

Work Culture als strategischer Erfolgsfaktor der Transformation

Carolin Schwarz / Jumana Klotsch

Die **Peek & Cloppenburg KG Düsseldorf*** befindet sich in der größten Transformation der Unternehmensgeschichte. Ziel ist es, führender Omnichannel-Händler Europas für Mode zu werden. Das Vorhaben ist ehrgeizig. Denn neben der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells will man auch europaweit expandieren. Ein wesentlicher strategischer Hebel für einen erfolgreichen Wandel ist identifiziert: die Unternehmens- und Führungskultur.

In Zeiten von Covid-19, Energiekrise und Inflation befinden wir uns bei der Peek & Cloppenburg KG Düsseldorf in der größten Transformation, die die Unternehmensgruppe in seiner über 120-jährigen Geschichte erlebt hat: Wir haben uns zum Ziel gesetzt, führender Omnichannel-Händler Europas für Mode zu werden.

Dazu gehören unter anderem die Transformation des Geschäftsmodells in Richtung Omnichannel, die europaweite Expansion unserer Verkaufshäuser sowie ein Marken-Relaunch. Allein durch diese exemplarische Auflistung einiger Kernaktivitäten wird deutlich, wie groß diese Veränderung für das Unternehmen und seine circa 16.000 Mitarbeitenden ist. Gleichzeitig sind wir überzeugt: Als Traditions- und Familienunternehmen mit hoher Mar-

kenbekanntheit, innovativen Exklusivmarken und großem Wachstumspotenzial, unter anderem im (ost-)europäischen Markt, bringen wir ein starkes Fundament für den Wandel mit.

Unternehmenskultur und Führung im Wandel

Gleich zu Beginn unserer Transformation haben wir in unserer Strategie einen wesentlichen Hebel für das Erreichen unseres Ziels definiert: unsere Unternehmens- und Führungskultur, kurz: **Work Culture**. **Work Culture bedeutet für uns, eine Zusammenarbeits- und Führungskultur zu schaffen, die Vertrauen, Verantwortung und Gemeinschaft fördert.**

* Es gibt zwei unabhängige Unternehmen Peek & Cloppenburg mit Hauptsitzen in Düsseldorf und Hamburg. Dieser Beitrag bezieht sich auf die Peek & Cloppenburg KG Düsseldorf.

» Kulturveränderung hat keinen fest definierten Start- und Endpunkt, funktioniert also anders als ein Projekt.

Damit formulieren wir ein Ziel, das wir erreichen müssen, damit unsere Geschäftsmodell-Transformation gelingen kann. Im Umkehrschluss bedeutet das: Wir erreichen unsere strategischen Ziele nicht, ohne unsere Work Culture zu verändern. Folgende Grundsätze sind handlungsleitend und bilden die Grundlage für die Gestaltung des Kulturprozesses.

1 Kulturwandel ist ein Prozess, der von Mitarbeitenden und Führungskräften gestaltet wird.

In diesem Satz stecken gleich zwei wesentliche Prinzipien, die uns bei Peek & Cloppenburg wichtig sind:

- **Kulturveränderung hat keinen fest definierten Start- und Endpunkt, funktioniert also anders als ein Projekt.**

Somit kann Planung immer nur iterativ funktionieren. Lernen und Feedback werden immer wichtiger. Die Konsequenz dieser Erkenntnis ist bereits ein Kulturwandel, da wir uns im Handel in einer Welt befinden, die auf Planung angewiesen ist, zum Beispiel der Einkauf von Mode pro Saison. Damit verbunden sind neue Fähigkeiten sowie eine Haltung, bei der es ums „Ausprobieren und Testen“ geht, Fehler als Chance für Lernen betrachtet werden und Führung nicht mehr auf alle Fragen eine Antwort hat.

- **Mitarbeitende und Führungskräfte unterstützen den Veränderungsprozess, wenn sie ihn mitgestalten können.**

Die Entwicklung unserer Work Culture ist für uns kein Top-down-Prozess. Gleichzeitig ist es wichtig, dass die Unternehmensleitung und das Top-Management mit gutem Beispiel vorangehen und die gewünschte Kultur vorleben. Daher kommt den Führungskräften eine Schlüsselrolle im Prozess zu und sie werden auf ihre Rolle als Botschafter vorbereitet.

2 Kulturwandel ist kein „Wohlfühlprogramm“.

Leistung wird verbessert durch die richtige Kultur. Eine positive Arbeitskultur bindet uns und unsere Mitarbeitenden an P&C, stärkt unsere Zufriedenheit bei der Arbeit und verbessert somit unsere Performance.

3 Kulturwandel findet immer auf mehreren Ebenen statt: „The way we do things here“ ist das Ergebnis aus dem Zusammenspiel aller Ebenen.

In vielen Kulturwandelprozessen wird mindestens eine dieser Ebenen vernachlässigt. Unser Verständnis von Veränderung prägt, wie wir zum einen Strukturen und Prozesse betrachten, zum Beispiel Entscheidungsprozesse oder die Art und Weise wie wir Meetings gestalten.

Zum anderen geht es um Werte und Einstellungen, die in Verhaltensweisen sichtbar werden. Das Gefühl von „The way we do things here“ entsteht automatisch nach einer gewissen Zeit der Unternehmenszugehörigkeit. Am Anfang fallen Dinge ins Auge, die man bemerkenswert findet, solange diese neu sind. So fällt es einem neuen Mitarbeiter vielleicht direkt auf, dass er von jedem Kollegen bzw. jeder Kollegin freundlich an der Kaffeemaschine begrüßt wird oder dass in E-Mails ein formeller Ton herrscht.

» Wenn man Kultur entwickeln oder verändern möchte, muss zunächst der Status quo erfasst werden.

» Wenn Kultur verändert wird, muss der positive Effekt auf das Business deutlich werden.

Eine langjährige Mitarbeiterin würde dies vermutlich nicht mehr bemerken, da man das im Unternehmen „nun mal so macht“.

Umfassender Kulturbegriff und systemisches Verständnis

Kultur wird oft als wenig greifbar wahrgenommen und es fehlt die Klarheit, was sie ausmacht bzw. wie man sie verändern kann. Wenn man Kultur entwickeln oder verändern möchte, muss zunächst der Status quo erfasst werden. In unserem Kulturwandelprozess haben wir dabei die Führungskräfte in die Kulturanalyse eingebunden und im Rahmen verschiedener Formate, zum Beispiel Workshops, Interviews oder virtuellen Townhalls, die wahrgenommene Kultur erfasst. Folgende Fragestellungen können für die Status-quo-Erfassung der aktuellen Kultur hilfreich sein:

- Was ist dir in deiner ersten Woche in unserem Unternehmen im Umgang miteinander aufgefallen?
- Wie beschreibst du die Art und Weise der Zusammenarbeit bei uns?
- Mit welchen Eigenschaften beschreibst du unsere Kultur?
- Was schätzt du am meisten an unserer Kultur?
- Wie erlebst du Führung im Unternehmen?
- Welche Prozesse bei uns erlebst du als besonders bürokratisch bzw. komplex?
- Wenn du nur eine einzige Sache an unserer Kultur verändern könntest, um einen möglichst großen Effekt zu haben, welche wäre das?

An der Auswahl der Fragen ist bereits erkennbar, dass Kultur breit gefasst werden muss und es bei der Veränderung von Kultur neben dem Aufbau von **neuen Denk- und Verhaltensweisen** auch immer um die **Anpassung von Strukturen und Prozessen** geht (siehe Abbildung 1). Gleichzeitig zeigen die Fragen eine weitere wichtige Tatsache auf: Kultur ist weder gut noch schlecht. **Vielmehr gilt es, die mit Blick auf unser Unternehmensziel förderlichen und hinderlichen Kultureigenschaften aufzuzeigen.** Wenn wir also Europas führender Omnichannel-Händler für Mode werden wollen, stellt sich die Frage, was uns in unserer Kultur hilft, das Ziel zu erreichen, und was uns daran hindert.

Was definiert Kultur?

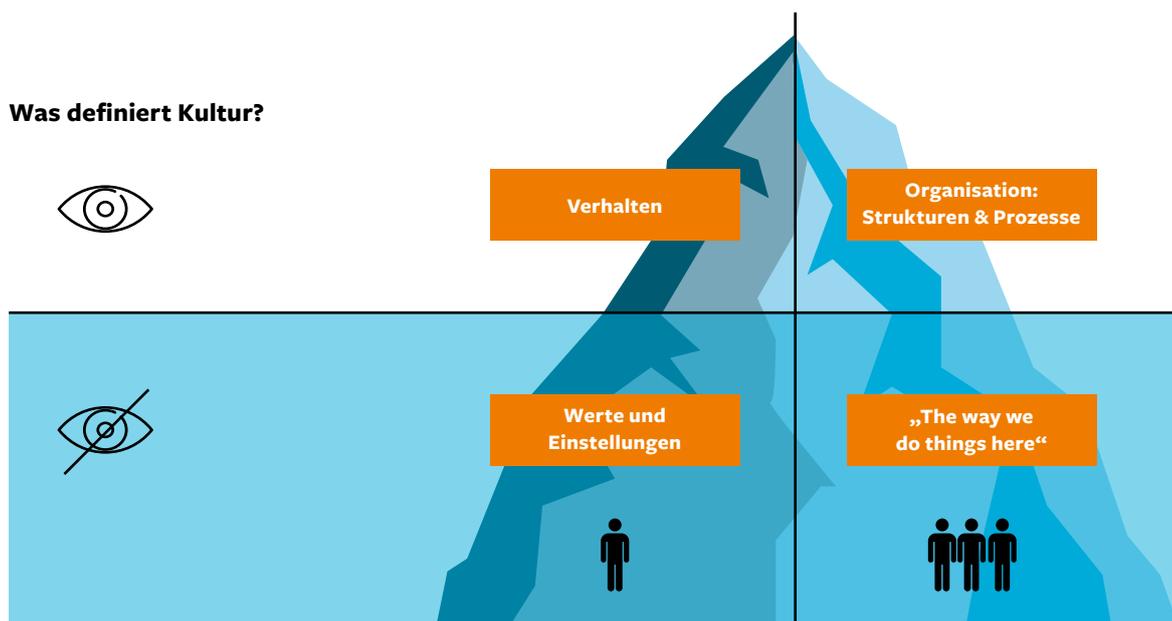


Abbildung 1: Was Kultur ausmacht. Eine Unternehmenskultur hat immer Elemente, die sichtbar sind, und Elemente, die unsichtbar sind.

» Die Work Culture Teams sind cross-funktional und hierarchieübergreifend aus allen Teilen der Organisation zusammengesetzt.

Unserem Kulturwandelprozess liegt ein systemisches Verständnis von Organisationen zugrunde, das wir unter anderem in unsere **Führungskräfteentwicklungsprogramme** stärker integrieren wollen.

Das „Was“ und „Wie“ müssen ineinandergreifen

Wenn Kultur (das „Wie“) verändert wird, muss der positive Effekt auf das Business (das „Was“) deutlich werden. Damit ist nicht gemeint, dass man im Sinne einer direkten Ursache-Wirkungs-Beziehung die Effekte der kulturellen Veränderung an Business-Kennzahlen messen muss. Förderlich ist es sicherlich, Fortschritte im Kulturprozess zum Beispiel über Mitbarteilnehmerbefragungen sichtbar zu machen. **Unserer Erfahrung nach ist es jedoch noch wichtiger, Kultur- und Business-Themen so miteinander zu verknüpfen, dass beide im Prozess immer zusammen betrachtet werden.**

Unser Ansatz im Kulturwandel besteht darin, den Work-Culture-Prozess so zu gestalten, dass wir mithilfe von neuen Arbeitsweisen an den „Pain Points“ arbeiten, die uns im Business an unserer Zielerrei-

chung hindern. So ist das **Set-up** bezüglich der Art, wie wir an den Work-Culture-Themen arbeiten, bereits eine kulturelle Intervention: Wir bearbeiten die Themen (das „Was“) mithilfe eines anderen „Wie“.

Durch unsere Kulturanalyse haben wir fünf Fokusthemen definiert und validiert:

- 1 Kommunikation
- 2 Professionalisierung
- 3 Empowerment
- 4 Werte und Führung
- 5 Zusammenarbeit

Wir bearbeiten diese in einem Set-up, mit dem eine neue Art der Zusammenarbeit gelebt wird (siehe Abbildung 2). Die **Work Culture Teams** sind cross-funktional und hierarchieübergreifend aus allen Teilen der Organisation zusammengesetzt.

Probleme von den Kundinnen und Kunden her denken

Teilweise haben sich die Teammitglieder auf den Platz im Team beworben, teilweise wurden sie von

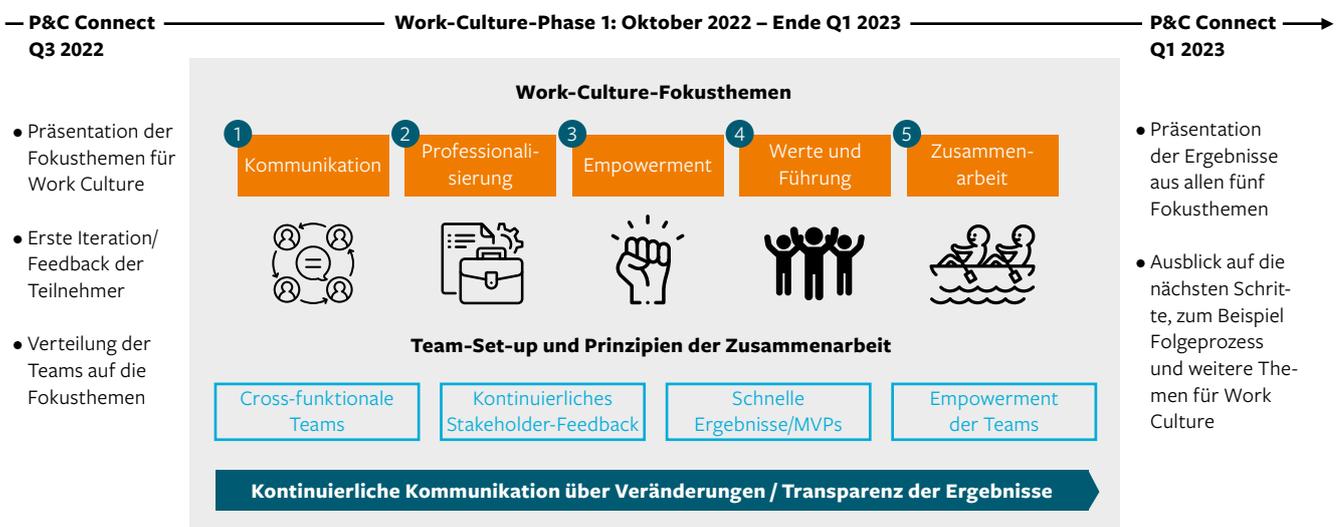


Abbildung 2: Schon das Set-up hinsichtlich der Bearbeitung der Transformationsthemen zeigt eine neue Work Culture.

» Das Feedback aus der Organisation bestärkt uns darin, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen haben.

der Unternehmensleitung nominiert und teilweise haben sie per Los eine Wildcard für das Team erhalten.

Der Work-Culture-Prozess ist insgesamt agil aufgesetzt: Wir liefern schnelle Ergebnisse, evaluieren den Prozess regelmäßig und lernen kontinuierlich.

Jedes Team wird durch einen externen Facilitator unterstützt, der die Teammitglieder in der Methode Design Thinking ausbildet. **Design Thinking** als Innovationsmethode haben wir deshalb gewählt, weil sie uns dabei hilft, Probleme vom Kunden her zu denken und zu lösen. Der Kunde bzw. die Kundin im Work-Culture-Prozess sind alle Mitarbeitenden – alle 16.000 Mitarbeitenden sind Teil der Kultur und damit auch die Kundinnen und Kunden unserer Lösungen, die wir im Prozess entwickeln.

Im Rahmen des Prozesses werden mithilfe des **MVP-Ansatzes** (MVP=Minimum Viable Product) schnelle Ergebnisse geliefert, die auf Basis von direktem Feedback von Mitarbeitenden aus dem Unternehmen kontinuierlich verbessert werden.

Machen ist wie wollen, nur krasser

Ein Management-Meeting mit den Top-Führungskräften dient als Haltepunkt, an dem die Ergebnisse und Learnings aus dem Prozess vorgestellt und weiterentwickelt werden. Nach dem Management-Meeting beginnt die zweite Phase des Work-Culture-Prozesses, deren Ausgestaltung noch offen ist. Sicher ist bereits, dass wir im Laufe des Prozesses **Quick Wins** sofort umsetzen werden, was wir über ein regelmäßig tagendes **Sounding Board** sicherstellen.

Getreu dem Motto „Machen ist wie wollen, nur krasser“ haben wir uns dazu entschieden, den Prozess mit all seinen Unbekannten einzugehen und entlang des Weges zu lernen. Wir sind gerade erst am Anfang der Transformation und wissen, dass noch ein Weg vor uns liegt. Das Feedback aus der Organisation bestärkt uns darin, dass wir den richtigen Weg eingeschlagen haben und an den richtigen Stellhebeln dran sind, um unser ambitioniertes Ziel zu erreichen. **c!**



Carolin Schwarz

verantwortet seit April 2022 als Mitglied der Unternehmensleitung der Peek & Cloppenburg KG Düsseldorf den Bereich „Human Resources & Corporate Communications“. Sie war bereits in verschiedenen Führungspositionen und Beratungsprojekten verantwortlich für Transformation, Change Management und Corporate Responsibility.



Jumana Klotsch

ist „Head of Organisational Development & Executive Leadership“ Peek & Cloppenburg KG Düsseldorf. Kultur- und Führungskräfteentwicklung sind die Schwerpunkte ihrer Arbeit. Ihre Projekte reichen von der Beratung einzelner Gesellschaften zu ihren Organisationsentwicklungsprozessen bis hin zur Befähigung von Führungskräften und Teams zu agilen Arbeitsweisen.