

## Interview: Winfried Kretschmer

Artikeltags: Birken, Alexander; Demut; Digitalisierung; Fregelius, Peter; Hollander, Rolf; Hüther, Gerald; Kulturwandel; Olesch, Gunther; Owens, Bradley; Purps-Pardigol, Sebastian; Transformation, digitale; Viessmann, Maximilian; Werner, Götz

## Lebendigere Zusammenarbeit

Digitalisierung? Eigentlich müsste es heißen: eine durch die Digitalisierung getriebene kulturelle Transformation – ein Interview mit Sebastian Purps-Pardigol

Digitalisierung, das bedeutet die Einführung neuer Technologien. Glauben viele. Doch das ist nicht das, worum es bei der digitalen Transformation geht. Der technologische und der kulturelle Wandel verschränken sich. Die eigentliche Herausforderung ist, die Arbeit der Menschen miteinander neu und besser zu organisieren. So gesehen bedeutet Digitalisierung vor allem: eine Chance für lebendigere Zusammenarbeit.



Je weiter die Digitalisierung in einer Organisation vorangeschritten ist, desto mehr Aufmerksamkeit braucht das Thema Menschlichkeit. Das ist die wichtigste Erkenntnis, die der Organisationsberater und Autor Sebastian Purps-Pardigol bei der Beschäftigung mit der Digitalisierung von Unternehmen gewonnen hat. Anlass, über das Verhältnis von technologischer und kultureller Transformation neu nachzudenken. Das tut er im Interview.

Sebastian Purps-Pardigol beschäftigt sich als Organisationsberater mit mitarbeiterzentrierten Firmenkulturen.

Seine Erkenntnisse publizierte er in dem Wirtschaftsbestseller *Führen mit Hirn* (2015). In diesem Jahr veröffentlichte er (zusammen mit Henrik Kehren) das Buch *Digitalisieren mit Hirn*. Mit seiner Beratergruppe Unternehmenswandel begleitet Purps-Pardigol Firmen dabei, die eigene Kultur zu verbessern und die digitale Transformation zu meistern.

### Herr Purps-Pardigol, die Masterfrage auch an Sie: Was muss man wissen, um die digitale Transformation zu verstehen?

Man könnte sich damit anfreunden, dass der Begriff digitale Transformation – zumindest im Unternehmenskontext – im Grunde nicht wirklich beschreibt, was gerade geschieht. Eigentlich müsste es "eine durch die Digitalisierung getriebene kulturelle Transformation" heißen.

Alexander Birken, CEO der Otto Group, beschrieb es bei einem gemeinsamen Gespräch recht treffend. Er glaubt, dass die technische Veränderung ohnehin stattfinden wird. Hingegen ist es das Kulturelle, also die Zusammenarbeit der Menschen miteinander, was es für ihn besonders herausfordernd macht. Viele Vorstände, die ich treffe, kommen früher oder später zu ähnlichen Erkenntnissen.

### Sie registrieren eine Paradoxie: dass nämlich mit zunehmender Digitalisierung einer Organisation mehr Aufmerksamkeit dem Thema Menschlichkeit gewidmet werden müsse. Woher rührt diese Einschätzung? Was beobachten Sie?

Die vermeintliche Paradoxie kommt daher, dass immer noch viele Protagonisten davon überzeugt sind, dass sie sich bei der Digitalisierung auf das Einführen neuer Technologien konzentrieren müssen. Aber das ist nicht das, worum es bei der digitalen Transformation geht. Die Welt verändert sich rasend schnell: Beispielsweise haben sich die Kosten für Cloud Computing

innerhalb von vier Jahren um 98 Prozent reduziert. Auch in der Sensorik purzeln die Preise. Worauf sich Firmen bereits jetzt und noch mehr in der Zukunft einrichten müssen, sind neue Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle, die durch solche Veränderungen erst möglich werden. Idealerweise entwickelt man sie selbst, bevor es ein anderer tut. Jedoch zaubert die Chefetage sie nicht einfach aus dem Hut. Das gelingt nur durch eine andere Form der hierarchieübergreifenden Zusammenarbeit. Dann können etablierte Unternehmen mit der hohen Geschwindigkeit agieren, die sie brauchen, wenn – besser noch bevor – ein Start-up aus Israel, China oder dem Silicon Valley mit disruptiven Geschäftsmodellen daherkommt und ihnen das Leben schwer macht.

**Was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter Menschlichkeit?**

Ich verstehe darunter, dass Menschen in Unternehmen ein Umfeld erleben, das ihnen guttut. Dazu gehören Elemente wie Verbundenheit, Mitgestaltung, Sinnhaftigkeit, Angstfreiheit und ein gesundes Maß an Stress.

**Digitalisierung ist also kein rein technologischer (oder nicht einmal in erster Linie ein technologischer), sondern vor allem ein sozialer Prozess?**

Die beiden Aspekte bedingen sich: Die Digitalisierung verändert das Soziale. Unabhängig vom Arbeitskontext kommunizieren wir durch Social Media auf eine andere Art und Weise – auch wenn wir dadurch teilweise immer unsozialer werden. Im Unternehmenskontext kann die digitale Transformation jedoch die Veränderung der Zusammenarbeit der Menschen vorantreiben. Beziehungen verändern sich auf eine günstige Art und Weise. Diese Entwicklung gefällt mir besonders. Ohne die digitale Transformation würde das in vielen Firmen in deutlich langsamerer Geschwindigkeit stattfinden – wenn überhaupt!

Nachdem die Otto Group im Geschäftsjahr 2014/2015 das erste Mal in der Unternehmensgeschichte rote Zahlen schrieb, stellte sich die Familie Otto vor die Mitarbeitenden und läutete einen Kulturwandel ein. Sie als Eigentümer und auch der Vorstand wären nicht mehr in der Lage, all die Antworten auf die wirtschaftlichen Herausforderungen zu finden, sagten sie. Das Hamburger Unternehmen ermöglichte den Mitarbeitenden aus allen Hierarchieebenen, sich mehr einzubringen und mitzugestalten. Ich habe viele Unternehmen analysiert, die ähnlich agierten und die Menschen mehr in den Mittelpunkt rückten.

**Sie wollen die Mitarbeitenden zu Verbündeten bei der digitalen Transformation von Unternehmen machen. Das Problem vieler Transformationsprozesse ist, dass die Beschäftigten nicht mitziehen, weil in ihrer Wahrnehmung die Veränderung ihnen gilt – also sie es sind, die verändert werden sollen. Wie lassen sich die Beschäftigten für Veränderung gewinnen?**

Das geschieht durch ein hohes Maß an Verstehbarkeit und Sinnhaftigkeit, weshalb der Wandel stattfinden muss. Wenn zu wenig Informationen vorhanden sind, geschieht das, was Sie gerade benennen: Mitarbeitende konstruieren sich ihre eigene oftmals bedrohlich anmutende Wirklichkeit ... Kopfkino entsteht. Forschungen der Stanford-Universität zeigen, dass dann die Gefahrenzentren des Gehirns aktiv werden und diese Menschen weniger Zugriff auf ihre höheren geistigen Leistungen haben. Professor Gunther Olesch, Geschäftsführer bei dem Blomberger Unternehmen Phoenix Contact, berichtete mir von drei Faktoren, an die er sich mit seinen Kollegen während der digitalen Transformation hält, um dem entgegenzuwirken: 1. Kommunikation, 2. Kommunikation, 3. Kommunikation.

**Haben Sie ein Beispiel?**

Maximilian Viessmann, Co-CEO des gleichnamigen Heizungsherstellers, hat während des ersten Jahres des digitalen Wandels jede Woche vor zahlreichen Mitarbeitenden darüber gesprochen, was die digitale Transformation für das Unternehmen bedeutet. Bei 12.000 Menschen erreicht man damit immer nur einen Teil. Inzwischen lädt das Unternehmen einmal pro Monat zu einem "State of the Nation"-Meeting ein: Alle Mitarbeitenden können für eine Stunde die Arbeit liegen lassen und sich per Videostream aus aller Welt zu einer Konferenz in der Zentrale einklinken und dort Fragen stellen, die von der Geschäftsleitung beantwortet werden.

Zugleich ist wichtig: Das Ganze braucht Zeit. Aus all den Gesprächen, die ich mit Firmen führte, die die eigene digitale Transformation gut meistern, kam unisono die Rückmeldung, dass zu Beginn maximal 20 Prozent der Mitarbeitenden begeistert sind. Oftmals noch weniger. Die Menschen brauchen die Erfahrung, dass dieser grundlegende Wandel keine Gefahr, sondern eine Chance für lebendigere Zusammenarbeit bedeutet. Besonders herausfordernd ist das übrigens nicht unbedingt an der Basis, sondern eher im mittleren Management. Denn diese Führungsebene muss sich mit der eigenen Rolle intensiv auseinandersetzen, wenn durch das hohe Maß an Mitgestaltung, das den Mitarbeitenden ermöglicht wird, die Frage im Raum steht: "Was mache ich denn dann als Chef noch?" Bevor Sie nachfragen: Es gibt keine eindeutige Antwort darauf. Gunther Olesch von Phoenix Contact bekennt dazu ganz offen, dass niemand genau wisse, wie die Zukunft aussieht.

#### **Worauf kommt es an, damit diese Mitgestaltung gelingt?**

Die Führungskräfte, die beginnen, so etwas zuzulassen, müssen an sich selbst arbeiten. "Für mich war das zu Beginn ein schwieriger Lernprozess, die Unsicherheit auszuhalten, nicht mehr alles zu wissen", hat mir beispielsweise Peter Fregelius von der Swisscom erzählt, der das TV-2.0-Team leitet und viele Entscheidungen in die Hände der Mitarbeitenden legte. Idealerweise entwickeln Führungskräfte ein gesundes Maß an Demut. Das bedeutet, dass sie sich selbst und auch den Mitarbeitenden eingestehen, selbst auch immer wieder Begrenzungen zu erleben – und dass sie Fehler machen. Das bedeutet auch, dass sie die Stärken ihrer Mitarbeitenden kennen und offen benennen. Ich habe mit Bradley Owens einen Wissenschaftler gefunden, der weltweit über 6.000 Menschen untersuchte und empirisch nachweisen kann, dass Chefs mit solch demütigen Eigenschaften besonders loyale Teams entwickeln, die überdurchschnittliche Leistungen erbringen – weil sie sich von so einem Vorgesetzten inspiriert fühlen. Schauen Sie sich das CEWE-Fotobuch an – ein Produkt, das einen bedeutsamen Anteil am Überleben des gleichnamigen Unternehmens hat, dem das analoge Kerngeschäft zu 90 Prozent weggebrochen ist. Ein Drittel des Fotobuch-Umsatzes erwirtschaftet CEWE heutzutage mit einer Funktionalität, die der damalige Vorstandsvorsitzende Rolf Hollander für unnötig befand. Doch er war demütig genug, sich und seine Meinung zurückzuhalten und die machen zu lassen, die es besser wussten: seine Mitarbeitenden.

#### **Welche Möglichkeiten haben Unternehmen – oder allgemein Organisationen –, Mitarbeitende mitgestalten zu lassen?**

Unendlich viele. Die Otto Group hat mit OTTO NOW ein Mietmodell für Haushaltsgeräte an den Markt gebracht. Das kam weder aus dem Vorstand noch von einer schlaun Strategieabteilung. Die Idee dazu entstand irgendwo in der Organisation. Durch den Kulturwandel war es möglich, dass die Ideengeber ihre Idee so platzieren konnten, dass sie das Licht der Öffentlichkeit erblickte. Die Swisscom hat sich bei dem neuen Blockbuster-Produkt TV 2.0 dazu entschieden, dass sämtliche Genehmigungsprozesse durch die Chefs abgeschafft wurden und die Mitarbeitenden alleine entschieden, wie sie das Angebot designen wollten. Es gibt Firmen wie die nordische Hotelkette Upstalsboom, da bestimmen die Mitarbeitenden die eigenen Gehälter selbst oder vereinbaren untereinander die eigenen Rollen und Verantwortlichkeiten. Phoenix Contact hat die digitale Strategie nicht nur von den Mitarbeitenden, sondern auch vom Betriebsrat und der IG Metall mitgestalten lassen. Der Landmaschinenhersteller CLAAS lässt Mitarbeitende im eigenen Unternehmen für das Kerngeschäft disruptive Geschäftsmodelle entwickeln und in ausgewählten Märkten testen. Die Otto Group hat dazu ein eigenes Unternehmen gegründet: die Otto Group Digital Services. Die Tochterfirma kreiert oftmals Geschäftsmodelle, die das Kerngeschäft anderer Tochterfirmen infrage stellen. Aber besser, man kommt selbst auf diese Ideen als ein Start-up irgendwo auf der Welt.

#### **Upstalsboom scheint mir aus dieser Aufzählung ein wenig herauszufallen. Dort geht es soweit ich weiß gar nicht so sehr um eine digitale Transformation, sondern vor allem um ein anderes Verständnis von Führung. Und um die Mitgestaltung durch die Mitarbeitenden, von der Sie gesprochen haben.**

Ja, das stimmt. Mich interessiert primär der kulturelle Wandel und ich sehe die digitale Transformation als eine mögliche Triebfeder dafür. Wichtig ist aber, dass er stattfindet und die

Führungskräfte dadurch beginnen, menschenzugewandter zu führen. Die beteiligten Chefs der Swisscom, bei Otto, bei Phoenix und all den anderen Unternehmen, die ich untersuchte, haben ihr Führungsverständnis grundlegend hinterfragt und als ein Resultat mehr Mitgestaltung ermöglicht. Upstalsboom oder auch das Berliner Unternehmen Ökofrost haben mit dem Wandel nur zu einem früheren Zeitpunkt begonnen, haben dadurch einen anderen kulturellen Reifegrad erlangt und können sich mit so sensiblen Themen wie der gemeinsamen Gehaltsbestimmung auseinandersetzen. Um jedoch richtig verstanden zu werden: Diese Gehaltsdiskussionen müssen nicht unbedingt Teil eines Kulturwandels sein ... manche Unternehmen wagen sich da nur ungern heran.

**Das ist ein interessanter Punkt, an dem wir jetzt angelangt sind. Ich beobachte zwei Diskurse, die bislang unter unterschiedlichen Oberbegriffen oder Vorzeichen geführt worden sind: auf der einen Seite die digitale (oder digital getriebene) Transformation von Unternehmen, die unter dem Begriff der Digitalisierung läuft, auf der anderen Seite eine eher kulturell getriebene Transformation, die sich auf ein anderes Verständnis von Führung und eine andere Form der Organisation von Unternehmen bezieht. Nehmen Sie das auch wahr?**

Ja, das nehme ich auch wahr. Die Diskussion der kulturell getriebenen Transformationen beobachte und dokumentiere ich ja bereits seit Jahren gemeinsam mit meinem Freund Gerald Hüther für unsere Initiative kulturwandel.org. Da gibt es Firmen wie Upstalsboom, die Drogeriemarktkette dm, den Kosmetikerhersteller Weleda und einige mehr, denen die Kultur schon lange am Herzen liegt. Und dann gibt es die Diskussion um die digitale Transformation, durch die seit zwei bis drei Jahren viele Unternehmen genau da landen, wo sich dm, Weleda und die anderen Firmen schon befinden: die Arbeit an der eigenen Kultur. Es ist für mich eine sehr ermutigende Erkenntnis, dass der kulturelle Wandel in vielen Unternehmen stark an Fahrt aufnimmt, weil sie die Notwendigkeit der digitalen Transformation spüren!

**Sie setzen sich für ein menschenorientiertes oder menschenzentriertes Verständnis von Führung ein und leiten das aus den Erkenntnissen der Hirnforschung ab. Welche Erkenntnisse sind das vor allem?**

Unser Gehirn ist in der Lage, sich ein Leben lang zu verändern. Das bedeutet, dass Menschen ein Leben lang neue Gedanken, neue Verhaltensweisen und neue Fähigkeiten hinzugewinnen können. Gerade in der digitalen Transformation ist das eine ermutigende Erkenntnis. Dazu braucht es jedoch einige Elemente, damit das möglich wird. Menschen tragen das neurobiologische Grundbedürfnis nach Verbundenheit in sich – fehlt das, wird das vom Gehirn wie körperlicher Schmerz interpretiert. Ein Weiteres: Wir wollen von Geburt an mitgestalten – wird dieses starke Bedürfnis reduziert, reagieren wir mit Stress, Krankheit und früherem Tod. Zudem brauchen wir ein Gefühl von Sinnhaftigkeit, um innerlich gerade in herausfordernden Situationen stabil zu bleiben, anstatt in eine neuronale Übererregung zu gehen. Angst reduziert unsere kognitiven Fähigkeiten und sorgt nicht für bessere Leistungen – auch wenn manche Manager das immer noch glauben. Die Biologie ist keine zweite Physik: Druck führt bei Dampfmaschinen zu mehr Leistung, bei Menschen mittelfristig eher zu einem Burnout.

**Braucht es für diese Erkenntnisse den Rückgriff auf die Hirnforschung? Oder anders gefragt: Braucht es ihn vielleicht deshalb, weil Manager eher etwas glauben, wenn es im wissenschaftlichen Gewand daherkommt?**

Ja - die Erkenntnisse der Neurowissenschaft machen es einfacher. Zum einen für die Manager und Managerinnen, die bereits sehr menschenzugewandt führen und den Kollegen dadurch besser erklären können, weshalb das sinnvoll ist. Und zugleich auch für die Chefs, die vielleicht noch tradierte Führungsinstrumente nutzen und nicht wissen, wie es anders gehen könnte. Im Grunde erklärt uns die Hirnforschung oftmals auch Dinge, die wir tief im Herzen ja schon wissen ... die jedoch im Laufe der Zeit und der Sozialisierung im beruflichen Umfeld verloren gegangen sind. Das bereits benannte neurobiologische Grundbedürfnis von Verbundenheit wird in vielen Unternehmen gerne gegen Ellenbogenmentalität oder Silodenken ausgewechselt. Damit verhalten wir uns entgegen unserer Natur. Ich erlebe oft Menschen in solchen Umfeldern, die durch die "wissenschaftliche Erlaubnis", dass sie miteinander anstatt gegeneinander arbeiten sollten,

plötzlich ganz andere Beziehungen zueinander aufbauen.

**Das ist eine interessante Antwort. Ist das mit dem Begriff Wissenschaftsgläubigkeit noch angemessen umschrieben? Oder müsste man eigentlich von einer Form von Glauben sprechen?**

Ich würde eher von Vertrauen sprechen: Neurowissenschaftliche Erkenntnisse können eine von mehreren Quellen sein, an denen sich Führungskräfte orientieren. Für manche Chefs reicht es aus, sich von einem guten Freund inspirieren zu lassen, der vorbildhaft menschenzugewandt führt. Für andere ist es vielleicht eine öffentliche Koryphäe, die mit dem eigenen Unternehmen eine gute Führungshaltung vorlebt – jemand wie Götz Werner beispielsweise. Das Problem, das nicht nur Chefs, sondern wir alle doch heutzutage haben: Wir werden mit Informationen zugehäufelt und müssen das Nützliche vom Unsinn unterscheiden. Ob es Medieninformationen, vermeintliche Führungsgurus oder Change-Literatur sind: Wem oder was kann ich glauben? Wissenschaftlichen Studien, zudem noch peer-reviewed, vertraut man dann vielleicht etwas mehr.

Und zugleich: All das darf nur der eigenen Orientierung dienen und nicht als Blaupause für den eigenen Wandel verstanden werden. Ich werde oft von Unternehmern nach "der besten Strategie" für einen Kulturwandel gefragt. Doch die gibt es nicht – ich biete dann gerne eine Menge Beispiele gelungenen Wandels und die dahinterliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse an, die helfen, gewisse Muster zu verstehen. Was ich empfehle, ist: Fragen Sie Ihre Mitarbeitenden, was diese im Unternehmen ändern würden, um die Kultur zu verbessern.

**Sie schreiben: "Die moderne Hirnforschung beweist ...". Sollte man aus erkenntnislogischen Gründen den Beweis nicht besser dort belassen, wo er hingehört: in die Logik und die Mathematik?**

Das kann man gerne so tun. Dann würde ich schreiben: "Die moderne Hirnforschung ermutigt ...", dass eine menschenzugewandte Führung nicht nur zu glücklicheren Mitarbeitenden und besseren Unternehmensergebnissen führt. Das unterstreichen die vielen gelungenen Beispiele aus den Unternehmen, die ich in den letzten Jahren untersucht habe.

Winfried Kretschmer ist Chefredakteur und Geschäftsführer von changeX.

Das Interview haben wir schriftlich in einer Frage- und zwei Nachfragerunden geführt.



**Sebastian Purps-Pardigol, Henrik Kehren:**  
*Digitalisieren mit Hirn.*  
*Wie Führungskräfte ihre Mitarbeiter für den Wandel gewinnen.*  
Campus Verlag, Frankfurt am Main 2018,  
224 Seiten, 34 Euro (D),  
ISBN 978-3-593-50842-9