

> **Kulturwandel.**
Eine unlösbare
Aufgabe
Ein gestaltbarer
Prozess

#CDX18 der Otto Group

Im Dialog mit IOS Prof. Schley & Partner

Wir stärken die Menschen und bewegen Organisationen

Wir freuen uns hier und heute auf dem **#CDX18 Barcamp der Otto Group zum Thema Kulturwandel** unsere Erfahrungen, Eindrücke und Erkenntnisse mit Euch teilen zu können und laden Euch ein, Eure eigenen Erlebnisse mit unseren zu verbinden.

Es ist ein spannender Moment hier zu sein. Wir begreifen Kultur als Beziehung, Begegnung, Inspiration und Mut etwas gemeinsam zu entwickeln, das es so noch nicht gibt. Für uns ergibt sich heute die Chance, sich über diese Geschichte mit Euch auszutauschen.

Unsere Story erzählt ein offenes Geschehen mit vielen Akteuren und Aktionen. Die Impulse entstehen im Gehen. Der Kulturwandel ist kein Programm. Es geht um einen Prozess mit Initiativen, Phasen und Events. Wir bieten Euch an, unsere Gedanken als Anregung zu begreifen, sie zu hinterfragen und mit uns dialogisch zu erweitern.

Darin fließen Erkenntnisse aus unserer Arbeit am **IOS Institut für Organisationsentwicklung und Systemische Beratung – Prof. Schley & Partner** ein. Wir sehen die Culture Development Experience 2018 als gelungenen Anlass, den Kulturwandel als Herausforderung an die Unternehmensentwicklungen ganzheitlich zu betrachten.

Wir beschäftigen uns erst mit der Frage, wozu es Kulturwandel braucht und was wir darunter verstehen. Darauf aufbauend beschreiben wir fünf Prinzipien, die wir als elementare Qualitäten im Kulturwandel begreifen. Obwohl jede Organisation einzigartig und ihre kulturelle Entwicklung individuell ist, sind uns diese fünf Themen in jeder Kulturwandelerfahrung begegnet. Wir bringen dabei unsere persönlichen „Lessons Learned“ und praktischen Erfahrungen mit ein.

Willy & Katrin für das IOS Kulturwandel-Team

Willy Schley Katrin Clacher

Kulturwandel: eine unlösbare Aufgabe - ein gestaltbarer Prozess

Situationen der Veränderung sind für Unternehmen nichts Neues. Dafür gibt es Bewältigungsstrategien und bewährte Problemlösemuster. In Entwicklungsphasen wird in Wachstum investiert, in Krisenzeiten wird gespart und Personal abgebaut. Diese adaptiven Formen des Lernens, auf Herausforderungen zu reagieren, lösen sich aktuell auf. Organisationen stehen vor ganz neuen Situationen. Aktuelle Megatrends, wie Digitalisierung, Technisierung und Globalisierung, verändern die Märkte und die unternehmerischen Anforderungen in einer völlig neuen, unberechenbaren Weise. In unserer global vernetzten Informationsgesellschaft steigt der Komplexitätsgrad in einem Maße, den Unternehmen nicht mehr verkraften.

Diese Entwicklungen im Markt und in den Organisationen sind unerwartet, umfassend und tiefgreifend. Sie betreffen alle Unternehmen und es geht an die Substanz. Wir erleben überall disruptive Prozesse – nicht nur durch große Krisen, sondern im Sinne eines evolutionären Drifts, in dem Unternehmen komplexer und interdependenter werden. Wir erleben das nicht nur in der Ökonomie, sondern in der ganzen Gesellschaft. VUKA werden diese Phänomene genannt, ein Akronym, das die Eigenschaften unseres unternehmerischen Kontextes beschreibt.

- > **V-olatil:** schwankende, instabile Situationen
- > **U-nsicher:** ungewisse, unklare Datenlage
- > **K-omplex:** dichte, diverse Informationslagen
- > **A-mbig:** mehrdeutige, nichtlineare Entscheidungen

Die Folgen dieser **VUKA-Welt** sind Irritation und Entscheidungsunklarheit. Start-ups können mit diesen Konsequenzen meist gut umgehen. Schnelligkeit, Innovationskraft und informale Abläufe erweisen sich als Ressourcen. Hierarchische Organisationen können diese Phänomene nicht mehr bewältigen. Hierarchie-, Abteilungs- und Funktionskulturen fehlen die Geschwindigkeit und Gestaltungskraft, um in aktuellen Kontexten entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben.

Das Organisationsverständnis verändert sich somit grundlegend. Wir erleben eine gesellschaftliche Transformation, in der sich die Paradigmen der Ökonomie verändern. Deswegen verändert sich auch die Bedeutung von Unternehmenskultur.

Ehemals unantastbare Überzeugungen werden in Frage gestellt:

- > Die Unternehmensspitze hat den strategischen Überblick
- > Arbeitsteilung in Abteilungen führt zu Professionalität
- > Stabile Mehrjahrespläne wappnen uns für die Zukunft
- > Unternehmen können gesteuert werden

Der Wandel dieser Grundannahmen beschreibt, wie sich Kultur in Unternehmen entwickelt. Kultur ist zu großen Teilen unsichtbar, aber hoch wirksam. Jeder kann sie als räumliche Atmosphäre spüren. Unternehmenskultur ist intersubjektiv, sie passiert zwischen den Menschen und lebt davon, dass Menschen sie miteinander verkörpern. Sie ist das Ergebnis von gemeinsamen Erlebnissen, Ereignissen und kollektiver Aufmerksamkeit. Sie vermittelt sich in Geschichten, Erfahrungen und geteilten Eindrücken.

Besonders die Generationen Y & Z haben das Bedürfnis nach einer Kultur der Gemeinschaft und Selbsterfüllung. Es geht um Sinnhaftigkeit statt Status, Zugehörigkeit statt Abgrenzung, Gestaltungsfreiraum statt Dienst nach

Vorschrift. Immer mehr Organisationen sind deshalb im Wandel um agile, hierarchiefreie, vernetzte Strukturen zu entwickeln. Diesen Kultur-Shift erleben wir nicht als kurzfristigen Trend. Er ist eine Antwort von Unternehmen auf die aktuellen und zukünftigen Phänomene des Marktes und der Gesellschaft.

In dieser Entwicklung erleben Unternehmen, dass Kultur so vielseitig und nichtlinear ist, dass sie schlichtweg nicht direkt veränderbar ist. Es gibt keinen Schalter, der Vertrauen, Wertschätzung, Motivation oder Leistung bewirken kann. Unternehmen müssen kreative Wege finden, um Atmosphären zu gestalten, welche die Wahrscheinlichkeit für eine hilfreiche Kultur erhöhen. Kommunikation, Führung, Strukturen, Kompetenzen, Architektur wirken auf Kultur und können in ihrem Zusammenspiel einen Anteil an der Kulturgestaltung nehmen.

Damit Kulturwandel wirklich transformativ ist, müssen wir jedoch unseren neuronalen Quellcode ändern. Unsere Gehirne haben Annahmen, Schlussfolgerungen und Handlungsmuster gespeichert und rufen diese routiniert ab. Erst wenn wir diese bewusst machen, hinterfragen und auflösen, entsteht Raum für Neues.

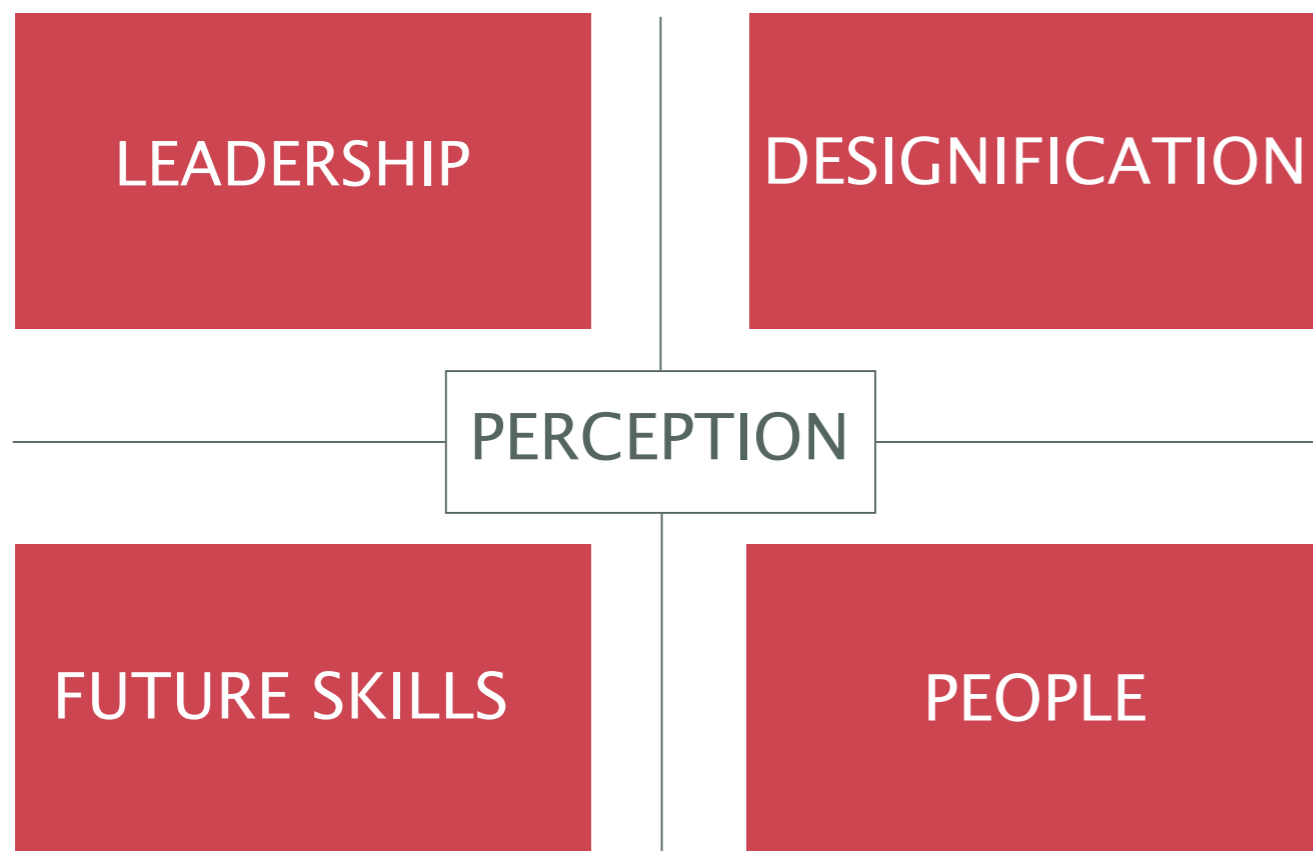
Was wir hier beschreiben, begreifen wir nicht als kognitive Analyse der Situation, sondern als

6 WARUM MACHEN UNTERNEHMEN KULTURWANDEL?

Beobachtung. Wir nehmen wahr, was um uns herum passiert und wie Organisationselemente zueinander in Wechselwirkung stehen. Wir nehmen auch wahr, welche Form des organisationalen Lernens Unternehmen weiterbringt. Bisher sind wir es gewohnt, aus den Erfahrungen der Vergangenheit zu lernen. Jetzt lernen wir aus der Antizipation der entstehenden Zukunft.

Die Konsequenzen dieser Eindrücke für Unternehmen haben wir in fünf Qualitäten zentriert, deren Bewusstwerdung wir in kultureller

Entwicklung spannend und notwendig finden. Menschen, Skills & Mindset, Leadership, Design – diese Elemente ergänzen sich für uns zu einem Bild der Unternehmenskultur. Daher haben sie für uns eine hohe Relevanz in der Transformation. Verbunden werden sie über die Kraft der Wahrnehmung, die ihre subjektiv erlebte Wertigkeit bestimmt. Wir empfinden diese Logik als hilfreich, um in der Gestaltung ganzheitlich, systemisch und allparteilich zu arbeiten. Fühlt Euch frei, Euch auf diese Struktur einzulassen oder Sie mental so zu gestalten, dass sie euch weiterbringt.



» Never doubt that a small group of committed citizens can change the world. Indeed, it's the only thing that ever has. «

Margaret Mead

EINS

PERCEPTION IS REALITY

Wir sprechen selten darüber, was wir wahrnehmen, sondern handeln einfach. Im Kulturwandel brauchen wir die Reflexion unser Wahrnehmungsmuster, um unser Handeln neu und bewusst zu gestalten. Maßgeblich ist dabei nicht, was wir sehen, sondern aus welcher Quelle wir unsere Wahrnehmung schöpfen. Realität ist das, was wir subjektiv wahrnehmen. Das erleben wir jeden Tag, wenn unsere Kolleginnen, Freunde oder Kunden einen anderen Eindruck von der Situation, einen anderen

» Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, dahin geht unsere Energie «

Blickwinkel haben als wir. Durch Wahrnehmung entsteht ein Bild der Situation, ein Verständnis von dem was ist und von dem, was entstehen soll. Kulturwandel geschieht durch geteilte Wahrnehmung und das Erspüren der Zielkultur in der Gegenwart. Dafür braucht es Bildsprache, Symbole, Analogien, die Menschen mit allen Sinnen, nicht nur kognitiv, verarbeiten können. Der Austausch über unterschiedliche Wahrnehmungen und Perspektiven ist die Basis für Kulturentwicklung.

„Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, dahin geht unsere Energie“

Der Psychologe Dr. C Otto Scharmer erinnert uns daran, dass unser energetischer Fokus von uns und unserer gerichteten Wahrnehmung abhängt. Fokussieren wir uns auf das Problem, geht auch unsere Energie zum Problem und jede Lösung die wir entwickeln, wird aus dieser

Quelle gespeist. Das passiert beispielsweise dann, wenn wir unter Druck geraten und Lösungen im Stress produzieren, die mehr vom selben sind oder reine Symptombekämpfung.

Innovation hingegen kommt aus dem Potentialblick, der Lösungsorientierung, dem Blick in die entstehende Zukunft. Dafür brauchen Menschen den Mut für Perspektivwechsel, das Hineinversetzen in die Wahrnehmung der Kollegen, Kunden oder Stakeholder. Wir können nicht immer beeinflussen, was um uns herum geschieht und wie andere Menschen wahrnehmen, aber wir können bewusst entscheiden, wie wir mit unserer eigenen Wahrnehmung umgehen.

„Zwischen Reiz und Reaktion liegt ein Raum. In diesem

Raum liegt unsere Macht zur Wahl unserer Reaktion. In unserer Reaktion liegen unsere Entwicklung und unsere Freiheit“ (Viktor Frankl, Neurologe). Dieser kleine Spalt zwischen Reiz und Reaktion ermöglicht uns die Chance auf eine ganzheitliche Wahrnehmung der Situation. Dadurch können Menschen eine kreative Distanz zur Situation einnehmen und etwas schöpferisch hervorbringen, das nicht nur eine Veränderung im System ist, sondern das System selbst verändert.

Ein wichtiges Learning in der Praxis war für uns, dass nicht wir Berater im Kulturprozess durch bewusste Wahrnehmung schlauer werden sollen, sondern dass sich die Organisation selbst kennenlernt und versteht. Dafür müssen wir ständig einen Abstand zu unserer eigenen Wirklichkeit einnehmen. Bei allem was wir tun, stellen wir uns also die Frage, „Wer hat den Erkenntnisgewinn, wer lernt gerade?“. In der

Diagnostik- und Erkundungsphase einer Kulturentwicklung heißt das für uns, dass wir die Menschen befähigen, sich selbst zu sehen und zu erkunden. Sonst finden wir uns allzu schnell in Rollen wieder, die für niemanden hilfreich sind: Die erklärende Beraterin, die mehr zu wissen glaubt, als der Kunde selbst. Oder der ohnmächtige Retter, der versucht, den Kulturwandel für die Organisation aus eigener Kraft zu stemmen. Stattdessen sind wir Prozessgestalterin, Partnerin, Challenger, Systemspiegel. Nur durch die Stärkung der Selbstaufmerksamkeit lernt die Organisation langfristig, wo sie steht und wo sie hin möchte.

„Wahrgenommen werden ist die stärkste Kraft, um Motivation aufzubauen“

Die eigentliche Kraft der Wahrnehmung entfaltet sich im Wahrgenommen werden. Mitarbeiterinnen erleben, dass Anerkennung, Wertschätzung und Vertrauen die emotionale Grundlage für verantwortungsvolles Handeln und kreatives Denken sind. Die Würdigung unserer Arbeit erfahren wir weniger durch Lob und materielle Anerkennung, als dadurch, dass wir wahrgenommen, gesehen und verstanden werden. Das Teilen von Eindrücken und Resonanz statt Beurteilung und Bewertung schafft Beziehungen. Die Resonanz „Ich sehe, wie viel Power du in dieses Thema steckst und du strahlst aus, dass es dir ein persönliches Anliegen ist“ hat mehr Tiefe als ein reines „Das hast du gut gemacht“. Wahrgenommen werden ist die stärkste Kraft, um Motivation aufzubauen.

Die Bedeutung des „Wahrgenommenwerdens“ zeigt sich im Otto Group Kulturwandelprozess ebenso wie bei anderen Unternehmen. Die Geschäftsführer der Gesellschaften wurden beispielsweise erst in der zweiten Phase des Kulturwandels aktiv einbezogen. Die fehlende Wahrnehmung in der Anfangsphase hat dazu geführt, dass dieser Ebene ein eigenes Bild zum Kulturwandelprozess fehlte. Wahr-

nehmung und Beteiligung sind für Menschen grundlegend, um sich und ihre Umgebung kulturell entwickeln zu wollen.

„Unternehmen unterscheiden sich nicht in ihren Produkten, sondern in ihrem Image.“

Wahrnehmung ist auch im Markt die entscheidende Größe. Der USP eines Produktes liegt immer häufiger im Branding, in der Awareness, im Image und im Marketing. Produkte und Dienstleistungen nähern sich immer mehr an. Apple und Android unterscheiden sich stärker in ihrer Außenwahrnehmung als in ihren technischen Eigenschaften. Werbungen für Handys, Getränke und Autos sind nicht mehr zu unterscheiden – es geht um emotionales Erlebnismarketing. „Marketing is listening“.

Die beschriebenen Phänomene Wahrnehmung, Dynamik, Atmosphäre, Image sind alle nicht direkt sichtbar – aber kulturell höchst wirksam. Sie zeigen, dass Kultur sich nicht allein auf die Motivation oder Stimmung in der eigenen Organisation bezieht, sondern ein hochkomplexes, strukturelles Thema mit Relevanz für den Unternehmenserfolg darstellt.

ZWEI

IT'S ALL ABOUT PEOPLE

Kultur ist für uns alles „vom Menschen gemachte“. Wir erleben Kulturwandel als neue Erfahrungen, Beziehungen und Dialoge zwischen den Menschen. Gelungene Kommunikation ist das, was im Dialog geteilt wird und sich in der Atmosphäre bidirektional als verbindend und stärkend zeigt. Diese Atmosphäre entfaltet Emotionen und Energien. Dabei möchten wir die Essenz von Emotionalität im Kulturwandel neu beschreiben. Sie ist nicht das, was wir im Herzen fühlen, sondern das, was intersubjektiv zwischen den Menschen im Team, zwischen den Teams und den hierarchischen Ebenen passiert. Kommunikation hat daher eine räumliche Dimension. Wir spüren Sie in jeder sozialen Situation als Körperresonanz.

Die Potentiale von Menschen entwickeln sich durch Emotionalität. Wir brauchen eine emotional sichere Atmosphäre, um uns zu zeigen, uns mitzuteilen und um uns entwickeln zu wollen. Die Reflexion des eigenen Kontextes, die Erkundung der eigenen Muster sowie die Veränderung von Rollen im Kulturwandel brauchen Mut, der in einem geeigneten Umfeld von Vertrauen und Transparenz entsteht. Ein guter Nährboden entsteht beispielsweise, wenn Feedback nicht Bewertung ist, sondern Resonanz mit dem Ziel, dass das Gegenüber in seinem Wirken sich entfaltet.

Neben der geteilten und gerichteten Wahrnehmung erleben wir die kohärente Sprache und soziale Grammatik einer Organisation als Voraussetzung für eine Kultur von Vertrauen und Wir-Gefühl. Organisationen entwickeln eine gemeinsame Sprache, die das ausdrücken kann, was gerade passiert und im Entstehen ist.

» Sprache schafft Wirklichkeit «

Sprache schafft Wirklichkeit (Wittgenstein, Philosoph) und bestimmt die Qualität der Dialoge, Beziehungen und Kooperationen. Soziale Grammatik ist Sozialisation; sie regelt das Miteinander, die Rollen, die impliziten Formen der Zusammenarbeit. Jeder kennt verschiedene Grammatiken in der Familie, in Freundeskreisen und im Beruf. Sie ist die Basis für Communities und Teamarbeit. Dabei geht es um die Übereinkunft der handelnden Subjekte, um das gemeinsame Erleben und den Austausch unterschiedlicher Perspektiven. In einer VUKA-Welt braucht es eine stimmige VUKA-Sprache, die dynamisch, ermutigend, würdigend, empathisch ist. Ein solches kommunikatives Zusam-

enspiel ermöglicht neue Formen des Miteinanders und ein gemeinsames „Sense Making“, die Wahrnehmung davon, was die wirklich bedeutsamen Elemente einer Situation sind.

Kommunikation, Sprache, soziale Grammatik – diese Elemente kreieren räumliche Atmosphäre im Zusammenspiel mit der räumlichen Architektur, dem tatsächlichen Arbeits-Space. Seine Gestaltung sendet eine Botschaft an die Menschen der Organisation, welche Arten der Zusammenarbeit, der Kooperation, der Gespräche gewünscht und unterstützt werden.

Die Kommunikation über Kultur, kulturrelevante Erlebnisse und ihre Entwicklung ist entscheidend. Besonders große Organisationen stehen vor der Herausforderung, hunderte oder tausende Menschen durch den Kulturwandel zu begleiten. Schließlich geht Kulturwandel alle an und kann nicht an einzelne Leute delegiert werden. Damit das gelingt, braucht es eine klare, transparente Sprache und einen gezielten Dialog mit der ganzen Organisation. Die Einbindung aller Menschen und ihrer Fähigkeiten in den Prozess, ob in Kommunikation, IT, Marketing, HR oder in anderen Bereichen, bringt nicht nur die nötigen Skills in den Kulturwandel und erhöht die Beteiligung, sondern ist auch ein Übungsfeld für vernetztes Arbeiten – und ist somit Prototyp für die neue Kultur.

» Logic will get you
from A to B.
Imagination will take
you everywhere. «

Albert Einstein

DREI

FUTURE SKILLS

Im Kulturwandel werden Menschen eingeladen, von der Zukunft her zu denken, Initiativen zu entwickeln und kreativ neue Situationen zu gestalten. Wir lernen also aus der entstehenden Zukunft. Dafür braucht es neue Skills. Parallelverarbeitung von Informationen, die eigenständige Regulation von Affekten, Feedbackverwertung auf Basis der Körperresonanz, Wachsamkeit für das Ganze. Sie zählen zu den **Future Skills: jene Fähigkeiten, die Menschen in agilen und komplexen Umfeldern handlungs- und entscheidungsfähig machen.**

Nur in einem sicheren und offenen Kulturrahmen haben Menschen das Vertrauen, diese Future Skills zu entwickeln. Erst dann bringen viele den Mut auf, sich zu äußern, obwohl noch nicht alles zu Ende gedacht ist. Um diese Bedingungen zu schaffen, braucht es eine gute Verbindung von **Structure and Agency** (Anthony Giddens, Soziologe).

- > Structure beschreibt den Rahmen, in dem Menschen arbeiten. Es geht um Klarheit, geteilte Vision, Co-Creation und Orientierung.
- > Agency bezeichnet Gestaltungskraft, Selbstwirksamkeit und Autonomie, die verantwortungsvolles, unabhängiges, kreatives Denken und Handeln anregen.

Das Konzept der Agency geht davon aus, dass Menschen selbstbestimmt sein wollen. Dahinter liegen drei grundlegende soziale Bedürfnisse: Das Bedürfnis nach Beziehung und Verbundenheit. Das Bedürfnis nach Leistung und Steigerung der eigenen Kompetenz. Und das Bedürfnis nach Autonomie, nach freier, nicht durch Fremdkontrolle eingeschränkter Entfaltung der eigenen Wesensart (Edward L. Deci & Richard M. Ryan, Psychologen). Positive Erfahrungen mit Selbstbestimmung sind die Basis für die innere Sicherheit des Selbst und die eigene Selbstwirksamkeit. Die Innere Sicherheit ist für uns im Kulturwandel so relevant, weil sie

eine Voraussetzung dafür ist, dass Menschen in Reflexion zu sich gehen können, ihre Fehler zugeben und aus ihren Erfahrungen lernen können.

Organisationen brauchen eine stimmige Struktur, die Agency & Selbstbestimmung möglich macht. Wir erleben im Kulturwandel immer wieder ein Ringen um diese ergänzenden Wertepaare. In welchem Maße ermächtigen und befähigen wir unsere Leute? Wie viel Struktur und Guidance braucht es und wie viel Freiraum? Uns wird deutlich, dass sequenzielles Handeln nicht mehr greift. Zwischen den Werten besteht ein Komplementärverhältnis. Kulturwandel lebt von vernetzten, iterativen, parallelen Prozessen. Und von Fehlern. Möglichst viele Fehler in kurzer Zeit zu machen lässt die Lernkurve ansteigen.

Dabei ist Fehlerkultur für uns mehrdimensional. Es bedeutet Fehler zu machen ohne ein „blaming“ von Kollegen oder Führungskräften zu erleben. Unternehmen brauchen jedoch darüber hinaus ganz neue mentale Modelle über Fehler, einen **Mindset-Shift**: Fehler sind die Basis für das Lernen über die Wirksamkeit des eigenen Handelns. Fehler werden nicht vermieden, sondern systematisch ausgewertet. Dazu haben wir einen Feedbacksensor, den es zu nutzen gilt.

Mit dem Begriff Future Skills meinen wir also nicht nur Fähigkeiten, sondern eine Haltung, ein Mindset. Statt eines problemorientierten Mindsets braucht es einen ganz neuen Zukunftsblick mit Gestaltungsimpulsen.

VIER

DESIGNIFICATION

Unsere Haltung ist eine Gewachsene, Gelernte und Routinierte. Der Mindset-Shift passiert nicht über Nacht. Er ist ein Prozess. Deshalb funktioniert Kulturwandel auch nicht als lineares Programm mit vielen Teilaufgaben, sondern als Design. Designification bedeutet Design und Design-Prinzipien als Kultur in der Transformation. Eine Design-Mentalität ist lösungs- und handlungsorientiert, sie basiert auf Logik, Phantasie, Intuition und systemischem Denken, um neue Möglichkeiten zu erkunden.

So wie wir die Design-Mentalität als Grundlage für prozessorientiertes Denken im Kulturwandel erleben, sehen wir das Digital-Mindset als Voraussetzung für die gelungene digitale Transformation. Es geht um eine Haltung, in der Menschen offen, neugierig und bewusst digitale Möglichkeiten mitdenken und entwickeln. Beide Mentalitäten sind eng verwoben. Sie entstehen nicht als Produkt des Kulturwandels, sondern werden in den Initiativen jeder Prozessphase selbst spürbar.

Wir erleben drei große Phasen im Designprozess der kulturellen und digitalen Entwicklung von Unternehmen: **Dekonstruktion, Loslassen, Rekonstruktion**. Diese Phasen im Prozess erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Menschen sich auf die Transformation einlassen wollen.

Dekonstruktion

Es braucht eine Dekonstruktion der Organisation in ihre Elemente. Die Organisation stellt sich der Wahrheit ihrer aktuellen Situation, macht sich bewusst, wer sie ist, wie sie wirkt, welche Kompetenzen und Stärken bestehen. Prozesse, Überzeugungen und Handlungen werden sichtbar und spürbar gemacht.

Diese erste Phase erleben wir als Regression und „Eintauchphase“. Die Organisation nimmt einen Abstand vom Alltagsgeschehen und den Routinen. Sie widmet sich dem, was wirklich bedeutsam ist und schält die Kernelemente für sich heraus. Zusammenhänge und Beziehungsmuster werden wahrgenommen. Die grundlegenden Überzeugungen, Werte und Annahmen, die hinter den Handlungen der Menschen stehen, werden offen gelegt. Die Organisation sieht, *wie* sie sieht.

In den Dekonstruktionsphasen von Kulturwandelprozessen haben wir erlebt, dass der Erkenntnisprozess über die Kultur und Muster einer Organisation unendlich sein kann. Jede Begegnung und Situation bringt neue Eindrücke, aus denen wir mehr über die Identität lernen. Es braucht Mut, die Komplexität zu reduzieren und zu sagen: „Hier stehen wir ungefähr und jetzt fokussieren wir uns auf das, was entstehen soll“.

Im Otto Group Kulturwandel haben wir diese Form der Dekonstruktion in den Workstreams erlebt. Das unternehmerische Wirken wird über die einzelnen Elemente betrachtet - mit Blick auf Speed, Kundenorientierung, Agilität, Empowerment und Performance-Indikatoren. Diese dynamischen Prozessfaktoren herauszulösen hat eine Wirkung in sich: Alle Beteiligten haben die Chance, die elementaren Prozesse konstruktiv zu entfalten und zu verstehen. Durch die heterogene Zusammensetzung der Gruppen kommen verschiedene Perspektiven in einem kreativen Prozess zusammen.

Ritual des Loslassens

Eine Kultur kann sich nicht ändern, wenn immer wieder noch etwas hinzukommt. Vielmehr muss etwas losgelassen werden. Überforderung, Perfektionismus und Kontrollmentalität schwächen spielerische und kreative Lösungsansätze. Die vertrauten Muster aus Hierarchie, Top-down und Performance bedürfen einer Transformation. Dann kann sich das Muster der Offenheit und Selbstbestimmung in der Community entfalten. Sich von den „Enemies“ Angst und Furcht zu befreien schafft Spielraum. Unternehmen, die sich in der absoluten Krise befinden, sind mit der Erwartung, dass der Kulturwandel blitzschnell die Rettung bringt, im falschen Kontext. Kulturwandel ist ein evolu-

tionärer Prozess und kein Krisenmanagement. Es braucht die schöpferische Gestaltung nach innen wie nach außen.

Kulturwandel gelingt, wenn die Beteiligten aus traditionellen Rollen aussteigen und unausgesprochene Erwartungen offen legen. Der Anspruch auf Deutungshoheit und Umsetzungskompetenz einer Person oder einer Abteilung löst sich zu Gunsten von gemeinsamer Verantwortung für das Ganze auf. Bestehende Muster und mentale Modelle werden in der Kulturentwicklung gechallenged.

Wir haben folgende Erfahrungen mit Musterbrüchen:

- > Das Loslassen muss ritualisiert werden, um Gemeinschaft zu entwickeln
- > Kulturwandel hat einen disruptiven Charakter
- > Der Wandel macht nicht in jeder Phase Spaß
- > Regelbrüche brauchen Mut

Wir spüren, dass es in Kulturwandelprozessen eine schmale Balance zwischen hilfreicher Problemkatharsis und dem Versinken im Problemsumpf gibt. Das Sprechen über die Verletzungen und Themen der Vergangenheit ist Teil des Loslassens. Unserer Erfahrung nach, verkraften

es Organisationen energetisch nicht, lange im Problemerleben zu verweilen. Kulturwandel braucht deshalb Menschen in Schlüsselpositionen, die bereits im neuen Mindset unterwegs sind, um in Phasen der Belastung neue Muster zu leben und mutig voranzugehen.

Rekonstruktion

Prozesse, Muster, Atmosphären werden im großen Stile durch Veränderungen 2. Ordnung transformiert. In der „Auftauchphase“ des Prozesses gilt es, Prototypen zu schaffen, Neues auszuprobieren und uns zu verzeihen, wenn wir in alte Muster zurückfallen. Dabei spürt die Organisation: je tiefer und mutiger sie eingetaucht ist, desto intensiver, transformativer ist auch das Neue.

„Small is beautiful“ (Ernst Friedrich Schumacher, Ökonom)

Im Kulturwandel setzen wir auf die Kraft der kleinen Einheit. Wir stärken kleine, engagierte Teams im Prozess – ob Steuergruppe, Kulturwandelteam, Regiegruppe, Querdenkerinnen, Ingenieure oder Organisationsentwicklerinnen – jede Organisation findet ihre eigene Bezeichnung für jene Teams, die wir befähigen, um die Transformation in der eigenen Organisation aktiv zu gestalten. Die Arbeit in kleinen, autonomen Teams erhöht die Wirkmächtigkeit. Verglichen mit arbeitsteiligen hierarchischen Systemen mit schwerer Lenkbarkeit ist es leichter, in kleinen Einheiten Kohäsion zu bilden. In „Professionellen Lerngruppen“ (PLG`s) baut sich Agilität aus, wird schneller Teamzusammenhalt gebildet und unmittelbarer gelernt. Das Wissen aus kleinen Einheiten wird im kollektiven Erfahrungsspeicher gesichert.

In der Otto Group sehen wir, wie die lokalen Kulturwandelteams in jeder Organisation als kleine Einheit eine Kraft und Identifikation entfalten, welche die Möglichkeiten eines einzigen

Teams übersteigen. Durch die Entwicklung von Inhouse-Organisationsentwicklungskompetenz im Unternehmen kann Lernen 2. Ordnung stattfinden, das sich unabhängig und selbstständig weiterentwickeln kann.

Dieser Transformationsprozess ist teilweise schmerzhaft für die Beteiligten - das menschliche Gehirn wirkt in der Regel als Energiesparer und belohnt uns für Stimmigkeit und Kontinuität (Gerald Hüther, Neurobiologe). Disruption mag es nicht. Widerstand gegen Veränderung verstehen wir somit nicht als Persönlichkeitseigenschaft einiger kritischer Bewahrer, sondern als eine natürliche Reaktion auf unsere Bedürfnisse nach innerer Sicherheit und Wertschätzung des Bestehenden.

Wir haben gelernt, dass Menschen, die dem Prozess kritisch gegenüber stehen und korrosive Energie mitbringen, für den Kulturwandel essenziell und hilfreich sind.

- > Kritik und Widerstand bringen uns weiter als Desinteresse und Isolation
- > Kritiker sind wichtige Sensoren für Bullshit und alte Muster
- > Korrosive Energie bringt in Verbindung mit einer positiven Richtung Lebendigkeit in den Prozess

Negative Emotionen heißen wir also im Kulturwandel willkommen. Sie sind keine Bedrohung für das Neue. Stattdessen ist der wertschätzende Umgang damit kulturell bedeutsam. Dabei arbeiten wir daran, unsere Aufmerksamkeit nicht vollständig auf einige, wenige Menschen zu richten, die sich laut oder kritisch äußern, sondern die Atmosphäre ganzheitlich zu erspüren. Sonst erschlägt uns die Systemwucht. Es gilt immer noch: „Worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten, dahin geht unsere Energie“ (C. O. Scharmer, Psychologe). Daher fokussieren wir uns auf die Zielkultur, den Flow, den engagierten Kern.

» Manche Leute glauben, Durchhalten macht uns stark. Doch manchmal stärkt uns gerade das Loslassen. «

Hermann Hesse

FÜNF LEADERSHIP

Future Skills & Mindset sind keine reinen Leadership Skills. Sie sind allerdings in Leadership Rollen besonders gefragt. Veränderungsprozesse brauchen einen starken Willen und die Legitimierung über die gesamte Hierarchie hinweg. Die Inhaberin, der Vorstand, die Geschäftsführung sind Vorbild und laden zum Kulturwandel ein. Damit meinen wir nicht den Kick-off zu einem Top-Down-Prozess, sondern die Möglichkeit für echtes Empowerment, Co-visioning und Co-Creation. Es braucht eine gemeinsame, eindeutige und klare Orientierung, in welche Richtung sich das Unternehmen als Ganzes strategisch und kulturell bewegt.

Wir haben schon erlebt, dass motivierte, klug gestaltete Kulturinitiativen von Seiten der Mitarbeiter eingestampft wurden oder im Sande verlaufen sind. Meistens liegt das Scheitern dafür in unseren beschriebenen Prinzipien: Es fehlt Beteiligung, Kommunikation und die Einladung der oberen Hierarchieebenen. Oder es gibt noch kein entsprechendes Mindset der Führung für die Veränderung. Dieses Beispiel kann umgekehrt genauso gelten.

» Strategy is everyone's job «

Kulturwandel bedeutet für Führungskräfte einen Rollenwechsel. Richtungsweisende Entscheidungen kommen nicht mehr nur von oben. Energetische Reibungsverluste durch Top-Down-Prozesse sinken. Unternehmerisches Denken ist überall gefragt. Die kreative Kraft der ganzen Organisation wird aktiviert. Leadership erleben wir in der Entwicklung einer Individualkultur hin zu einer Wir-Kultur als signifikanten Faktor.

Diese Transformation der Leadership-Rolle betrifft ganz entschieden das mittlere Management. Aktuell erlebt das mittlere Management einen Bedeutungsverlust, weil die Rolle als Vermittler von Informationen und Fachwissen in Zeiten der digitalen Wende an Relevanz verliert. Der Kulturwandel gibt Möglichkeiten,

neue Rollen zu schaffen. Gelingendes „Leading from the middle“ bedeutet Beziehungen, Vernetzungen, Dialoge und Lernen möglich machen. Dieses Leadership-Verständnis bekommt eine immer stärkere Bedeutung; die Verantwortung liegt bei Projektleiterinnen, Product Ownern, Prozessverantwortlichen, Koordinatoren und

Teamleiterinnen in der Rolle als Enabler, Entwicklerinnen, Coaches und Prozessbegleiterinnen. Sie sorgen für Aktivierung, Empowerment, Kontakt und Bindung. Führungskräfte verlieren in modernen Unternehmenskulturen nicht ihre Berechtigung. Ihr Rollenprofil wird diverser und situativer. Leadership entwickelt sich von der Position zur Funktion.

In diesen neuen Rollen treten Leader aus dem Zentrum des Geschehens, gehen von der Bühne, um die Situation von außen zu sehen. Dadurch werden sie zu Systemdenkern. Die verschiedenen Elemente und ihr Zusammenspiel werden sichtbar, es wird deutlich, welche Bedürfnisse und Möglichkeiten im Raum sind und welche Aktivierungen es braucht. Empowerment gilt also nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für Führungskräfte. Es geht darum, alte Systemzwänge und Rollenverständnisse abzuschütteln sowie die Sorgen vor Macht- und Statusverlust, vor konkurrierenden Lenkungsimpulsen abzulegen. Dafür braucht es Transparenz, Partizipation und Beteiligung, die existenzielle und soziale Ängste auflösen.

Wir erleben, dass einige Führungskräfte die Vermutung haben, dass ihre neue Rolle im Kulturwandelprozess einen Vertrauensvorsprung und ‚weniger‘ Führung fordert. Führungskräfte nehmen sich unter dieser Annahme zurück

und überlassen es den Teams, die Entwicklung und Gestaltung des Kulturwandelprozesses durch Eigeninitiative zu füllen. Als Folge erleben wir häufig ein Führungsvakuum sowie Unsicherheit und Unentschlossenheit in der Organisation.

Stattdessen brauchen Menschen in dieser Phase Vertrauen in Verbindung mit mehr Orientierung und anderen Führungsimpulsen, die zu verantwortungsvollem Handeln befähigen und einladen. Jeder braucht eine Vorstellung über den entstehenden Spirit, die Zusammenhänge und den eigenen Beitrag für das Ganze.

Der Dialog geht weiter

Wir haben Euch auf eine Reise durch unsere Kulturwandelersfahrung eingeladen. Wir sind gespannt, welche Assoziationen beim Lesen entstanden sind, an welchen Stellen ihr eure eigene Organisation widererkannt und wo ihr ganz andere Erfahrungen gemacht habt. Idealerweise würden wir euch an dieser Stelle eine generelle Anleitung für Kulturwandel anhängen, mit ganz konkreten Schritten und Methoden. Die gibt es aber nicht. Jeden Prozess gestalten wir neu, mit Blick auf die bestehende Kultur, die Zielkultur, die Menschen, die Ressourcen. Was wir Euch anbieten wollen, sind unsere grundlegenden Gedanken und Vorgehensweisen, wie uns die fünf genannten Qualitäten im Kulturentwicklung hilfreich begleiten. Sucht Euch gerne gezielt heraus, was nützlich erscheint und vernetzt es mit Eurem Wissen und Euren Erfahrungen.

Perception: Wahrnehmung ist die Grundlage unseres Arbeitens. Die Beschreibung unserer Wahrnehmung ist eine Form der Kommunikation, die Beziehung schafft. Sie ermöglicht es uns, unsere Kunden zu spiegeln, ohne sie zu bewerten. Sie kann Muster entdecken, ohne diese abzuwerten. Und sie ermöglicht es uns, verschiedene Perspektiven als verbindende und nicht als gegensätzliche Elemente in den Raum zu bringen.

People: Wir nehmen alle Menschen, die möchten, auf die Reise mit. Das geht über vernetzte, interdisziplinäre Prozesse. Es braucht mindestens so viele heterogene wie homogene Formate. Besonders in großen Unternehmen haben wir gelernt, dass Workshop-Formate in den natürlichen Einheiten zwar die Bereiche für sich klären und stärken, die Vernetzung aber kreative, übergreifende Formate braucht. Das heißt für uns, mutig sein und integriert über die Ebenen hinweg arbeiten.

Future Skills: Die Veränderung eines Mindsets regen wir durch die Gestaltung des sicheren Rahmens an. Wir leben eine Atmosphäre von Wahrheit, Vertrauen, Offenheit vor, machen selbst Fehler und sprechen drüber. Je mehr sich diese Atmosphäre räumlich verbreitet, desto mehr Menschen empfinden die Bereitschaft, eigene mentale Modelle zu hinterfragen und zu verändern. Dieses Vorgehen muss nicht Teil eines großen Prozesses sein. Jeder Kontakt, jedes Meeting ist eine potentielle Übungssituation für neue Gesprächsmuster und Denkansätze.

Designification: Wir gestalten gemeinsam mit der Organisation ein Design, in dem die Menschen selbst die Hauptrolle spielen. Wir beachten dabei den Energiehaushalt der Unternehmen: Es braucht ausreichend Würdigung des Bestehenden und eine gute Dosis von Irritation, die zum Nachdenken anregt. Nur in dieser Balance bleibt in der Transformation Energie und Kraft für Gestaltung. Wir erleben, dass die Investition zeitlicher Ressourcen in den Kulturwandel den entscheidenden Unterschied machen kann. Wie das Kulturwandelteam der Otto Group zeigt, können so langfristig und systematisch Initiativen und Prozesse entwickelt werden, die auch dann noch Bestand haben, wenn das Team nicht mehr da ist.

Leadership: Wir widmen dem Thema Führung Aufmerksamkeit in unserem Design und nutzen gezielt Methoden, wie das Kollegiale Team Coaching oder das Riemann-Schley-Kreuz, um Rollendiversität sichtbar zu machen und zu entwickeln. Wir erleben das als Grundlage für Orientierung & Empowerment. Parallel unterstützen wir Übungsflächen und Prototypen von Selbstorganisation. Kulturwandel heißt ausprobieren und experimentieren. Die heutige #CDX18 erleben wir als ein gelungenes Beispiel dafür.

Kulturwandel @ IOS

Für uns hat das Thema Kulturwandel zwei Seiten: Wir gestalten Kulturentwicklung mit unseren Kunden. Und parallel erleben und gestalten wir den Wandel unserer eigenen Organisation, die es seit 1985 gibt. In den letzten zwei Jahren ist bei uns Einiges passiert: Wir haben uns strategisch von der Arbeit mit einem Beraternetzwerk aus engen Kooperationspartnern zu einem Beratungsunternehmen mit eigenen fest angestellten BeraterInnen transformiert. Dafür haben wir unsere Prozesse neu gedacht und parallel ein neues Miteinander entwickelt. Natürlich gab es auch Konflikte, scheinbar gegensätzliche Perspektiven, Zuschreibungen und Emotionen – aber zwischen all dem haben wir unseren Weg gefunden.

Umso erfrischender war das Feedback einer Kollegin, die gerade aus ihrem 2-jährigen Mutterschutz zurückkehrte: „was hier für ein Spirit und eine Motivation herrscht, ist unglaublich“. Die Aufgabe ein funktionierendes Beraterteam intern aufzubauen war also eine echte, aber extrem lohnenswerte Herausforderung. Es ging um die Kernfrage, wie wir die gewachsene Unternehmenserfahrung mit den Impulsen der neuen BeraterInnen zu etwas Starkem integrieren, das Zukunft verspricht.

Was uns auf dieser Reise kontinuierlich hilft sind gute 1:1-Dialoge, ehrliche Gespräche im Team und an bestimmten Momenten externe Beratung. Darüber hinaus wenden wir auch unsere Methoden auf uns selbst an: Supervisionen, Soundingboards, Kollegiale Team Coachings – helfen uns dabei eine wahrnehmende, resonanzreiche Kommunikation zu pflegen. Besonders freut mich dabei immer wieder, dass wir uns über unser gemeinsames ‚why‘ - wozu wir systemische Beratung machen – sehr einig sind.

Wir haben auch am eigenen Leibe erlebt, wie schnell das Neue selbstverständlich wird. Jeder bevorstehende Entwicklungsschritt unseres Weges schien riesengroß, überwunden schrumpften sie dann recht schnell ein. Aus dieser Erfahrung bin ich sehr gespannt was uns als nächstes groß erscheint, nur um überwunden klein zu werden. Gleichzeitig zum Unternehmenswandel hat sich auch meine Rolle im IOS entwickelt: vom Berater hin zur Führungskraft hin zum Geschäftsführer hin zum Inhaber – in einer Geschwindigkeit, die angemessen und turbulent zugleich war. Als nächstes lockt mich die Idee mit meinen KollegInnen im Team herauszufinden, wie wir die Komplexität unternehmerischen Handelns gemeinsam organisieren. Ich will gar nicht erst versuchen mein Unternehmen alleine zu wuppen – ich will es viel lieber gemeinsam rocken!

Johannes Schley, Geschäftsführer bei IOS Prof. Schley & Partner

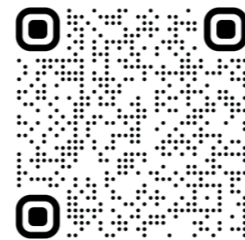


Let's talk cultural transformation!

Wir freuen uns auf gute Gespräche, Ideen, Fragen Challenges. Kommt einfach auf uns zu oder ruf uns an. Wir freuen uns auf einen Austausch in der **#CDX18 Community**, durch den wir gemeinsam lernen.

Share your Knowledge.

Hier findest du das IOS-Kulturwandel-Magazin als Pdf-Dokument.



IOS Prof. Schley & Partner

www.ios-schley.de
+49 40 413 300 90
info@ios-schley.de

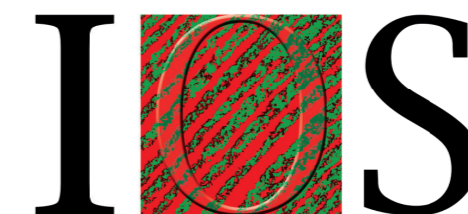
Geibelstraße 46 B
In den Maihak Höfen
22303 Hamburg

Unser herzlicher Dank gilt:

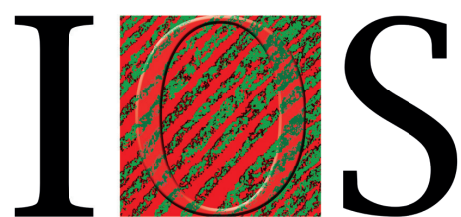
Dem **Otto Group Kulturwandel-Team** für die Zusammenarbeit und die Einladung zum **#CDX18**. Das Event hat uns veranlasst, unsere vielen Gedanken zu sortieren und einen Anlauf zu nehmen, etwas zu Papier zu bringen.

Unseren Kunden, mit denen wir Kultur gestalten, von denen wir lernen und die uns die praktische Erfahrung für die Inhalte dieses Magazins ermöglicht haben.

Dem **gesamten IOS-Team** für die Unterstützung bei der Fertigstellung. Besonders bedanken wir uns bei Olivia für das tolle Layout & die Gestaltung in letzter Sekunde und bei Maria für das hilfreiche Korrekturlesen.



IOS ■ Institut für Organisationsentwicklung &
Systemische Beratung ■ Prof. Schley & Partner GmbH



IOS ■ Institut für Organisationsentwicklung &
Systemische Beratung ■ Prof. Schley & Partner GmbH