



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

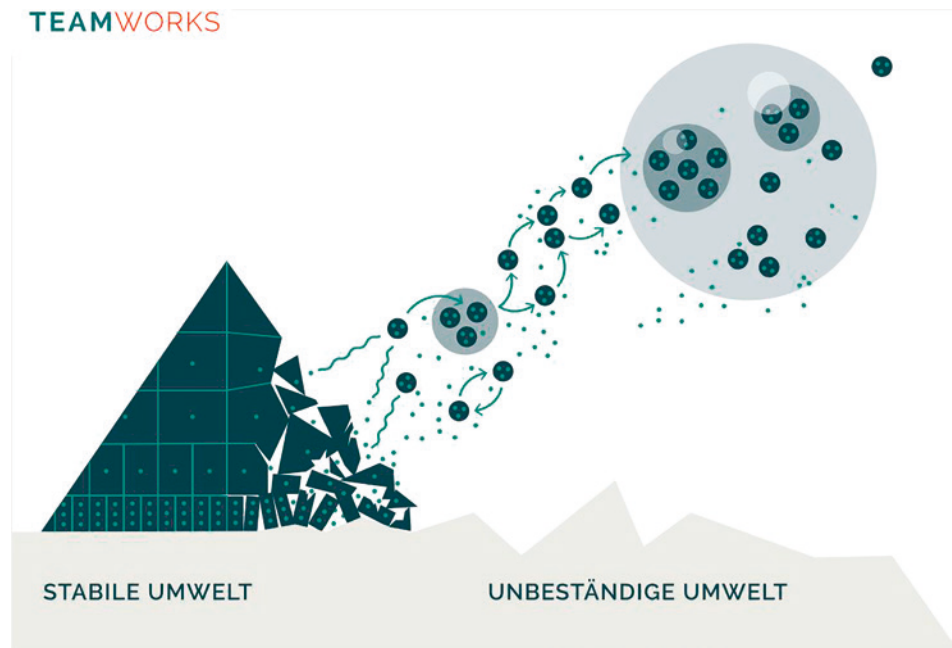
Claudia geschrieben, aber über die Inhalte haben wir uns immer ausgetauscht und uns bemüht, den Schreibstil so anzugleichen und die Struktur so zu gestalten, dass Sie, liebe Leserin und lieber Leser hoffentlich kaum Unterschiede merken werden.

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 umzuschauen.

im September 2018

Svenja Hofert
Claudia Thonet

Literatur

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

Inhaltsverzeichnis

1 Kulturwandel begleiten	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
2 33 Lösungen für den Kulturwandel	55
Literatur	59

3 Das Fundament im Kulturwandelhaus	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
4 Säule Mindset	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
5 Säule Führung und Verhalten	119
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
6 Säule Architektur und Frameworks	155
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
7 Das Dach im Kulturwandelhaus	197
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
Schlusswort	217