

**Kulturwandel – Wandelkultur:  
Wie Sie unter Veränderungsdruck souverän agieren  
und die Dynamik des Digitalen Wandels erfolgreich nutzen**

***Der Digitale Wandel bringt viele Chancen, macht vielen aber auch Angst – Was kann der CIO als Führungskraft unternehmen um diese Angst zu überwinden?***

Warren Buffet hat gemeint: „Man muss auf die Ebbe warten, um zu sehen, wer nackt schwimmt.“ Dieses Zitat trifft in doppelter Weise zu.

1. In kritischen Zeiten, wie es z.B. radikale Veränderungen darstellen - im Business der digitale Wandel oder im Privatleben z.B. die Geburt oder der Tod eines Menschen – stehen Beziehungen auf dem Prüfstand: gute Beziehungen vertiefen sich, während nicht so gute mit Vertrauensrissen daran scheitern. Es ist schon zutreffend, wenn das chinesische Zeichen für Krise sich aus Gefahr und Gelegenheit zusammensetzt. Einerseits kann die IT als strategischer Innovationstreiber, der den Wandel vorantreibt und Möglichkeiten eröffnet, maßgeblich aufgewertet werden. Andererseits besteht das Risiko, dass die IT selbst diesen Wandel verschleppt und damit links überholt wird. Einige Unternehmen haben schon tragisch erlebt, was Yves Doz von INSEAD auf den Punkt bringt: „Die meisten Unternehmen scheitern nicht daran, weil sie die falschen Dinge tun sondern weil sie die richtigen Dinge zu lange tun.“
2. Fordernden Unternehmenspassagen steht das Vertrauen in die Führung auf der Probe. Nichts prägt Motivation und Produktivität der MitarbeiterInnen mehr als das Handeln und die Vorbildwirkung der unmittelbaren Führungskräfte. Worte z.B. im Unternehmens- oder Führungsleitbild zeigen, wie Menschen gerne wären. Taten zeigen, wie sie tatsächlich sind. In kritischen Zeiten lassen wir auch die anerzogenen Höflichkeitsmasken fallen. Da zeigt sich das wahre Gesicht.

Führungskräfte sind einerseits selbst von der Dynamik und den Umbrüchen betroffen. Andererseits sollen sie die Veränderung vorantragen. Zuerst gilt es, die eigene Unsicherheit zu überwinden und einen freudvollen Zugang zu den anstehenden Herausforderungen zu gewinnen. Als leidenschaftliche Taucherin fällt mir dazu Strömungstauchen ein: natürlich ist es sinnlos-energievernichtend gegen die Meereskräfte anzukämpfen. Sehr wohl kann ich in kluger Selbststeuerung mit und gegen die Strömung zielstrebig vorankommen. „Was ist vorgegeben und was ist gestaltbar“ gilt es immer wieder klar zu differenzieren und zu kommunizieren.

In der systemischen Gestaltung von Veränderungsprozessen hat sich folgende Formel für das Gelingen von Veränderungen herauskristallisiert:

$$L * V * KS > BV$$

Es braucht einen **L**eidensdruck und ein Problembewusstsein, die Einsicht zur Handlungsnotwendigkeit. Auf dem hohen Ross der Selbstzufriedenheit versanden Vorhaben! Genauso wichtig ist aber auch eine **V**ision, eine Vorstellung davon, was der verbesserte

Zustand bewirkt und ermöglicht. Und schließlich müssen **konkrete Schritte** vereinbart werden.

Nur wenn das Produkt dieser 3 Faktoren größer ist als das **Beharrungsvermögen** einer Organisation, kann sich etwas verändern! Zu beachten ist, dass die einzelnen Größen durch Multiplikation verbunden sind, das Ergebnis daher 0 ist, wenn nur ein einzelner Faktor auf 0 steht! Zusätzlicher Druck ohne Aussicht auf Erfolg fordert die Leidensfähigkeit, fördert aber nicht die Veränderungsbereitschaft!

Beachten Sie Erfolg braucht Entschlossenheit und den Glauben an den Erfolg. Henry Ford hat auf die Bedeutung der selbsterfüllenden Prophezeiung hingewiesen: Egal ob Sie glauben, dass Sie es schaffen werden, oder, dass Sie es nicht schaffen werden, Sie werden Recht behalten.

Kommunikation zählt immer zu den zentralen Führungsaufgaben – in kritischen Situationen mit hohem Grad an Unsicherheit noch mehr. Mangelnde Information führt zum Aufkochen der Gerüchteküche. Denn, wenn Vorfremde die schönste Freude ist, so ist Vorangst die schlimmste Angst. Harmlose Details werden in der Verunsicherung zu bedrohlichen Monstern hochstilisiert. Glaubwürdige, authentische, stimmige Führung ist die Voraussetzung für das Fundament aus Vertrauen, auf dem Veränderungen gelingen können.

***Digital Divide ist ein Schlagwort, dass zunehmend an Gewicht gewinnt. Wie geht man damit zielgerichtet um?***

Der Volksmund weiß: „Junge Menschen laufen schneller. Ältere kennen die Abkürzungen.“ Da ist es doch sinnvoll, dass sich ein gesunder Generationen-Mix gegenseitig unterstützt. Es hat sich bereits herumgesprochen, dass es bei Bewerbungsgespräch ein selbst-disqualifizierend ist, schlecht über den letzten Arbeitgeber zu sprechen. So etwas hinterlässt „Kollateralschaden“. Analog ist es die Todsünde von Veränderungsprozessen, das Alte schlecht zu reden. Als Physikerin weiß ich: Druck erzeugt Gegendruck. Das gilt nicht nur in der Mechanik sondern auch in menschlichen Beziehungen. Veränderung braucht Spielbein UND Standbein.

Traugott Lindner, der Gründer des Herstein Instituts für Management und Leadership, der die Gruppendynamik nach Europa gebracht hat, hat den Gedanken geprägt: „Veränderung braucht Stabilität.“

Und wie ein hoher Turm ein stabiles Fundament benötigt, so ist Wertschätzung für das Bestehende eine Grundvoraussetzung für Veränderungsbereitschaft.

Wenn jemand das Bisherige angreift verbarrikadiere ich mich in der Verteidigung des Alten und schenke dem Neuen auch nicht die geringste Aufmerksamkeit. Oder wenn, dann höchstens um zum Gegenangriff auszuschlagen. „Es mag gute Gründe gegeben haben, warum man sich seinerzeit für diese Lösung entschieden hat.“ Oder: „Das war bisher eine Erfolgsstrategie. Jetzt gibt es veränderte Rahmenbedingungen, die Änderungen unserer Abläufe erfordern.“ Stellen Sie das Bisherige zumindest außer Frage: „Warum auch immer man das in der Vergangenheit so gemacht hat. Jetzt braucht es das und das.“ Und entziehen Sie sich wertenden Vergleichen, die leicht in der Rechtfertigungsfalle landen: „Ja, bei meinem Vorgänger war das anders. Mir ist jetzt wichtig.“ Bei allen diesen Aussagen ist wichtig, dass sie mit einem ausgesprochenem oder unausgesprochenem UND verknüpft sind. ABER wäre hier äußerst kontraproduktiv. „Was bleibt gleich?“ UND „Was wird zukünftig anders?“ ist eine zielführende Anwendung des Plus-UND-Delta-Denkens für Veränderungen.

Übrigens es gilt auch: „Druck braucht Gegendruck“ Und so ist Widerstand Teil der Dynamik

von Veränderungsprozessen. Ohne Gegendruck gibt es keine Ansatzpunkte, um Wirkung zu erzielen. Der Prozess ist sonst nicht mehr steuerbar – wie ein Auto bei Aquaplaning. Da ist der Griff der Reifen gefragt – bei Veränderungsprozessen die Griffbarkeit Ihrer Aussagen und Handlungen.

Um Digital Divide wie auch allen anderen Brüchen in der Gesellschaft entgegenzusteuern, braucht es einen wertschätzenden Umgang mit Unterschiedlichkeiten. Goethe hat schon gewusst: Das Gleiche lässt uns in Ruhe, der Widerspruch ist es, der uns kreativ macht.

Das Getriebe verdeutlicht besonders treffend, wie wertvoll ergänzende Unterschiedlichkeit sein kann: Völlig kontraproduktiv wäre es, wenn das große dem kleinen Zahnrad vorwerfen würde: „Bist du aber klein.“ Was vermutlich den Gegenvorwurf des kleinen flinken an das große auslösen würde: „Na, du drehst dich aber langsam!“ Die einen sorgen für Geschwindigkeit und die anderen für das Drehmoment. Es geht nicht um besser oder schlechter sondern um einen stärkenfokussierten, funktionalen Einsatz.

Je mehr sich die Zahnräder unterscheiden, desto größer ist die Übersetzung – und je besser sie zueinanderpassen und ineinandergreifen, desto höher ist der Wirkungsgrad und desto geringer sind Reibung und Verschleiß.

Es ist die Aufgabe der Führungskräfte eine Kultur des gegenseitigen Lernens und Unterstützens zu schaffen.

***Manche kommen nur schwer zu recht mit der schnellen Veränderung, die in allen Branchen passiert – Was sind die Alternativen zum „Schritthalten bis zum Burnout“?***

Ist Ihnen schon einmal bewusst geworden, dass es PROblem und nicht CONTRAblem heißt? Die ursprüngliche Bedeutung ist „Zur Lösung vorgelegt“. So wie Muskel an Widerstand gestärkt werden, ist unser Hirn dafür vorgesehen, PRObleme zu meistern und daraus bestärkende Eigenwirksamkeit zu erfahren. Sicher ist Ihnen schon aufgefallen, dass die empfundene Belastung höchst subjektiv ist. Für die Einen lohnende Herausforderung und für die Anderen krankmachender Stress – der Unterschied liegt in der unterschiedlichen Wahrnehmung: Das wirkliche Problem - das ist das, was wirkt – ist die Größe des Problems minus dem individuellen Zutrauen. Die aktuelle Definition von Stress geht auf Lazarus zurück: Stress ist die Störung des Gleichgewichts zwischen Anforderung an eine Person und den Möglichkeiten, mit den Anforderungen umzugehen. Entscheidend sind die unterschiedliche Bewertung von Anforderung und Möglichkeit. Wir sind zur Souveränität 1. Ordnung sozialisiert: idealerweise können und wissen wir alles, machen es bevorzugt selbst – und das möglichst perfekt. Mit dieser Einstellung sind wir Burnout-gefährdet. Wir überschätzen die Anforderungen, tun uns schwer NEIN zu sagen und betrachten es als Zeichen der Schwäche, Hilfe anzunehmen oder lernen zu müssen. Ganz anders souverän 2. Ordnung: hier geht es darum stimmig zu agieren, d.h. einerseits authentisch und andererseits angemessen in Bezug auf die Situation – inkl. Ecken und Kanten, Fehler und Pannen. Übrigens das Wort FEHLER hat die gleichen Buchstaben wie HELFER! Wenn das nur alle Lehrenden wüssten. Wir glauben immer besser kommt von schlecht. Verbesserungen mussten wir schreiben, wenn wir Fehler gemacht haben. Dabei ist „noch besser“ die Steigerung von „schon gut“!

Souverän 1. Ordnung hat Weiterbildung den bitteren Beigeschmack, noch nicht alles zu wissen und alles zu können. Von diesen Weiterbildungsmuffeln höre ich dann z.B.: „Jetzt haben wir

schon alle ein Training verpasst bekommen. Bin ich so ein schwieriger Fall, dass ich jetzt sogar noch zusätzlich Coaching brauche?“ Meine umpolende Antwort: „Sie spielen in der Profi-Liga. Da steht Ihnen nicht nur ein hochprofessionelles Training sondern auch ein persönlicher Coach zu.“

Souverän 2. Ordnung stellen wir uns bewusst den Lücken in unseren Wissenslandkarten: anstatt unsere Inkompetenzen zu kaschieren freuen wir uns, neue Lernfelder entdeckt zu haben, die wir erschließen können. Mit Interesse und Neugierde erkunden wir neues Terrain. Dem berühmten Ausspruch von Sokrates „Ich weiß, dass ich nicht weiß.“ folgt der deutlich weniger bekannte Nachsatz: „Und viele wissen nicht einmal das.“

Der beschränkende, defizitorientierte Irrglauben der Souveränität 1. Ordnung „Lernen muss man, wenn man zu wenig weiß.“ wird aufgelöst durch die neurobiologische Erkenntnis: „Je größer und buchtenreicher die Inseln unseres Wissens sind, desto mehr neues Wissen kann andocken.“

Jürgen Schaffer appelliert in seinem höchst empfehlenswerte Buch „Lob des Irrtums – Warum es ohne Fehler keinen Fortschritt gibt“. Innovationen sind per se mit dem Risiko des Irrtums behaftet. Die chinesische Weisheit: „Besser auf neuen Wegen etwas stolpern als in alten Pfaden auf der Stelle zu treten.“ ist die Quintessenz der Erfolgsstrategie von unterschiedlichen erfolgreichen Pionieren. So formulierte Winston Churchill „Erfolg besteht darin, von Fehlschlag zu Fehlschlag zu eilen, ohne die Begeisterung zu verlieren.“ und Cédrik Villani, der Träger der Fields Medaille: „Man macht kaum Fortschritte, wenn man nicht akzeptiert, sich einer Situation auszusetzen, in der man verwundbar ist.“

Hiemit schließt sich der Kreis zu obiger Aussage, dass Innovationskraft auf einer Kultur des Vertrauens und der gegenseitigen Wertschätzung beruht. Übrigens ich bin ganz offiziell, markenrechtlich geschützt Mentale Orthopädin<sup>®</sup>. Orthopädie ist die Lehre des Aufrichtens vom festen Stand, den man braucht, um Standpunkte zu vertreten bis zur gesunden Entfaltung des Rückgrats. Mit der „mentalen Orthopädin<sup>®</sup>“ bestärke ich einzigartige Menschen, sich aufrecht & aufrichtig in (berufliche) Gemeinschaften Sinn-voll & Ziel-strebig einzubringen. Das Fundament des wertschätzenden Miteinanders und damit der effektiven Zusammenarbeit, wo es um das Ziel und nicht das Absichern der „Hausmacht“ geht, ist das Erfolgsdreieck: Ja zu mir, ja zum Gegenüber und ja zum Ziel.

***CIOs wurden viele Jahre nur an Kosten und Verfügbarkeit gemessen – das wird in der Zukunft aber nicht reichen. Was sind die neuen Kriterien für eine tolle IT?***

Ich verstehe die IKT als „Nervensystem“ des Unternehmens, die strategisch fokussiertes, hocheffektives (Zusammen-)Arbeiten ermöglicht. Von daher ist interne Kundenzufriedenheit für mich an 1. Stelle: wie gut fühlen sich die unterschiedlichen VertreterInnen der Organisation vom Top-Management bis zu den einzelnen MitarbeiterInnen in der Bewältigung ihrer Herausforderungen unterstützt. Gemäß der Weltgesundheitsorganisation ist Gesundheit viel mehr als Krankheit, nämlich körperliche, psychische und soziale Balance. „Schmerzfrees Funktionieren des Nervensystems“ stellt dafür die Basis dar.

***Mangelnde Fehlerkultur, innovationsfeindliche Chefetagen – Führungskräfte und Mitarbeiter zahlreicher Unternehmen haben das Gefühl, die Firmenkultur würde den***

**neuen Anforderungen nicht gerecht werden – Was tun? Lässt sich Kultur ändern?  
Wo fängt man an?**

„Vorbild wirkt zehnmal mehr als Vorschrift!“ dieser Grundsatz gilt immer – bzgl. Unternehmenskultur jedoch im Besonderen. Gefragt ist Leadership. Um andere gut führen zu können, braucht es eine kluge Selbstführung. Eine besonders wichtige Führungskompetenz ist die Reflexionsfähigkeit. Als Führungsideal sollte nicht mehr der Kapitän auf der Brücke eines stolzen Schiffes dienen – denn die haben bekanntlich einen riesigen Wendekreis. Viel mehr sind „erfahrene BeginnerInnen“ gefragt: einerseits haben MalerInnen ihre Erfahrungsschätze im Gepäck und andererseits treten sie immer wieder vor eine leere Leinwand. Christian Morgenstein fordert auch auf: „Man sollte von Zeit zu Zeit von sich zurücktreten wie ein Maler von seinem Bilde.“

Ein Lernprozess durchläuft mehrere Phasen:

Zunächst fällt uns gar nicht auf, dass wir etwas nicht wissen oder nicht können.

Der erste ganz entscheidende Lernschritt ist der von der unbewussten zur bewussten Inkompetenz. Diese entscheidende Erkenntnis hat Sokrates in seinem berühmten Satz zusammengefasst: „Ich weiß, dass ich NICHT(S) weiß.“

Im Idealfall weckt diese Erfahrung des Nichtkönnens Neugierde und bewusstes Lernen. Es entstehen bewusste Kompetenzen, die am Beginn noch etwas holprig wirken. Immer wieder fallen wir in die bewusste Inkompetenz zurück. Am Beginn ist das Neue noch fehleranfällig. Wenn uns auffällt, dass wir in unsere alten, vertrauten Muster zurückgefallen sind, sollte uns das bestärken, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Durch wiederholendes Trainieren des neu Erlernten geht es allmählich „in Fleisch und Blut über“. Wir verinnerlichen unsere Kompetenzen, sie werden uns so selbstverständlich, dass sie automatisiert ablaufen und selbst unter Stress funktionieren. Dann haben wir das Stadium der unbewussten Kompetenz erreicht.

Weit verbreitet ist der Dunning-Kruger-Effekt: inkompetente Menschen sind auch inkompetent, ihre Inkompetenz zu erkennen – und auch inkompetent, die Kompetenz anderer zu würdigen. Überschätzung der eigenen Kompetenz und übersteigertes Selbstvertrauen sind daraus die Folge. Zunächst gilt es die Kompetenz aufzubauen, sich der eigene Inkompetenz zu stellen und die Kompetenz Anderer anzuerkennen. Darauf aufbauend, kann man sich dann die Kompetenz aneignen. Für diese Erkenntnisse haben David Dunning und Justin Kruger den satirischen Ig-Nobelpreis 2000 erhalten, mit dem wissenschaftliche Arbeiten ausgezeichnet werden, die zunächst zum Schmunzeln anregen und erst dann ihren Tiefgang erkennen lassen.

Von daher ist der springende Punkt bei gewünschten Verhaltensänderungen:

Wenn Sie sich dabei ertappen, dass Sie wieder das alte unerwünschte Muster leben, klopfen Sie sich bitte anerkennend auf die Schulter: offensichtlich haben Sie bereits die entscheidende Kompetenz des Erkennens erworben und Sie sind unterwegs im Lernprozess! Nach dem Erkennen, dass BISHERIGE Verhaltensweisen bzw. Sprach- und Denkgewohnheiten in der jetzigen Lebenssituation kontraproduktiv sind, ist der nächste Schritt, sich zu überlegen, mit welchem neuen Verhaltensmuster Sie das bisherige ersetzen wollen. Da unser Hirn nicht NICHT denken kann – „Denken Sie an KEINEN rosa Elefanten“ bewirkt, dass wir uns einen rosa Elefanten vorstellen – kann es nicht funktionieren, wenn Sie sich z.B. vornehmen ich möchte NICHT mehr „ABER“ sagen oder ich möchte „ICH MUSS“ auf meinem Wortschatz streichen. Lernen verfolgt das Prinzip, jeweils neue Alternativen zu bieten. Ein wesentlicher

Schritt für wertschätzendes Miteinander statt kontraproduktiven Machtspielen „ABER“ durch „einerseits UND andererseits“ zu ersetzen. Für gesunde Leistungsstärke statt halbherziger Pflichterfüllung hilft der Transfer „Ich entscheide mich ...“ und „Mir ist es wichtig ...“ statt „ich muss ...“ zu denken und zu sprechen.

Zunächst haben wir die neuen Verhaltensmuster noch nicht verinnerlicht. Es braucht willentliches darauf Achten – und es fühlt sich ungewohnt und damit noch nicht stimmig an. Die Phase der bewussten Kompetenz braucht Aufmerksamkeit.

„Ich hab mein Leben überdacht. Jetzt regnet es nicht mehr herein.“ ist einerseits ein netter Wortwitz und andererseits unterstreicht es die Bedeutung von Reflexion UND Humor! Mark Twains Zitat „In jede Gesellschaft gehört ein Idiot, der die naiven Fragen stellt, vor denen man selbst zurückschreckt.“ knüpft an die Hofnarren-Kultur an. Jede Veränderung beginnt mit Irritation, die es braucht um Denk-Trampelpfade zu überwinden. Humorvoll verpackt gelingt dies besonders gut. Anke Meyer-Grashorn gibt in ihrem Buch „Spinnen ist Pflicht - Querdenken und Neues schaffen“ konkrete Anleitungen zur Förderung von Kreativität und Innovation. Eines ist auch klar: als Innovations-TreiberIn exponiert man sich. Fühlen Sie sich von Albert Camus verstanden und bestärkt: „Die meisten großen Taten, die meisten großen Gedanken haben einen belächelnswerten Anfang.“

Eine chinesische Weisheit zeigt noch eine weitere Schlüsselkompetenz für Kulturveränderungen auf: „Geduld und Humor sind zwei Kamele, die dich durch jede Wüste bringen.“ Beim Strömungstauchen ist es einerseits entscheidend, für langen Atem zu sorgen und andererseits, dass man immer mit Verbündeten unterwegs ist.



Mag.ª Monika Herbstrith-Lappe  
Geschäftsführendes Gesellschafterin von  
Impuls & Wirkung - Herbstrith Management Consulting GmbH  
Mathematikerin, Physikerin, Stastikerin  
Certified Management Consultant, High Performance Coach, Keynote Speaker  
Trainer of the Year 2006 / 2009 / 2010 / 2011 / 2012 / 2013 / 2014 / 2015  
Excellence Award für herausragende Leistungen auf Konferenzen 2008  
Autorin der Bücher „leistungsstark & lebensfroh“ sowie „Tauchen im Ozean des Lebens“ – jeweils gem. mit Manfred Lappe  
www.impuls.at  
Foto © Andrea Kelm|www.klemfrau.com