

# 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>