

BMW Transformation – Kultur kann nicht angeordnet aber gelebt werden

written by Julia Weinzettl - www.taskfarm.com

Reza Razavi, Culture & Transformation Ambassador BMW AG

Reading Time: 5 minutes

Die Automobilbranche ist dabei sich vom reinen Produktionsunternehmen zu einem Serviceanbieter zu entwickeln, Leistungen wie 'Mobility as Service' und 'Connected Live' werden die Zukunft definieren. Reza Razavi ist Culture & Transformation Ambassador bei BMW AG. Sein Jobtitel ist ein Zeichen für Veränderung auf die man sich vorbereitet. Diese Entwicklung bedarf einer Umgestaltung des Mindsets, einer anderen Art zu arbeiten und neu definierter Ziele. Die veränderte Wahrnehmung muss sich von innen entwickeln. Kultur kann im Unternehmen zwar nicht angeordnet, aber top-down gelebt werden, um zu zeigen, dass die Wichtigkeit des Themas erkannt wurde und unterstützt wird. So wird die Verschiebung des Mindset spielerisch mit Freiwilligkeit und Leichtigkeit angegangen, das Interesse an der Weiterentwicklung ist groß, Razavi gründete einen unternehmensinternen Culture Club mit mittlerweile 2.800 Mitgliedern, die sich größtenteils außerhalb der Arbeitszeit austauschen und Events veranstalten.

Interview von Julia Weinzettl

Im Sinne des [Taskfarm Konzepts](#) wurde Reza Razavi am [Corporate Culture Jam, Düsseldorf](#) von [Helmut Blocher, Geschäftsführer Succus GmbH](#), auf das Interview eingeladen.

Dein Jobtitel ist 'Culture & Transformation Ambassador', so eine Berufsbezeichnung ist für ein Unternehmen intern sowie extern eine große Message. Es zeigt, dass eine Veränderung des Mindsets erfolgt. Wie ging es los?

Reza Razavi: Ich startete in BMW Analytics. Mit meinem St.Gallener Hintergrund wurde ich gebeten an einem Sonderprojekt zum Thema Wettbewerbsanalyse teilzunehmen. Das Projekt startete damit, den Wettbewerb pro Kennzahl in ein xls-Sheet einzufügen. Das kam mir nicht vollständig genug vor, denn unser neuer Wettbewerb, der teilweise aus ganz anderen Sparten kommt, ist in diesen Kennzahlen nicht auszudrücken und wurde daher gar nicht in Betracht gezogen.

Ich erstellte mit zwei guten Freunden aus New York und Zürich ein Diskussionspapier, in dem wir das typische BMW Mindset mit dem Silicon Valley Mindset verglichen. Nicht um zu kopieren sondern um zu verstehen und dann den eigenen Weg anders zu gestalten.

Dieses Dokument ging wie ein Lauffeuer durch die Organisation. Ich bekam aus verschiedensten Abteilungen Anfragen zum Cafe trinken, zu Meetings und um vorzutragen – die Nachfrage eskalierte so weit, dass ich bis zu sieben Vorträge in der Woche halten musste. Nach 2 Jahren Hobbytätigkeit, zusätzlich zu meinem Job in Analytics, konzentrierte ich mich ausschließlich auf dieses Thema. Die Unternehmenskultur ist Träger und Katalysator für Veränderung. Ich bekam daher große Gestaltungsfreiheit. Diesen Jobtitel wählte ich, weil ich eine Zeichen setzen und einen Musterbruch in die Organisation bringen wollte.

Dennoch musste und muss ich Überzeugungsarbeit leisten. Vor vier Jahren waren die Türen häufig zu. Ich musste eine Bewegung kreieren und die Menschen überzeugen, wie wertvoll eine andere Denke auch für sie persönlich sein kann, da sie die Erreichung der eigenen Ziele beschleunigen kann.

Was sind die Zielsetzungen? Was erwartet man von dir in deiner Rolle?

Reza Razavi: Ich versuche so weit wie möglich den Begriff der Veränderung zu vermeiden, weil er einen negativen Touch hat.

Er macht wahrscheinlich vielen auch Angst.

Reza Razavi: Das stimmt. Veränderung ist oft mit Angst vor Verlust besetzt. Ich spreche lieber von entwickeln und entfalten. In der Automobilbranche stehen wir nach 130 Jahren plötzlich in einer Phase, in der es nicht mehr so sicher ist, wie es weiter geht. Bis jetzt stand die Produktion des Autos im Mittelpunkt. Genauso, wie sich das Telefon verändert hat, ändert sich jetzt auch Mobilität. 'Mobility as a service' oder 'connected life' sind Begriffe an denen wir merken, dass wir anders denken müssen und uns in eine Richtung verändern, die nicht vorgegeben ist.

Um diese Unsicherheit meistern zu können, ist ein Update des Mindset wichtig. Wir reflektieren gemeinsam und gestalten auch zusammen. Ich vermeide kosmetisch schnelle Maßnahmen zu treffen, die in allen Abteilungen wie in einer Maschine durchzuführen sind.

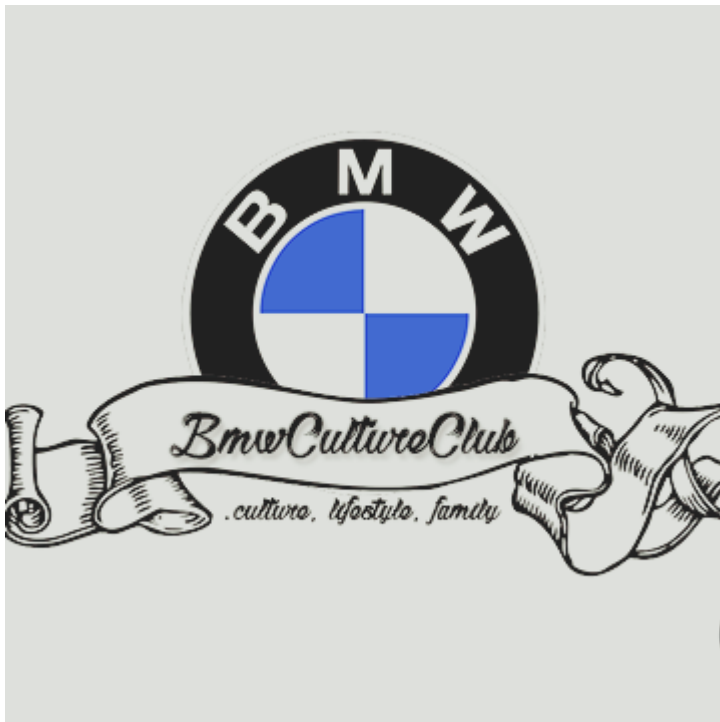
Es ist wichtig tiefer zu bohren, herauszufinden, was unsere inneren Bilder sind und daraus eine Verhaltensänderung und Räume zu schaffen in denen die Menschen ein andere Haltung gewinnen. Der Prozess ist zwar langfristiger, aber durch Reflexion, Kommunikation und intensive Auseinandersetzung wird die Veränderung selbst indiziert, selbst gestaltet und ist daher nachhaltig.

Wie stellst du das an?

Reza Razavi: Vielfältig. In Präsentationen, Workshops, Veranstaltungsreihen und auch in beratender Tätigkeit wie die Empfehlung von Tools oder die Erstellung von Konzepten gemeinsam mit Abteilungs- oder Bereichsleitern. Viele Anwendungen entstehen aus der Kommunikation. Der Film 'Die stille Revolution' beispielsweise, begleitet mich seit sechs Monate intensiv, er wird in Workshops gezeigt um einen Denkanstoß zu geben und funktioniert als Ideen Katalysator.

Vor zwei Jahren gründete ich innerhalb der Organisation den 'Culture Club'. Eine freiwillige Bewegung der Arbeit aus der Mitte. Wir sind mit unserer Unternehmenskultur nicht unzufrieden, aber in einer Zeit der Transformation wollen wir

optimistisch, aktiv und gestalterisch sein. Wir wollen etwas tun. Mittlerweile ist der Culture Club von zwei Personen auf 2.800 gewachsen. Die Mitglieder treffen sich meist nach der Arbeit zu Themen wie Feedback, Innovation, Werte. Es nehmen immer unterschiedliche Personen teil, wir laden auch immer wieder externe Referenten ein.



Change ist nicht für alle. Es gibt oft auch Gegenstimmen oder Personen für die Veränderung nicht interessant ist, weil sie aus einer anderen Generation sind oder einfach eine andere Denke haben. Wie gehst du damit um?

Reza Razavi: Einfach akzeptieren, dass es so ist. Es wird niemand als Gegner gesehen oder als jemand, den wir nicht haben wollen, es sind alle Teil des Systems. Kultur braucht Reife. Man muss den Ideen Zeit geben. Nicht alle sind sofort zu begeistern, manche haben wir auch später angezündet. Manche werden wir nie anzünden. Das gehört dazu.

Wichtig ist den Puls der Zeit zu spüren und der bedeutet Veränderung. Wir schreiben zwar gerade Rekordzahlen, aber um die Zukunft zu gestalten, müssen wir einen positiven Beitrag

für die Organisation, aber auch für die Gesellschaft leisten. Das ist manchmal nicht einfach bei BMW, weil wir durch unseren Produktionshintergrund extrem zum Silodenken erzogen wurden. Wir verwenden viele systemische Instrumente wie 'Balanced Score Card' und 'persönliche Zielerreichung', Bewertungskriterien, die den Egoismus über das gemeinsame Denken im Ecosystem stellen.

Wie, denkst du, werden sich Organisationen in Zukunft entwickeln?

Reza Razavi: Das Bild der Organisation wird sich ändern. Derzeit ordnet sich die Organisation oft über Prozesse ordnet. Die Sprache ist sogar maschinell, 'input – output', 'Projekt bremsen', etc.. Die Denke drückt sich in der Unternehmenssprache aus. Die Menschen sind angehalten, wie Maschinen zu ticken und zu handeln. Maschinen haben die Eigenschaft, dass sie terministisch sein wollen. Man muss ihren Endzustand bestimmen und daher planen, voraussehen und wissen, was passiert. Sobald es einen Input gibt, muss es auch einen Output geben. Ich glaube, dass die Welt dermassen komplex wird, dass diese Denke nicht mehr funktioniert. Wir sollten, was die St. Gallener Denker eigentlich schon vor vierzig Jahren gesehen haben, die Organisation als Organismus sehen, der lern- und anpassungsfähig ist. Das bedeutet mehr Agilität, mehr Verständnis, stetiges Lernen und schnelle Umsetzung. Wir werden nach wie vor in gewissen Bereichen den maschinellen Ansatz verfolgen, z.B. in der Serienfertigung. Es hilft auch nicht nur flache Hierarchien zu wollen. Ich glaube das ist utopisch. Die Herausforderung besteht darin zu erkennen, wann das Eine und wann das Andere benötigt wird.

Welche Jobs wird man in Zukunft brauchen?

Reza Razavi: Wir brauchen mehr Philosophen und Psychologen und weniger BWLer und Ingenieure. Das heißt nicht, dass es zu einem kompletten Wechsel kommt, aber ich denke, dass diese Berufe verstärkt vertreten sein werden. Berufe in denen

Emotionen, Intuition und das Wechseln von Perspektiven gefragt sind, werden wichtiger werden, weil sie nicht ersetzbar sind.

About:

Reza Razavi ist Culture & Transformation Ambassador der BMW AG. Zuvor war er als Data Scientist, Data Artist, Digital Change Projektleiter im Themengebiet Fahrzeug-, AfterSales- und Kundendatenanalyse & Digital Change: strategischer Berater auf dem Weg des digitalen Wandels, tätig.