



Joël Krapf

Senior Consultant – People & Organization (PwC)
Ehem. Leiter Arbeitsgruppe „DigiSkills“ und
Experte Personal- & Organisationsentwicklung Post CH AG
www.linkedin.com/in/joelkrapf



Kulturentwicklung

Übersicht zum Modul

Kurseinheit	Inhalt	Lernziele
1. Kurseinheit (26.04.18)	Digitale Unternehmenskultur	Die zentralen Kernelemente einer «digitalen» Kultur kennen und auf die eigene Organisation übertragen können
2. Kurseinheit (01.05.18)	Digitales Mindset und digitale Kompetenzen	verstehen, was „digitales Mindset“ und „digitale Kompetenzen“ sind und wie dies aufgebaut werden kann
3. Kurseinheit (08.05.18)	Kulturentwicklung	verstehen, wie die Kultur einer Organisation für die digitalen Transformation entwickelt werden kann
4. Kurseinheit (15.05.18)	Change Management	den Wandel gestalten und dabei mögliche Widerstände und Konflikte begegnen können
5. Kurseinheit (22.05.18)	Anwendung auf die eigene Praxis	eine Organisationskultur entwickeln, die agiles Denken und Handeln erlaubt
6. Kurseinheit (29.05.18)	Schlussprüfung (60 Minuten, open books)	

Ausblick auf die nächsten zwei Durchführungen

- In den ersten beiden Kurseinheiten haben wir von Agilität und digitalen Kompetenzen gesprochen.
- Nun wollen wir selber unsere Agilität fördern und die Nutzung von modernen digitalen Tools erleben
- Die Kurseinheiten vier und fünf werden über WebEx durchgeführt.
- Ziel davon:
 - Förderung der individuellen Agilität
 - Entwicklung von digitalen Kompetenzen durch die Nutzung eines digitalen Tools
- Übung dafür:
 - Link für Teilnehmende:
<https://pwc-emeamc.webex.com/pwc-emeamc/e.php?AT=SINF&MK=843797231&Mjl=1>
 - Einwahlnummer (falls nicht über Laptop Headset): 043 456 9564
 - Meeting Nummer: 843 797 231



Verstehen, wie die Kultur einer
Organisation für die digitale
Transformation entwickelt werden kann

Schwerpunkt-Themen der 3. Kurseinheit

- Rückblick
- Was ist Kulturentwicklung?
- Wie kann eine „digitale Kultur“ entwickelt werden?



Verstehen, wie die Kultur einer
Organisation für die digitale
Transformation entwickelt werden kann

Schwerpunkt-Themen der 3. Kurseinheit

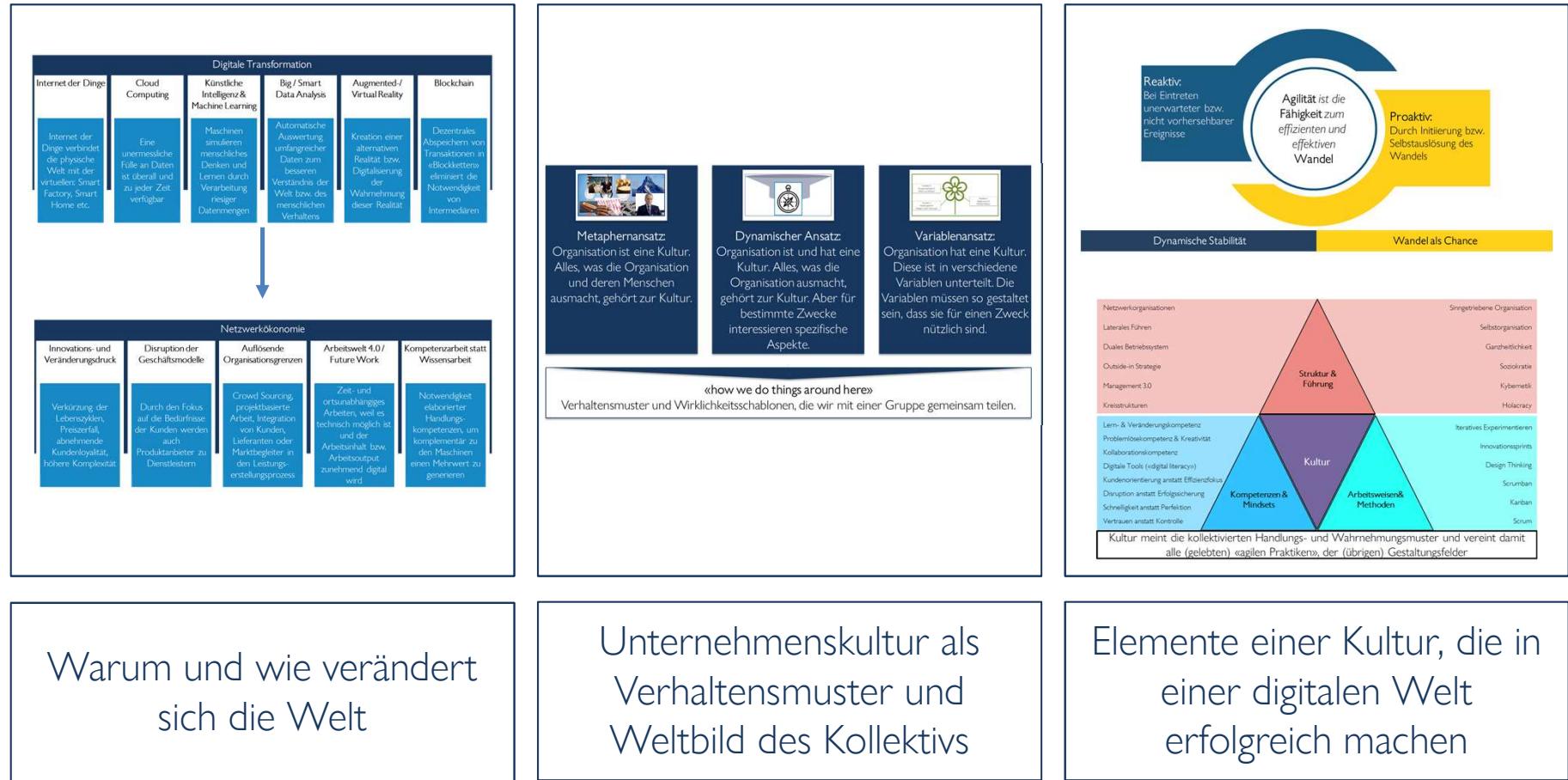
- Rückblick
- Was ist Kulturentwicklung?
- Wie kann eine „digitale Kultur“ entwickelt werden?



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Rückblick: Digitale Unternehmenskultur

Zusammenfassung 1. Kurseinheit



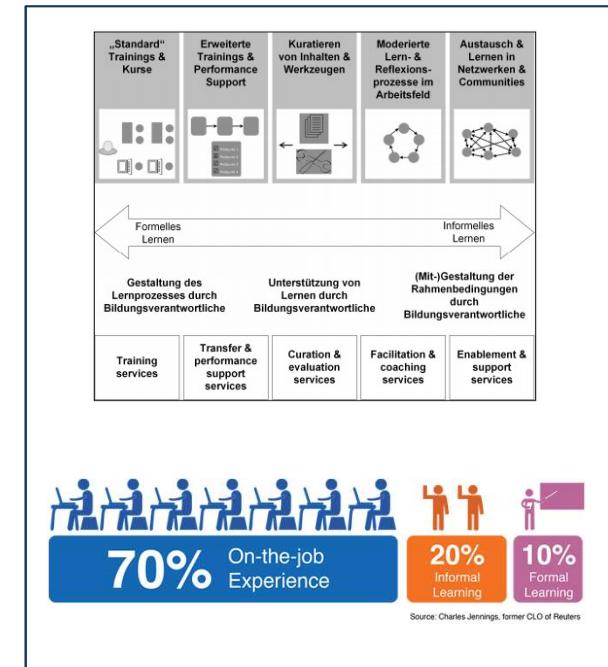
Warum und wie verändert sich die Welt

Unternehmenskultur als Verhaltensmuster und Weltbild des Kollektivs

Elemente einer Kultur, die in einer digitalen Welt erfolgreich machen

Rückblick: Digitales Mindset und digitale Kompetenzen

Zusammenfassung 2. Kurseinheit



Was sind digitale Mindsets und Kompetenzen

Wie werden digitale Mindsets entwickelt

Wie werden digitale Kompetenzen entwickelt



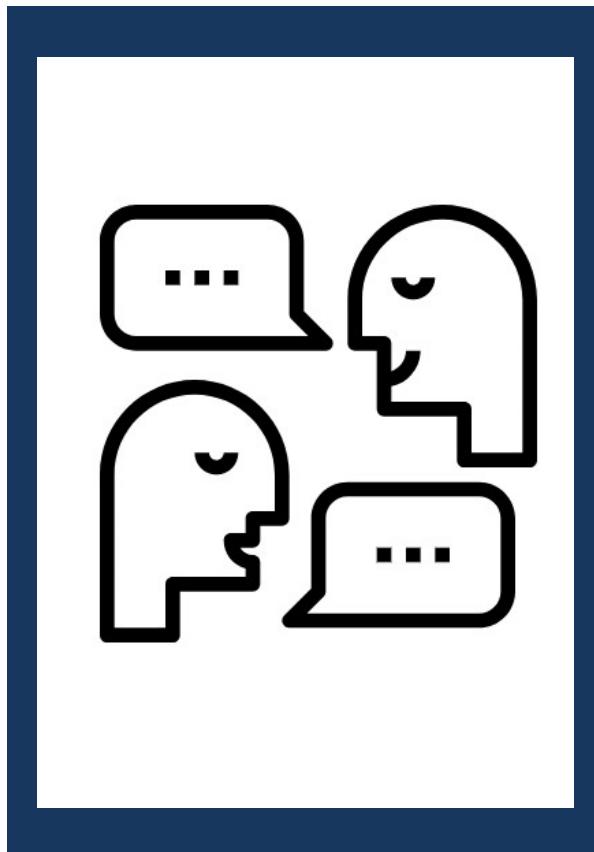
Verstehen, wie die Kultur einer
Organisation für die digitale
Transformation entwickelt werden kann

Schwerpunkt-Themen der 3. Kurseinheit

- Rückblick
- Was ist Kulturentwicklung?
- Wie kann eine „digitale Kultur“ entwickelt werden?

Was ist Kulturentwicklung?

Denkaufgabe



Diskutieren Sie in 2er/3er Gruppen:

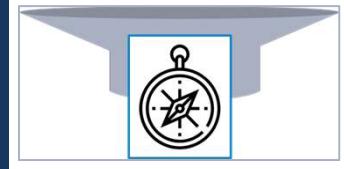
- Was ist Kulturentwicklung?
- Wie gelingt Kulturentwicklung?

Was ist Kulturentwicklung?

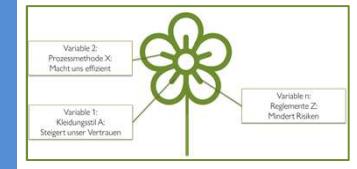
Die drei Kulturansätze



Metaphernansatz:
Organisation ist eine Kultur.
Alles, was die Organisation
und deren Menschen
ausmacht, gehört zur Kultur.



Dynamischer Ansatz:
Organisation ist und hat eine
Kultur. Alles, was die
Organisation ausmacht,
gehört zur Kultur. Aber für
bestimmte Zwecke
interessieren spezifische
Aspekte.



Variablenansatz:
Organisation hat eine Kultur.
Diese ist in verschiedene
Variablen unterteilt. Die
Variablen müssen so gestaltet
sein, dass sie für einen Zweck
nützlich sind.

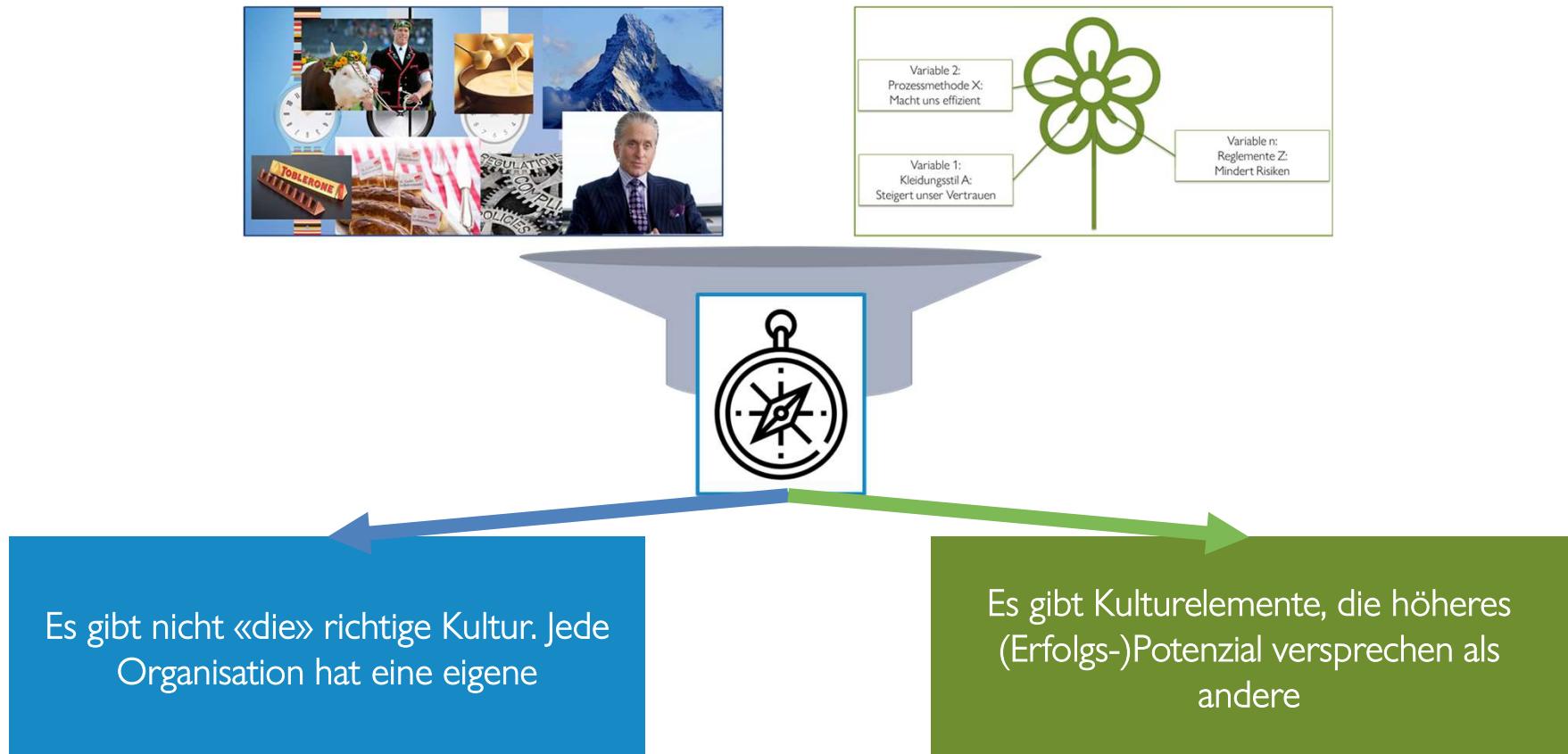
«how we do things around here»

Verhaltensmuster und Wirklichkeitsschablonen, die wir mit einer Gruppe gemeinsam teilen.

Quelle: Krapf & Seufert, 2017 (http://www.bwpat.de/ausgabe33/krapf_seufert_bwpat33.pdf)

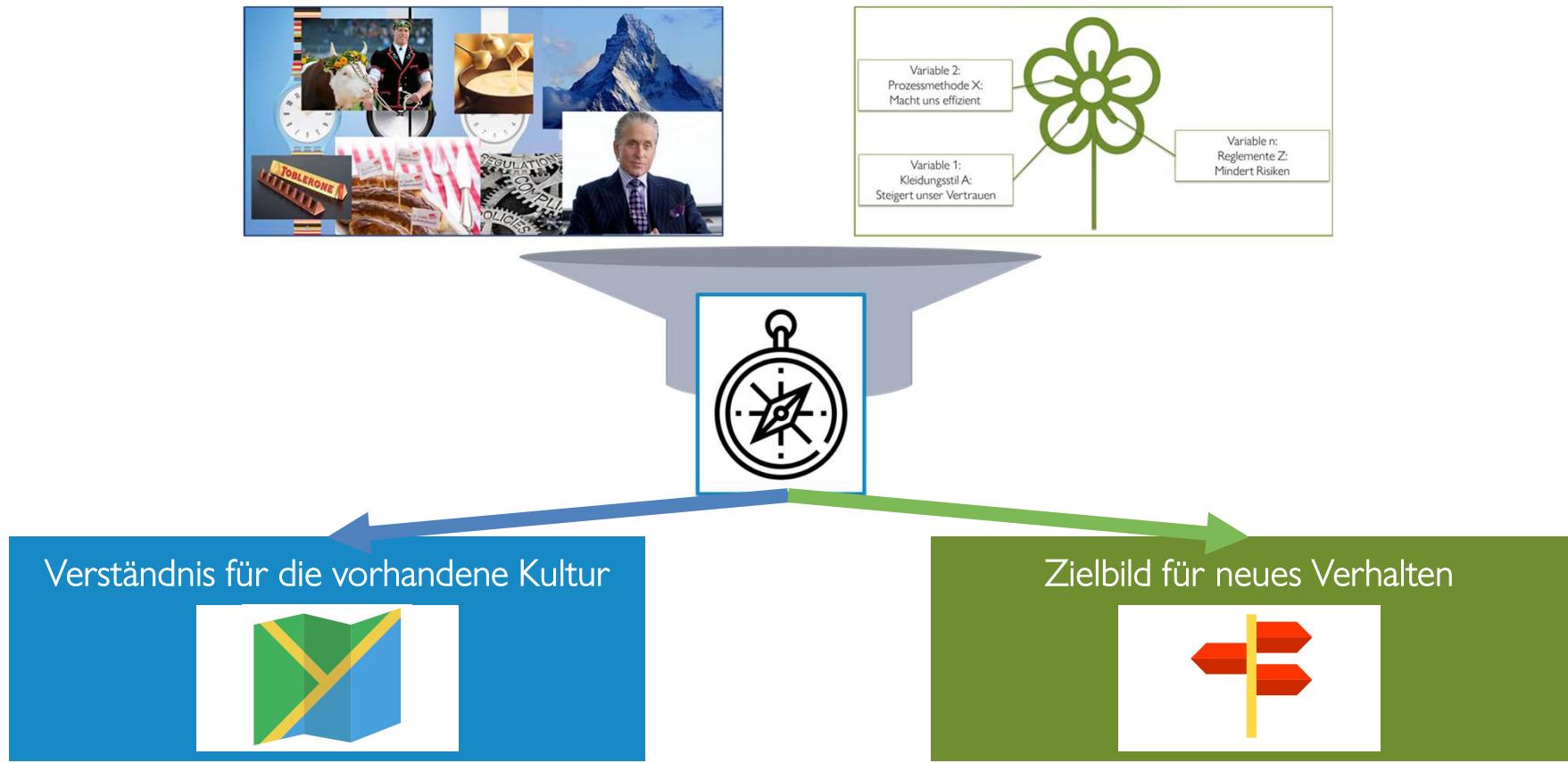
Was ist Kulturentwicklung?

Digitale Kultur im dynamischen Ansatz



Was ist Kulturentwicklung?

Entwicklung einer digitalen Kultur



Was ist Kulturentwicklung? Entwicklung einer digitalen Kultur

«Die Kultur einer Organisation zu ändern ist eine Torheit. Das Verhalten der Menschen (die Kultur) ist ein Produkt des Systems.

Wenn du das System veränderst, veränderst du das Verhalten der Menschen (die Kultur)»

John Seddon



Was ist Kulturentwicklung?

Denkaufgabe



Diskutieren Sie in 2er/3er Gruppen:

- Welche Bedingungen im «System» beeinflussen die Kultur in Ihrem Unternehmen?

Was ist Kulturentwicklung?

Beispiel Systembedingung: Jahresgespräch



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist Kulturentwicklung?

Beispiel Systembedingung: Zielvorgaben



Was ist Kulturentwicklung?

Beispiel Systembedingung: „Herkunft“ der Organisation



Was ist Kulturentwicklung?

Beispiel Systembedingung: Fachdisziplin der MA



Was ist Kulturentwicklung?

Beispiel Systembedingung: Branche der Organisation



Was ist Kulturentwicklung?

Beispiel Systembedingung: Geschäftsleitung



Was ist Kulturentwicklung?

Beispiel Systembedingung: Führungsverhalten



Was ist Kulturentwicklung?

Beispiel Systembedingung: Organisationsstruktur



Was ist Kulturentwicklung?

Beispiel Systembedingung: Gemeinsame Wahrheiten



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Was ist Kulturentwicklung? Verknüpfung mit Arbeitsauftrag



- Was nehmen Sie für den Arbeitsauftrag mit?



Verstehen, wie die Kultur einer
Organisation für die digitale
Transformation entwickelt werden kann

Schwerpunkt-Themen der 3. Kurseinheit

- Rückblick
- Was ist Kulturentwicklung?
- Wie kann eine „digitale Kultur“ entwickelt werden?



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine „digitale Kultur“ entwickelt werden?

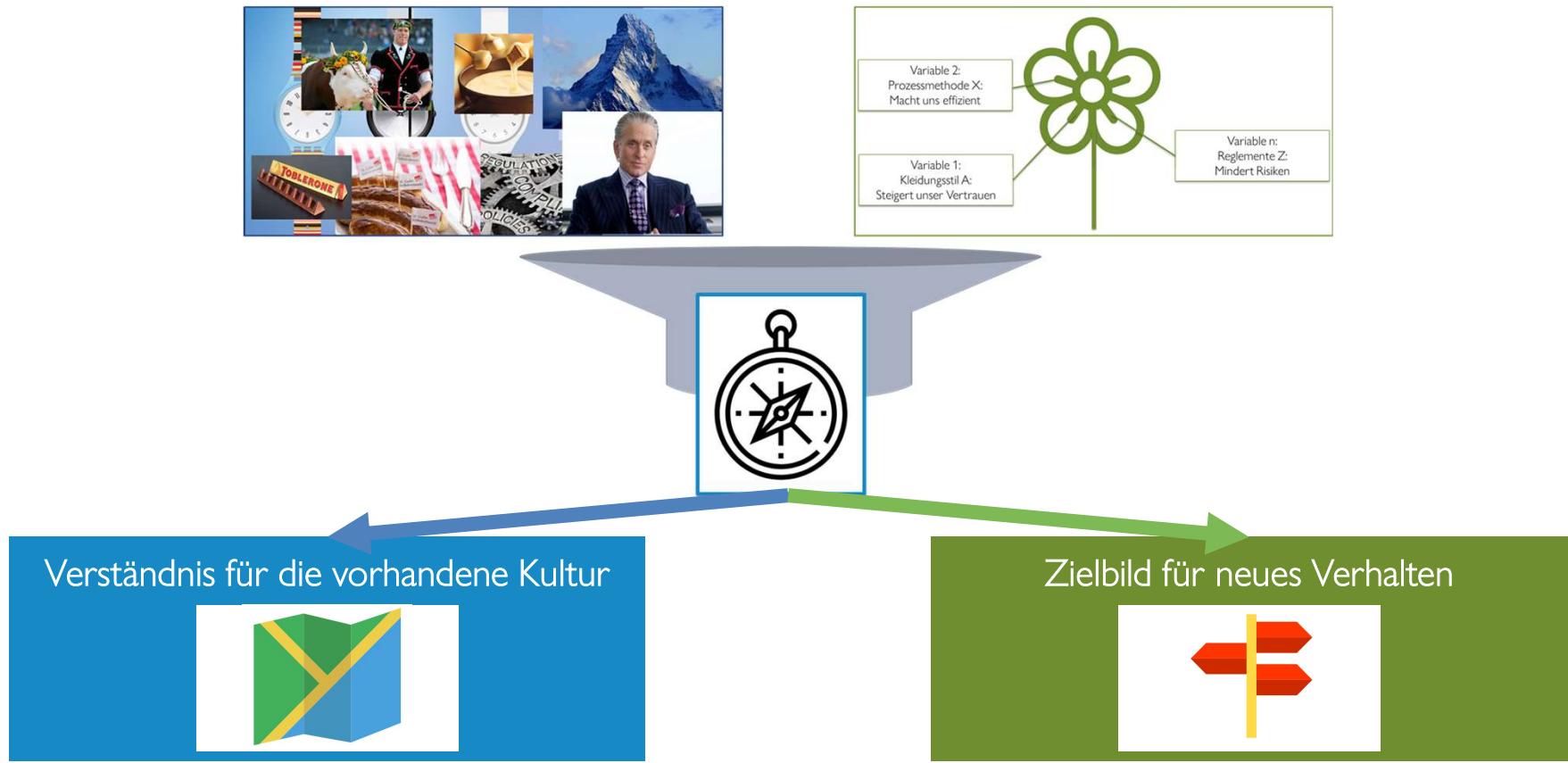
Denkaufgabe



Diskutieren Sie in 2er/3er Gruppen:

- Wie würden Sie in Ihrem Unternehmen die Kultur entwickeln, um die digitale Transformation zu unterstützen?

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die zwei Aspekte der Kulturentwicklung



Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die aktuelle Kultur verstehen: Interview



Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die aktuelle Kultur verstehen: Gruppendiskussion



Verständnis für die vorhandene Kultur



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die aktuelle Kultur verstehen: Beobachtungen



Verständnis für die vorhandene Kultur



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die aktuelle Kultur verstehen: Dokumentenanalyse



Verständnis für die vorhandene Kultur



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die aktuelle Kultur verstehen: Teilnahme / Mitarbeit



"Hey! How about a little something for the intern?"

Verständnis für die vorhandene Kultur



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die aktuelle Kultur verstehen: Literaturrecherche

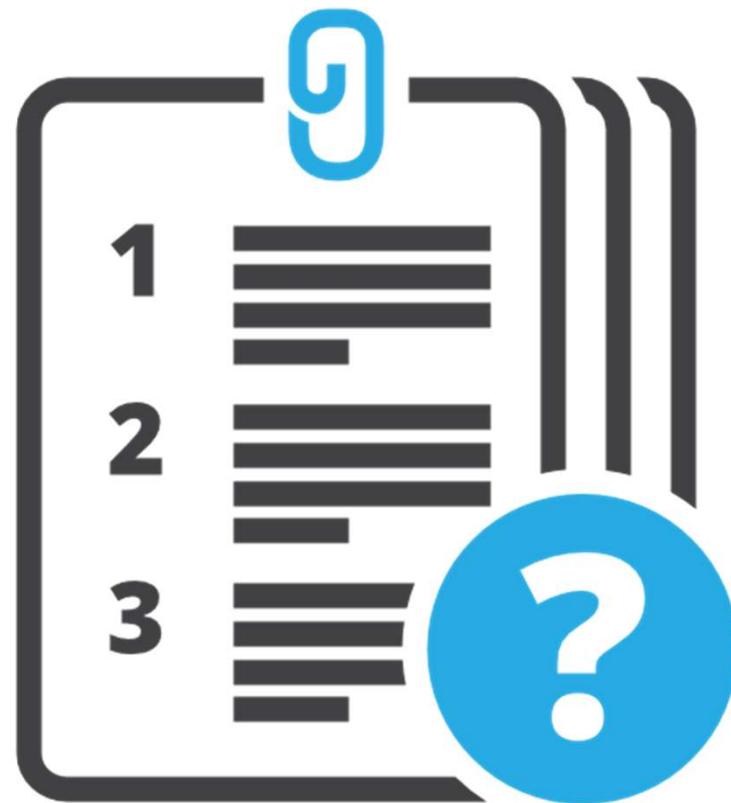


Verständnis für die vorhandene Kultur



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die aktuelle Kultur verstehen: Fragebogen



Verständnis für die vorhandene Kultur



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die aktuelle Kultur verstehen: Co-Kreation

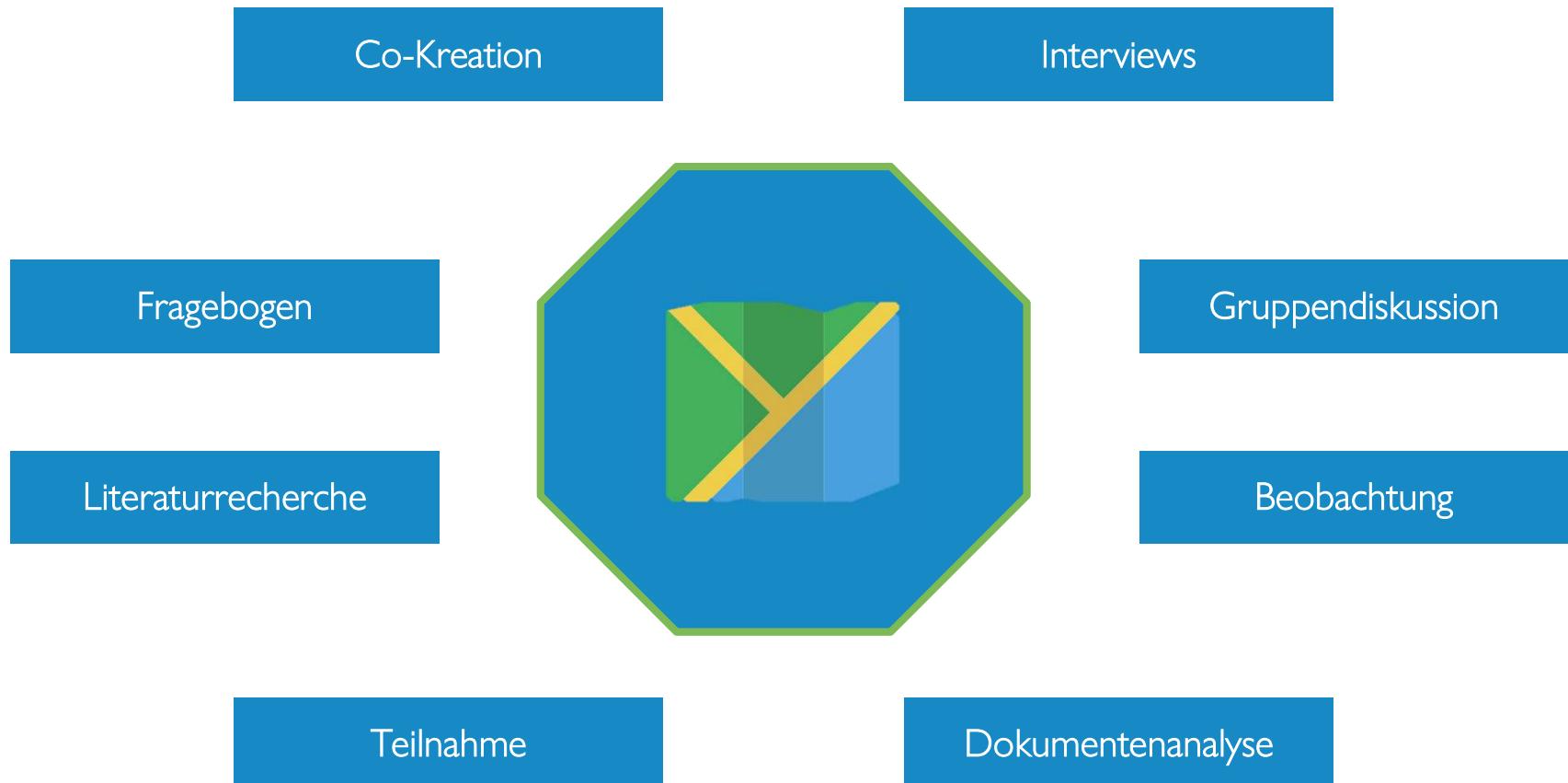


Verständnis für die vorhandene Kultur

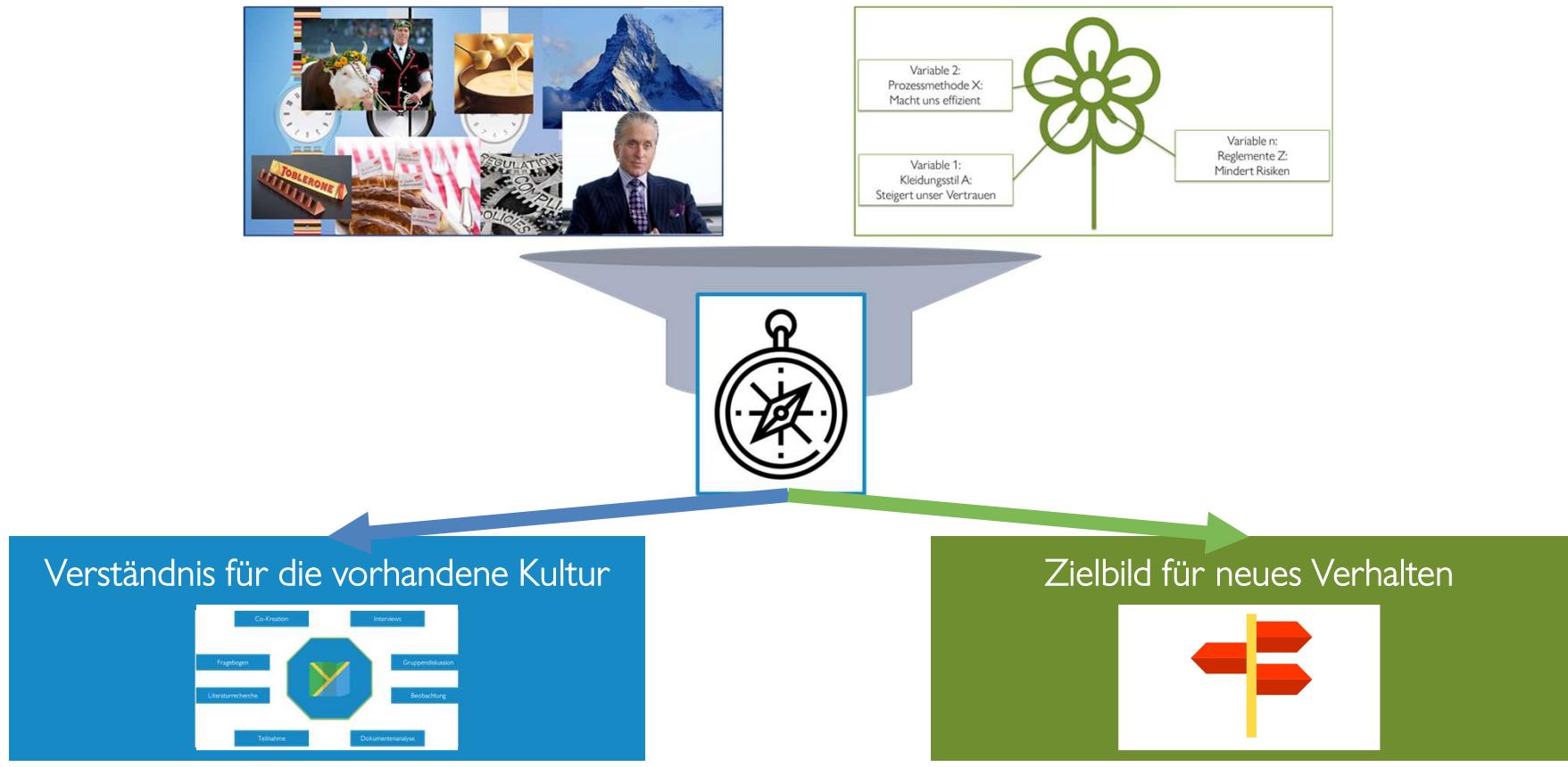


Bildungszentrum
BVS St.Gallen

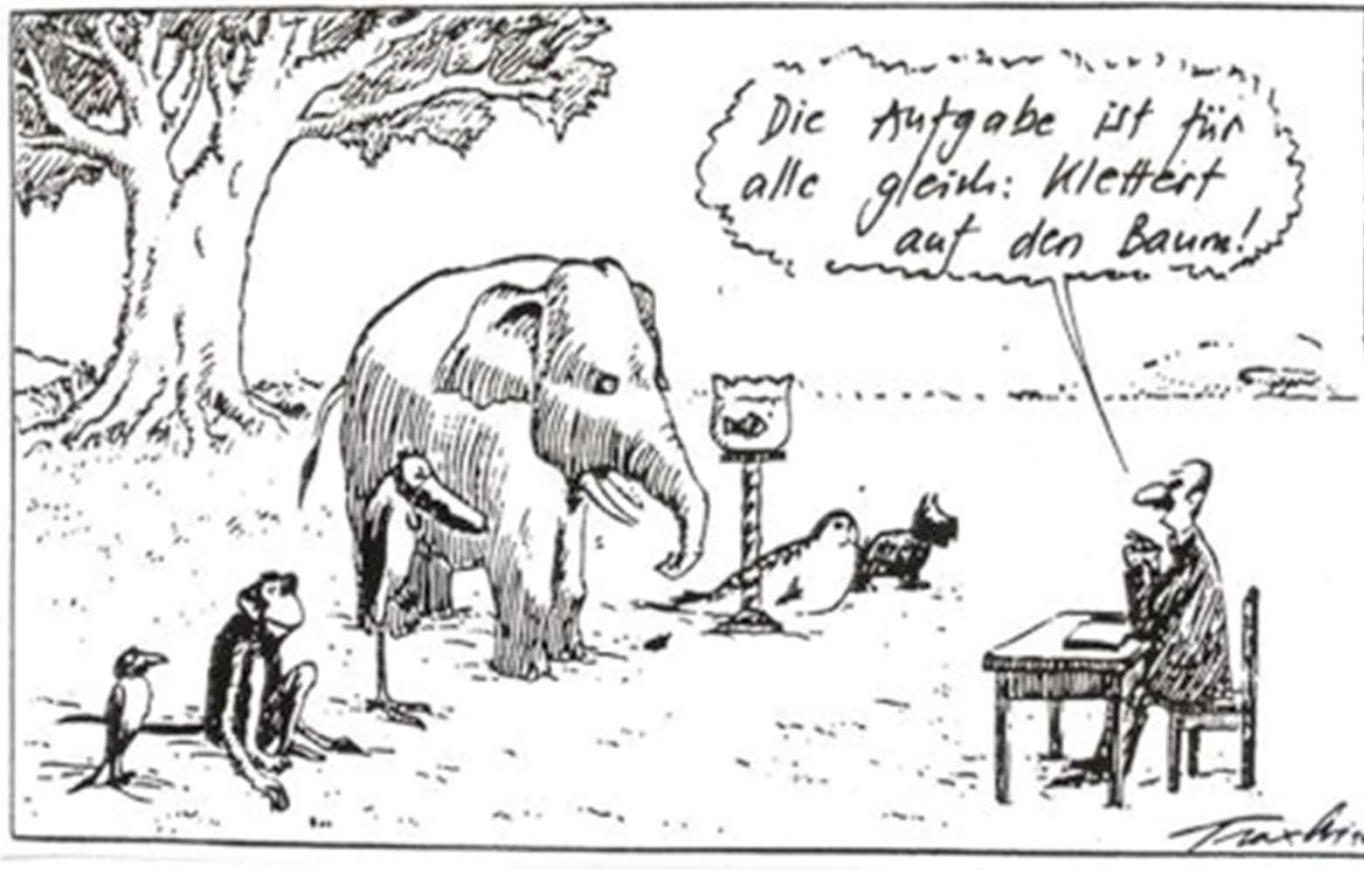
Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die aktuelle Kultur verstehen



Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Die zwei Aspekte der Kulturentwicklung



Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Das neue Zielbild entwickeln

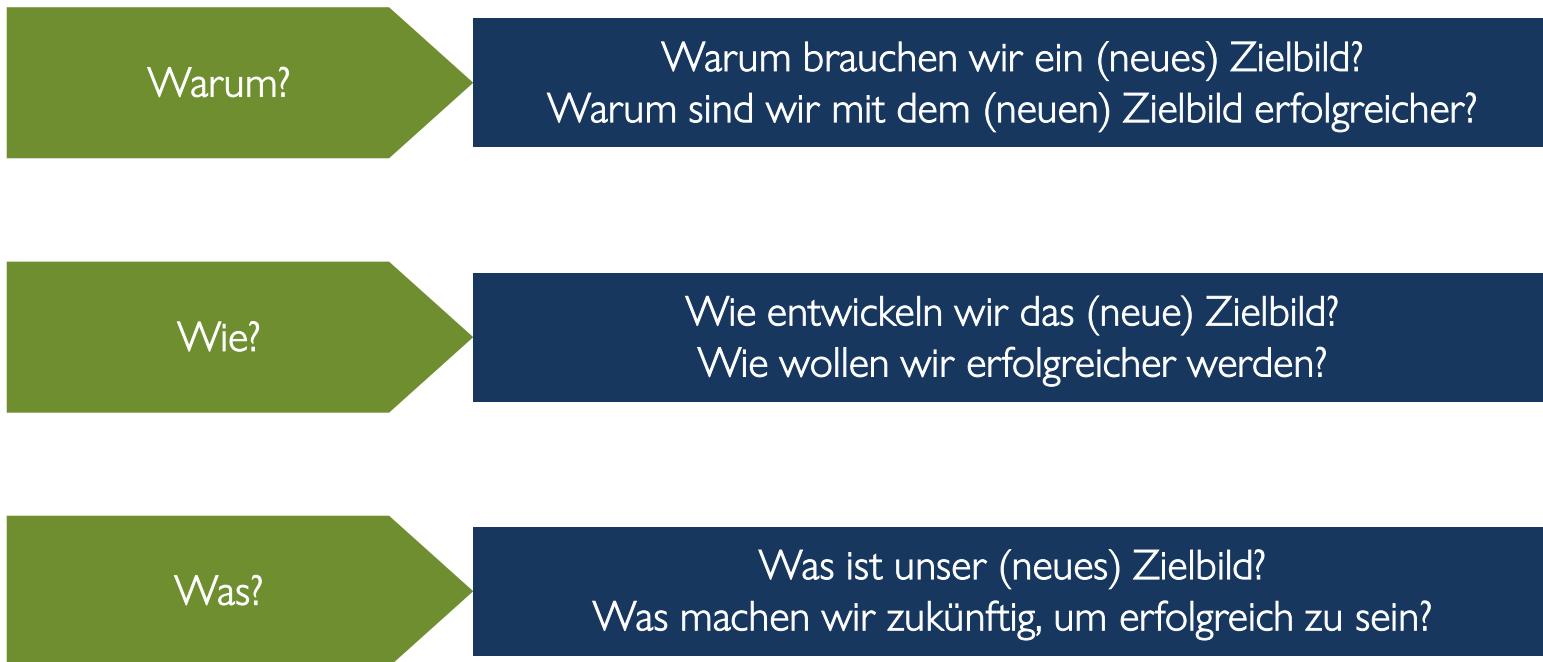


Zielbild für neues Verhalten

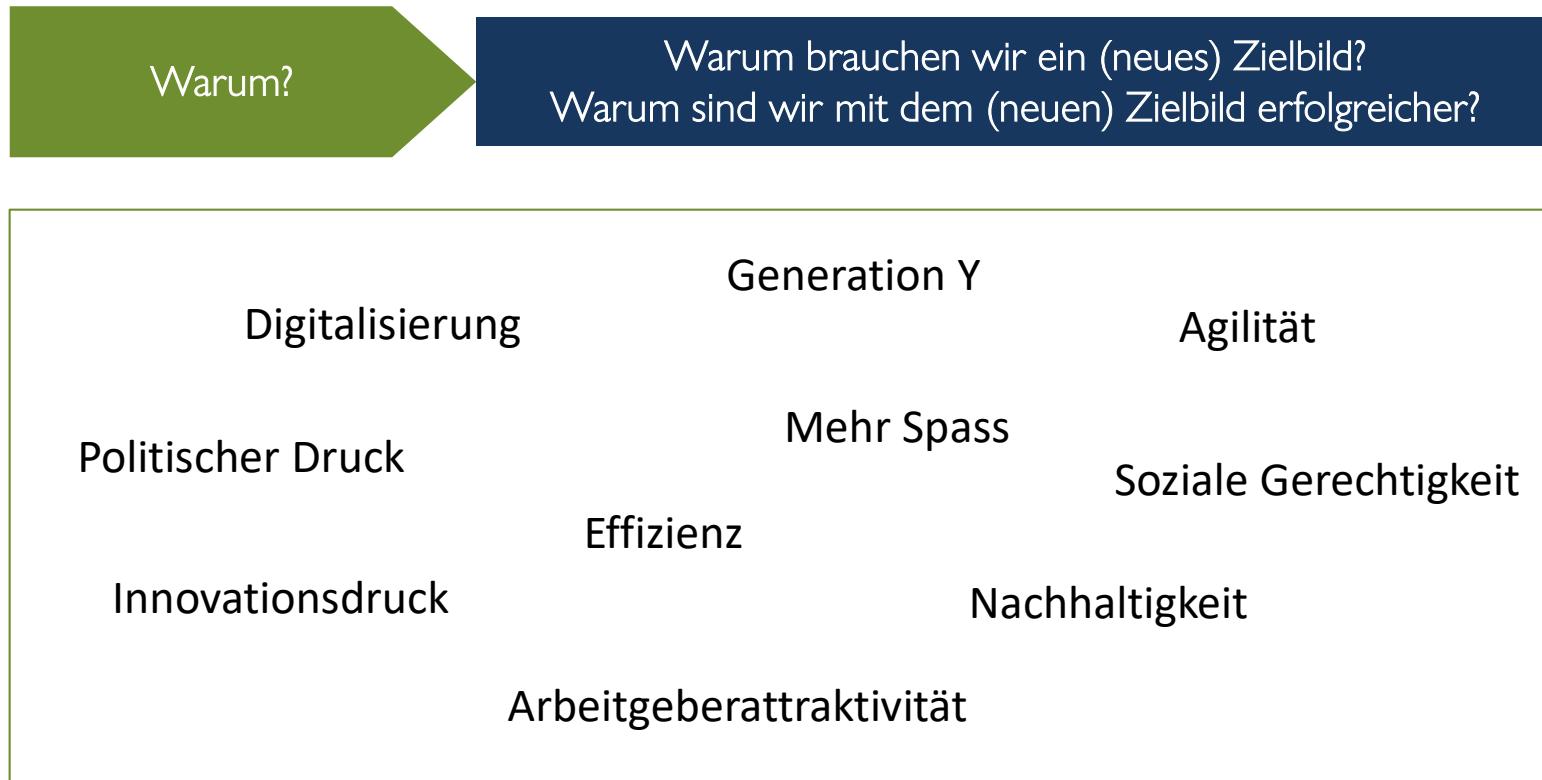


Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Das neue Zielbild entwickeln



Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Das neue Zielbild entwickeln



Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Das neue Zielbild entwickeln

Wie?

Wie entwickeln wir das (neue) Zielbild?
Wie wollen wir erfolgreicher werden?

Top-down: Das Management gibt ein Zielbild vor



Zielbild für neues Verhalten



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Das neue Zielbild entwickeln

Wie?

Wie entwickeln wir das (neue) Zielbild?
Wie wollen wir erfolgreicher werden?

Bottom-up: Die Mitarbeitenden sagen, welche Kultur sie wollen



Zielbild für neues Verhalten



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Das neue Zielbild entwickeln

Wie?

Wie entwickeln wir das (neue) Zielbild?
Wie wollen wir erfolgreicher werden?

Middle-out: (1) Arbeitsgruppe u.a. mit Fachspezialisten erarbeiten ein Zielbild



Zielbild für neues Verhalten



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Das neue Zielbild entwickeln

Wie?

Wie entwickeln wir das (neue) Zielbild?
Wie wollen wir erfolgreicher werden?

Middle-out (2): Kollektiver Design Workshop

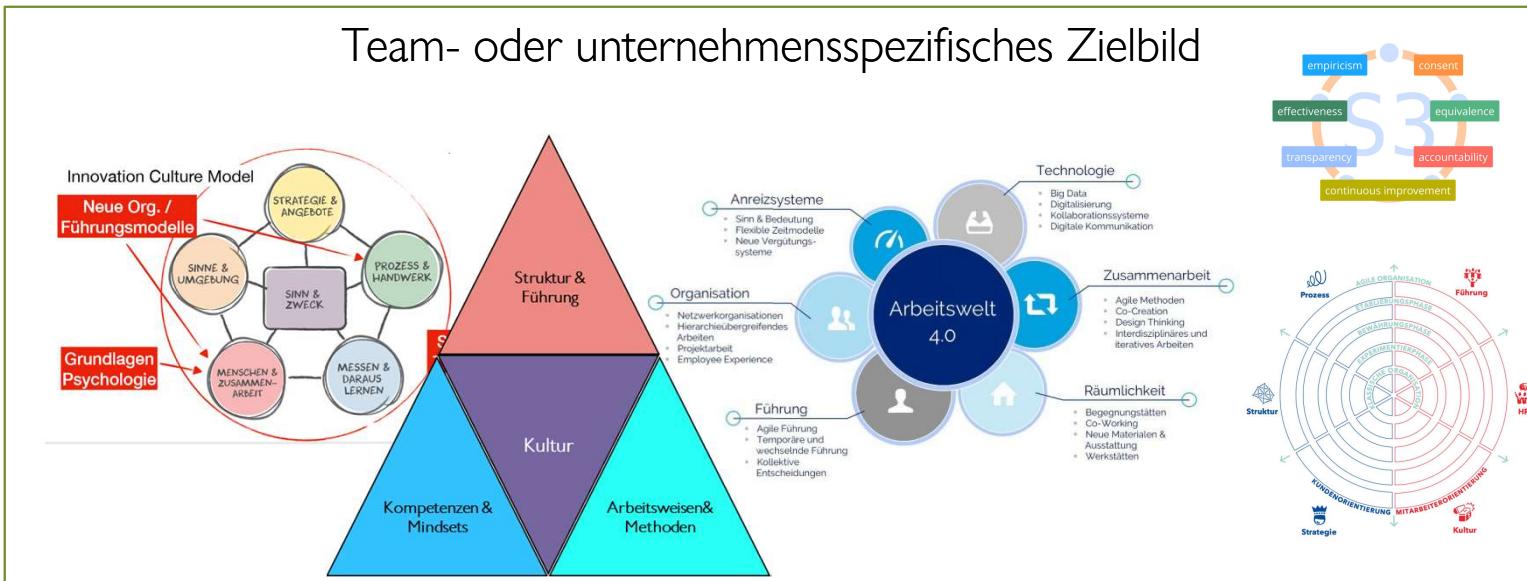


Zielbild für neues Verhalten



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Das neue Zielbild entwickeln



Wie kann eine „digitale Kultur“ entwickelt werden?

Denkaufgabe



Diskutieren Sie in einer 2-3er Gruppe

- Welche Methode würden Sie einsetzen, um die Kultur in Ihrem Unternehmen zu verstehen?
- Wie gehen Sie vor, wenn Sie ein neues Zielbild für Ihr Unternehmen entwickeln wollen?
- Was nehmen Sie daraus mit für Ihren Arbeitsauftrag?

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Mit kleinen Schritten zum neuen Zielbild



Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Praxisbeispiel: Lernkulturentwicklung im Team



Quelle: Krapf, 2017 (<https://joel-krapf.com/2017/11/06/praxisumsetzung-der-lernkulturentwicklung-zur-agilitätssteigerung/>)

1. DIMENSION: KONTINUIERLICHES LERNEN

«Wir lernen kontinuierlich für und in unserer Arbeit»

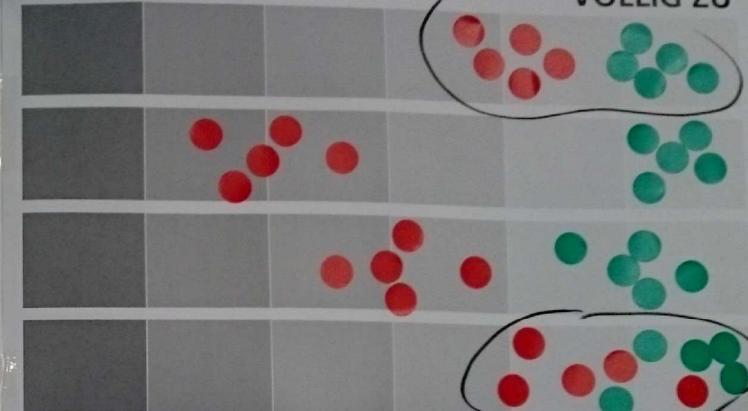
X «Wir helfen uns gegenseitig beim Lernen»

«Wir haben genügend Ressourcen (Zeit, Geld, Know-How etc.) zum Lernen»

«Wir sehen Probleme und Fehler als Lernmöglichkeit»

TRIFFT GAR
NICHT ZU

TRIFFT
VÖLLIG ZU



2. DIMENSION: DIALOG UND AUSTAUSCH

K «Wir nutzen den Austausch zum individuellen und kollektiven Lernen»

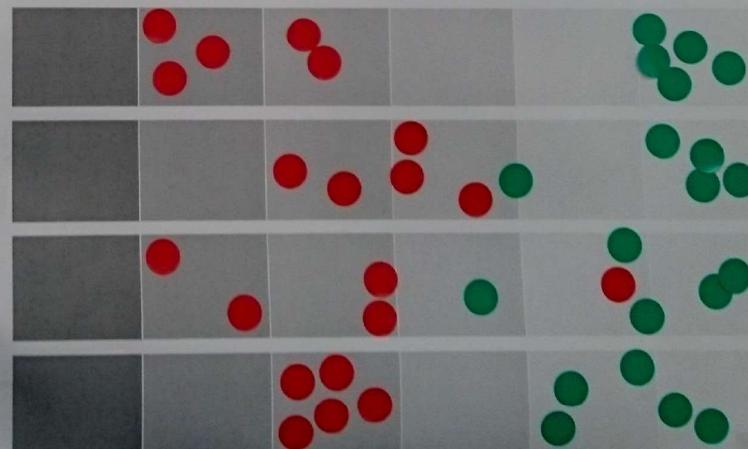
«Wir geben einander offenes und ehrliches Feedback»

X «Wir fragen nach der Meinung der anderen»

«Wir investieren Zeit zum Vertrauensaufbau»

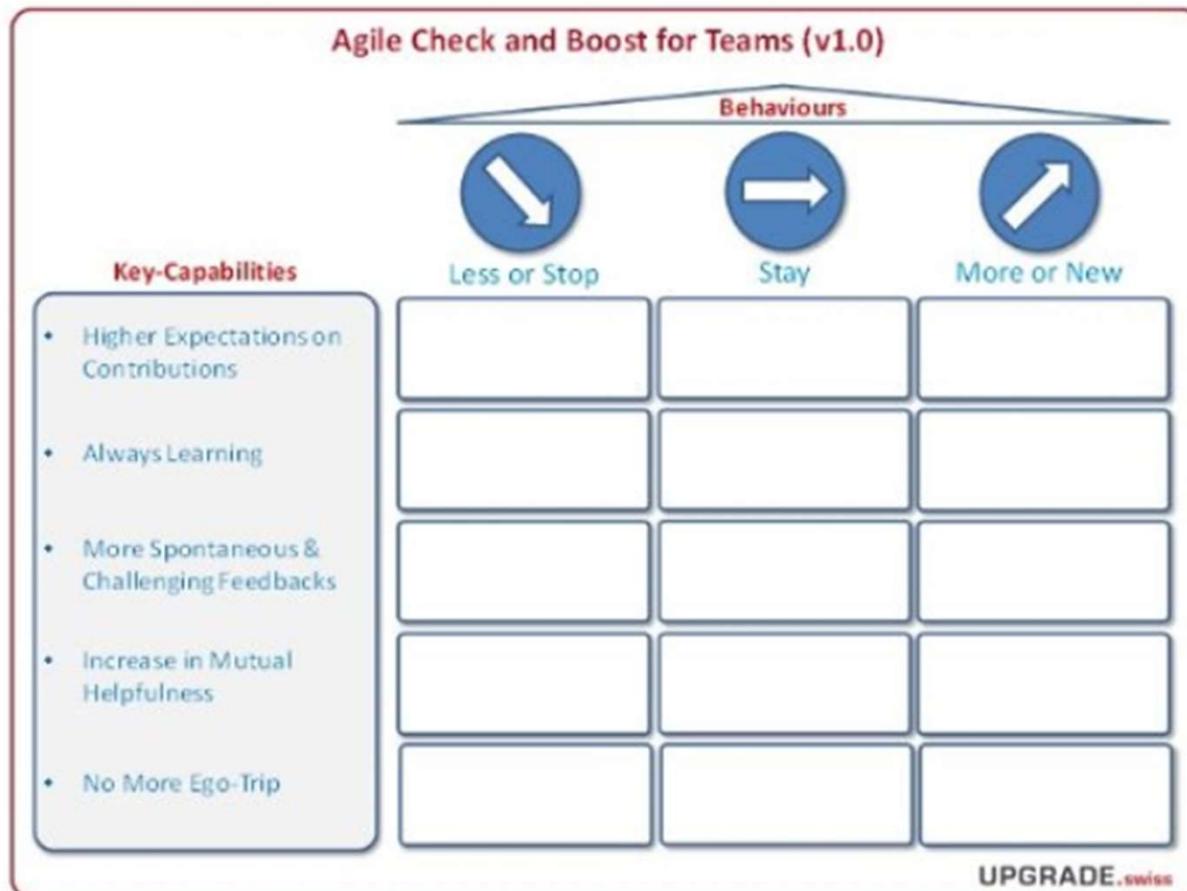
TRIFFT GAR
NICHT ZU

TRIFFT
VÖLLIG ZU



Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden?

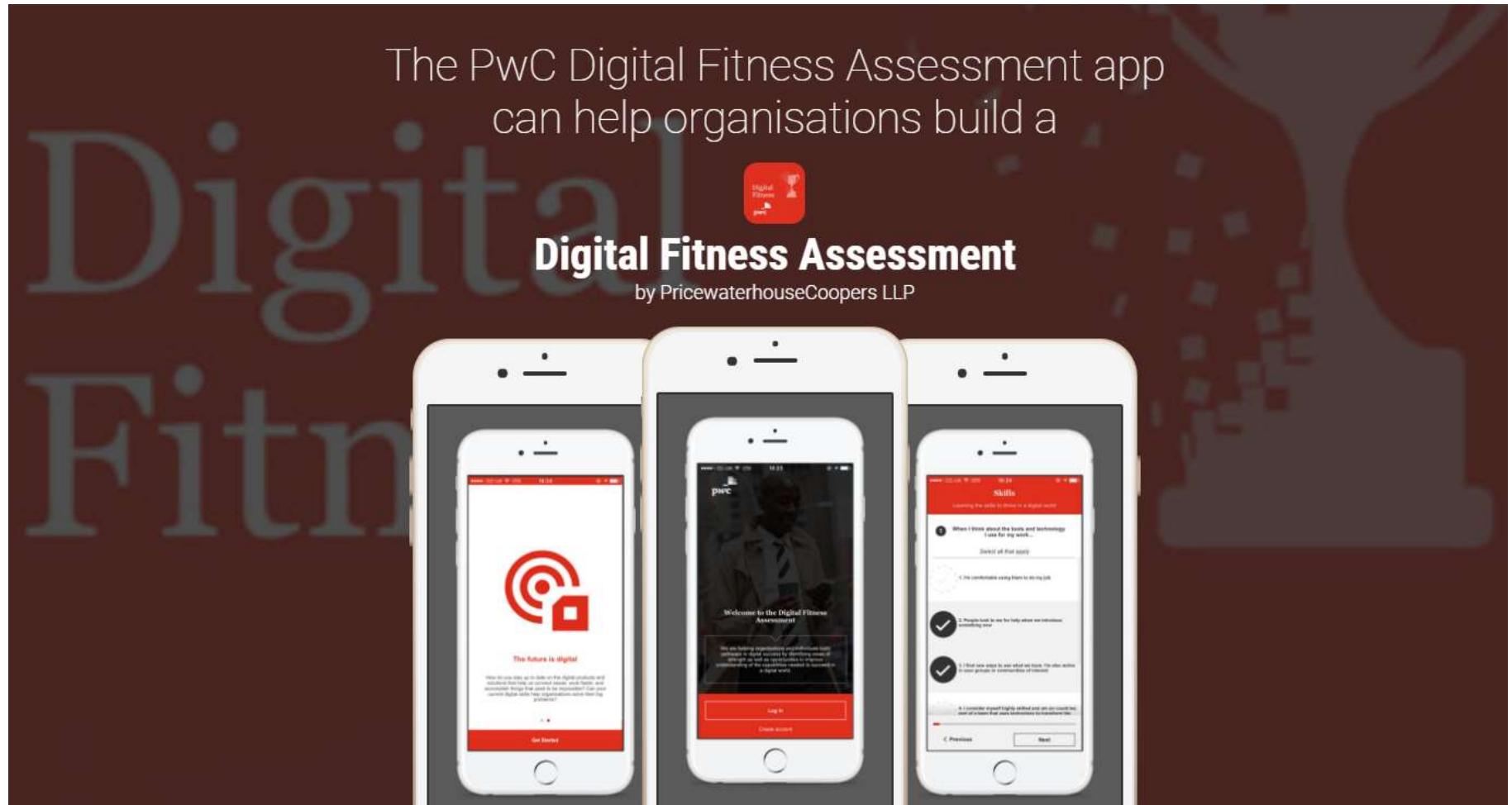
Praxisbeispiel: Agile Check für Teams



Quelle: Athanassov (<https://www.linkedin.com/pulse/agile-check-boost-teams-yordan-athanassov/>)

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden?

Praxisbeispiel: Digital Fitness App



Quelle: PwC (<https://digital.pwc.com/en/products/digital-fitness.html>)

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden?

Praxisbeispiel: Agiles Projektvorgehen

Vorhaben			
Product Owner			
Unsere Stakeholder			
Unsere gemeinsame Vision			
Sprintlänge:	Zeitraum:		
Meetings			
Planungsmeeting	Dauer		Termin(e)
Review	Dauer	Gäste
Retro	Dauer	
Daily	Dauer	Zeitraum	Häufigkeit
Rollen		Wer	
<u>Scrum Master</u> Prozessverantwortung/Team			
<u>Auftragsverantwortung</u> «Aussenminister»			
<u>Dokumentation</u>			
<u>Organisator/in</u> Termine, Räume, ect.			
<u>Meta Master</u> Überprüfung Einhaltung von Rollen/Vision			
.....			
Wer (Initialen)	Investment pro Sprint (in Tagen)	Wer (Initialen)	Investment pro Sprint (in Tagen)

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden?

Praxisbeispiel: PostIdea



PostIdea

Einreichen & gewinnen!



Hier kannst du deine spontanen Ideen und Verbesserungsvorschläge einreichen. Mitmachen lohnt sich auf jeden Fall. Umgesetzte Idee werden mit Geldprämien belohnt und für alle eingereichten Ideen gibt es Punkte.

[Idee einreichen](#)

PostIdea Kampagnen

Ideen erhalten



Mit einer Ideenkampagne kannst du effizient Ideen zu einem bestimmten Thema einholen. Dabei wendest du dich mit deiner spezifischen Fragestellung an ein von dir bestimmtes Publikum. Auch ein gutes Instrument um Workshops vorzubereiten...

[Weitere Informationen](#)

PostIdea Werkstatt

Gemeinsam entwickeln



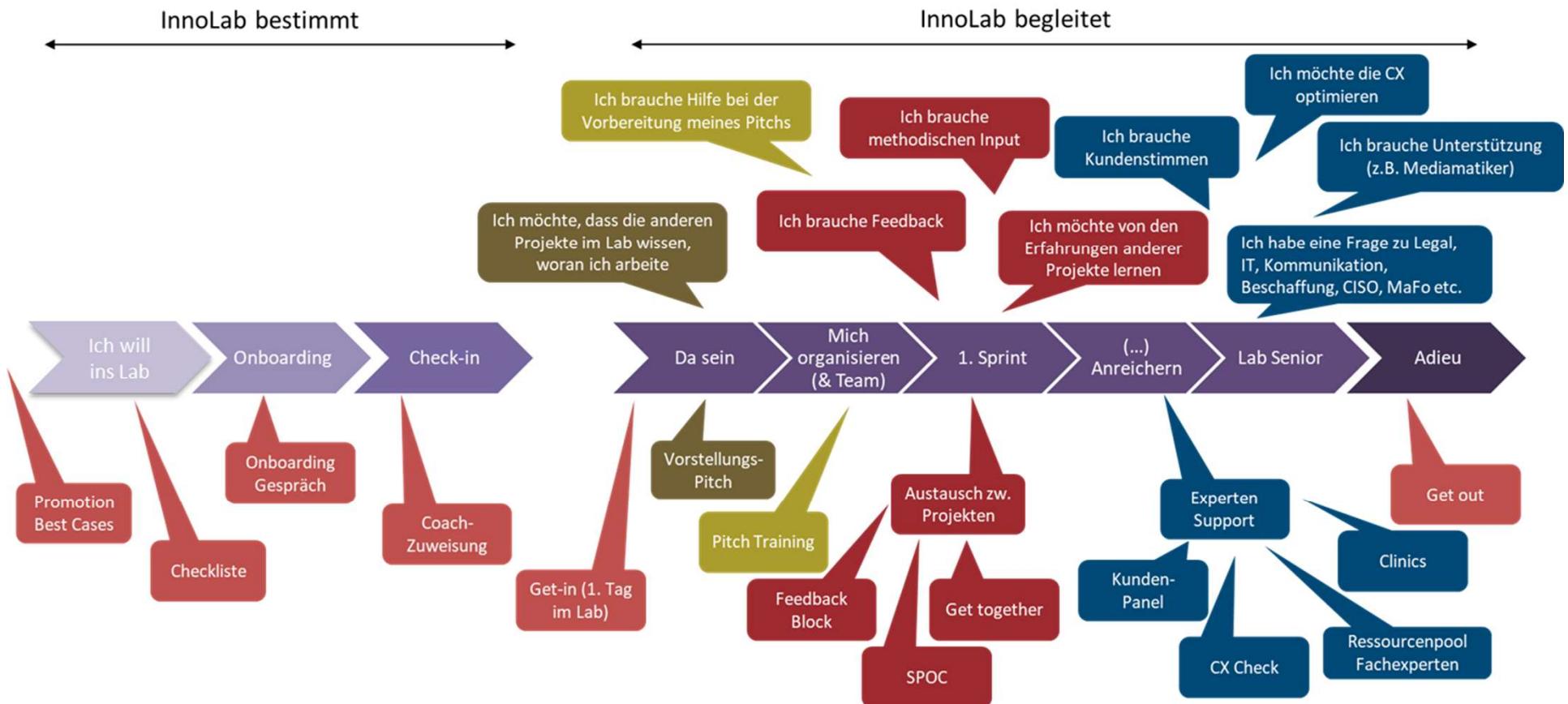
Im Ideenwerkstatt-Forum kannst du zusammen mit Kolleginnen und Kollegen Ideen gemeinsam entwickeln. Hier findest du die aktuellen Ideen und kannst deine Eigenen posten.

[Zur Ideenwerkstatt](#)



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Praxisbeispiel: InnovationsLab – Coaching Konzept



Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Praxisbeispiel: Abschaffung Jahresgespräch

ZKB hat es abgeschafft

Ist das Mitarbeitergespräch ein alter Zopf?

Das Mitarbeitergespräch gehört in den meisten Firmen dazu. Personalexperten fordern jetzt, den alten Zopf abzuschneiden. Die Zürcher Kantonalbank hat das schon gemacht – zur Freude der Angestellten.



QUARTZ

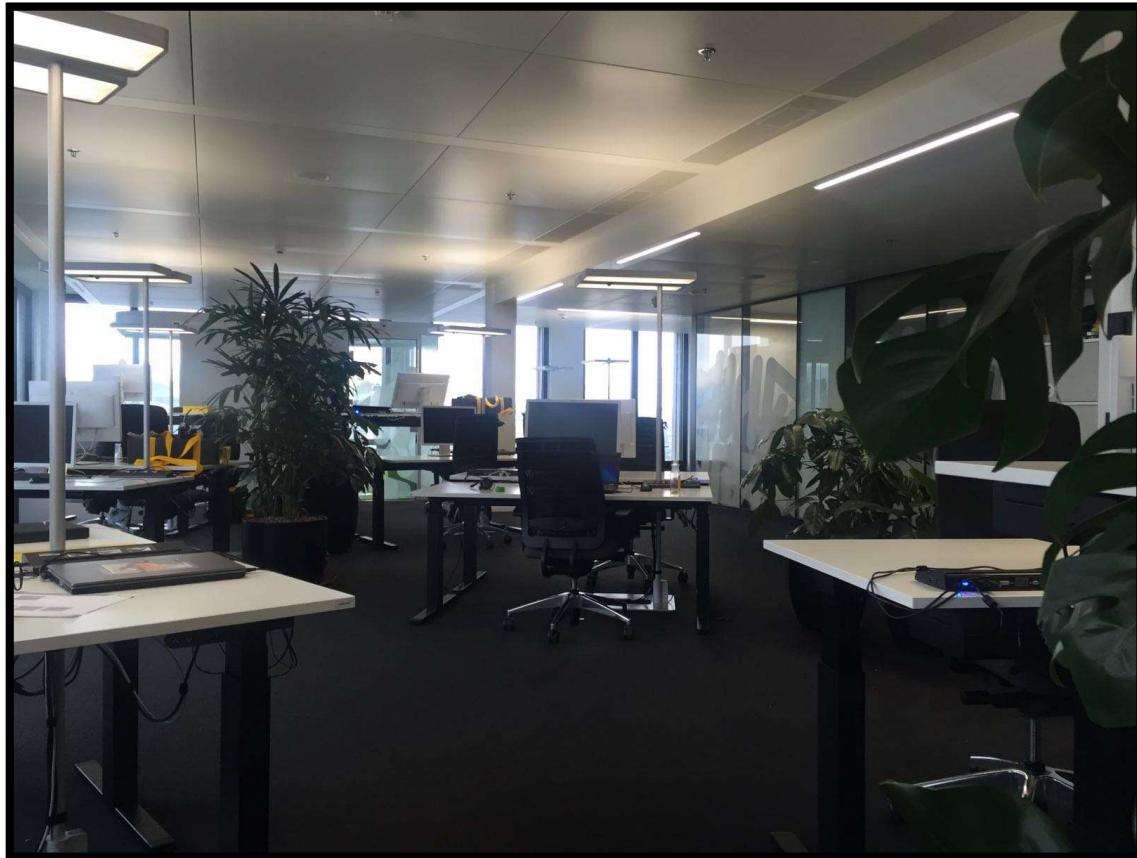
IT'S A MILLENNIAL THING

Why GE had to kill its annual performance reviews after more than three decades



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Praxisbeispiel: Umzug und Shared Desks

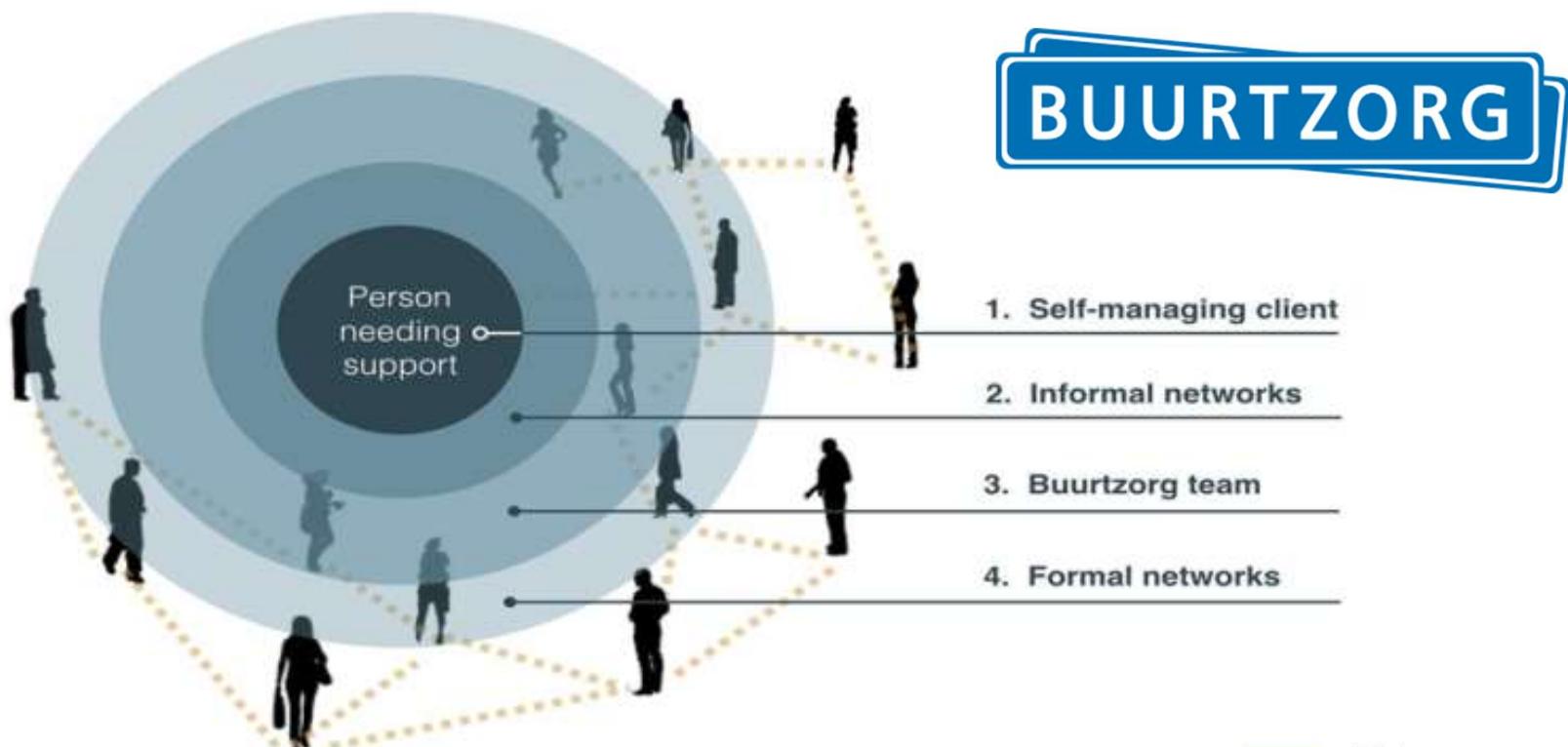


Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden?

Praxisbeispiel: Buurtzorg Zwiebelmodell

Buurtzorg Onion Model

Buurtzorg works inside out, empowering and adaptive, supportive and network creating.



Quelle: IHUB (<https://livingwellincommunities.com/2017/07/05/updates-from-the-neighbourhood-care-national-partners-meeting/>)

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden?

Praxisbeispiel: 5-Stunden Arbeitstag

BUSINESS
INSIDER

TECH

FINANCE

POLITICS

STRATEGY

LIFE

How one company is thriving on a 5-hour workday

Inc.

Leigh Buchanan, Inc.



Oct. 18, 2015, 1:00 PM

33,072

f FACEBOOK

in LINKEDIN

t TWITTER

e EMAIL

c COPY LINK

In May this year, Stephan Aarstol effectively doubled the per-hour earnings of every employee at his business, Tower Paddle Boards.

Yet payroll didn't budge. Aarsol did this by exploiting the insight that, for startups, time is a more malleable resource than money. So instead of giving his employees salary raises, he reduced the company workday to five hours.

Aarstol, you may recall, is the guy



At Tower Paddle Boards, the hours are 8 a.m. to 1 p.m.



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden?

Praxisbeispiel: Digital Devices

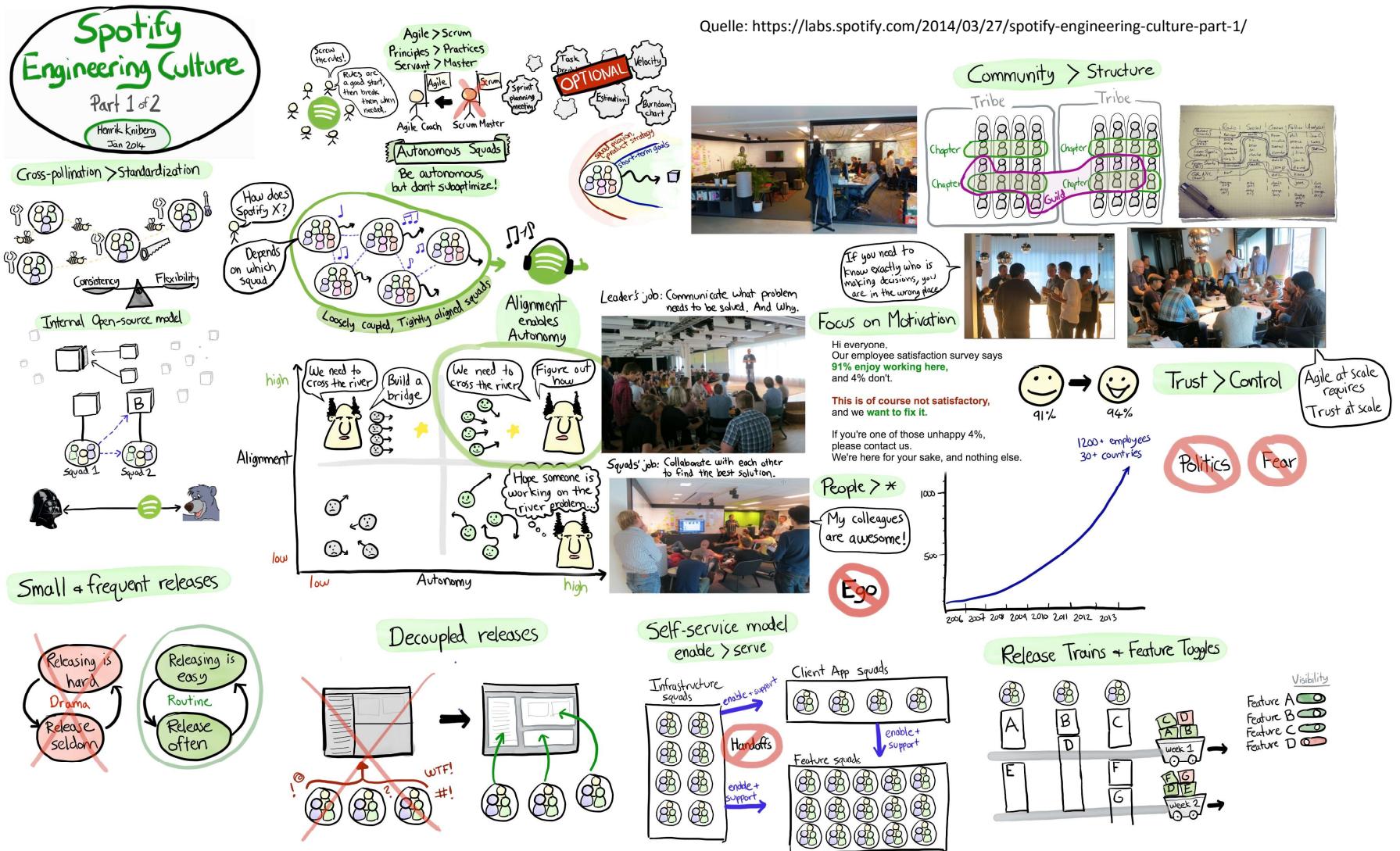


swisscom



Bildungszentrum
BVS St.Gallen

Wie kann eine digitale Kultur entwickelt werden? Praxisbeispiel: Spotify Kultur



Was ist Kulturentwicklung? Verknüpfung mit Arbeitsauftrag



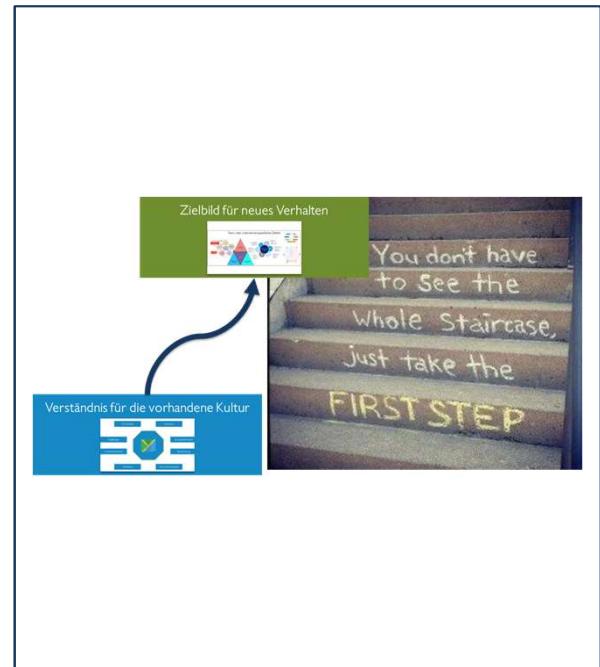
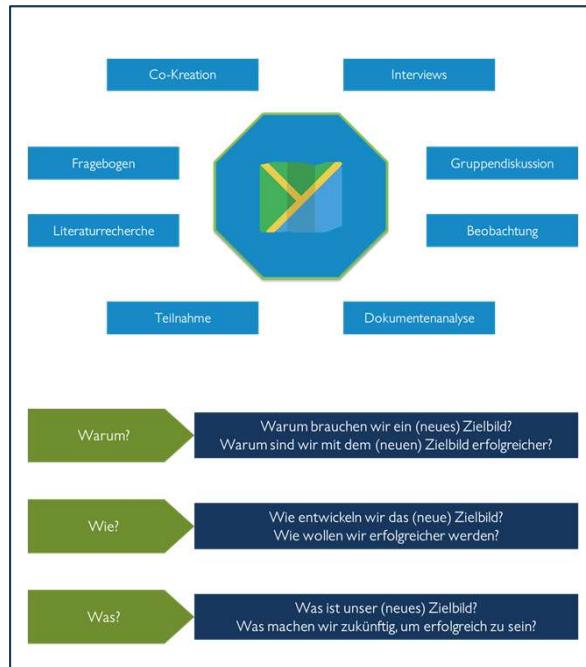
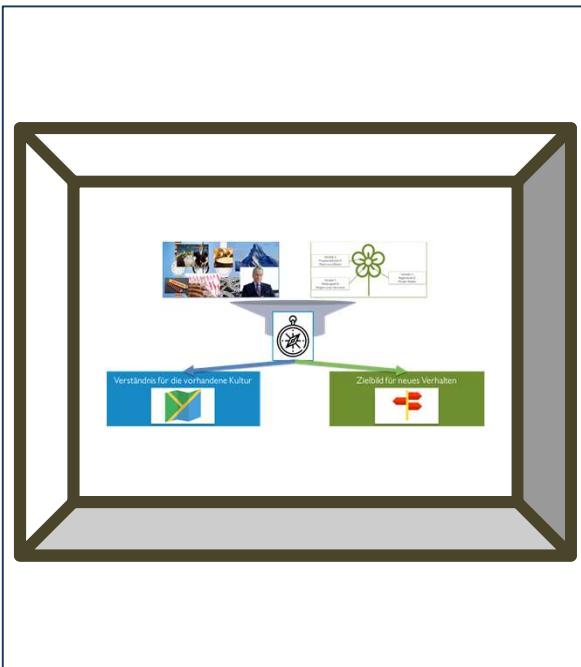
- Was nehmen Sie für den Arbeitsauftrag mit?



Zusammenfassung und Ausblick

Kulturentwicklung

Zusammenfassung 3. Kurseinheit



Kulturentwicklung als
Veränderung der
Verhaltensmuster unter
Systembedingungen

Kulturentwicklung bedingt ein
Kontextverständnis und ein
gemeinsames Zielbild

Kulturentwicklung gelingt in
kleinen Schritten

Ausblick

- Fragen / Unklarheiten?
- Vierte Kurseinheit: Durchführung über WebEx:
 - Link für Teilnehmende:
<https://pwc-emeamc.webex.com/pwc-emeamc/e.php?AT=SINF&MK=849007627&MjL=1>
 - Einwahlnummer (falls nicht über Laptop Headset): 043 456 9564
 - Meeting Nummer: 849 007 627#