

# Wertewandel im digitalen Raum

Bei allem Workload und Strategieschliff die Entwicklung der eigenen Kultur im Blick zu behalten, ist für Unternehmen langfristig entscheidend. Weil Präsenz-Workshops aufwendig sind, empfiehlt sich dafür der Einsatz einer Webanwendung – gerade bei Konzernen wie SAP.

## 1. Der Hintergrund

► Längst hat die Botschaft die Arbeitswelt erreicht: Unternehmen können auf Dauer keinen Erfolg haben, wenn sie nur Strukturen und Prozesse überarbeiten. Sie müssen auch ihre Werte, Arbeitsweisen und die Zusammenarbeit globaler Teams hinterfragen. Beim Softwarehersteller SAP etwa, Ende letzten Jahres zum wiederholten Male als Deutschlands bester Arbeitgeber ausgezeichnet, ist Veränderung Bestandteil der täglichen Arbeit, für Mitarbeiter und Teams auf allen Ebenen selbstverständlich. Aber diesen Gedanken, dieses Wissen auf den Aspekt der Kultur anzuwenden, sie regelmäßig zu reflektieren und gezielt zu entwickeln, bleibt auch in dem Konzern aus Walldorf eine Herausforderung.

Um ihr gerecht zu werden, setzt SAP virtuelle Workshops für global verteilte Teams ein. Dieses Verfahren begrenzt den logistischen und finanziellen Aufwand. Denn Präsenz-Workshops bringen neben den anfallenden Reisekosten häufig Begleiterscheinungen wie Zeitverschiebung und „verlorene“ Arbeitstage mit sich. Abgesehen davon sind in globalen Unternehmen allgemein kulturelle Eigenheiten der einzelnen Standorte zu beachten. Wenn jede Region für sich an der Kultur arbeiten würde, ließe sich kaum ein stimmiges globales Konzept erstellen und umsetzen. Umso wichtiger ist es deshalb, diesen Prozess in den virtuellen Raum zu verlagern. Ein Beratungsunternehmen, das seit vielen Jahren Kulturprojekte betreut, hat eine Webanwendung entwickelt, die es ermöglicht, Unternehmenskultur digital, transparent und teamübergreifend im gemeinsamen Dialog zu analysieren und zu verändern. Am SAP-Standort Palo Alto in Kalifornien kam der sogenannte Culturizer in einem konzerninternen Pilotprojekt zum Einsatz.

### CASE STUDY

SAP



Die SAP SE ist Weltmarktführer für Geschäftssoftware: 77 Prozent der globalen Transaktionserlöse durchlaufen nach eigenen Angaben SAP-Systeme. Zu den wichtigsten Produkten und Sparten des im baden-württembergischen Walldorf beheimateten Konzerns zählen Technologien für maschinelles Lernen, das **Internet der Dinge** und Analyseverfahren. Zuletzt zählte SAP weltweit rund 96 000 Mitarbeiter. Gemäß Forbes-Liste 2019 der wertvollsten Unternehmen ist der Konzern in puncto **Börsenwert** mit 134,9 Milliarden US-Dollar führend in Deutschland. Der Umsatz lag 2018 bei währungsbereinigten 25,96 Milliarden Euro, elf Prozent mehr als im Jahr zuvor.

## 2. Das Vorhaben: Worum geht's?

Um die oft schwer greifbaren „Soft Facts“ – Werte, Arbeits- und Verhaltensweisen, Formen der Zusammenarbeit – in Unternehmen und Abteilungen besprechbar zu machen, hilft ein systematisches Vorgehen. Der Culturizer ist die digitale Weiterentwicklung eines analogen Tools und begleitet Teams in sechs Schritten bei der Analyse ihrer jeweiligen Kultur. Das beginnt mit einem Blick auf den Status quo und setzt sich mit einem gemeinsamen Dialog der Team-



mitglieder darüber fort, welche Veränderung sinnvoll und gewünscht ist. Um Impulse in Richtung der angestrebten Zielkultur anzustoßen, unterstützt die Anwendung die Teams bei der Vereinbarung entsprechender Schritte und Maßnahmen.

Im Übrigen geht es gerade bei digitalen Verfahren darum, das Grundlegende von Kulturarbeit im Blick zu behalten: Dass es auf den gemeinsamen Dialog ankommt, auf kollektive Reflexion von Verhaltensweisen, auf den Mut, neue Wege auszuprobieren. Nur wenn unterschiedliche Realitäten und Bilder ausgetauscht werden, kommt man als Team oder als gesamtes Unternehmen einen Schritt weiter. Nur wenn man sich Zeit nimmt, die selbstverständlichen Dinge zu hinterfragen, ergibt sich Spielraum für neue Verhaltensmuster.

### 3. Der Prozess im Kern: „Wie arbeiten wir als Team zusammen?“

Konkret kam der Culturizer bei SAP in Kalifornien zum Einsatz. Dort, in Palo Alto, stand Alexandra Uhlherr-McGhee, Leiterin des SAP Integration and Certification Center Nord- und Südamerika, mit ihrem Team vor einer typischen kulturellen Herausforderung: Sie und ihre Mitarbeiter, verteilt auf Montreal, Toronto, São Leopoldo und Palo Alto, sind über Jahre eingespielt. Diese gemeinsame Erfahrung ist im Tagesgeschäft von Vorteil. Gleichzeitig wurde die Zusammenarbeit

als eingefahren empfunden. In der Hektik des Alltags fanden die Mitarbeiter kaum Zeit, gemeinsam über Zukunftsmodelle und Innovation zu reflektieren.

**Die gemeinsame Erfahrung des Teams ist im Tagesgeschäft von Vorteil. Gleichzeitig wurde die Zusammenarbeit als eingefahren empfunden.**

Durch die Verteilung auf verschiedene Standorte gab es für die Kollegen zudem wenig Gelegenheit für einen tiefergehenden Austausch, wie er sich sonst in der Kaffeeküche oder beim gemeinsamen Mittagessen ergibt. Daher wandte sich Uhlherr-McGhee an Brigitte Schultz, die die interne Lernorganisation der SAP Intelligent Enterprise Group leitet. Wenige Wochen später war es so weit: Für den ersten Workshop mit dem Online-Tool

#### Wo hat es im Projekt gehakt?

#### STOLPERSTEINE

- Die Infrastruktur: Beim Einsatz eines digitalen Tools steht und fällt alles mit der **Technik**. Sie muss vor Beginn des Workshops einwandfrei funktionieren. Im Fall von SAP kam hinzu, dass ein Teil des Teams vor Ort im Workshop zusammensaß und ein anderer virtuell zugeschaltet war. In solch einer Situation besteht das Risiko mangelnder Interaktion der Teilnehmer oder der „**Gruppenbildung**“ durch die Mitarbeiter vor Ort. Bei SAP wirkte dem die gute Ausstattung am Standort in Palo Alto mit „telepresence rooms“ und großen Bildschirmen entgegen.
- Verankerung im Alltag: Eine „Challenge“, die auch das SAP-Team zu meistern hatte, war die **Integration der Veränderungsimpulse in den Arbeitsalltag**. Hier können entsprechende Webtools ebenso Unterstützung bieten wie Follow-up-Termine. Es liegt aber auch an den Managern, dem Team genügend zeitlichen Freiraum einzuräumen, um die Maßnahmen verfolgen zu können.

war ein Teil der Mitarbeiter virtuell zugeschaltet, während Uhlherr-McGhee und der andere Teil des Teams zusammen mit Schultz, die moderierte, in Palo Alto vor Ort waren.

In einem globalen Softwarekonzern wie SAP sind virtuelle Meetings an der Tagesordnung. Allerdings war es für die meisten zu Beginn doch ungewohnt, Themen der Unternehmenskultur oder Konflikte innerhalb des Teams über ein Webtool anzusprechen. Die Ausstattung mit „telepresence rooms“, die das virtuelle Gegenüber auf den großen Bildschirmen fast real wirken lassen, und der interaktive Aufbau des Culturizer halfen, erste Hemmungen abzubauen. „Dadurch, dass bei unserem ersten Workshop ein Teil des Teams vor Ort und der andere virtuell zugeschaltet war, befürchteten wir eine ‚Grüppchenbildung‘. Dies war erfreulicherweise nicht der Fall“, sagt Uhlherr-McGhee.

Zunächst analysierte das SAP-Team das aktuelle Kulturprofil. Der Culturizer begleitete diesen Schritt mit praxisbezogenen Fragen (etwa: „Wie führen wir Meetings?“, „Wie entstehen Regeln bei uns?“, „Wie gehen wir mit Fehlern um?“), um einen offenen und vertrauensvollen Dialog über das Thema „Wie arbeiten wir aktuell zusammen?“ in Gang zu bringen. Wertvollen Input lieferte auch ein neuer Kollege, der als „noch Außenstehender“ spannende Punkte ansprach, die den erfahreneren Mitarbeitern gar nicht mehr auffielen. So entwickelte sich die digitale Kulturarbeit ein Stück weit zur Teambildung.

Im Zuge der Analyse waren sich die Beteiligten schnell über ihre Stärken als Team einig. Auch bei der Frage des herausgebildeten Kulturprofils herrschte Konsens. Als Anbieter von Services für SAP-Partner ordnete sich die Abteilung der Projektekultur zu – eine Einordnung, die das analytische Ergebnis nach Beantwortung aller Fragen (etwa zur Ausprägung von Hierarchien, dem Umgang mit Fehlern und Konflikten oder der Einarbeitung neuer Mitarbeiter) bestätigte,

Jedes Mitglied erhielt eine Aufgabe, um sie im Alltag innerhalb einer festgelegten Frist zu verankern.

und zwar zur „positiven Überraschung“ von Uhlherr-McGhee. In der Projektekultur, klassisches Beispiel dafür ist die Raumfahrtbehörde NASA, arbeiten viele Experten in flachen Hierarchien nach standardisierten Abläufen zusammen. Ihr Vorteil – und das war auch die Einschätzung des SAP-Teams – liegt in der effizienten und flexiblen Arbeitsweise. Doch ist diese Kultur sehr auf Leistung ausgerichtet und wenig persönlich. Ebenso bleibt wenig Platz für neue Ideen.

#### 4. Der nächste Schritt: Veränderung beschließen – und umsetzen

Im Weiteren machten der Workshop und die lebhaft diskutierte Diskussion über die Ist- und Zielkultur deutlich, dass die Mitarbeiter Veränderung wollten. So waren sich alle einig, wohin es gehen sollte: Die Stärken der Projektekultur bewahren, gleichzeitig

aber Elemente der Ideenkultur in den Arbeitsalltag integrieren. Dieses Kulturprofil der Ideen ist typisch für Start-ups: Jeder hat ein Mitspracherecht, es gibt viel Raum für Neues, für Anregungen, die mit Leidenschaft gemeinschaftlich umgesetzt werden. In Bezug auf

die Zusammenarbeit mit den Partnern waren sich die SAP-Mitarbeiter einig, diese persönlicher gestalten zu wollen. „Partners as fans“ entwickelte sich zu einem Schlagwort für das Team.

Ein Vorteil des Culturizer ist die Möglichkeit, nach der Analyse auch Maßnahmen zur nachhaltigen Veränderung zu vereinbaren. Denn die Umsetzung in den Alltag ist ein Knackpunkt bei der Arbeit an der Unternehmenskultur. Auch wenn die Teilnehmer motiviert sind, etwas zu verändern, können gute Vorsätze aus dem Workshop ohne klar definierte Maßnahmen im der täglichen Arbeit schnell in Vergessenheit geraten – der besprochene „Change“ bleibt dann aus. Georg Wolfgang, Gründer und CEO der Culturizer GmbH, kennt das Thema und hat bei Entwicklung des Tools darauf geachtet, dieses Risiko zu minimieren.

Zum Abschluss des ersten Workshops in Palo Alto wurde also im gemeinsamen Dialog erarbeitet, welche konkreten Schritte nötig sein würden, um sich allmählich in Richtung der angestrebten Ideenkultur zu entwickeln. Das SAP-Team beschloss bestimmte „action items“, das heißt Verantwortlichkeiten: Jedes Mitglied erhielt eine Aufgabe, um sie im Alltag innerhalb einer festgelegten Frist zu verankern. Zudem vereinbarten die Teilnehmer zwei Follow-up-Termine, um über Fortschritte und Rückschläge zu berichten. Auch aus Sicht der SAP Lernorganisation in Deutsch-

#### UNTERM STRICH

#### Was hat das Projekt gebracht?

- Die Arbeit mit dem Culturizer gab dem SAP-Team die Möglichkeit, die interne Zusammenarbeit und die mit Partnern zu reflektieren. Zudem wurde die **Verbundenheit** der Kollegen untereinander trotz räumlicher Distanz gestärkt.
- Die Analyse des Ist- und des Zielprofils sowie die anschließenden Maßnahmen schufen **Klarheit**, in welche Richtung die Veränderung gehen sollte und wie sie sich realisieren lassen würde.
- Das Pilotprojekt hat den gewünschten Fortschritt bewirkt, sodass **weitere SAP-Teams** künftig mit dem Culturizer arbeiten werden.

land waren diese Folgegespräche sehr lehrreich. Es war interessant zu sehen, dass das Team große Fortschritte gemacht hatte, es aber eine tagtägliche Herausforderung blieb, die Maßnahmen in den Arbeitsalltag zu integrieren.

## 5. Das Ergebnis: Teamkultur kommt in Fluss

Analyse des Istzustand, Zieldefinition – Projekte- mit Ideenkultur verbinden, Beziehungen zu den SAP-Partnern persönlicher gestalten –, Integration der Vorhaben in den Alltag: Die Erfahrung mit der digitalen und dabei sehr systematischen Kulturarbeit in Palo Alto verlief aus Sicht des Teams und des Unternehmens sehr positiv, sodass das Angebot in den internen Newsletter der Lernorganisation bei SAP aufgenommen wurde. Angesichts der positiven Resonanz und der vielen Anfragen wird die virtuelle Kulturarbeit im Konzern künftig häufiger zum Einsatz kommen. Das Pilotprojekt hat zum einen gezeigt, wie entscheidend eine vertrauensvolle dialogorientierte Arbeit an der Unternehmenskultur ist, sodass sich zum Beispiel auch neue Mitarbeiter trauen, wertvollen Input einzubringen – und dass dieses Vertrauen auch im virtuellen Raum und mithilfe eines digitalen Tools entstehen kann. Zum anderen wurde deutlich, dass eine nachhaltige Veränderung nur möglich ist, wenn diese kontinuierlich in den Arbeitsalltag integriert wird. Gerade für globale Unternehmen mit Teams an verschiedenen Standorten ist das durch virtuelle Kulturarbeit realisierbar. ■

### AUTOREN



Brigitte Schultz,  
Leiterin der internen Lernorganisation,  
SAP Intelligent Enterprise Group, Walldorf,  
brigitte.schultz@sap.com



Dr. Georg Wolfgang,  
CEO, Culturizer GmbH,  
München,  
georg@culturizer.app