

## **Kulturelle Veränderungsprozesse**

Unternehmenskultur kann sich nur mit den Menschen verändern, nicht gegen sie. Die zentrale Aufgabe besteht deshalb darin, Mitarbeiter auf Veränderungsprozesse einzustimmen und sie zu aktivieren, die Veränderung mit zu tragen. Damit dies geschehen kann, ist es wichtig, dass der Einzelne einen Zugang zur Veränderungsnotwendigkeit erfährt und gleichzeitig Möglichkeiten der persönlichen Sinnfindung erhält. Sowohl die Bewältigung individueller Herausforderungen als auch ein kollektiver Bewusstseinswandel können so erreicht werden.

Um diese Prozesse zu unterstützen und den Kulturwandel nachhaltig zu fördern, arbeiten wir mit speziellen Methoden und Konzepten, die wir individuell auf die Situation und das Thema unserer Kunden abstimmen.

## **World-Café – Arbeiten beim Kaffeetrinken**

Sollen kulturelle Veränderungen auf breiter Ebene angestoßen werden, das Wissen aller dafür genutzt, neue Einsichten gewonnen und kraftvolle Ideen gemeinsam entwickelt werden, eignet sich besonders eine inzwischen weltweit eingesetzte Methode, die kreativ, inspirierend, einfach und zugleich sehr wirkungsvoll ist: das World-Café.

Leitidee ist die entspannte Atmosphäre eines Straßencafés, in der Menschen ganz informell und zwanglos miteinander ins Gespräch kommen. In kleinen Gruppen, zu viert oder fünft an Tischen verteilt, begeben sich die Teilnehmer im Verlauf eines World-Cafés in immer wieder wechselnder Zusammensetzung in Gespräche zu einem wichtigen Thema für ihre Organisation bzw. ihr Unternehmen. Dadurch wird auch im Rahmen von Großgruppenveranstaltungen ermöglicht, dass alle mit allen reden, sich das Wissen weiter und weiter vernetzt und ein kollektives Bild sichtbar wird.

### **Praxis-Beispiel: World-Café**

**Branche: Öffentliche Dienstleister**

Eine Serviceeinrichtung für Wirtschaft und Wissenschaft sollte auf die bevorstehende Fusionierung mit einem anderen großen Institut vorbereitet werden. Im Rahmen der Vorklärunen zu diesem umfangreichen Veränderungsprozess wurde in Interviews mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als ein bedeutsames Thema das Thema „Abschied und Würdigung“ identifiziert. Da es sowohl um die Implementierung eines neuen Leitbilds und einer neuen Strategie als auch um die Einführung eines veränderten Führungsstils ging, war es wichtig, neben der Initiierung von Aufbruchsstimmung Zeit und Raum zu geben, um sich bewusst von einer vorherigen Linie auch zu verabschieden. Weiter wurde als wichtig erachtet, den Mangel an Gemeinschaftsgefühl, Kommunikation und Vernetzung über die Abteilungsstrukturen hinaus zu überwinden, um sich den neuen Herausforderungen aktiv stellen zu können.

Zum Einstieg in eine mehrtägige Großgruppenkonferenz mit ca. 100 Teilnehmern wurde ein World-Café eingerichtet. Dieses wurde im Vorfeld mit einer Vorbereitungsgruppe intensiv diskutiert und geplant und die Fragen sorgfältig ausgearbeitet. Das World-Café sollte als Ort der Begegnung das Kennen lernen untereinander ermöglichen. Es sollte dazu dienen, sich mit der Vergangenheit und den gemeinsamen Wurzeln auseinanderzusetzen sowie Geleistetes und die bisherige Identität angemessen zu würdigen.

***Ablauf des World-Cafés*****■ Eröffnung: Dia-Show**

Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurden im Vorfeld fotografiert. Die Fotos wurden zu einer Beamer-Präsentation zusammengefasst und mit typischen Szenen und Schauplätzen aus dem Unternehmen kombiniert. Ziel: Jeder Mitarbeiter sollte sich willkommen geheißen und gesehen fühlen.

- Insgesamt umfasste das World-Café vier Gesprächsrunden zu den Themen**
- Kennen lernen und miteinander in Kontakt kommen
  - Storys, Memoiren und Anekdoten aus der Vergangenheit austauschen
  - Abschied und
  - Würdigung der Vergangenheit

Die Gesprächsrunden wurden mit mehreren Tischwechselln zunächst an den 4er-Tischen durchgeführt. Dazwischen erhielten die Teilnehmer die Möglichkeit, ihre Erkenntnisse zu veröffentlichen und zu vernetzen. Die Moderatoren gingen mit Mikrofonen von Tisch zu Tisch.

- Die Mitarbeiter des Unternehmens hatten sich in einer Umfrage ein gemeinsames Abschiedsritual gewünscht. Es sollten die Dinge, die eine erfolgreiche Zukunft behindern könnten, über Bord geworfen werden. Die Moderatoren ermunterten die Mitarbeiter, diese Dinge zunächst auf Karten zu schreiben. Die Karten wurden z. T. unter Applaus und Jubel, aber auch mit Bedauern laut verlesen. Anschließend wurde ein symbolisches „Überbord-Werfen“ gestaltet.**

Die besondere Atmosphäre, die die Teilnehmer leicht zu einem offenen, intensiven und sehr lebendigen Austausch mit oft erstaunlichen Ergebnissen anregt, ist wohl das Faszinierendste an dieser Methode. Unmerklich und wie nebenbei entsteht eine Verbundenheit unter den Teilnehmern und wächst die Bereitschaft und Offenheit, sich auf die notwendigen Veränderungen einzulassen.