
Schlusswort

Kulturwandel – ein großer Begriff, der viel verspricht. Oft zu viel. Alles soll anders, besser, schöner werden. Und so ist die Enttäuschung oft groß, wenn nicht sofort alles klappt. In Wahrheit ist Kulturwandel aber Wandel und damit Entwicklung – eine Weiterentwicklung von etwas, das bereits da ist. Eine Richtungskorrektur, Erweiterung, Flexibilisierung, ein Verdichten, Neudeuten. Auch und immer ein Wertschätzen der Vergangenheit. Kürzlich haben wir von einem Manager gehört, der eine „Gehirnwäsche“ forderte. Das ist es sicher nicht. Der Gedanke jedoch, dass diese überhaupt möglich sei, führt zu vielen Missverständnissen. Vor allem aber zu Fehlsichtigkeit: Da werden Themen für relevant gehalten, die es nicht sind, während andere überhaupt nicht beachtet werden. Dazu gehört unserer Erfahrung nach die Entwicklung des Denkens hin zu den Anforderungen der neuen Arbeit. Berücksichtigen Sie das: Menschen sind keine Roboter, ihr Denken ist durch die früheren Umwelten geformt. Das zu transformieren, kostet sehr viel Zeit.

Ein weiterer Punkt, den wir Ihnen noch auf den Weg geben möchten: Haben Sie Geduld, gehen Sie langsam. Hecheln Sie nicht den Trends hinterher, nur weil andere es tun. Die haben auch keine Geheimrezepte. Verzichten Sie auf den Begriff „agil“, wenn er verbrannt ist. Gehen Sie eigene Wege. Führen Sie Anpassungen lieber so durch, wie es sich bewährt hat: iterativ, als *Inspect & adapt*. Immer wieder prüfen, stetig neu justieren. Und beziehen Sie diesen Rahmen nicht nur auf Produkte, sondern auch auf Kommunikation. Das wird viel zu selten getan.

Manchmal braucht es nur einen kleinen Schritt in eine neue Richtung. Ein sehr individualistisches Unternehmen schreitet Richtung Teamarbeit, ein sehr planungsorientiertes Richtung Experimentieren. Es sind für gewöhnlich viele kleine Steps, die transformieren und nie ein einziger. Kulturwandel als Puzzlespiel – allerdings ist das Puzzle niemals fertig und das Zukunftsbild immer nur vorläufig. Das Ergebnis lässt sich auch nicht planen, weil sich menschliches Verhalten nicht planen lässt. Es ist nun mal komplex.

Wir haben in diesem Buch zunächst die Grundlagen von Kulturwandelprozessen dargestellt, bevor wir zu einzelnen Lösungen gekommen sind. Diese Lösungen sind so wie ein einzelner Puzzlestein. Es reicht nicht, sie zusammenzusetzen, um einen Kulturwandel zu bekommen. Sie helfen aber bei der Auswahl eines passenden Puzzlesteinchens.

Unsere Lösungen zeigen, dass man Veränderung in agilen Baby-Schritten denken kann und oft muss. Es geht nicht darum, etwas radikal zu erneuern, sondern zu wandeln. Dabei müssen Kulturwandler die individuellen Voraussetzungen, Möglichkeiten und Begrenzungen sehen. Entwicklung statt Erneuerung, Evolution statt Revolution – so lange es einem Unternehmen gut geht und es Gewinne erwirtschaftet, sind radikale Umbauten schwierig zu kommunizieren. Revolutionen entstehen immer nur aus der akuten Not.

Diese Not ist indes näher als viele denken. Viele Unternehmen werden die nächsten Jahre nicht überleben, weil sie ihre Bedrohungssituation nicht erkennen. Das ist zunächst einmal eine Frage der fehlenden digitalen Strategie aber auch eine Kulturfrage. In einer offenen Kultur wird sich auch der Blick eher nach außen richten, werden Bedrohungen eher gesehen und Verbündete für den Wandel eher gefunden werden. In einer offenen Kultur entstehen auch Ideen leichter, werden Experimente einfacher möglich. Digitale Strategie und Kultur sollten Sie zusammendenken.

Wenn Unternehmenskulturen sich ändern, hat das oft mit „Zuwanderung“ neuen Denkens zu tun. Es kommen neue Impulse, Menschen mit anderem Denken. Die aber haben es oft schwer, in gewachsenen Kulturen anzudocken. Ihnen den Boden zu bereiten, ist ein wichtiger Veränderungstreiber. Deshalb wäre vielen Firmen schon dadurch gedient, dass sie ihr Verständnis von „cultural fit“ neu definieren und sich gegenüber Mitarbeitern öffnen, die frische Gedanken einbringen, aber eben keine Kultur-Klone der Belegschaft sind.

Hilfreich wäre auch ein Denken, die gerade größeren Organisationen mehr kulturelle Vielfalt innerhalb derselben Organisation zugesteht und weggeht von einer Haltung, die auf Vereinheitlichung ausgerichtet ist. Das würde eine Dezentralisierung bedeuten: Verzahnte Netzwerke, in denen Teams mit geteilter Verantwortung und Macht agieren. Es gibt viel zu tun und wir können noch sehr viel mehr zu diesem Thema schreiben. Uns war es wichtig, Ihnen einen guten Überblick und erste Ideen zu vermitteln. Wir freuen uns sehr auf Ihr Feedback. Gerne treffen wir uns auch in einem unserer Workshops bei Teamworks GTQ. Oder im Internet, beispielsweise bei LinkedIn.

Svenja Hofert
Claudia Thonet