

DER BLINDE FLECK

Die Welt verändert sich rasant. Das setzt Unternehmen einem vehementen Veränderungsdruck aus. Doch wenn Kultur für sie weiterhin ein blinder Fleck bleibt, werden Unternehmen mit ihren Transformationen scheitern. Deshalb bedarf es einer „New Normal Culture“, um die Kluft zwischen Realität und Anspruch zu schließen.

VON JANA HECKER UND ANASTASIA KIELISZEK

FRÜHER GAB ES VERSCHNAUFPAUSEN ZWISCHEN PHASEN der Veränderung. Heute nicht mehr: Die Welt wandelt sich rasant und zwingt Unternehmen, sich ebenfalls zu verändern. Ihre Reaktion auf Digitalisierung, Globalisierung, eine neue Arbeitnehmergeneration, politische Spannungen und wirtschaftliche Krisen ist erfolgskritischer denn je. Das gilt für jedes Unternehmen, unabhängig von Ressourcen oder erfolgreicher Vergangenheit. Um in diesem „New Normal“ wettbewerbsfähig zu bleiben, kann nur eine starke Wandlungsfähigkeit schützen, die kulturell verankert ist.

Die Stärken einer Transformationskultur

Der Frage nach der Transformationskultur wurde in einem gemeinsamen Projektkurs mit der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München auf den Grund gegangen. Dabei wurden sechs explizite Kulturdimensionen abgeleitet, die Unternehmen befähigen, auf Veränderungen zu reagieren, diese aber auch zu initiieren und zu managen:

- 1. Agility:** Die dynamische Fähigkeit, im Unternehmen transparent und ausgeprägt zu kommunizieren, sowie den Mut zu haben, Neues auszuprobieren.
- 2. Growth Focus:** Ein Bewusstsein dafür, dass die Kompetenzen und Talente der Mitarbeiter weiterentwickelt werden können und sollten sowie eine Bereitschaft, zu lernen und sich von Herausforderungen motivieren zu lassen.
- 3. New Future Mindset:** Eine gemeinsame Vision zu haben, die mit Motivation und positiver Haltung gegenüber Veränderungen auf dem Weg dorthin verfolgt wird.
- 4. Entrepreneurship:** Das unternehmerische Denken und Handeln innerhalb der Organisation. Konkret also das selbstinitiierte Streben nach innovativen Ideen und nach der Umsetzung von Verbesserungspotenzialen.
- 5. Heterogeneity:** Eine Vielfalt an Geschlechtern, Altersgruppen, Herkunft, Meinungen und funktionalen Hintergründen zu schätzen und innerhalb einer Kultur der Offenheit neue Ideen zu entwickeln, um auch mögliche auftretende inhaltliche Konflikte konstruktiv zu lösen.

6. Closeness: Die Nähe zueinander – ein „Wir-Gefühl“, dass Mitarbeiter Teil eines großen Ganzen sind, geschätzt werden und ihr Beitrag zählt.

Herausforderungen der Unternehmen

Fehlender Fokus auf die People Dimension: Transformationen sind so schwierig, weil Verhalten und Kultur oft ignoriert werden. Projekte müssen möglichst schnell aufgesetzt werden, da bleibt keine Zeit für die frühe Einbindung der Mitarbeiter. Dann kommt das böse Erwachen: Obwohl genau die vorgegebenen Meilensteine erfüllt wurden, stellt sich ein verändertes Verhalten im Arbeitsalltag nicht ein. Kultur wird zu häufig als „weich“ abgetan oder als gegeben hingenommen – und so deren enorme Wichtigkeit und die Verantwortlichkeit des Managements verkannt. Dabei ist der Mensch der zentrale Erfolgsfaktor bei der nachhaltigen Implementierung des Wandels.

Dynamik der Transformationssituation: Grundsätzlich stellt das „New Normal“ Unternehmen vor eine Spagat-Situation: das operative Geschäft weiterhin nach bewährten Methoden fortzuführen einerseits und andererseits kontinuierlich daran zu arbeiten, die Dinge anders zu machen als bisher. Um diese Dynamik erfolgreich zu meistern, müssen Unternehmen Flexibilität und Stabilität in Einklang bringen. Flexibilität ist notwendig, um Transformationen voranzutreiben und handlungsfähig zu bleiben. Stabilität braucht es, um den Wandel nicht als Bedrohung wahrzunehmen. Es braucht ein gemeinsames Wertesystem und eigene Traditionen, um Halt und Richtung zu geben, Identifikation zu sichern und die Mannschaft nicht zu überfordern.

Steigender Druck: Der Druck auf Unternehmen steigt weiter. Energiekrise, Ukraine-Krieg, Versorgungsengpässe und Rezession erhöhen die Ungewissheit und bringen neue Existenzängste mit sich. Wenn dann die Frage der Investitionsprioritäten akut ist, rückt die People Dimension oft noch weiter aus dem Fokus. Gerade dann kommt es darauf an, dass Reibungsverluste nicht noch zusätzlich Ressourcen und Energien binden. Hilfreich stattdessen: Effizienz in der Zusammenarbeit, mutige Entscheidungen

gen, Geschwindigkeit in der Umsetzung und das Einschlagen neuer Wege statt Sorgen, Festhalten an der Komfortzone und das Ausblenden des Unvermeidbaren. Das aber geht nur mit einer entsprechenden Unternehmenskultur.

Wo können Unternehmen ansetzen?

Das Wichtigste ist, anzufangen. Denn klar ist: Die Welt wird sich nicht zurückdrehen. Wer hofft, dass die Transformation endlich vorbei ist, um sich wieder vorigen Aufgaben widmen zu können, wird vergebens hoffen. Transformation, das Antizipieren von und Reagieren auf Veränderungen im Umfeld, ist heute die normale, alltägliche Aufgabe eines Jeden. Doch Unternehmen können ihre Kultur aktiv managen und verändern:

Schritt 1: Klarheit darüber entwickeln, welche Art Kultur optimal das „New Normal“ unterstützen kann. Hier können die sechs Dimensionen der angesprochenen Studie hilfreiche Ansatzpunkte bieten.

Schritt 2: Messen der Absprungbasis und Gegenüberstellung der Ist- und Soll-Kultur. Denn nur so weiß man, wo eine Kultur steht, welches die größten Schmerzpunkte sind und wo man Veränderung starten kann.

Schritt 3: Start des Culture-Change-Prozesses. Fünf Hebel haben sich als zentral erwiesen, um eine „New Normal Culture“ zu stärken:

- Orientierung geben: Formulierung klarer Normen und Prinzipien zur Handlungsorientierung, einer klaren Erwartungshaltung an die Mannschaft, verbunden mit der Ausbildung eines gemeinsamen Dringlichkeitsverständnisses.
- Vorleben: Stärkung der Akteure – Topmanagement, Führungskräfte, Change Agents –, die als sichtbare An-

treiber und Vorbilder benötigt werden, um die erforderliche kritische Masse für den Wandel zu erreichen.

- Befähigen: Wappnen der Führungskräfte und Mitarbeiter für den Umgang mit Unsicherheiten und kritischen Situationen: Trainings, Workshops, Guidelines.
- Verankern: Hier braucht es HR-Instrumente, um die richtigen Menschen einzustellen und zu halten und gewünschtes Verhalten zu belohnen. Also beispielsweise: Mitarbeiter-/Feedbackgespräche, Führungskräfteentwicklung, Bonifizierung.
- Kommunikation: Die „New Normal Culture“ zu einem unternehmensweiten Thema machen, um Relevanz aufrechtzuhalten und Präsenz im Arbeitsalltag zu erzeugen. •

Die AUTORINNEN

Jana Hecker (I.)

ist Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Cetacea GmbH.

Anastasia Kieliszek

ist Beraterin bei Cetacea GmbH und Doktorandin am Lehrstuhl für Leadership und Organization an der LMU München.



Transformationen sind so schwierig, weil Verhalten und Kultur oft ignoriert werden. Projekte müssen möglichst schnell aufgesetzt werden, da bleibt keine Zeit für die frühe Einbindung der Mitarbeiter. Dann kommt das böse Erwachen.