

## LEITFADEN

# UNTERNEHMENSKULTUR IM DIGITALEN MITTELSTAND

Begriffe und Ansätze für erfolgreiche digitale Betriebe

[www.kompetenzzentrum-cottbus.digital](http://www.kompetenzzentrum-cottbus.digital)

# Warum ein Wandel in der Unternehmenskultur dringend notwendig ist!

Die Digitalisierung trägt dazu bei, dass sich die Bedürfnisse und Erwartungen von Kundinnen und Kunden, Mitarbeitenden und Lieferanten verändern. Auf Unternehmensseite wandelt die Digitalisierung Geschäftsmodelle, Prozesse und historisch gewachsene Unternehmensstrukturen. Ein Aspekt, der dabei vernachlässigt wird, ist die Unternehmenskultur – also Führung und Zusammenarbeit.

Kleine und mittlere Unternehmen müssen lernen, neu zu denken. Selbst wenn sich nichts am Geschäftsmodell, den eigenen Produkten oder Dienstleistungen ändert, so entwickeln sich nach und nach die Bedürfnisse der Menschen, die in den Firmen arbeiten.<sup>1</sup> Hinzu können gesetzliche Vorgaben kommen, die Prozessänderungen erfordern.

Wann sind Digitalisierungsprojekte erfolgreich? Wann steigern sie nicht nur die unternehmerische Wertschöpfung, sondern auch die Motivation, Zugehörigkeit oder Zufriedenheit der Beschäftigten?

Der wesentliche Erfolgsfaktor ist die „Unternehmenskultur“<sup>2</sup>. Die „Art und Weise“, wie wir Geschäfte betreiben, ist sogar wichtiger für gelungene Digitalisierung als die Auswahl der „perfekten“ Hard- oder Software. Bestimmte Merkmale von Unternehmenskulturen sind förderlich, andere wiederum haben sich als hinderlich erwiesen.

Diese Broschüre nimmt das Thema Kultur genauer unter die Lupe: Welche Zielmarken sollten sich Unternehmer/-innen setzen, um ihre Firmen im digitalen Wandel zukunftsfähig zu gestalten? Was müssen Unternehmer/-innen mitbringen bzw. wie können sie starten? Was sind die wichtigsten Ansätze zur Erreichung der eigenen Unternehmenskultur 4.0?



## Kurz erklärt

Unternehmenskultur bezeichnet „*die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben*“.

Dazu gehören unterschiedliche Merkmale, wie das Betriebsklima, das Führungsverhalten, aber auch Leistungskriterien und Belohnungssysteme bis hin zu Organisationsstrukturen und Abläufen.<sup>3</sup>

## IMPRESSUM

### Herausgeber:

Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus  
c/o Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde  
Prof. Dr. Jörn Mallok (Lehrstuhl: Unternehmensführung und Produktionsmanagement)  
Prof. Dr. Klaus Dreiner (Lehrstuhl: Holzbe- und verarbeitung)  
Schicklerstr. 5  
16225 Eberswalde  
www.hnee.de

Vertreten durch: Die Hochschule für nachhaltige Entwicklung (HNE) Eberswalde ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts und eine staatliche Einrichtung des Landes Brandenburg. Sie wird nach außen durch den Präsidenten, Prof. Dr. Günther Vahrson, vertreten.

Zuständige Aufsichtsbehörde: Die HNE Eberswalde untersteht der Rechtsaufsicht des Ministeriums für Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Brandenburg.

### Autoren:

Susann Feuerschütz, Gerrit Neuhaus, Jenny Bechly-Günzel

### Satz/Layout:

maerkbar – Cottbus

### Bildnachweis:

Umschlag: Eigene Darstellung

<sup>1</sup> Vgl. Wörwag / Cloots 2020: „Human Digital Work – Eine Utopie?“, S. 63ff. <sup>2</sup> Leyh / Meischner 2018: „Erfolgsfaktoren von Digitalisierungsprojekten“, S.35-38

<sup>3</sup> Homma, Norbert/Bauschke, Rafael (2010): Unternehmenskultur und Führung. Den Wandel gestalten – Methoden, Prozesse, Tools. Springer Verlag, Wiesbaden, S. 15





## Was macht eine Unternehmenskultur 4.0 aus?

Unternehmenskultur ist immer individuell – so einzigartig wie das Unternehmen selbst. Denn Kultur setzt sich aus verschiedenen Merkmalen zusammen und wird unter anderem durch Strukturen, wie Belohnungssysteme oder formale Arbeitsabläufe geprägt. Doch vor allem die Menschen, ihr Denken und Handeln sowie auch schwer Greifbares wie „gelebte Werte“ sind Teil einer Unternehmenskultur. Dies kann man nicht eins zu eins kopieren. Das bedeutet: Es gibt keinen Königsweg.

### Offenheit und Transparenz

**„Kultur ist Strategie zum Frühstück.“**

PETER F. DRUCKER, ÖKONOM

Das sagte einer der einflussreichsten Management-Pioniere über die Bedeutung von Kultur für den Unternehmenserfolg. Am Anfang der digitalen Transformation steht immer eine Strategie. Die Digitalisierung ist kein Selbstzweck für Unternehmer/-innen. Sie muss das Personal begeistern.

Dennoch haben kleine und mittlere Unternehmen deutlich seltener als Großunternehmen eine kommunizierte Digitalisierungsstrategie, die der Belegschaft bekannt ist. Über die Hierarchieebenen nimmt dies deutlich ab: Während nur 4% der Geschäftsleitungsmitglieder den Plan nicht kennen, sind es bereits 18% der Führungskräfte und 27% der Mitarbeitenden.<sup>4</sup> Mangelnde Kommunikation und Transparenz befördern Ängste, Vorbehalte oder Fehlinformationen.

Nur, wenn sich Mitarbeitende bei der digitalen Transformation mitgenommen fühlen, werden sie auch bei der Umsetzung mitwirken. Es ist ein Bestandteil einer Unternehmenskultur 4.0, die Digitalisierung innerbetrieblich transparent und offen voranzubringen – die Unternehmensstrategie ist dabei ein wichtiger Ansatz. Er muss jedoch vermittelt und von der Belegschaft in der für den jeweiligen Arbeitsplatz notwendigen Komplexität verstanden werden. Dazu gehört u.a. alle Beteiligten in den Prozess aktiv einzubinden.

Offenheit hört dabei nicht an den eigenen Unternehmensgrenzen auf. Erwartungen von Kundinnen und Kunden sowie Partner/-innen spielen in der digitalen Transformation eine wichtige Rolle. Unternehmen müssen die Wünsche und Bedürfnisse verstehen, offen kommunizieren und Prozesse anpassen.



Veranstalten Sie gemeinsam mit Ihren Mitarbeitenden „Safaris“ zu inspirierenden Orten, möglichen Partnern, Unternehmen oder Kunden. Sammeln Sie im Rahmen der Erkundungstour Eindrücke in Form von Fotos oder Notizen. Anschließend können Sie die gewonnenen Eindrücke und mögliche Auswirkungen auf Ihre Arbeit diskutieren und gemeinsam priorisieren. Die Mitarbeitenden der eCom Logistik GmbH erlebten bei fünf Firmen, wie unterschiedlich Innovation verankert und gelebt werden kann – dies war für das Team sehr eindrucksvoll und inspirierte es dazu, den „Spirit“ bzw. die Identität des Unternehmens gestalterisch im eigenen Innovationsraum umzusetzen.



© Susann Feuerschütz (HNE) 2019

<sup>4</sup> Wörwag / Cloots 2020: „Mensch oder Technik: Wer prägt die Organisationskultur“, S. 208f.



Auch für unternehmensinterne Projekte lohnt der Blick über den Tellerrand. Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden. Mangelt es aber an Inspiration und Wissen über vorhandene Lösungen, wird es schwer, die passende Option für das Unternehmen zu finden.

## Vertrauen

Offenheit und Transparenz fördern das Vertrauen der Belegschaft in die Unternehmensführung und in die Zukunft der Firma. Zur Digitalisierung gehören nicht nur digitale Werkzeuge. Unternehmen müssen attraktive Arbeitsplätze zur Verfügung stellen, damit Mitarbeitende motiviert und zukunftsorientiert arbeiten können. Dazu gehört eine Arbeitsplatzkultur, die auf gegenseitigem Vertrauen basiert.<sup>5</sup> Wenn Mitarbeitenden Vertrauen in ihre Kompetenzen und Entscheidungen entgegengebracht wird, bringen sie sich stärker ein und gestalten das Unternehmen aktiv mit. Dies wird in Zeiten,

in denen technologische Entwicklungen, Markttrends und Innovationen schneller aufeinanderfolgen, zunehmend wichtig. Zudem funktioniert der alte Weg „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ nicht mehr – dafür wandeln sich Arbeitsprozesse zu schnell und die Gültigkeit von Wissen wird kürzer. Das Resultat: Führungskräfte können ihren Führungsbereich fachlich und prozessual nicht mehr vollumfänglich überblicken.<sup>6</sup> Besser ist es, auf Vertrauen zu setzen und dies aktiv zu fördern. Unsicherheiten, die Digitalisierung mit sich bringt, können durch eine Vertrauenskultur verringert werden. Führungspersonen wie Mitarbeitende – allen ist gemein, dass sie in einer Umgebung arbeiten, deren zukünftige Entwicklung nicht vorhersehbar ist. Neue Technologien, neue Kompetenzen – das macht neugierig, wachsam, ängstlich, widerständig. Viele Menschen haben z.B. Sorge um den eigenen Arbeitsplatz oder sie befürchten den Geschäftsverlust, nicht mit der neuen Software zurechtzukommen. Ob berechtigt oder unberechtigt – diese Gefühle haben unmittelbaren Einfluss auf das Verhalten und somit reale Konsequenzen.

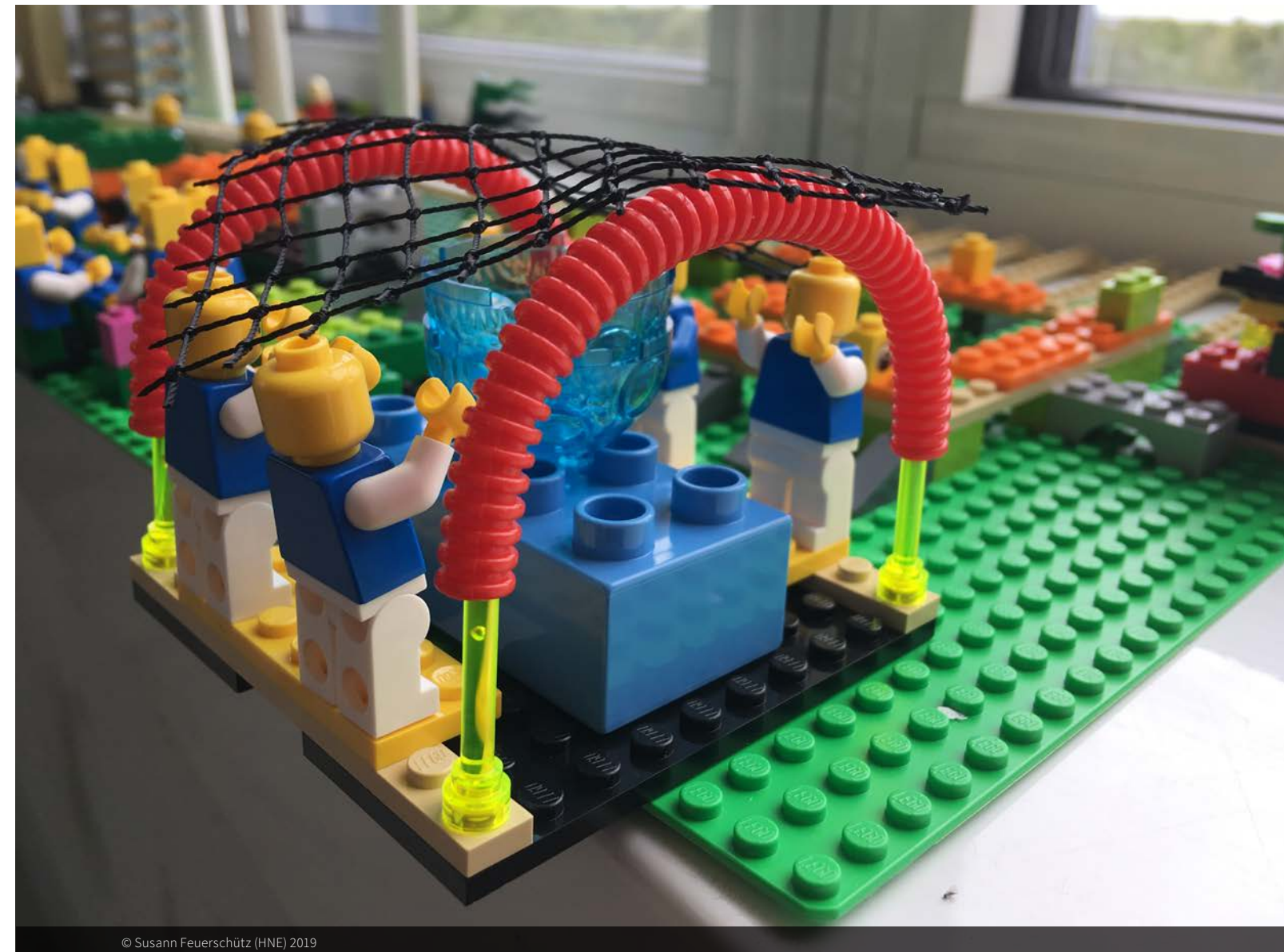
## Neue Beteiligung und Führung

Die Digitalisierung und die zukunftsorientierte Positionierung eines Unternehmens funktionieren nicht ausschließlich „von oben nach unten“. Die Persönlichkeit, der Stil und die Art und Weise der Geschäftsführung bzw. des Managements bestimmen die Kultur eines Unternehmens maßgeblich. Dabei macht es die Schnelligkeit des fortwährenden Wandels der Führungsebene schwer, genau zu wissen, was notwendige Entwicklungen sind. Selbst wenn sie es wüssten, spätestens in der Umsetzung treten Akzeptanzprobleme und Widerstände auf. Sinnvoller ist es, sich frühzeitig die Unterstützung der Belegschaft und von Kunden zu sichern. Innerbetrieblich geht es darum, die Zusammenarbeit und Beteiligung von Mitarbeitenden aller Abteilungen und Hierarchiestufen sowie das (Selbst-)Verständnis von Führungskräften neu zu organisieren. Führung wird in digitalisierten Unternehmen zunehmend partizipativer. Sie wird stärker auf einer lateralen Füh-



### Tipp!

Die unternehmensinterne Kommunikation ist beim Aufbau von Vertrauen in der Unternehmenskultur sehr wichtig. Je nach Zielsetzung lässt sich zwischen verschiedenen Kommunikationsmedien wählen. Interaktive Medien wie z.B. Diskussionsforen eignen sich gut, um bei massiven Bedenken mit der Belegschaft direkt ins Gespräch zu kommen. Reine Informationen lassen sich bspw. durch abwärts gerichtete Medien wie Newsletter o.ä. vermitteln. Direktes Feedback kann durch aufwärts gerichtete Medien wie z.B. Mitarbeiterbefragungen eingeholt werden.



© Susann Feuerschütz (HNE) 2019

rungskultur basieren und das hierarchische Denken und Handeln ablösen. Das bedeutet: Bei der Mitarbeiterführung steht nicht die Macht der Vorgesetzten, sondern die Befähigung der Mitarbeitenden im Fokus. Führungskräfte werden als Coach, Mentor/-in oder Sparringspartner/-in wahrgenommen. Die Mitarbeitenden haben Eigen- und Ergebnisverantwortung – sie arbeiten in Teams als Teil eines Netzwerkes. Die Führungskraft unterstützt sie dabei und ist für die geeigneten Rahmenbedingungen verantwortlich.

#### Zu den Eckpunkten der Führung eines digital organisierten Unternehmens gehören u.a. die Förderung von

- Eigenverantwortung,
- Ergebnisverantwortung,
- Selbstorganisation & Koordinationsfähigkeit in sozialen Netzwerken,
- Teilen und gemeinsamen Lernen sowie
- kollektiver Intelligenz.<sup>7</sup>

#### Führung heute und morgen <sup>10</sup>

##### Heute

- Wofür gearbeitet wird: **Belohnung**
- Wie wird geführt: **Kontrolle der Zielvereinbarungen, das unternehmenskonforme Verhalten wird abgesichert, unternehmensinterne Standards sind einzuhalten**
- Der Mitarbeiter ist eine **gebundene Ressource**, die man lenkt

##### Morgen

- Wofür gearbeitet wird: **Inspiration, persönliche Weiterentwicklung**
- Wie wird geführt: **Stimulierung und Betreuung, Voraussetzungen schaffen für eigenständige Aufgabenlösungen in Teams, Netzwerken und Kooperation auch außerhalb des Unternehmens sind gewünscht**
- Der Mitarbeiter ist ein **freier Leistungsgeber**, den man in den Prozess integriert



### Tipp!

Soll sich die Führung im Rahmen der Unternehmenskultur wandeln, so ist es wichtig, dass die Führungskräfte als gute Vorbilder vorangehen, die Belegschaft inspirieren und die neue Beteiligung auch selbst leben. Hier muss nichts von Beginn an perfekt sein. Wenn eine Führungskraft aber selbst die digitale Selbstorganisation gemeistert hat, ist das eine wichtige Voraussetzung für eine professionelle Führung in einem digitalisierten Betrieb.<sup>9</sup>

Ein Erfolgsfaktor ist, dass die Führungskultur von allen gleichermaßen geteilt und anerkannt wird. Wenn Mitarbeiter/-innen in ihren Aufgaben und Entscheidungen zu Teilhabern gemacht werden, steigt das Innovationspotenzial des Unternehmens.<sup>8</sup> Die Führungskultur sollte in Einklang mit den zentralen Unternehmenswerten stehen.



### Aus der Praxis

## eCom Logistik GmbH

In den einzelnen Fachabteilungen der eCom Logistik GmbH schlummerte wertvolles Fachwissen, das für die Gestaltung der Unternehmensentwicklung nützlich war. Daher bildete sich das „Team Zukunft“, um diesen Prozess von Beteiligung und agiler Zusammenarbeit zu beginnen und „wie eine Keimzelle“ Schritt für Schritt die Kultur der Zusammenarbeit in der ganzen Firma zu verändern.

Das Team setzt sich heute über Hierarchiestufen hinweg aus Mitarbeitenden verschiedener Abteilungen inkl. Betriebsrat zusammen und arbeitet in einem modernen Innovationsraum, den es selbst aufgebaut hat. Auch agile Methoden und neue Entscheidungswege sind Thema. So fördert die eCom neues Denken und neue Führung.



© LTV Television Cottbus GmbH 2020

<sup>7</sup> Vgl. Lemke 2020: Digitalisierung zwischen Technologie und Management, in Rump / Eilers 2020: Die vierte Dimension der Digitalisierung, S.36 <sup>8</sup> Biedermann et. al.2013: Partizipatives und ganzheitliches Innovationsmanagement, Sichtweisen von Betriebsleitungen und Betriebsräten, S. 80. <sup>9</sup> Vgl. Westerman et al. 2014: Leading Digital. Turning Technology Into Business Transformation, Harvard Business Review Press. <sup>10</sup> Quelle: Reinnahrt et al. 2018: Chefsache Digitalisierung 4.0, S. 159



## Feedback- und Fehlerkultur – Auf dem Weg zur lernenden Organisation

Das moderne Management der Ressource „Wissen“ wird für Unternehmen immer wichtiger: Dies liegt an dem allgegenwärtigen Wandel und Innovationsdruck am Markt. Im Falle vieler KMU ist das unternehmensspezifische Wissen auch aufgrund individualisierter, kundenspezifischer Prozesse und nicht-standardisierter Arbeit überlebenswichtig. Wenig verwunderlich also, dass die lernende Organisation ein bedeutender Faktor für die Unternehmenskultur 4.0 ist. Das Ziel ist eine „intelligente, selbstorganisierte Interaktion der Beschäftigten (und Technik) entlang der Wertschöpfungskette.“<sup>11</sup> Dazu sind bereichsübergreifende, abwechslungsreiche und lernförderliche Arbeitsstrukturen zu implementieren, die kooperative Lern- und Arbeitsprozesse ermöglichen.

Für die Unternehmenskultur heißt das, dass sich neben neuen Formen der Beteiligung, eine offene Feedback- und Fehlerkultur



### Tipp!

**Auch Führungskräfte machen Fehler und lernen. Wenn sie dies offen zeigen und darüber sprechen, nehmen sie ihre Vorbildfunktion wahr und stärken die lernende Organisation.**

in den Organisationen etablieren muss. Was bedeutet das nun konkret? Es lohnt sich, das Instrument „Kontrolle“ genauer anzusehen: Kontrolle findet in vielen Prozessen statt und viele Führungskräfte in Betrieben sind unsicher, wann Kontrollen wirklich notwendig sind und wann die Vorteile von Selbstorganisation und Vertrauen überwiegen.

## Wirkungen von Kontrolle

### Negativ

- **Misstrauen** in Bezug auf Arbeitsleistung führt zu Abwehrverhalten
- **(Soziale) Sanktionen** statt Lernen aus Fehlern: Vertuschen, keine Entwicklung möglich
- Zu **häufige Kontrollen** verunsichern und behindern Arbeitsabläufe
- **Plötzliche Kontrollen** von etablierten Verfahren ohne nachvollziehbare Gründe: Verunsicherung
- **Zu starke Kontrolle** ohne Feedbackschleifen verhindert Bereitschaft, innovative Wege zu gehen

### Positiv

- Neue, komplexe Aufgaben: **Nützliches Feedback** zum Fortschritt & zu Zwischenergebnissen
- Verwendung, um **Anerkennung** auszudrücken & Grundlage für gerechte Leistungsbeurteilungen und **Entlohnungen**
- **Motivation** durch positive Kontrollergebnisse
- **Frühzeitiges Erkennen** von Problemen, Über-/Unterforderung, unzumutbaren Arbeitsrisiken
- **Möglichkeit** für Mitarbeitende, **Fehler zu korrigieren** & Arbeit zu gutem Ergebnis zu bringen

13

Ziel ist es, eine positive Feedback- und Fehlerkultur aufzubauen, über die Mitarbeitervertrauen gewonnen wird. Fehler sollten als Chance und „fehlgeschlagenen [aber wertvollen] Versuch, eine brauchbare Lösung zu finden“<sup>12</sup> gesehen werden. Denn: Perfektion zu erwarten und verlangen ist nicht nur unrealistisch, sondern führt auch dazu, dass die Mitarbeitenden vorsichtiger arbeiten, möglicherweise weniger produktiv sind und weniger Risiken eingehen. In Bezug auf die Unternehmensentwicklung wäre es eine vertane Chance, wenn sich Mitarbeitende scheuen, mitzuwirken und ihr Wissen und ihre Ideen einzubringen. Doch genau dies braucht eine Unternehmenskultur 4.0: Mitarbeitende, die proaktiv auf Fehler oder Störungen hinweisen und gemeinsam im Team nach Lösungen suchen, die Arbeit zum Erfolg zu führen.

## Flexibel, agil, kundenorientiert? – Was braucht es noch?

Die Mitarbeitenden sind von zentraler Bedeutung. Dabei ist Vielfalt ein Trumpf: Denn unterschiedliche Menschen stärken Unternehmen, wenn sie ihre Perspektiven, Ideen und Fertigkeiten in Teams zusammenbringen. Gibt es darüber hinaus Erfolgsfaktoren in Bezug auf Mitarbeitende? Für erfolgreiche digitale Transformation gelten Agilität und Kundenorientierung als zwei wesentliche Prinzipien. Der Begriff Agilität beschreibt die Wendigkeit einer Organisation und die Fähigkeit, sich an Veränderungen flexibel anpassen zu können. Agile Unternehmen überwinden traditionelles Silodenken, die Mitarbeitenden arbeiten erfolgreich in Netzwerkstrukturen; hierfür sind Selbstorganisation und Teamfähigkeit wichtige Voraussetzungen.<sup>14</sup> In agil organisierten Unternehmen arbeiten Mitarbeitende in Teams eigenverantwortlich projektbezogen.

Sie können virtuell und real zusammenarbeiten. Die Kundenorientierung ist bei ihrer Arbeit ein zentrales Credo: Die Mitarbeitenden fokussieren sich bei der Entwicklung neuer Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse auf die Bedürfnisse und Nutzererwartungen für die Kunden. Das können Externe sein oder auch interne Kunden z.B. die Kolleg/-innen einer anderen Abteilung. Diese werden in Gestaltungsprozesse aktiv eingebunden. Agile Arbeitsmethoden wie z.B. Scrum, Kanban etc. finden dabei Anwendung.

Agilität und Kundenorientierung sind wichtige Anforderungen an Beschäftigte in Innovationsprojekten wie z.B. der Produktentwicklung. Doch welche Fähigkeiten brauchen Mitarbeitende,



### Kurz erklärt

SCRUM ist ein Vorgehensmodell des agilen Projekt- und Produktmanagements. Es wurde insbesondere für die agile Softwareentwicklung konzipiert, ist aber auch davon unabhängig einsetzbar.

KANBAN ist eine Arbeitsmanagement-Methode, die aus dem Toyota Production System entwickelt wurde und heute in verschiedenen Kontexten Anwendung findet.

Weiterführende Infos: <https://cutt.ly/ShSaWpF>

<sup>11</sup> Kurz 2013: Industrie 4.0 verändert die Arbeitswelt, Magazin GegenBlende/DGB 24/2013. <sup>12</sup> Laufer H (2018) Vertrauensvolle Mitarbeiterführung. Hintergründe, Leitfäden, Lösungsvorschläge. Springer Gabler, Wiesbaden. <sup>13</sup> Tabelle: Wirkungen von Kontrolle nach Rump/Eilers 2020: S. 71 und Laufer (2018). <sup>14</sup> Vgl. Lemke 2020, Digitalisierung zwischen Technologie und Management, in Rump / Eilers 2020: Die vierte Dimension der Digitalisierung, S.19f.

die vorwiegend klassische Tätigkeiten wie Buchhaltung, Produktion oder Vertrieb übernehmen, in einer modernen Unternehmenskultur? Auch hier wird Agilität als Grundprinzip immer wichtiger, selbst wenn sie im täglichen Ablauf nicht immer die oberste Bedeutung haben wird.

Die Bereitschaft und Fähigkeit aller Betriebszugehörigen für Veränderung sind für die Unternehmenskultur zentral. Hierfür ist es wichtig, den Unterschied zwischen Agilität und Flexibilität zu verstehen.

Wie man der Abbildung entnehmen kann, folgen Agilität und Flexibilität nicht der gleichen Logik und haben nicht das gleiche Ziel. Dennoch sind beide Ansätze nützlich für eine moderne Unternehmenskultur. Denn wenn Mitarbeitende die Vorteile flexibler Arbeitsformen wie z.B. flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsortmodelle genießen, steigt ihre Identifikation mit dem Unternehmen und die Bereitschaft, in den Betrieb „zu investieren“ und sich z.B. auf Veränderungen einzulassen. Anders formuliert: Flexibilität fördert die Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit, die eine Voraussetzung für Agilität ist.

### Kennzeichen flexibler bzw. agiler Organisationen

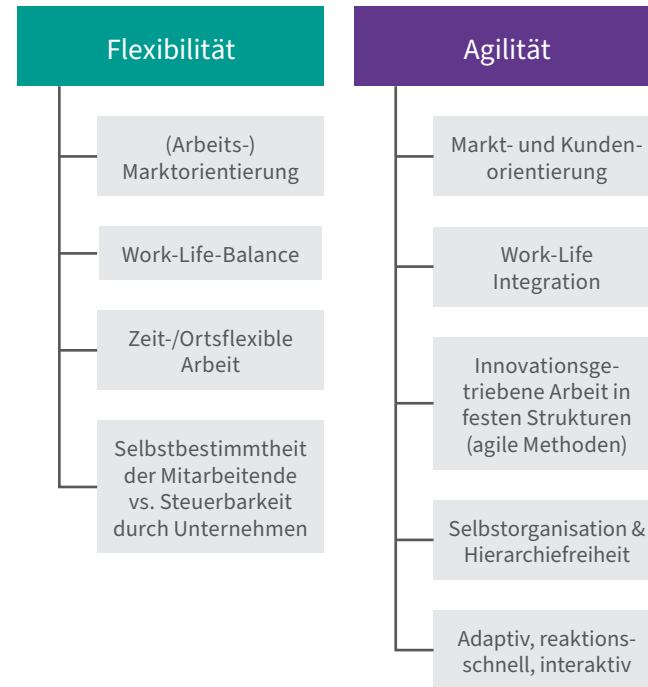


Abbildung 1: Kennzeichen flexibler bzw. agiler Organisationsformen, vgl. Lemke 2020



### Tipp!

Es lohnt sich, Führungskräfte und Mitarbeitende für die Unterschiede und Bedeutungen von Agilität und Flexibilität zu sensibilisieren. Die Formulierung von Vorfahrtsregeln im Konfliktfall (z.B. flexible Arbeitszeiten vs. Anwesenheitspflicht in agilen Projekten wie Daily Scrum Meetings) und besonders die Stärkung individueller Veränderungsfähigkeit sind zwei Themen, denen Beachtung geschenkt werden kann.



### Aus der Praxis

## eCom Logistik GmbH

Das „Team Zukunft“ der eCom Logistik GmbH koordiniert in seinem Innovationsraum verschiedene Teams und gibt so sein Wissen über agile Arbeitsmethoden weiter. Zukunftsprojekte wie die neue Kommissionierung, digitale Kommunikation oder die Digitalisierung des Personalmanagements werden gezielt und nutzerorientiert umgesetzt. Zukünftig sollen z.B. Kundenevents, Lunch Lectures und weitere Veranstaltungen dafür sorgen, die eCom mit Kunden und Beschäftigten themenfokussiert zu vernetzen und so am Puls der Zeit zu bleiben.



© LTV Television Cottbus GmbH 2020



# Unternehmenskultur wandeln, aber wie?

Eine moderne Unternehmenskultur ist immer individuell. Das gilt auch für den Weg dorthin. Jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, wie es zum Ziel kommt. Dennoch werden hier zur Inspiration verschiedene Ansätze und „Stationen auf dem Weg“ exemplarisch aufgezeigt.

## Kulturwandel als dauerhafter Zustand

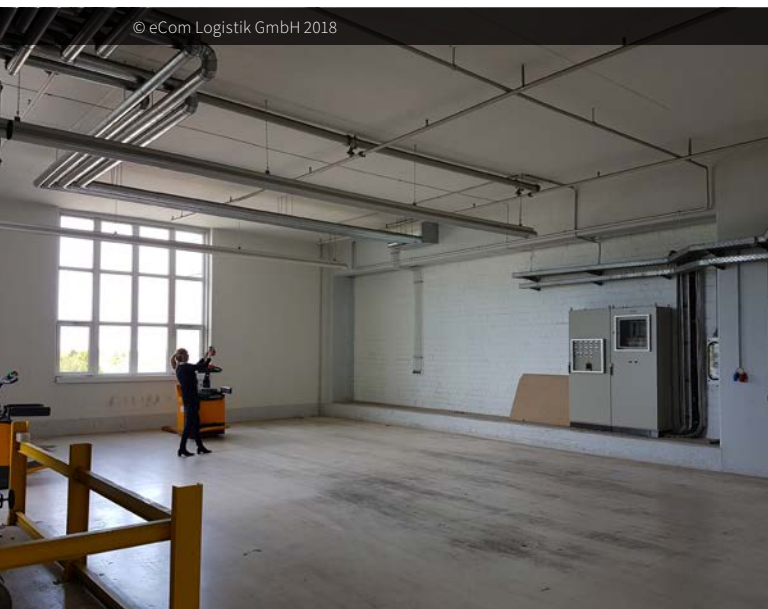
Eine simple „Verordnung“ der neuen Unternehmenskultur führt nicht zum Ziel. Noch schlimmer: Es drohen nach einer Proklamation ohne Folgen der Verlust von Glaubwürdigkeit und Frustration. Wer einen Kulturwandel angehen möchte, sollte sich auf eine gewinnbringende und herausfordernde Daueraufgabe einstellen. Er ist, genauso wie die Digitalisierung auch, kein isoliertes Projekt, das einen definierbaren Abschluss findet. Wer die Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur als kontinuierlichen Prozess betrachtet, ist gut beraten.



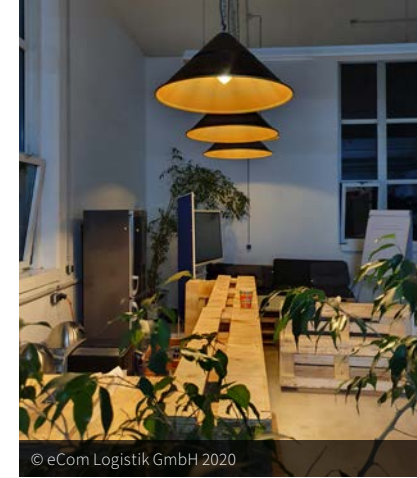
© eCom Logistik GmbH 2020

## Das Unsichtbare sichtbar machen

Eine Unternehmenskultur ist sehr komplex und mit einigen sichtbaren und vielen unsichtbaren Faktoren verbunden. Sehr gut dargestellt ist dies im Eisbergmodell nach Edward T. Hall. Wie in der Abbildung auf Seite 18 ersichtlich, macht der sichtbare Teil der Kultur mit „der Spitze des Eisbergs“ nur einen kleinen Teil des Ganzen aus. Die Sachebene zeigt sich bspw. durch festgeschriebene Dokumente zu strategischen Zielen, Arbeitsanweisungen oder Organisationsstrukturen. Die Basis für den sichtbaren Teil verbirgt sich unter der Wasseroberfläche und ist für die Kultur buchstäblich grundlegend: Beziehungen, Status, Regeln; noch tiefer liegen Werte und soziale Normen, Einstellungen und Gefühle, die wiederum auf den Grundbedürfnissen der Menschen (z.B. nach Sicherheit) aufbauen.



© eCom Logistik GmbH 2018

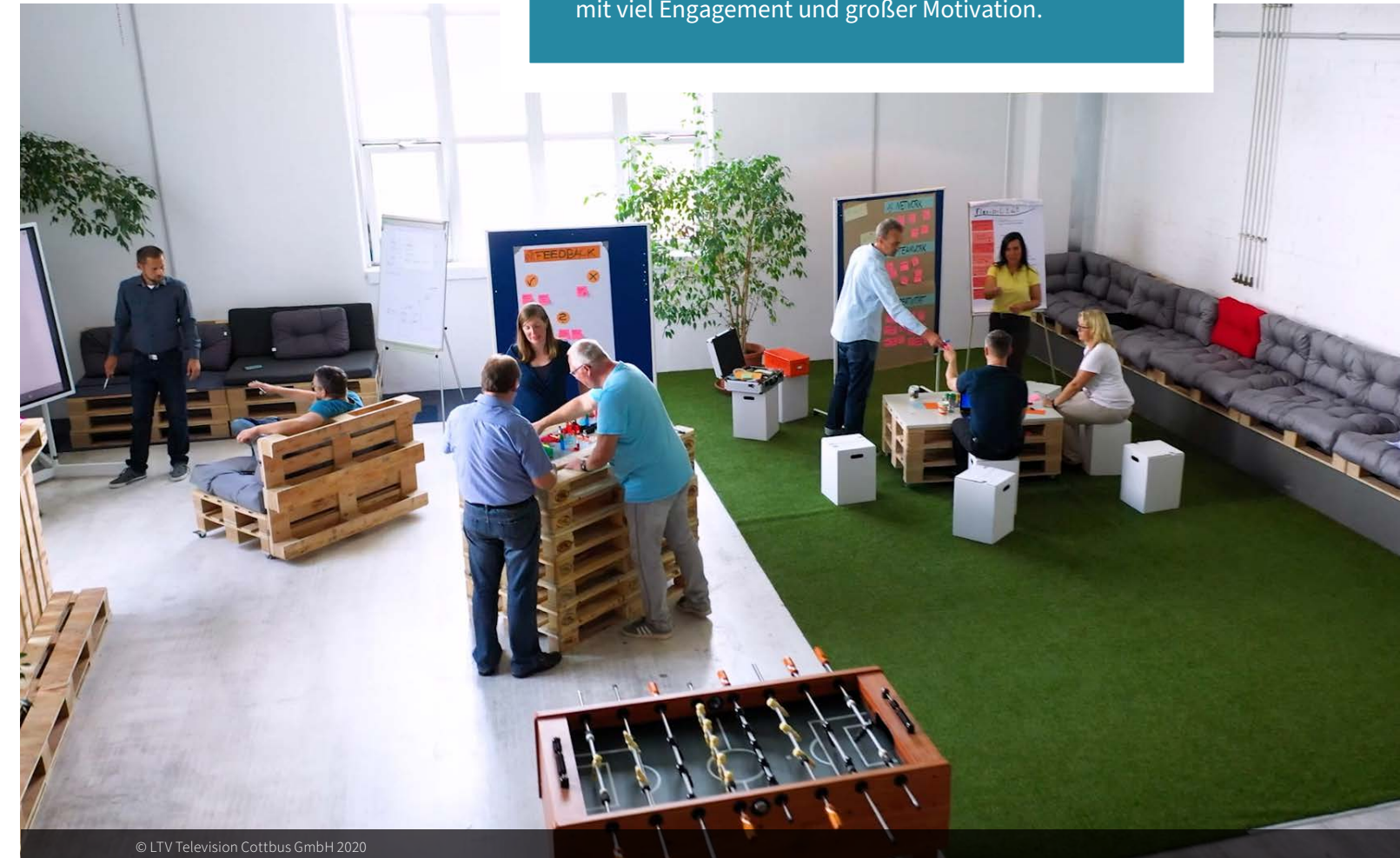


© eCom Logistik GmbH 2020



## Aus der Praxis

Impressionen aus dem Innovationsraum-Projekt – aus einem kahlen Industriespace wird eine moderne „Denkfabrik“ mit Logistikflair, in Eigenbau umgesetzt mit viel Engagement und großer Motivation.



© LTV Television Cottbus GmbH 2020

Ein wichtiger erster Schritt im Wandel ist es, diese Komplexität der eigenen Unternehmenskultur zu verstehen und den Eisberg auch unter der Wasseroberfläche genau zu betrachten. Neben dem Eisbergmodell gibt es verschiedene Ansätze, die Unternehmenskultur zu analysieren. Dabei kann man grob in drei Gruppen unterscheiden:

- 1) Methoden auf Basis von Fragebögen mit feststehenden Dimensionen, die Benchmark-Vergleiche ermöglichen: Beispiele sind hier der OASIS-Fragebogen sowie der Denison Organization Culture Survey,
- 2) Erfassungsmethoden, die die für ein spezifisches Unternehmen relevanten Dimensionen erheben: das Repertory Grid und das auf der gleichen Methode aufbauende und weiterführende „Concept Mapping – Pattern Matching“,
- 3) Erfassungsmethoden, die problemorientiert auf die weitere Entwicklung der Unternehmenskultur fokussieren: z.B. das Kulturassessment.<sup>15</sup>

Weitere Informationen zu genannten Methoden finden Sie unter: <https://cutt.ly/2zgPaJ6>



## Tipp!

Das Eisbergmodell lässt sich produktiv in einen Workshop einbauen. Als ausgedruckte oder gezeichnete Vorlage an der Pinnwand nutzt man es so: Alle schreiben/malen mind. je eine Karte zu einem positiven und einem negativen Aspekt und pinnen sie auf der Vorlage in die Sachebene. Dies wird auch für die Beziehungsebene gemacht. Danach wird besprochen, wie sich Positives verstärken und Negatives reduzieren lässt. Die Ideen werden auf einer zweiten Pinnwand festgehalten und können z.B. grundlegend für die Formulierung von einer gewünschten Unternehmenskultur/Zielsetzung verwendet werden.

## Eisbergmodell



## Eine gemeinsame Vision inspiriert

(Geschäfts-)Führungen packen in KMU oft im Tagesgeschäft mit an, sie haben auch den Blick fürs große Ganze. Ihre Rolle ist es, eine zukunftsfähige Vision des Unternehmens zu haben. Sie beschreibt das Geschäftsumfeld, enthält die übergreifenden Ziele und beschreibt, auf welche Art und Weise die Geschäfte betrieben werden sollen.

Eine Vision, die eine moderne zukunftsorientierte Unternehmenskultur anstrebt, lässt sich gut als Grundlage für die interne Kommunikation zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden verwenden. Sie kann inspirieren und als Orientierungshilfe im Kulturwandel fungieren. Einen konkreten Plan, wie diese Ziele erreicht werden sollen, enthält die Vision noch nicht.



## Tipp!

Auch eine Vision lässt sich in Zusammenarbeit formulieren, etwa in einem Workshop, in dem Vorstellungen anderer Unternehmen als Inspirationsquelle herangezogen werden können. Betrachtet werden sollten daraufhin das Unternehmensumfeld, die Marktsituation sowie die zentralen Herausforderungen der Kunden. Bei der Formulierung einer Vision sollte realistisch geprüft werden, ob die Leitsätze auch mit Leben gefüllt werden können.

## Ziele definieren und eine Strategie wählen

Zunächst muss die Ausgangssituation der Unternehmenskultur für die Führungskräfte klarer sein (z.B. mit Hilfe des Eisbergmodells). Darauf aufbauend ist die Formulierung konkreter Ziele hilfreich, die im Unternehmenskulturwandel erreicht werden sollen.

Für die Umsetzung einer angestrebten Unternehmenskultur braucht es eine Strategie, die den Weg für alle im Unternehmen nachvollziehbar und transparent beschreibt. Die Strategie ist individuell und sollte, neben Ausgangssituation und Zielen auch andere Faktoren wie Ressourcen, Arbeitsauslastung und das Unternehmensumfeld (Kunden, Lieferanten etc.) beachten. Möglicherweise gibt es innerhalb des Unternehmens verschiedene Ausgangslagen, z.B. zwischen Abteilungen. Insgesamt gilt: Flexibel bleiben!



<sup>15</sup> Sackmann 2006: Messen, werten, optimieren. Erfolg durch Unternehmenskultur. Ein Leitfaden für die Praxis, S. 7.



## Strategie Design – Schneller ins Tun kommen

Strategie Design ist ein moderner Ansatz, der erfolgreiche Prinzipien des Design Thinking auf die Strategiearbeit überträgt und dabei praxisorientiert ist.

Ähnlich wie beim Design Thinking werden in einem offenen und kontinuierlichen Kreislauf mehrere Phasen der Strategieentwicklung durchlaufen. Es gibt die Phasen „Erkenntnisse“, „Ideenfindung“ sowie „Umsetzung“.

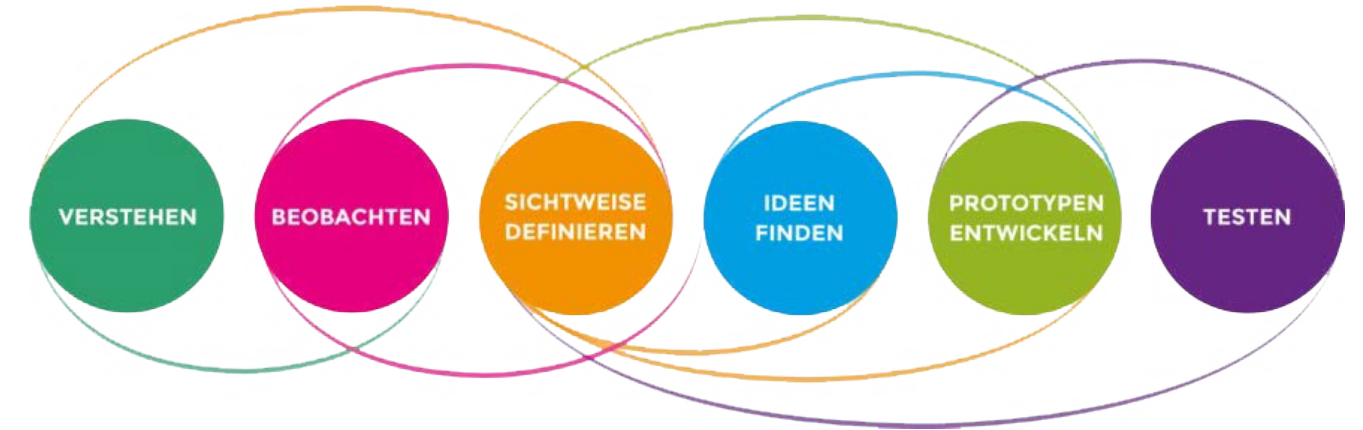
Erkenntnisse über die bestehende Kultur und Zielvorstellungen werden bspw. durch einen Workshop mit dem Eisberg-Modell gesammelt. Dann werden Ideen für den Kulturwandel erarbeitet und im folgenden Schritt umgesetzt. Relativ schnell gehen Lernerfahrungen in den Kreislauf ein als neue Erkenntnisse für weitere Ideenentwicklung etc.

Strategieentwicklung wird so in diesem experimentellen Kreislauf unter Beteiligung der Mitarbeitenden mit der konkreten Umsetzung einzelner Maßnahmen eines Transformationsprojektes kombiniert.

### Ein ganzheitliches Strategieverständnis für das digitale Zeitalter<sup>16</sup>



### Der Mikroprozess im Design Thinking<sup>17</sup>



### Tipp!

Viele Unternehmen beschreiben dies mit einer „Soll-Kultur“. Dennoch sollte dabei klar sein: Es geht nicht darum, ein statisches Ziel zu erreichen, sondern in der sich immer schneller wandelnden Welt navigieren zu können. Ein gutes Stichwort ist hier: Wandlungsfähigkeit, oder besser: Wandelbarkeit. Es geht darum, eine gelebte Unternehmenskultur 4.0 zu schaffen, die das zunehmend digitalisierte Unternehmen bzw. das Unternehmen in der digitalisierten Welt positioniert. Dies wird erreicht, wenn die angestrebte Kultur zu den individuellen Unternehmenszielen passt.



### Kurz erklärt

Design Thinking ist eine systematische Herangehensweise, um komplexe Problemstellungen zu lösen und somit bessere Produkte und Service zu gestalten. Hierbei sind die Wünsche und Bedürfnisse von Nutzer/-innen zentral. Das Ziel ist es, etwas zu entwickeln, das gleichermaßen technologisch machbar, wirtschaftlich tragfähig und menschlich erwünscht ist. Design Thinking setzt dabei auf die Einbindung verschiedener Perspektiven und einen kreativen Prozess mit „schnellen Lernschleifen“.

Im linken Teil des Prozesses wird Verständnis für die Nutzerperspektive entwickelt. Nutzer/-innen werden beispielsweise interviewt oder beobachtet. Somit entsteht eine gemeinsame Sichtweise des Teams, die die Grundlage für die Ideenentwicklung, die Anfertigung und das Testen von Prototypen bildet.

**Wer sich für eine Vertiefung des Themengebietes Design Thinking interessiert, ist eingeladen sich an das Team des Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Cottbus zu wenden.**

<sup>16</sup> Eigene Darstellung nach „Simon Walter, Strategie Design - Ein ganzheitliches Strategieverständnis für das digitale Zeitalter, Seite 17“ <sup>17</sup> Bildquelle: Valerie Schandl; [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Design\\_Thinking\\_Workshop\\_WMDE.png](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Design_Thinking_Workshop_WMDE.png)

## Erfolgsfaktoren in der Umsetzungsphase

Arbeitserleichterung, effiziente Projektarbeit in Teams oder schnelle hierarchieübergreifende Kommunikation sind Beispiele für erwünschte Effekte der Digitalisierung. Um Digitalprojekte sinnvoll, passgenau und beschäftigungsgerecht umzusetzen, ist eine entsprechend unterstützende Unternehmenskultur maßgeblich. Wer an einer Anpassung bzw. dem Wandel der eigenen Unternehmenskultur arbeitet, hat die Möglichkeit die Art und Weise wie das eigene Geschäft betrieben wird, auf die Anforderungen des digitalen Zeitalters vorzubereiten. Folgende Aspekte haben sich als hilfreich für eine erfolgreiche Umsetzung erwiesen.



### Der Plan: Mit kleinen Schritten zu schnellen Erfolgen

Ein Kulturwandel ist kein Sprint, vielmehr ein Dauerlauf. Der große Erfolg wird sich nicht von einem Tag auf den anderen einstellen. Umso wichtiger ist es, sich einen Plan zu erstellen, der in kleinen Schritten langfristige Ziele verfolgt. Dies wirkt motivierend und hilft beim Durchhalten.



#### Tipp!

Wenn Meilensteine transparent gemacht und in regelmäßigen Abständen Erfolge gefeiert werden, steigt die Identifikation mit dem Unternehmen schnell an.



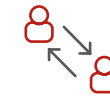
### Mehr Schaffen mit klaren Verhältnissen

Kein Kulturwandel kommt gänzlich ohne klare Verantwortungsbereiche und Ressourcen (z.B. Zeit, Geld, Denkkapazität) aus. Besonders wenn Zuständigkeiten klar geregelt sind, lassen sich einzelne Maßnahmen mit kleinem Aufwand durchführen.



#### Tipp!

Häufig spielt die Arbeitszeit, die Mitarbeitende für etwas aufwenden dürfen, eine entscheidende Rolle. Daher empfiehlt es sich, im Team Rollen, Verantwortungsbereiche sowie Aufwand und Ressourcen festzulegen (und bei Bedarf nachzusteuern). Bei eCom Logistik steht dem „Team Zukunft“ z.B. eine wöchentliche Arbeitszeit von drei Stunden zur Verfügung, um gemeinsame Transformationsprojekte zu planen.



### Wertschätzend miteinander kommunizieren

Die Unternehmenskultur wird von allen Menschen im Unternehmen gestaltet und beeinflusst. Für einen positiven Wandel sollten daher möglichst alle „an Bord kommen“. Nur wenn die Akzeptanz in weiten Teilen des Unternehmens gegeben ist, können Ziele erreicht werden. Eine gelungene Kommunikation ist hier der Schlüssel zum Erfolg und sollte alle im Unternehmen dort abholen, wo sie stehen, und im Prozess wertschätzend einbinden.



#### Tipp!

Für eine gute Kommunikation sind analoge und digitale Kommunikationskanäle ziel führend, die einen Dialog mit der Belegschaft ermöglichen. Ist z.B. eine verbesserte Feedbackkultur ein Ziel, dann kann man dies bereits von Beginn an vorleben und beispielsweise Kommunikationstools mit „Rückkanal“ wie Workshops, Blogs oder Wikis aktiv nutzen.



### Durchgängig beteiligen

Von der Analyse über die Strategie, Zielsetzung bis in die konkrete Umsetzung eines Projektes lassen sich Mitarbeitende in die einzelnen Schritte einbeziehen. Dieses Vorgehen hat viele Vorteile: Das Wissen und die Erfahrung von Mitarbeitenden sind wertvolle Inputs für die fortschreitende Gestaltung des Wandels. Die Akzeptanz steigt und Mitarbeitende multiplizieren ihre Eindrücke und Arbeiten in das Unternehmen. Mehr Teilhabe bedeutet Gestaltungsmöglichkeiten und ist ein wichtiger Ausdruck der Wertschätzung.



#### Tipp!

Mit LEGO® kann Jede/r etwas anfangen. Die Methode LEGO® Serious Play® lässt sich von der Strategiearbeit bis in die Planung des operativen Vorgehens in nahezu jeder Phase eines Projektes anwenden. Sie eröffnet Teilnehmenden eines Workshops die Möglichkeit, ihre Ideen gleichberechtigt einzubringen und fördert nicht nur die Kreativität, sondern auch die Teamarbeit. Die Methode führte bspw. bei Workshops mit der eCom Logistik GmbH zu wertvollen und überraschenden Ergebnissen. **Das Mittelstand 4.0 Kompetenzzentrum Cottbus bietet LEGO® Serious Play® Workshops auf Anfrage an.**



# Was ist Mittelstand-Digital?

Mittelstand-Digital informiert kleine und mittlere Unternehmen über die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung. Die geförderten Kompetenzzentren helfen mit Expertenwissen, Demonstrationszentren, Best-Practice-Beispielen sowie Netzwerken, die dem Erfahrungsaustausch dienen. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Der DLR Projektträger begleitet im Auftrag des BMWi die Projekte fachlich und sorgt für eine bedarfs- und mittelstandsgerechte Umsetzung der Angebote. Das Wissenschaftliche Institut für Infrastruktur und Kommunikationsdienste (WIK) unterstützt mit wissenschaftlicher Begleitung, Vernetzung und Öffentlichkeitsarbeit. Weitere Informationen finden Sie unter [www.mittelstand-digital.de](http://www.mittelstand-digital.de)

## Was ist das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus

Das Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus setzt sich aus den fünf Partnern BTU Cottbus-Senftenberg (Projektleitung), Technische Hochschule Wildau, Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde, IHP GmbH Leibniz-Institut für innovative Mikroelektronik Frankfurt (Oder) sowie IHK Cottbus als Vertreterin der Landesarbeitsgemeinschaft der Industrie- und Handelskammern in Brandenburg zusammen. Dabei stehen die

Schwerpunkte Arbeit 4.0, Digitalisierung in Logistik und Produktion, IT-Sicherheit, Assistenzsysteme, Automatisierungstechnik, Robotik sowie Sozialpartnerschaften im Mittelpunkt. Das Zentrum gehört zu Mittelstand-Digital. Mit Mittelstand-Digital unterstützt das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie die Digitalisierung in kleinen und mittleren Unternehmen und dem Handwerk.

## KONTAKT

### Mittelstand 4.0-Kompetenzzentrum Cottbus

c/o Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde  
Schicklerstr. 5  
16225 Eberswalde  
Tel.: +49 355 69-5171  
[info@kompetenzzentrum-cottbus.digital](mailto:info@kompetenzzentrum-cottbus.digital)  
[www.kompetenzzentrum-cottbus.digital](http://www.kompetenzzentrum-cottbus.digital)

Folgen Sie uns:     