

Andreas Gebhardt

**101 Impulskarten
zur Entwicklung der Organisationskultur
für Trainer, Berater und Coachs**

managerSeminare Verlags GmbH – Edition Training aktuell

Inhaltsverzeichnis



Einführung

Warum dieses Buch?	7
Welche Idee steckt dahinter?	9
Welche Ziele verfolgen die Impulse?.....	11
Wann und in welchem Rahmen setze ich die Impulse ein?.....	12
Wie arbeite ich mit den Impulsen?.....	13
Welche Kulturfelder kann ich behandeln?	16
Mit welchem Thema fange ich an und wo mache ich weiter?	17
Gendergerechtigkeit	18
Kurzanleitung.....	19

101 Impulskarten zur Entwicklung der Organisationskultur

Fehler

Fehler ansprechen	23
Welche Kultur hat der Fehler?	25
Pech und Pannen GbR.....	27
Zielorientiert offensiv oder eher defensiv?.....	29
Die schlimmsten Fehler	31
Die beste Methode, keine Fehler zu machen.....	33
Schlechter Umgang mit einem Fehler	35
Makel, Murks & Co.....	37
Grobe Fehler.....	39
Fehlerball spielen.....	41

Wer wirklich Autorität hat	43
Bauer zur Sau.....	45
Flecken durch Löcher ersetzen.....	47
Patzer, Schnitzer & Co.	49
Fallbeispiel oder Fallbeil-Spiel?	51

Führung/Macht

Yeeah – gib alles!	53
Potenziale fördern.....	55
Führung wahrnehmen	57
Erwartungen.....	59
Servant Leadership.....	61
Entmutigende Führung.....	63
Menschen und Aale	65
Schreiben Sie es auf	67
Competence & Confidence	69
Kollege oder Mitarbeiter?	71
Kaffee – aber espresso bitte!	73
Sunk Costs	75

Lernen/Entwicklung

Keine Note ist falsch	77
Fehlschläge als Meilensteine.....	79
Lernen	81
Work-Learn-Balance.....	83
Was heute nicht richtig ist	85
Was braucht's?.....	87
Vorher/Nachher	89
Iteratives Lernen	91
Läuft doch alles!	93
Also, was soll das hier?.....	93
Muss man Fehler bestrafen	95
Mein Leben noch einmal leben	97
Nützliche Fehler.....	99

Lob/Anerkennung/Wertschätzung

Heute mache ich mal einen richtig beschissenen Job!¹¹ 101
 Nicht geschimpft ist genug gelobt 103
 Good News – Was gut lief 105
 Tag der Wahrheit..... 107
 Organisationskultur 109
 Feedback oder Kritik als Geschenk 111
 Positive Vorzeichen 113
 Geschichten, die das Leben schrieb..... 115
 Danke 117
 Try-&-Error-Kultur 119

(Selbst-)Verantwortung

Sorry, mein Fehler 121
 Fehler machen ist menschlich 123
 Fehlerkultur/Organisationskultur 125
 Vertrauen versauen..... 127
 Verschiedene Perspektiven..... 129
 Kategorischer Imperativ 131

Positive (Fehler-)Kultur..... 133
 Verantwortung übernehmen 135
 Verantwortung für Ergebnisse..... 137
 Ende gut, alles gut..... 139

Innovation/Mut/Kreativität

Das haben wir schon immer so gemacht..... 141
 Hat der Fehler Kultur?..... 143
 Risiko ist die Bugwelle des Erfolges 145
 Wege entstehen beim Gehen 147
 Äh, so macht ihr das hier?..... 149
 Konkurrenz aus der Seitenstraße..... 151
 Experimente an sich selbst 153
 OMG! – Das darf nicht wahr sein..... 155

Vertrauen/Respekt

Die Unverschämtheit des Telefons..... 157
 Ressourcen & Respekt..... 159
 Fehler sind menschlich..... 161

Menschen nehmen, wie sie sind.....	163
In Fehler-Haft	165
Umgang miteinander	167
Schwäche oder Stärke?.....	169
Fehler offen ansprechen	171

Sinn

Verhalten und Logik	173
The Business of Business.....	175
Was machst du denn hier?	177
An Bord pfeifen nur der Wind und der Kapitän	179
Sinn versus Fehler	181
Freiheit von und zu	183
Sinnvolle Vorschrift?	185
Feuchter Kehrlicht.....	187

Kontakt

Der Ton macht die Musik	189
Verbinden oder distanzieren?	191
Befehlen oder nachfragen.....	193
Das wurde kommuniziert	195
Ein Unglück kommt selten allein	197
Über was reden wir hier eigentlich?	199
Zweifelhafter Humor	201

Konflikt

Das sind Dinge.....	203
Enttäuschung & Fehlverhalten	205
Der Kritikpunkt.....	207
Gleiches Maß.....	209
Lass mich doch in Ruhe	211
Klare Ansage	213

Entscheidung

Gut gemeint oder gut gemacht?	215
Risiken	217
Die Null-Risiko-Illusion	219
Entscheidungsfindung	221
Groupthink.....	223

Analyseimpuls

Kulturanalyse	225
---------------------	-----

Anlage

Tabelle für den Schnellzugriff.....	227
-------------------------------------	-----

Download-Ressourcen

Als Download-Ressourcen zu diesem Buch stehen Ihnen zur Verfügung:

- alle Impulsfragen dieses Buchs
- eine digitale Suchtabelle



Den Link zu den Download-Ressourcen finden Sie auf der letzten Buchseite.

Einführung



Warum dieses Buch?

Kennen Sie das Gefühl: Sie haben im Kino einen richtig guten Film gesehen und kommen im Anschluss völlig motiviert nach draußen? Die Leinwandbilder hinterlassen ihre Spuren in die reale Welt hinein? Und Sie stellen sich vielleicht die Frage, wie kann auch ich zum Helden werden? Wie werde ich auch so mutig, entschlossen und ausdauernd? Dieses Gefühl ist uns sicherlich allen in unserer Jugend begegnet. Aber vielleicht erinnern Sie sich noch an ähnliche Emotionen, die Sie bei aller Ernüchterung auch als Erwachsener erlebten.

Ich bin Jongleur und Vortragsredner und stehe schon seit über fünfundzwanzig Jahren auf Bühnen. Ich nutze meine Bühnenerfahrung und auch die jeweilige Bühnensituation,

um entsprechende Bilder und Emotionen in den Köpfen meines Publikums zu erzeugen. Ich spreche über den Umgang mit Fehlern und veranschauliche ihn auch entsprechend. Was Fehler für das Lernen bedeuten, für die zwischenmenschlichen Beziehungen, und wie wichtig es ist, sich immer wieder an Neues und Unbekanntes zu wagen.

Wenn alles gut läuft, schaffe ich es, meine Teilnehmer zu begeistern, sie zu berühren und zu motivieren. Und dann kommen sie heraus „aus dem Film“ und kehren zurück in ihren Alltag. Nach zwei Tagen Führungskräfte-seminar hat sich entsprechend Arbeit aufgestaut, die sie erst einmal abarbeiten müssen. Es erfordert Überstunden, vielleicht zieht sich alles sogar eine ganze Reihe von Tagen hin, bis sie endlich wieder Gelegenheit haben, um über die Dinge nachzudenken, die sie in der Veranstaltung noch so be-

geisterten. Vielleicht hat bis dahin der Alltag jede Motivation auch wieder aufgefressen.

So ein Kulturthema ist spannend, da ist Musik drin, aber die entscheidende Frage ist: Wie retten wir die Aha-Momente in unseren Alltag? Wie schaffen wir es, uns neben der täglichen Arbeitslast und dem Dauerstress weiterhin mit den neuen Erkenntnissen auseinanderzusetzen und die Begeisterung, die Chancen und Möglichkeiten zu nutzen, die in dem Thema stecken?

Was würde ein Jongleur machen? Jonglieren lernt man nicht, indem man mal ein Wochenende zu einer Convention geht. Zwei Tage im Jahr können einen großen Unterschied in der Motivation erzeugen – und manchmal macht es „Klick“, ein Knoten ist gelöst, etwas Neues bahnt sich den Weg in die Welt. Aber im Handwerklichen, im Können, in der Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten bewirken ein, zwei Tage wenig. Will ich mich als Jongleur weiterentwickeln, dann muss ich über längere Zeit dranbleiben, regelmäßig üben, Routinen entwickeln.

Kulturveränderungen entwickeln sich da ganz ähnlich. Workshoptage sind hervorragend geeignet, wenn es um Information und Motivation geht. Aber eine Veränderung des Verhaltens ist nicht zu erreichen, wenn man einmal im Jahr eine große Aktion veranstaltet und tolle Informationsbroschüren verteilt. Es braucht über längere Zeit viele kleine Veränderungen, viele einzelne gute Gedanken und viele kleine gute Aktionen von vielen einzelnen Mitarbeitern, um dem gewünschten Ziel näher zu kommen. Und genau das ist der Ansatz, den dieses Buch unterstützt.

Dieses Buch liefert Ihnen direkt anwendbare Impulse, quasi minimalinvasive Interventionen, um unternehmensweite Kulturveränderungsprozesse vorzubereiten, sie zu begleiten oder zu vertiefen.

Sie können sich einzelne oder mehrere Impulse zu einem Themengebiet herausnehmen und sie da nutzen, wo es für Sie am sinnvollsten ist. Sie können aber auch Routinen erstellen und auf regelmäßiger Basis in einem Team Impulse platzieren – und damit den Austausch zu Kulturthemen im

Organisationsalltag verankern. Dieses Buch liefert Ihnen Impulse, die Sie eins zu eins einsetzen können. Damit verzahnen Sie Ihre Kulturthemen mit dem Alltag Ihres Teams. Sie öffnen das alltägliche Miteinander für den Austausch und die aktive Gestaltung ihrer Organisationskultur.

Welche Idee steckt dahinter?

Ein Freund hat mir mal empfohlen, nur noch englische Managementliteratur zu lesen. Sein Argument war, viele dieser Bücher seien geschrieben worden, weil die Autoren wollten, dass ihre Leser ein Thema schnell und bestmöglich verstehen, nicht um zu demonstrieren, wie intelligent ein Autor ist.

Ich persönlich bevorzuge „English“ bis „Medium Rare“. Ich mag es kurz und knackig, schnell auf dem Punkt gebracht. Kurzweil und Humor sind für mich das Salz in der Suppe. Meine Aufmerksamkeitsspanne ist beschränkt und ich will meinen Lesern nichts zumuten, was ich selbst nicht mag.

Die Impulse dieses Buchs haben häufig einen spielerischen, lustigen, provokativen oder bildlichen Ansatz. Ich habe versucht, so wenig wie möglich Text zu produzieren, denn die Aufmerksamkeit bei der Arbeit mit den Impulsen soll nicht beim Input liegen, sondern bei dem, was die Teilnehmer gemeinsam erarbeiten.

Man kann nur an dem arbeiten, was man sieht. Die Impulse machen Kulturthemen sichtbar und rücken sie damit ins Bewusstsein. Das hört sich banal an, ist aber von Belang. Denn gerade für Kulturthemen fehlt es oft an Bewusstsein. Man liest immer wieder: „Wir brauchen eine Fehlerkultur!“ Als ob es die nicht schon längst gibt. Dieses Nichtbeachten dessen, was schon da ist, führt rasch dazu, dass das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird. Die Kultur, in der wir zusammenarbeiten, hat uns gut bis hierher gebracht. So schlecht kann es also nicht um die bestehende Kultur bestellt sein. Auch wenn es für die Zukunft sicher Veränderungsbedarf gibt, sollte man sich auch immer Gedanken dazu machen, was an der bestehenden Kultur bewahrenswert ist.

Bright und Parkin beschrieben Unternehmenskultur sehr treffend mit den Worten: „So machen wir das hier.“ (D. Bright & B. Parkin (1997): Human Resource Management – Concepts and Practices. Business Education Publishers). Was diese Definition schön darstellt, ist, dass es nicht um Absichtserklärungen und Außendarstellungen geht,

sondern darum, wie man wirklich miteinander arbeitet. Es geht nicht um Leitbilder sondern um Vorbilder, die wir einander sind. Es geht darum, welche Haltungen, Werte, Verhaltensweisen im Alltag tatsächlich zu erleben sind.

Schaut man sich eine Organisation an, so stellt man allerdings fest, dass in jeder einzelnen Abteilung etwas anders miteinander umgegangen wird. Das bedeutet, die Organisationskultur ist nicht überall gleich. Wie die Dinge wirklich gemacht werden, hängt davon ab, wie jeder Einzelne seine Spielräume nutzt. Jeder Einzelne trägt ein Stück Verantwortung und seinen Teil dazu bei, wie man „das hier macht“. Gleichzeitig passt sich jeder Einzelne auch an die bestehende Kultur an. Führungskräfte haben oft größere Einflussmöglichkeiten und sollten sich daher ihrer Vorbildfunktion im Miteinander deutlich bewusst sein.

Welche Ziele verfolgen die Impulse?

Die Impulse dieser Sammlung helfen den Teams, ihre Kultur selbstverantwortlich weiterzuentwickeln. Einer der wichtigsten Aspekte in der Arbeit mit Impulsen ist deshalb der Austausch der Teilnehmer untereinander, die gemeinsame Reflexion, Konsens und Dissens sichtbar zu machen. Sicherlich haben sich einzelne Teilnehmer bzw. Teammitglieder bereits Gedanken zu Vertrauen, Respekt, Verantwortung und anderen Kulturthemen gemacht, aber sie sind genauso sicher auch zu unterschiedlichen Ergebnissen gelangt. Der Austausch zu diesen Themen ermöglicht eine gemeinsame Haltung dazu, bereichert den Einzelnen durch weitere Perspektiven, bringt das Thema in Bezug zur Gruppe und der aktuellen Situation.

Dieser Austausch sensibilisiert alle Teilnehmer und hilft, die Wahrnehmung für die Themen im Alltag zu schärfen. Dieser Effekt wird sogar verstärkt, wenn die Impulse auf regelmäßiger Basis genutzt werden.

Es geht in den Impulsen nicht darum, eine Richtung vorzugeben, zu bestimmen, was richtig oder falsch ist. Richtig oder Falsch sind in Kulturfragen wahrscheinlich eher hinderliche Bewertungen. Passender ist die Frage: Was passt zu uns, zu unserem Produkt, zu unserer Organisation und Strategie, zu unserer Zeit und für die Zukunft? Und das wissen diejenigen am besten, die in dem System, in der jeweiligen Organisation zuhause sind.

Die Impulse manipulieren nicht, sondern regen zur Selbstveränderung an. Jeder Impuls verfolgt etwas andere Ziele. Manche machen Situationen und Handlungsweisen bewusst. Andere werfen Licht auf Hindernisse, Fehlfunktionen oder Herausforderungen. In vielen Impulsen werden Ziele und Visionen für die Unternehmenskultur in einem kleinen Themenbereich erarbeitet. Und immer wieder geht es darum, neue Perspektiven und Handlungsmöglichkeiten zu identifizieren oder auch Ideen für andere Verhaltensweisen aufzuzeigen. Das alles wird aber nicht vorgegeben, vielmehr entsteht dies im Austausch der Gruppe, die gemeinsam an ihrer Zielausrichtung arbeitet.

Genauso, wie Organisationskultur den Einzelnen beeinflusst aber auch der Einzelne die Kultur seiner Organisation beeinflusst, haben auch die Impulse zwei Wirkrichtungen: Einerseits geht es darum, im Team etwas zu reflektieren und anzustoßen – andererseits geht es darum, dass der Einzelne für sich ins Nachdenken kommt und etwas für sich persönlich mitnimmt.

Wann und in welchem Rahmen setze ich die Impulse ein?

Kultur hat keine Dringlichkeit im Alltag. Operative und personelle Entscheidungen sind dringend. Es gibt Deadlines und Entscheidungsdruck. Das hat Vorrang, und „Schwupps“ ist der Tag um. Wir reden und arbeiten den ganzen Tag zusammen – und doch reden wir so selten darüber, wie wir eigentlich zusammenarbeiten und wie wir miteinander reden wollen. In was für einer Kultur wir gemeinsam Zeit verbringen und arbeiten. Deshalb braucht Kulturarbeit und auch die Arbeit mit diesen Impulsen einen festgelegten und geschützten Rahmen.

Dieser Rahmen kann ein Meeting sein, eine Besprechung, ein Jour fixe, eine Leitungsrunde, ein Stand-up oder Ähnliches. Um eine Reflexionskultur aufzubauen und die optimale Wirkung zu erzielen, empfiehlt es sich, die Impulse regelmäßig in den Alltag zu integrieren. Z.B. alle 14 Tage. Legen Sie dafür einen Testzeitraum von z.B. sechs Monaten fest, in denen Sie wirklich regelmäßig mit den Impul-

sen arbeiten. Manche Teams werden etwas Zeit brauchen, um sich mit der Arbeitsweise anzufreunden. Ziehen Sie erst danach Bilanz. Die Regelmäßigkeit macht den Unterschied. Wenn Sie nur ab und zu mal einen Impuls nutzen, schaffen Sie es nicht, die Kulturthemen in den Alltag zu bringen. Damit die Durchführbarkeit leichter fällt, sind die Impulse extra kurz, provokativ oder lustig gestaltet.

Die ideale Gruppengröße liegt zwischen 4 und 12 Teilnehmern. Pro Impuls brauchen Sie 10 bis 20 Minuten, je nach Gruppengröße auch etwas länger oder kürzer. Diese Zeitvorgabe ist straff, aber das ist gewollt. Das Ziel des Impulses ist nicht, ein Thema bis ins letzte Detail auszuarbeiten, sondern ein Thema so anzustoßen, dass es möglichst auch außerhalb des Meetings nachwirken kann.

Die Impulse und Ideen dahinter können auch in größeren Runden oder Workshops genutzt und zeitlich entsprechend angepasst werden.

Wie arbeite ich mit den Impulsen?

Um einen Impuls zu setzen, braucht es eine Moderatorin oder einen Moderator. Eine Person, die die Gruppe durch die Fragestellungen führt, auf die Zeit achtet und ggf. visualisiert. Am besten ist es natürlich, wenn eine außenstehende Person die Impulse moderiert, denn dann kann die gesamte Gruppe inhaltlich arbeiten. Falls das nicht möglich ist, kann auch jemand aus dem bestehenden Team die Moderatorenrolle übernehmen. Es sollte allerdings möglichst nicht die/der Vorgesetzte des Teams die Person sein, die die Moderation übernimmt. Kümmert sich jemand aus der Gruppe um die Moderation, sollte diese Person nicht inhaltlich mitarbeiten, sondern sich ganz auf die Moderation konzentrieren. Es empfiehlt sich, die Moderationsrolle nicht von Mal zu Mal zu wechseln, sondern drei, vier Mal nacheinander einen Impuls zu moderieren, bevor man die Rolle des Moderators an ein anderes Teammitglied weitergibt.

Jeder Impuls besteht aus zwei Buchseiten. Auf der Vorderseite, also der ungeraden Buchseite, finden Sie den Impuls, den Sie der Gruppe zeigen. Wenn nicht alle aus der Gruppe auf die Buchseite schauen können, fertigen Sie Kopien an, die Sie austeilen können. Die Download-Ressourcen dieses Buchs helfen Ihnen dabei (den Download-Link finden Sie auf der letzten Seite). Auf der Rückseite des Impulses, also der nachfolgenden geraden Buchseite, finden Sie eine kurze Anleitung, wie der jeweilige Impuls moderiert werden kann. Lesen Sie sich die Anleitung durch, bevor Sie den Impuls in die Gruppe bringen.

Manche Impulse erfordern ein wenig Vorbereitung. Es ist nichts Großes, aber es können z.B. ein Flipchart, Moderationskarten, Klebepunkte oder Stifte gebraucht werden, die dann bereitliegen sollten. Manchmal wird im Vorfeld auch eine Skala, eine Überschrift oder etwas anderes auf dem Flipchart vorbereitet. Die Vorbereitung ist deshalb relevant, weil sonst die vorgegebene Zeit überschritten wird.

Zu fast jedem Impuls finden Sie zwei Moderationsanleitungen. Eine kürzere und eine längere. Wählen Sie im Vorfeld aus, welche Version Sie nutzen wollen, je nachdem, wie Sie Zeit haben, welche Methode Sie für die passendere halten oder wie relevant das Thema für die Gruppe ist.

In der Moderationsanleitung finden Sie zu jedem Schritt eine Zeitvorgabe. Diese Zeitvorgabe ist für eine Gruppe mit vier bis zwölf Teilnehmern gedacht. Das heißt: Bei vier Teilnehmern kommt das hin, bei zwölf Teilnehmern muss schon sehr straff gearbeitet werden. Dafür ist es wichtig, dass einzelne Redebeiträge nicht ausufern. Machen Sie dafür bitte bei jedem Impuls klar, dass ein Redebeitrag maximal eine Minute dauert und fordern Sie das auch ein. Versuchen Sie, die Zeiten einzuhalten, nutzen Sie dafür einen Timer. Am besten ist natürlich ein sichtbarer Timer aber es geht auch mit einem Timer vom Smartphone.

Viele Themen sind bewusst kontrovers. Wenn Sie die Gruppe länger als vorgegeben diskutieren lassen, jeder Einzelne seine Perspektive in aller Deutlichkeit darlegt, dann

wird das vorgegebene Zeitfenster gesprengt. Das können Sie natürlich zulassen, aber das Ziel ist es, zunächst Gedanken anzustoßen, damit sie sich später entfachen können. Es kann gut sein, dass noch Klärungsbedarf nach den wenigen Minuten mit dem Thema besteht. Das ist so gewollt. Das ausgesprochene Ziel ist es ja, die Themen in den Alltag zu bringen, und wenn in den zehn bis zwanzig Minuten nicht alles geklärt werden kann, dann können Sie dafür sorgen, dass das außerhalb dieses Rahmens angesprochen wird, womit das Ziel erreicht ist. Dann wirkt die Arbeit mit den Impulsen wirklich bis in den Alltag.

Dokumentation ist bewusst nicht vorgesehen. Wenn etwas visualisiert wird, dann zu dem Zweck, die Gedanken zu sammeln, um darauf aufbauen und im nächsten Arbeitsschritt damit weiterzuarbeiten. Oder um die gesammelten Gedanken leichter in den Köpfen zu verankern. Der Mensch ist ein Augentier und Geschriebenes geht leichter in den Kopf und bleibt dort auch länger. Damit klingt der Impuls länger nach und kann mehr Wirkung entfalten. Sie können die Impulse an die Bedürfnisse der Gruppe

anpassen. Wenn Sie in der Vorbereitung merken, dass eine veränderte Fragestellung für die Gruppe in der aktuellen Situation interessanter sein könnte, passen Sie die Fragen entsprechend an. Das Gleiche gilt für die verfügbare Zeit, die ja in allen Impulsen sehr limitiert ist. Wenn Sie das Gefühl haben, es braucht noch ein bisschen, bis sich der Impuls wirklich entfalten kann, dann sollten Sie spontan mehr Zeit dafür einräumen.

Welche Kulturfelder kann ich behandeln?

Die Impulse dieser Sammlung sind in 11 Kulturfelder unterteilt. Die Teilung ist nicht trennscharf. Ich vergleiche Kultur gerne mit einem Netz. Jedes Kulturthema ist ein Knoten. Hebt man einen Knoten hoch, zieht man automatisch auch andere Teile des Netzes mit in die Höhe. Arbeitet man z.B. am Thema Konflikt, dann kommen auch Selbstverantwortung, Fehler, Lob, Anerkennung, Wertschätzung und, je nach Konfliktsituation, auch Führung und Sinn mit in Bewegung.

Das hier sind die Kulturfelder:

- Fehler
- Kontakt
- Vertrauen/Respekt
- Konflikt
- (Selbst-)Verantwortung
- Lob/Anerkennung/Wertschätzung

- Mut/Innovation/Kreativität
- Entscheidungen
- Führung/Macht
- Sinn
- Lernen/Entwicklung

Wie Sie sehen, sind Kulturfelder, die thematisch sehr nah beieinander liegen, als eines deklariert. „Lob“ ist zum Beispiel mit „Anerkennung“ und „Wertschätzung“ zu einem Feld zusammengefasst. Ebenso wie „Mut“ mit „Innovation“ und „Kreativität“, „Führung“ mit „Macht“, „Lernen“ mit „Entwicklung“.

Bei jedem Impuls finden Sie eine Kennzeichnung, welche Kulturfelder er berührt. Am Ende des Buches finden Sie für eine gezielte Impulsauswahl eine Tabelle, die die betroffenen Kulturfelder sämtlicher Impulse auflistet. Wenn Sie z.B. am Thema „Fehler“ arbeiten, können Sie, je nach gewünschter Ausrichtung, „Fehler“ im Zusammenhang mit „Konflikt“ bearbeiten oder im Kontext von „Innovation/Mut“.

Mit welchem Thema fange ich an und wo mache ich weiter?

Wenn es gerade ein aktuelles Kulturthema bei Ihnen gibt, Sie in einem Kulturveränderungsprozess stecken oder ein Kulturthema als Jahresprojekt haben, beginnen Sie einfach gleich mit dem naheliegendsten Kulturfeld. Suchen Sie sich einen passenden Impuls dazu aus und beginnen Sie einfach damit. Die Impulse sind ideal, um ein Thema nach einem Workshop nachzuhalten und es in den Alltag hinein zu verlängern.

Falls Sie nicht wissen, wo Sie anfangen wollen, gibt es dafür einen Analyse-Impuls, mit dem Sie herausarbeiten können, welches Thema die Gruppe für relevant hält. Dieser Impuls heißt „Kulturanalyse“ und ist der letzte Impuls des Buchs. In der Anwendung dieses Analyse-Impulses sortieren die Teilnehmer die Kulturfelder in eine Reihenfolge, die für sie am sinnvollsten bzw. am dringlichsten ist. Wenn Sie diesen Impuls bearbeiten, dokumentieren Sie das Ergebnis, damit Sie immer wieder darauf zu-

rückgreifen und die entsprechenden weiteren Impulse aussuchen und vorbereiten können. Den Analyse-Impuls können Sie auch nutzen, wenn Sie schon mit einem Thema begonnen haben und nun entscheiden wollen, wo es für die Gruppe am sinnvollsten weitergehen kann.

Wenn Sie sich entschieden haben, mit welchem Thema Sie beginnen, dann stellt sich die Frage, mit welchem Impuls Sie am besten weitermachen. Ich empfehle ihnen, immer mindestens drei Impulse zu einem Themenbereich nacheinander anzuwenden, damit ein Thema entsprechend präsent und wirksam werden kann. Bei der Reihenfolge der Impulse achten Sie bitte darauf, dass Sie sich in den Anwendungsmethoden unterscheiden. Nicht jeder Impuls verlangt eine neue Moderationsmethode. Nutzen Sie die Vielfalt der Methoden, um Kurzweil zu generieren und Gedanken in unterschiedliche Richtungen zu lenken.

Und los

Um Neues in die Welt zu bringen, reicht es nicht, Bücher zu lesen, Videos zu schauen und Analysen zu machen. Das ist wie beim Jonglieren. Es geht nur voran, wenn man es auch macht. Ja, es geht auch mal etwas schief, aber wenn man gar nicht erst anfängt, wird sich garantiert nichts weiterentwickeln, zumindest nicht in eine gewünschte Richtung. Veränderung passiert sowieso. Besser, wir gestalten unsere Zukunft selbst statt sie von irgendwem gestalten zu lassen.

Viel Spaß!

Gendergerechtigkeit

Um den Text möglichst knapp zu halten und die Inhalte schnell erfassbar zu gestalten, wurde hier beinahe ausschließlich die männliche Ansprache genutzt. Selbstverständlich sind gleichermaßen weibliche Moderatoren, Teammitglieder und Teilnehmende angesprochen.

Kurzanleitung



Ziele

Die Impulse sind kleine Interventionen, die dazu dienen, Kulturthemen in den Alltag zu bringen. Mit den Impulsen können Sie Kulturveränderungsprozesse vorbereiten, begleiten und nachhalten. Sie gehen die Themen kurzweilig, leicht und spielerisch an. Sie fördern Reflexion, Inspiration und den regelmäßigen Austausch im Team, damit Kulturthemen im Blick bleiben und die Teams die einzelnen Themen für sich passend weiterentwickeln können.

Organisation

Schnelle Anwendung

Planen Sie mit maximal 20 Minuten pro Impuls.

Regelmäßige Durchführung

Es ist besonders empfehlenswert, die Anwendung der Impulse in einem bestehenden Rahmen zu integrieren, z.B. als kleiner, regelmäßiger Bestandteil Ihrer Meetings. Es braucht hierfür eine verantwortliche Person, die durch den Impuls führt. Diese können ein Teammitglied, ein agiler Coach oder ein Scrum-Master sein, ebenso wie ein externer Moderator.

Aktion

Vorbereitung

Wählen Sie einen Impuls aus. Schauen Sie im Impuls und in der Moderationsanleitung auf der Rückseite des Impulses nach, ob eine Vorbereitung erforderlich ist oder Material gebraucht wird. Legen Sie sich alles zurecht. Halten Sie auch einen Timer oder ein Smartphone bereit.

Durchführung

Zeigen Sie den Teilnehmern den Impuls und gehen Sie dann Schritt für Schritt durch die jeweilige Moderationsanleitung auf der Rückseite. Achten Sie auf die Einhaltung der Zeit.



**101 Impulskarten
zur Entwicklung der Organisationskultur**

Inhalte



– Fehler	xxx
– Kontakt	xxx
– Vertrauen/Respekt	xxx
– Konflikt	xxx
– (Selbst-)Verantwortung	xxx
– Lob/Anerkennung/Wertschätzung	xxx
– Mut/Innovation/Kreativität	xxx
– Entscheidungen	xxx
– Führung/Macht	xxx
– Sinn	xxx
– Lernen/Entwicklung	xxx



Fehler ansprechen

Sohn zeigt seinem Vater das Zeugnis. Vater beschimpft ihn und sagt: „Schämst du dich nicht?“ – Sohn antwortet: „Nein, warum? Dieses Zeugnis habe ich auf dem Dachboden gefunden. Es ist von dir!“


Reaktionen auf Fehler fallen oft wieder auf einen selbst zurück. Das heißt, mit Ihrer Reaktion auf Fehler anderer ebnen Sie den Weg dafür, wie andere wiederum auf Ihre Fehler reagieren.


- ▶ ***Wenn mir ein Fehler passiert ist, welche unpassenden oder unverhältnismäßigen Reaktionen darauf habe ich erlebt?***
- ▶ ***Wie will ich angesprochen werden, wenn mir selbst ein Fehler passiert?***


Anwendung: Offene Runde




20-Minuten-Version


 Geben Sie die erste Frage in die Runde. Lassen Sie zwei, drei Beispiele erzählen.

 Geben Sie die zweite Frage in die Runde und notieren Sie Antworten auf dem Flipchart.

 Schauen Sie gemeinsam auf das Flipchart und unterstreichen Sie:
Was ist am häufigsten genannt worden?
Was ist am wichtigsten?

15-Minuten-Version

 Geben Sie die erste Frage in die Runde. Lassen Sie zwei, drei Beispiele erzählen.

 Geben Sie die zweite Frage in die Runde und holen Sie zwei, drei Meinungen ein.



Welche Kultur hat der Fehler?

Sie haben bereits heute eine bestimmte Art und Weise, mit Fehlern umzugehen

Bei mir macht jeder Mitarbeiter nur einmal einen Fehler und dann nie wieder!

Echt? Wie machst Du denn das?

- ▶ **Auf einer Skala von 1 bis 10:**
Wo stehen wir mit unserer Fehlerkultur heute?
1 = Eine wirklich üble Fehlerkultur
10 = Unsere Idealvorstellung vom Umgang mit Fehlern
- ▶ **Was müssen wir tun, um unseren Ist-Zustand auf der Skala um 1 zu verbessern?**

Macht ein Mitarbeiter einen Fehler, dann mache ich ihn sowas von rund. Da lasse ich richtig die Fetzen fliegen. Das bekommen die noch zwei Fure weiker mit. Das merken sich die leute und dann passiert sowas nicht nochmal.



Anwendung: Skalierung



20-Minuten-Version

2
Minuten

Teilen Sie Moderationskarten aus. Jeder der Teilnehmer soll seine Antwort auf Frage 1 auf der Karte notieren. 1 = „Eine wirklich üble Fehlerkultur“; 10 = „Unsere Idealvorstellung vom Umgang mit Fehlern“

2
Minuten

Alle Teilnehmer zeigen Ihre Antwort.

11
Minuten

Errechnen Sie den Schnitt und diskutieren Sie Frage 2 in offener Runde.

5
Minuten

Sammeln Sie zwei bis drei Statements zu folgender Frage: Was müsste passieren, damit Sie eine glatte 10 leben?

15-Minuten-Version

2
Minuten

Teilen Sie Moderationskarten aus. Jeder der Teilnehmer soll seine Antwort auf Frage 1 auf der Karte notieren.
1 = „Eine wirklich üble Fehlerkultur“;
10 = „Unsere Idealvorstellung vom Umgang mit Fehlern“

2
Minuten

Alle Teilnehmer zeigen ihre Antwort.

11
Minuten

Errechnen Sie den Schnitt und diskutieren Sie Frage 2 in offener Runde.



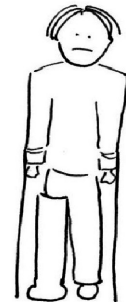
Pech und Pannen GbR

Fehler passieren überall. Nur dort, wo man sie rechtzeitig anspricht und daraus lernt, passieren weniger.

- ▶ **Was für Ausrutscher sind mir passiert?**
- ▶ **Wer oder was braucht Unterstützung oder Stabilisierung?**

Bonjour Monsieur
Charlotte! Wie geht's?

Hallo Monsieur Fauxpas.
Nicht gut. Ich hatte einen
Ausrutscher



Anwendung: Offene Runde



20-Minuten-Version

4
Minuten

Bitten Sie jeden Teilnehmer, einen Fehler, Ausrutscher, Patzer, Schnitzer, o.Ä. zu finden, der ihm in letzter Zeit passiert ist.

16
Minuten

Nun soll jeder Teilnehmer einzeln nach vorne kommen und davon berichten. Die anderen Teilnehmer sind aufgefordert, sich positiv, wertschätzend, aufbauend und unterstützend zu äußern (warmer Regen).

10-Minuten-Version

10
Minuten

Stellen Sie die zwei Fragen in die offene Runde und ermöglichen Sie das offene Gespräch darüber. Suchen Sie nicht nur nach Fehlern, sondern auch nach Patzern, Ausrutschern und Dingen, die nicht optimal liefen.

Ziel ist es, auch unangenehme Situationen (wie Fehler) offen und sachlich in der Runde besprechen zu können.

Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20% Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

Training *aktuell* einen Monat lang testen



Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine ePaper-Ausgabe **Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster www.trainerkoffer.de
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20% Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **70 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen