

An abstract artistic background featuring a central lightbulb. The bulb is surrounded by vibrant, multi-colored paint splashes and brushstrokes in shades of blue, green, yellow, red, and orange. The overall composition is dynamic and expressive, suggesting creativity and innovation.

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?



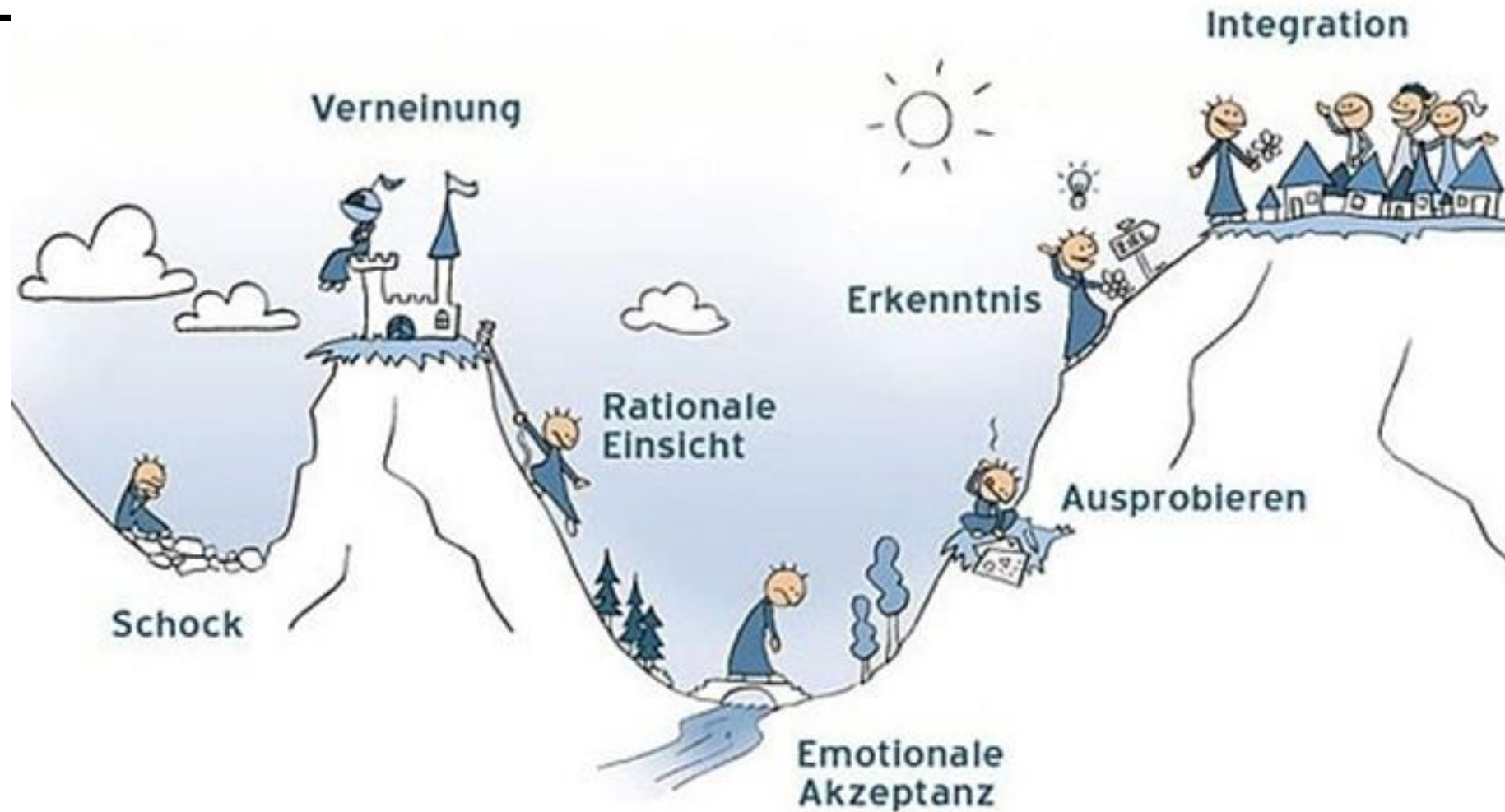
«REORGANISATIONEN SCHOCKIEREN»

REORGANISATIONEN SIND TYPISCHE CHANGE PROJEKTE



Quelle: Lewin, 1963 (Feldtheorien in der Sozialwissenschaft)

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



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

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



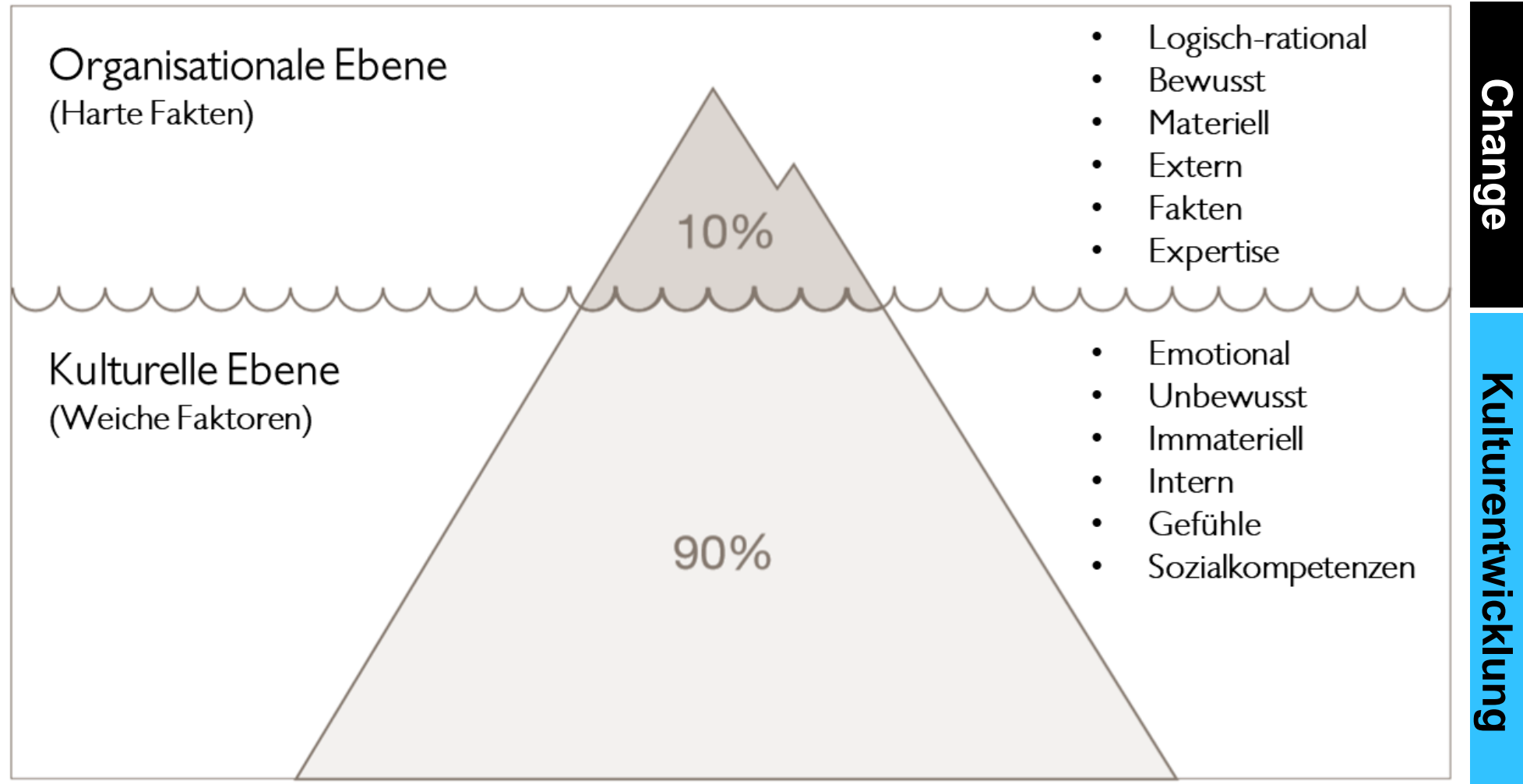
Fallbeispiel Post CH AG

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



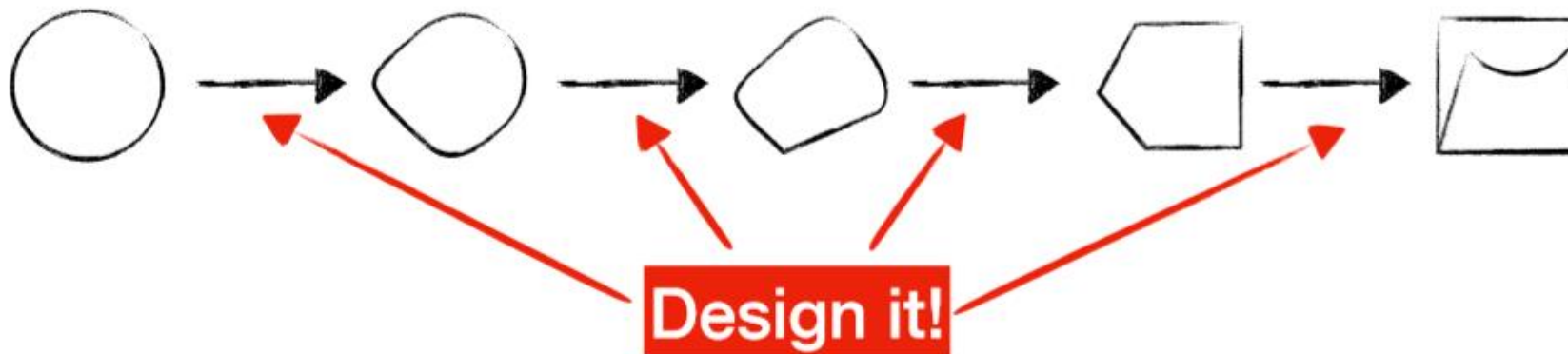
Quelle: Kruger, 1996 (Change Management Iceberg)

KULTURENTWICKLUNG MACHT AUS EINEM ABRUPTEN CHANGE EINE INKREMENTELLE TRANSFORMATION

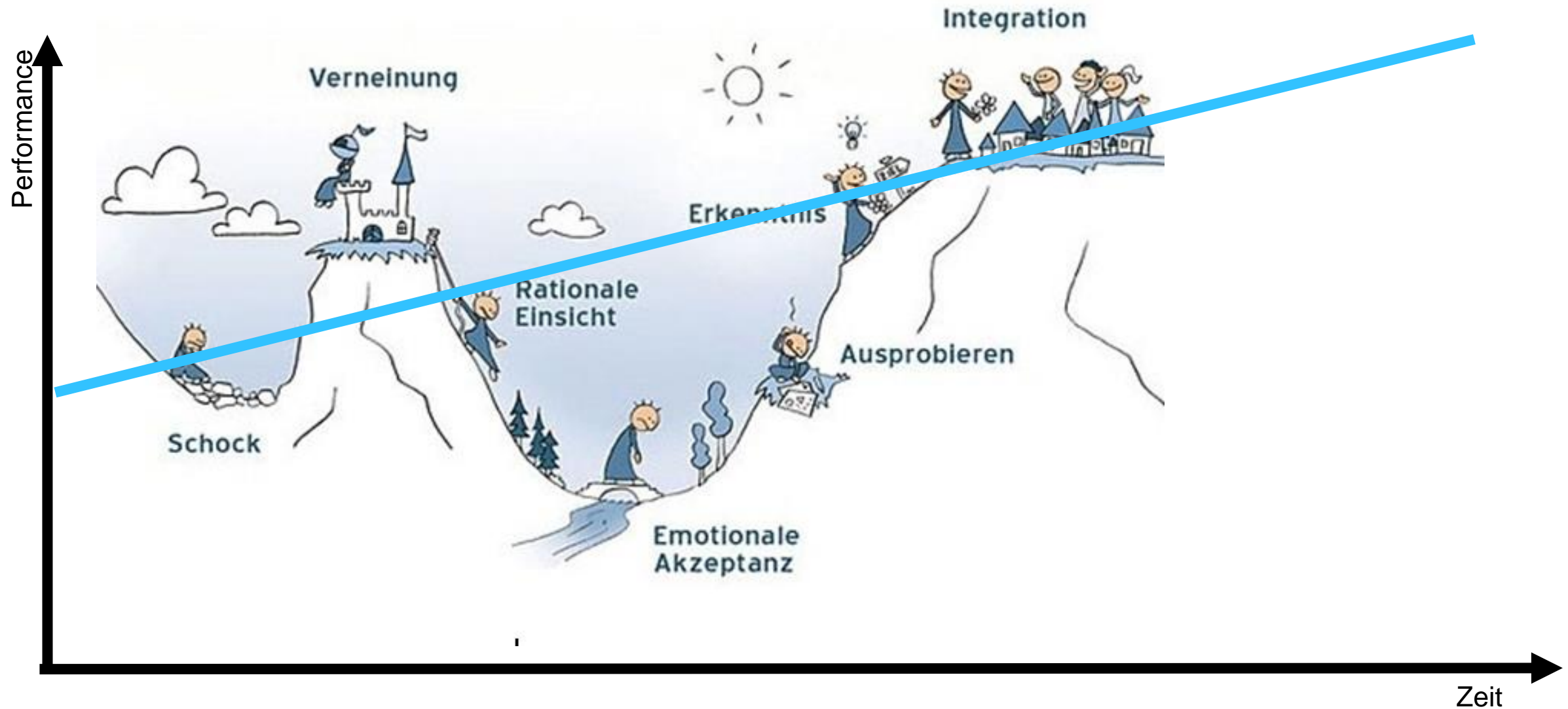
(Reiner) Change



Kulturentwicklung

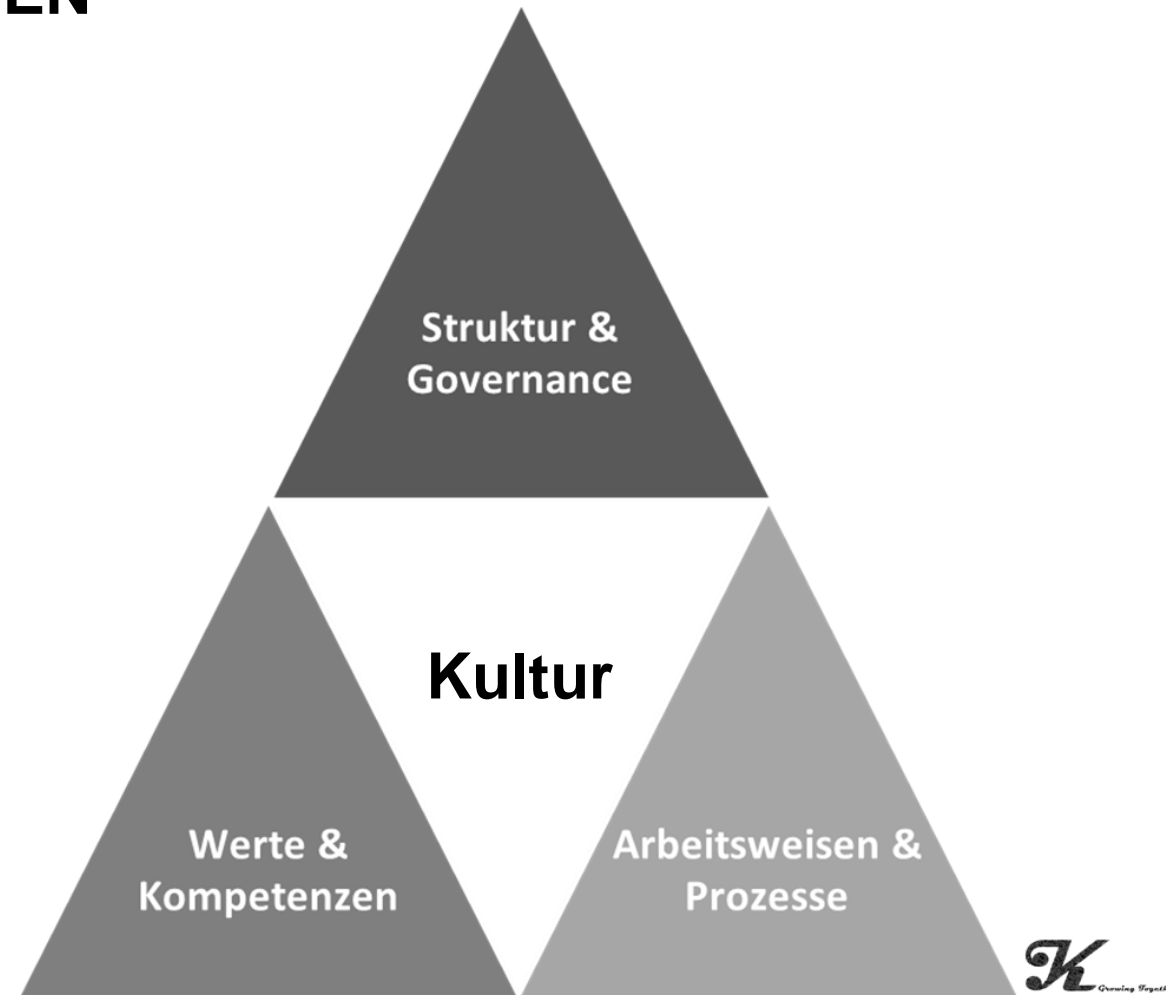


KULTURENTWICKLUNG HILFT, DEN SCHOCK DES CHANGE ABZUSCHWÄCHEN



**«KULTURENTWICKLUNG IST DIE
INKREMENTELLE VERÄNDERUNG
DES KOLLEKTIVEN VERHALTENS»**

KULTURENTWICKLUNG MEINT DIE VERÄNDERUNG, WIE WIR ZUSAMMENARBEITEN



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

EINE [...] -KULTUR BEZIEHT SICH JEWEILS 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

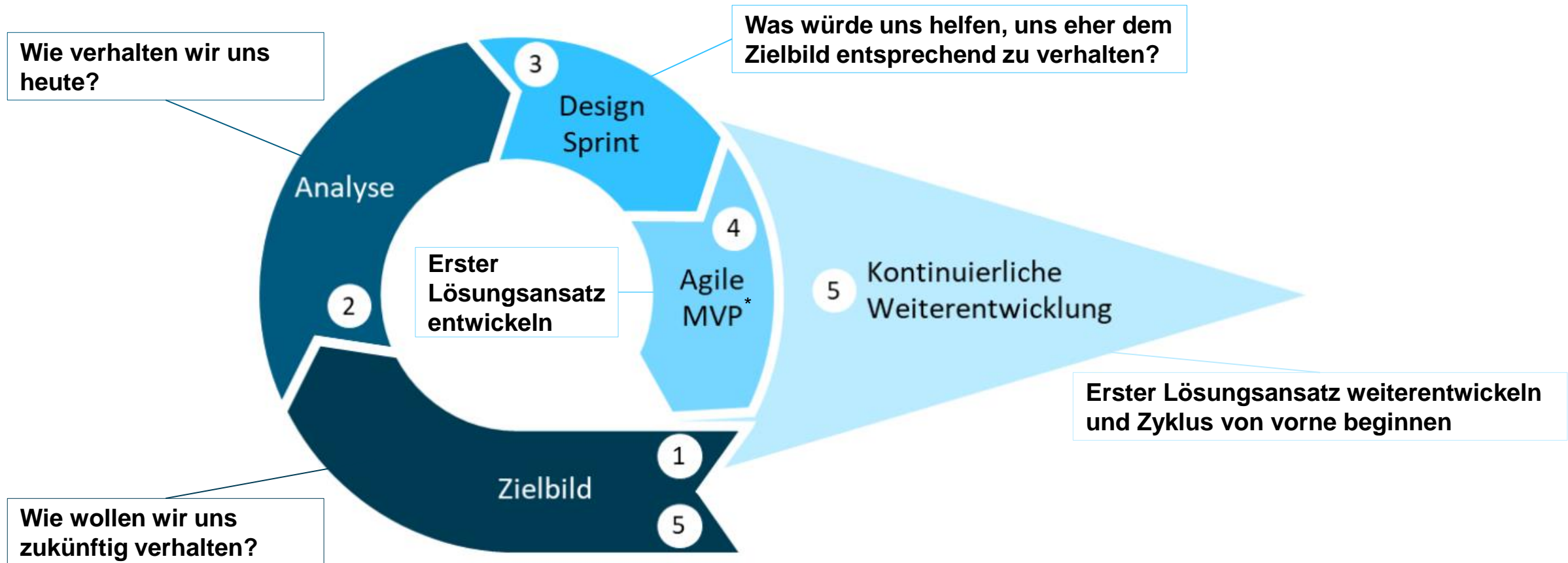
9

Rahmenbedingun-
gen entsprechend
anpassen

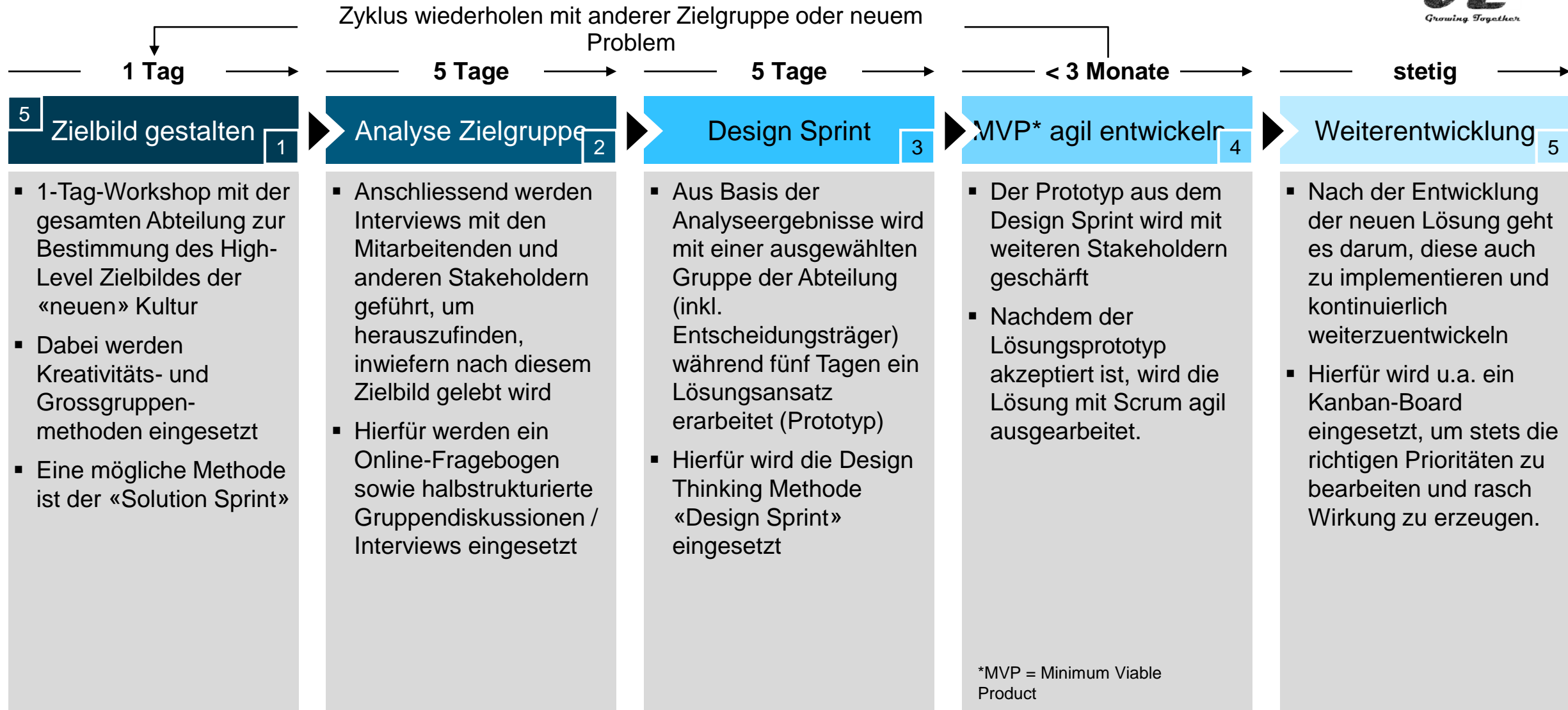
10

Kulturentwicklung
als permanente
Aufgabe verstehen

KULTURENTWICKLUNG GELINGT DURCH EIN ITERATIVES VORGEHEN



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

Inspiration

Basierend auf der Problemstellung, die wir gemeinsam vorgängig geschärft haben, teilen wir Kundenerfahrungen, um für die Design Phase zu inspirieren



60 Minuten

Problem space



Client space



Solution space



Idea space



2 x 60 Minuten

Roadmap

Basierend auf der von uns gemeinsam entwickelten Lösung werden wir den Prototyp weiterentwickeln und dann die Implementierung mit einem priorisierten Rückstand an zu ergreifenden Massnahmen vorbereiten



180 Minuten

FRAGEN UND DISKUSSION

