

Digitale Arbeitswelt

Ein Kulturwandel ist aus dem Homeoffice nur eingeschränkt möglich

von Dr. Günther Schöffner. Mai 2020

In Zeiten der Corona-Krise gibt es so viele Telefon- und Videokonferenzen wie scheinbar nie zuvor. Dies ist in Krisenzeiten ein Segen, um das Wirtschaftsleben zumindest eine bisschen am Leben zu halten. Die Schwächen und Grenzen der rein digitalen Kommunikation werden dabei aber besonders deutlich.

So hilfreich digitale Konferenzsysteme sind, und das nicht nur in Krisenzeiten, so begrenzt sind auch deren Möglichkeiten. Sie können in den meisten Fällen eine reale Face-to-Face-Zusammenarbeit nicht ersetzen, weil durch die begrenzten Interaktionsmöglichkeiten Effektivität und Effizienz der Zusammenarbeit reduziert sind. Sie sind daher für einen in digitalen Zeiten so notwendigen stetigen Kulturwandel auch nur eingeschränkt brauchbar.

Auch Schulen und andere Bildungseinrichtungen haben im nun schon mehrwöchigen Lockdown die Grenzen des „Digital Home Schooling“ erkannt. Die Zeit zuvor gab es intensive Klagen über den Rückstand der deutschen Schulen zum Thema Digitalisierung. Nach mehreren Wochen haben Schüler, Eltern und Lehrer aber deutlich erkannt, dass ein ausschließliches Lernen nur über digitale Medien keinen ausreichenden Erfolg bringt. Es wurde auch evident, dass dies nicht nur am didaktischen Ansatz und an den kognitiven Unterschieden der Schüler liegt. Die digitalen Werkzeuge haben schlichtweg Grenzen. Dies ist eine wertvolle Erfahrung, die so manche übereifrige Digitalisierungs-utopie mit einer weitreichenden Reduzierung von Präsenzunterricht zunichtemacht.

Transformation wird zum Tagesgeschäft

Spätestens mit dem Einsetzen der digitalen Transformation auf globaler Ebene hat für alle Unternehmen der Zwang zur ständigen Anpassung an die sich immer rascher ändernden Verhältnisse der Business-Welt begonnen. Diesem massiven Änderungsbedarf hat 2019 auch die EFQM Rechnung getragen und ihr Modell nach knapp 10 Jahren einer radikalen Erneuerung unterworfen. Kontinuierlicher Unternehmens- und Kulturwandel zur stetigen Anpassung an die sich rasch ändernde Geschäftswelt hat im Modell nun eine wesentlich stärkere Bedeutung als bisher. Drei Kriterien des Modells behandeln diese Punkte explizit.¹ Unternehmen, die in der zukünftigen Business-Welt herausragend sein wollen, brauchen demnach eine hinreichende Veränderungs- und Transformationskompetenz², denn was gestern noch richtig war, kann heute schon falsch sein.³

Transformation bedeutet, Strategie, Geschäftsmodell und Organisation auf die geänderten Anforderungen anzupassen, um den zukünftigen Anforderungen der Märkte an das Unternehmen gerecht zu werden⁴. Dies erfordert die regelmäßige Anpassung und Restrukturierung der Wertschöpfung und der organisationalen Prozesse.⁵ Das vollzieht sich in der Praxis jedoch nur dadurch, dass Dinge anders gemacht werden, d. h. es müssen Veränderungen geschehen. Um sich dem stetigen Veränderungsbedarf der digitalen Welt anzupassen, benötigen Unternehmen daher eine kontinuierliche Veränderungsbereitschaft, die in vielen Unternehmen erst noch auf angemessenem Niveau etabliert werden muss. Hier kommt der Kommunikation eine wesentliche Funktion zu⁶. Kommunikation spielt bei Veränderungen in Allgemeinen eine entscheidende Rolle. Man kann beim Management von Veränderungen nicht genug kommunizieren, man kann höchstens falsch informieren.⁷ Umso wichtiger ist, im Rahmen von Veränderungen und Transformationen in möglichst großer Fülle zu kommunizieren, ohne dabei ins Schwafeln zu geraten. Es bedeutet, in Inhalt, Art und Weise eine hinreichende Bandbreite und in der Häufigkeit eine angemessene Frequenz zu finden.

Mängel in der Kommunikation schlagen sich direkt in Mängel und Hindernisse bei der Transformation und dem Kulturwandel nieder. Damit Wandel und Veränderungen von den Beteiligten angenommen und verinnerlicht werden können, ist die „emotionale Zustimmung“ der Beteiligten nötig.⁸ Sie ist einer der Schlüssel zu wirksamer Veränderung und somit zum nachhaltigen Kulturwandel, denn Fakten bringen zwar zum Denken, aber erst Gefühle bringen zum Handeln⁹.

Kommunikation erfolgt auf verschiedenen Ebenen

Unter Kommunikation wird weitläufig der Austausch von Information zwischen Individuen verstanden. Die Psychologen Floyd Ruch und Philip Zimbardo haben in den 1970er Jahren das sog. „Eisbergmodell der Kommunikation“ beschrieben¹⁰. Es verdeutlicht die Dynamik zwischen den drei psychischen Teilen der Persönlichkeit nach Sigmund Freud. Dieses Eisbergmodell ist ein zentrales Element der Kommunikationspsychologie geworden. Etwas vereinfacht formuliert verläuft nach diesem Modell Kommunikation zu etwa 20% „sichtbar“ in Form von Zahlen, Daten und Fakten auf der sog. „Sachebene“ ab (sichtbarer Teil des Eisbergs) und zu 80% „unsichtbar“ in Form von Gefühlen, Wahrnehmungen oder Instinkten auf der sog. „Beziehungsebene“ (unsichtbarer Teil des Eisbergs unter der Wasseroberfläche).

Die Sachebene hat das „Was“ der Kommunikation zum Inhalt, die Beziehungsebene das „Wie“.¹¹ Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat ein sehr bekanntes ähnliches Modell mit vier Ebenen vorge schlagen, das zu den vorher genannten Sach- und Beziehungsaspekten noch die Aspekte der Selbstoffenbarung und des Appells beinhaltet¹². Ohne direkten Vergleich der beiden Modelle wird jedoch klar, dass Kommunikation nur zu einem gewissen Teil die Sachinhalte umfasst, zu einem großen Teil jedoch Inhalte zur Beziehung der kommunizierenden Personen. Dementsprechend ist das Ergebnis von Kommunikation eher vom Beziehungsaspekt als vom Inhaltsaspekt bestimmt.¹³

Die große Bedeutung der Kommunikation für eine Organisation wird deutlich, wenn man einen kleinen Ausflug in die Systemtheorie macht. Der bekannte Systemtheoretiker Niklas Luhmann hat als kleinste Einheit, sozusagen das Basiselement, aller sozialen Systeme die einzelne Kommunikation definiert.¹⁴ Die Funktion menschlicher Kommunikation besteht in sozialen Systemen wie etwa Organisationen in der Koordination von Akteuren und Aktionen und nicht rein im Transport von Nachrichten¹⁵. Sie ist es, die aus solitär handelnden Individuen erst Teilnehmer an sozialen Systemen macht und so soziale Systeme hervorbringt.¹⁶ Das bedeutet, dass Kommunikation Organisationen erst zum Leben erweckt. Angewandt auf Teams, die eine Außen- und Innenwelt haben, sieht man daher nicht die Menschen selbst als Elemente des Teams an, sondern die Kommunikationen, die Interaktionen, aus denen die besondere Ordnung oder Eigengesetzlichkeit eines jeden Teams entsteht.¹⁷

Digitale Systeme sind in den Kommunikationsmöglichkeiten eingeschränkt

Videosysteme zur Teamkommunikation sind zwar bereits seit mehr als 20 Jahren verbreitet, die Corona-Krise hat dem Einsatz solcher „digitaler“ Systeme für Videokonferenzen jedoch einen schlagartigen Aufschwung beschert. Diese Systeme haben unbestritten Vorteile:

- **Flexibilität:**
Teams können per Videokonferenz wesentlich schneller zusammenfinden und sich sehen, als wenn man sich physisch zu einem Meeting zusammenfinden müsste. Das gilt vor allem dann, wenn Teammitglieder nicht am selben Ort tätig sind.
- **Reichere Kommunikation als nur telefonieren:**
Man kann sich während einer Videokonferenz sehen, anstatt sich wie bei Telefonkonferenzen nur zu hören. Dies ermöglicht eine wesentlich reichere Kommunikation.
- **Beteiligung:**
Unterlagen können während einer Videokonferenz sehr unkompliziert mit allen Teilnehmern geteilt und während der Konferenz direkt konzentriert von allen betrachtet und teilweise auch interaktiv bearbeitet werden.

Die Videosysteme haben jedoch auch merkliche Nachteile:

- Nicht alle Informationsteile werden transportiert (z. B. Wärmeempfinden, Umgebung oder das Befinden der Menschen).
- Die Kommunikation ist nicht so verbindlich als wenn man jemandem gegenüber sitzt. Der Einzelne fühlt sich in seiner Umgebung geschützt. Ist dies die eigene, private Umgebung, ist dieses vermeintliche Gefühl von Schutz und Sicherheit noch stärker ausgeprägt.
- Meetings werden nicht als echte Begegnung wahrgenommen oder empfunden. Es fehlt das ausgeprägte Gefühl eines Miteinanders.

Dass solche Systeme Nachteile haben, ist nicht neu, sondern bei der Führung virtueller Teams ein altbekanntes Problem. Trotz ihrer Vorteile gibt es zunehmende Beweise dafür, dass virtuelle Teams oft weniger effektiv sind als Teams, deren Mitglieder sich Face-to-Face treffen können.¹⁸ Durch zunehmende Virtualisierung in Teams sinken Innovationskraft und Rollenklarheit.¹⁹ Die größte Herausforderung besteht jedoch im Aufbau von Beziehungen und Vertrauen unter den Teammitgliedern.²⁰ Diese durch die eingeschränkten Möglichkeiten virtueller Systeme entspringenden Nachteile können teilweise durch eine verstärkte Kommunikation der Teammitglieder zu nicht aufgabenbezogenen Inhalten in sozialen Netzen kompensiert werden²¹.

Die kommunikativen Defizite digitaler Kommunikationssysteme werden bei näherer Betrachtung des erwähnten Modells von Schulz von Thun verständlich. Große Teile der Selbstoffenbarung, des Appells und vor allem der Beziehung erfolgen nonverbal per Mimik und Gestik. Deren Wahrnehmung ist jedoch trotz der Verwendung von Videosystemen hoher Qualität im Gegensatz zur physischen Präsenz immer eingeschränkt, sodass ein Teil davon verloren geht. Des Weiteren werden die genannten Aspekte auch über körperliche Aktionen wie Sitzposition, räumliche Nähe bzw. Distanz etc. kommuniziert, was bei digitalen Systemen nicht oder wiederum nur eingeschränkt kommunizierbar ist. Auch das bei den Nachteilen erwähnte persönliche Befinden der Personen kann nur teilweise empfunden werden. Hinzu kommt, dass diese Faktoren nicht nur nicht so wie bei physischer Präsenz wahrgenommen werden können. Die Achtsamkeit der Menschen ist in virtuellen Systemen diesbezüglich geringer ausgeprägt und nimmt im Vergleich zu Präsenzmeetings auch schneller ab. Die digitalen Systeme erlauben während Präsentationen auch keine Fragen unter einzelnen Teammitgliedern oder auch kein Schwätzchen, was natürlicher Teil regulärer Teamkommunikation ist. Sogar wenn diese teilweise in kleinen Einzelteams stattfinden mögen, so sind sie für die anderen Teammitglieder jedoch nicht oder nur sehr eingeschränkt wahrnehmbar.

All die genannten Faktoren führen dazu, dass in virtuellen Teammeetings per Videokonferenz wesentlich „weniger überkommt“ als bei Teamsitzungen mit physischer Präsenz. Dies verringert die Fülle der kommunizierten Botschaften und schmälert deren Bandbreite. Diese Tatsache lässt sich auch 1:1 feststellen, wenn man sich mit den in der Corona-Krise zu tragenden Gesichtsmasken mit einem anderen ebenfalls maskierten Menschen im direkten Dialog befindet. Bei Teamsitzungen, die in Form von Telefonkonferenzen stattfinden, ist der Verlust an Bandbreite und Informationsreichtum noch einmal um einiges größer. Durch den häufigen und vor allem sehr lange andauernden Einsatz dieser Systeme während der Corona-Krise sind die Nachteile der Video-Systeme in größerer Ausprägung deutlich geworden. Durch die jeweils sehr lange Anwendungsdauer sind die Schwächen stärker ins Bewusstsein gelangt und die nicht nachhaltig schließbaren Kommunikationslücken sind dadurch deutlicher hervorgetreten. Diese Erfahrung machte vielen Menschen bewusst, dass digitale Kommunikationssysteme zu einem großen Teil physische Teammeetings nicht ersetzen können, weil sie durch die vor allem auf der Beziehungsebene fehlenden Kommunikationsteile die Kommunikation und die Beziehung unter den Menschen merklich einschränken.

Kultur wird durch Kommunikation gemacht

Für den Begriff „Unternehmenskultur“ gibt es eine Vielzahl an Definition und Beschreibungen. Die hierzu existierenden Modelle sind auch sehr zahlreich. Gemeinsam ist vielen Definitionen jedoch, dass Kultur die Gemeinsamkeit aller Normen und Werte des Unternehmens ist, sie beschreibt die Gewohnheiten eines Unternehmens, in denen es sich von anderen Unternehmen unterscheidet, seine ungeschriebenen Gesetze. Vielen Modellen ist auch gemeinsam, dass die Art und Weise, wie die Menschen im Unternehmen miteinander kommunizieren, Teil der Kultur ist. Die Kommunikation ist dabei meist nur implizit in Form des Führungs- und Mitarbeiterverhaltens, dem Auftreten der Menschen, dem Erteilen von Lob und Tadel etc. vertreten. Dies alles nehmen Mitarbeiter durch Kommunikation wahr. Dementsprechend durchdringt die Kommunikation als Querschnittsfunktion nahezu alle Kulturelemente.

Mehrere Kulturmodelle enthalten auch Elemente bezüglich der menschlichen Beziehungen oder des sozialen Miteinanders, wie beispielsweise die Beschreibung des Kulturpioniers Edgar Schein oder das erweiterte Schichtenmodell von Cornelis Rasmussen auf Basis des niederländischen Sozialpsychologen Geert Hofstede^{22, 23}. Menschliche Beziehungen sind wiederum entscheidend durch die zwischenmenschliche Beziehung geprägt. Hier schließt sich der Kreis zu den zuvor erläuterten Zusammenhängen der Kommunikation, wonach das Ergebnis von Kommunikation wesentlich vom Beziehungsaspekt geprägt ist. Das bedeutet, dass Kommunikation in vielen Elementen der Unternehmenskultur implizit eine große Rolle spielt. Die Bilder 1 und 2 machen die Kommunikation als implizite Querschnitts-

funktion und als expliziten Teil des sozialen Miteinanders am erweiterten Zwiebelschalenmodell von Rasmussen plakativ.

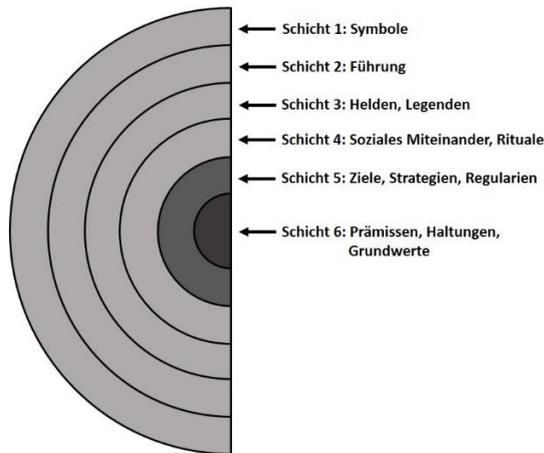


Bild 1: Erweitertes Zwiebelschalenmodell nach Rasmussen (Basis Hofstede)

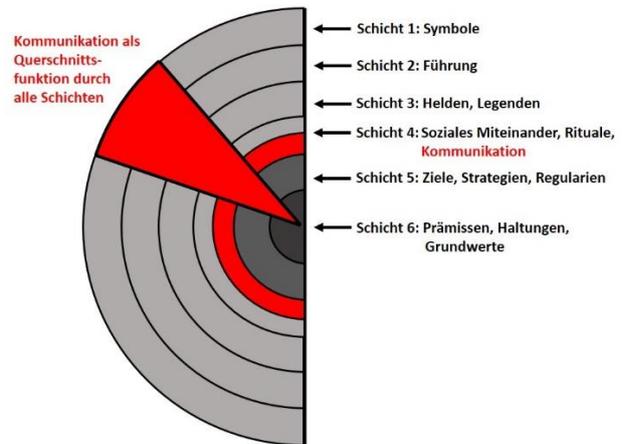


Bild 2: Erweitertes Zwiebelschalenmodell mit Kommunikation als Querschnittsfunktion und Teil des sozialen Miteinanders

Die eingangs geschilderte Transformation eines Unternehmens bleibt weitgehend wirkungslos, sofern nicht ein passender Kulturwandel damit einhergeht. Unternehmenskultur ist nicht im herkömmlich verstandenen Sinn technokratisch auf ein fest definiertes Ziel hin veränderbar, sondern nur indirekt beeinflussbar.²⁴ Einfluss auf die Unternehmenskultur haben die Handlungen und die Kommunikation der Menschen im Unternehmen. Beides wird in expliziten Führungssituationen jeweils im Wesentlichen von der Führungskraft, der Haltung der Mitarbeiter und der vorherrschenden Unternehmenskultur beeinflusst.²⁵ Ein nachhaltiger Kulturwandel findet dann statt, wenn sich Verhalten und Haltung der Mitarbeiter dauerhaft verändern²⁶. Verhaltensbeeinflussende Faktoren sind wie angedeutet sowohl die persönliche Haltung und Normen von Gruppe und Unternehmen (die bestehende Kultur), als auch die Rahmenbedingungen, Steuerungssysteme und materielle Anreize durch das Führungssystem²⁷. Alle diese Faktoren wirken jedoch zu einem großen Teil über Kommunikation auf die Mitarbeiter ein. Will man in einem Unternehmen nun möglichst zielgerichtet einen Kulturwandel herbeiführen, geschieht dies somit auch zu einem großen Teil über entsprechende Kommunikation²⁸.

Kulturwandelmöglichkeiten allein mit digitalen Mitteln sind begrenzt

Ein mit einer Unternehmenstransformation einhergehender Kulturwandel, der wie erwähnt für den dauerhaften Erfolg der Transformation nötig ist, geschieht wie beschrieben im Wesentlichen durch Kommunikation. Dies gilt sowohl für einmalige Wandelsituationen als auch für die Schaffung eines gewissen kontinuierlichen Veränderungslevels. Ist nun die Bandbreite der zur Verfügung stehenden Kommunikationsmöglichkeiten eingeschränkt, wie dies wie zuvor erläutert bei digitalen Videosystemen und allgemein bei virtuellen Kommunikationswelten der Fall ist, so sind auch die Möglichkeiten des Kulturwandels beschränkt. Bei allen positiven Möglichkeiten, die diese Systeme erlauben, ist ein Kulturwandel rein aus dem Homeoffice im Vergleich zu physischer Präsenz daher nur begrenzt möglich.

Dieses Fazit lässt sich noch einmal wie folgt verdeutlichen:

- Unternehmenskultur beinhaltet einen Beziehungsanteil des sozialen Miteinanders. Will man Kultur wandeln, hat dies auch einen Einfluss auf das soziale Miteinander, auf die Beziehungen. Kulturwandel geschieht aber durch Kommunikation und wirkt auf diese Beziehungen. Fehlen in der stattfindenden Kommunikation aufgrund eingeschränkter Möglichkeiten der Kommunikationssysteme entscheidende Elemente auf der Beziehungsebene, kann

das soziale Miteinander als expliziter Bestandteil der Unternehmenskultur auch nur eingeschränkt zum Wandel beeinflusst werden.

- Kommunikation beeinflusst als Querschnittsfunktion alle Elemente der Unternehmenskultur. Ist im Zuge eines Kulturwandels die Bandbreite der Kommunikation eingeschränkt, so ist auch die Möglichkeit der Beeinflussung all dieser Elemente eingeschränkt. Dies trifft dabei zwar sowohl auf die Beziehungs- als auch auf die Sachebene zu. Aber auch hier ist wie im vorherigen Punkt im Wesentlichen der Beziehungsteil eingeschränkt.

Referenzen:

- ¹ European Foundation for Quality Management EFQM (2019): The EFQM Model. Eigenverlag, Brüssel.
- ² Schöffner, Günther (2020): Changeprozesse positiv gestalten. Kontinuierliche Veränderungsbereitschaft erzeugen und Widerstände überwinden. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 18.
- ³ Berner, Winfried (2012): Culture Change – Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 22.
- ⁴ European Foundation for Quality Management EFQM (2019): The EFQM Model. Eigenverlag, Brüssel, S. 25.
- ⁵ Ebd.
- ⁶ Schöffner, Günther (2020): Changeprozesse positiv gestalten. Kontinuierliche Veränderungsbereitschaft erzeugen und Widerstände überwinden. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 206 - 208.
- ⁷ Doppler, Klaus; Lauterburg, Christoph (2009): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Campus Verlag, Frankfurt/Main, S. 70.
- ⁸ Lederer, Dieter (2017): Veränderungsexzellenz. 12 Erfolgsstrategien für den Unternehmenswandel. Carl Hanser Verlag, München, S. 16.
- ⁹ Ebd., S. 15
- ¹⁰ Ruch/Zimbardo (1974): Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik. Springer Verlag, Berlin Heidelberg.
- ¹¹ Simon, Walter (2004): Grundlagen der Kommunikation. Gabal Verlag, Offenbach, S. 259.
- ¹² Schulz von Thun, Friedemann (2014): Miteinander reden: 1. Rowohlt Taschenbuch Verlag, Sonderausgabe, Reinbek bei Hamburg, S. 28 – 33.
- ¹³ Hagehülsmann, H.; Hagehülsmann, U. (2007): Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. Junfermann, Paderborn, S. 62.
- ¹⁴ Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg, S. 19
- ¹⁵ Ebd., S. 21.
- ¹⁶ Ebd., S. 22.
- ¹⁷ Edding, Cornelia; Schattenhofer, Karl (2012): Einführung in die Teamarbeit. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg, S. 15.
- ¹⁸ Daft, Richard L. (2015): The Leadership Experience. Cengage Learning, Stamford (CT), 6th Ed., S. 308.
- ¹⁹ Ebd.
- ²⁰ Ebd.
- ²¹ Ebd., S. 309
- ²² Schein, Edgar (2003): Organisationskultur. EHP Verlag, 3. Auflage, Bergisch Gladbach, S. 45.
- ²³ Rasmussen, Cornelis (2015): Kultureller Kern. In: Nowak, Claus (2015): 70 Modelle für Führung, Coaching und Change-Management. Meezen, S. 358.
- ²⁴ Schöffner, Günther (2020): Changeprozesse positiv gestalten. Kontinuierliche Veränderungsbereitschaft erzeugen und Widerstände überwinden. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 65.
- ²⁵ Ebd., S. 52 - 53
- ²⁶ Ebd., S. 55 - 66
- ²⁷ Berner, Winfried (2012): Culture Change – Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 221.
- ²⁸ Schöffner, Günther (2020): Changeprozesse positiv gestalten. Kontinuierliche Veränderungsbereitschaft erzeugen und Widerstände überwinden. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S. 58 -59.