

Von Kirstin von Elm

# NICHTS IST SO BESTÄNDIG WIE DER WANDEL

Was der griechische Philosoph Heraklit schon vor 2.500 Jahren erkannte, gilt erst recht in der globalisierten, vernetzten Welt von heute. Allein mit den Methoden und Erfahrungen von gestern können Unternehmen die Herausforderungen von morgen nicht länger lösen. Die Bereitschaft und Fähigkeit zur beständigen Veränderung wird im digitalen Zeitalter zum Schlüsselfaktor – doch wie gelingt der Kulturwandel?

Weitermachen wie bisher ist angesichts der fortschreitenden digitalen Transformation der sichere Weg, ein Unternehmen zu ruinieren, glaubt Alexander Birken, seit 2017 Vorstand der Otto Group: „Der Kulturwandel ist der Umsatz der Zukunft. Die Alternative ist die Insolvenz“, sagt er. Nachdem das Hamburger Unternehmen im Geschäftsjahr 2014/15 erstmals rote Zahlen verbuchen musste, stellten Vorstand und Gesellschafter nach gründlicher Analyse Veränderungsbedarf fest. Um sich neben agilen und innovativen Wettbewerbern wie Amazon oder Alipay dauerhaft erfolgreich am Markt zu behaupten, waren neue Denk- und Handlungsmuster erforderlich. So leiteten die Familie Otto und der damalige Vorstand Ende 2015 den Kulturwandel 4.0 ein.

## **Kulturwandel 4.0: konstantes Lernen**

Weniger Bürokratie und Silodenken, stattdessen mehr Ergebnisorientierung, kurze Entscheidungswege, schlanke Prozesse und nicht zuletzt eine veränderte Fehlerkultur sollen das Innovationstempo erhöhen, um Marktchancen

künftig schneller zu nutzen und frühzeitig auf veränderte Kundenbedürfnisse zu reagieren. In allen Bereichen werden etablierte Arbeits- und Verhaltensweisen, Geschäftsprozesse und Denkmuster seither konsequent hinterfragt. Angestrebt wird eine neue Haltung: weg von Top-down-Vorgaben hin zu mehr Eigenverantwortung aller Beschäftigten. Das erfordert Zeit und Mut: Ganz bewusst hat der Konzern die Neuausrichtung als offenen partizipativen Prozess ohne definiertes Enddatum oder starren Projektplan gestaltet. Kulturwandel bedeutet konstantes Lernen, so ein wichtiges Fazit nach den ersten fünf Jahren.

## **Veränderung ist nicht delegierbar**

Statt die Verantwortung für den Kulturwandel externen Unternehmensberatungen zu übertragen, treibt das weltweit tätige Familienunternehmen mit 52.000 Mitarbeitenden den komplexen Veränderungsprozess selbst voran. „Es ist uns gelungen, eine teils physische, teils virtuelle Infrastruktur zu schaffen, die es erlaubt, miteinander Dinge anders zu machen“,



Nützliche Links und weiterführende Infos zum Thema Transformation sowie Empfehlungen von Change-Expertin Katja Nettesheim finden Sie in unserer Onlineausgabe auf [haysworld.de](https://haysworld.de)

Foto: Adobe Stock

sagt Tobias Krüger. Als Bereichsleiter des zentralen Kulturwandel-4.0-Teams berichtet der frühere Konzernstrategie seit 2017 direkt an den Vorstand. Zu seinem Team zählen Expertinnen und Experten aus Strategie, HR und Kommunikation. Daneben gibt es mittlerweile lokale Kulturwandelteams in allen wesentlichen Gesellschaften. Statt Prozesse anzuordnen, hat das zentrale Team eine lernende und beratende Rolle: Was hat sich anderswo bewährt? Was hat funktioniert und was nicht? Die Transformation allein und ohne externe Beratung anzustoßen, sei zwar unglaublich anstrengend gewesen und habe auch zu vielen Fehlern geführt. Trotzdem sieht Krüger darin mittlerweile einen bedeutenden Erfolgsfaktor: „Veränderung der Unternehmenskultur lässt sich nicht outsourcen“, ist er sich heute sicher.

### Führungskräfte unterstützen

Insbesondere dem mittleren Management verlangt ein Kulturwandel in der Regel viel ab, zum Beispiel auch das Eingeständnis, dass langjährige Erfahrung an Wert verliert.

Für viele Führungskräfte eine unbequeme Wahrheit. „Erfahrungen sind das soziale Kapital, mit dem verdiente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter anderem ihren Wert im Unternehmen belegen“, bestätigt Transformationsexpertin Katja Nettesheim. Mit ihrer Beratungsgesellschaft Mediate unterstützt die Professorin für digitales Medienmanagement Unternehmen aus allen Branchen bei der digitalen Transformation. Auch neurowissenschaftlich ist vielfach belegt, dass langjährig praktizierte Methoden und Gewohnheiten nicht von heute auf morgen abzustellen sind. Um Führungskräfte für die Herausforderungen der digitalen Wirtschaft fit zu machen, hat Nettesheim 2019 die Smartphone-App Culcha entwickelt, eine Mischung aus digitalem Werkzeugkasten und Personal Trainer für Change Management. Als ständige Begleitung soll die App Führungskräfte mit kurzen, praxisnahen Lektionen und Tools Wissen vermitteln und bei notwendigen Veränderungen im oft hektischen Alltag unterstützen. Täglich eine kleine Dosis bringe mehr als ein zweitägiger Intensiv-Workshop, ist Nettesheim überzeugt: „Eine kurze Druckbetankung erzeugt keine nachhaltige Veränderung.“