



BILD: ISTOCK

Viele Herzen in der Brust

Während sich Effektivität durch Prozessharmonisierungen erschliessen lässt, sollten wir in der Digitalisierung kulturell besser auf Monotonie verzichten. Vorgeschlagen wird die Arbeit an einer Kultur zweiter Ordnung, die es ermöglicht, das grösste gemeinsame Vielfache heterogener Subkulturen zu realisieren.

Von Christoph Clases

Das Dreieck aus Strategie, Struktur und Kultur wird – in der einen oder anderen Form – in vielen Organisationen als Grundlage für die Orientierung und Gestaltung unternehmerischer Steuerungs- und Veränderungsmaßnahmen genutzt. Wir könnten es ohne Weiteres als «magisches Orchester des Organisierens» taufen. Dabei gibt

die Strategie idealerweise die Richtung vor, die Wahl der Strukturen folgt sodann typischerweise der Frage, mit welcher Aufbau- und Ablauforganisation die strategischen Ziele am besten erreicht werden können und die Kultur ... ja, die Kultur ...

Wir haben es bei den Mitgliedern des magischen Orchesters mit sehr unterschiedlichen Instrumenten zu tun. Und dennoch sind sie wechselseitig aufeinander angewie-

sen, um Wohlklang zu erzeugen. Dissonanzen entstehen in Konfliktzonen und gehören bekanntlich dazu. Während sich Strategien entwickeln, neue Organigramme zeichnen und sich beide im Zweifelsfall auch verordnen lassen, so sieht das bei der Kultur grundsätzlich anders aus. Strategien und organisatorische Veränderungen lassen sich beschliessen, kulturelle Entwicklungen nicht.

Schaut das Management in Hinblick auf wichtige Changeprozesse zurück oder nach vorn, so wird häufig die Kultur in Anschlag gebracht; gerne und gerade auch dann, wenn etwas misslungen ist. Beim Blick zurück findet sich nicht selten der Befund, es hätte zu hohe kulturelle Widerstände oder Barrieren gegeben. Beim Blick nach vorn lautet die Antizipation oft: Die kulturellen Hindernisse werden der neuen Strategie und ihrer Umsetzung in veränderten Prozessen sicher am meisten im Wege stehen. Dieses Denken gilt auch für die kulturellen Herausforderungen der Digitalisierung in unseren Organisationen. Ich möchte leise Zweifel anmelden.

Imaginärer kultureller Gap

Bei meiner Arbeit mit Unternehmen mache ich häufig die Beobachtung, dass zumindest auf der Tonspur ein kultureller Gap betont wird zwischen Bereichen, von denen man annimmt, dass sie für die Digitalisierung bereit sind, und jenen, die angeblich noch viel zu sehr «in alten Mustern» denken. Ich möchte dafür plädieren, diese Sichtweise kritisch zu hinterfragen (siehe hierzu auch den Text im Kasten Seite 58), da wir an dieser Stelle oftmals einem eigenen Vor-Urteil zum Opfer fallen. Schauen wir genau hin, so hat

In Gruppen zählt nicht die objektive Diversität, sondern die Einstellung der Gruppenmitglieder zu dieser.

es häufig weniger mit den Menschen, sondern oftmals viel mehr mit dem Zuschnitt ihrer Aufgaben- und Verantwortungsbereiche zu tun. Vergessen wir doch bitte nicht: Organisationen stellen seit Jahrzehnten – nimmt man ihre Stellenausschreibungen ernst – vor allem team- und konfliktfähige, kooperations- und gestaltungsorientierte, flexible sowie hoch einsatzbereite und verantwortungsbewusste Menschen ein. Warum sollten sich nun genau jene, die nicht exakt dem Profil entsprechen, ausgerechnet genau in bestimmten Unternehmensbereichen versammelt haben, die «vom Mindset her» noch nicht parat für die Digitalisierung sein sollen? Seien wir vorsichtig, üben uns in Perspektivenwechsel und vermeiden Stereotype, die kurzerhand ganze Abteilungen en bloc unter Digitalisierungsincompatibilitätsverdacht stellen. Dieser Rat hat einen ganz praktischen Grund: Es bewegt Unternehmensbereiche sicher keinen einzigen Milli-

meter in den agilen Zielkorridor, wenn man ihnen implizit oder explizit gestrige Denkreisen unterstellt.

So wollen wir einmal kurz und der guten Ordnung halber festhalten: Während die «hard factors» (Strategie und Struktur) sich offensichtlich einigermassen managen lassen, so ergeben sich aus dem «soft factor» (Kultur) aus Optik und aufgrund der Aussagen der Beteiligten die wirklich harten Herausforderungen. Was bedeutet das nun für die Rolle unternehmenskultureller Aspekte der digitalen Transformation, in der wir uns befinden?

Wenn wir davon ausgehen, dass sich die digitale Transformation durch eine massive Steigerung von Komplexität, eine Vervielfältigung der Player am Markt, auszeichnet, dann sollte dies ja vermutlich auch für die kulturellen Anteile des Ganzen gelten. Die zurecht viel diskutierte Diversity steigt, und damit auch die Komplexität in kultureller Hinsicht. Stimmt die Annahme, so tun wir vermutlich – wie in den Bereichen Strategie und Struktur auch – gut daran, die Dinge einerseits nicht unterkomplex zu behandeln, sie andererseits aber auch nicht komplizierter zu machen, als sie sind.

Werden Veränderungen durch die Steigerung kultureller Komplexität nun also noch schwieriger? Das hängt davon ab... Und zwar hängt es vor allem davon ab, wie wir kulturelle Herausforderungen im Kern begreifen und ihnen entsprechend konzeptuell sowie pragmatisch begegnen. Empirische Ergebnisse der Diversityforschung zeigen, dass – will man zum Beispiel Leistung vorhersagen – weniger die objektive Diversität einer Gruppe zählt (z.B. hinsichtlich des Alters der Gruppenmitglieder), als vielmehr die Einstellung der Gruppenmitglieder gegenüber dieser Diversität. Natürlich kann die Diversität einer Gruppe auch objektiv zu gross sein, um Leistung zu erzeugen; dies jedoch immer nur bezogen auf bestimmte Aufgaben, bei denen es klüger ist, in homogenen Gruppen zu arbeiten. Dann jedoch, wenn Diversität in Unternehmen integraler Teil des Games wird, wird die Einstellung gegenüber kultureller Diversität ein guter Prädiktor für Erfolg.

Das Jiu-Jitsu-Prinzip

Wenn wir das Ziel verfolgen, die kulturelle Komplexität unter das Dach einer homogenen Kultur zu bekommen, sind die >

ANZEIGE

Höhere Berufsbildung VBV: Wichtige Daten Sommer 2018

Versicherungsfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis

Die Wahlmodule für den Lehrgang starten ab **September 2018**. Diese sind **auch individuell** als Weiterbildung in einem bestimmten Fachbereich **buchbar**.

Sachversicherung	Transportversicherung	Banking und Finance	Einzellebensversicherung
Vermögensversicherung	Krankenversicherung	Technische Versicherungen	Kollektivlebensversicherung
Unfallversicherung	Versicherungsmedizin	AHV/IV und übrige Sozialversicherungen	

Anmeldung über die Plattform education@insurance (Login via www.vbv.ch) unter der Rubrik «Kurskatalog VBV / Höhere Berufsbildung / Versicherungsfachmann/-frau mit eidg. Fachausweis».

Höhere Fachschule Versicherung HFV

Start des nächsten Studiengangs 2018–2021 im **September 2018** (im Modell **Höhereintritt**: Start im **März 2019**) an den Standorten unseres Bildungspartners AKAD Business in Bern und Zürich. **Neu können auch Inhaber von artverwandten Fachausweisen (Sozial-, Krankenversicherung, Finanzplaner) die HFV in nur 1,5 Jahren absolvieren!** Anmeldungen unter: www.hfvesa.ch / Höhere Fachschule Versicherung

Berufsbildungsverband der Versicherungswirtschaft
Association pour la formation professionnelle en assurance
Associazione per la formazione professionale nell'assicurazione

www.vbv.ch



SYSTEMTHEORIE UND KULTUR ZWEITER ORDNUNG BEOBACHTUNGEN BEOBACHTEN

In der Systemtheorie unterscheiden wir Beobachtungen erster und zweiter Ordnung. Mit der Beobachtung erster Ordnung ist die Art und Weise gemeint, wie wir Menschen alltäglich bestimmte Dinge wahrnehmen. Um überhaupt etwas wahrnehmen zu können, sind wir die ganze Zeit dabei zu fokussieren, viele Dinge zu ignorieren, das eine in den Vordergrund und das andere in den Hintergrund zu stellen. Etwas zählt – wie selbstverständlich – zu unserem Bild der Welt, etwas anderes nicht. Genau das ist es, was – auf kollektiver Ebene – durch Kulturen hervorgebracht wird. Kulturelle Selbstverständlichkeiten sind handlungsleitende Grundannahmen, die wir selten hinterfragen, weil sie es uns unter anderem erlauben, bestimmte Dinge als relevant oder irrelevant, als sinnvoll oder sinnlos, als gut oder böse anzusehen.

Mit der Beobachtung zweiter Ordnung ist nun eine Aktivität angesprochen, welche Beobachtungen beobachtet; d.h. wir achten dann darauf, wie jemand anderes etwas wahrnimmt, was er/sie für selbstverständlich hält etc. Besonders auffallend wird dies für uns immer dann, wenn wir auf Reisen andere Kulturen kennenlernen dürfen. Dann stolpern wir über das Fremde, was andere Kulturen von uns unterscheidet. Die Besonderheiten des Eigenen werden deutlich durch den Kontrast des Fremden. Eine Kultur zweiter Ordnung wäre analog eine Kultur, welche die Vielfalt von Kulturen zulässt und deren Logiken beobachtet, nach Möglichkeiten sucht, diese miteinander ins Gespräch zu bringen, ungünstige Vorurteile hinterfragt, Konflikte nicht wegdiskutiert, sondern diese benennt und so bearbeitbar macht. Eine Kultur zweiter Ordnung fasst Entwicklungsperspektiven ins Auge, ohne Differenzen aus der Welt schaffen zu wollen. Das wäre eine Form von Kultur, die nicht nur auf organisationaler, sondern vermutlich auch auf gesellschaftlicher und globaler Ebene hilfreich sein könnte.

> Erfolgchancen vermutlich mehr als mässig. Wenn wir jedoch im Gegenteil die Steigerung von kultureller Komplexität als Chance begreifen, uns dieser aktiv zuzuwenden, dann wird ein Schuh daraus. Zum einen können wir nicht wirklich anders, als die Vielfältigkeit kultureller Muster in unseren Unternehmen zu akzeptieren; zum anderen können wir dieser Vielfältigkeit begegnen, indem wir sie mit systemtheoretischem Sachverstand (nicht mit Multi-Kulti-Gerede) aufnehmen. Frederic Vester sprach vom «Jiu-Jitsu-Prinzip», bei dem es darum geht, sich nicht gegen vorhandene Systemkräfte zu wenden und diese abzuwehren, sondern diese im Gegenteil smart zu nutzen.

Es ist nun einmal so, dass Unternehmen in kultureller Hinsicht viele Herzen in der Brust tragen. Diese sollten wir schlagen lassen und nicht monokulturell zum Verstummen bringen. Das bringt uns sicher hier und da mal aus dem Rhythmus, aber das geht eben auf die Kreditorenbuchhaltung der Agilität. Wir bewegen uns hier gedanklich auf einer Metaebene im Umgang mit der Kultur einer Organisation. Bei dieser Ebene geht es mir in systemtheoretischem Sinne um eine Kultur zweiter Ordnung (siehe Kasten). Kulturen erster Ordnung sind die vielfältigen disziplinären, kulturellen, fachlichen, abteilungsspezifischen etc. Kulturen, die unsere Unternehmen kennzeichnen. Es sind die vielfältigen Sub-Kulturen, die in unseren Organisationen alltäglich gelebt werden, die sich oftmals verfestigen, eher seltener verändern etc.

Kampf der Kulturen

Das Ziel einer Kultur zweiter Ordnung wäre – angesichts der Vielfalt der Kulturen erster Ordnung –, es in einem Unternehmen zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen, dass mehrere Kulturen zugleich existieren und sich diese wechselseitig befruchten können. Eine auf die digitale Transformation vorbereitete Kultur zweiter Ordnung wäre in der Lage, die Heterogenität der Kulturen erster Ordnung aufzunehmen. Oder anders: Gesucht ist nicht der kleinste gemeinsame Nenner zwischen Sub-Kulturen eines Unternehmens, sondern deren grösstes gemeinsames Vielfache.

In so manchem Unternehmen tobt jedoch der Kampf zwischen seinen Kulturen erster Ordnung. Und diese zumeist höchst unproduktiven Auseinandersetzungen werden –

das ist das Gefährliche – an vielen Orten durch die mit der Digitalisierung ausgelösten Unsicherheiten noch weiter verstärkt. Psychologisch ist das gut zu begreifen, denn das Gefühl möglichst eindeutiger kultureller Zugehörigkeit kann (wenn auch nur vermeintliche) Sicherheit und Orientierung schaffen. Aber die Reduktion von Vieldeutigkeit und die damit einhergehenden kulturellen Engführungen sind exakt das Gegenteil von dem, was es in der Digitalisierung braucht; es braucht eine Kultur, die sich durch eine Ambiguitätstoleranz gegenüber den durch die Sub-Kulturen erzeugten Mehrdeutigkeiten und Spannungsfelder auszeichnet: Eine Kultur zweiter Ordnung.

Woran erkennen wir das Fehlen einer solchen Kultur zweiter Ordnung? Vielleicht hilft am ehesten ein Beispiel; hier eines aus dem Kontext der IT-Dienstleistungen. Das Unternehmen realisiert

Projekte vermehrt in Form von BizDev-Ops, einem funktionsübergreifenden Modell für agile Zusammenarbeit im IT-Kontext. Wir beobachteten im fraglichen Unternehmen starke kulturelle Zuschreibungen zwischen den historisch gewachsenen Unternehmensbereichen des Engineering und der Entwicklung einerseits sowie der betrieblichen Bereiche

andererseits. Obwohl die von uns vorgenommene wissenschaftliche Untersuchung zeigt, dass sich die Bereiche hinsichtlich Agilität in ihren Entscheidungsprozessen nicht unterscheiden, wird dies kulturell ganz anders kommuniziert. Das Engineering spricht so unter anderem gegenüber dem Betrieb von «Leuten, die sich am liebsten in ihre Keller zurückziehen und auf Blech starren» (gemeint ist der Computer), statt sich agil zu engagieren. Im Gegenzug werden die Software-Ingenieure aus Sicht Betrieb als «selbsternannte Heroen der Digitalisierung» bezeichnet, die keine Ahnung davon haben, wie ihre agilen Prototypen je in einen zuverlässigen Betrieb überführt werden können. Diese Zuschreibungen erzeugen kulturelle Friktionen, die wiederum Widerstände in der Zusammenarbeit hervorbringen.

Eine Kultur zweiter Ordnung zu etablieren würde bedeuten, die konfrontativen Elemente dieser subkulturellen Wahrnehmungen aufzutauen. Es geht hier im Kern zunächst einmal um das Anerkennen unterschiedlicher Aufgabenfelder mit unterschiedlichen Präferenzen hinsichtlich der Balance von Agilität und Stabilität (siehe Teil



Gesucht ist nicht der kleinste gemeinsame Nenner zwischen Sub-Kulturen eines Unternehmens, sondern deren grösstes gemeinsames Vielfache.

BEWERBUNGSROBOTER KI MIT VORURTEILEN



Auch Roboter sind vor Voreingenommenheit nicht gefeit. Vor allem, weil sie von Menschen programmiert wurden. Abhilfe schaffen nur regelmässige Updates.

Vor allem grosse Unternehmen nutzen immer häufiger so genannte Bewerbungsroboter, wenn es darum geht, aus der Fülle der eingehenden Bewerbungen die für das eigene Haus geeignetsten auszuwählen. Vodafone und Unilever verfahren z.B. so, aber auch viele Banken und Versicherer. Hinzu kommen bedeutende Grossunternehmen des Einzelhandels. Im Prinzip entscheidet in letzter Konsequenz immer noch ein Mensch, wer eingestellt wird und wer nicht. Das ändert allerdings nichts daran, dass es mehr und mehr Fälle gibt, in denen auch diese wichtigste Entscheidung von der Maschine getroffen wird. Dass die so verfahrenen Unternehmen dies zu verbergen suchen, liegt auf der Hand. Teils sind es politische Erwägungen, teils aber auch die Furcht vor gewerkschaftlichem Zorn, der meist die Unternehmen hindert, über diesen Punkt mit Aussenstehenden zu sprechen.

Je stärker Roboter in jede Form der Bewerberauswahl eingeschaltet sind, desto mehr bemühen sich die Personalabteilungen darum, die Qualität der maschinellen Auswahl zu überprüfen und die Logarithmen, die den Auswahlprozess steuern, notfalls zu verändern. Bei eingehenden Analysen der maschinellen Personalauswahl hat sich in Nordamerika, in Australien und in Westeuropa inzwischen immer wieder das Phänomen ergeben, dass die Roboter ein unverkennbares Mass an Voreingenommenheit gegenüber den Bewerbern aufweisen. Die Erklärung dafür ist weit einfacher als alle Versu-

che, diese Voreingenommenheit aus der Welt zu schaffen. Die Ursache dieser maschinellen Vorurteile ist, dass die Roboter mit einer Logarithmen-basierenden Software arbeiten, die bislang im wesentlichen von Menschen geschrieben wird. Und damit finden die Vorurteile dieser Spezialisten Eingang in die Programme. Das beginnt mit rassistischen sowie geschlechtsspezifischen Vorurteilen und reicht bis zu Präferenzen oder Ablehnung bestimmter Ausbildungsgänge oder auch nur Schulen und Universitäten, die der Bewerber besucht hat. Auch die Nationalität des Bewerbers kann eine wichtige Rolle spielen.

Von Seiten jener Firmen, die die Bewerbungsroboter programmieren und liefern, wird inzwischen immer dringender dazu geraten, die Software regelmässig auf ihre Qualität zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern. Das gilt ganz besonders für jene hochmoderne Software, bei der Künstliche Intelligenz in die Programme eingebaut ist, denn gerade hier besteht erhebliche Gefahr, dass die Maschinen aus ihren Analyse-Beobachtungen die falschen Schlüsse ziehen und somit die Vorurteile gewissermassen durch die Hintertür doch noch Eingang in die tägliche Bewerberauswahl der Roboter finden. Die Abwehr einer solchen Tendenz besteht in der Praxis zum Beispiel darin, dass von immer mehr Unternehmen für Bewerber mit akademischem Ausbildungshintergrund inzwischen gänzlich andere Software-Programme als jene für Nicht-Akademiker eingesetzt werden. **Peter Odrich**

1 der Serie in der SV 4/18). Und damit hätten wir schliesslich auch noch ein letztes, vielfach formuliertes «Problem» mit der Kultur hinterfragt. Dieses bezieht sich auf die Annahme, dass – wenn man in einem Unternehmensbereich agile Prinzipien und Methoden einführt – fast zwangsläufig ein kultureller Clash erzeugt wird; und zwar zwischen Bereichen, die mit agilen Verfahren arbeiten und jenen, die das nicht tun. Was damit ganz sicher erzeugt werden kann, sind Synchronisierungsprobleme zwischen Prozessen in unterschiedlichen Bereichen; aber das sind strukturelle, nicht kulturelle Probleme.

Unclevere Ablenkungsmanöver

Eine der grössten Finten, mit der wir uns selbst gerne hinter Licht führen, besteht darin, strukturelle Defizite – also Dinge, die von der Prozessseite her nicht so recht zu Ende gedacht sind – zu kulturellen Problemen umzulabeln. Aber das ist ein Etikettenschwindel. Mit dem amerikanischen Organisationstheoretiker Chris Argyris sehen wir hier «defensive Routinen» am Werk. Das Lenken des Blicks auf vermeintlich kulturelle Barrieren ist oftmals nichts mehr als das Werfen einer Nebelkerze, um das Fehlen überzeugender Konzepte und Planungen auf struktureller Ebene zu rechtfertigen. Wir alle haben noch einen guten Weg vor uns, bequeme Stereotype abzulegen und nicht so zu tun, als gäbe es die Konservativ-Stabilitätsbewusstheit hier und die Dynamisch-Digitalen dort. Die Dinge sind erstens komplexer und zweitens als wir gelernt haben, darüber zu sprechen.

Die angeführten, ungünstigen Engführungen wären in einer Kultur zweiter Ordnung aktiv zu adressieren. Nicht die kulturellen Differenzen an sich, sondern der defizitäre Umgang mit diesen Differenzen ist das Problem des Problems. Die Arbeit daran, kulturelle Differenzen in kritischer und respektvoller Weise produktiv werden zu lassen – unter anderem am Beispiel der Balance zwischen Stabilitäts- und Agilitätserwartungen einer Organisation – wäre für die Entwicklung einer Kultur zweiter Ordnung sicher ein Wert sui generis. •

PROF. DR. CHRISTOPH CLASES ist Dozent an der Hochschule für Angewandte Psychologie – FHNW. Zudem ist er seit 2009 Partner der AOC Unternehmensberatung in Zürich.



THEMA DER NÄCHSTEN AUSGABE (TEIL 5)
THE PERSON IN DER DIGITALEN TRANSFORMATION. ÜBER ICH-STÄRKE UND SELBSTVERGESSENHEIT.