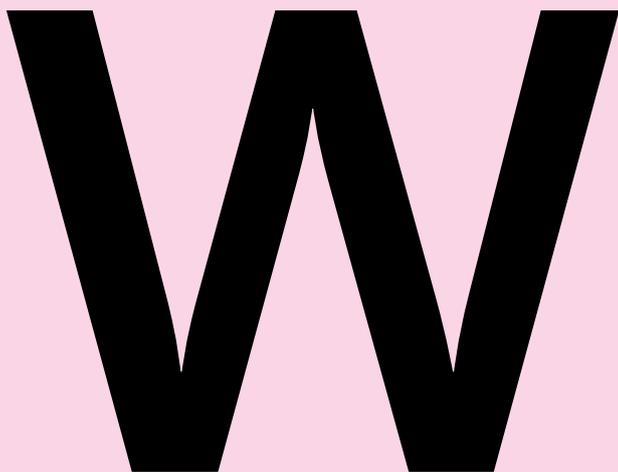




Felix Gausmann,
Senior Consultant
Cultural Change,
und Svenja Reinecke,
Senior Consultant
Communications &
Cultural Change
bei der Otto Group,
leiten im Co-
Leadership das
Kultur-Kollektiv
und ermöglichen
interorganisatio-
nalen Austausch.

»Kooperation im Pre- Competitive Space«

Für die Transformation gibt es keine One-Size-fits-all-Lösung, doch interorganisationaler Austausch lohnt sich, schafft Synergien, eröffnet Lösungen, spart Geld und Zeit. Genau dafür hat die Otto Group das Kulturwandel-Kollektiv initiiert, wie dessen Co-Leads Felix Gausmann und Svenja Reinecke erklären.



Vor etwa fünf Jahren haben Sie als Otto Group das Kulturwandel-Kollektiv ins Leben gerufen. Was steckt dahinter?

SVENJA REINECKE: Wir haben innerhalb der Otto Group vor etwa zehn Jahren einen Kulturwandelprozess angestoßen, die tiefgreifendste Transformation, die wir als Unternehmensgruppe jemals initiiert haben. Der größte Baustein war die digitale Transformation und die Frage, wie wir die Zusammenarbeit gestalten wollen. Unsere klare Haltung von Beginn an war: Wir können alleine nicht alle Antworten auf die vielfältigen Fragen und Herausforderungen finden, vor denen wir im Moment stehen. Wir müssen uns mit anderen Organisationen vernetzen und austauschen. Darum haben wir den Kontakt und Austausch zu anderen Unternehmen angestoßen – daraus entstand frühzeitig eine sehr engagierte, kleine Graswurzelbewegung

aus Kulturwandelpraktikern und -praktikerinnen aus unterschiedlichen Organisationen. Alle mit dem Ziel, Performance und Wirksamkeit zu erhöhen.

Wie hat sich aus dieser Graswurzelbewegung dann das Kulturwandel-Kollektiv entwickelt?

REINECKE: Was zunächst ein Zirkel aus Einzelpersonen war, hat sich in der Kulturszene herumgesprochen, auch über Fachmedien. Wir als Otto Group haben begonnen, parallele Round Tables zu initiieren. Dort haben sich jeweils fünf bis zehn Personen aus unterschiedlichen Organisationen getroffen. Die Nach- und Anfrage stieg dann immer mehr, sodass uns klar wurde, wir müssen jetzt größer denken. Vor fünf Jahren entstand dann das Kulturwandel-Kollektiv, mit dem wir viele Formate und Angebote institutionalisiert und professionalisiert haben.

Wie ist das Kulturwandel-Kollektiv heute organisiert? Tragen Sie als Otto Group das Kollektiv?

FELIX GAUSMANN: Zu Beginn haben wir als Otto Group das Konstrukt mit personellem und finanziellem Invest getragen. Wir waren der Überzeugung, dass branchenübergreifender Austausch eine Notwendigkeit ist, um den Wirtschaftsstandort Deutschland zu stärken – und die Initiative für das Kollektiv auch als gesellschaftliche Verantwortung verspürt. Es braucht für solche Konstrukte immer einen Initiator. Wir sind aber von Anfang an dem Idealbild gefolgt, ein selbststratgendes Netzwerk zu etablieren. Dem sind wir nahe gekommen. Wir merken über die vergangenen fünf Jahre, dass unser Invest kapazitär und finanziell abgenommen hat, bei gleichzeitig steigenden Mitgliedsaktivitäten. Höhere Sachkosten fallen nur bei der jährlichen Kulturwandelkonferenz CDX an, die sich aber komplett selbst trägt. Für alle Teilnehmenden

den gilt „Pay what you want“ – im Sinne einer Solidarität in der Digitalisierung und je nach Zahlkraft. Denn das Kollektiv ist offen für alle – von Startups bis Dax-Unternehmen.

Das heißt, es gibt keine Zugangsvoraussetzungen für das Kollektiv?

REINECKE: Prinzipiell können alle Mitglied im Kulturwandel-Kollektiv sein. Wir haben nur ein Ausschlusskriterium, das sind diejenigen, die Beratungsleistungen im Bereich Change, Organisationsentwicklung oder Transformation anbieten. Unsere Prämisse ist, dass unsere Mitglieder in der Praxis in einem Unternehmen arbeiten. Welche Funktion sie dabei innehaben, spielt keine Rolle. Inzwischen haben wir 1.600 Mitglieder aus 900 unterschiedlichen Organisationen. Am Anfang waren es viele Teilnehmende aus HR- und Kommunikationsabteilungen, L&D oder Talent Management. Inzwischen ist der Mitgliedspool deutlich breiter.

Was treibt die Mitglieder aus so unterschiedlichen Organisationskontexten an, sich dem Kollektiv anzuschließen?

GAUSMANN: Dafür gibt es unterschiedliche Gründe. Einige Mitglieder agieren in der Kulturentwicklung als Einzelkämpfer in ihren Unternehmen, weil es vielleicht keine Stabstelle oder Organisationseinheit dafür gibt, und suchen nach Austausch. Die Fragestellungen sind nämlich überall ähnlich, unabhängig von Größe und Profitorientierung. Lösungen und Lösungsräume beziehungsweise -möglichkeiten unterscheiden sich dann, aber

»Wir thematisieren auf einer Metaebene die übergeordneten Fragen, Ansätze und Lösungen, aber es wird auch sehr konkret.«

Svenja Reinecke, Senior Consultant Communications & Cultural Change Otto Group

die Fragestellung vereint uns. Inzwischen ist zudem klar: Interorganisationales Lernen ist effizient und nachhaltig, weil man gemeinsam schneller Lösungen entwickelt. Der Austausch in einem solchen Pre-Competitive Space wie dem Kollektiv spart also Zeit und Geld.

Wie wird man denn Mitglied im Kulturwandel-Kollektiv? Einfach anmelden?

REINECKE: Fast. Es gibt keine Beiträge, kein Abo, keinen Vertrag. Das Eintrittstor ist unser Format Kulturkiosk, das viermal im Jahr stattfindet. Dort finden sich alle Interessierten zusammen, und wir bieten einen Einblick in die Aktivitäten des Kulturwandel-Kollektivs. Wenn man dieses Format durchlaufen hat, ist man Mitglied und wird Teil der geschlossenen LinkedIn-Gruppe, das ist unser digitaler Community-Raum, in dem alle Interaktion und Kommunikation stattfindet.

Welche Austauschformate bieten Sie an?

GAUSMANN: Unsere Formate finden vorwiegend im digitalen Raum statt, verstärkt durch die Pandemiezeit, aber auch getrieben von der Überzeugung, dass das Teilhabechancen extrem erhöht. Der digitale Raum ermöglicht kosten- und aufwandsneutrale Teilhabe. Und wir glauben auch, dass man die Prinzipien Augenhöhe, echter Austausch und Safe Space im Digitalen schaffen kann. Generell läuft das ganz einfach ab: Jede und jeder mit einem Anliegen kann in unseren LinkedIn-Raum posten, mit konkreten Cases und Fragestellungen. Dazu kommt eigentlich immer Rückmeldung aus der Runde. Dafür gibt es unser Format „Austausch im Kollektiv“, bei dem ein konkreter Onlinetermin für die Fragestellung eingestellt wird. Daneben gibt es das Format „Kulturberatung“. Hier bieten wir einmal im Quartal kollegiale Fallberatung zu den Cases der Teilnehmenden an. Ein weiteres Format heißt „Wenn die Hütte brennt“. Hier melden sich Kulturwandel-Kollektiv-Mitglieder anlassbezogen, wenn sie ein Projekt und neue Ansätze vorstellen. Und dann gibt es noch unsere große Kulturwandel-Konferenz.

Was genau passiert bei dieser Konferenz?

REINECKE: Die Konferenz, wir nennen sie CDX, das ist das Kürzel für „Corporate Development Experience“, gibt es seit 2018. Hier kommen alle Mitglieder für einen ganzen Tag zusammen. Die ersten beiden Jahre haben wir die CDX analog veranstaltet, seit 2020 läuft auch die Konferenz digital. Die Konferenz besteht aus Impulsen von externen Speakern, aber auch Top-Führungskräften der Otto Group. Ansonsten gleicht das Setting einem Barcamp. Dieses Jahr gab es etwa 30 Sessions von über 60 Speakern und Speakerinnen aus dem Kollektiv.

Welche Themen werden denn sowohl in der LinkedIn-Gruppe als auch bei der Konferenz mehrheitlich behandelt?

REINECKE: Natürlich gibt es die klassischen „Oldies but Goldies“: Führung, Feedback, Zusammenarbeit im Team, Kulturentwicklung, Lernen. Es werden aber auch fachspezifische Themen bearbeitet wie Arbeitszeitmodelle, hybrides Arbeiten im Rahmen von Betriebsvereinbarungen, Kulturentwicklung und digitales

»Interorganisationales Lernen ist effizient und nachhaltig, der Austausch spart Zeit und Geld.«

Felix Gausmann, Senior Consultant Cultural Change Otto Group

Lernen im gewerblichen Rahmen. Und eines der dominanten Themen ist natürlich künstliche Intelligenz: Welchen Impact hat KI auf unsere Geschäftsmodelle, auf unser Zusammenarbeiten und unsere Jobprofile? Wie sensibilisieren wir Mitarbeitende dafür? Ein großes Thema, das für viele noch nicht gut zu greifen ist.

Wie konkret wird dann Ihr Austausch?

REINECKE: Ich glaube, es ist eine Mischform. Wir thematisieren auf einer Metaebene die übergeordneten Fragen und Ansätze, wie Performance-Kultur gestartet werden kann, aber es wird auch sehr konkret – zum Beispiel teilen die Organisationen dann Lernpfade oder Skripte zum Thema KI.

Funktioniert denn dieser Modus des Teilens – denn am Ende sind die Organisationen ja auch Wettbewerber.

GAUSMANN: Grundsätzlich sind alle unsere Mitglieder der Überzeugung, dass wir die digitale Transformation nur gemeinsam gestalten und meistern können. Und wir befinden uns sozusagen im Pre-Competitive Space. Es geht um Zusammenarbeit, Haltung und Verhalten als Fundament. Alle sind auch professionell genug, keine Geschäftsgeheimnisse oder Geschäftsmodelle zu teilen, die sie nicht teilen sollen. Kooperation und Miteinander ist dazu kein Widerspruch. Wir hatten auch schon Sessions, in denen direkte Konkurrenten – etwa Vertreter und Vertreterinnen aus zwei Direktbanken oder zwei Drogeriemärkten – dabei waren. Aber das ist kein Hindernis, sondern erzeugt häufig synergetische Momente.

Ist die gemeinsame Lösungsfindung immer synergetisch – egal wie unterschiedlich Unternehmensgröße und Transformationsstand sind?

Tatsächlich erleben wir es so. Wir beobachten schon, dass sich häufig Organisationen gruppieren, die eine ähnliche Größe und damit ähnliche Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten haben. Und trotzdem kann es umgekehrt synergetisch sein, wenn sich Mitglieder von Konzernen und Startups austauschen und Ideen aus anderer Perspektive geben. Zugleich ist das Umfeld so volatil und dynamisch, dass der Transformationsstand häufig eine Zuschreibung ist. Wer heute Vorreiter ist, kann morgen schon wieder von vorne anfangen müssen, weil eine neue Disruption alles verändert. Es gibt nicht die perfekte Ist-Kultur, das muss jede Organisation für sich definieren, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Das eint alle.

Was ist Ihr Rezept für die wachsende Community, die zuerst eine Graswurzelbewegung war?

REINECKE: Ich glaube, es gelingt uns, ein bedürfnisorientiertes Portfolio zu gestalten. Alle formalen Angebote, die es gibt, werden kontinuierlich von den Mitgliedern kommentiert und kontinuierlich und dynamisch weiterentwickelt. Wir bieten nur das an, was unsere Mitglieder wirklich brauchen – auch wenn das manchmal bedeutet, dass Angebote, die wir lange aufgebaut haben, knallhart zu streichen sind, weil sie keinen Mehrwert mehr für Mitglieder haben. Was auch alle eint und den Austausch so gewinnbringend macht: Augenhöhe und Professionalität.

Werben Sie denn proaktiv um Mitglieder – weil Sie bestimmte Organisationen mit im Boot haben möchten?

REINECKE: Nein, das haben in der Vergangenheit nicht gemacht und auch aktuell nicht. Mir fällt aber kaum ein Unternehmensname ein, der nicht im Kollektiv vertreten ist. Es würde auch nicht zu unserer Haltung passen, proaktiv zu werben. Wir wollen das Kollektiv nicht von uns aus erweitern, sondern wir wollen, dass das Kollektiv wächst, weil Mitglieder darin einen Mehrwert für sich und ihre Organisation sehen.

Haben Sie als Otto Group denn selbst auch schon von diesem Austausch profitiert?

GAUSMANN: Auf jeden Fall. Für alle Themen haben wir Experten und Expertinnen im Kulturwandel-Kollektiv. Solche Expertise und Impulsgeber müssten wir sonst am Markt suchen und mit Sicherheit teuer bezahlen. Darum hilft der Austausch allen je nach Bedürfnis weiter. Wir haben zum Beispiel bei den Themen gewerbliches Learning, Flächenplanung und-konzepte viele Ideen aus dem Kollektiv mitgenommen.

Wie sehen die Pläne für die Zukunft aus? Wollen Sie das Kulturwandel-Kollektiv noch weiterentwickeln?

REINECKE: Wir haben keinen Fünf-Jahres-Plan in der Schublade. Wir sind überzeugt von diesem Konstrukt und folgen unserer Devise bedürfnisorientierter Angebote. Das heißt, wir schauen weiter, was braucht die Community und sind sicher, dass sie weiter wachsen wird. Im Endeffekt geht es für alle um Business-Relevanz und darum, die Performance-Kultur zu stärken.