich um den intrinsischen Qualitätsanspruch der Kultur-Revision gegenüber der eigenen Arbeit handelt. Im folgenden Abschnitt wird nur eine Ausprägung der jeweiligen Maxime angerissen, um meinen Ansatz etwas greifbarer zu machen. (Ich lade den Leser dazu ein, weitere Aspekte zu erfragen und freue mich über einen konstruktiven Ideenaustausch.)

1. Maxime: Authentizität

*„Nur wenn beide Aspekte der Wahrnehmung, unmittelbarer **Schein** und eigentliches **Sein**, in **Übereinstimmung** sind, handeln wir authentisch!“ (Quelle: Wikipedia)*

Wir kennen alle – vom Hörensagen oder aus eigener Erfahrung – Mitarbeiter, die in punkto „Miteinander“ in ihrem Unternehmen vom Schein... und vom Sein sprechen. Vom vielem Gerede um die Zufriedenheit der Mitarbeiter... und von den echten Prioritäten des Unternehmens. Es ist an



der Zeit, authentisch und ehrlich zu sein. In Zeiten von Digitalisierung, Generation Z, Disruption usw. wird kein Unternehmen ihr Potential ausschöpfen, welches die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter aus den Augen verliert. Das Unternehmensziel ist jedoch wirtschaftlicher Erfolg. Die Mitarbeiter wollen Ernst genommen werden. Sie wollen, dass mit ihnen Klartext gesprochen wird.

Vermitteln Sie Ihren Mitarbeitern Ihre echte Motivation für den Kulturwandel. Vermitteln Sie den SINN: „Wir brauchen den Kulturwandel, um fortzubestehen. Wir sind bereit, hart daran zu arbeiten und uns infrage zu stellen. Wir brauchen die Mitwirkung von jedem Einzelnen. Ohne Euch werden wir es nicht schaffen.“ Es braucht eine kraftvolle und ehrliche Botschaft, die auch die Mitverantwortung eines jeden wertschätzend adressiert!

2. Maxime: Konsequenz

Die digitale Transformation erfordert einen Führungsstil, der interdisziplinäre Kollaboration, Agilität (nicht nur in den Arbeitsmethoden), Vertrauen, Selbstwirksamkeit, Autonomie sowie Lern- und Experimentierfreude vorlebt und ermutigt. Um dies zu erreichen, muss im Rahmen eines intensiven Programms ein neues Selbstverständnis von Führung gefördert,... und gefordert werden. Aufgrund ihrer Funktion „Führung“, werden insbesondere die Führungskräfte daran gemessen, wie sie zur Implementierung bzw. Etablierung der neuen Kultur beitragen.

Weg von reinen Employer-Branding- und HR-Marketing-Ansätzen hin zu einer Arbeit an der Substanz für eine neue, zukunftssichernde Definition von Arbeit und Zusammenarbeit. So werden flächendeckend Wertschöpfungspotentiale freigesetzt, die einerseits den Unternehmenserfolg und andererseits die Zufriedenheit und Gesundheit der Mitarbeiter sichert. Nachhaltig.

3. Maxime: Wirksamkeit

Die Kultur-Revision geht mit gutem Beispiel voran! Dieses Organ arbeitet integrativ und höchst kollaborativ.

Ihre Partner sind HR, HR-Marketing, Unternehmenskommunikation,... wie auch die Führungskräfte, Change Agents und natürlich die Mitarbeiter,... aber auch unbedingt der Betriebsrat!

Generations-, funktions- und hierarchie-übergreifende, dezentrale Teams werden zum Experimentieren ermutigt. Sie probieren verschiedene Ansätze nach agilen Prinzipien einfach aus.



Ganz und gar nach dem Motto: Think big, start small and scale fast. Oder: „Denke groß, starte klein und skaliere schnell!“

Die vielfältigen Schnittstellen sorgen für Bodenhaftung und diese wiederum für Wirksamkeit.

4. Maxime: Transparenz

Der Weg zum Kulturwandel setzt voraus, dass das Unternehmen sich eingesteht, dass manche der auserkorenen Unternehmenswerte noch nicht überall zu 100% gelebt werden. Unternehmen formulieren ihre Unternehmenskultur jedoch stets im Präsens: „Wir denken nicht in Silos“, „Wir sind innovativ“, ... Dabei erlebt in manchen Punkten zumindest ein Teil der Belegschaft tagtäglich genau das Gegenteil. Daher spreche ich von einer zukunftssträchtigen ZIEL-Kultur, die individuell für jedes Unternehmen zu definieren ist und transparent sowie selbstbewusst intern zu kommunizieren ist.

Die ZIEL-Kultur setzt sich zusammen, aus den Eigenschaften, an denen das Unternehmen arbeiten will. Aber natürlich auch aus den Eigenschaften, die das Unternehmen unbedingt bewahren sollte. Es wurde so Vieles geschafft: Die positiven, zukunftssträchtigen Aspekte dürfen – auch und gerade im Kulturwandelprozess – keinesfalls aus den Augen verloren werden.

Unter dem Begriff „ZIEL-Kultur“ verbirgt sich allerdings viel mehr als eine Reihe ansprechend formulierter Bullet Points. Es gilt, die ZIEL-Kultur und ihre Implikationen nach innen und nach außen umsichtig zu beschreiben sowie entsprechende Maßnahmen zu planen und umzusetzen.

Eine ehrliche, positive Zielformulierung im Sinne von „Wir wollen diesen für uns so essentiellen Wert noch stärker ausleben“ ist viel kraftvoller und setzt viel mehr Wertschöpfungspotential frei, als ein stellenweise als selbstbeweihräucherndes Werbeslogan entlarvtes Statement.

5. Maxime: Messbarkeit

Die ZIEL-Kultur wird wie jedes strategische Unternehmensziel professionell und zielorientiert behandelt: Quantifizierbare Ziele, Meilensteine sowie ein stetiges Monitoring machen Handlungsfelder und Fortschritte sichtbar.

Eine Evaluation der IST-Situation ist unabdingbar. Es müssen messbare Kriterien erarbeitet und wenn notwendig Prozesse und Strukturen so angepasst werden, dass Fortschritte begünstigt und tatsächlich messbar werden. Milestones mit quantifizierbaren Zielen demonstrieren den tiefen



Willen der Unternehmensleitung, eine Veränderung herbeizuführen und zeugen dessen, dass es sich tatsächlich um ein strategisches Unternehmensziel handelt.

Den Kulturwandel wollen die Mitarbeiter nicht nur diffus hier und dort spüren. Die Mitarbeiter und die Unternehmenslenker haben beiderseits ein Interesse daran, die Fortschritte zu objektivieren, damit Akzente, Impulse und konkrete Maßnahmen an den richtigen Stellen angesetzt werden.

Der Schlüssel zum wahrhaftigen Kulturwandel!

Die Implementierung einer Stabsstelle, die mit entsprechendem Mandat und Befugnissen den Kulturwandel verantwortet, setzt ein klares Zeichen im Unternehmen. Wenn strukturell zudem die oben genannten Ansprüche erfüllt werden, zeigen die Unternehmenslenker nicht nur Entschiedenheit, sondern auch **Haltung**. Erst dann entfaltet der Schlüssel zum wahrhaftigen Kulturwandel seine volle Kraft: **Glaubwürdigkeit!**

Immer noch skeptisch?

Die Unternehmen, die immer noch meinen, dass die Arbeit an der Unternehmenskultur primär ein i-Tüpfelchen für die Mitarbeiterzufriedenheit und das gute Schwarmgewissen sei, werden wahrscheinlich die nächste Ära nicht mehr erleben...

Boston Consulting hat 40 börsennotierte Unternehmen bei ihrer digitalen Transformation über einen Zeitraum von 5 bis 10 Jahren 2018 bewertet. Nahezu 80% der Unternehmen, die sich hierbei auf die Kultur fokussierten, erreichten eine starke oder gar bahnbrechende finanzielle Leistung. Kein einziges der Unternehmen, die das Thema Kultur vernachlässigt hat, hat es zu solchen Ergebnissen gebracht.