

Kulturelle Change Readiness als Erfolgsfaktor einer agilen Transformation

von Dr. Fabian Grupe

Zusammenfassung

Der Artikel beschreibt, dass viele Unternehmen heutzutage versuchen sich agil zu transformieren, um schneller auf die Veränderungen eines schnelllebigen Marktumfelds reagieren zu können. Doch viele Change Initiativen scheitern aufgrund der fehlenden Change Readiness und dem ignorierten Einfluss der eigenen Unternehmenskultur. Vor dem Hintergrund einer agilen Transformation beschreibt der Artikel Change Management als das Initiieren und Verankern von kulturbildenden Dynamiken, die langfristig Business Agility entwickeln. Da der Schwerpunkt auf einem veränderten Mindset des Einzelnen liegt, sind Agile Transformationen im Wesentlichen hochkomplexe und hochdynamische Kulturtransformation. Solch ein Wandel ist grundsätzlich ein langsamer Prozess, was sich im Hinblick auf ein schnell veränderndes Marktumfeld als Problem erweist. Unternehmen müssen sich kurzfristig mit emergenten Nachfrageschocks, neuer Konkurrenz oder besseren Produkten auseinandersetzen. Deshalb ist es wichtig, während komplexer Veränderungsprozesse einen Fokus auf ein hohes Maß an psychologischer Sicherheit zu legen, um kulturelle Entropie zu vermeiden. Wesentlich ist dabei die kulturelle Change Readiness, die auf Vernetzung der Mitarbeiter beruht. Persönliche Netzwerke können helfen Ideen zu evaluieren oder Entscheidungen beratend zu unterstützen. Diese enge Zusammenarbeit erzeugt Transparenz im Verhalten des jeweils Anderen und dadurch langfristig Vertrauen. Da Unternehmen hierarchische Systeme sind, müssen Führungskräfte das Vernetzen der Mitarbeiter aktiv zulassen und die Vernetzung top-down durch konsistente Botschaften und authentische Maßnahmen gezielt fördern.

Stichwörter

Agile Transformation, Change Readiness, Kultur, Psychologische Sicherheit

Deklarationen

Der Autor hat keine relevanten finanziellen oder nicht-finanziellen Interessen offen zu legen.

Der Autor hat keine konkurrierenden Interessen zu erklären, die für den Inhalt dieses Artikels relevant sind.

Der Autor bestätigt, dass er keine Verbindungen zu oder Beteiligung an Organisationen oder Einrichtungen hat, die ein finanzielles oder nicht finanzielles Interesse an den in diesem Manuskript behandelten Themen oder Materialien haben.

Der Autor hat keine finanziellen oder urheberrechtlichen Interessen an den in diesem Artikel behandelten Materialien.

Kulturelle Change Readiness als Erfolgsfaktor einer agilen Transformation

In der heutigen schnelllebigen Geschäftswelt ist Agilität oft der Schlüssel zum Erfolg. Viele Unternehmen versuchen, ihre Arbeitsweise auf agile Prinzipien umzustellen, um schneller auf Veränderungen reagieren zu können. Doch warum scheitern so viele dieser Transformationen? Die Antwort liegt oft in der fehlenden Change Readiness des Unternehmens und dem ignorierten Einfluss der eigenen Unternehmenskultur. In diesem Artikel werden wir den Zusammenhang zwischen kultureller Change Readiness und einer erfolgreichen agilen Transformation aufzeigen und Methoden vorstellen, um diese hochkomplexen und wechselseitig reflexiven Veränderungsdynamiken sinnvoll zu steuern.

Change ist nicht gleich Change

Change Management beschreibt prinzipiell einen organisatorischen Wandel. Je nachdem ob er sich nur auf ein einziges Team, ein Department, eine Business Unit oder das ganze Unternehmen betrifft ist er entsprechend umfangreich und weist starke Abhängigkeiten auf. Mit anderen Worten, der Umfang der Veränderung bestimmt die Komplexität.

Vor dem Hintergrund einer agilen Transformation beschreibt Change Management das Anstoßen und Verankern von kulturbildenden Dynamiken, die über die Zeit ein Unternehmen hin zu einem hohen agilen Reifegrad entwickeln. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Veränderung der Denkweise des Einzelnen und der organisationalen Ambidextrie, das heißt auf den Fähigkeiten des Unternehmens seine Mitarbeiter mit ausreichend Zeit, Ressourcen und Budget auszustatten, um neue Fähigkeiten zu erlernen und bestehende zu verbessern. Deswegen sind agile Transformationen im Wesentlichen ein Kulturwandel, die häufig über Transformation-Frameworks wie SAFe initiiert werden und von Natur aus hochkomplex sind.

Unternehmen, die eine agile Transformation planen sollten, sich bewusst sein, dass sie auf der Arbeitskraft und den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter beruhen. Aus der Perspektive von Entwicklungspsychologen sind Menschen sozial und prägen die Umgebung („System“), die sie sich während ihrer tagtäglichen Arbeit teilen. Deswegen werden Unternehmen grundsätzlich als soziales System verstanden. Solche „Systeme“ sind von Natur aus hochkomplex und dynamisch und beeinflussen nicht nur sich selbst, sondern auch alle angeschlossenen.

Das bedeutet, dass eine Kulturveränderung eines Departments über die privaten und beruflichen Netzwerke der Mitarbeiter die Kollegen aus anderen Departments erreichen wird. Und dass bestimmte Reaktionen (z.B. Feedback) oder Verhaltensweisen (z.B. ungläubiges Kopfschütteln) dieser Kollegen wiederum die Verhaltensweisen derjenigen Kollegen beeinflussen wird, die Teil der Kulturveränderung sind. Solche Dynamiken werden als wechselseitig reflexiv bezeichnet.

Veränderung braucht Sicherheit

Kulturwandel ist ein sehr langsamer Prozess, was im Hinblick auf die sich schnell verändernden Marktumfelder als Problem erweist. Die Einflüsse der VUCA Welt führen dazu, dass sich Unternehmen kurzfristig mit emergenten Nachfrageschocks, neuer Konkurrenz oder

besseren Produkten (i.S.v. effektiveren Lösung von Kundenproblemen) auseinandersetzen müssen. Dadurch erleben sie Schocks, die sie intern in einen Zustand der Instabilität versetzen.

Häufige Anzeichen sind das Auswechseln des Management Boards, Massenentlassungen oder Offshoring um Kostensparpotentiale zu realisieren, massive Preisnachlässe und ähnliches. In den 1990er Jahren durchlief beispielsweise IBM eine Phase der Instabilität, in der die Firma Verluste in Milliardenhöhe verzeichnete. Hintergrund war der wachsende Wettbewerb gewesen, durch den kleinere, schnellere und billigere Computerhersteller auf den Markt gedrängt sind, aber auch IBMs starre Unternehmenskultur, die Innovationen gehemmt haben. Beide Faktoren haben dazu geführt, dass IBM nicht schnell genug auf einen sich verändernden Technologiemarkt reagieren konnte. Infolgedessen wurden Standorte geschlossen und Mitarbeiter entlassen.

Schocks mit diesem Ausmaß führen im Unternehmen zu einem hohen Maß an Unsicherheit. Diese so genannte hohe „kulturelle Entropie“ führt zu zwei wesentlichen Verhaltensmustern:

1. Schocks können angstgetriebenes Verhalten auslösen – nicht nur bei Mitarbeitern, sondern gleichermaßen beim Management. Typische Beispiele von derartigen Verhaltensmustern sind Mikromanagement (Kontrolle), Manipulation und Schuldzuweisungen.
2. Schocks können sicherheitsgetriebenes Verhalten auslösen, bei dem die Mitarbeiter und das Management den Großteil ihrer Zeit und Energie darauf verwenden, die Sicherheit wiederherzustellen. Das bedeutet auch gleichzeitig, dass die Arbeitszeit nicht mit dem Tagesgeschäft, Weiterbildungen oder Problemlösungen verbracht wird, was wiederum die Umsätze beeinträchtigen kann.

Beide Konsequenzen lähmen das Unternehmen weiter. Während es durch angstgetriebenes Verhalten zum fehlenden Engagement bis hin zur inneren Kündigung und dem Exit kommen kann, führt das Wiederherstellen der gefühlten Sicherheit zu fehlender Produktivität und einem lethargischen Unternehmen, was wiederum die Umsätze beeinträchtigen kann.

Deshalb ist es wichtig während komplexer Veränderungsprozesse wie einem agilen Kulturwandel einen Fokus auf das Erhalten der „psychologischen Sicherheit“ zu legen.

In einem psychologisch sicheren Umfeld konzentrieren sich die Mitglieder auf die wichtigen Aspekte und nicht auf die Herstellung von Stabilität und Vorhersagbarkeit. Aus der Perspektive eines Unternehmens braucht es also ein „stabiles System“, um die Weiterentwicklung durch organisatorisches Lernen zu ermöglichen.

Ein Beispiel für eine Firma mit vergleichbaren Erfahrungen ist Google. 2012 startete Google das Projekt "Project Aristotle", um herauszufinden, was die erfolgreichsten Teams bei Google auszeichnet. Eine der wichtigsten Erkenntnisse war, dass psychologische Sicherheit der wichtigste Faktor für erfolgreiche Teams ist. Daraufhin wurde gezielt daran gearbeitet ein Umfeld zu schaffen, in dem sich Mitarbeiter frei äußern können – ohne dabei Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen. Teil dieses Projekts war ein wurden hierarchie- und fachbereichsübergreifendes Feedback-Tool, um negative Auswirkungen von Veränderungen frühzeitig erkennen zu können.

Change Readiness ist nicht gleich Change Readiness

Um ein Unternehmen auf eine tiefgreifende Veränderung vorzubereiten, muss es „change ready“ sein. Dabei zählt nicht nur die organisationale Change Readiness im Sinne einer entsprechenden Vorbereitung von IT-Systemen, Daten (-banken), Prozessen oder Unternehmensstrukturen wie Standorten oder Departments. Im Fokus eines Kulturwandels steht der Mitarbeiter mit einer durch Ausbildung, Erziehung und persönlichem wie beruflichen Umfeld geprägten Mindset. Wie wird ein Mitarbeiter also „change ready“?

Aus Sicht der Entwicklungspsychologen und Kybernetiker entwickelt ein Mensch im Laufe der Zeit Kernwerte, die seine sozialen Normen beeinflussen („etwas *fühlt* sich richtig oder falsch an“), welche wiederum sein Verhalten bestimmen. Die Entwicklung von Verhaltensmustern ist also tief im eigenen Selbst verankert. Wenn Mitarbeiter in ein neues Team kommen, dann kommt es typischerweise zu einem wechselseitig reflexiven Prozess der Gruppenbildung („forming, storming, norming, performing, adjourning“). Dabei beeinflusst der Einzelne durch sein Verhalten, seine Normen und seine Werte die der Gruppe und umgekehrt. Über die Zeit entsteht eine Gruppenidentität mit gemeinsamen Verhalten, Normen und Werten – mit anderen Worten: es entsteht ein Team.

Transformation-Frameworks wie SAFe benutzen genau diesen Prozess: Durch die Einführung von Rollen, Prozessen und Artefakten (Terminologie, Symbole, Zertifikate) wird das Verhalten verändert – man arbeitet nicht mehr in einem Projekt, sondern in einem iterativ-inkrementellen Entwicklungsprozess innerhalb einer skalierten Umgebung. Das ist im Wesentlichen der Versuch die Normen und die Werte („Lean-Agile Values“) zu verändern, um kundenorientiert und kontinuierlich Wert zu liefern.

Das Prinzip, das der Entwicklung von Teams oder der Transformation eines Unternehmens zu Grund liegen, ist universell: Vernetzung.

Netzwerke sind soziologisch gesehen komplexe, adaptive Systeme, die in gegenseitiger Abhängigkeit miteinander verbunden sind. Auf Ebene der Mitarbeiter können diese Netzwerke dabei helfen, dass Mitarbeiter sich gegenseitig bei der Evaluierung neuer Ideen oder auch bei Entscheidungen beratend unterstützen. Dadurch können sie nicht nur die Mental Load des Einzelnen verringern, sondern durch geteiltes Wissen auch Innovation fördern. Der Austausch unter Mitarbeitern hat dabei einen noch wesentlicheren Aspekt: die Erfahrung über den Umgang mit Informationen erhöht die Transparenz in die Verhaltensmuster der Kollegen. Denn wenn klar ist, dass ein Kollege sensible Informationen wie vereinbart benutzt, dann kann ihm vertraut werden. Falls die Informationen jedoch genutzt werden, um einen eigenen Vorteil daraus zu bekommen, dann wird es kein Vertrauen geben. Da Unternehmen hierarchische Systeme sind, kommt der Rolle des Managements eine besonders hohe Bedeutung zu. Führungskräfte müssen aktiv das Vernetzen der Mitarbeiter zulassen. Mehr noch, sie müssen diese durch konsistente Botschaften und authentische Maßnahmen gezielt fördern. Gleichmaßen muss Transparenz vorgelebt werden, damit die kulturellen Weichen für Netzwerke gestellt werden.

Zwei Unternehmen, die das Prinzip „Vertrauen durch Transparenz“ sehr erfolgreich angewendet haben, sind Zappos und Patagonia. Bei Zappos steht die Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung der Mitarbeiter im Vordergrund. Sie haben die "Circle Meetings" eingeführt, in der offen über Ideen oder Probleme im Tagesgeschäft gesprochen wird. Diese

Meetings stärken das Vertrauen zwischen den Mitarbeitern und schaffen eine Kultur der Zusammenarbeit. Bei Patagonia hingegen hat das Unternehmen ein internes soziales Netzwerk namens "The Footprint Chronicles" eingerichtet, das den Mitarbeitern ermöglicht, Informationen über die Produktionskette des Unternehmens auszutauschen und zu diskutieren. Dadurch wird die Transparenz in Bezug auf die Herkunft und Qualität der Materialien und Produkte erhöht, was als vertrauensbildende Maßnahme wahrgenommen wird. Darüber hinaus bietet Patagonia auch Mitarbeiterschulungen und Workshops an, um das Bewusstsein für die Auswirkungen der Produktion auf die Umwelt zu schärfen und das Engagement der Mitarbeiter für Nachhaltigkeit zu fördern. Beide Unternehmen zeigen, wie Netzwerke dazu beitragen können, Vertrauen und Transparenz zu kultivieren und eine positive Unternehmenskultur zu schaffen.

Fazit

Wenn Unternehmen mit unerwarteten und gravierenden Ereignissen überrascht werden, dann erleben sie einen Schock und werden in einen Zustand der Instabilität geworfen. Der Übergang von einem Zustand der Instabilität zu einem Zustand der Stabilität muss dahingehend gesteuert werden, dass die hierarchieübergreifenden Meinungen, Erfahrungen und Ideen aktiv in moderierten Diskussionsprozessen gesammelt und ausgewertet werden. Wenn die Ergebnisse der Diskussionen über bspw. die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens, Standortpolitik oder auch Personalstrategien gemeinsam erreicht und in entsprechend Veränderungsinitiativen umgesetzt werden, dann kann das Unternehmen nachhaltig einen neuen, stabilen Zustand erreichen. Unternehmen können dabei nur dann kulturelle Change Readiness entwickeln und damit die agile Transformation gelingen lassen, wenn sie die Bildung persönlicher Netzwerke fördern und die universellen Prinzipien der Transparenz, Konsistenz und Authentizität aktiv vorleben.

Quellen

- Balogun, J. and Hailey, V. H. (2008) Exploring strategic change. Pearson Education.
- Barrett, R. (2013) The values-driven organization: Unleashing human potential for performance and profit. Routledge.
- Barrett, R. (2016) 'Wandel des Gesamtsystems', in Wertorientierte Unternehmensführung. Springer, pp. 63–80.
- Burnes, B. (2004) Managing change: A strategic approach to organisational dynamics. Pearson Education.
- Chan, S. (2001) 'Complex adaptive systems', in ESD. 83 research seminar in engineering systems, pp. 1–9.
- Cohen, W. M. and Levinthal, D. A. (1990) 'Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation', Administrative Science Quarterly, 35(1), p. 128. doi: 10.2307/2393553.
- Gell-Mann, M. (1992) 'Complexity and complex adaptive systems'. Addison-Wesley.
- Grupe, Fabian (2022) How consultancies evolve agile mindsets and cultivate their own agile transformation. DBA thesis, University of Worcester.
- Harford, T. (2011) Adapt: Why success always starts with failure. Farrar, Straus and Giroux.
- Hofert, S. (2018a) Das agile Mindset: Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten. Springer-Verlag.
- Hofert, S. (2018b) 'Grundlagen der Entwicklungspsychologie und ihre Bedeutung für das Mindset', in Das agile Mindset. Springer, pp. 31–93.
- Jones, P. H. (2014) 'Systemic Design Principles for Complex Social Systems', in Social Systems and Design, pp. 91–128. doi: 10.1007/978-4-431-54478-4_4.
- Johnson, S. (2011) Where good ideas come from: The natural history of innovation. Penguin.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1978) 'Organizations and the system concept', Classics of organization theory. University of Michigan Press Ann Arbor, 80(2), p. 480.
- Kotter, J. (2012) 'Accelerate! New management systems to replace traditional hierarchies and managerial processes in companies', Human Resource Management International Digest, 21(2), pp. 45–56.
- Kruse, P. (2004) 'Netzwerkintelligenz: Komplexität und Dynamik meistern', in Integration und Datensicherheit–Anforderungen, Konflikte und Perspektiven. Bremen, pp. 25–32.
- Kruse, P. (2020) next practice. 9th edn. Lehmanns.
- Leffingwell, D. and Jemilo, D. (2019) Achieving Business Agility with SAFe 5.0.
- Lewin, K. (1947) 'Group decision and social change. Readings in social psychology', Readings in Social Psychology, 9(2), p. 378.
- Luecke, R. (2003) Managing change and transition. Harvard Business Press.

- Mabey, C. and Mayon-White, B. (1993) *Managing Change*.
- Morowitz, H. J. (2018) *The mind, the brain and complex adaptive systems*. Routledge.
- Robertson, B. (2007) 'Organization at the leading edge: Introducing Holacracy™', *Integral Leadership Review*, 7(3), pp. 1–13.
- Roethlisberger, F. J. and Dickson, W. J. (1934) *Management and the worker: Technical vs. social organization in an industrial plant*. Harvard University.
- Schein, E. H. (1987) *Process consultation: Lessons for managers and consultants*. Addison Wesley.
- Schein, E. H. (1988) 'Organizational psychology', China People's publication, p. 274.
- Schein, E. H. (2009) 'Organizational psychology', China People's publication, pp. 1–76.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J. P. and Lyles, M. A. (2008) 'Inter-and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences', *Journal of management studies*. Wiley Online Library, 45(4), pp. 830–853.