



Svenja Hofert · Claudia Thonet

# Der agile Kulturwandel

33 Lösungen für Veränderungen  
in Organisationen

**EBOOK INSIDE**

 Springer Gabler



# Der agile Kulturwandel

---

Svenja Hofert · Claudia Thonet

# Der agile Kulturwandel

33 Lösungen für Veränderungen in  
Organisationen

Svenja Hofert  
Hamburg, Deutschland

Claudia Thonet  
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-22171-3      ISBN 978-3-658-22172-0 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-22172-0>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH und ist ein Teil von Springer Nature

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

## Vorwort

Dieses Buch ist das dritte einer agilen Trilogie. In ihm steht die Organisation und seine Kultur im Mittelpunkt – und die spannende Frage, wie man sie beeinflusst und sogar verändert.

Unternehmenskultur lässt sich mit der Kultur eines Landes vergleichen. Wir leben Kultur, bemerken sie aber nicht bewusst.

Die Analogie mit der Kultur eines Landes ist naheliegend. Wie unterschiedlich leben und denken Menschen allein in Nord- und Südeuropa? Wie sehr unterscheidet sich Tempo, Takt und Puls auf einer griechischen Insel von dem in Berlin? Es reicht ja schon in verschiedene Stadtteile einer einzigen Stadt zu schauen, um zu begreifen, wie viele Welten innerhalb weniger Kilometer aufeinandertreffen können. Und alle nutzen die gleichen Worte, verfügen über die gleiche Sprache. Man trifft sich und meint sich zu verstehen, doch bei Lichte betrachtet führt man nur ein Gespräch, das jeden zu anderen Konsequenzen leiten kann. Werte initiieren Handlung, und wenn wir Werte als Impulse zum Handeln begreifen und Handlungen als bewusste oder unbewusste Entscheidungen, ergeben sich aus unterschiedlichen Werten auch automatisch unterschiedliche Entscheidungen und Handlungen.

Ich bin eine gebürtige Kölnerin, die seit Jahrzehnten in Hamburg lebt. Die ersten Jahre waren für mich ein Kulturschock. Der Kölner ist unverbindlich. Er geht in eine Lokalität oder auf eine Veranstaltung, und dann trifft er Leute, die er kennt oder kennenlernt. Man sieht sich dann wieder oder eben nicht. Ein Kölner kann heute mit dem einen und morgen mit jemand anderem an der Theke stehen. Der Hamburger hingegen verabredet sich. Seine Freunde kennt er noch aus der Schule oder sogar dem Kindergarten. Er braucht lange, um jemanden als Freund zu bezeichnen. „Man sieht sich“ kennt er gar nicht, das ist gleich eine Verabredung. Natürlich gibt es Grautöne und Unterschiede, aber die verschiedenen Kulturen sind für mich, die beide kennt, auch jenseits der Klischees deutlich spürbar.

Aber hätte ich diese beiden Kulturen ohne den Wechsel in eine andere beschreiben können? Sicher nicht. Menschen sind so durch ihre Kulturen geprägt, dass sie diese mit sich tragen wie die eigene Haut. Da ist die Kultur der Familie und Herkunftsregion, ja

sogar der Herkunftsregion der Vorfahren. Kultur begleitet Menschen, sie können sie nicht abstreifen. Mein Vater lebt seit Jahrzehnten in Griechenland. Ist er deshalb ein Grieche? Nein, er wurde nur griechisch sozialisiert, aber er blieb deutsch. Aber was ist heute bei ihm griechisch und was deutsch? Man weiß es nicht mehr ganz genau. Es hat sich eine neue Mischung ergeben, eine Mischkultur. Seine Werte haben sich verändert, aber immer noch leiten die Impulse des Herkunftslandes, der Herkunftsfamilie. Ein Tick mehr Verbindlichkeit, ein Hauch mehr Qualitätsbewusstsein.

Ähnlich wie die Familie, das Land und die Region prägen uns auch die Unternehmen, in denen wir Deutschen gewöhnlich lange verweilen. Lange Verweildauern verstärken die Prägung, vergrößern den Stempel. Dort, wo der Kulturwandel heute oft am nötigsten scheint, sind die Bindungen groß und Zugehörigkeiten besonders lang – in Großunternehmen und Verwaltungen. Im besten Fall entsteht so ein „cultural fit“, im schlechtesten eine kulturelle Fixierung.

Diese Fixierung kann sehr stark sein und zur Verdrängung des Neuen und auch der Bedrohung durch dieses führen. „Die Digitalisierung zieht an uns vorbei“, das denken immer noch einige Unternehmen. Gerade erfolgreiche oder einst erfolgreiche Unternehmen neigen sehr zu einer gewissen Überheblichkeit. Sie blenden Fakten aus. „Ich rechne meinen Kunden den Zeitpunkt vor, wann sie aufhören werden zu existieren“, erzählte mir eine Unternehmensberaterin für Banken. „Woher wissen Sie das?“ fragen die Vorstände sie dann mit großen Augen. Die Beraterin: „Es gibt ganz einfache Rechenformeln. Wenn es mit den Kreditzinsen so weitergeht, dann können Sie 2028 nicht mehr von Ihrem Geschäftsmodell leben“. Nur einen Teil bewegt das dazu, die notwendigen Veränderungsschritte wirklich anzugehen. Man sieht zu sehr nur auf sich und seinesgleichen. Und blendet selbst eindeutige Tatsachen aus, verleugnet, was offensichtlich ist. Irgend- eine Studie, die die eigene Position stützt, gibt es immer. Und wenn nicht, ist da doch das „untrügliche“ Bauchgefühl, wird schon werden.

Einer meiner Kunden arbeitete 15 Jahre in einem Autokonzern. Er hatte dort gelernt, wie man Karriere macht und war bis zur Vorstandsassistenten hochgeklüffelt. Das gilt allgemein als Sprungbrett zu den höchsten Weihen. Doch seine Frau ließ sich scheiden, eine neue Partnerin verlangte mehr Aufmerksamkeit und einen anderen Wohnsitz und so verließ er seine gewohnte Karriereschmiede und sein angestammtes kulturelles Umfeld.

Der neue Arbeitgeber war französisch geprägt. Er blickte mit ganz anderen Werten auf meinen Kunden. Die Kultur verlangte von ihm neues Verhalten, also Entscheidungen, die auf anderen Werten beruhten. Franzosen treffen beispielsweise keine Beschlüsse in Meetings. Das aber war er bisher gewohnt. Mit seiner bisherigen Sozialisierung eckte er an, ohne es zu merken. Der frühere Leistungsträger sank in seinen Leistungen in der Fremdwahrnehmung ab. Mein Kunde verstand gar nicht wie ihm geschah. Er verhielt sich wie immer, aber das wurde plötzlich ganz anders bewertet!

Das Beispiel zeigt, wie stark eine unsichtbare Kultur wirkt.

Unternehmenskulturen sind über viele Jahre und Jahrzehnte gewachsen. Sie haben Eigenheiten ausgeprägt, die niemand sehen kann, sondern nur erfahren. Schon das Verstehen der Unternehmenskultur ist eine Herausforderung. Was macht sie wirklich aus?

Höchstwahrscheinlich ist es nicht das, was auf der Website steht oder in den Stellenanzeigen. Es ist auch nicht das, was einem mitgeteilt wird. Es ist etwas, das sich zeigt, wenn man sich darin bewegt und Unterschiede wahrnehmen kann, ohne bereits von der Kultur absorbiert zu sein. Das vermag im Allgemeinen nur jemand, der nicht dazugehört – ein Berater, ein Außenstehender, ein Externer.

Wir Berater haben mehr Unternehmen gesehen als die meisten Führungskräfte, haben viel erlebt und können solche Unterschiede deshalb auch eher bemerken, Auffälligkeiten leichter beschreiben. Doch eines können wir nicht: Als Außenstehende können wir nichts verändern. Wir können nur hinweisen, helfen, etwas sichtbar zu machen, neu deuten, Verbindungen nach außen herstellen, Wege zeigen und Impulse setzen. Begleiten, ermutigen und manchmal auch ein bisschen erschüttern.

Das System aber, Ihr Unternehmen also, muss auf diese Impulse reagieren können, um das Schema zu verändern oder erweitern, mit dem es auf die Welt sieht. Die meisten Kulturwandlungen sind am Ende Öffnungen der Perspektiven. Danach wird mehr gesehen als vorher. Und genau hier liegt eines der Grundprobleme: Kulturwandel wird oft als ein Tausch des einen gegen des anderen gesehen. Man denkt, man würde einfach jene Werte durch diese ersetzen. Das ist ein Denkfehler. Das wäre so als würde man einen Speicherchip löschen und neuen Inhalt aufspielen. Das geht bei Computern, aber nicht bei Menschen. Außer wenn man eine Gehirnwäsche in Erwägung zieht oder Mitarbeiter in eine (neue) Gefangenschaft nähme und ihr Denken einschränkte. Die Einschränkung der Möglichkeiten durch einen Wandel funktioniert nur in autoritären und diktatorischen Systemen. Diktaturen zu errichten ist in unserer westlichen Kultur zum Glück nicht das Ziel eines Unternehmen-Kulturwandels. Uns bekannte Organisationen setzen viel mehr auf eine stärkere Demokratisierung.

Wandel zielt darauf, den Blick zu weiten und auch die individuelle Freiheit zu stärken, um Unternehmen in einen Zustand zu führen, den wir „selbstaktualisierend“ nennen. In diesem Zustand ist Kulturwandel kein einmaliger Vorgang mehr, denn das Unternehmen lernt dauernd dazu. Es empfindet sich als dynamisch. Es geht nicht mehr davon aus, dass ein „Endzustand“ erreicht oder gar eingefroren werden kann, wie ältere Change-Management Modelle postulieren. Diesen fließenden, sich selbstaktualisierenden Zustand anzunehmen ist für viele Unternehmen ein Riesenschritt. Es bedeutet eben den Abschied von der Vorstellung eines festen Zustands und damit auch vom Planungsdenken alter Schule.

Dieses Buch folgt „Agiler Führen“ und „Das Agile Mindset“. Ich habe es gemeinsam mit der Vertriebs- und Veränderungsexpertin Claudia Thonet entwickelt und geschrieben. Claudia ist eine sehr kompetente Praktikerin, die viel Erfahrung gerade auch aus Konzernen mit einbringt. Unsere Erkenntnisse und Wahrnehmungen aus vielen Projekten sind sehr ähnlich.

Wir haben bei Teamworks Projekte gemeinsam realisiert und können uns Bälle zuspielen. Das tun wir auch in diesem Buch. Einige Kapitel sind von mir, andere von

Claudia geschrieben, aber über die Inhalte haben wir uns immer ausgetauscht und uns bemüht, den Schreibstil so anzugleichen und die Struktur so zu gestalten, dass Sie, liebe Leserin und lieber Leser hoffentlich kaum Unterschiede merken werden.

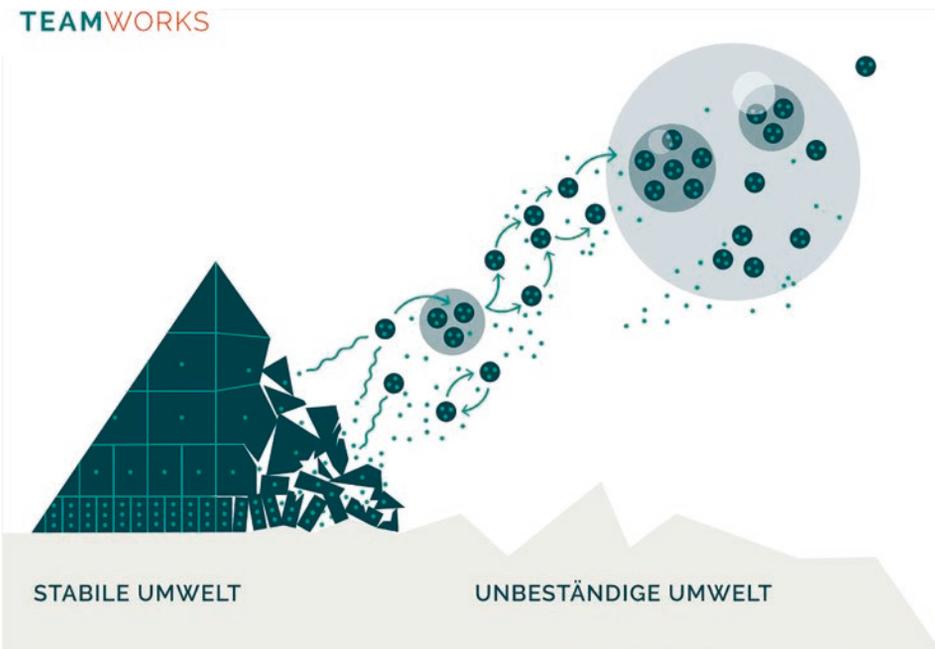
Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und neue Erkenntnisse.

im Mai 2018

Svenja Hofert

---

## Über dieses Buch



Liebe Kulturwandlerin, lieber Kulturwandler,

auch Ihr Unternehmen soll sich verändern in der Art, wie es die Abbildung zeigt? Mehr Augenhöhe, mehr Selbstverantwortung, ja, eine ganz andere Arbeitswelt fordern die einen. Höhere Leistung und Effektivität die anderen. Es gibt auch den „Schrei“ nach mehr Neugier und Innovationsfreude, nach kreativer Beweglichkeit. Doch wie erreichen Sie das? Wie können Sie Ihre Organisation oder Ihr Team dabei begleiten, sich zu verändern? Wie als Berater Schritte empfehlen und einleiten, die auf den „richtigen“ Weg bringen?

„Culture eats strategy for breakfast“, soll der Managementguru Peter Drucker einmal gesagt haben. Oder anders ausgedrückt: Die schönste Strategie nutzt wenig, wenn die Kultur sich dagegen sträubt. Es wird eine Menge Geld für Maßnahmen verbrannt, die wenig oder gar nichts bringen. Change lässt sich einfach nicht managen, sondern nur machen. Change Maker gefällt uns als Begriff deshalb auch viel besser als Change Manager oder gar „Agent“.

Mit der Veränderung der Arbeitswelt verändert sich auch die Art und Weise, wie wir „Change“ denken und begleiten. Mit mehr Agilität verstehen sich Unternehmen nicht mehr als statische Gebilde, deren Endzustand planbar ist. Sie werden fließender, selbstaktualisierender.

Agil ist in der letzten Zeit etwas in Verruf gekommen. 2017 hatten agile Methoden laut SwissQ Wasserfall & Co. das erste Mal überholt. Gleichzeitig hört man immer öfter „funktioniert nicht“. KPIs verbessern sich vielfach nicht, die Teams hören nach kurzer Zeit mit dem agilen Arbeiten auf. „Bringt nichts“. Ähnliches ist auf der Organisationsebene zu vermelden. Viele rudern mit der Holakratie zurück, auch das Skalieren von Agile auf die gesamte Organisation scheitert überverhältnismäßig oft. Was hat das mit dem Kulturwandel zu tun, fragen Sie? Der Grund ist aus unserer Sicht genau der: Auf der individuellen und organisationalen Ebene gibt es kein Mindset für Agilität. Methoden ohne Mindset aber sind wertlos. Es braucht also einen Kulturwandel, der das Mindset ausbildet – und zwar auf das jeweilige Unternehmen zugeschnitten und nicht standardisiert. Das ist unser Ansatz. Das können Sie agil nennen oder anders. Es geht uns nicht um das Wort.

Agilität begreifen wir als Beweglichkeit und damit Fähigkeit von Unternehmen, sich laufend auf die veränderten Bedingungen einzustellen, schnell und kreativ umzusetzen, was Kunden und Markt an sie herantragen. Change ist kein Projekt, sondern ein Prozess, der aus vielen kleinen Schritten besteht, die sinnvoll miteinander verzahnt sein sollten. In diesem Prozess treten ähnliche Herausforderungen auf. Und genau darauf konzentrieren wir uns in diesem Buch. Was sind diese Herausforderungen und wie können Sie damit umgehen? Dafür erhalten Sie Analysehilfen und mögliche Lösungsansätze, Methoden, Tools, Tipps und praktische Beispiele.

Veränderung braucht Orientierung. Dabei helfen Modelle, die die vielen Puzzlesteine ordnen und in einen Zusammenhang bringen. Deshalb haben wir ein Kulturwandel-Haus erschaffen, welches alle Aspekte des Wandels beschreibt und den Umgang damit systematisiert. Es bestimmt die Struktur dieses Buches. Wir beginnen mit einem Überblick und beschreiben, was beim Kulturwandel zu beachten ist. Am Ende dieses Überblicks stellen wir das Kulturwandelhaus und seine fünf Elemente Fundament, Mindset, Verhalten, Architektur und Kommunikation vor. Die anschließenden 33 Herausforderungen und Lösungen ordnen wir diesen Elementen dann zu, je nachdem, wo der Schwerpunkt liegt.

Veränderung ist ein Prozess, dieser braucht Zeit und besteht aus vielen einzelnen Puzzlesteinen. Wir beobachten die Neigung von Unternehmen zu viel in zu kurzer Zeit zu wollen und sich auf nur eines der fünf Elemente des Wandels zu konzentrieren, anstatt alle Ebenen im Blick zu haben. Viele erwarten Riesenschritte, doch Veränderung besteht normalerweise aus dem, was die Agilisten „Baby-Steps“ nennen. Viele

verzichten auch auf das so wichtige Coaching, das sich immer wieder als erfolgskritischer Faktor beweist. Statt dessen führt viel Show gemacht.

Im Trend liegen beispielsweise Open Space-Großveranstaltungen, nach denen alle so richtig gut drauf und voller Zukunftszuversicht sind. Aber danach passiert dann wenig. Die Energie nach einem emotionalen Auftakt verliert sich schnell wieder. Und ruckzuck ist alles wieder beim Alten und das Neue wird zum „man müsste mal“. Die Kultur aber zeigt sich in den Entscheidungen des Alltags, die jeder Mitarbeiter trifft. Diese bleibt davon unberührt. Wir leben Kultur, ohne sie zu merken, einfach indem wir uns jeden Tag entscheiden, etwas zu tun oder zu lassen. Tausende solcher Entscheidungen sind es. Die meisten treffen wir nicht bewusst.

Die eigentlichen Herausforderungen liegen deshalb nicht in der Konzeption aufwendiger Veranstaltungen. Die eigentlichen Herausforderungen liegen zum einen in der Analyse, wo ein Unternehmen steht und um was es bei einem Wandel geht. Sie liegen zum anderen im Design des Kulturwandels und in der Gestaltung des Prozesses selbst. Und in Nachhaltigkeit, Dranbleiben und regelmäßiger Reflexion.

Menschen neigen dazu, Gefahren zu leugnen, wenn Handeln sie aus ihrer Komfortzone brächte. Sie ignorieren gern die Rufe der unbequemen Mahner. John Kotter hat es in „Das Pinguinprinzip“ [1] in Form einer Fabel beschrieben. Am Anfang glaubten die Pinguine nicht, dass ihre Eisscholle schmelzen könnte. Sie ignorierten die Warnzeichen, fanden Gegenbeweise.

Man kann also nicht sagen, dass es die Bedrohung ist, die Unternehmen dazu bringt, sich zu verändern. Es sind vielmehr einzelne Menschen wie Kotter's Pinguin Fred, die mit einem bestimmten Mindset wirklich etwas Entscheidendes verändern wollen und dabei auf Menschen stoßen, die sie verstehen und unterstützen.

Wir sind keine rationalen, sondern irrationale Wesen, die nach Kohärenz streben, also einem inneren Gleichgewicht. Veränderung stört unsere Kohärenz und löst dadurch Unwohlsein aus – weshalb Widerstand ein notwendiger Teil von Veränderung ist.

Der Umgang damit ist natürlich auch Teil dieses Buches. Wenn wir im Buchtitel von Lösungen sprechen, so ist das der Prägnanz des Titels geschuldet. Es sind Lösungssätze – ganz sicher gibt es neben unseren auch ganz andere, die genauso gut sind. Viele sind Mikroschritte in etwas Neues, andere schlagen einen größeren Bogen. Alle aber sind praktisch und bringen Sie mit dem richtigen Mindset einen Schritt nach vorn.

Bei Teamworks bieten wir Beratern, Führungskräften und „Change Makern“ einen Workshop und eine Ausbildung an, die Sie praktisch bei der Umsetzung unterstützen könnten. Wir laden Sie herzlich ein, sich bei [www.teamworks-gmbh.de](http://www.teamworks-gmbh.de) umzuschauen.

im September 2018

Svenja Hofert  
Claudia Thonet

---

## Literatur

1. Kotter, J. (2017). *Das Pinguin-Prinzip*. München: Droemer.

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Kulturwandel begleiten</b> .....	1
Zum Standort: Arbeitswelt 4.0 und Kulturwandel .....	3
Iterativer Kulturwandel .....	4
Befragungen .....	6
Hypothesen .....	9
Lösungen .....	10
Wie Unternehmen auf Veränderungen reagieren .....	11
Standortanalyse .....	18
Zukunftsbildanalyse .....	18
Veränderung auf individueller Ebene fördern .....	21
Zeichen und Symbole der Kultur erkennen .....	22
Warum wir bei Veränderungen mit der Struktur beginnen sollten .....	25
Drei Seiten der Organisation .....	26
Der Rahmen für Kulturwandel schaffen .....	28
Entscheidungen treffen .....	29
Reflexionsniveau heben .....	29
Schutzräume bieten .....	30
Eingrenzen .....	31
Zukunftsbilder errichten .....	33
Wie Organisationen agilen Kulturwandel durchführen .....	35
Zwischen digitaler und agiler Transformation und New Work .....	35
Setzen Sie ein Thema in den Fokus .....	38
Wo anfangen? .....	52
Literatur .....	53
<b>2 33 Lösungen für den Kulturwandel</b> .....	55
Literatur .....	59

<b>3 Das Fundament im Kulturwandelhaus</b> . . . . .	61
Lösung 1: Alles soll neu. Was machen wir bloß mit dem Alten? . . . . .	62
Herausforderung . . . . .	62
Analyse . . . . .	62
Lösungsansätze . . . . .	64
Lösung 2: Die Mitarbeiter haben die Nase voll von Wortwolken und verstehen den Nutzen nicht . . . . .	65
Herausforderung . . . . .	66
Analyse . . . . .	67
Lösungsansätze . . . . .	68
Lösung 3: Wir stecken fest und kommen nicht ins Handeln. . . . .	70
Herausforderung . . . . .	70
Analyse . . . . .	71
Lösungsansätze . . . . .	71
Lösung 4: Wir schauen mit unterschiedlichen Brillen auf unser Vorhaben . . . . .	74
Herausforderung . . . . .	74
Analyse . . . . .	75
Lösungsansätze . . . . .	78
Lösung 5: Welche Bereiche und Themen sind unsere tragenden Wände, was muss stabil bleiben? . . . . .	82
Herausforderung . . . . .	82
Analyse . . . . .	82
Lösungsansätze . . . . .	83
Literatur . . . . .	85
<b>4 Säule Mindset</b> . . . . .	87
Lösung 6: Unsere Mitarbeiter sind verwöhnt, lernfaul und träge . . . . .	89
Herausforderung . . . . .	89
Analyse . . . . .	90
Lösungsansätze . . . . .	91
Lösung 7: Mitarbeiter haben Angst vor Veränderungen . . . . .	93
Herausforderung . . . . .	93
Analyse . . . . .	94
Lösungsansätze . . . . .	95
Lösung 8: Wir müssen in Finance einfach planen können . . . . .	99
Herausforderung . . . . .	99
Analyse . . . . .	99
Lösungsansätze . . . . .	100
Lösung 9: Wir brauchen Innovation, aber sind nicht kreativ . . . . .	101
Herausforderung . . . . .	102
Analyse . . . . .	103
Lösungsansätze . . . . .	105

Lösung 10: Der Fachkräftemangel verhindert Kulturwandel, wir müssen nehmen, was wir kriegen .....	110
Herausforderung .....	110
Analyse .....	111
Lösungsansätze .....	112
Lösung 11: Unser „alter“ Berater hat verbrannten Boden hinterlassen .....	114
Herausforderung .....	114
Analyse .....	115
Lösungsansätze .....	116
Literatur .....	117
<b>5 Säule Führung und Verhalten .....</b>	<b>119</b>
Lösung 12: Bei uns gibt es zu viel oder zu wenig Führung .....	120
Herausforderung .....	120
Analyse .....	121
Lösungsansätze .....	122
Lösung 13: „Oben“ nimmt sich vom Wandel aus .....	123
Herausforderung .....	124
Analyse .....	125
Lösungsansätze .....	126
Lösung 14: Die alten Bereiche und Abteilungen sind neidisch auf die neuen ...	128
Herausforderung .....	128
Analyse .....	129
Lösungsansätze .....	130
Lösung 15: Der neue Bereich arbeitet nicht richtig .....	133
Herausforderung .....	133
Analyse .....	135
Lösungsansätze .....	135
Lösung 16: Wir haben viele Ideen, aber es wird nichts umgesetzt .....	139
Herausforderung .....	139
Analyse .....	140
Lösungsansätze .....	141
Lösung 17: Dürfen wir die agilen Techniken anpassen? .....	143
Herausforderung .....	143
Analyse .....	144
Lösungsansätze .....	145
Lösung 18: Die Mitarbeiter verweigern sich dem Neuen .....	146
Herausforderung .....	146
Analyse .....	147
Lösungsansätze .....	148
Lösung 19: Wie entscheiden wir im Team und vermeiden Endlosdiskussionen? .....	150

Herausforderung . . . . .	151
Analyse . . . . .	151
Lösungsansätze . . . . .	151
Literatur . . . . .	153
<b>6 Säule Architektur und Frameworks . . . . .</b>	<b>155</b>
Lösung 20: Welche Struktur geben wir unserem Unternehmen? . . . . .	156
Herausforderung . . . . .	156
Analyse . . . . .	156
Lösungsansätze . . . . .	157
Lösung 21: Sollen wir nun alle Hierarchien abschaffen? . . . . .	159
Herausforderung . . . . .	159
Analyse . . . . .	160
Lösungsansätze . . . . .	161
Lösung 22: Wie sieht eine optimale Teamstruktur aus? . . . . .	164
Herausforderung . . . . .	164
Analyse . . . . .	165
Lösungsansätze . . . . .	165
Lösung 23: Wie gestalten wir gute virtuelle und 4-D-Teams? . . . . .	166
Herausforderung . . . . .	167
Analyse . . . . .	168
Lösungsansätze . . . . .	169
Lösung 24: Welches Framework sollen wir nutzen? . . . . .	170
Herausforderung . . . . .	171
Analyse . . . . .	172
Lösungsansätze . . . . .	172
Kanban . . . . .	172
Scrum . . . . .	173
Design Thinking® . . . . .	174
Lösung 25: Wir wissen nicht, womit wir anfangen sollen . . . . .	179
Herausforderung . . . . .	179
Analyse . . . . .	180
Lösungsansätze . . . . .	181
Lösung 26: Agile und nichtagile Bereiche kooperieren nicht richtig . . . . .	182
Herausforderung . . . . .	183
Analyse . . . . .	184
Lösungsansätze . . . . .	185
Lösung 27: Manche Bereiche funktionieren nicht agil . . . . .	186
Herausforderung . . . . .	187
Analyse . . . . .	188
Lösungsansätze . . . . .	188
Lösung 28: Unsere KPIs machen uns unflexibel . . . . .	190
Herausforderung . . . . .	191

---

Analyse . . . . .	192
Lösungsansätze . . . . .	193
Literatur . . . . .	195
<b>7 Das Dach im Kulturwandelhaus . . . . .</b>	<b>197</b>
Lösung 29: Die Vision hat ein Gesicht, aber keine Beine. . . . .	198
Herausforderung . . . . .	198
Analyse . . . . .	198
Lösungsansätze . . . . .	199
Lösung 30: Wir meeten uns zu Tode. . . . .	201
Herausforderung . . . . .	201
Analyse . . . . .	202
Lösungsansätze . . . . .	203
Lösung 31: In den Meetings werden die heiklen Themen nicht angesprochen . . . . .	205
Herausforderung . . . . .	205
Analyse . . . . .	206
Lösungsansätze . . . . .	207
Lösung 32: Welche Art von Feedback hilft uns am meisten? . . . . .	208
Herausforderung . . . . .	209
Analyse . . . . .	209
Lösungsansätze . . . . .	210
Lösung 33: Wie kommunizieren wir den Wandel? . . . . .	212
Herausforderung . . . . .	212
Analyse . . . . .	213
Lösungsansätze . . . . .	214
Literatur . . . . .	216
<b>Schlusswort . . . . .</b>	<b>217</b>

Kultur hat ganz viel mit Prägung zu tun. Diese kann man sich vorstellen wie eine Medaille. Auf jeder ist etwas anderes abgebildet. Was prägt die spanische Kultur? Die griechische? Die deutsche? Ihnen werden sicher sofort Eigenschaften einfallen. Und jetzt fragen wir Sie: Was prägt Ihre Unternehmenskultur? Hier, jetzt und heute? Welchen Abdruck, welchen Prägestempel hinterlässt sie bei Ihren Mitarbeitern? Halten Sie inne, schreiben Sie es auf.

Ganz sicher werden Sie spontan Ideen dazu entwickelt haben. Die Frage ist, ob es die gleichen sind, die Mitarbeiter in anderen Teilen des Unternehmens dazu haben. Nicht immer wird Unternehmenskultur gleich beschrieben. Eine ausführliche Standortanalyse ist ein wichtiger erster Schritt. Wir gehen dabei davon aus, dass auch ein Standort nur eine Momentaufnahme ist, denn alles ist immer und jederzeit im Fluss. Veränderung ist normal. Das zu begreifen, ist der wichtigste erste Schritt. Wir sind es in Westeuropa und auch den USA nicht gewohnt so zu denken. Wir suchen nach festen Zuständen, nach Ergebnissen, nach einem Abschluss. Es soll etwas fertig werden.

Bei Wandlungsprozessen kommt es darauf an, zu verstehen, dass ohnehin alles in Bewegung ist. Das, was man als stabil einschätzt, braucht sehr viel Energie, damit man es so identifiziert [18].

Uns geht es also darum, ein „Foto“ vom Jetzt zu erstellen. Eines auf dem möglichst viel zu erkennen ist, dass aber morgen anders aussehen wird als heute. Uns interessieren dabei besonders die festen Elemente. Die erkennen wir am besten an all den kleinen Entscheidungen, die Mitarbeiter tagtäglich treffen, und sei es nur die Entscheidung, morgens einen Blazer und blickdichte Strümpfe anzuziehen, weil man das so macht. Warum entscheidet sich der eine Mitarbeiter, vor dem Einkauf einer Kaffeemaschine den Chef zu fragen, und der andere nicht? Welches Setting wählt der Geschäftsführer, um vor seine Belegschaft zu treten?

Entscheidungen prägen die Kultur. Denn jede Entscheidung löst Handlung oder Nichthandlung aus. Auch die Entscheidung, etwas nicht zu tun, ist eine! Welche Entscheidung Mitarbeiter treffen, das hängt von den persönlichen Werten und den Werten des Unternehmens ab. Werte setzen den Impuls für eine Handlung. Wenn ich dem Wert „Regeln einhalten“ folge, dann halte ich mich an die dahinterstehende Vorschrift, weil ich davon überzeugt bin, dass das so richtig ist. Wenn ich dieser nicht folge, habe ich entweder ein schlechtes Gewissen oder bin mit mir im Reinen, weil ich bewusst dagegen gehandelt habe. Etwa, weil ich die Regel unsinnig fand und mir der Kunde wichtiger war. Ein Wert hat dann den anderen von links überholt.

Entscheidungen zeigen Werte und Werte prägen die Kultur. Richtig sichtbar wird das in der informellen Seite einer Organisation. Wie handeln die Mitarbeiter, ohne dass jemand (ein Kollege oder Manager) oder etwas (eine Vorschrift) ihnen etwas vorschreibt? Denken Sie einmal darüber nach, wie das in Ihrem Unternehmen ist. Diese informal verfolgten Werte sind jene, die es zu erfassen gilt. Wenn Sie es als Kulturwandler schaffen, einen Teil davon in bewusste Entscheidungen zu übersetzen, die sich an etwas ausrichten, das Sie verstärkt ins Unternehmen bringen wollen, dann haben Sie viel erreicht. Wahrscheinlich mussten Sie dazu zuvor Entscheidungen treffen, die die Handlungen beeinflusst. Sie haben beispielsweise die Entscheidung getroffen, dass Teams ab sofort über Projekte bis 100.000 EUR selbst verfügen. Nun wird man nicht mehr Absicherung suchen, sondern sich selbst den Kriterien widmen, anhand derer man eine Entscheidung trifft. Die Veränderung beginnt.

---

### Wertewandel praktisch

Viele Unternehmen möchten, dass ihre Mitarbeiter neugieriger werden. Sie sollen aufgeschlossener sein, Ideen nicht sofort abbügeln. So war es auch bei der Musc AG. Die Standortanalyse hatte gezeigt: In all den kleinen Entscheidungen des Alltags, hatte das Neue keinen Platz. Andere Werte wurden verfolgt. Das Unternehmen Musc AG hatte sich aber nicht ohne Grund entschieden, das zu ändern. Sein Überleben war von Innovation abhängig.

Es entwickelte ein Programm, um die Neugier bei den Produktentwicklern zu fördern. Ein wesentlicher Teil davon bestand darin, Anregungen von außen zu steigern und Raum und Zeit für Innovation zu bieten. Ein Teil des Programms bezog sich also auf den Rahmen, den man veränderte. Ein anderer beinhaltete konkrete Trainings, mit denen man den Mitarbeitern Techniken nahebrachte, allein und in der Gruppe innovativer zu sein. Kombiniert wurde das Ganze mit Achtsamkeitstrainings, die dabei halfen, den Blick stärker nach innen zu richten. Es folgten eine Reihe formaler Entscheidungen, die auf das Verhalten der Mitarbeiter wirkten. Die Teams richteten danach ihre Entscheidungen an anderen Werten aus. Sie waren sich bewusster geworden. Lerne: Wichtig ist es, einen Rahmen zu schaffen, der zu anderen Entscheidungen als bisher führt. Damit dieses nachhaltig ist, sind Strukturänderungen nötig und unterschiedliche Maßnahmen zu verzahnen. Geduld braucht es auch: Ein Zeitraum von mindestens einem halben Jahr ist erst der Anfang, umfangreiche Prozesse dauern drei, vier Jahre.

## Zum Standort: Arbeitswelt 4.0 und Kulturwandel

Dieses Buch beschäftigt sich mit einem Thema, das in klassischen Changebüchern nur am Rande vorkommt: der Kultur. Kultur ist menschlich, Kultur entsteht durch Interaktionen, Kultur ist nicht steuerbar. Sie ist die Währung der neuen Arbeitswelt. Sie zieht Fachkräfte an und stößt sie ab. Sie treibt Innovation an und verhindert sie.

Wir stecken bereits mitten in einer Transformation zu einer Arbeitswelt 4.0, vielfach ohne es zu merken. 98 % der Großunternehmen befinden sich in einem kulturellen Wandlungsprozess, bei den kleinen und mittleren Unternehmen gibt es erheblich mehr Streuung: Einige beschäftigen sich viel mit dem Wandel, andere blenden ihn ganz aus. Nur 3 % aller Unternehmen sind laut Eigenaussage in der neuen Arbeitswelt angekommen. Das sind oft kleinere Firmen. Was diese neue Arbeitswelt kennzeichnet? Speed, Kooperation, Freiraum, Flexibilität und eine neue Menschlichkeit, auch in Abgrenzung zur künstlichen Intelligenz.

Längst hat das neue Zeitalter begonnen, doch nur für wenige fühlt sich das auch so an. Da ist zu vieles, was noch nicht richtig rundläuft, es herrscht Unsicherheit und Unklarheit. 6 % der Unternehmen sind noch gar nicht in die neue Arbeitswelt aufgebrochen, 3 % sind angekommen [2]. Und nur 6 % der Unternehmen agieren erfolgreich in der neuen Arbeitswelt. Die wichtigsten Themen sind Kultur und Führungsstärke. 19 % haben sich am Kulturwandel verhoben und dabei die Finger verbrannt. Diese Zahlen stammen aus einer Umfrage des Instituts für Leadership der Universität St. Gallen unter Unternehmen, das von Heike Bruch geleitet wird [1].

Ihre Ursachenanalyse zeigt: Zu viel wird strukturell entschieden, zu wenig auf Kultur geachtet. Kaum jemand schaut genau hin, was Agilität oder Digitalität, New Work oder Arbeitswelt 4.0 für die Beteiligten konkret bedeutet. Vielmehr werden neue Regeln implementiert und die weichen Faktoren ausgeblendet. Diese allerdings sind entscheidend. Die Gefahr besteht, dass der Misserfolg auf die Maßnahmen geschoben wird, anstatt auf ihre Umsetzung und Unternehmen infolge dessen konservativer werden, als sie jemals waren.

Die 19 %, die sich verhoben haben, berichten von Überhitzung. Sie sind in die Beschleunigungsfalle geraten. „Speed“ ist zwar die Währung der Zukunft, jedoch nur, wenn dieser positiv gedeutet ist, also intrinsisch befeuert. Wenn also Mitarbeiter „beschleunigt“ werden, die dazu gar nicht bereit sind, kippt das Vorhaben. Zudem wird der Wandel oft mit dem gewohnten transaktionalen Stil vorangetrieben. Führungskräfte setzen dabei auf Austausch: Zielerreichung und Performance gegen Belohnung und Arbeitsplatzsicherheit. Das reicht aber nicht, um Mitarbeiter mitzunehmen. Diese müssen zum größeren Teil transformational geführt werden. Sie brauchen also Inspiration und Sinn. Laut Heike Bruch haben nur 15 % ein solches Führungsklima [1].

Demnach gibt es vier Erfolgsfaktoren, die auch vor Überhitzung schützen:

1. **Führung mit Sinn und Inspiration.** Das beinhaltet ein klares Zukunftsbild und eine Vision. Der Fokus muss darauf liegen, den „Impact“, den Beitrag, des Einzelnen zu stärken, nicht auf „kalten“ Key-Performance-Indikatoren.
2. **Klare Kulturregeln sowie ein expliziter Umgang damit.** Wesentlicher Bestandteil jeder Kultur muss Vertrauen sein. Ansonsten kann und muss es durchaus Unterschiede geben. Welche Kultur herrscht und welche Regeln sich daraus ableiten, das muss klar sein.
3. **Freiräume für die Mitarbeiter in ihren Entscheidungen.** Die Arbeitswelt 4.0 verlangt reife Mitarbeiter, die sich selbst führen können und demzufolge auch entscheiden können, wo und wann sie arbeiten.
4. **Der Fokus auf die richtigen Mitarbeiter.** Die Personalauswahl muss das Augenmerk auf kulturelle Passung legen. Das unter 3. Gesagte, muss hier erneut aufgegriffen werden. Mitarbeiter brauchen eine hohe emotionale Reife und ein weit entwickeltes Mindset. Sie müssen eigenständig, selbstgesteuert, sich abgrenzend und selbstschützend sein. Ihre Fachkompetenz ist zweitrangig, wenn Wissen sich so schnell erneuert, dass die wirklich essentielle Kompetenz die Fähigkeit zum Lernen ist.

---

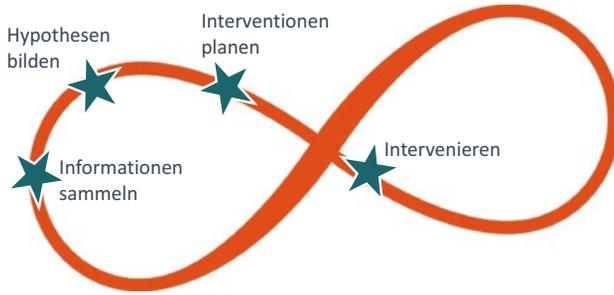
## Iterativer Kulturwandel

Wenn wir von Kulturwandel sprechen, kommt schnell der Begriff Changemanagement auf den Tisch. Im Beispiel wurde Change aber nicht gemanagt, sondern initiiert. Es wurden Impulse gesetzt, Rahmen geschaffen. Wir mögen den Begriff Changemanagement nicht, denn Management impliziert, dass sich Wandel verwalten oder organisieren ließe.

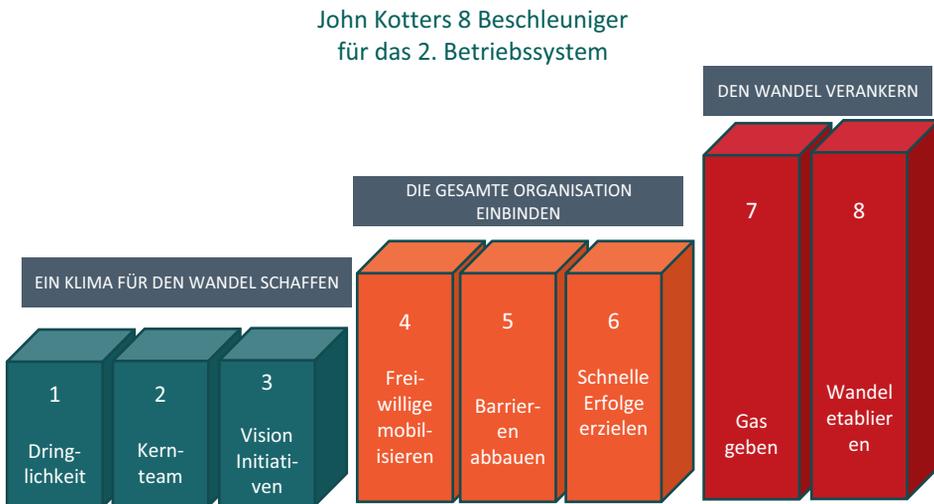
Und genau das ist eine irriige Grundannahme. Wandel lässt sich initiieren, innerhalb eines Rahmens in Abschnitte teilen und er lässt sich begleiten, aber ganz sicher nicht managen im Sinne von planen und zu einem Soll führen. Beim Kulturwandel geht es deshalb vor allem darum, Rahmen zu schaffen, innerhalb derer sich etwas verändern kann. Doch was ist ein idealer Rahmen, ein Framework für den Wandel an sich?

Roswitha Königswieser [12] hat die „systemisch-komplementäre Schleife“ in die Organisationsentwicklung gebracht, also in jene Disziplin, die sich mit dem Wandel und der Veränderung beschäftigt. Sie unterscheidet die Prozessschritte Informationen sammeln, Hypothesen bilden, Interventionen planen, Intervenieren (siehe Abb. 1.1). Informationen sammeln und Hypothesen bilden bedeutet für uns die Standortanalyse.

Dieser einfache Vierschritt kennzeichnet einen Ablauf, der sich immer wiederholt, deshalb Schleife. Man könnte es auch angelehnt an agile Praktiken „iterativ“ nennen. Das heißt, man plant etwas, passt es an und fängt dann wieder von vorne an bzw. widmet sich dem nächsten „Inkrement“, die zuvor gemachten Erfahrungen aktiv integrierend und daraus lernend. Es geht um einen Zyklus, der nicht auf einen endgültigen, sondern nur auf einen vorläufigen Abschluss zielt. Dieser Ansatz unterscheidet sich von früheren Modellen des Change, etwa von Kurt Lewin, nach denen ein Zustand irgendwann wieder aufgetaut werden kann. Lewins Modell des Unfreeze, Change und Freeze ist vor diesem Hintergrund veraltet.



**Abb. 1.1** Systemisch-komplementäre Schleife nach Königswieser



**Abb. 1.2** Kotters zweites Betriebssystem und der Changeprozess

Auch das Acht-Säulen-Modell von John Kotter aus seinem Bestseller *Leading Change* [14] vermittelt zunächst den Eindruck, es liefe auf einen Abschluss und ein Ende hinaus. Das ist seine Schwäche. Seine Stärke liegt in der Klarheit der Prozessschritte. Kotter hat seine Ansätze und sein Acht-Säulen-Modell im Buch *Accelerate* [13] auf agile Arbeitswelten übertragen (siehe Abb. 1.2). Seinen Ansatz eines zweiten Betriebssystems finden wir sehr hilfreich. Von der Unternehmensberatung Fuhrmann Leadership wurde er erfolgreich bei Vodafone eingesetzt, derzeit arbeitet auch E.ON damit.

Kotter geht mit in seinem Modell davon aus, dass parallel zur bisherigen Organisation, die ja mit ihrer Hierarchie und Maschinerie funktioniert und Geschäft macht, ein Netzwerk entsteht, das über Zellen und Kernteams wie ein Beschleuniger aufgesetzt

**Abb. 1.3** Das sind die Merkmale des zweiten Betriebssystems

#### Die Merkmale eines dualen Betriebssystems

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Managementgesteuerte Hierarchie</b></li> <li>• Hauptfunktion Zuverlässigkeit und Effizienz</li> <li>• Maßnahmen durch Managementtools</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strategiebeschleunigungsnetzwerk</b></li> <li>• Hauptfunktion Agilität und Schnelligkeit, der Sprung in die Zukunft</li> <li>• Beschleuniger</li> </ul> |
|--|---|

und im Unternehmen ausgesetzt wird. Das ist kleinteilig, unbürokratisch aufgebaut und handlungsfähig. Es ist nicht in eine klassische Projektstruktur eingebettet.

In diesem zweiten Betriebssystem sind die Regeln des ersten Betriebssystems außer Kraft gesetzt (siehe Abb. 1.3). Gleichzeitig ist es mit dem ersten verzahnt, um zu verhindern, dass es wie ein transplantiertes Herz vom Organismus des alten Unternehmens wieder abgestoßen oder gar nicht erst angenommen wird. Eine unbedingte Voraussetzung fürs Gelingen ist dem zweiten Betriebssystem einen Schutzraum zu gewähren und es von oben bedingungslos zu unterstützen. Wichtig ist dabei die klare Kommunikation im ersten Betriebssystem: Wir brauchen diese agile Einheit! Dass sie aus Mitgliedern des ersten Betriebssystems besteht, beugt Wir-gegen-die-anderen-Denken vor. Beide Betriebssysteme sind allerdings nötig, um das Unternehmen lebensfähig zu halten.

## Befragungen

Wie sieht es derzeit in einem Unternehmen aus? Eine Standortanalyse gehört zur Informationsbeschaffung. Das typische Mittel dazu ist eine Mitarbeiterzufriedenheitsumfrage. Diese ist wichtig als Stimmungcheck – für die Einleitung eines Kulturwandels aber lange nicht ausreichend. Es muss vielmehr herausgefunden werden, wie das Unternehmen seine Kultur lebt. Und dazu müssen wir uns den Eindruck, den Mitarbeiter vom Unternehmen haben, und deren alltägliche Entscheidungsfindung genauer ansehen.

In der Arbeitswelt existieren eher homogene und eher heterogene Kulturen. Homogene Kulturen zeigen sich daran, dass Mitarbeiter über alle Bereiche und Abteilungen einen ähnlichen Eindruck vom Unternehmen haben. Heterogene Kulturen zeigen sich daran, dass der Eindruck der Mitarbeiter sehr unterschiedlich ist, manchmal in Teilen sogar geradezu gegensätzlich. Auch die Entscheidungen werden mal so, mal so getroffen. Heterogenität in der Wahrnehmung macht es schwerer, den Istzustand zu bestimmen. Es herrschen unklarere Verhältnisse. Gleichzeitig sind aber auch mehr unterschiedliche Werte vorhanden. Wenn im gleichen Unternehmen zugleich Dynamik und Festhalten am Alten gesehen werden, sind vermutlich auch beide Strömungen parallel vorhanden, vielleicht in unterschiedlichen Bereichen, vielleicht sogar in ein und demselben. Was ist stärker? Und wozu führt diese Heterogenität?

Eine Befragung könnte das offenlegen. Sind die Antworten immer ähnlich oder klaffen sie sehr auseinander? Wir erleben tendenziell mehr Homogenität, kennen aber auch

den anderen Fall. Fast immer gibt es auffällige Überschneidungen an ein oder zwei Punkten. Das sind die, die das Unternehmen am stärksten prägen.

Werte lassen sich nicht beobachten und auch nicht direkt erfragen, sondern nur erleben. Sie zeigen sich vor allem in Entscheidungen.

So können die Mitarbeiter den Eindruck haben, dass in ihrem Unternehmen flache Hierarchien herrschen, und dieser Eindruck mag einheitlich sein. Schaut man sich die Entscheidungsfindung genauer an, könnte herauskommen, dass in Wahrheit einflussreiche Personen die Richtung bestimmen, die gar nicht im Organigramm auftauchen. So gesehen gibt es dann gar keine flachen Hierarchien, die Entscheidungen beschleunigen, sondern nur sehr starke informelle Strukturen.

Wenn Sie eine Befragung konzipieren, sollte diese also möglichst wenig auf das Erfassen abstrakter Werte zielen und möglichst nah an Entscheidungen herankommen mit Fragen, die beispielsweise lauten können:

- Sie haben eine Idee. Wie sorgen Sie dafür, dass diese aufgenommen und weiterentwickelt wird?
- Ein Kunde trägt eine Beschwerde an Sie heran. Was tun Sie?
- Sie ärgern sich über einen Prozessschritt, den Sie für unnötig halten. Welcher ist das?

Interviews als Bestandsaufnahme zur Standortanalyse sind meist hilfreich. Dabei stellt sich natürlich die Frage, was diese herausfinden möchten und wie sie durchgeführt werden. Es stehen zwei hauptsächliche Instrumente zur Verfügung: eine anonyme und computerbasierte Umfrage sowie standardisierte Interviews, von Beratern entwickelt und durchgeführt.

Standardisiert bedeutet, dass Fragen entwickelt werden, die allen auf die gleiche Art und Weise gestellt werden. Oft machen aber teilstandardisierte Fragebögen mehr Sinn. Die Fragen sind dann zu einem Teil fest und vorgegeben – was die Antworten vergleichbar macht – und zu einem anderen sind sie frei und ergeben sich aus der Situation und dem jeweiligen Interview.

Wichtig ist, dass die Interviews so gestaltet werden, dass schließlich nicht mehr ermittelbar ist, wer Antworten gegeben hat. Unsere Erfahrung ist nämlich, dass andernfalls die Zahl sozial erwünschter Antworten steigt und die Teilnehmer mit ihrer echten Ansicht hinterm Berg halten.

Inzwischen existieren auch individualisierbare Softwareprogramme, mit denen die Mitarbeiter eines Unternehmens ihre Entscheidungen dokumentieren können. Das ist zusätzlich oder als Alternative zu Interviews sehr hilfreich. Sie können damit letztendlich auch sehen, wie agil ein Unternehmen ist, also wie schnell es sich auf Anforderungen einstellen kann. Diese Schnelligkeit zeigt sich daran, wie schnell eine neue Idee sich umsetzen lässt. Trifft der Mitarbeiter die Entscheidung, seine Idee an ein Team weiterzugeben, dass diese weiterverfolgt, oder lässt er die Idee fallen, weil er weiß, dass sie ohnehin versandet? Das Beispiel zeigt, wie viel sich an Entscheidungen ablesen lässt und dass sie ein guter Gradmesser für Agilität sind.