

# Der schwarze Raum

## Wie Kulturwandel in unvorhersehbaren Zeiten gelingt

*Dominic Veken*

---

Die Zukunft ist ein schwarzer Raum. Weil alles mit allem immer stärker zusammenhängt und sich als hochkomplexes Netzwerk von Variablen immer schneller verändert, können wir kaum noch voraussehen, was kommt. Plötzlich ist Trump Präsident, Großbritannien nicht mehr in der EU und SpaceX fliegt zum Mars. Keiner weiß mehr genau, wie Märkte sich verändern und vor allem wohin. Hierdurch stoßen Unternehmen auf massive Anpassungsprobleme. Analysieren, definieren und dann ausrollen funktioniert nicht mehr. Stattdessen rückt die Autonomie von Mitarbeitern in den Vordergrund – und mit ihr ein gemeinsamer Purpose als handlungsleitender Nordstern.

Die Mischung aus Digitalisierung, Globalisierung und Beschleunigung ist mit der bestehenden Verhaltenslogik nicht in den Griff zu bekommen. Jetzt heißt es plötzlich „Start before you're ready!“. Einfach erst mal mit einer starken Intention aufbrechen und dann unterwegs lernen, wie es geht. Dazu braucht es Mut, ein neues Mindset und eine völlig veränderte Koordinationsform kollektiven Verhaltens. Vorzeigeunternehmen wie Amazon, Netflix oder Spotify zeigen, wie das geht. Da gibt es Squads, Two-Pizza-Teams, liquide Strukturen und einen permanenten „Day One Spirit“. Und was gibt es im klassischen Linien-Matrix-Pyramiden-Unternehmen? Im bürokratisch vorkonfigurierten Arbeitsapparat klassischer Provenienz? Vermutlich zu wenig von dem, was es in Zukunft braucht, um erfolgreich zu sein.

Also: Wandel! Doch dafür muss ich erst einmal wissen: Wie können Organisationen eigentlich in Zukunft erfolgreich sein? Und wenn ich das weiß: Wie kann ich meine Organisation pronto in diese Richtung verändern? Während die Erfolgsregeln der Zukunft heute schon etwa mit „New Ways of Working“, Agilität und Sprint-Logiken mehr und mehr sichtbar werden, scheint es bei der Entwicklung dorthin allerorten doch noch gehörig zu klemmen. Kulturwandel funktioniert selten – und wenn, dann niemals so richtig. Aber woran liegt es, dass der äußere Wandel wie ein Tsunami daherkommt, der innere sich dagegen wie eine Schnecke ausnimmt? Und wie kann man das ändern? Wie macht man aus einer Organisation zügig das, was sie sein kann und in Zukunft wird sein müssen?

Aus meinen Unternehmensanalysen und Beratungserfahrungen der letzten zehn Jahre haben sich fünf Schlüsselfaktoren für einen erfolgreichen Kulturwandel ergeben, um mit dem „schwarzen Raum“ Zukunft bestmöglich umgehen zu lernen.

## 1. Wissen, worum es geht! Der Kulturbaustein „Compass“

Für Unternehmen gibt es zwei Möglichkeiten, mit der gegenwärtigen Drucksituation umzugehen: Die erste ist, den Wandel als eine unglaubliche Vielzahl von Anforderungen zu interpretieren, die es zu erfüllen gilt. Das Problem dabei: Die Anforderungen werden immer mehr und immer komplexer, sodass

man immer hinterherläuft. Das ist frustrierend. Und hemmt jede Entwicklung. Die zweite Möglichkeit ist es, gemeinsam von einem starken „Purpose“ begeistert und angetrieben zu sein und hierdurch den Wandel offensiv zu gestalten. Wenn man weiß, warum man etwas tut, ist jedes Wie und jedes Was ein Schritt zu dessen Erreichung. Ein starker Purpose energetisiert jede Mannschaft. Er verändert das Mindset und gibt Orientierung. Er motiviert und ermöglicht einen echten „Culture Change“. Er ist deshalb das perfekte Element, um ein Unternehmen aktiv, offensiv und kraftvoll in die Zukunft zu führen.

Positive Beispiele für orientierende Nordsterne gibt es viele. Bulthaup öffnet schon seit Jahrzehnten die Küche vom „Hausfrauengefängnis“ zum „Begegnungszentrum“ und verwandelt sie vom geschlossenen Koch- zum freien Lebensraum. Die Washington Post ist beseelt von der Überzeugung „Democracy dies in darkness“. Auch Nike hat seine Form gefunden, den Menschen zu dem zu machen, was er sein kann. Denn für Nike gilt: „If you have a body, you're an athlete“. SpaceX möchte mit seiner „Mission to Mars“ Menschen multiplanetar machen. Und von Google weiß inzwischen jeder, dass es allen Menschen jede Information zugänglich machen will.

Der Sinn des Unternehmens muss immer bedeutend sein, irgendwie weltverändernd. Denn nur so gibt er allen Mitmachern das Gefühl, Teil von etwas Größerem zu sein. Und nur das macht ihn identitätsstiftend. Man weiß durch ihn besser, wer man ist und warum man tut, was man tut. Ein guter Purpose und Nordstern muss aber vor allem handlungsleitend sein. Wie ein Navigationsinstrument sollte er die gemeinsame Richtung aller Unternehmensaktivitäten vorgeben. An ihm muss man alles messen können, was ist und was sein soll. Die aus ihm resultierende Beseeltheit dient als Antrieb und Motor und ist damit das Herzstück für den Übergang in ein neues Kulturmuster.

## 2. Aufbrechen, wo man hinwill! Der Mobilisierungsbaustein „Consciousness“

Mobilisierung funktioniert, wenn man weiß, wohin man will. Und wenn man weiß, wo man heute steht. Denn nur wenn beides klar ist, kann man ein kraftvolles Narrativ über den Weg erzählen, den man ge-

meinsam gehen will. Nur dann entsteht die Lust, der Wille, die Energie, aufzubrechen, dabei sein zu wollen. Nun ist das mit der Kultur so eine Sache. Meistens wird dieses Thema als weich, als „fluffy“, als wenig greifbar wahrgenommen. Und so erscheint es schwierig zu verstehen, was die Kulturgegenwart ausmacht. Doch in den letzten Jahren haben sich einige Instrumente entwickelt, die Kultur plötzlich messbar und greifbar machen. Wie die Erfindung von GPS-Systemen wirken Tools wie Culture-DNA, Business Culture Design oder Objectives and Key Results (ein an den Purpose gebundenes Zielsystem, s. Seite 36) für die Kulturentwicklung in Organisationen. Mit diesen Tools entstehen völlig neue Steuerungssysteme, durch die nicht mehr das Verhalten nach dem bestehenden Kulturmuster bonifiziert, sondern ein Ausbruch und Aufbruch aus diesem belohnt wird. Das permanente Bewusstsein, dass man sich auf einem gemeinsamen Weg befindet, erzeugt dabei laufend Selbstwirksamkeitserfahrungen und verstärkt somit neue Verhaltensmuster.

### **3. Lenken, wie man weiterkommt! Der Mobilisierungsbaustein „Context“**

Der größte Fehler, den Organisationen bei ihren Transformationsbemühungen machen, ist es, auf Ankündigungen und Intentionen zu setzen. Also, man überlegt sich über viele Monate Unternehmenswerte und Visionen, verkündet diese mit großem Aufwand kaskadierend – und hofft dann auf das Beste! Dieses Verfahren kennen wir aus den alljährlichen Neujahrsvorsätzen, deren Halbwertszeit meist nicht über Mitte Januar hinausreicht. Kultur

kann man als „Gesamtheit der Gewohnheiten“ definieren, der Denk-, Verhaltens-, Kommunikationsgewohnheiten, und wir wissen alle, wie hartnäckig Gewohnheiten sind und wie viele Tricks und wie viel Durchhaltevermögen es braucht, sie zu verändern. Gutes Zureden und guter Wille reichen da nicht aus. Hierzu bedarf es einer wohlüberlegten Kombination aus intrinsischer Motivation und extrinsischen Faktoren. Neben Nordstern und Weg-Bewusstheit braucht es deshalb ein klares System von Konditionierungselementen, das die Kultur der Organisation über den Kontext beeinflusst. Man muss natürlich auch die Prozesse, die Strukturen und die Rollen neu definieren, um zu ändern, „wie wir die Dinge hier sehen und wie wir die Dinge hier machen“. Kultur direkt durch Kulturveränderungsmaßnahmen anzuspüren, ist selten alleine erfolgreich.

Was wird wie geregelt? Was wird belohnt? Was wird bestraft? Für eine ganzheitliche, gelingende Mobilisierung müssen diese Fragen beantwortet werden. Am besten aus Mitarbeitersicht, damit man genau die richtigen Themen und Probleme adressiert und alle Mitarbeiter auch wirklich mitzieht. Hierzu gibt es heute ebenfalls Tools wie Employee Journeys, die alle Kulturfaktoren systematisch verstehen und gestalten und somit ein holistisches Management aller Einflussfaktoren zur Kulturlenkung ermöglichen.

Ein schönes Beispiel für eine Kontext-Veränderung: Netflix hat seine Urlaubs- und Reisekostenregelung von seitenlangen Pamphleten auf totale Selbstbestimmung umgestellt. Jetzt gibt es nur noch zwei kleine Sätze, die besagen, dass Reisen und Urlaube im Interesse des Unternehmens erfolgen sollen. Was jeder daraus macht, ist seine Sache.

### **4. Erkennen, wie weit man schon ist. Der Mobilisierungsbaustein „Controlling“**

Über Jahrzehnte haben sich Unternehmen an dem ausgerichtet, was man messen kann, was in eine Bilanz zu schreiben war. In der Hauptsache, weil alles andere dem objektiven Blick verborgen bleiben musste. Das ist in etwa so, als wenn man einen verlorenen Schlüssel nachts unter der Laterne sucht, obwohl er dort sicher nicht liegt – einfach, weil es dort hell ist. Mit den genannten Tools ist es heute aber eben möglich, den Kulturfortschritt punktgenau zu messen und in Zahlen auszudrücken. Dafür braucht man keine jährlichen Interview-Surveys mit 90 Fragen mehr. Heute funktioniert das viel einfacher und

*» Mobilisierung bedeutet,  
eine Organisation in  
eine extreme Lernkultur  
zu überführen.*

schneller mit Pulse Checks, wöchentlichen oder monatlichen Kurzabfragen über App, die als Culture Check die genaue Abbildung des Verlaufs verschiedener Kulturfaktoren ermöglichen. Wie entwickelt sich die Culture-DNA? Wie wird Führung im Unternehmen gelebt und wahrgenommen? Und wie weit ist man schon in Richtung des Nordsterns vorangekommen? Wie stark wird der Purpose im Unternehmen verstanden und umgesetzt?

Daten sind schon heute einer der entscheidenden Produktionsfaktoren. In einer zukünftigen Welt, in der die Lernkurve von Unternehmen zu deren entscheidendem Erfolgsmaßstab wird und Data Analytics demgemäß zum kritischen Faktor, kann Kulturgestaltung nur wirklich gelingen, wenn man sie in Daten übersetzen und über sie steuern kann. So sagte Elon Musk etwa, dass ein Unternehmen, das heute Milliarden verdient, aber nur eine flache Lernkurve hat, zukünftig zwangsläufig untergehen wird, während ein Unternehmen, das heute nur mäßig erfolgreich ist, aber eine extrem steile Lernkurve aufweist, in Zukunft den Markt beherrschen wird. Dabei ist die Lernkurve eindeutig kulturbestimmt. Oder anders: Mobilisierung bedeutet, eine Organisation in eine extreme Lernkultur zu überführen.

## 5. Loslassen, um die Zukunft zu gewinnen! Der Mobilisierungsbaustein „Cellularity“

Hat man Organisationen in der ausgehenden Industrialisierung eher als Verwaltungsmaschinen begriffen, in denen jeder Ablauf genauestens definiert wurde, sieht man sie heute immer mehr als hochkomplexe Ökosysteme. Willkommen im Zeitalter der biologischen Metaphern! Zellverbände kennen keine Hierarchie und neuronale Netze sind millionenfach leistungsfähiger als jede Dampfmaschine. Wir stehen derzeit an der Schwelle völlig neuer Unternehmenstypen, die weniger durch Weisungswege als vielmehr durch neue Autonomieformen gekennzeichnet sind. Datenanalyse, technologische Koordinationsinstrumente und hocheffiziente Kommunikationsnetze machen eine viel schnellere, beweglichere und leistungsfähigere Organisation möglich, die durch eine unglaubliche Vielzahl divergenter autonomer Einheiten jedwede Form von Bürokratie und hierarchischer Lenkung obsolet macht. Es kommt zu einer Achsendrehung der Führung. Nicht mehr, wer oben ist, sagt denen unten, was zu tun ist. Sondern der, der vorne ist, führt die Hinteren.

Amazon agiert schon lange über Two-Pizza-Teams. Die Anzahl der Mitglieder der autonomen Teams sind dadurch definiert, dass sie sich zwei Pizzas teilen und davon satt werden können. In der „Engineering Culture“ von Spotify gibt es bekanntermaßen die sogenannten Squads, die als kleine autonome Einheiten bestimmte Tasks erfüllen und über Tribes und Guilds koordiniert werden, das sind ebenfalls autonome führungslose „Quergruppen“, die für das erfolgskritische Alignment, also für die Abstimmung des Ganzen sorgen. Dieses Modell ist in der Bewältigung von Zukunft so erfolgreich, dass es mittlerweile vielfach kopiert wird, etwa von der ING. Auch der chinesische Erfolgskonkern Haier hat seine über 70.000 Mitarbeiter in eine Struktur tausender Kleinunternehmen überführt. Und das holländische Pflegeunternehmen Buurtzorg hat mit dem Selbstverständnis einer sozialen Bewegung und sich selbst organisierenden kommunalen Pflegeteams in etwas mehr als zehn Jahren einen Marktanteil von über 70 Prozent erreicht.

„Cellularity“, der Zellgrad von Organisationen, ist insofern die Königsdisziplin von Mobilisierung und Kulturentwicklung. Sie zeigt neben dem unternehmensspezifischen Purpose die übergreifende Entwicklungsrichtung von Unternehmenskulturen an. Wenn man beim Purpose vom Nordstern und bei den neuen Kulturentwicklungs-Tools von Navigationsinstrumenten sprechen kann, so ist der Übergang zur „Cellularity“ mit dem Übergang vom fahrgelenkten Fahrzeug zum selbstfahrenden Auto zu vergleichen. Unternehmen der Zukunft werden eine Kultur besitzen, die es ihnen ermöglicht, sich rasend schnell, ohne zentrale Steuerung und Bürokratie selbst neu zu erfinden. Genau das wird sie lebendig halten und sie zur echten Zukunftsgestaltung bemächtigen. **c!**

### Dominic Veken

ist Managing Director von BrightHouse, einer auf Purpose und Kulturentwicklung spezialisierten Einheit der Boston Consulting Group. Er hat die Bücher „Ab jetzt Begeisterung“ und „Der Sinn des Unternehmens“ verfasst und unterrichtet Unternehmensphilosophie an der Universität der Künste in Berlin.

