

## Der Kulturentwicklungsprozess

### Kurzbeschreibung

Der Kulturentwicklungsprozess culture worx gibt Change-Verantwortlichen, Organisationsentwicklern und Projektteam eine einfach nachvollziehbare und gleichzeitig iterative Struktur zur Analyse, Planung und Steuerung von (Kultur-) Veränderungs-Prozessen. Von der ersten Analyse bis hin zur Change Architektur werden dabei immer mehr Angehörige der Organisation beteiligt. Beginnend mit der Umsetzung erster Piloten weitet der Prozess sich dann im Idealfall zu einer organisationsweiten Dynamik aus.

### Zielsetzung

Ziel des Prozesses ist eine möglichst nachhaltige Veränderung und kulturelle Entwicklung, die von einer möglichst breiten Mehrheit der Organisation (mit-) getragen wird. Nach dem Grundsatz „So viel Intervention wie nötig, so wenig wie möglich“ wird gleichzeitig soweit als möglich iterativ gearbeitet und das Vorgehen immer wieder angepasst, um Ressourcen schonend und möglichst selbstorganisiert den Zielen der Veränderung näher zu kommen.

### Kontext

Die Intervention findet ihre Anwendung z.B. vor oder während komplexer Veränderungs- und Transformationsprogramme (Bestandsanalyse) und kann dann zur Planung des Prozesses genutzt werden. Werden die Arbeitsplakate genutzt, trägt dies zu einer möglichst großen Transparenz zum Vorgehen und zu anstehenden nächsten Schritten bei. Projektübergreifend kann dieses Vorgehensmodell auch dazu dienen, den Reifegrad sowie die Veränderungsfähigkeit der Organisation signifikant zu erhöhen: Das vergleichbare Vorgehen und dokumentierte Learnings führen dann zu immer nachhaltigeren Lernschleifen bei den Beteiligten.

### Ablauf

1. Schritt: Bildung einer Nukleus- Gruppe oder auch eines Kern-Teams  
*Wer hat Interesse an unserem Veränderungsvorhaben? Wen sollten wir einbeziehen und was könnten gemeinsame Ziele sein? ...*
2. Schritt: Erste Analyse und Beschreibung der Ist-Situation  
*Welche Beispiele beschreiben die momentane Kultur? ...*
3. Schritt: Validierung der ersten Arbeitsergebnisse  
*Wie würden andere (Kollegen, Führungskräfte, Stakeholder, ...) die Situation beschreiben? Wer blickt mit Angst oder Sorge auf den Veränderungsprozess? Was verändert sich dadurch? ...*
4. Zweite Beschreibung der Ist-Situation: Veränderungs- und Handlungsbedarf  
*Wie lässt sich die gewünschte Kulturveränderung beschreiben? Welche Kontextfaktoren sollten wir beachten? Woran würden wir bemerken, dass ein guter Zielzustand erreicht ist? ...*
5. Schritt: Ableitung eines gemeinsamen Zielbildes  
*Welche Beispiele für Kultur würden wir im Soll-Zustand erleben? Was sollten wir anfangen zu tun/ weiterhin tun/ aufhören zu tun? ...*
6. Schritt: Erarbeitung einer Veränderungsarchitektur  
*Priorisierung und Planung der Interventionen, der Change-Kommunikation sowie der Steuerung des Prozesses*

7. Schritt: Definition der ersten Kulturschleife

*Was ist ein guter Zeitrahmen für eine erste Entwicklungsschleife unserer Organisation? Was möchten wir in dieser Zeit erreichen? Welche guten Beispiele können wir in dieser Zeit entwickeln und umsetzen? Wie tun wir das? ...*

8. Schritt: Umsetzung erste Kulturschleife

*Roll out der oben beschriebenen Architektur in der ersten Schleife*

9. Schritt: Review

*Mit Blick auf die Planung unserer ersten Lernschleife: Was haben wir erreicht? Was davon empfinden wir als passend? Was ist noch offen geblieben? ...*

10. Schritt: Definition der zweiten Kulturschleife

*Vorgehen siehe oben*

**Ergebnis**

Das oben beschriebene Vorgehen in Schleifen wird so lange wiederholt, bis der erreichte Zustand von der Organisation als passend zu den dann gegebenen Kontextfaktoren erlebt wird. Durch das standardisierte und gleichzeitig iterative Vorgehen wird zum Einen erfolgreich im konkreten Veränderungsprozess gearbeitet, gleichzeitig aber auch immer die allgemeine Veränderungsfähigkeit der Organisation erhöht.

**Quelle**

Der Kulturentwicklungsprozess wurde im Rahmen einer system worx Veranstaltung 2019 durch Alexander Rickert und Markus Schwemmler erarbeitet und in Form eines Arbeitsplakates veröffentlicht.

---

**Autor**



**Alexander Rickert**  
Assoziierter Partner bei system worx