

# Kulturwandel mit Knall

written by Julia Weinzettl - [www.taskfarm.com](http://www.taskfarm.com)

**Tobias Krüger, Bereichsleiter Kulturwandel 4.0, Ottogroup**

Reading Time: 5 minutes

Verhaltensveränderung hervorzurufen ist eine der schwierigsten Aufgaben, vor allem in großen Unternehmen. Meistens sind Mission statements etwas, das von der Belegschaft zwar hin- aber nicht ernst genommen wird. Zum einen weil es Resistenzen gegen Veränderung gibt. Zum anderen aber auch weil Mitarbeiter nach der nächsten großen Ankündigung meistens keine tatsächliche Veränderung wahrnehmen. Ottogroup hat diese Glaubwürdigkeit mit einem Knall erreicht. Ein deutsches Traditionsunternehmen, dem vom Vorstand von einem Tag auf den anderen das 'DU' angeboten wird, hat die Aufmerksamkeit und die Unterstützung der Mitarbeiter gewonnen.

**Wie kam es zu dem Fokus auf den Kulturwandel in einem Unternehmen?**

**Tobias Krüger:** 2015 gab es das schlechteste Ergebnis der gesamten Ottogroup als Holding. Dieses hat zu der Erkenntnis geführt, dass es nicht mehr reicht billiger und mehr zu produzieren oder einfach Menschen zu entlassen. Für uns war das der Auftakt uns damit zu beschäftigen, welchen Herausforderungen wir uns angesichts der Digitalisierung stellen müssen. Da gibt es dann offensichtliche und weniger offensichtliche.



### Was waren eure Maßnahmen?

Tobias Krüger: Es gab unterschiedliche Themen, die aus der Organisation gekommen sind, wo der Veränderungsbedarf identifiziert wurde. Beispielsweise die Frage: Wie steuere und plane ich eigentlich in einer digitalen Welt? Business pläne sind schwierig einzuhalten, vielleicht sind andere KPIs nötig um zu steuern und welche Tools brauchen wir dazu? Dieses Thema wurde von einem Vorstand bearbeitet, der sich mit einer bunt gewürfelten Gruppe an Mitarbeitern dieser Frage genähert hat. Was bedeutet das für uns und was sind unsere Antworten darauf. Auf dieses Art hat man sich dem Problem angenommen.

Das hat im ersten Schritt dazu geführt, dass die Vorstände in andere Kontakte und andere Dialoge mit den Mitarbeitern gekommen sind. Jeder Vorstand hat mit einer Gruppe gearbeitet, die mehrperspektivisch besetzt war, dadurch kam es zu einer spannenden Dynamik und sehr erfolgreich Ergebnissen.

### Was waren die Learnings?

**Tobias Krüger:** Ein großes Learning war wohl das Aha-Erlebnis das jeder Vorstand an einer bestimmten Stelle hatte. Das kam an unterschiedlichen Stellen für jeden unterschiedlichen Vorstand. Aber tatsächlich hat jeder Vorstand für sich erkannt, dass die eigene Wahrnehmung der Organisation nur ein Teil der Perspektive ist und dass ein ganz wesentlicher Teil fehlt, wenn man nicht aus unterschiedlichen Sichten auf das

Gleiche blickt. Man konnte im Endeffekt viele blinde Flecken, die es gab, schliessen. Das heisst nicht, dass es heute nicht auch noch blinde Flecken gibt, aber die ganze Kommunikation hat dazu geführt aus unterschiedlichen Blickwinkeln auf das Gemeinsame zu schauen und so zu einem gemeinsamen Lernen zu kommen. Es war allerdings schon so, dass die Vorstände meinten: 'ätzend' – meine Wahrnehmung ist gerade korrigiert worden.

**Man hat auch von einem Tag auf den anderen beschlossen sich im Unternehmen zu duzen.**

**Tobias Krüger:** In der Ottogroup gibt es eine monatliche Vorstandssitzung. Dann hatte der Vorstand beschlossen, zusätzlich zur Vorstandssitzung auch einen monatlichen Workshop zu machen, um für sich zu erkennen, wie sie mit dem Thema Unternehmenskultur umgehen wollen.

– *Ich bin mir bewusst, was das für ein Luxus ist* – Innerhalb dieses Workshops haben die Vorstände gesehen, dass sie nicht die ganze Zeit vom 'wir' sprechen können, wenn sie selber kein Team sind. Aus dieser Erkenntnis kam die Conclusio: wir müssen uns duzen, denn um aus dem 'Ich' – dem Silo – ins 'Wir' zu kommen müssen wir über das 'Du' gehen. Und dann ist es tatsächlich so gekommen, dass die Vorstände gesagt haben, wenn wir uns hier innerhalb des Vorstands duzen um uns einander anzunähern, dann müssen wir uns doch alle duzen.

Das war der erste grosse Knall, das hat so richtig etwas geschüttelt. Und ein Zeichen gesetzt, dass die Veränderung auch ernst gemeint ist.

Der Vorstand hat das 'Du' als Angebot formuliert – wer will kann das machen, wer nicht will muss nicht. Es gab auch einige Fälle, die das am Anfang nicht gemacht haben, die sind aber so isoliert gewesen, dass sie das nicht durchhalten konnten.

**Was waren die nächsten Schritte des Kulturwandel 4.0?**

**Tobias Krüger:** Grundsätzlich ist es so, dass wir als Ottogroup, aufgrund der Herausforderungen der Digitalisierung

um die faktotischen Dinge wie Strategien, Prozesse, digitale Infrastruktur oder IT-Infrastruktur nicht herumkommen. Damit haben wir uns auch schon länger auseinandergesetzt. Aber es gibt auch einen ganz wesentlichen Aspekt, der sich auf der Ebene der Verhaltensweisen, des Miteinander, der Mitarbeit und der Organisation bezieht. Mit dieser ganzen Ebene der Mitarbeiter und Organisation beschäftigen wir uns unter dem Thema Kulturwandel 4.0. Das bedeutet die Vernetzung von allen in der Breite für unsere Unternehmenskultur, in dieser Programmatik bewegen wir uns. Meine Position als Bereichsleiter ist die Bezeichnung für die Leitung dieser Programmatik mit meinem Team als Stabsstelle unseres CEOs.

**Welche Projekte setzt ihr konkret um?**

**Tobias Krüger:** Wir sind mit unseren Gesellschaften auf vier Kontinenten verteilt. Ca. 52.000 Kollegen arbeiten für die Otto Group. Wir können eigentlich aus der Logik eines Headquarters heraus keine bestimmte Definitiorik vorgeben und diese in der gesamten Gruppe exerzieren. Wir haben gemeinsam bestimmte Glaubenssätze aufgestellt. Die Mitarbeiter und die Kollegen und Kolleginnen vor Ort sind ja Experten für ihre eigenen Felder und für die Felder der Zusammenarbeit. Sie wissen auch warum sie in bestimmten Themen sehr gut und kooperativ zusammenarbeiten. Wir wollen aus unserer Rolle heraus dabei die einzelnen Gesellschaften befähigen die Veränderungsprozesse aktiv zu gestalten. Dazu sprechen wir immer wieder mit dem Otto Group Vorstand, um gemeinsam zu schauen, welchen Rahmen solche Prozesse benötigen. Über alle Aktivitäten schaffen wir durch Inhalte aus der Crowd über unsere Kommunikationsplattformen Transparenz.

# DIE GLAUBENS- SÄTZE DES KULTUR- WANDELS



Partizipativer und  
offener Prozess

Kein „One Size Fits All“  
Ansatz

Dezentrale Umsetzung  
bei gemeinsamer  
Verantwortung

Die  
Organisationseinheiten  
wissen selbst am  
besten  
was sie brauchen

Intendierte  
Regelbrüche

**Welche Glaubenssätze sind das?**

**Tobias Krüger:** Wir haben offene und partizipative Prozesse. Wichtig ist, dass wir erkannt haben, dass es keinen „One Size Fits All“ Ansatz geben kann aufgrund unserer Vielfalt der Unternehmen – wir sind 123 Unternehmen in 30 Ländern. Dadurch ergeben sich große kulturelle Unterschiede. Große inhaltliche Unterschiede ergeben sich durch die Art der Unternehmen, Multichannel-Einzelhandel sowie Finanzdienstleistungen und Service. Wir glauben, dass wir daher eine dezentrale Umsetzung benötigen, allerdings – und das ist ganz wichtig – bei gemeinsamer Verantwortung. Wir wissen auch, dass die Organisationseinheiten tatsächlich selbst am besten wissen was sie brauchen und wir glauben an intendierte Regelbrüche um Innovation zu schaffen und Weiterentwicklung voranzutreiben.

**Was war bisher die größte Hürde?**

**Tobias Krüger** (grinst): Dass es mich hier immer noch gibt. Wir haben viel wirklich in den letzten Jahren geschaffen. Das wäre gar nicht möglich gewesen, wenn die Vorstände dieses Thema nicht voll unterstützen würden. Aber Verhalten zu ändern, Vertrauen zu schaffen und diese Änderungen schließlich auch umzusetzen, geht nicht ohne Widerstände. Wir sind auf dem Weg, aber bestimmt noch nicht fertig.

**About:**

*Tobias Krüger ist Bereichsleiter Kulturwandel 4.0 in der Otto Group mit Sitz in Hamburg. Er steuert den Kulturwandel 4.0 der 130 Gesellschaften der Gruppe. Auf 4 Kontinenten arbeiten für diese ~50.000 Mitarbeiter. Zuvor verantwortete er als Bereichsleiter Corporate Strategy & Development eine Vielzahl strategischer Projekte.*