



# Netzwerk **TRANSFORMATIVE** Region Heilbronn-Franken

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Heilbronn-  
Franken  
Baden-Württemberg



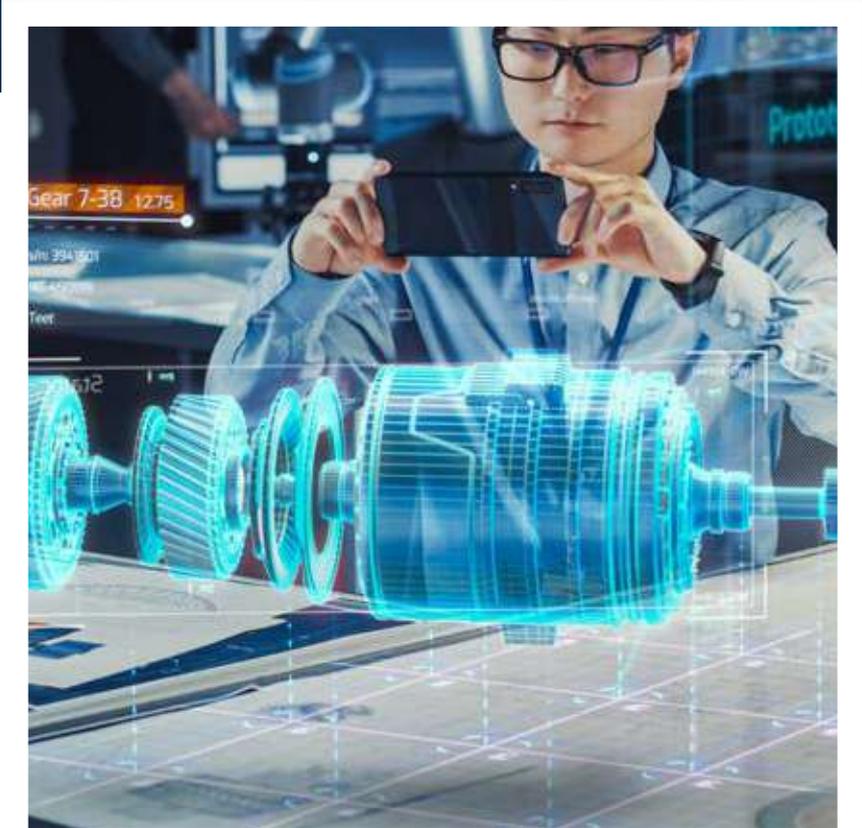
**WFG**  
WIRTSCHAFTS  
FÖRDERUNG  
RAUM HEILBRONN

## Handbuch

# Unternehmenskultur im Wandel

Inkl. Methodenbaukasten und Beispiele

# 3





Informationen zum Bündnis für Transformation erhalten Sie unter [www.buendnis-fuer-transformation.de](http://www.buendnis-fuer-transformation.de).



*Die regionale Industrieinitiative Bündnis für Transformation Region Heilbronn-Franken ist mit dem Projekt TRANSFORMATIVE „Ausgezeichnete regionale Industrieinitiative 2022“ in der Kategorie „Kooperation“.*



Das Transformationsnetzwerk TRANSFORMATIVE ist aus der Arbeit des Bündnisses für Transformation Heilbronn-Franken heraus entstanden und wird gemeinsam von der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH und der Wirtschaftsregion Heilbronn Franken GmbH durchgeführt. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz fördert TRANSFORMATIVE mit rund 11 Mio. Euro über einen Zeitraum von drei Jahren bis Mitte des Jahres 2025.

Im Rahmen von TRANSFORMATIVE werden vielfältige Unterstützungsangebote für Unternehmen eingerichtet, ausgehend von der Strategieentwicklung über Produktentwicklung, Marktbearbeitung bis hin zur Qualifizierung der jeweiligen Belegschaften erarbeitet, durchgeführt und so gesamtregional Grundlagen für die Etablierung hin zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen Mobilitätswirtschaft gelegt.

TRANSFORMATIVE setzt sich aus den folgenden sechs Arbeitspaketen zusammen: Projektmanagement, Kommunikation, Controlling, Netzwerkbildung und Netzwerkmanagement, branchenspezifische sowie regionale Analysen und Strategie-Umsetzungen.

Dieses Handbuch erscheint als Teil einer vielfältigen Publikationsreihe im Rahmen der Angebote von TRANSFORMATIVE. Es richtet sich in der Hauptsache an die Unternehmerinnen und Unternehmer sowie an ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Handbücher sollen als Anregung und Inspiration bei den vielfältigen Herausforderungen einer Transformation von Industrie und Dienstleistung dienen.



Wenn Sie Interesse am TRANSFORMATIVE Projekt oder an unseren weiteren Handbüchern haben, besuchen Sie gerne unsere Webseite oder das Unternehmerforum:

[transformotive.de](http://transformotive.de)

#### Gender-Hinweis:

In unseren Handbüchern werden wir nicht gendern, da die hier beschriebenen Methoden, Prozesse und Funktionen in keinerlei Beziehung stehen zu biologischen und sozialen Geschlechtern. Aus diesem Grunde nutzen wir das generische – also grammatikalische – Maskulinum.

# Inhalt

Einleitung	5
<b>1. Grundlagen</b>	<b>6</b>
1.1 Begriffsdefinition: Unternehmenskultur	6
1.2 Begriffsdefinition: Change-Management	7
1.3 Herausforderungen der Transformation	8
<b>2. Aktuelle Trends – Umdenken im Management</b>	<b>8</b>
2.1 Die Ursprünge	9
2.2 Einsatzfelder im produzierenden Gewerbe	10
<b>3. Unternehmenskultur analysieren, bilden und zukunftsfähig halten</b>	<b>14</b>
3.1 Projektvorbereitung	16
3.2 Analyse der Unternehmenskultur und Umwelteinflüsse	17
3.2.1 Unternehmenskultur nach Edgar Schein	17
3.2.2 Eisbergmodell nach Edward T. Hall	18
3.2.3 Zwei-Stufen-Modell nach Kotter und Heskett	19
3.3 Konzeptentwicklung für die zukünftige Unternehmenskultur	20
3.4 Roll-out der neuen Unternehmenskultur	20
3.5 Reflexion der Veränderungen – Nachhaltigkeit und Verstetigung	21
<b>4. Praxisbeispiel: Workshopkonzeption</b>	<b>22</b>
4.1 Workshoptag 1 – Analyse der IST-Kultur	24
4.2 Workshoptag 2 – Definition der SOLL-Kultur	25
4.3 Workshoptag 3 – Umsetzung und Verstetigung der SOLL-Kultur	26
<b>5. Unterstützende Methoden</b>	<b>28</b>
5.1 Erarbeitungsthemen	28
5.2 Teambuilding	34
· Gordischer Knoten · Tausch-Puzzle	34
· Ein Wappen für das Unternehmen · Positive Memory Cloud	35
· Positive Memory Cloud · Airband-Wettbewerb	35
· Im Hier und Jetzt · Der blinde Kellner · Zombie - Flucht	36
· Das schrumpfende Schiff · Rücken an Rücken malen	37
· Decke drehen · Bunter Kulturabend	37
5.3 Kreativmethoden	38
5.4 Auflockerungsübungen	38
· Ohnmacht auf Kommando	38
· Lebender Tischfußball	38
· Minenfeld	38
5.5 Präsentationen und Moderation	39
5.6 Hinweise zum Theorieinput	39
5.7 Motivation	40
Über die Autoren	41
Weiterführende Literatur	41
Herausgeber	42
Gefördert durch	42



# Einleitung

Die Welt, in der sich Unternehmen heutzutage behaupten müssen, ist von sich wandelnden Marktverhältnissen, zunehmenden Technologieumbrüchen und einer Vielzahl sich stetig verändernder Herausforderungen geprägt. Die notwendigen Anpassungen können dabei nicht nur Auswirkungen auf die Strategien, Produkte und Prozesse der Unternehmen haben, sondern müssen sich, um langfristig am Markt erfolgreich zu sein, ebenfalls in der Unternehmenskultur widerspiegeln.

Dieses Handbuch soll im Rahmen des Projekts TRANSFORMOTIVE einen kurzen Überblick über die verschiedenen Aspekte der Unternehmenskultur, die aktuellen Trends der Arbeitswelt und die Grundlagen des Change-Managements bieten. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der praktischen Anwendung und Umsetzung von Kulturveränderungsprozessen im Unternehmen, die mittels einer Auswahl an theoretischen Modellen und Ideen, eine Inspiration für den Leser bieten sollen.

Die zweite Hälfte des Handbuchs bietet einen Einblick in die Konzeption einer Workshopreihe zur Analyse der IST- und Definition der Soll-Kultur sowie der Erarbeitung eines nachhaltigen Roll-outs dieser im Unternehmen. Hierfür wird nicht nur auf das TRANSFORMOTIVE-Handbuch „Kreativmethoden“ zurückgegriffen, sondern auch eine Vielzahl neuer Methoden aus dem Bereich des Teambuildings und der Motivations- sowie Lockerungsübungen vorgestellt.

Das Handbuch soll daher als Ideengeber, Inspiration und Unterstützung dienen, auf dem Weg zu einer an die heutigen und zukünftigen Herausforderungen angepassten Unternehmenskultur.

- ■ *„Kultur ist nicht nur ein Aspekt des Spiels – sie ist das Spiel. Letztendlich ist eine Organisation nichts anderes als die kollektive Fähigkeit ihrer Mitarbeiter, Werte zu schaffen.“*

Lou Gerstner, US-amerikanischer Manager



## ■ 1. Grundlagen

Die nachfolgenden Grundlagen sollen nicht nur einen kurzen Überblick über die Begriffe der Unternehmenskultur und des Change-Managements geben, sondern auch die Herausforderungen der Transformation im Unternehmen näher beleuchten.

### 1.1 Begriffsdefinition: Unternehmenskultur

Unter einer Unternehmenskultur wird eine Gesamtheit von Normen, Wertevorstellungen, Denkhaltungen, Symbolen, Verhaltensweisen und Umgangsformen verstanden. Diese Parameter stellen den Umgang und Ausdruck innerhalb einer Organisation oder Gemeinschaft dar, und werden auch als Corporate Culture bezeichnet.

Eine Unternehmenskultur kann grundlegend vielschichtig aufgebaut werden, wobei die Wertebasis das entscheidende Instrument darstellt. Für die verschiedenen Unternehmen gibt es allerdings kein Patentrezept, durch das eine Unternehmenskultur binnen weniger Tage zielführend und umfassend ein- und durchgeführt ist. Vielmehr ist die Kultur eines Unternehmens einzigartig, von unzähligen Faktoren abhängig und sollte über Jahre aktiv gelebt werden.

Es besteht eine dauerhafte Wechselwirkung zwischen den Mitarbeitern und der Kultur des Unternehmens, durch die sich beide Seiten gleichermaßen prägen und beeinflussen. Die Mitarbeiter können motiviert, die Fluktuation reduziert und die Rekrutierung von neuem Personal somit vereinfacht werden. Ebenso kann eine entschlossen gelebte Unternehmenskultur das Ziel der Reputation verfolgen, denn diese trägt maßgeblich zur Außenwahrnehmung von Dritten bei und verbessert damit das Image. Somit wird parallel das Gemeinschaftsverständnis inkl. der Corporate Identity gefördert, Führungskräfte entlastet und der wirtschaftliche Erfolg beeinflusst.

Darüber hinaus wird es immer wichtiger im Hinblick auf die sich stetig verändernde Unternehmensumwelt und das dadurch entstehende Change-Management einen Anker durch die gelebte Kultur für die Mitarbeiter zu schaffen.

Diese positiven Veränderungen sind lediglich dann möglich, wenn die Unternehmenskultur Top-down von der obersten Führungsebene vorgelebt und sie nicht als Projekt zwischen den tagesaktuellen Aufgaben eingesetzt wird.

**Bei der Entwicklung einer für das Unternehmen zukunftsfähigen und vorteilhaften Unternehmenskultur könnten zum Beispiel folgende Aspekte hilfreich sein:**

- Offener Umgang mit kritischen Themen
- Übertragung von Verantwortung auf Mitarbeiter
- Aktiver Umgang mit Veränderung
- Interne Vernetzung und Teambuilding
- Erhöhung der Mitarbeiterbeteiligung bei Unternehmensentscheidungen

Zur Analyse der Unternehmenskultur können verschiedene Modelle herangezogen werden. Eine Auswahl derer und die entsprechenden Einsatzgebiete werden in „Unternehmenskultur bilden und zukunftsfähig halten“ näher erläutert.

## 1.2 Begriffsdefinition: Change-Management

Als Change-Management wird die Veränderung und Anpassung bestehender Unternehmensstrategien und -strukturen verstanden. Dieser Wandel wird durch die sich verändernden Rahmenbedingungen der Unternehmensumwelt immer wichtiger und alltäglicher. Eine steigende Umweltkomplexität verstärkt den Veränderungsdruck erheblich.

Gründe für die Veränderung können unterschiedlicher Natur sein:

- Internationalisierung
- Globalisierung von Absatz- und Finanzmärkten
- Technischer Fortschritt
- Politische bzw. gesetzliche (Ver-)Änderungen
- Soziale Veränderungen innerhalb der Gesellschaft

Grundlegend zielt das Change-Management nicht auf akute Problembereiche des Unternehmens ab, sondern es geht dabei vielmehr um eine vorausschauende und zielgerichtete Weiterentwicklung. Es stellt einen Veränderungsansatz dar, welcher harte (bspw. Strategie, Technologie) und weiche (bspw. Unternehmenskultur) Faktoren eines Unternehmens vereint. Ferner kann zwischen einer qualitativen und quantitativen Veränderung unterschieden werden. Dabei steht bei einer qualitativen Veränderung die Aktualisierung des Wertesystems im Vordergrund, bei einer quantitativen hingegen die interne Ebene im Sinne der Erweiterung von Wissen und Knowhow der Mitarbeiter.

Als Ausgangsbasis des Change-Managements dient der Status Quo, welcher dann durch die Analyse aller Prozessabläufe und eine strukturierte Umwandlung verändert wird. Damit sich die Wettbewerbsfähigkeit nicht negativ verändert, stellt die Abstimmung von den jeweiligen Produkten auf die bestehende Nachfrage im Hinblick auf die Ausrichtung eines Unternehmens eine zentrale Rolle. Vor allem ist die strategische Neuausrichtung eines Unternehmens immer sinnvoll, wenn dieses an einem Wendepunkt angelangt ist.

## 1.3 Herausforderungen der Transformation

Bei Veränderungsprozessen von Unternehmensstrategien und -strukturen entstehen Herausforderungen, welche es von den Unternehmen zu überwinden gilt.

Eine zu beachtende Herausforderung ist die Kommunikation und Anwendung der Transformation. Diese muss sowohl Top-down als auch Bottom-up erfolgen. Es gilt zu beachten, dass alle Mitarbeiter gleichermaßen einbezogen werden und einzelne Personen auf dem Weg nicht verloren gehen. Der erste wichtige Schritt stellt hier das Handeln der Führungskraft dar. Diese sollte neue Elemente der Unternehmenskultur aktiv anwenden und bei Veränderungsprozessen voranschreiten.

Die wichtigste Ressource – der Mensch – kann innerhalb von Veränderungen eine relevante, zu beachtende Herausforderung bilden. Ein Transformationsprozess wird häufig durch mangelnde Akzeptanz, Offenheit und Neugier auf Veränderung ausgebremst. Die Veränderung kann darüber hinaus bei Mitarbeitern Ängste durch Ungewissheit hervorrufen, z.B. durch Ausprobieren von Neuerungen, für die es keine sofortige Erfolgsgarantie gibt. Eine zusätzliche Risikoaversion wird dann in ausbleibende Veränderungsbereitschaft umgewandelt. Zudem kann bei positiven Geschäftszahlen Unverständnis hinsichtlich der Notwendigkeit von Veränderungen auftreten. Dieses gilt es mithilfe von transparenter Kommunikation zu nivellieren. Somit wird deutlich, dass die persönliche Einstellung zu Veränderungen stark von dem Mindset des einzelnen Arbeitnehmers abhängt.

Neben den technischen Herausforderungen ist überdies ein generationenübergreifendes Handeln notwendig, damit die unterschiedlichen Arbeitsweisen in Einklang kommen. Dafür bedarf es einer entsprechenden Ansprache der Arbeitnehmer und verschiedener Schulungsmethoden, vor allem hinsichtlich neuer EDV-Systeme.

Die Ressource Mensch ist allerdings ein Gut, welches knapp und daher als Mangel ebenfalls zu einer Herausforderung werden kann. Neben den Fachkräften gilt dasselbe für die Investitionsmittel.



## ■ 2. Aktuelle Trends – Umdenken im Management

Mit Blick auf die Unternehmenskultur gibt es eine Vielzahl an Trends, Ideen und Theorien, die in einer breiten Öffentlichkeit diskutiert werden und das Potential haben, in Zukunft den entscheidenden Unterschied für den Erfolg eines Unternehmens, auch in Hinblick auf bereits vorhandene und neue Mitarbeiter, zu machen.

Vorab haben wir auf Grundlage einer Onlinerecherche eine Auswahl an Schlagwörtern getroffen, die uns wiederholt aufgefallen sind und in diversen Artikeln zum Thema „Umdenken im Management“ vermehrt hervorgehoben werden. Vielfach werden diese Schlagwörter direkt oder indirekt unter New Work oder New Leadership zusammengefasst. In diesem Handbuch möchten wir daher den Schlagwörtern die Anwendungsmöglichkeiten sowie den möglichen Nutzen gegenüberstellen. Dabei sollen stets die Gegebenheiten der KMU der Automotive- sowie der zugehörigen Branchen berücksichtigt werden.

Zunächst betrachten wir die Ursprünge von New Work und den zeitlichen Rahmen, in dem sich dieses Konzept entwickelt hat. Anschließend wagen wir den Versuch, die aufgezeigten Trends genauer zu betrachten und in die verschiedenen Einsatzfelder im produzierenden Gewerbe und darüber hinaus einzuordnen.

Selbstverständlich kann im Rahmen dieses Handbuchs nur ein Einblick in die Chancen, Einsatzgebiete und Umsetzungsvarianten der unterschiedlichen Trends gegeben werden. Daher soll diese Auswahl vorrangig als Ideengeber und Inspiration dienen, mit dem Verweis auf die weiterführende Literatur am Ende dieses Handbuchs.

## 2.1 Die Ursprünge

Die Ursprünge von New Work stammen nicht wie häufig angenommen aus dem letzten Jahrzehnt, sondern wurden bereits im letzten Jahrtausend entwickelt. Zudem waren die Produktionsstätten der Automobilhersteller der ursprüngliche Anwendungsbereich und nicht, wie häufig vermutet, Büros oder die Schreibtischjobs der gerade entstehenden IT-Unternehmen.

In den 1970er-Jahren entwickelte der Österreicher Prof. Fritjof Bergmann in Zusammenarbeit mit den Automobilherstellern das Konzept von New Work im Kontext der zunehmenden Technisierung und Automatisierung der Arbeitswelt. Das Ziel seines Konzeptes fasste Prof. Bergmann wie folgt zusammen:

- ■ *„Das Ziel der neuen Arbeit besteht nicht darin, die Menschen von der Arbeit zu befreien, sondern die Arbeit so zu transformieren, damit sie freie, selbstbestimmte, menschliche Wesen hervorbringt.“*

Prof. Fritjof Bergmann

Damals wie heute sind die Automatisierung und die fortschreitende technologische Entwicklung der Motor für die Entwicklungen und den Wandel in der Arbeitswelt. Um aktuelle sowie zukünftige Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen und langfristig zukunftsfähig zu sein, müssen sich die heutigen Unternehmen auch mit der Thematik New Work auseinandersetzen. Welche konkreten Aspekte, welche Form der Umsetzung und welche Veränderungen ihren Weg in das jeweilige Unternehmen finden, ist von einer Vielzahl von Faktoren abhängig. Kein Konzept oder Trend von New Work kann und will eine Standardlösung sein, da sich die Herausforderungen und Bedürfnisse an das Unternehmen durch seine Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und Dienstleistungen individuell definieren.

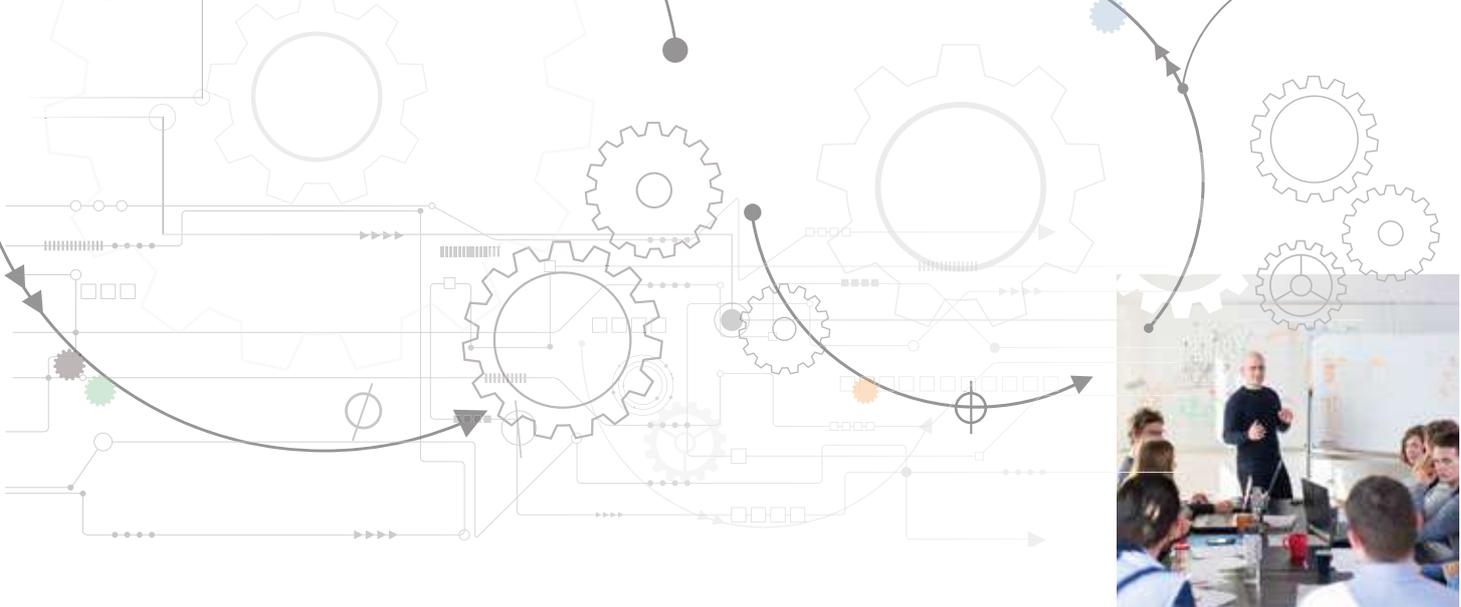
Ähnliches gilt auch für die Trends, die unter dem Schlagwort New Leadership zusammengefasst werden. Führung ist seit jeher ein zentraler Bestandteil von Unternehmen und befindet sich ebenso lange im Wandel. Die Herausforderung moderner Führungskräfte liegt heute jedoch mehr denn je darin, die Mitarbeiter zu motivieren, abzuholen und die Unternehmenskultur für die Zukunft zu prägen. New Leadership ist wichtig, um eine New Work Kultur aufzubauen und langfristig im Unternehmen zu etablieren, denn wie bereits der Ökonom Peter Drucker sagte:

- ■ *„Culture eats strategy for breakfast.“*

Peter Ferdinand Drucker, US-amerikanischer Ökonom

Eine Standardlösung des New Leaderships, deren Bestandteile für jedes Unternehmen geeignet sind und unter allen Rahmenbedingungen umgesetzt werden können, gibt es allerdings auch hier nicht.

Aus der angesprochenen Vielzahl an aktuellen Trends der Arbeitswelt, insbesondere des New Work und New Leadership, haben wir eine Auswahl getroffen, die in den anschließenden Abschnitten kurz vorgestellt und bezüglich ihrer Anwendbarkeit eingeordnet wird.



## 2.2 Einsatzfelder im produzierenden Gewerbe

Grundsätzlich muss jedes angesprochene Thema von Unternehmen zu Unternehmen individuell betrachtet und auf Anwendbarkeit geprüft werden. Eine pauschale Lösung kann es in diesem Bereich nicht geben. Trotz allem werden in diesem Unterkapitel einige der aufgezeigten Trends ausführlicher vorgestellt und mit Umsetzungsideen im produzierenden Gewerbe ergänzt.

### ■ ■ ■ Förderung von Innovation, Kreativität und Lernbereitschaft

Durch die Freiheit, eigene Ideen zu entwickeln und umzusetzen, wird die Innovationskraft der Mitarbeiter gefördert, die langfristig zum Wettbewerbsvorteil des Unternehmens führt. Die Möglichkeit und Förderung von Lernbereitschaft sowie -fähigkeit bietet den Mitarbeitern und Unternehmen die Chance sich schneller auf neue Anforderungen einzustellen.

#### Umsetzungsideen:

- **Ideenmanagement** Möglichkeit eigene Ideen (Verbesserungsideen, Produktideen, etc.) einfach und unkompliziert einzureichen, mit der Aussicht auf Umsetzung nach Prüfung und eine Prämierung bei Umsetzung/Erfolg.
- **Kreative Stunde** Festgelegter Zeitraum (Teilnahme freiwillig) in dem im entspannten Rahmen, bspw. mittels Kreativtechniken, zusammen Ideen / Lösungen für ausgewählte Themen gesucht werden.
- **Mitarbeiterprojekte** Möglichkeit für engagierte Mitarbeiter eigene Ideen und Projekte in einem definierten Zeitkontingent umzusetzen. Benötigte Unterstützung und die Möglichkeit der Umsetzung nach Prüfung sowie eine Prämierung bei Erfolg sind hilfreich.
- **Lernmanagement** Ein im Unternehmen etabliertes (digitales) Lernmanagementsystem, welches die Mitarbeiter bspw. mittels spielerischer Elemente (Gamification) motiviert sich neues Wissen und Fähigkeiten anzueignen. Solch ein System kann ebenfalls zu Entlastung von Personal führen, wenn z.B. regelmäßig notwendige Schulungen für betroffene Mitarbeiter digital durchgeführt, dokumentiert und falls notwendig geprüft werden

### ■ ■ ■ Einsatz von flexiblen Arbeitszeitmodellen

Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen es den Mitarbeitern, ihre Arbeit besser an ihre individuellen Bedürfnisse und Lebensumstände anzupassen. Ein deutlicher Vorteil besteht in der gesteigerten Mitarbeiterbindung und -motivation. Mitarbeiter, welche die Möglichkeit haben, flexibel zu arbeiten, fühlen sich stärker mit ihrem Arbeitgeber verbunden und sind eher bereit, länger im Unternehmen zu bleiben.

Trotz der vielen Vorteile gibt es auch Herausforderungen im Zusammenhang mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Ein bedeutender Punkt ist die Sicherstellung der Kommunikation, Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und die Abstimmung von Arbeitszeiten und -prozessen. Es ist wichtig, dass Unternehmen klare Richtlinien für flexibles Arbeiten entwickeln, um Missverständnisse und mögliche Konflikte zu vermeiden.



### ■ Job-Sharing / Teilzeit

Die Idee eine Vollzeitstelle mit zwei Mitarbeitern bspw. á 60%, zu besetzen, verursacht auf den ersten Blick zwar Kosten in Form von Gehalt (bei zusammen mehr als 100% Arbeitszeit) und Zeit (Abstimmungsbedarf). Jedoch dürfen die Vorteile der Urlaubs-/Krankenvertretung und der bereits eingepreisten Überstunden (bspw. 120% Arbeitszeit bei zwei 60% Kräften) nicht übersehen werden

#### Umsetzungsideen:

- **Tandem zur Wissensweitergabe** Teilen sich Mitarbeiter mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Wissensgebieten eine Vollzeitstelle, findet im Zuge dessen die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen statt. Beispielsweise ist hier die Kombination von erfahrenen Mitarbeitern in (Alters-) Teilzeit und geeigneten jüngeren Mitarbeitern mit Teilzeitbedarf zu nennen, womit das Wissen der erfahrenen Mitarbeiter im Unternehmen gehalten und weitergegeben werden kann.
- **Tandem zur Fachkräftegewinnung** Mit der Option, eine Vollzeitstelle mit einem Tandem aus zwei Teilzeitkräften zu besetzen, erweitert man den Pool an potenziellen Mitarbeitern um Arbeitskräfte, die aus verschiedenen Gründen nicht Vollzeit arbeiten können.
- **Tandem zur Vertretung (befristet)** Mit der Bildung eines Tandems zur Vertretung kann dem Arbeitnehmer die Chance gegeben werden, mit wenig Arbeitszeit im Unternehmen zu ver- und auf einem aktuellen Stand zu bleiben (bspw. Elternzeit, Pflege, Krankheit). Gleichzeitig kann mit dem ergänzenden Tandempartner ein (neuer) Mitarbeiter angelernt und bei Bedarf auch langfristig für das Unternehmen gewonnen werden.



## ■ 4-Tage-Woche

Die 4-Tage-Woche ist nicht grundsätzlich mit weniger Arbeitszeit oder stehenden Maschinen am langen Wochenende gleichzusetzen. Vielmehr gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Gestaltungsformen mit und ohne reduzierte Arbeitszeit – abhängig von den unternehmensindividuellen Gegebenheiten und Erfahrungen. Zahlreiche Studien weltweit beschäftigen sich derzeit mit der Frage, inwiefern eine 4-Tage-Woche Auswirkungen auf die Produktivität, Zufriedenheit und Neugewinnung von Mitarbeitern hat.



### Umsetzungsideen:

- **Kombination von Voll-/Teilzeit** Gerade für die Integration von Teilzeitkräften in die Schichtplanung kann die Reduktion der Arbeitstage auf 4 und die gleichzeitige Erhöhung der Arbeitszeit auf 10h eine Option sein. Insbesondere für die Überbrückung der verbleibenden Zeit zwischen den zwei 10h-Schichten kämen Teilzeitkräfte in Frage.
- **Kapazitäten gezielt nutzen** Die verbleibenden Tagesstunden bei einer Umstellung auf zwei 10h-Schichten im Zuge einer 4-Tage-Woche könnten gezielt für die regelmäßige/geplante Maschinenwartung oder für Aufträge ohne direkte (notwendige) Mitarbeiterüberwachung genutzt werden.
- **Reduktion der Arbeitsstunden** Mithilfe von Prozessoptimierung, Effizienzsteigerung und einem rotierenden System ist es möglich die Wochenarbeitsstunden der Mitarbeiter zu reduzieren und die Produktivität auf demselben Niveau zu halten. Gleichzeitig werden Fehlzeiten reduziert und Mitarbeiter motiviert. Die Attraktivität als Arbeitgeber kann erheblich steigen.



## ■ Remote Work / Hybrides Arbeiten / etc.

Das Arbeiten außerhalb der Firma umfasst viele unterschiedliche Ausprägungen. Die klassische Telearbeit beinhaltet beispielsweise, dass der Arbeitnehmer einen festen Arbeitsplatz zu Hause vom Arbeitgeber zur Verfügung gestellt bekommt. Das Home-Office hingegen ist eine Form des mobilen Arbeitens und wird in der Regel mit der Arbeit von zu Hause aus gleichgesetzt – mit einem privaten Arbeitsplatz oder Arbeitszimmer. Remote Work hingegen ist nicht an einen festen Arbeitsplatz – weder privat noch vom Arbeitgeber gestellt – gebunden und wird als Fernarbeit bezeichnet. Dabei ist das zentrale Element der zu erfüllende Arbeitsauftrag und nicht die Arbeitszeit oder der Arbeitsplatz. Das Hybride Arbeiten ist eine Mischform aus der Arbeit im Büro und aus Fernarbeit/Telearbeit/Home-Office.



### Umsetzungsideen:

In der Produktion ist derzeit die Umsetzung von Hybriden Arbeiten in den verschiedenen Ausprägungen deutlich schwerer (bis unmöglich), als es bei den klassischen Büroarbeitsplätzen der Fall ist. Jedoch kann es in bestimmten Fällen auch in der Produktionsbetrieben Vorteile bieten diese Optionen zu betrachten. Vor allem in Hinblick auf schwer zu besetzende Stellen mit einem größeren Anteil an Schreibtischarbeit (zentrale Maschinenprogrammierung, Produktionsplanung, klassische Bürojobs wie Vertrieb, IT, Marketing und Controlling) kann es sinnvoll sein die Remote Arbeit anzubieten, um für Fachkräfte attraktiver zu sein.



## ■ ■ ■ Nutzen von Netzwerken und Kooperationen

Die Kooperation haben immer die Intention gemeinsam ein Ziel besser zu erreichen, als es ein Unternehmen allein könnte – ganz im Sinne von „gemeinsam sind wir stärker“. Netzwerke hingegen umfassen auch Akteure, mit denen das Unternehmen in Verbindung steht oder die ein gemeinsames Thema verbindet, wie beispielweise durch wirtschaftliche Leistungsbeziehungen zwischen Lieferanten oder formale Beziehungen zwischen Anteilseignern, ohne jedoch ein gemeinsames Ziel oder konkretes Projekt in den Mittelpunkt zu stellen.

### ■ Netzwerke

Netzwerke sind für den Austausch von Informationen und für die Entwicklung von Projekten sowie Kooperationen besonders wichtig. Gezielte Netzwerkarbeit kann einem Unternehmen helfen, neue Kontakte, Anregungen und Perspektiven zu gewinnen.

### ■ Kooperationen

Gezielte Kooperationen sind weniger komplex in ihrem Aufbau als Netzwerke und stets auf ein gemeinsames Ziel/Projekt bezogen. Die Vorteile sind daher meistens unmittelbarer greifbar.

Beispiele für Kooperationen könnten sein:

- Einkaufskooperationen für eine bessere Verhandlungsposition
- Ausbildungs- und Personalkooperationen, beispielsweise bei Arbeitsbereichen, die keine Vollzeitkraft benötigen oder mit Remote Arbeit vereinbar sind
- Entwicklungskooperationen für gemeinsame Projekte / Produkte, gerade bei sich ergänzenden Unternehmen können hier neue Geschäftsfelder erschlossen werden

## ■ ■ ■ Weitere Managementtrends

### ■ Feedback Kultur

Eine Feedbackkultur lebt davon, dass sich die Mitarbeiter unabhängig von der Hierarchiestufe gegenseitig ein sachliches und wertschätzendes Feedback geben. Notwendig hierfür ist ein großes Maß an Vertrauen und Offenheit im Unternehmen. Eine Feedbackkultur kann dabei helfen eine vertrauensvolle Kommunikation aufzubauen, Fehler frühzeitig zu erkennen und die Entwicklung von Mitarbeitern zu unterstützen sowie deren Zufriedenheit zu stärken.

Wichtig für die Umsetzung ist ein gemeinsames, positives Verständnis von Feedback und gemeinsame Feedback-Regeln – beispielsweise werden Feedbackbotschaften aus der „Ich“-Perspektive weniger negativ verstanden, als die häufig verwendete „Du hast ...“-Formulierungen.

### ■ Empowerment, Agiles Arbeiten, Diversität und Inklusion

Vielfältige Teams, in denen alle Mitarbeiter die gleichen Chancen haben und die Befähigung von Mitarbeitern in Hinblick auf Eigenverantwortung und Kreativität im Team im Vordergrund stehen.

Die Führungskraft delegiert Verantwortung, anstatt sich in Mikromanagement zu verlieren und eine ständige Kontrolle auszuüben. Selbstführung und Selbststeuerung sind Grundbausteine des agilen Arbeitens und mit einem hohen Maß an Verantwortung sowie Gestaltungsfreiheit der Teams verbunden. Die Delegation von Verantwortung ist jedoch nicht gleichzusetzen mit der Abwesenheit der Führungskraft. Für die Vermeidung einer „Untersteuerung“ der Teams bedarf es eine Klärung der Aufgaben und Befähigung der Mitarbeiter, um die neuen Rollen zu übernehmen. Eine kontinuierliche Reflektion, die in regelmäßigen Abständen festgeschrieben ist, hilft, das Zusammenwirken zu verbessern.

Wie bereits zu Beginn dieses Kapitels beschrieben, kann es sich hierbei nur um eine kleine Auswahl aus einer Vielzahl an Trends, Konzepten und Ideen handeln. Sollten tiefere Einblicke in eines der genannten Themen angestrebt werden, finden Sie im Anhang eine Zusammenstellung weiterführender Literatur.

Unabhängig davon, ob und wie viele der aufgezeigten Trends für das eigene Unternehmen von Interesse sind, kann eine erfolgreiche Etablierung nur durch Integration in die eigene Unternehmenskultur erreicht werden. Um in diesem Zusammenhang noch einmal auf das Zitat des Ökonomen Peter Drucker zurückzukommen: Strategien, Innovationen und Maßnahmen, die nicht mit der Unternehmenskultur im Einklang stehen, werden von der Belegschaft nicht umgesetzt und sind zum Scheitern verurteilt. Daher beschäftigt sich das folgende Kapitel mit der Analyse der eigenen Unternehmenskultur und mit der Frage, wie diese für die Zukunft nachhaltig angepasst werden kann.



### ■ 3. Unternehmenskultur analysieren, bilden und zukunftsfähig halten

Um die Unternehmenskultur erfolgreich an neue und zukünftige Herausforderungen anzupassen, bedarf es einer gründlichen Vorbereitung und Planung. In diesem Zusammenhang bietet es sich daher an, folgendes Schema eines Kulturveränderungsprozesses als Grundlage zu nutzen und sich dabei einige zentrale Fragen als Leitfaden zu stellen. Zudem ist es wichtig zu beachten, dass ein solches Grundkonzept nicht für jedes Unternehmen optimiert ist und daher an die unternehmensindividuellen Gegebenheiten angepasst werden muss.

# Leitfragen für den Kulturveränderungsprozess



## 1. Vorbereitung

- Welche Ziele sollen mit der Kulturveränderung erreicht werden? (Definition)
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
- Welche Projektmanagementstrukturen werden benötigt?
- Welche Mitarbeiter sollen in dem Projektteam arbeiten und wer ist der verantwortliche Projektleiter?
- Wird externe Unterstützung benötigt?



## 2. Analyse

- Wie sieht die Unternehmenskultur heute aus (IST-Zustand)?
- Welche Umweltfaktoren (bspw. Entwicklung der Märkte, Erwartungen der Kunden und Gesellschaft, Verhalten der Wettbewerber, technische Entwicklungen) beeinflussen die aktuelle Unternehmenskultur?
- Welche Umweltfaktoren sind für die zukünftige Unternehmenskultur von Bedeutung?
- Welche Stärken und Schwächen weist die aktuelle Unternehmenskultur auf?



## 3. Konzeptentwicklung

- Wie soll die zukünftige Unternehmenskultur – basierend auf der vorangegangenen Analyse – aussehen?
- Welche Kulturelemente sollen verändert werden und welche sollen in der zukünftigen Unternehmenskultur erhalten bleiben?
- Welche sind die wesentlichen Kulturelemente, um das definierte Entwicklungsziel möglichst effizient zu erreichen?
- Wie sollen die verschiedenen Ebenen der Organisation in die Definition der zukünftigen Kulturmerkmale einbezogen werden?



## 4. Roll-out

- Wie können die Führungskräfte in die Umsetzung eingebunden und von der Kulturveränderung überzeugt werden?
- Wie kann die Unterstützung durch die Belegschaft erreicht werden?
- Wie können die Notwendigkeit zur Anpassung der Unternehmenskultur und die angestrebten Kulturelemente nachvollziehbar vermittelt werden?
- Welche Möglichkeiten erhält die Belegschaft ihre Bedenken und erkannten Herausforderungen zu adressieren? Wie wird damit umgegangen?
- Welche Rückendeckung erhalten die Mitarbeiter und Führungskräfte aus der obersten Führungsebene bei der Umsetzung?



## 5. Verstetigung und Nachhaltigkeit

- Wie wird eine stetige Reflexion der Nachhaltigkeit des Veränderungsprozesses sichergestellt?
- Wie kann verhindert werden, dass die Veränderung nur von kurzer Dauer ist?
- Wie wird mit Misserfolg und unerwarteten Problemen umgegangen?
- Was wäre der Worst-Case und welche Folgen könnten daraus entstehen (ein Scheitern könnte bspw. zu Widerständen für zukünftige Projekte oder Vertrauensverlust führen)?
- Wie können diese Entwicklungen verhindert werden?

Basierend auf dieser Grundstruktur werden in den folgenden Abschnitten verschiedene Methoden und Theorien vorgestellt, die bei der Beantwortung der aufgeworfenen Fragen unterstützen können. Selbstverständlich kann diese Auswahl nur eine Inspiration sowie einen kleinen Einblick in die möglichen Werkzeuge, die für eine Bearbeitung eines Kulturveränderungsprojektes in Frage kommen, bieten. Daher finden Sie am Ende dieses Handbuches eine Literaturliste für weiterführende Informationen, zusätzliche Methoden und Theorien.

## 3.1 Projektvorbereitung

„Sag mir, wie ein Projekt beginnt und ich sage Dir, wie es endet.“

Projektweisheit

Diese Projektweisheit thematisiert die Notwendigkeit einer sorgfältigen Planung und Definition der relevanten Rahmenbedingungen als einen zentralen Aspekt von Projektarbeit. Ohne diese vorbereitenden Maßnahmen steigt das Risiko, dass ein Projekt beispielsweise aufgrund von fehlender Unterstützung, Verständnis oder Ressourcen, keinen erfolgreichen Abschluss findet.



Vergleichen Sie die Hinweise zum Projektstart in anderen Themenfeldern zum Beispiel im TRANSFORMATIVE-Handbuch „Grundlagen zur Effizienzsteigerung“ und „Grundlagen der Produktentwicklung“.

Die Grundlage für einen erfolgreichen Projektstart bildet dabei die Zusammenfassung und Klärung aller wichtigen Informationen in einem sogenannten **Projektsteckbrief**. Typischerweise beinhaltet ein solches Dokument folgende Inhalte:

### Projektsteckbrief

- |                       |   |
|-----------------------|---|
| ✓ Problembeschreibung | Warum muss das Projekt umgesetzt werden?  |
| ✓ Projektziel         | Was soll durch das Projekt erreicht werden (idealer Zustand nach der Realisierung)?<br>Das Ziel sollte dabei „SMART“ formuliert sein: Spezifisch, Messbar, Abgestimmt, Realistisch und Terminiert |
| ✓ Projektnutzen       | Welcher Nutzen/Mehrwert soll durch das Projekt erzielt werden?  |
| ✓ Projektrahmen       | Welche Themen sind Bestandteil des Projekts und welche werden ausdrücklich ausgeschlossen?  |
| ✓ Ressourcen          | Welche Ressourcen (z.B. Material, Personal, Know-How, Budget) werden benötigt?  |
| ✓ Projektteam         | Wer ist für das Projekt verantwortlich und wer beteiligt? Welche Rollen und Zuständigkeiten haben die Teammitglieder?   |
| ✓ Zeitplanung         | Wann startet das Projekt und wann soll es abgeschlossen sein?<br>Welche Meilensteine, Deadlines und Projektphasen sind vorgesehen?  |
| ✓ Chancen und Risiken | Welche Risiken könnten den Projekterfolg gefährden und welche Chancen ergeben sich durch die Umsetzung?   |
| ✓ Wechselwirkungen    | Sind andere Projekte und Prozesse bekannt, die das Projekt beeinflussen oder durch das Projekt beeinflusst werden?  |

Wichtig ist bei der Zusammenstellung des Projektsteckbriefs, dass dieser auf das Projekt abgestimmt ist. Nicht immer sind alle typischen Bestandteile relevant oder auch ausreichend.

## 3.2 Analyse der Unternehmenskultur und Umwelteinflüsse

- „Das Problem zu erkennen ist wichtiger als die Lösung zu erkennen, denn die genaue Darstellung des Problems führt zur Lösung.“

Albert Einstein, Physiker

Diese Aussage von Albert Einstein beinhaltet eine nahezu allgemeingültige Weisheit für Probleme aller Art und gilt entsprechend auch für ein Projekt zur Kulturveränderung. Ohne die umfassende Analyse der vorhandenen IST-Kultur, der wichtigsten Umweltfaktoren sowie aktueller wie zukünftiger technischer und gesellschaftlicher Trends als Grundlage für die angestrebte Veränderung, ist eine fundierte Entscheidung für die Zukunft unmöglich. Für die Erfassung, Beschreibung und Analyse der IST-Kultur wird im Folgenden eine Auswahl der bekanntesten Modelle vorgestellt.

### 3.2.1 Unternehmenskultur nach Edgar Schein

Ein klassisches Modell der Unternehmenskultur ist das 3-Ebenen-Modell von Edgar H. Schein. Die einfache Struktur ist es als Einstieg in die Analyse der Unternehmenskultur ideal und zusätzlich basieren viele andere Ansätze auf diesem Modell:



Zentral ist die Unterscheidung von Artefakten, von Werten und Normen sowie den Grundannahmen. Alle drei Ebenen beeinflussen sich dabei gegenseitig, sind jedoch unterschiedlich gut sicht- und wahrnehmbar. Gerade die Grundannahmen beeinflussen zwar stark die übergeordneten Ebenen, sind aber gleichzeitig den meisten Mitarbeitern nicht bewusst. Sie erschweren dadurch insbesondere Veränderungen der Unternehmenskultur, die allein durch angepasste Artefakte erreicht werden sollen. Für einen erfolgreiche Veränderung müssen daher die Werte und Normen als Ansatzpunkt gewählt werden. Diese liegen teilweise sichtbar, jedoch teilweise auch unbewusst, im Spannungsfeld dazwischen und bieten den entscheidenden Ansatzpunkt für eine zukunfts-fähige Unternehmenskultur.

Für die spätere Nutzung im Zuge des Veränderungsprozesses ist das Verständnis für die Ansatzpunkte des Modells wichtig:

- Entscheidender Ansatzpunkt für Veränderungen Ebene der Werte und Normen
- Wirkmechanismen Neue Verhaltensnormen, Maxime, Ver- und Gebote
- Hilfsmittel Sichtbarmachen der Kultur durch starke und bewusste Symbole

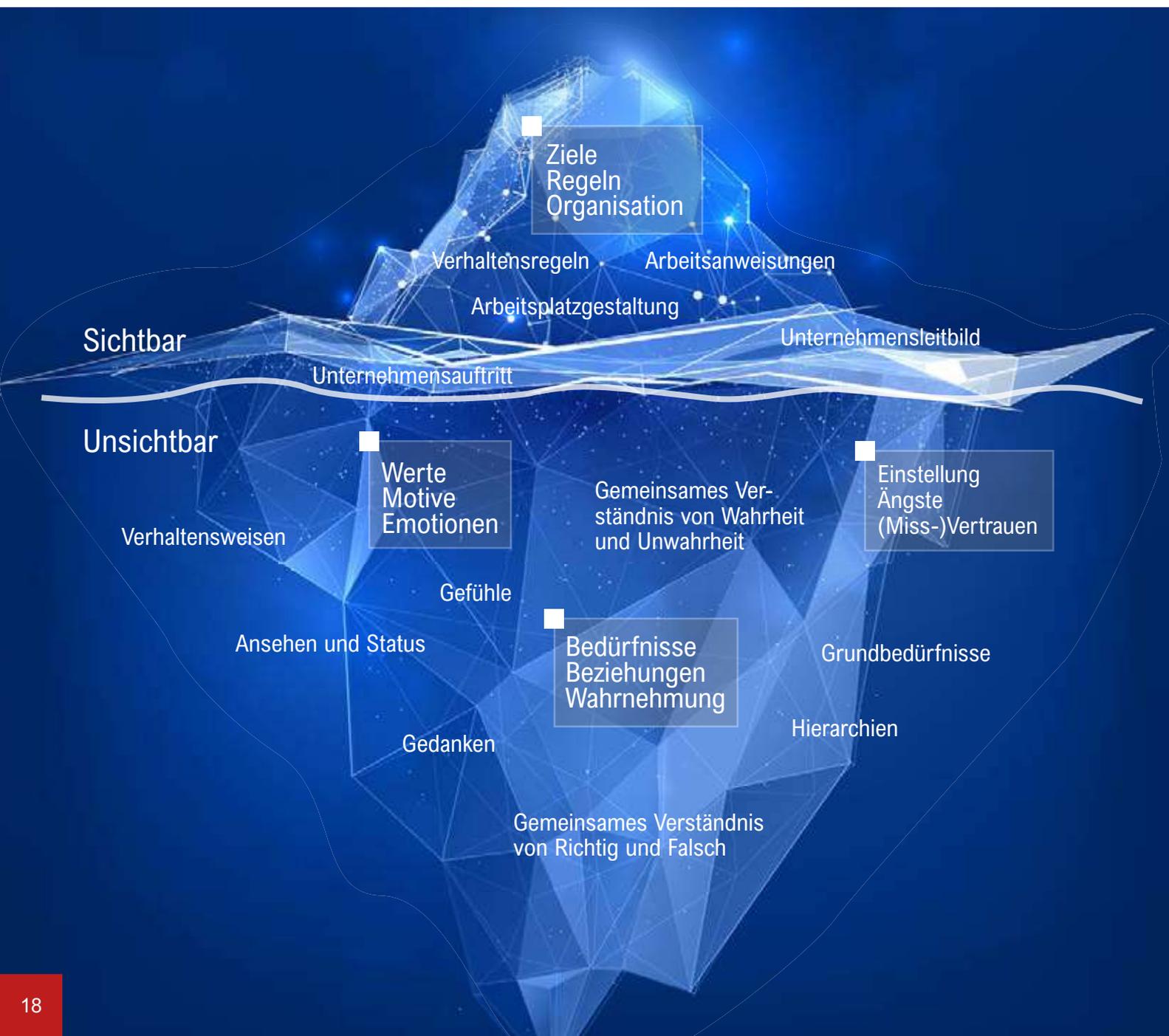
### 3.2.2 Eisbergmodell nach Edward T. Hall

Die Grundlage für das Modell zur Unternehmenskultur von Edward T. Hall bildet das Eisbergmodell des Psychologen Sigmund Freud. Die Kernaussage dabei ist, dass die Unternehmenskultur aus wenigen sichtbaren – der Spitze des Eisbergs – und vielen nicht sofort sichtbaren – dem Eisberg unter Wasser – Elementen besteht. Der Teil des Eisbergs, der sich oberhalb der Wasseroberfläche befindet, wird dabei der Sachebene und der Anteil unterhalb der Wasseroberfläche der Beziehungsebene zugeordnet.

Im folgenden Schaubild ist die Unterscheidung inklusive einiger Beispiele und übergeordneter Begriffe noch einmal verdeutlicht:

Für die spätere Nutzung im Zuge des Veränderungsprozesses ist das Verständnis für die Ansatzpunkte des Modells wichtig:

- **Entscheidender Ansatzpunkt für Veränderungen** Absenkung des Wahrnehmungshorizonts – bislang unsichtbare Bereiche unterhalb der Wasserfläche sichtbar machen
- **Wirkmechanismen** Welche kulturellen Merkmale sind prägend?  
Gemeinsam die gelebte Unternehmenskultur weiterentwickeln.



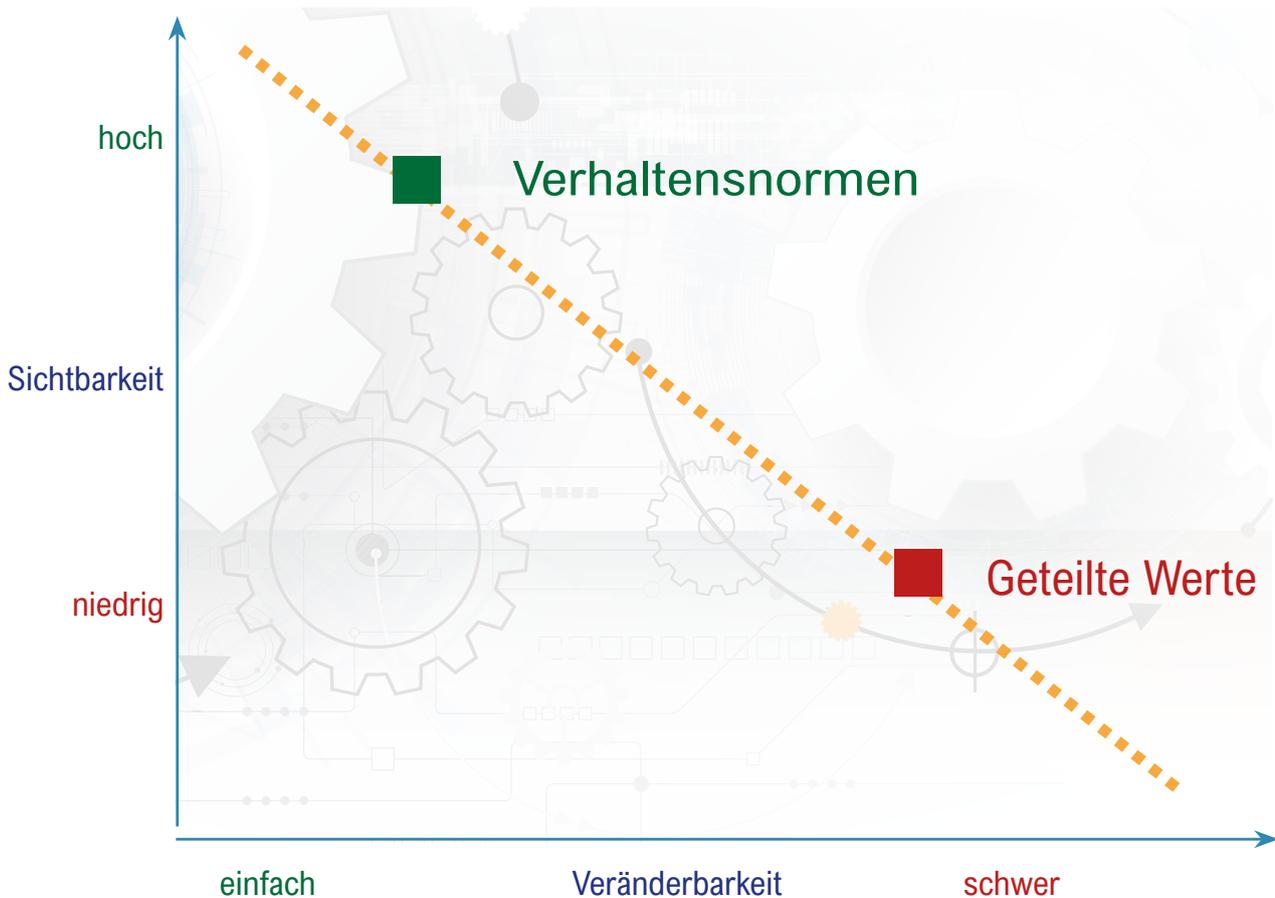
### 3.2.3 Zwei-Stufen-Modell nach Kotter und Heskett

Das Modell beschäftigt sich mit der Veränderbarkeit der Unternehmenskultur, aufgeteilt in die Bereiche „Verhaltensnormen“ / „Group Behaviour Norms“ und „Geteilte Werte“ / „Shared Values“.

Gerade die geteilte Werte sind in der Regel nicht direkt sichtbar und daher nur schwer zu verändern. Die Verhaltensnormen hingegen zeichnen sich durch eine hohe Sichtbarkeit aus und können daher deutlich einfacher verändert werden. Daher bietet es sich an, die erkannten Verhaltensnormen und geteilten Werte auf der Skala aus Sichtbarkeit und Veränderbarkeit einzuordnen, um auf diesem Wege die Verhaltensnormen zu identifizieren, welche für eine Veränderung die erfolgversprechendsten Ansatzpunkte bieten.

Für den späteren Nutzen im Zuge des Veränderungsprozesses ist das Verständnis für die Ansatzpunkte des Modells wichtig:

- **Entscheidender Ansatzpunkt für Veränderungen**      Veränderung der gut sichtbaren Verhaltensnormen
- **Wirkmechanismen**      Mit der Veränderung der Verhaltensnormen wird der Zugang zu den schwer erreichbaren geteilten Werten vereinfacht und deren Anpassung möglich.



### 3.3 Konzeptentwicklung für die zukünftige Unternehmenskultur

Die Entscheidung, wie die zukünftige Unternehmenskultur aussehen kann, sollte keine reine Top-down-Entscheidung aus dem Management sein. Vielmehr ist es wichtig, alle Ebenen und Bereiche des Unternehmens mit einzubeziehen und nach dem sogenannten Gegenstromprinzip vorzugehen.

Das Gegenstromprinzip beinhaltet außer dem Top-down auch das Bottom-up-Prinzip. Dabei werden die Entscheidungen des Managements (Top-down) mit den Perspektiven der unterschiedlichen Bereiche des Unternehmens – beispielsweise mittels entsprechender Stellvertreter – abgeglichen, geprüft, konkretisiert und um Vorschläge ergänzt. Diese abgestimmten Informationen gehen anschließend wieder zurück an das Management zur weiteren Bearbeitung (Bottom-up).

Die Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter ist für ein erfolgreiches Projekt daher zwingend notwendig. Denn wie das chinesische Sprichwort richtigerweise zusammenfasst, führen Veränderungen in der Regel nicht dazu, dass alle Beteiligten die Maßnahmen unterstützen.

■ ■ *„Wenn der Wind der Veränderung weht, bauen die einen Windmühlen und die anderen Mauern.“*

Chinesisches Sprichwort

Vielmehr besteht die Gefahr, dass es in der Belegschaft zu Zweifeln und Widerständen kommt. Für einen nachhaltigen kulturellen Wandel eines Unternehmens müssen jedoch alle Mitglieder der Organisation die Veränderung verinnerlichen und ein neues gemeinsames Verständnis entwickeln. Die gemeinsame Erarbeitung des Entwicklungsziels der Unternehmenskultur legt hierfür den Grundstein.

Zur Visualisierung der zukünftigen Unternehmenskultur kann auf das bereits erläuterte Modell von Edgar Schein zurückgegriffen werden, womit gleichzeitig die Gegenüberstellung von IST- und SOLL-Kultur vereinfacht wird.

### 3.4 Roll-out der neuen Unternehmenskultur

Nachdem in der Konzeptentwicklung die angestrebte SOLL-Kultur mit ihren strategiekonformen Werten und Denkvorstellungen bereits unter Einbindung der Belegschaft entwickelt wurde, bedarf es anschließend eines Konzeptes für das Roll-out der neuen Unternehmenskultur. Dabei sind das Engagement und die Beteiligung der Mitarbeiter ebenfalls von zentraler Bedeutung. Denn nur wenn bereits in der Konzeption die Bedenken, Ängste und verschiedenen Herausforderungen der Belegschaft berücksichtigt werden, können die Menschen davon überzeugt werden, ihre Einstellungen, ihre Annahmen und ihr Verhalten zu verändern.

■ ■ *„Die Kunst, Pläne zu machen, besteht darin, den Schwierigkeiten ihrer Ausführung zuvorzukommen.“*

Luc de Clapiers, Marquis de Vauvenargues

Französischer Philosoph, Moralist und Schriftsteller

Neben dem Einbinden der Mitarbeiter in die Konzeptentwicklung sowie späteren Umsetzung des Roll-outs, ist die Integration der neuen Unternehmenskultur in den Arbeitsalltag und die Abläufe des Unternehmens wichtig. Hier kommt neben der Einordnung in das Zwei-Stufenmodell von Kotter und Heskett auch das Modell von Edgar Schein zum Tragen.

Der Veränderungsprozess greift bei beiden Fällen in die sicht- und anpassbare Ebene der Werte und Normen ein und beeinflusst damit direkt den Arbeitsalltag der Mitarbeiter.

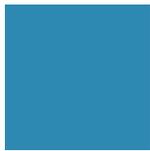


Die **Verhaltensnormen, Maxime, Ver- und Gebote** müssen an die neue Unternehmenskultur angepasst oder neu definiert werden.

Die Erarbeitung der IST-Kultur hat jedoch gezeigt, dass die Ebene der Werte und Normen nur einen kleinen Teil der Unternehmenskultur ausmacht. Daher ist es notwendig die Veränderung nicht nur auf dieser Ebene anzugehen, sondern gleichzeitig weitere Ansatzpunkte zu nutzen.



Die Ebene der Artefakte beinhaltet das Symbolsystem des Unternehmens. Mittels **starker und sichtbarer Symbole** kann über die Wahrnehmung auch die Einstellung und das Handeln beeinflusst werden.



Für den Erfolg des gesamten Veränderungsprozess ist die Vorbildfunktion der Unternehmensführung sowie weiterer Führungspersonen von zentraler Bedeutung. Die neue Kultur muss unabhängig von der Position und dem jeweiligen Einflussbereich, für alle Beteiligten gelten und von allen umgesetzt werden. Wichtig für eine positive Veränderung ist zudem, dass die Vorgesetzten die Vision und die Relevanz der neuen Kultur für den Unternehmenserfolg sowie die Zukunft des Unternehmens vermitteln.

### 3.5 Reflexion der Veränderungen – Nachhaltigkeit und Verstetigung

Die Veränderung der Unternehmenskultur ist kein Prozess, der in wenigen Tagen oder Wochen abgeschlossen ist. Die neue Kultur muss, wie unter dem Punkt Roll-out bereits beschrieben, ihren Weg in den Alltag des Unternehmens finden und stetig reflektiert werden. Daher ist es zielführend schon frühzeitig über Handlungsmöglichkeiten nachzudenken, die zum einen verhindern, dass das Projekt nach dem Roll-out ergebnislos zu Ende geht und zum anderen die Verantwortlichen rechtzeitig erkennen lassen, wann Korrekturen notwendig sind.

■ ■ *„Es ist kein Drama, wenn das Projekt nicht nach Plan läuft. Es ist ein Drama, wenn der Projektmanager davon nichts weiß.“*

Peter Hobbs, Projektmanager

Bei der Verstetigung können folgende Werkzeuge hilfreich sein:

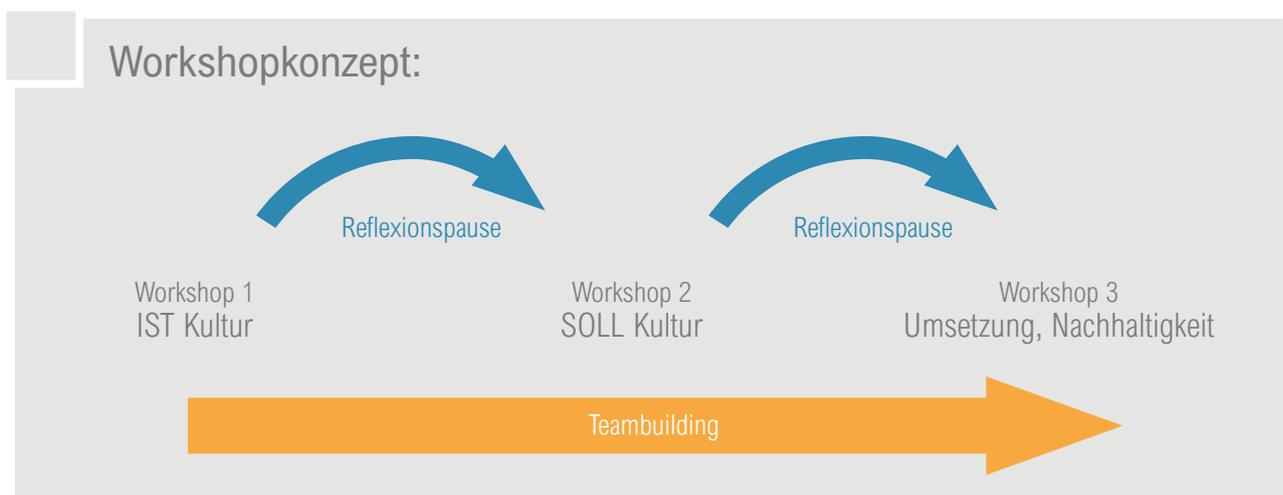
-  **Der zusätzliche Motivationsschub durch sogenannte „quick wins“:** die Chancen für schnelle Erfolgserlebnisse und Resultate können bereits in der Konzeptionsphase gesichtet, zeitnah realisiert und sichtbar werden.
-  **Schaffung oder Anpassung der Anreizsystem im Unternehmen:** Die neue Unternehmenskultur sollte durch formelle und informelle Anreizsysteme unterstützt werden.
-  **Etablieren von regelmäßigen Review-Workshops:** Die bereits geschaffte Veränderung und Entwicklungen reflektieren und gemeinsam weitere Schritte erarbeiten. Mit der Festlegung von regelmäßigen Terminen wird die Thematik priorisiert und kann weniger im Arbeitsalltag untergehen.



## ■ 4. Praxisbeispiel: Workshopkonzeption

Damit die erfolgreiche Umsetzung der im ersten Teil dieses Handbuchs beschriebenen Thematiken gelingt, wird im Folgenden ein Workshopkonzept vorgestellt, welches Unternehmen bei der Transformation der Unternehmenskultur als Richtschnur dienen und bei der Anwendung der vorgestellten Theorien unterstützen kann.

Die Konzeption der Workshoptage dient lediglich als Beispiel und zur Inspiration. Die genaue Konzeption einer Workshopreihe ist von vielen Faktoren abhängig und muss auf jedes Unternehmen, die Teilnehmer und die Zielsetzung individuell angepasst werden.



Der **erste Workshoptag** dient dem Kennenlernen und der Analyse der aktuellen IST-Kultur im eigenen Unternehmen. Erste Theorieinhalte werden dabei geschult und gezielte Teambuildingmaßnahmen unterstützen das gemeinsame Erarbeiten der IST-Kultur. Am **zweiten Workshoptag** werden die SOLL-Kultur erarbeitet und Veränderungspotentiale definiert. Weitere Teambuildingmaßnahmen, Kreativmethoden und Arbeitskreise unterstützen bei der Erarbeitung.

Somit kann am **dritten Workshoptag** der Kreis mithilfe der Umsetzungsmaßnahmen geschlossen und der Fokus auf eine langfristig nachhaltige Umsetzung gelegt werden.

Es ist empfehlenswert, zwischen den einzelnen Workshoptagen zeitlichen Abstand zu schaffen und nicht alle Inhalte in drei aufeinander folgenden Tagen zu erarbeiten. Die Abstände dienen der Reflexion, welche für die Teilnehmer von hoher Relevanz ist.

■ Im Allgemeinen sollten bei der Vorbereitung von Workshops stets einige Punkte beachtet werden:

#### ■ Zielsetzung

- ? Welches Ziel soll mit dem Workshop erreicht werden?
- ! Die Intention der Geschäftsführung sollte vorab klar festgestellt und definiert werden

#### ■ Workshopkonzeption

- ? Welche Fragestellungen, Methoden und Schwerpunkte sollen im Workshop bearbeitet werden?
- ? Für wie viele Teilnehmer und für welche Zielgruppe wird der Workshop konzipiert?
- ! Ausreichend Zeitpuffer einplanen – so bleibt genug Zeit, um auf unvorhergesehene Probleme oder interessante Diskussionen reagieren zu können
- ! Ausreichend Pausen einplanen – gerade in Pausen entstehen in entspannten Gesprächen noch einige Ideen und Lösungsvorschläge
- ! Übungen zur Auflockerung und/oder zum Teambuilding können das produktive Arbeiten unterstützen – sollten dabei bestenfalls auf das jeweilige Thema abgestimmt sein.

#### ■ Terminfindung

- ? Wann und wie lange soll der Workshop stattfinden? Sind mehrere Workshoptage geplant?
- ! Die Terminauswahl ist wichtig, um den Raum und die Zeit zu schaffen, welche das Risiko von Unterbrechungen reduziert und ein konzentriertes Arbeiten zulässt

#### ■ Teilnehmerauswahl

- ? Welche Mitarbeiter, Interessengruppenvertreter und Führungskräfte werden benötigt?
- ? Welche Teilnehmerzusammensetzung ist zielführend?
- ? Gibt es Mitarbeiter, die gewisse Gruppierungen im Unternehmen vertreten können und die Akzeptanz der Belegschaft haben?
- ! Das Gegenstromprinzip beachten – reine Top-down-Lösungen sind nicht sinnvoll.
- ! Freiwilligkeit und vom Mitarbeiter ausgehende Motivation zur Teilnahme sind von Vorteil, aber auch die „unbequemen“ Stimmen sollten gehört werden

#### ■ Räumlichkeiten

- ? Wie viel Platz wird benötigt und wo soll der Workshop stattfinden?
- ? Wie sieht es mit der Anfahrt / Übernachtung / Logistik aus – gerade bei mehrtägigen Workshopreihen oder weit entfernten Räumlichkeiten zu prüfen.
- ! Externe Räumlichkeiten können hilfreich sein, um festgefahrene Strukturen aufzubrechen – der Zugang zu notwendigen Unterlagen sollte jedoch möglich sein (IST-Kultur, vorhandene Regelungen und Vorschriften, etc.)

#### ■ Verpflegung

- ? Welche Mahlzeiten sollen im Rahmen des Workshops eingeplant werden?
- ? Sind die Mahlzeiten Bestandteil des Workshops (gemeinsame Essen) oder individuell zu organisieren?
- ? Wer trägt die Kosten?
- ! Im Sinne des Teambuilding und des Gemeinschaftsgefühls kann es sich anbieten, ausgewählte Mahlzeiten zum Bestandteil des Workshops zu machen.

#### ■ Material

- ? Welche Materialien werden benötigt und müssen vorbereitet werden?
- ? Sind alle Materialien verfügbar oder müssen diese beschafft werden (Kosten)?
- ! Powerpoint ist ein gern gewähltes Präsentationsmedium, kann die praktische Arbeit auf Papier, Flipcharts und Pinnwänden jedoch im Workshop nicht ersetzen

#### ■ Moderation

- ? Wer wird den Workshop leiten und moderieren?
- ! Abhängig von den Vorerfahrungen, Kenntnissen und der Stimmung im Unternehmen kann es sich anbieten einen externen Moderator zu beauftragen

Vorbereitung **Zielsetzung**

Schaffung eines Bewusstseins der Teilnehmer für die vielfältigen Aspekte und theoretischen Hintergründe einer Unternehmenskultur. Analyse der derzeitigen IST-Unternehmenskultur und Schaffung einer Vertrauensbasis zwischen den Teilnehmern.

**Workshopkonzeption**

**Schwerpunkt** IST-Kultur und Grundlagen für dein erfolgreiches Change-Projekt (Motivation generieren für das Projekt, Wissensvermittlung und Teambuilding)

**Fragestellung** Wie sieht unsere aktuelle Unternehmenskultur aus (IST-Kultur)

**Methoden** Brainstorming, 6-5-3-Methode, Gruppenarbeit, Eisbergmodell, Unternehmenskultur nach Schein, Teambuildingübungen, Auflockerungsübung



1. Begrüßung
2. **Teambuilding**

Geschäftsführung  
Teambuildingaufgabe: Im Hier und Jetzt  
Thema: Wahrnehmung



3. Theorieinput
4. Motivation

Unternehmenskultur – Hintergründe warum jetzt  
Erfolgsbeispiel von Unternehmen  
Präsentation, Diskussion



5. **Erarbeitung**

Erste Selbstreflexion Unternehmenskultur  
Brainstorming oder Brainwriting

6. Frühstückspause



7. Theorieinput
8. **Teambuilding**

Unternehmenskultur (Eisbergmodell)  
Teambuildingaufgabe: Decke drehen  
Thema: Berührungssängste abbauen, Teamarbeit, symbolisch unter die Oberfläche schauen



9. **Erarbeitung**

Welche Teile der Unternehmenskultur liegen unter der Wasseroberfläche?  
6-3-5-Methode

10. Mittagspause



11. Auflockerung

Ohnmacht auf Kommando  
Thema: Aufmerksamkeit schärfen & gegenseitige Unterstützung



12. Theorieinput
13. **Erarbeitung**

Unternehmenskultur (Schein)  
Einordnen der Ergebnisse in das Modell von Schein IST-Kultur  
Gruppenarbeit

14. Kaffeepause



15. **Teambuilding**

Teambuildingaufgabe „Gordischer Knoten“  
Thema: Wir schaffen das – Herausforderung annehmen

16. Ergebniszusammenfassung

17. Gemeinsamer Ausklang

Vorbereitung **Zielsetzung**

Schaffung eines Bewusstseins der Teilnehmer für die vielfältigen Herausforderungen des Unternehmens und Definition der für die Zukunft notwendigen SOLL-Kultur. Abgleich der IST- und SOLL-Kultur.

**Workshopkonzeption**

**Schwerpunkt** SOLL-Kultur, Abgleich mit der IST-Kultur und Grundlagen für dein erfolgreiches Change-Projekt (Motivation generieren für das Projekt, und Teambuilding)

**Fragestellung** Welche SOLL-Kultur brauchen wir für eine erfolgreiche Zukunft des Unternehmens und wo liegen die Problemfelder zur derzeitigen IST-Kultur?

**Methoden** Brainstorming, Walt-Disney-Methode, Kopfstand-Methode, Gruppenarbeit, Modell nach Schein, Teambuildingübungen



1. Begrüßung
2. **Teambuilding**

Geschäftsführung

**Teambuildingaufgabe:** Zombie Flucht

**Thema:** Kreatives Problemlösen, Kooperationsverhalten, Icebreaker



3. Theorieinput
4. Motivation:

Einordnung und Reflexion der Ergebnisse des vorherigen Workshoptages

Wo sehen wir das Unternehmen in Zukunft

Brainstorming oder Brainwriting



5. **Erarbeitung**

Wo sehen wir die Problemfelder der aktuellen Unternehmenskultur mit Blick auf die erwartete Zukunft des Unternehmens

Walt-Disney-Methode



6. Frühstückspause



7. **Teambuilding**

**Teambuildingaufgabe:** Positive Memory Cloud

**Thema:** Team-Zusammenhalt, Kennenlernen, positive Stimmung



8. **Erarbeitung**

Was für eine Kultur braucht das Unternehmen in Zukunft?

Kopfstand - Methode

9. Auflockerung

Minenfeld

Thema: Den richtigen Weg finden



10. **Erarbeitung**

Definition der idealen SOLL-Kultur im Modell nach Schein

Gruppenarbeit



11. Mittagspause



12. **Teambuilding**

**Teambuildingaufgabe:** das schrumpfende Schiff

**Thema:** Kooperieren



13. **Erarbeitung**

Definition der angestrebten Unternehmenskultur im Modell nach Schein

Gruppenarbeit



14. Kaffeepause



15. **Teambuilding**

**Teambuildingaufgabe:** Airband Wettbewerb

**Thema:** Teamarbeit / gemeinsam Spaß haben

16. Ergebniszusammenfassung

17. Gemeinsamer Ausklang – **Teambuilding** Bunter Kulturabend



Vorbereitung **Zielsetzung**

Schaffung eines Bewusstseins der Teilnehmer für die vielfältigen Herausforderungen einer neuen Unternehmenskultur. Schaffung der Grundlage für eine erfolgreiche Einführung und nachhaltige Weiterführung der SOLL-Kultur.

**Workshopkonzeption**

**Schwerpunkt** Anpassung vorhandener Regeln, Vorgaben und Anreizsysteme, Grundlagen für dein erfolgreiches Chance-Projekt (Verständnis generieren die Umsetzungsmaßnahmen und Teambuilding)

**Fragestellung** Wo liegen die Unterschiede zwischen der SOLL-Kultur und der derzeitigen IST-Kultur? Welche Maßnahmen sind zur Umsetzung und Weiterführung der SOLL-Kultur erforderlich?

**Methoden** Diskussion, Präsentation, Gruppenarbeit, Mindmapping, Kopfstand-Methode



1. Begrüßung
2. **Teambuilding**

Geschäftsführung  
**Teambuildingaufgabe:** Tausch-Puzzle  
Thema: Kommunikation miteinander



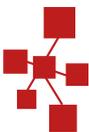
3. Theorieinput

Einordnung und Reflexion der Ergebnisse des vorherigen Workshoptags



4. Motivation

Neujahrsvorsätze  
Präsentation, Diskussion



5. Theorieinput
6. **Erarbeitung**

Modell nach Kotter und Hesseke  
Erkannte Veränderungspotentiale in das Modell nach Kotter und Hesseke einarbeiten  
Gruppenarbeit

7. Frühstückspause 



8. **Teambuilding**

**Teambuildingaufgabe:** Rücken an Rücken malen  
Thema: Kommunikation, Missverständnisse vermeiden  
Welche Regeln und Vorgaben sind bereits vorhanden und schriftlich festgehalten?  
Gruppenrecherche und Mindmapping

9. **Erarbeitung**



10. Mittagspause



11. **Teambuilding**

**Teambuildingaufgabe:** der blinde Kellner  
Thema: Kommunikation, Teamarbeit

12. **Erarbeitung**

Welche Regeln/Vorgaben müssen neu geschaffen oder überarbeitet werden? Wie müssen diese am Ende aussehen?



13. Kaffeepause



14. **Erarbeitung**

Welche Anreize/Motivation können geschaffen werden, damit diese eingehalten werden?



15. **Teambuilding**

Gruppenarbeit  
**Teambuildingaufgabe:** Ein Wappen für das Unternehmen  
Thema: Gemeinsame Werte schaffen

16. Ergebniszusammenfassung

17. Gemeinsamer Ausklang

# Skizzen zu Ihrem WORKSHOP





Die Wahl der passenden Methoden für Ihr Unternehmen ist ausschlaggebend für den Erfolg.

## ■ 5. Unterstützende Methoden

In diesem Kapitel finden Sie verschiedene Erarbeitungsthemen sowie Teambuilding-, Motivations- und Auflockerungsübungen, die bei der Planung eines Workshops zu Analyse und Anpassung der Unternehmenskultur hilfreich sein können. Dieses Kapitel bildet somit die Grundlage für das Praxisbeispiel einer Workshopplanung im abschließenden fünften Kapitel. Die jeweiligen Icons der vorgestellten Methoden finden Sie in der Ablaufplanung des Beispielworkshop wieder.

### 5.1 Erarbeitungsthemen

Im Rahmen eines Workshops zur Transformation der Unternehmenskultur steht die Erarbeitung verschiedener Themenbereiche im Vordergrund. Auf den nächsten Seiten werden zu ausgewählten Fragestellungen Ziele definiert und Fragestellungen die Ziele definiert und Hinweise zur Umsetzung gegeben. Des Weiteren werden passende Kreativ- und Erarbeitungsmethoden vorgeschlagen. Die aufgeführten Techniken können auf die Gesamtgröße der Gruppe angepasst werden. Der angegebene Zeitbedarf ist als Richtwert zu sehen und abhängig von der Gruppengröße und Anzahl der Teilgruppen.

## ■ Analyse der aktuellen Unternehmenskultur (IST - Kultur)

### ■■■ Erste Selbstreflexion Unternehmenskultur

- Ziel** Die Teilnehmer sollen ihre Wahrnehmung der Unternehmenskultur zusammentragen und erkennen, welcher Aspekte der Kultur sie sich bewusst sind.
- Zeitansatz** 15 Minuten
- Methode** Brainstorming
- Moderation** Der Moderator kann das Brainstorming mittels gezielter Fragen unterstützen:
- Wie wird im Unternehmen mit Konfliktsituationen umgegangen?
  - Wie kommunizieren wir im Unternehmen miteinander?
  - Wie kommunizieren wir mit externen Stellen?
  - Welche Symbole verbindet man mit unserem Unternehmen?
  - Welche Eigenschaften verbindet man mit dem Unternehmen und woher kommt dieser Eindruck?
- Hinweise**
- Befinden sich tendenziell ruhige Teilnehmer in der Gruppe bietet sich alternativ das Brainwriting an.
  - Die Methode kann digital (bspw. Onlinetool-Brainstorming-Tools) oder analog (bspw. Pinnwand und Karten) umgesetzt werden
  - Große Gruppen sollten geteilt werden und in unterschiedlichen Räumen das Brainstorming durchführen – anschließend ist eine Zusammenführung der Ergebnisse notwendig

### ■■■ Welche Teile der Unternehmenskultur liegen unter der Wasseroberfläche?

- Ziel** Die Teilnehmer sollen die Beziehungsebene im Sinne des Eisbergmodells analysieren und erkennen, welche Aspekte der Kultur ihnen im Alltag nicht bewusst sind.
- Zeitansatz** 45 Minuten
- Methode** 6-3-5-Methode
- Moderation** Der Moderator kann die Erarbeitung mittels gezielter Fragen unterstützen, falls nach der ersten Phase des Kreativprozesses eine Pause entsteht – Hilfreich sind in diesem Zusammenhang die Erläuterungen zum Eisbergmodell und der Aspekte unter der Wasseroberfläche:
- Welches Verhalten wird im Unternehmen als richtig und als falsch verstanden?
  - Welche Werte sind in unserer Unternehmenskultur besonders wichtig?
  - Welches Verhalten führt zu Erfolg im Unternehmen?
- Hinweise**
- Die Ergebnisse sollten anschließend auf einem großen Schaubild mit „Eisbergmotiv“ zusammengeführt werden, um ein gemeinsames Ergebnis zu erreichen.
  - Es bietet sich an, die Ergebnisse des ersten Brainstormings zu den bewussten Aspekten der Unternehmenskultur ebenfalls auf dem Schaubild festzuhalten
  - Bei großen Gruppen kann es zu sehr vielen Bearbeitungsgruppen kommen. Daher bietet es sich an, die Gruppe vorher in Untergruppen aufzuteilen (bspw. Abteilungen, Führungsebenen, Altersgruppen, etc). Die einzelnen Ergebnisse der 6-3-5-Methode in den Untergruppen müssen in einem Zwischenschritt zusammengefasst werden.

### ■■■ Einordnen in das Modell von Schein – IST-Kultur

- Ziel** Einordnung der IST-Kultur in das Modell von Schein
- Zeitansatz** 30 Minuten
- Methode** Gruppenarbeit - Unternehmenskultur nach E. Schein
- Vorgehen** Die Workshopeteilnehmenden finden sich in Gruppen à 2-4 Teilnehmern zusammen und erarbeiten, basierend auf den bisherigen Workshopergebnissen, ihre Version der IST-Kultur im Modell von Schein. Die einzelnen Arbeitsergebnisse werden im Anschluss vorgestellt und zu einem Gesamtergebnis der aktuellen Unternehmenskultur gemäß dem Modell von Schein zusammengeführt.
- Bemerkung**
- Für besonders große Gruppen kann es sinnvoll sein, die Größe der Arbeitsgruppen oder den Zeitansatz anzupassen, da die Vorstellung und Clusterung der Ergebnisse entsprechend mehr Zeit in Anspruch nimmt.
  - Das Ergebnis sollte anschließend oder während der Zusammenführung der Teilergebnisse auf einem großen und gut sichtbaren Schaubild des Modells nach Schein festgehalten werden.

## ■ Definition der zukünftigen Unternehmenskultur (SOLL - Kultur)

### ■■■ Wo sehen wir die Problemfelder der aktuellen Unternehmenskultur mit Blick auf die erwartete Zukunft des Unternehmens?

- Ziel** Analyse der Herausforderungen - interne und externe Faktoren
- Zeitansatz** 45 Minuten
- Methode** Walt-Disney-Methode
- Hinweise**
- Bei großen Gruppen bietet sich die Wahl einer Variante der Walt-Disney-Methode an. Beispielsweise kommen folgende Versionen in Frage:
  - Es werden verschiedene Fragestellungen bearbeitet beziehungsweise verschiedene Schwerpunkte in der Fragestellung gesetzt.
- Zum Thema Herausforderungen in der Zukunft könnten, abhängig von dem eigenen Unternehmen, bspw. die Schwerpunkte Interne & Externe, Personal & Produktion & Logistik in Frage kommen.
- Alternativ können die verschiedenen Positionen (Träumer, Realist, Kritiker) anstatt durch Einzelpersonen, jeweils durch 2-3 Teilnehmer ausgearbeitet und vertreten werden.

### ■■■ Was für eine Kultur braucht das Unternehmen in Zukunft?

- Ziel** Wünsche und Vorstellungen der einzelnen Abteilungen und Ebenen sollen identifiziert und ausgearbeitet werden.
- Zeitansatz** 45 Minuten
- Methode** Kopfstand - Methode
- Vorgehen**
- Ausgangspunkt sind die in der vorausgegangenen Gruppenarbeit festgestellten Problemfelder der aktuellen Unternehmenskultur
  - Die Gruppeneinteilung sollte der Unternehmenssystematik folgen und nach Abteilungen / Hierarchiestufen / Aufgabenbereichen / etc. erfolgen, damit die verschiedenen Blickwinkel auf die Unternehmenskultur herausgearbeitet werden können.
  - Die Ergebnisse werden bspw. auf einem Flipchart notiert und vorgestellt

### ■■■ Definition der idealen SOLL-Kultur

- Ziel** Zielbild der Wunsch-Unternehmenskultur soll geschaffen werden
- Zeitansatz** 45 Minuten
- Methode** Gruppenarbeit - Unternehmenskultur nach E. Schein
- Vorgehen**
- Die Workshopteilnehmenden finden sich in Gruppen à 2-4 Teilnehmern zusammen und erarbeiten, basierend auf den bisherigen Workshopergebnissen, ihre Version der SOLL-Kultur im Modell von Schein.
  - Die Gruppenzusammensetzung sollte so gewählt werden, dass alle Abteilungen / Hierarchiestufen / Aufgabenbereiche (Teilergebnisse aus dem vorherigen Abschnitt) vertreten sind. Eine Durchmischung der Gruppen kann neue Perspektiven und Ideen fördern.
  - Die einzelnen Arbeitsergebnisse werden im Anschluss vorgestellt und zu einem Gesamtergebnis der idealen SOLL-Unternehmenskultur gemäß dem Modell von Schein zusammengeführt.
  - Wichtig ist, dass die Teilnehmer bei der Zusammenstellung der SOLL-Kultur noch nicht an die Umsetzung der einzelnen Punkte denken. Es geht bei dieser Übung rein um die Vorstellung wie die Unternehmenskultur in Zukunft idealerweise aussehen sollte.
- Bemerkung**
- Für besonders große Gruppen kann es sinnvoll sein, die Größe der Arbeitsgruppen oder den Zeitansatz anzupassen, da die Vorstellung und Clusterung der Ergebnisse entsprechend mehr Zeit in Anspruch nimmt.
  - Das Ergebnis sollte anschließend oder während der Zusammenführung der Teilergebnisse auf einem großen und gut sichtbaren Schaubild des Modells nach Schein festgehalten werden.
  - Die Zusammenführung der Ergebnisse bedarf eines guten Moderators. Das Gesamtergebnis sollte von der Mehrheit der Teilnehmer getragen werden. Gerade bei sehr kleinen Gruppen sollte Einstimmigkeit angestrebt werden.

### ■■■ Definition der angestrebten Unternehmenskultur im Modell nach Schein

- Ziel** Die IST-Unternehmenskultur und die ideale SOLL-Unternehmenskultur werden abgeglichen, Veränderungspotentiale identifiziert sowie die Zielkultur festgelegt und definiert
- Zeitansatz** 30 Minuten
- Methode** Gruppenarbeit - Unternehmenskultur nach E. Schein
- Vorgehen**
- Die Workshopteilnehmer finden sich in Gruppen à 2-4 Teilnehmern zusammen und erarbeiten, basierend auf den bisherigen Workshopergebnissen, ihre Version der SOLL-Kultur im Modell von Schein.
  - Die Gruppenzusammensetzung sollte so gewählt werden, dass alle Abteilungen / Hierarchiestufen / Aufgabebereiche (Teilergebnisse aus dem vorherigen Abschnitt) vertreten sind. Eine Durchmischung der Gruppen kann neue Perspektiven und Ideen fördern.
  - Die einzelnen Arbeitsergebnisse werden im Anschluss vorgestellt und zu einem Gesamtergebnis der Ziel-SOLL-Kultur gemäß dem Modell von Schein zusammengeführt.
  - Das Augenmerk der Teilnehmer sollte auf einem ambitionierten und realistischen Zielbild für die Unternehmenskultur liegen.
- Bemerkung**
- Für besonders große Gruppen kann es sinnvoll sein, die Größe der Arbeitsgruppen oder den Zeitansatz anzupassen, da die Vorstellung und Clusterung der Ergebnisse entsprechend mehr Zeit in Anspruch nimmt.
  - Das Gesamtergebnis sollte anschließend oder während der Zusammenführung der Teilergebnisse auf einem großen und gut sichtbaren Schaubild des Modells nach Schein festgehalten werden.
  - Die Zusammenführung der Ergebnisse bedarf eines guten Moderators. Das Gesamtergebnis sollte von der Mehrheit der Teilnehmer getragen werden. Gerade bei sehr kleinen Gruppen sollte Einstimmigkeit angestrebt werden.

## Skizzen zu Ihrem WORKSHOP



## Konzeption der Implementierung und Umsetzung der zukünftigen Unternehmenskultur

### Erkannte Veränderungspotentiale in das Modell nach Kotter u. Hesse einarbeiten

- Ziel** Die Veränderungspotentiale auf dem Weg von der IST- zur SOLL-Kultur sollen in das Modell von Kotter und Hesse eingearbeitet werden, um die Ansatzpunkte für eine erfolgreiche Umsetzung erkennen zu können.
- Zeitansatz** 30 Minuten
- Methode** Gruppenarbeit – Zwei-Stufen-Modell nach Kotter und Hesse
- Vorgehen**
- Die Workshopteilnehmer finden sich in Gruppen à 2-4 Teilnehmern zusammen und übertragen die erkannten Veränderungspotentiale, basierend auf den bisherigen Workshopergebnissen, in das Modell nach Kotter und Hesse
  - Die Gruppenzusammensetzung sollte so gewählt werden, dass alle Abteilungen / Hierarchiestufen / Aufgabengebiete (Teilergebnisse aus dem vorherigen Abschnitt) vertreten sind. Eine Durchmischung der Gruppen kann neue Perspektiven und Ideen fördern.
  - Die einzelnen Arbeitsergebnisse werden im Anschluss vorgestellt und zu einem Gesamtergebnis zusammengeführt.
- Bemerkung**
- Für besonders große Gruppen kann es sinnvoll sein, die Größe der Arbeitsgruppen oder den Zeitansatz anzupassen, da die Vorstellung und Clustering der Ergebnisse entsprechend mehr Zeit in Anspruch nimmt.
  - Das Gesamtergebnis sollte anschließend oder während der Zusammenführung der Teilergebnisse auf einem großen und gut sichtbaren Schaubild des Modells nach Schein festgehalten werden.
  - Die Zusammenführung der Ergebnisse bedarf eines guten Moderators. Das Gesamtergebnis sollte von der Mehrheit der Teilnehmer getragen werden. Gerade bei sehr kleinen Gruppen sollte Einstimmigkeit angestrebt werden.

### Welche Regeln und Vorgaben sind bereits vorhanden und schriftlich festgehalten?

- Ziel** Welche Vorgaben, Vorschriften, Anreizsysteme, schriftlichen und inoffizielle Regeln bestehen bisher und beeinflussen die Unternehmenskultur? Das Ziel ist es, die Übersicht über den IST-Zustand zu erhalten.
- Zeitansatz** 60 Minuten
- Methode** Gruppenrecherche und Mindmapping
- Vorgehen**
- Die Teilnehmer finden sich in Gruppen à 2-4 Teilnehmern zusammen und recherchieren, welche Regelwerke etc. derzeit die Unternehmenskultur beeinflussen und formen.
  - Für die Mindmapping-Methode bietet es sich für das einfachere Zusammenführen der Ergebnisse an, die Hauptäste mit den zentralen Themen (Vorgaben, Vorschriften, ...) vorzugeben
  - Die einzelnen Arbeitsergebnisse werden im Anschluss vorgestellt und zu einem Gesamtergebnis zusammengeführt.
- Bemerkung**
- Die Recherche sollte nicht nur das Wissen der Teilnehmer umfassen, sondern sollte sich auch auf digitale und/oder schriftlich vorhandene Quellen beziehen. Hier ist ein Zugang zum Firmennetzwerk von Vorteil.

### ■■■ Welche Regeln/Vorgaben müssen neu geschaffen oder überarbeitet werden? Wie müssen diese am Ende aussehen?

- Ziel** Herausfinden, welche Anpassungen an den Regularien des Unternehmens für eine erfolgreiche Transformation der Unternehmenskultur notwendig ist. Dabei können neue Ideen, angepasste Regelungen oder auch Streichungen von bereits vorhandenen Vorgaben berücksichtigt werden. (Achtung: die Anreizsysteme werden einzeln betrachtet)
- Zeitansatz** 30 Minuten
- Methode** Kopfstand - Methode
- Vorgehen**
- Die Teilnehmer finden sich in Gruppen à 2-4 Teilnehmern zusammen
  - Ausgangspunkt sind die in der vorausgegangenen Gruppenarbeit festgestellten Regelwerke, die Einordnung der Veränderungspotentiale in das Modell nach Kotter und Hesske sowie die Ziel-SOLL-Kultur.
  - Die Gruppeneinteilung sollte der Unternehmenssystematik folgen und nach Abteilungen / Hierarchiestufen / Aufgabenbereichen / etc. erfolgen, damit die verschiedenen Blickwinkel auf die Unternehmenskultur herausgearbeitet werden können.
  - Die Teilergebnisse werden in einer Mindmap, vergleichbar mit der Mindmap für das bereits vorhandene Regelwerk, notiert und Veränderungen markiert.
  - Die einzelnen Arbeitsergebnisse werden im Anschluss vorgestellt und zu einem Gesamtergebnis zusammengeführt. Es bietet sich an, die Mindmap des aktuellen und des angestrebten Regelwerks nebeneinander gut sichtbar aufzuhängen. Die angestrebte Entwicklung wird damit für alle Teilnehmer sichtbar.
- Bemerkung**
- Der Moderator kann die Kopfstand-Methode mittels gezielter Fragen unterstützen, falls die Teilnehmer Probleme bei der Umformulierung der positiven in die negative Fragestellung oder bei der Ideenfindung haben.
  - Ziel ist es nicht, die Regeln und Vorgaben komplett auszuarbeiten - dies ist in diesem Zusammenhang zu umfangreich - sondern es sollen die Eckpunkte und grundsätzlichen Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Transformation der Unternehmenskultur gefunden werden. Die konkrete Ausarbeitung der Regelwerke muss im Anschluss im Zuge der Umsetzung erfolgen.
  - Den Teilnehmern sollte bewusst sein, dass die Entscheidung, welche Regeln und Vorgaben umgesetzt werden, bei der Geschäftsführung liegt. Die Arbeitsergebnisse dienen als Vorschlag, der in der Belegschaft einen möglichst großen Rückhalt hat.

### ■■■ Welche Anreize/ Motivation können geschaffen werden, damit diese eingehalten werden?

- Ziel** Vorhandene Anreizsysteme reflektieren sowie auf die Zielkultur angepasste Anreize und Motivatoren für die aktive Umsetzung finden
- Zeitansatz** 30 Minuten
- Methode** Gruppenarbeit und Mindmapping
- Vorgehen**
- Die Teilnehmer finden sich in Gruppen à 2-4 Teilnehmern zusammen
  - Ausgangspunkt sind die in der vorausgegangenen Gruppenarbeit festgestellten Anreizsysteme, die Einordnung der Veränderungspotentiale in das Modell nach Kotter und Hesske, die erarbeiteten Regeln / Vorgaben sowie die Ziel-SOLL-Kultur
  - Die Teilergebnisse werden in einer Mindmap, vergleichbar mit der Mindmap für das bereits vorhandene Anreizsysteme, notiert und Veränderungen markiert
  - Die einzelnen Arbeitsergebnisse werden im Anschluss vorgestellt und zu einem Gesamtergebnis zusammengeführt.
- Bemerkung**
- Ziel ist es nicht, die Anreizsysteme komplett auszuarbeiten - dies ist in diesem Zusammenhang zu umfangreich -, sondern es sollen die Eckpunkte und grundsätzlichen Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Transformation der Unternehmenskultur gefunden werden. Die konkrete Ausarbeitung der Anreizsysteme muss im Anschluss im Zuge der Umsetzung erfolgen.
  - Den Teilnehmern sollte bewusst sein, dass die Entscheidung welche Anreizsysteme umgesetzt werden, bei der Geschäftsführung liegt. Die Arbeitsergebnisse dienen als Vorschlag, der in der Belegschaft einen möglichst großen Rückhalt hat.



## 5.2 Teambuilding

Die folgenden Teambuildingspiele sind nur ein Auszug aus der großen Zahl möglicher Teambuildingmethoden und -varianten. Die hier gezeigte Auswahl wurde thematisch sowie zeitlich auf die in Kapitel 5 ausgearbeiteten Beispielworkshops abgestimmt und kann variabel auf die Teilnehmeranzahl angepasst werden. Weiterhin wurde darauf Wert gelegt, dass für die Umsetzung der Spiele nur wenig und größtenteils in den Unternehmen vorhandenes Material benötigt wird, um keine zusätzlichen Kosten zu verursachen.

### ✓ Gordischer Knoten



**Zeitansatz** 5 - 30 Minuten

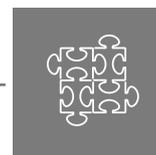
**Material** -

**Regeln**

1. Alle Teilnehmer stellen sich „kreuz und quer“ in einem Kreis auf
2. Alle Teilnehmer schließen die Augen
3. **Gerade Anzahl Teilnehmer:** Jeder streckt erst die linke Hand aus und fasst eine andere Hand (nicht des direkten Nachbarn). Anschließend folgt die rechte Hand.  
**Ungerade Anzahl Teilnehmer:** Beide Hände werden gleichzeitig ausgestreckt und suchen sich eine andere Hand zum Festhalten (nicht die des direkten Nachbarn)
4. Die Teilnehmer dürfen die Augen öffnen und den „Gordischen (Arm-) Knoten“ entwirren - ohne dabei die Hände loszulassen.

**Bemerkung** Bei mehr als 20 Teilnehmern bietet es sich an mehrere Kreise zu bilden. Schwieriger wird das Spiel, wenn nur ausgewählte Teilnehmer die Augen öffnen dürfen, ein Wettkampf zwischen zwei Gruppen besteht oder ein Zeitlimit gesetzt wird.

### ✓ Tausch-Puzzle



**Zeitansatz** 0,5 – 1,5 Stunden

**Material** Verschiedene Puzzles mit gleichem Schwierigkeitsgrad (Anzahl abhängig von der Teilnehmerzahl)

**Regeln**

1. Die Teilnehmer werden in gleichgroße Teams aufgeteilt
2. Jedes Team bekommt ein Puzzle – aber nicht alle Teile. Einige Teile befinden sich bei den anderen Gruppen.
3. Jedes Team bekommt die Aufgabe das Puzzle zu lösen. Um an die fehlenden Teile zu kommen, muss mit den anderen Teams verhandelt werden. Die Verhandlungs- und/oder Tauschentscheidung müssen in den Teams einstimmig getroffen werden.

**Bemerkung** Über die Gruppengröße und die Anzahl der Puzzleteile (Schwierigkeitsgrad der Puzzles) kann der Zeitansatz beeinflusst werden.



### ✓ Ein Wappen für das Unternehmen



**Zeitansatz** 30 Minuten

**Material** Papier, verschiedenfarbige Stifte

- Regeln**
1. Die Gruppe soll ein Wappen für das Unternehmen entwerfen (wird später im Büro aufgehängt)
  2. Das Wappen soll drei Teilbereiche haben zu den Themen
    - Jüngster Erfolg
    - Unternehmenswerte
    - Zukunft des Unternehmens

**Bemerkung** Bei einer großen Zahl an Teilnehmern können auch mehrere Wappen entworfen werden und an einem zentralen Ort als Galerie aufgehängt werden.

### ✓ Positive Memory Cloud



**Zeitansatz** 15 Minuten

**Material** Klebezettel/buntes Papier, Stifte, Pinnwand

- Regeln**
1. Jeder Teilnehmer bekommt Papier und Stift
  2. Die Teilnehmer sollen positive Erinnerungen an Teamarbeit und/oder Teamleistungen zu Papier bringen – als Bild oder Text. Je Erinnerung wird ein Zettel verwendet.
  3. Die Zettel werden zusammen aufgehängt und bilden eine gut sichtbare „positive Memory Cloud“.
  4. Abhängig von der Gruppengröße werden alle oder einzelne Anekdoten vorgetragen, um gemeinsam zu lachen oder sich an die positiven Geschichten zu erinnern.

**Bemerkung** Die (Pinn-)Wand sollte gut einsehbar und auch in den Pausen zugänglich sein. Bei großen Gruppen können auch verschiedene Wände zu ausgewählten Themen („Mein erster Tag“, „Teamarbeit“, „Geschäftsreisen“, etc.) entstehen und die Teilnehmer sich jeweils einem Thema zuordnen.

### ✓ Airband-Wettbewerb



**Zeitansatz** 0,5 - 1 Stunde (+ Vorbereitungszeit vor dem Workshop)

**Material** Möglichkeit Musik abzuspielen

- Regeln**
1. Im Vorfeld des Workshops: Es werden Teams von 2-5 Personen gebildet
  2. Im Vorfeld des Workshops: Die Teams suchen sich ein Lied aus und können sich auf die Show vorbereiten. Es dürfen auch Verkleidungen mitgebracht werden.
  3. Jedes Team tritt vor dem Publikum der anderen Teilnehmer auf.
  4. Es wird ein Sieger gewählt – jedes Team hat eine Stimme, nur das eigene Team kann nicht gewählt werden.

**Bemerkung** Bei großen Gruppen kann diese auch in Musiker und Jury unterteilt werden. Alternativ kann auch eine andere Abteilung oder einige nicht am Workshop beteiligte Mitarbeiter das Siegerteam wählen.

## ✓ Im Hier und Jetzt



**Zeitansatz** 15 Minuten

**Material** Vorbereitete Fragen

**Regeln**

1. Im Vorfeld des Workshops:  
Es müssen Fragen ausgewählt werden, die mit der Lokation oder den Personen vor Ort in Zusammenhang stehen. Beispiele sind: „Welche Farbe hat der Teppich vor der Rezeption?“; „Wie heißt die Person, die den Kaffee bereitgestellt hat? (Wenn sie dies getan hat, während die Teilnehmer bereits vor Ort waren)“; „Wie viele Plastikkarten sind in eurem Geldbeutel?“ ...
2. Gruppe wird in Teams eingeteilt und erhält die Fragen sowie eine vorgegebene Zeit diese zu beantworten (die Fragen sollen aus dem Gedächtnis beantwortet werden)
3. Im Anschluss werden die Erfahrungen geteilt und folgende Fragen besprochen:
  - Was hindert uns daran im „Hier und Jetzt“ zu sein?
  - Wann nehmen wir die Welt um uns herum am besten wahr?
  - Wie könnte das „im Hier und Jetzt“ zu leben unsere Freundschaften/Bekanntschaften/Karriere beeinflussen?

**Bemerkung** Diese Übung lenkt den Blick darauf, wie stark wir in Routinen gefangen sind und wie viele Personen, Abläufe und Dinge wir nicht bewusst wahrnehmen. Die Fragen müssen auf die Gruppe und Lokation angepasst werden – sie sollten für alle fair sein und berücksichtigen, wie gut die Lokation bei den Teilnehmern bekannt ist.

## ✓ Der blinde Kellner



**Zeitansatz** 15 Minuten

**Material** gefüllte Flaschen, Gläser, Augenbinden, Tücher zum Aufwischen

**Regeln**

1. Es werden Teams aus 5 Teilnehmern gebildet, alle bis auf ein Teammitglied bekommen die Augen verbunden
2. Das Team muss jetzt folgende Aufgaben erledigen:
  - Flasche finden
  - Gläser holen
  - Flasche öffnen
  - Gläser füllenDabei darf jedes Teammitglied nur eine Aufgabe erledigen, das „sehende“ Teammitglied darf nur anleiten.

**Bemerkung** Sollte es Gruppen mit 6 oder 4 Teilnehmern geben, kann eine Aufgabe geteilt (bspw. Gläser von zwei Orten holen) oder weggelassen (bspw. Gläser holen – sie sind bereits vorbereitet) werden.

## ✓ Zombie - Flucht



**Zeitansatz** 30 Minuten

**Material** Seil, Schlüssel zu dem Workshop-Raum, 5-10 Puzzle oder Rätsel

**Regeln**

1. Es wird ein „Zombie“ ausgewählt (freiwillig) der Spaß an dieser Rolle hat – inklusive typischem Zombieverhalten
2. Der Zombie wird in einer Ecke des Raumes mit dem Seil angebunden – das Seil wird alle 2 Minuten um einen halben Meter verlängert (Zeitansatz an die Rätsel und die Raumgröße anpassen) – nicht lange, bis der Zombie in die Nähe der lebenden Teammitglieder kommt
3. Das Team bekommt den Schlüssel für den Raum, sobald alle Rätsel/Puzzle, die im Raum verteilt liegen, gelöst sind. Die Rätsel/Puzzle müssen an Ort und Stelle gelöst werden und dürfen nicht im Raum verschoben werden.
4. Teammitglieder, die vom Zombie erreicht „gefressen“ werden, können nicht weiter mithelfen

**Bemerkung** Mit der Anzahl und dem Schwierigkeitsgrad der Puzzles/Rätsel kann die Dauer des Spiels beeinflusst werden. Das Spiel zielt auf kreative Problemlösung und Kooperationsfähigkeit ab. Die Seillänge des Zombies muss auf die Schwierigkeit der Rätsel, die Teilnehmerzahl und die Raumgröße abgestimmt sein.

### ✓ Das schrumpfende Schiff



**Zeitansatz** 20 Minuten

**Material** Folie / Betttuch / Klebeband / Seil (je nach Verfügbarkeit)

- Regeln**
1. Eine Fläche (abhängig von der Gruppengröße – zu große Gruppen teilen) auf dem Boden markieren
  2. Die Gruppe erhält die Aufgabe sich innerhalb von maximal 2 Minuten so in der Fläche aufzustellen, dass die gesamte Gruppe 10 Sekunden sicher in der Fläche bleiben kann, ohne den Boden außerhalb zu berühren - Hilfsmittel wie z.B. Stühle sind nicht erlaubt.
  3. Anschließend wird die Fläche verkleinert (bspw. beim Betttuch halbiert) und die Aufgabe wiederholt.
  4. Die Fläche wird so lange verkleinert, bis keine Gruppe mehr die Aufgabe erfüllen kann.

**Bemerkung** Die Anfangsfläche muss auf die Gruppengröße angepasst werden. Der erste Durchgang sollte eng, aber noch einfach machbar sein.

### ✓ Rücken an Rücken malen



**Zeitansatz** 20 Minuten

**Material** Papier, Stifte, Kopien einfacher Strichzeichnungen

- Regeln**
1. Die Gruppe wird in 2er Teams aufgeteilt und setzen sich mit dem Rücken aneinander
  2. Ein Teammitglied erhält die Zeichnung, das andere Teammitglied erhält Stift und Papier
  3. Die Zeichnung darf nur beschrieben und nicht genau verraten werden (bspw. Quadrat, zwei Kreise an beiden unteren Enden, usw. anstatt „male ein Auto“)
  4. Anschließend werden die Rollen mit einer neuen Vorlage getauscht
  5. Am Ende können die Originale und die gezeichneten Bilder verglichen werden. Was hat an der Kommunikation gut funktioniert? Warum kam es zu Missverständnissen? Welche Schlüsse lassen sich für den Arbeitsalltag ziehen?

**Bemerkung** Abhängig von der Gruppengröße sollten genug verschiedene Vorlagen ausgewählt werden, damit nicht benachbarte Teams voneinander abzeichnen können.

### ✓ Decke drehen



**Zeitansatz** 15 Minuten

**Material** Decke / Bettlaken

- Regeln**
1. Die Gruppe wird in gleichgroße Teams aufgeteilt
  2. Alle Teammitglieder stellen sich auf die Decke
  3. Das Team hat 5 Minuten Zeit die Decke zu wenden, ohne dass ein Teammitglied den Boden außerhalb der Decke berührt. Das Spiel ist gewonnen, wenn die Decke komplett umgedreht wurde.

**Bemerkung** Die Größe der Decke ist abhängig von der Gruppengröße und sollte nicht viel mehr Platz bieten, als die Gruppe in Anspruch nimmt, wenn sie bequem zusammensteht. Bei mehreren Teams kann alternativ auch die Zeit gestoppt werden und aus dem Spiel ein einfacher Wettkampf entstehen.

### ✓ Bunter Kulturabend



Wenn es die örtlichen und zeitlichen Gegebenheiten der Workshoptage zulassen, kann an einem Abend das Rahmenprogramm um einen bunten Kulturabend ergänzt werden. Dabei geht es darum, die unterschiedlichen Kulturen der einzelnen Mitarbeiter kennenzulernen (regional, national und kulturell)

**Zeitansatz** ein Abend oder Nachmittag

**Material** Je nach Art der Kulturpräsentation

**Bemerkung** Es können Koch- und Tanzabende oder auch Vorträge sein. Ziel dabei ist es, die Diversität zu fördern und pflegen, Kulturschranken abzubauen und Gemeinschaft zu stärken.

## 5.3 Kreativmethoden

Die verwendeten Kreativmethoden stammen aus der TRANSFORMATIVE Handbuch „Kreativmethoden“.



Das Handbuch erhalten Sie als Druckversion bei uns - sprechen Sie uns an.

Alternativ finden Sie alle bereits erschienenen TRANSFORMATIVE-Handbücher auf der Projektwebseite [transformative.de](http://transformative.de) als PDF.

## 5.4 Auflockerungsübungen

### ☑ Ohnmacht auf Kommando



**Zeitansatz** 15 Minuten

**Material** -

**Regeln**

1. Jedes Gruppenmitglied erhält eine Nummer (durchzählen)
2. Die Gruppe hat kurz Zeit, sich die Nummern aller anderer Gruppenmitglieder einzuprägen
3. Alle Teilnehmer bewegen sich innerhalb eines Raums
4. Der Gruppenleiter klatscht irgendwann in die Hände und ruft eine Nummer, derjenige mit zugehöriger Zahl fällt dabei „in Ohnmacht“ (bleibt stehen und lässt den Körper langsam erschlaffen)
5. Die restlichen Teilnehmer müssen dies so schnell wie möglich erkennen und denjenigen, welcher in Ohnmacht fällt, stützen.
6. Schritte 1-5 werden 4-6 x wiederholt

**Bemerkung** Zur Erhöhung des Schwierigkeitsgrades kann der Spielleiter dazu übergehen, mehrere Nummern hintereinander zu sagen, sodass mehrere Teilnehmer zeitgleich „ohnmächtig“ werden.

### ☑ Lebender Tischfußball



**Zeitansatz** 30 Minuten

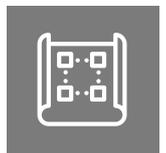
**Material** Fußball, 2 lange Seile

**Regeln**

1. Es werden zwei Mannschaften gebildet
2. Die Mannschaften haben 5 Minuten Zeit sich taktisch abzusprechen
3. Die Mannschaften formatieren sich entlang des jeweiligen Seils und stellen sich gegenüber voneinander auf, Ballbeginn wird durch Münzwurf entschieden, es gibt keinen Torwart
4. Spielzeit 2x10 Minuten, die Mannschaften versuchen den Ball in das gegnerische Tor zu zielen

**Bemerkung** Die Spieler dürfen sich nicht vom Seil wegbewegen und müssen immer mit den Händen das Seil halten.

### ☑ Minenfeld



**Zeitansatz** 20 Minuten

**Material** verschiedene, handliche Gegenstände

**Regeln**

1. Es werden zwei Gruppen gebildet, welche in sich nochmal in zwei geteilt werden
2. Auf zwei Feldern werden Gegenstände verteilt
3. Je Gruppe bleibt eine Hälfte außerhalb des Feldes und die andere Hälfte geht mit verbundenen Augen in das Feld – jeder außerhalb gebliebene Teilnehmer hat einen innenspielenden Teilnehmer als Partner (Zweiergruppen bilden) – den innenspielenden Teilnehmern werden die Augen verbunden
4. Außenstehende Teilnehmer müssen nun die innenliegenden Teilnehmer so lotsen, dass alle Gegenstände gesammelt werden.
5. Die Gruppe, welche alle Gegenstände des Feldes als erste aufgesammelt hat ist der Sieger der Übung

**Bemerkung** Es ist wichtig, dass die Partnerduos außerhalb und innerhalb des Feldes gut miteinander kommunizieren, damit keiner verletzt wird.

## 5.5 Präsentationen und Moderation

Für die erfolgreiche Umsetzung eines Workshops ist eine gute Moderation essenziell. Der Moderator muss nicht nur die theoretischen Inputs verständlich und interessant vermitteln, sondern auch die Teilnehmer durch die Kreativtechniken führen, Ergebnisse zusammenfassen und visualisieren, alle Teilnehmer einbinden und insbesondere in schwierigen Situationen die Neutralität wahren.

Einige Tipps und Tricks zur Moderation, Präsentation, Körpersprache, Rhetorik und den Umgang mit Störungen finden sie im TRANSFORMATIVE-Handbuch „Kreativmethoden“.



Das Handbuch erhalten Sie als Druckversion bei uns - sprechen Sie uns an.  
Alternativ finden Sie alle bereits erschienenen TRANSFORMATIVE-Handbücher auf der Projektwebseite [transformative.de](http://transformative.de) als PDF.

## 5.6 Hinweise zum Theorieinput

Für Einleitung und Begleitung eines Workshops muss neben der reinen Moderation der einzelnen Abschnitte zusätzlich ein Rahmen aus Motivation, Reflexion und theoretischem Input gebildet werden. Insbesondere bei mehreren Workshoptagen ist zudem die Rekapitulation des bereits erarbeiteten Ergebnisse unumgänglich. In diesem Abschnitt werden daher Hinweise zu typischen Theorieinputs in Anlehnung an das Praxisbeispiel in Kapitel 5 zusammengefasst.

### Unternehmenskultur – Warum jetzt?

**Ziel** Die Geschäftsführung zeigt auf, warum dieser Workshop gerade jetzt geplant wurde. Dabei sollen die Unterstützung und das Vertrauen verdeutlicht werden, welche die mit der Umsetzung beauftragten Personen durch die Geschäftsführung erfahren.

**Zeitansatz** 10 Minuten

**Methode** Freie Rede und/oder Präsentation

**Bemerkung** Es ist nicht das Ziel die Erarbeitung der Herausforderungen für das Unternehmen und die aktuelle Unternehmenskultur vorwegzunehmen. Dieser Abschnitt sollte daher kurz und motivierend gehalten werden.

### Einordnung und Reflexion der Ergebnisse des vorherigen Tages

**Ziel** Ziel ist es die am vorherigen Workshoptag erarbeiteten Ergebnisse in das Gesamtbild einzuordnen, zu reflektieren und in Erinnerung zu rufen.

**Zeitansatz** 10 Minuten

**Bemerkung** Sollten in den Gesprächen nach dem Workshop noch interessante und relevante Ideen aufgekommen sein, können diese in diesem Rahmen angesprochen und ergänzt werden. Der Moderator kann diesbezüglich nachfragen – in diesem Fall sollte hierfür jedoch ein Zeitpuffer vorgesehen werden.

### Vorstellung der verschiedenen Modelle

**Ziel** Ziel ist es, die Modelle und die notwendigen Zusammenhänge verständlich allen Teilnehmern zu erklären.

**Zeitansatz** Jeweils 10 Minuten

**Bemerkung** Es ist nicht das Ziel alle wissenschaftlichen Einzelheiten und Hintergründe zu vermitteln. Die Erklärung sollte kurz, einfach und auf das für die Erarbeitung notwendige Maß begrenzt sein. Visualisierungen und Beispiele sind für das Verständnis von Vorteil und sollten wenn möglich verwendet werden.

## 5.7 Motivation

Der Übergang von den bisher aufgezeigten Hinweisen zum Theorieinput hin, zu den im folgenden zusammengefassten Motivationsthemen ist fließend. Aufgrund der Bedeutung der Motivation der Teilnehmer für den Erfolg eines Workshops, befasst sich dieser Abschnitt des Handbuchs in Anlehnung an das Praxisbeispiel in Kapitel 4 jedoch noch einmal gesondert mit einer Sammlung an Ideen zu motivierenden Workshopmethoden.

### ✓ Erfolgsbeispiel von Unternehmen

- Ziel** Anhand eines oder mehrerer Erfolgsbeispiele von Unternehmen, die ihre Unternehmenskultur verändert haben, soll die Motivation der Teilnehmer an diesem Workshop geweckt werden.
- Zeitansatz** 20 Minuten
- Methode** Präsentation, Diskussion
- Bemerkung** ■ Im Vorfeld ist die Recherche von passenden Erfolgsbeispielen notwendig  
■ Das Einbinden der Teilnehmer mit eigenen Erfahrungen und Beispielen ist ausdrücklich gewünscht.



### ✓ Wo sehen wir das Unternehmen in Zukunft

- Ziel** In einem gemeinsamen Brainstorming herausfinden, wo und wofür das Unternehmen in Zukunft stehen soll
- Zeitansatz** 30 Minuten
- Methode** Brainstorming
- Vorgehen** Der Moderator muss das Brainstorming mit gezielten Fragen unterstützen und lenken.
- Bemerkung** ■ Befinden sich tendenziell ruhige Teilnehmer in der Gruppe, bietet sich alternativ das Brainwriting an.  
■ Die Methode kann digital (bspw. Onlinetool-Brainstorming-Tools) oder analog (bspw. Pinnwand und Karten) umgesetzt werden  
■ Dieses Prinzip funktioniert auch als Anti-Brainstorming. Hierbei sollen sich die Teilnehmer überlegen, wo sie das Unternehmen in Zukunft auf keinen Fall sehen möchten.



### ✓ Neujahrsvorsätze

- Ziel** Anhand einiger Neujahrstatistiken (bspw. Anmeldungen Fitnessstudio vs. Besucher der Fitnessstudios nach ein paar Monaten) soll die Problematik der Nachhaltigkeit bei Veränderungen verdeutlicht werden.
- Zeitansatz** 20 Minuten
- Methode** Präsentation, Diskussion
- Bemerkung** ■ Im Vorfeld ist die Recherche von passenden Neujahrbeispielen und -statistiken notwendig  
■ Das Einbinden der Teilnehmer mit eigenen Erfahrungen und Beispielen ist ausdrücklich gewünscht.



Dieses Handbuch bietet einen kurzen Einblick in die Theorie und die Grundlagen hinter dem Wandel der Unternehmenskultur. Ergänzt werden diese Erläuterungen um praxisorientierte Methoden und ein beispielhaftes Workshopkonzept als Umsetzungs idee. Das Lesen alleine kann für die praktische Anwendung im Unternehmen jedoch nur als Grundlage dienen. Vielmehr muss im Sinne der Wortbedeutung von „Praxis“ die praktische Umsetzung der Theorie in der Unternehmensrealität folgen. Die Autoren würden sich daher sehr freuen, wenn die vielfach vorgesehenen Möglichkeiten für Notizen sich mit der Zeit mit Ihren Ideen sowie Erkenntnissen füllen und das Handbuch auch in der Praxis einen langfristigen Nutzen für Ihr Unternehmen hat.

## Über die Autoren



### Alexandra Bergmann

Die Autorin ist M.Sc. der Wirtschafts- und Organisationswissenschaften, SIX SIGMA und DESIGN FOR SIX SIGMA Black Belt, LEAN MASTER und verfügt über Fortbildungen im Bereich Digitale Transformation und Projektmanagement. Als Projektmanager bei der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn-Franken beschäftigt sich Alexandra Bergmann im Rahmen des Projekts TRANSFORMATIVE mit der Erarbeitung vielfältiger Unterstützungsmöglichkeiten für die Unternehmen der Region Heilbronn-Franken.



### Antonia Müller

Die Autorin hat den Studiengang BWL-Handel an der Dualen-Hochschule Baden-Württemberg absolviert und in ihrer Bachelor-Thesis den Schwerpunkt auf die Analyse, Bewertung und Umsetzung verschiedener Arbeitszeitmodelle gerichtet.

Als Projektmanager bei der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn-Franken beschäftigt sich Antonia Müller im Rahmen des Projekts TRANSFORMATIVE mit der Erarbeitung vielfältiger Unterstützungsmöglichkeiten für die Unternehmen der Region Heilbronn-Franken – Insbesondere im Bereich Mensch & Organisation sowie Kunden- und Vertriebsorientierung.



### Erik Bannwarth

Der Autor hat den Master-Studiengang Innovation und Unternehmensführung studiert mit dem Schwerpunkt Unternehmensführung.

Als Projektmanager bei der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn-Franken beschäftigt sich Erik Bannwarth im Rahmen des Projekts TRANSFORMATIVE mit der Erarbeitung vielfältiger Unterstützungsmöglichkeiten für die Unternehmen der Region Heilbronn-Franken – Innovation und Strategie.

## Weiterführende Literatur

- Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, Vahs und Schäfer-Kunz, 7. Auflage, 2015, Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
- Unternehmenskultur und Führung, Homma und Bauschke, 2010, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Management Challenges 2023, Haufe Akademie, 2023, Haufe Akademie GmbH & Co. KG
- Praxishandbuch Human Resources, Dachrodt et al., 2014, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Erfolg in der agilen Transformation, Zech, 2022, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Megatrend New Work, zukunftsInstitut, 2023, <https://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrend-new-work/>

## Weitere TRANSFORMATIVE Handbücher

Im Rahmen des Projektes TRANSFORMATIVE erscheinen stetig neue praxisnahe Handbücher mit zu spannenden Themen rund um die Transformation der Automotive sowie vor- und nachgelagerter Branchen.

Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung sind bereits folgende Handbücher und Broschüren erschienen: des Projekts TRANSFORMATIVE mit der Erarbeitung vielfältiger Unterstützungsmöglichkeiten für die Unternehmen der Region Heilbronn-Franken.



## Herausgeber



[transformotive.de](https://transformotive.de)

## Gefördert durch

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

## Durchgeführt von



### Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn  
Fon +49 7131 20996-0  
Fax +49 7131 20996-99  
[info@wfgheilbronn.de](mailto:info@wfgheilbronn.de)  
[www.wfgheilbronn.de](http://www.wfgheilbronn.de)



### Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn  
Fon +49 7131 3825 0  
Fax +49 7131 3825 38  
[info@heilbronn-franken.com](mailto:info@heilbronn-franken.com)  
Signal Messenger: +49 1579 2468368

## Impressum

Auflage: 250 Stk.  
Erstausgabe: Juni 2024  
Druck und Layout: Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH  
Bildnachweis: Adobe Stock





[transformotive.de](https://transformotive.de)





# Netzwerk TRANSFORMATIVE

Region Heilbronn-Franken

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Heilbronn-  
Franken  
Baden-Württemberg



## Handbuch

# Unternehmenskultur im Wandel

Inkl. Methodenbaukasten und Beispiele

# 3