

## Kultur-Workshop

Beim Instrument **Selbstdiagnose der Organisationskultur** geht es darum, über persönliche Erlebnisse auf Charakteristika der Organisationskultur zu kommen. Der **Organisationskompass** ist ein Diagnose- und Entwicklungsinstrument, mit dem ein umfassendes Bild einer Organisation gezeichnet werden kann. Es wird zur Planung und Gestaltung von Veränderungs- und Transformationsprozessen herangezogen. Wenn der Organisationskompass wie im hier gezeigten Beispiel zur Diagnose eingesetzt wird, dient er dazu, unterschiedliche Themen und komplexe Sachverhalte einfach und strukturiert darzustellen. Stärken werden sichtbar, und es wird möglich, den Entwicklungsbedarf einer Organisation zu identifizieren. Das Tool **Die Ballonfahrt** beantwortet folgende Fragen: Die Leistung lässt zu wünschen übrig, die Stimmung auch. Doch woran liegt es, dass die Teammitglieder nur mit halber Kraft arbeiten? Was bremst sie? Im Workshop visualisieren die Teilnehmer all das, was sie als Belastung empfinden, als beschwerende Sandsäcke. Diese Sandsäcke können abgeworfen werden – doch vorher werden sie genau unter die Lupe genommen und von verschiedenen Seiten betrachtet.

### Tag 1

- |           |   |
|-----------|---|
| 9.00 Uhr  | Begrüßung, Vorstellung, Vorstellungsrunde der Teilnehmer  |
| 9.30 Uhr  | Erläuterung der Vorgehensweise und Organisatorisches  |
| 10.00 Uhr | <b>Selbstdiagnose der Organisationskultur</b> : Zuerst werden die Teilnehmer aufgefordert, drei konkrete Situationen bzw. Erlebnisse aufzuschreiben, die sich im letzten halben Jahr in der Organisation zugetragen haben.    |
| 10.30 Uhr | <i>Kaffeepause</i>  |
| 11.00 Uhr | Die Teilnehmer sollen sich jetzt gegenseitig die Erlebnisse erzählen, sich austauschen, nachfragen und den gemeinsamen „roten Faden“ finden. Diesen werden dann in einem Bild oder einer Collage visualisiert.                |
| 12.00 Uhr | <i>Mittagspause</i>   |
| 13.00 Uhr | Die Ergebnisse der Kleingruppenarbeit werden im Plenum präsentiert und diskutiert. Die einzelnen Stichworte aus den Präsentationen werden auf Moderationskarten geschrieben und an eine Pinnwand geheftet.                    |
| 14.00 Uhr | Aus den Moderationskarten formulieren (anders zusammengesetzte) Kleingruppen eine gemeinsame Kulturaussage über ihre Organisation.  |
| 15.00 Uhr | <i>Kaffeepause</i>  |
| 15.30 Uhr | Im letzten Schritt soll nun geklärt werden, inwieweit sich die ursprünglich formulierten Einzelerlebnisse in der Kulturaussage wiederfinden, ob man dieser Organisationskultur zufrieden ist oder ob es Änderungsbedarf gibt. |
| 16.30 Uhr | <i>Ende des ersten Workshop-Tages</i>   |

**Tag 2**

9.00 Uhr Begrüßung, Feedback zum ersten Workshop-Tag

9.30 Uhr Der **Organisationskompass** wird im Plenum vorgestellt. Er besteht aus sechs Ebenen – den vier Himmelsrichtungen, dem Zentrum und den Diagonalen. Es bildet alle immateriellen und materiellen Bereiche einer Organisation ab. Im Zentrum steht der alles beeinflussende Zweck, oder auch der tiefere Sinn, weshalb es die Organisation bzw. einen bestimmten Unternehmensbereich gibt. Folgende Fragen werden in Kleingruppen diskutiert :

**Sinn**

- Ist Sinn und Zweck unserer Organisation klar ?
- Ist Sinn und Zweck unserer Abteilung klar ?
- Wurde er klar kommuniziert und von allen verstanden ?

**Führung**

- Ist es ganz klar, wer unsere Abteilung führt ?
- Was heißt Führung konkret bei uns ?
- Wird unsere Führung durch klare Grundsätze, Werte und Visionen geleitet ?

**Vision / Strategien / Ziele**

- Was ist die Vision unserer Organisation ?
- Was ist die Vision unserer Abteilung ?
- Ist sie allen bekannt ?
- Ist sie klar und inspirierend ?

**Gemeinschaft**

- Arbeiten die Mitarbeiter der Abteilung konstruktiv und zusammen ?
- Welche teamfördernden Maßnahmen existieren ?
- Sind die Mitarbeiter, die es braucht, um die Ziele zu erreichen, an Bord ?

**Management (Struktur / Abläufe)**

- Managt das Management ?
- Behindern Strukturen und Abläufe die Kreativität oder geben sie Raum für Innovation ?
- Sorgt das Management für reibungslose Abläufe ?

**Beziehungen**

- Bestehen ausreichende Beziehungen zwischen allen Ebenen sowie zu unserem externen Umfeld, z.B. zu unseren Kunden oder Lieferanten ?
- Sind diese Beziehungen hilfreich und unterstützen sie die Ziele ?

Nach der Gruppenarbeit erfolgt die Reflexion im Plenum. Reflexionsfragen können sein :

- Wo genau sehen Sie die Stärken ?
- Wird Ihre Einschätzung vermutlich von Vorgesetzten und Kollegen überwiegend geteilt ?
- Wo sehen Sie Handlungsbedarf ?

- Haben Sie erste Vorschläge für Handlungsoptionen ?

10.30 Uhr *Kaffeepause*

11.00 Uhr **Ballonfahrt** : Zur Einführung erzählt der Moderator kurz die Geschichte von Bertrand Piccard, einem Schweizer Psychiater, Wissenschaftler und Abenteurer, der zusammen mit Brian Jones als erster Mensch die Erde in einem Ballon umkreiste. Der Moderator erläutert die Kernaussage der Ballonintervention :

*„Bertrand Piccard hat in einem Interview folgende Aussage gemacht : ‚Ballonfahren ist ganz einfach. Wer aufsteigen möchte, muss Ballast abwerfen. Wir gehen bei der folgenden Übung davon aus, dass wir alles erreichen können, was wir wollen. Wir haben alle Voraussetzungen dafür. Der einzige Grund, weshalb wir die gewünschten Zustände vielleicht noch nicht erreicht haben, ist der Ballast, den wir mit uns herumtragen. Der Ballast hindert uns daran, mit unserem Ballon zu unseren Zielen aufzusteigen. Deshalb müssen wir ihn abwerfen.‘“*

Der Moderator stellt nun die „Belastungsfrage“ und visualisiert diese am Flipchart : „Was hindert uns daran, die Prozesse so zu gestalten, dass eine optimale und reibungslose Zusammenarbeit gewährleistet wird ?“

Der Moderator bittet die Teilnehmer, sich in gemischten Vierergruppen zusammenzufinden. Die Gruppen erhalten jeweils einen Stapel Moderationskarten oder auch aus buntem Papier ausgeschnittene „Säckchen“. Die Instruktion für die Gruppenarbeit lautet : *„Erarbeiten Sie nun die angesprochenen Belastungen bzw. Hemmnisse – identifizieren Sie also die ‚Sandsäckchen‘, welche Ihren Aufstieg verhindern. Diskutieren Sie die verschiedenen Meinungen nicht, sondern erstellen Sie eine Sammlung. Kehren Sie nach 20 Minuten in das Plenum zurück, um Ihre Ergebnisse vorzustellen.“*

Die Kleingruppen gehen jetzt zusammen und sammeln im Brainstorming-Verfahren die verschiedenen „Belastungen“, welche jeweils auf einer Karte festgehalten werden.

Der Moderator bittet die Kleingruppen nun, nacheinander nach vorne zu kommen und die Ergebnisse vorzustellen. Die Gruppen präsentieren ihre Karten und heften sie an eine bereitgestellte Pinnwand. Die Zuhörer können Verständnisfragen stellen. Die Themen werden jedoch nicht diskutiert.

12.00 Uhr *Mittagspause*

13.00 Uhr Im Anschluss werden die Karten gemeinsam nach thematischen Schwerpunkten sortiert. Am Ende sucht die Gruppe nach prägnanten Überschriften für die identifizierten Themenfelder. Wenn alle Cluster benannt sind, bittet der Moderator die Teilnehmer, die wichtigsten Themenfelder mittels Punktbewertung zu bestimmen. Jeder Teilnehmer erhält einen Klebepunkt, den er neben der Überschrift des seiner Meinung nach bedeutsamsten Themas platziert. Durch diese Auswahl werden die Top Five der Themen ermittelt.

14.00 Uhr Im nächsten Schritt geht es darum, ein gemeinsames Verständnis über den tieferen Sinn der Belastungen herzustellen. Der Moderator erläutert, dass absolut jeder Zustand einen Zweck hat. Irgendjemand profitiert immer davon. Hätte der Zustand für niemand einen Nutzen, würde er nicht existieren. Der Moderator deckt ein Flipchartblatt mit der Leitfrage auf : „Welchen Sinn haben die von Ihnen genannten Belastungen und wer profitiert davon ?“ Jetzt werden die zuvor identifizierten Themenblöcke in der Reihenfolge ihrer Wichtig-

keit nacheinander untersucht. Der Moderator sammelt auf Zuruf die Ideen und Meinungen und notiert diese auf einem Flipchart.

- 15.00 Uhr *Kaffeepause*
- 15.30 Uhr Jetzt werden die Säckchen noch einmal betrachtet und bewertet. Der Moderator fordert die Teilnehmer hierzu auf, die Säckchen in drei Gruppen zu sortieren.
- Gruppe A** : Der Nutzen des beschriebenen Zustandes ist nur noch marginal oder wird in der Zukunft gar nicht mehr vorhanden sein. Diese Säckchen sind nur noch Ballast.
- Gruppe B** : Der Zustand hat einen Nutzen, der jedoch auch durch andere Handlungen und Vorgehensweisen erfüllt werden kann.
- Gruppe C** : Der Zustand erschwert zwar den Alltag, ist jedoch sinnvoll und nützlich.
- Der Moderator stellt diese Kriterien vor und lässt die Gruppe die einzelnen Säckchen bewerten. Dies kann durch ein „Voting“ oder durch eine moderierte Entscheidung geschehen.
- 16.00 Uhr Zuerst widmen sich die Teilnehmer den Säckchen der Gruppe A. Gemeinsam beantworten sie zwei Umsetzungsfragen : Was genau können wir tun, um den Ballast abzuwerfen ? Was ist der erste konkrete Schritt ? Die Kleingruppen sammeln ihre Ideen und präsentieren diese im Plenum. Anschließend wird gemeinsam ein Maßnahmenplan erstellt.
- 16.30 Uhr Jetzt werden die Säckchen der Gruppe B bearbeitet. Eine mögliche Vorgehensweise könnte dabei sein : Differenzierung der Vor- und Nachteile der B-Säckchen (Liste erstellen). Danach kann der Moderator die Frage stellen : „Welche Alternativen gibt es, um das Vorteilhafte der Belastung zu erhalten ?“ Wenn der Nutzen des Säckchens durch eine andere Routine oder Einrichtung gesichert ist, kann sich das Team guten Gewissens vom Säckchen und der damit verbundenen Belastung trennen. Die C-Gruppe wird nicht weiter bearbeitet. Die Teammitglieder haben zur Kenntnis genommen, dass der Nutzen die Belastung überwiegt.
- 17.00 Uhr Diskussion über den „roten Faden“, Zusammenfassung, Ausblick
- 17.30 Uhr *Ende des Workshops, Feedback, Verabschiedung der Teilnehmer, Abreise*