Kulturentwicklung hin zu New Work: pragmatisch, praktisch, gut

Bettina Hoffmann-Ripken

Formen des neuen Arbeitens sind in der Unternehmenswelt aufgrund des ausbleibenden Erfolgs zuletzt in Misskredit geraten. Doch zur Wahrheit gehört auch, dass die Organisationen sich selten mit dem dafür notwendigen Kulturwandel auseinandersetzen wollen. Damit New-Work-Konzepte jedoch ihre Wirkung entfalten können, braucht es eine **Kultur der Menschlichkeit.** Dabei reicht es nicht, Werte zu definieren. Organisationen müssen sich der Kulturentwicklung ganzheitlich widmen.

Diverse Studien zeigen: Unternehmen, die eine Dialog- und Lernkultur etabliert haben, die also glaubwürdig und erfolgreich neue Formen der Zusammenarbeit leben, haben keine oder zumindest deutlich weniger Probleme, Fachkräfte zu finden, weisen eine höhere Veränderungsbereitschaft auf, sind innovativer, agiler und haben loyalere sowie engagiertere Mitarbeitende.

Eigentlich kann es sich kein Unternehmen leisten, nicht neue Formen der Zusammenarbeit einzuführen. In den vergangenen Jahren wurden diese unter dem Begriff „New Work" subsumiert. New Work hat das Ziel, Arbeitsumgebungen inklusive der dafür notwendigen Strukturen und Prozesse zu schaffen, in denen Menschen Sinn erfahren und ihr volles Potenzial entfalten können.

Firmen wenden sich enttäuscht von New Work ab

Das Problem ist, dass die meisten Unternehmen, die die Konzepte von New Work versucht haben einzuführen, nicht verstanden haben, dass es sich hier um einen profunden Kulturwandel handelt – dass die Konzepte allein nichts nützen, wenn nicht gleichzeitig damit ein Kulturentwicklungsprozess verknüpft wird.

Häufig definieren die Unternehmen sogenannte New-Work-Werte, die sie leben wollen, wie beispielsweise Offenheit, Mut, Respekt, Vertrauen und Selbstverpflichtung oder Ähnliches. Das ist der Weg, den Beratungen und Unternehmen oft wählen, wenn sie an Kulturentwicklung denken: Werte zu definieren, die sie gern gelebt hätten.

Damit sind aber mindestens zwei Probleme verbunden:

1. Zielwerte, die weit weg sind von den tatsächlich gelebten Werten einer Organisation lösen bei den Mitarbeitenden eher Zynismus aus als Motivation.
2. Werte entstehen nicht, in dem sie definiert werden, sondern indem sich sowohl Haltung und Mindset der Einzelnen als auch kollektiv verändern.

„Werte entstehen nicht, indem sie definiert werden, sondern indem sich Haltung und Mindset verändern.

» Es geht darum, einander herauszufordern und zu wachsen.

Was zu beobachten ist, ist, dass viele Organisationen sich wieder enttäuscht von New-Work-Konzepten abwenden und mehr oder weniger weitermachen wie bisher. Damit stellt sich die Frage, wie denn Kulturentwicklung gelingen kann, die tatsächlich die Konzepte von New Work zum Leben erweckt?

Menschlichkeit im Zentrum der Unternehmenskultur

Die Kultur, die notwendig ist, damit New-Work-Konzepte wirklich ihre Wirkung entfalten können, kann gut mit dem Modell **Kultur der Menschlichkeit** beschrieben werden, das sich aus **sieben Teilkulturen** zusammensetzt (siehe Abbildung 1).

» Menschen entfalten sich, wenn sie Empathie erfahren und Verantwortung übernehmen können.

Dieses Modell ist die Antwort auf die Frage, wie eine Kultur gestaltet ist, die tatsächlich Menschlichkeit in ihren Mittelpunkt rückt. Dabei wurde für die Entwicklung des Modells „Menschlichkeit“ aus verschiedenen theoretischen Perspektiven betrachtet: mithilfe der **integralen Theorie** nach **Ken Wilber** – aus evolutionstheoretischer sowie neurobiologischer Sicht und der Perspektive der emotionalen und kognitiven Intelligenz.

Herausgekommen ist die Erkenntnis, dass Menschen neurobiologisch und evolutionstheoretisch auf **Kollaboration** (nicht auf Wettbewerb) und **Resonanz** angewiesen sind, dass sie sich entfalten, wenn sie **Empathie** erfahren und im Menschen ein inhärentes Bedürfnis nach Entwicklung angelegt ist.

Entwicklung findet aber nur statt, wenn Menschen respektvolles **Feedback** erhalten und vor allem die Möglichkeit bekommen, **Verantwortung** zu übernehmen. Dabei ist wichtig zu betonen: Eine Kultur der Menschlichkeit ist kein Kuschelkurs – keine toxische Nettigkeit. Es geht darum, einander herauszufordern und zu wachsen, sowohl fachlich als auch persönlich.



Abbildung 1: Modell „Kultur der Menschlichkeit“

Quelle: Hoffmann, B. & Barrueto, A. (2023)

Literaturtipp



Bettina Hoffmann-Ripken; Andrea Barrueto (2023): Das Design humaner Unternehmen: Organisationsentwicklung jenseits von Mythos und Harmoniefalle, BusinessVillage

Einfluss der Kulturentwicklung auf den wirtschaftlichen Erfolg

Wenn diese sieben Teilkulturen so ausgestaltet werden, dass sie Dialog und Lernen fördern, entstehen genau die Werte, die notwendig sind, um die angestrebte Wirkung von New Work voll zu entfalten. Aber keine dieser Teilkulturen entwickelt sich in dieser gewünschten Weise, indem sie nur als Ziele definiert werden, sondern indem systematisch an ihnen gearbeitet wird.

Das bedeutet, dass Unternehmen bereit sein müssen, grundsätzlich Kulturentwicklung als unternehmensrelevant zu betrachten. Daran scheitert es aber bereits in vielen Unternehmen: Eine aktuelle Studie von *Heidrich & Struggles* zeigt, dass der Einfluss von Kultur systematisch unterschätzt wird: Die wenigsten Unternehmen sehen Unternehmenskultur als die entscheidende Einflussgröße auf finanziellen Erfolg.

Gleichzeitig erzielen Firmen, deren Chef:innen die Unternehmenskultur an die erste Position der Erfolgsfaktoren stellen, ein doppelt so hohes Wachstum, wie die, die dies nicht tun.

Es braucht Veränderungen in allen vier Bereichen

Wenn also Kultur einen solch bedeutenden Einfluss auf das wirtschaftliche Ergebnis der Organisation hat, wieso steht sie dann nicht ganz oben auf der Agenda einer jeden Geschäftsleitung?

Die Erklärung dafür ist vielfältig, hat aber vor allem mit zwei Dingen zu tun:

- Der Zusammenhang zwischen Kultur, Verhalten und Betriebsergebnis ist häufig noch nicht klar genug. Viele Geschäftsführungen können sich nicht vorstellen, dass etwas so „Softes“ auf die „harten“ Zahlen Einfluss hat.
- Selbst wenn der Zusammenhang bekannt ist, besteht eine Hilflosigkeit bezüglich dessen, was denn dann jetzt genau zu tun wäre, wenn es bei der Kultur hakt.

„Veränderungen werden dann wirksam, wenn sich das Verhalten von Mitarbeitenden ändert.

Um beiden Problemen zu begegnen, eignet sich das **Modell der vier Handlungsfelder der Transformation** (angelehnt an Ken Wilber). Dieses Modell hilft, die Zusammenhänge zu erkennen. Gleichzeitig lassen sich auf Basis des Modells praktische Ansatzpunkte finden, die Antworten geben auf die Frage: „Kulturentwicklung – wie geht das?“ Und somit auch aus der Unklarheit und Hilflosigkeit herausweisen.

Gelingende Kulturentwicklung braucht nach diesem Modell Veränderungen in allen vier Bereichen, die sich durch die Kombination der Dimensionen „subjektiv“ und „objektiv“ auf der einen Seite sowie „individuell“ und „kollektiv“ auf der anderen Seite ergeben (siehe Abbildung 2, S. 68).

Wird nur an einem oder zwei Bereichen gearbeitet, wird die gewünschte langfristige Veränderung ausbleiben.

1 **Individuell und objektiv (oben rechts):** Veränderungen werden dann wirksam, wenn sich das Verhalten von Mitarbeitenden ändert, dafür bedarf es unter anderem neuer Kompetenzen von einzelnen Personen, die beispielsweise trainiert werden.

2 **Kollektiv und objektiv (unten rechts):** Natürlich bedarf es auch veränderter Strukturen, Prozesse oder auch Methoden. Hier handelt es sich um objektiv beschreibbare Verhaltensanforderungen für ganze Gruppen.

Einfluss von Denkweisen und des organisationalen Mindsets

Es wird sehr schnell deutlich, dass diese beiden Räume vordergründig direkt gestaltbar und kontrollierbar sind. Aber eben nur vordergründig. Denn wie oft

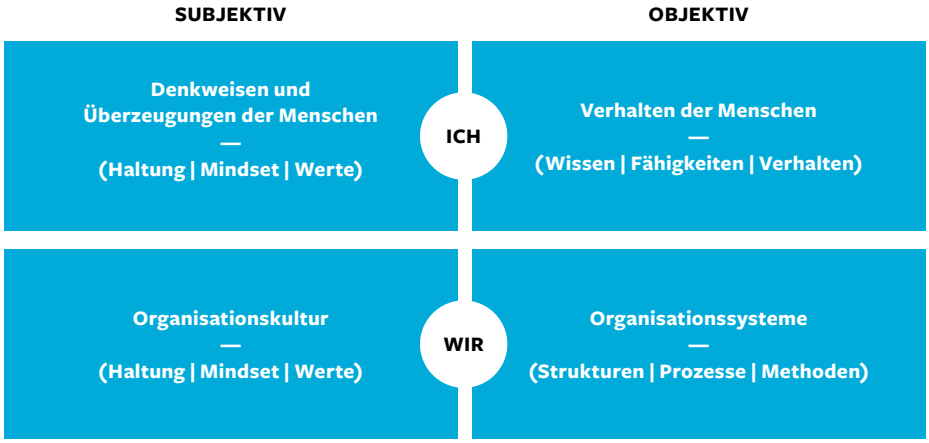


Abbildung 2: Entwicklungsdimensionen in den vier Feldern der Transformation (angelehnt an Ken Wilber)

haben Führungsgremien schon die Erfahrung gemacht, dass sich eben nichts oder zumindest nicht so viel ändert, obwohl Organigramme angepasst, Prozesse definiert werden und/oder Trainings angeboten wurden.

Der Grund dafür sind die beiden linken Räume, die einen großen Einfluss darauf haben, ob das, was rechts gestaltet wird, auch lebendig wird.

3 Individuell und subjektiv (oben links):
Nehmen wir an, eine Vorgesetzte wünscht sich beispielsweise, dass eine bestimmte Führungskraft oder ein Mitarbeiter neue Prozesse einhalten oder eigenverantwortlicher entscheiden soll. Sie erklärt, warum sie sich das wünscht und warum es notwendig ist. Wenn der Mitarbeiter innerlich jedoch Widerstand empfindet und es nicht mit seiner Haltung, seinen Überzeugungen oder Werten vereinbar ist, wird es im Prozess wiederholt zu Störungen kommen bzw. er wird fortwährend Ausreden finden, um Verantwortung zu vermeiden.

Daher braucht es Mitarbeitende, die eine dem Vorhaben gegenüber hilfreiche Haltung, ein entsprechendes Mindset und bestenfalls auch passende Werte haben. Ansonsten kann man schulen, Trainings ansetzen und versuchen zu überzeugen: Es wird nicht viel nützen. Das gilt ganz sicher für alle Fragen rund um Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen; aber selbst bei Fachkompetenzen hat es einen Einfluss, welche Haltung die jeweilige Person hat, wie sie also zu dem Vorhaben und dem Wunsch nach einer Veränderung ihres eigenen Verhaltens steht.

4 Kollektiv und subjektiv (unten links):
Andererseits spielt es eine Rolle, welche Haltungen, Mindsets und Werte die gesamte Organisation prägen. Ein Beispiel: HR will eine Feedback-Kultur implementieren. Dazu werden entsprechende Trainings angeboten und Formate wie Retrospektiven oder Teamgespräche eingeführt. Die Haltung gegenüber dem Feedback-Geben und Feedback-Bekommen in der Organisation ist aber eher kritisch, ablehnend, vielleicht sogar angstbesetzt. Dann helfen alle Trainings nichts. Gegebenenfalls werden die Mitarbeitenden widerwillig die Formate als Pflichtübung absolvieren, aber das Ziel der individuellen und kollektiven Verbesserung wird nicht erfüllt werden. Dies ist häufig dann zu beobachten, wenn die Initiative eher aus dem Befolgen eines Trends heraus geboren wurde. Mitarbeitende spüren dies und entwickeln eine Abwehrhaltung.

Zunächst für die Entwicklung einer Teilkultur entscheiden

Damit stellt sich also die Frage: Wie kann man die beiden linken Räume gestalten und beeinflussen. Die Antwort: Für einen profunden Kulturwandel ist es nicht nur unerlässlich, dass Kultur von der obersten Führungsspitze als ein wesentlicher Erfolgsfaktor betrachtet wird. Sie muss darüber hinaus die gewünschte Kultur vorleben, sonst verpuffen alle Kulturinitiativen.

Die Empfehlung, wenn Organisationen ihre Kultur in Richtung New Work entwickeln wollen, ist, sich zunächst für eine einzige Teilkultur zu entscheiden und diese systematisch unter Berücksichtigung aller vier Felder zu entwickeln. Dabei sollte sich die oberste Führungsebene folgende Fragen stellen:

- Welche Teilkultur wollen wir entwickeln, warum und wofür?
- Wie ist unsere individuelle und kollektive Haltung zu dieser Teilkultur? Welches Mindset beeinflusst einerseits individuell, aber eben auch kollektiv unsere Haltung?
- Welche Haltung und welches Mindset wollen wir gemeinsam entwickeln, wenn wir diese Teilkultur wirklich leben wollen?
- Was könnte ein erstes, sichtbares Zeichen sein, damit die Mitarbeitenden merken, dass wir es wirklich ernst meinen?

Zusammengefasst erfordern erfolgreiche Kulturtransformationsprozesse folgende Voraussetzungen:

- Kultur muss von der obersten Führungsebene als ein wesentlicher Erfolgsfaktor betrachtet werden und gewollt sein.
- Die oberste Führungsebene muss die vier Räume der Transformation verinnerlichen.
- Die oberste Führungsebene muss bereit sein, bei sich anzufangen und sich selbst in einen Lernprozess zu begeben.
- Es bedarf einer Verankerung in der Strategie mit Bereitstellung von entsprechenden Ressourcen.

Entscheidend, wenn auch häufig als heikel erlebt, ist auch: Um glaubwürdig zu sein, braucht es ebenfalls die Bereitschaft, sich von Menschen zu trennen, die diesen Weg nicht mitgehen wollen. Das kann anfangs als schmerzhaft erlebt werden, aber ist häufig für alle Seiten eine Erleichterung und kann durchaus wertschätzend erfolgen.

» Kulturwandel ist Chef- und Chefinnensache.

Nachhaltiger Kulturwandel zahlt sich aus

Genau wie das Erreichen bestimmter betriebswirtschaftlicher Ergebnisse nicht die Aufgabe der Buchhaltung ist, so ist auch Kulturwandel nicht Aufgabe einzelner Stabsstellen oder Abteilungen. Kulturwandel ist Chef- und Chefinnensache und lässt sich wie Strategiearbeit nicht nebenbei erledigen. Das mag sich zunächst wie eine Baustelle zu viel anfühlen.

Die Unternehmen, die sich hier aber ernsthaft auf die Reise machen – gegebenenfalls auch mit externer Unterstützung – erleben die beschriebenen positiven Effekte in Bezug auf ihre Attraktivität als Arbeitgeber, auf die Qualität von Abläufen und Prozessen – und ebenso in Bezug auf die Finanzkennzahlen.

Nachhaltiger Kulturwandel ist also kein „Nice to have“ oder Feel-good-Projekt. Nachhaltiger Kulturwandel zahlt sich aus. **c!**



Dr. oec. HSG Bettina Hoffmann-Ripken

gestaltet mit Unternehmen Kulturentwicklungsprozesse, die sowohl Leistungsfähigkeit als auch Menschlichkeit im Blick haben. Sie ist Buchautorin und Geschäftsführerin von B. HOFFMANN & NETWORK sowie Dozentin an der Universität St.Gallen und Hochschule für Wirtschaft in Zürich (Kontakt: b.hoffmann@bho-network.ch).