



KULTURENTWICKLUNG ALS STÄNDIGER PFEILER IM ORGANISATIONS- ENTWICKLUNGSPROZESS

Dr. des. Joël Krapf

www.joel-krapf.com

www.linkedin.com/in/joelkrapf

DIE KULTURENTWICKLUNG ALS STÄNDIGER PFEILER IN DIE ORGANISATIONSENTWICKLUNG INTEGRIEREN



Warum braucht es Kulturentwicklung?



Was ist Kulturentwicklung überhaupt?



Wie gelingt Kulturentwicklung bei den BVD?



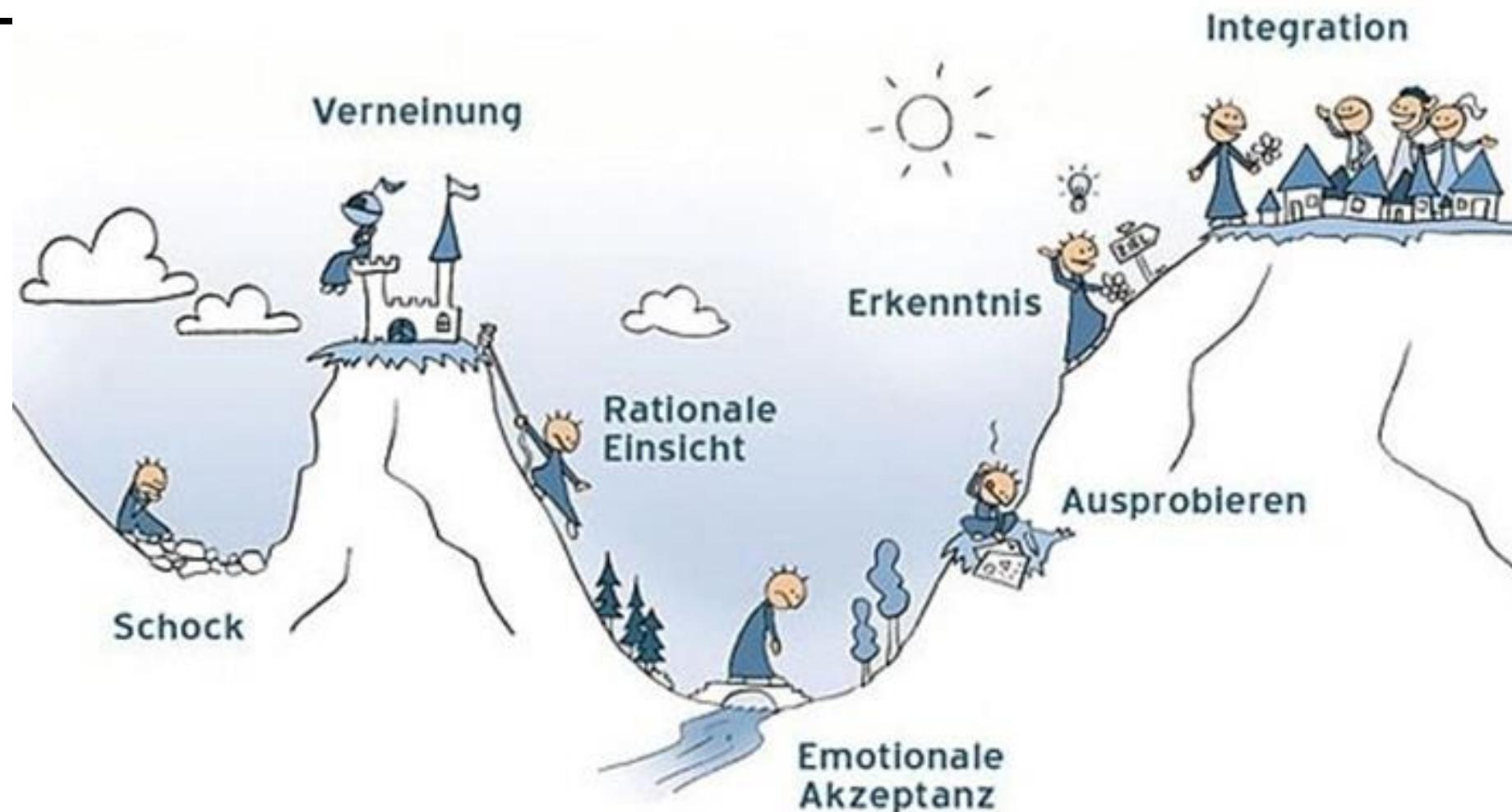
«REORGANISATIONEN
SCHOCKIEREN»

REORGANISATIONEN SIND TYPISCHE CHANGE PROJEKTE



Quelle: Lewin, 1963 (Feldtheorien in der Sozialwissenschaft)

IN CHANGE PROJEKTEN IST ES NORMAL, DASS ES SICH ZUERST SCHLECHTER ANFÜHL



Quelle: Kübler-Ross, 1969 (On Death and Dying)

CHANGE PROJEKTE FÜHREN SO ZU STARKEN NEBENWIRKUNGEN FÜR MITARBEITENDE UND ORGANISATION (PRAXISBEISPIEL)



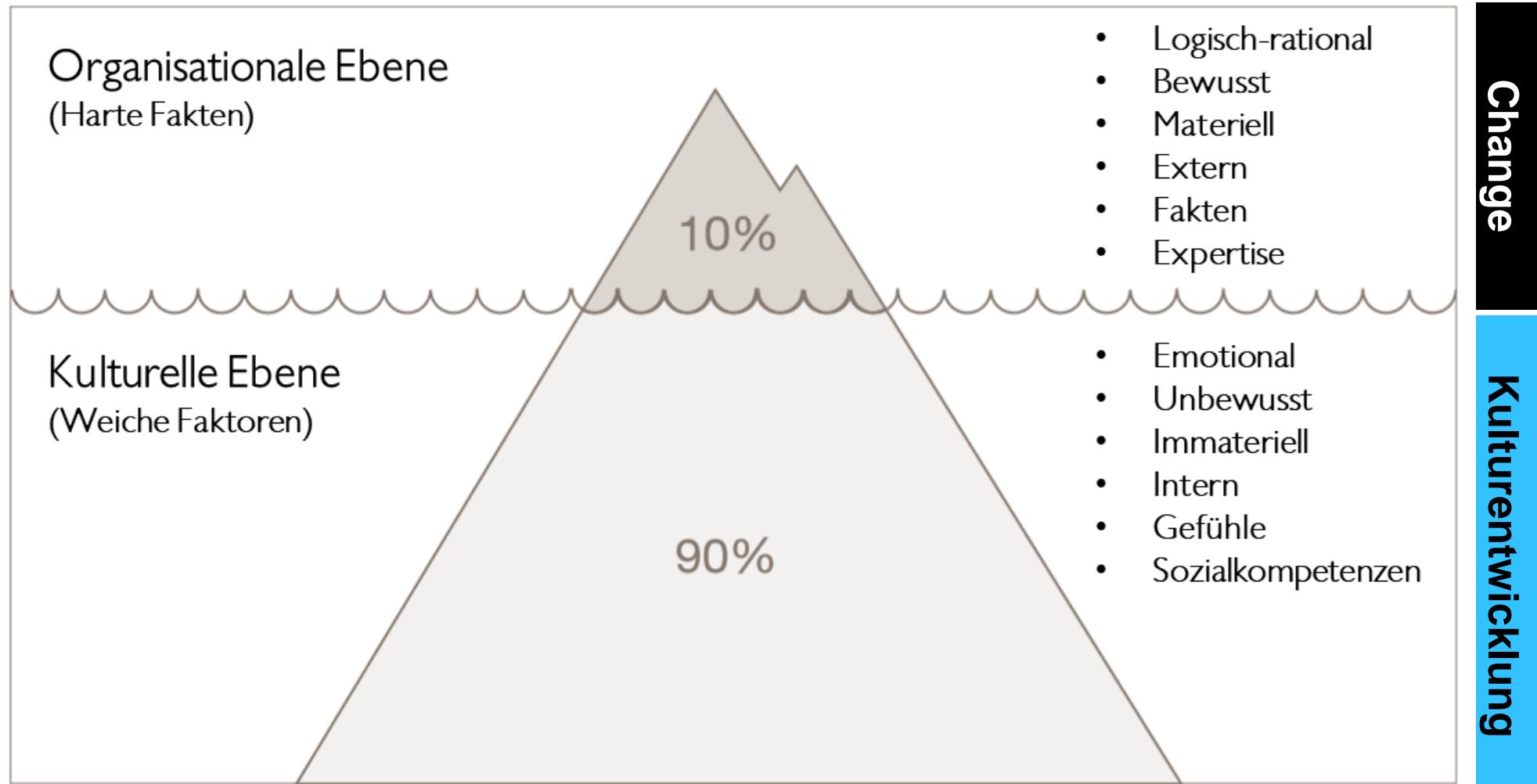
Fallbeispiel Post CH AG

Gefühle der Mitarbeitenden in der Change Phase

- Neue Karrierechancen
 - Mitarbeit in einem grossen Projekt
-
- Beschäftigung mit sich selber und nicht für den Kunden
 - Abläufe funktionieren nicht mehr
 - Existenzängste
 - Persönliche Enttäuschungen
 - Misstrauen gegenüber der obersten Führung
 - Frustration über den Stillstand
 - Abwarten auf einen Zustand von mehr Klarheit
 - Erschöpfung durch Doppelbelastung (Change und Tagesgeschäft)
 - Kulturschock durch Zusammenlegung verschiedener Abteilungen

**«KULTURENTWICKLUNG
REDUZIERT
DEN SCHOCK»**

IN VIELEN CHANGE PROJEKTEN GEHT DIE KULTURELLE EBENE VERGESSEN



Quelle: Kruger, 1996 (Change Management Iceberg)

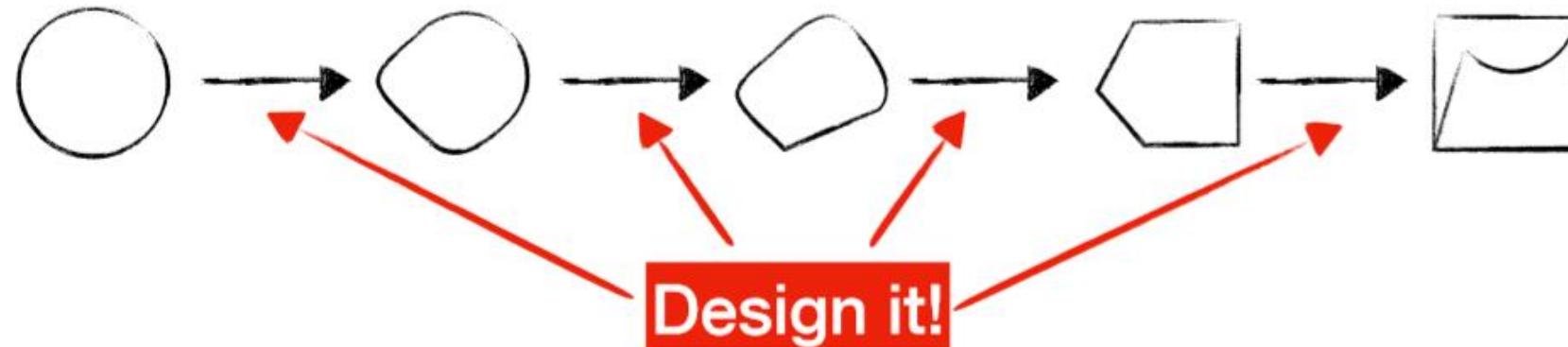
KULTURENTWICKLUNG MACHT AUS EINEM ABRUPTEN CHANGE EINE INKREMENTELLE TRANSFORMATION



(Reiner) Change

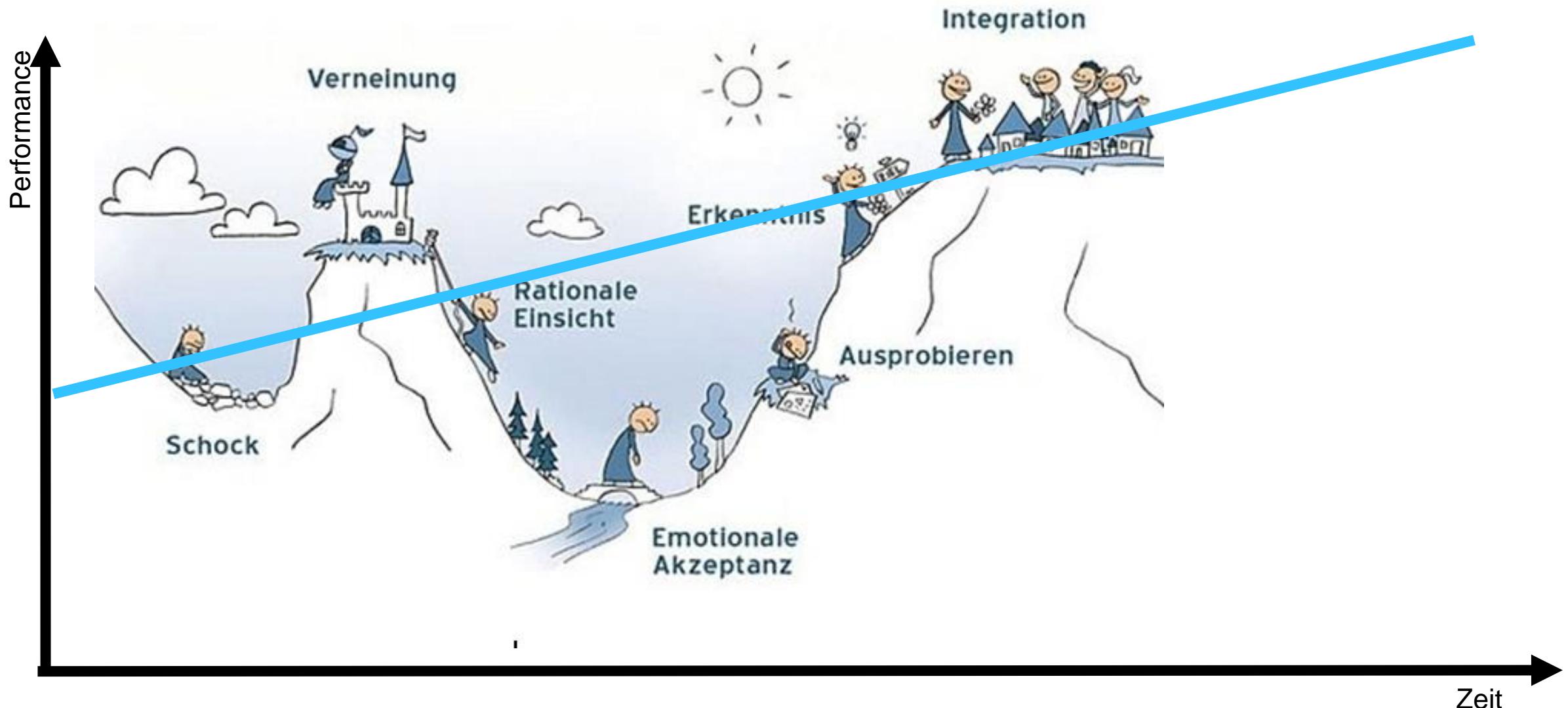


Kulturentwicklung



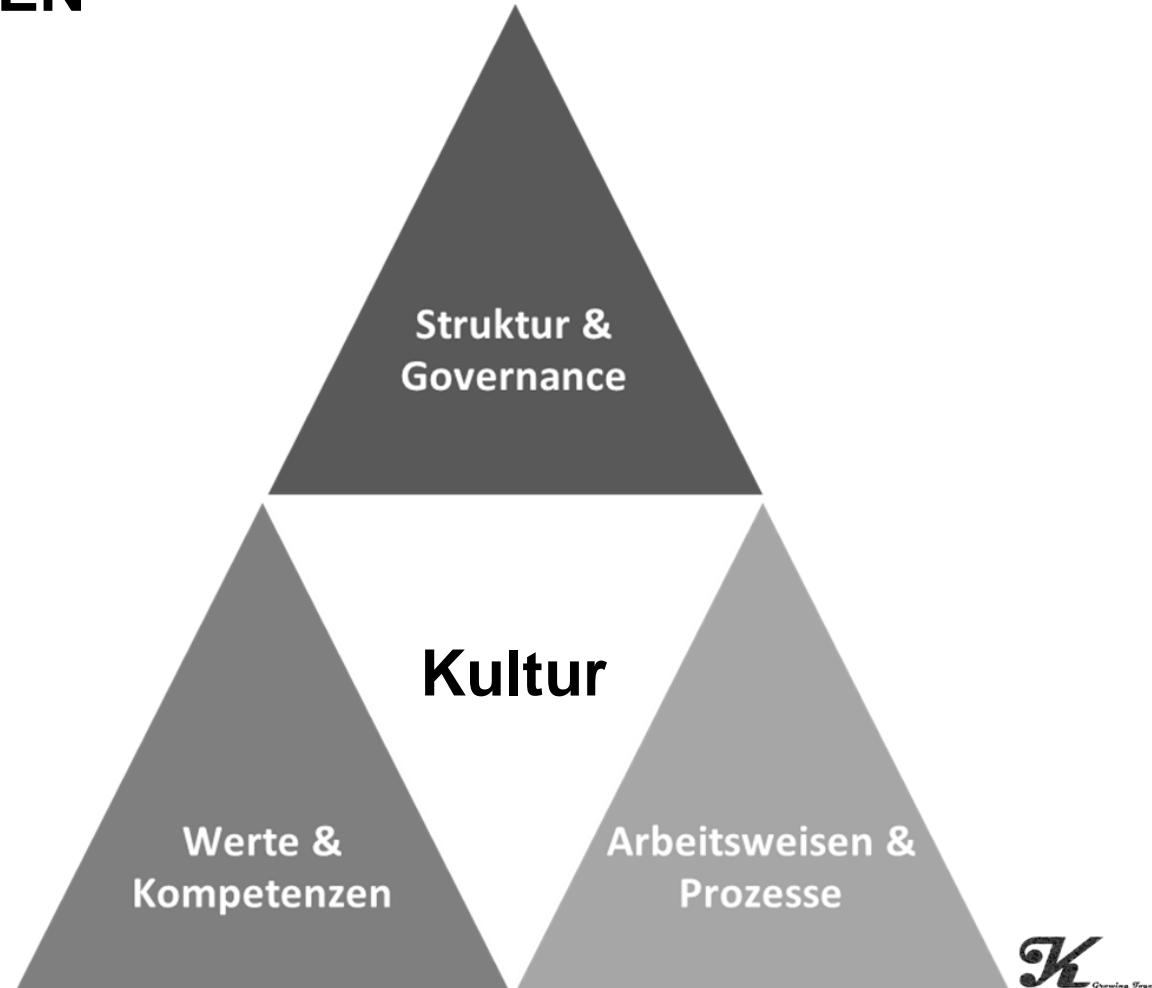
Quelle: @hgieldanowski

KULTURENTWICKLUNG HILFT, DEN SCHOCK DES CHANGE ABZUSCHWÄCHEN



«KULTURENTWICKLUNG IST DIE
INKREMENTELLE VERÄNDERUNG
DES KOLLEKTIVEN VERHALTENS»

KULTURENTWICKLUNG MEINT DIE VERÄNDERUNG, WIE WIR ZUSAMMENARBEITEN



Kultur = «How and why we do things around here»

<https://joel-krapf.com/2018/07/31/ein-referenzmodell-zur-organisationseweiten-agilitaet/>

EINE [...] -KULTUR BEZIEHT SICH JEWELS AUF EINEN WÜNSCHENSWERTEN VERHALTENSZUSTAND



Vertrauenskultur:

Warum und wie wir uns gegenseitig mehr Vertrauen, um zu ...

Lernkultur:

Warum, wie und was wir lernen, um zu ...

Fehlerkultur:

Warum, wie und was wir machen, um Fehler für unsere Verbesserung zu nutzen

Transparenz:

Warum, wie und was wir machen, um für uns adäquat transparent zu sein

Kulturentwicklung braucht immer ein gemeinsames Verständnis über den erwünschten Verhaltenszustand

DIE BVD MÜSSEN IHRE EIGENE KULTUR FINDEN, WEIL JEDE KULTUR
EINZIGARTIG IST UND ZU DEN MENSCHEN PASSEN MUSS



Welche Kultur brauchen wir bei den BVD?



«KULTURENTWICKLUNG IN DEN
BVD GELINGT DURCH STETIGE
ARBEIT AM SYSTEM UND SICH
SELBER»

AUF DEM WEG ZUR KULTURENTWICKLUNG GIBT ES VIELE STOLPERSTEINE



Komplexität des Vorhabens

Der Zielzustand kann nicht von einem Tag auf den anderen verändert werden; es braucht eine schrittweise und kontinuierliche Annäherung

Zeitintensivität der Entwicklung

Durch die schrittweise Annäherung gelingt Kulturentwicklung nicht in kurzer Zeit, doch es können in kurzer Zeit Veränderungen erzielt werden

Verschiedene Interessen

Kultur bedeutet eine gemeinsame Verhaltensweise; bei unterschiedlichen Interessen gilt es deshalb einen gemeinsamen Nenner zu finden

Fehlende Orientierung

Die Entwicklung von gemeinsamen Verhaltensmuster bedingt ein Zielbild, auf das sich die Gruppe einigen kann

Widersprüchliches System

Systeme und organisationale Rahmenbedingungen können ein gewünschtes Verhalten untergraben und müssen entsprechend angepasst werden

Fehlende Kompetenzen

Wenn ein neues Verhalten notwendig wird, braucht es auch neue Kompetenzen; fehlen die Kompetenzen kann das entsprechende Verhalten nicht erwartet werden

WICHTIGE GESTALTUNGSPRINZIPIEN BEI DER KULTURENTWICKLUNG DEN BVD



1

Beim bestehenden Verhalten ansetzen

2

Verhalten verändern, Mindset folgt automatisch

3

Fokus auf die kritischen Verhaltensmuster

4

Informelle Leader einbeziehen

5

Formelle Führungskräfte als Rollenvorbilder

6

Verhalten mit den Abteilungszielen verbinden

7

Rasche Wirkungen aufzeigen

8

Netzwerke nutzen, um Verhalten zu skalieren

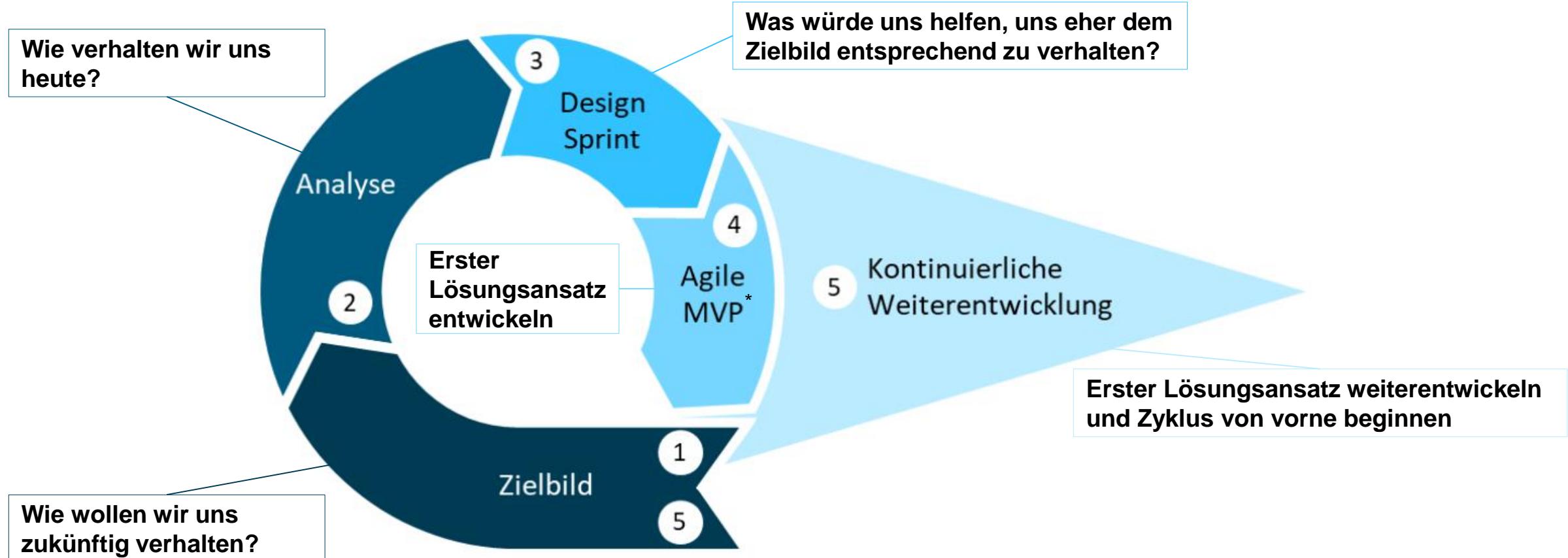
9

Rahmenbedingungen entsprechend anpassen

10

Kulturentwicklung als permanente Aufgabe verstehen

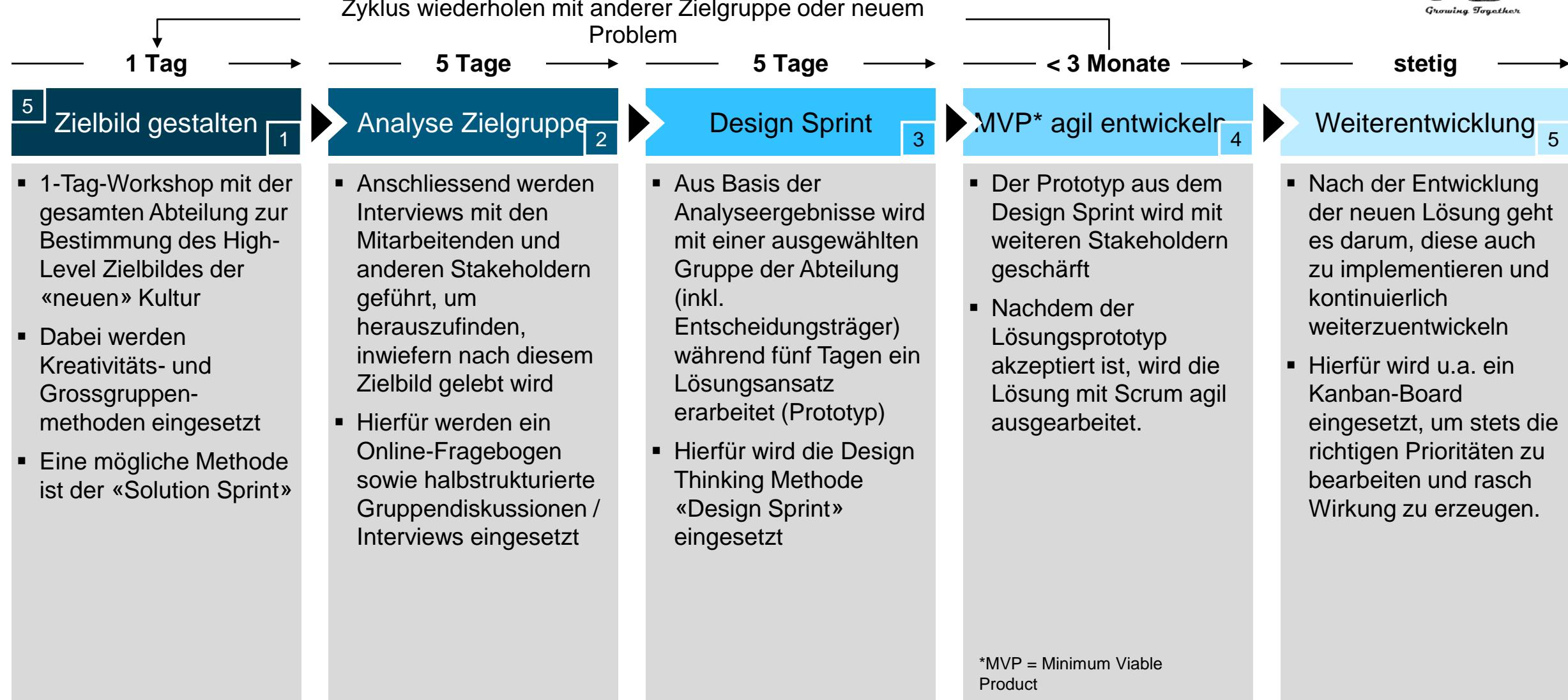
KULTURENTWICKLUNG GELINGT DURCH EIN ITERATIVES VORGEHEN



<https://joel-krapf.com/2018/10/02/mit-diesem-vorgehen-gelingt-jede-kulturentwicklung-in-kuerzester-zeit/>

*MVP = Minimum Viable Product = Erstes funktionierendes Produkt

WIE KÖNNEN DIE BVD VORGEHEN, UM DIE KULTUR ZU ENTWICKELN



<https://joel-krapf.com/2018/10/02/mit-diesem-vorgehen-gelingt-jede-kulturentwicklung-in-kuerzester-zeit/>

DER SOLUTION SPRINT IST EINE METHODE, UM IN KURZER ZEIT EINEN LÖSUNGSANSATZ ZU ENTWICKELN



FRAGEN UND DISKUSSION

