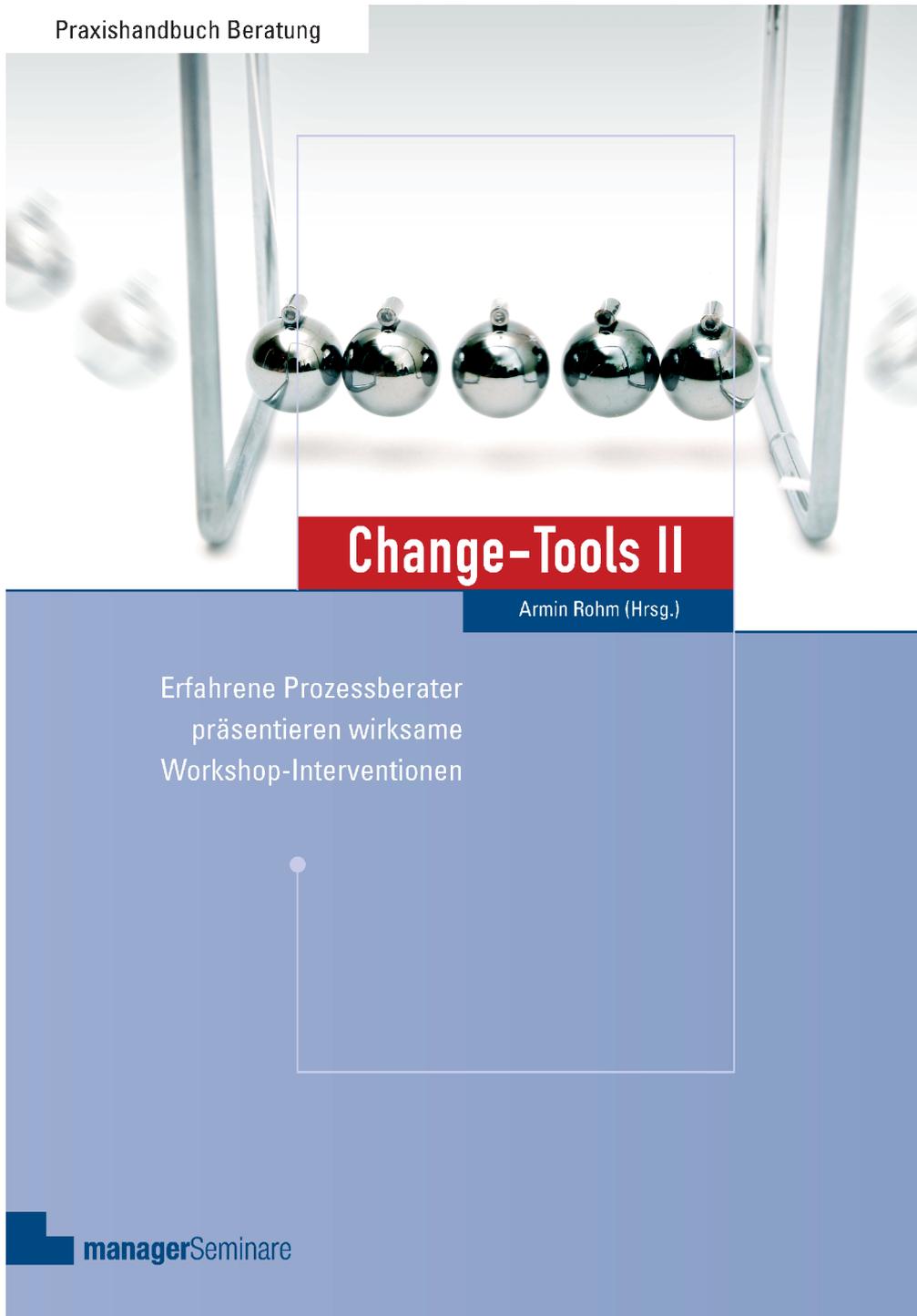


Praxishandbuch Beratung



Der nachfolgende Beitrag wird im Band 2 der ‚Change-Tools‘ im managerSeminare Verlag veröffentlicht werden. (Voraussichtlicher Erscheinungstermin: Januar 2011).

Sie erhalten den Beitrag vorab mit freundlicher Genehmigung des Autors Lorenz S. Forchhammer (www.comteam-ag.de) und des Herausgebers Armin Rohm (www.armin-rohm.de).

Name des Tools:

Kulturprofil-Indikator

Vorname und Name des Autors:

Lorenz S. Forchhammer

Kurzbeschreibung:

Der Kulturprofil-Indikator vermittelt ein grundlegendes Verständnis für Unternehmenskultur, ihre unterschiedliche Stile und deren Auswirkungen auf Prozesse, Strukturen, Werte, Regeln, Führungsinstrumente, Überzeugungen und persönliches Führungsverhalten. Mit dem Kulturprofil-Indikator finden Führungskräfte eine klare Sprache, um Unternehmenskultur beschreiben und diskutieren zu können. Eine IST- und ZIEL-Einschätzung dient der Standortbestimmung und liefert Orientierung auf dem Weg in eine erwünschte Ziel-Kultur.

Dauer:

Die Durchführung dauert durchschnittlich drei Stunden.

Anwendungsbereiche:

Der Kulturprofil-Indikator kommt in der Orientierungsphase von Kulturworkshops zum Einsatz. Darüber hinaus kann das Tool bei nahezu jedem größeren Veränderungsprozess als Diagnosewerkzeug genutzt werden. Einmal eingeführt, dient der Indikator später bei jeder konkreten Veränderungsidee zur Überprüfung, ob und wie die Veränderung einen Beitrag zur Ziel-Kultur leistet.

Wer unternehmensinterne Führungstrainings plant, erhält durch das Tool wertvolle Wegweiser zu den Kompetenzen, die aufgebaut bzw. gestärkt werden sollen und macht auch klar, was zukünftig „gar nicht mehr geht“.

Zielsetzung/Nutzen:

Jeder, der mit Veränderungsprozessen zu tun hat, kennt die Erfahrung, dass sich Neues nicht deshalb schwer umsetzen lässt, weil es nicht verstanden wird. Viel häufiger findet sich der Grund für Widerstand in Überzeugungen, Gewohnheiten, Regeln und Wertvorstellungen der Betroffenen – wenn es denn nicht an Defiziten im Vorgehen oder Mängeln bei der Kommunikation mit wichtigen Beteiligten liegt.

Der Kulturprofil-Indikator macht verschiedene Kulturstile und ihre Geschichten respektvoll deutlich und gibt den Betroffenen einen gemeinsamen Bezugsrahmen, um über die Unterschiede sprechen zu können. So wird möglich, über Neuausrichtungen in einer Weise zu diskutieren, in der das Alte oder das Andere nicht diskriminiert werden muss und dennoch weiterentwickelt werden darf.

Die Arbeit mit dem Kulturprofil-Indikator lässt Führungskräfte herausfinden, wo überall und wie genau Kultur beeinflusst wird, an welchen Stellhebeln etwas verändert werden kann, um einer erwünschten Zielkultur näher zu kommen und kleine Schritte in die richtige Richtung zu wagen. Dabei stehen nicht nur die *soft facts* im Fokus, sondern alles, was Kultur prägt, also

alle organisierten Strukturen und Instrumente, die den Rahmen unternehmerischer Zusammenarbeit bilden.

Ausführliche Beschreibung:

Die praktische Anwendung des Kulturprofil-Indikators wird nachfolgend anhand eines praktischen Beispiels erläutert. Ein großes Unternehmen in der Konsumgüterindustrie sieht sich in den letzten Jahren immer drängender mit dem globalen Wettbewerb konfrontiert. Das hat neben Anpassungen in Produktionsprozessen, Marketingaktivitäten und Preispolitik auch Auswirkungen auf die Anforderungen an die Führungskräfte: das im Alltag de facto erfolgreiche Verhalten von Führungskräften wird vom mittlerweile fast zehn Jahre alten „Leitbild für Führung und Zusammenarbeit“ nicht mehr zutreffend erfasst. Dies macht das existierende Führungsleitbild als Maßstab zur Auswahl, Ausbildung und Förderung von jungen Führungskräften unbrauchbar, in manchen Punkten gar kontraproduktiv. So treffen sich Geschäftsleitung und leitende Führungskräfte zu einem zweitägigen Workshop, in dem die neuen Herausforderungen klar beschrieben und angepasste bzw. neue Leitlinien für Führung skizziert werden sollen. Den ersten halben Tag haben die Teilnehmenden nun damit verbracht, die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen für Führungskräfte in ihrer Branche zu beschreiben.

Schritt 1: Anmoderation und Präsentation des Kulturprofil-Indikators (30 – 45’)

Der Moderator führt die Teilnehmer an das Thema heran, indem er zunächst klärt, was sich hinter dem abstrakten Begriff Unternehmenskultur verbirgt: „*Unternehmenskultur ist die Gesamtheit aller Normen und Werte, die das Unternehmen prägen. Normen und Werte kanalisieren das Verhalten. Sie geben Orientierung, was gut bzw. nicht gut ist, was erlaubt bzw. was nicht erlaubt ist, was belohnt bzw. was bestraft wird. Etwas einfacher ausgedrückt: Unternehmenskultur ist die besondere Art, wie Sie die Dinge in Ihrem Unternehmen regeln.*

Nur: Wenn die bestehenden kulturellen Gepflogenheiten Ihres Unternehmens zu den aktuellen Herausforderungen, die Sie am Vormittag erarbeitet haben, nicht gut genug passen oder vielleicht sogar dazu im Widerspruch stehen, dann haben Sie hier eine „Baustelle“. Um herauszufinden, für wie förderlich oder hinderlich Sie Ihre Ist-Kultur mit Blick auf die gewünschte Zukunft einschätzen, stellen wir Ihnen ein Kulturmodell vor. Mit dessen Hilfe erhalten Sie ein objektiviertes und facettenreiches Abbild Ihres Unternehmenskulturprofils, über das Sie dann klar und transparent kommunizieren können. Auf der Basis Ihres gemeinsamen Verständnisses können Sie gezielt Impulse setzen, und damit Strategien, Prozesse, Kompetenzen und Strukturen effektiv unterstützen.

Das hilft Widerstände zu vermeiden und letztlich die Ertragskraft des Unternehmens zu stärken. Neue Verhaltensweisen werden im Unternehmen nur integriert und stabilisiert, wenn die persönlichen und gemeinschaftlichen Überzeugungen und Wertepprofile dies unterstützen bzw. nicht verhindern.

- *Wenn sich Anforderungen von außen verändern, wird es oft nötig, neue Kompetenzen und Verhaltensweisen aufzubauen. Das Verständnis der unternehmenskulturellen Stellhebel kann den Prozess der Anpassung deutlich unterstützen und die Umsetzung beschleunigen. Dies mündet in klare Wettbewerbsvorteile.*

- *Ein klares Verständnis des Unternehmenskulturprofils stärkt darüber hinaus die Corporate Identity. Das Unternehmen wirkt nach außen wie innen professioneller und attraktiver, Loyalität und Leistungsbereitschaft werden gefördert.“*

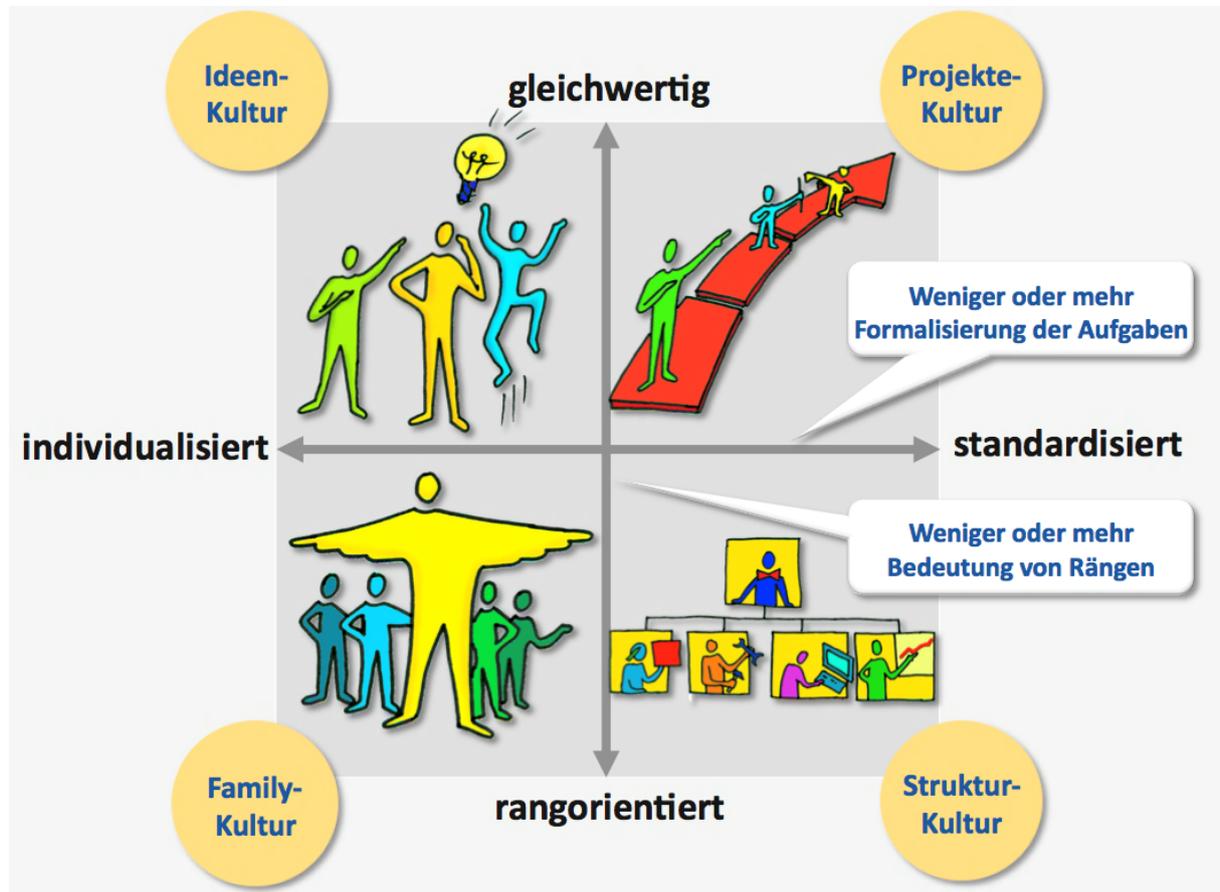


Abb. 1: Der Kulturprofil-Indikator mit seinen vier Kulturstilen

Der Moderator präsentiert eine Visualisierung des Kulturprofil-Indikators: „Man kann Unternehmenskulturen gut in zwei Dimensionen beschreiben, die voneinander unabhängig sind: Die eine Dimension ist der Formalisierungsgrad der Aufgaben, also ob ein Unternehmen eher standardisiert oder eher individualisiert arbeitet.

Individualisiert arbeitet beispielsweise der Italiener um die Ecke, der einen kennt, wenn man zum dritten Mal kommt, der noch weiß, was man gegessen und welchen Wein man getrunken hat und der einem die persönliche Lieblingspasta macht, auch wenn sie nicht auf der Karte steht.

Hoch standardisiert arbeiten dagegen die Food-Ketten, wo jeder Arbeitsschritt exakt definiert ist und es keine Rolle spielt, wer ihn ausführt. Wichtig ist bei dieser Unterscheidung, dass keine Ausrichtung per se besser als die andere ist: Für beide Modelle gibt es in den meisten Branchen Unternehmensbeispiele, die erfolgreich bestehen.

Die zweite Dimension ist die Relevanz von Rängen, wie bedeutungsvoll also Unterschiede in Rang und Status gelebt werden. Gleichwertig (engl.: egalitarian) sind häufig Unternehmen in der Gründungsphase organisiert: Die „Jungs in der Garage“, die StartUps, die mit Freunden und Kollegen ihr Geschäft aufstellen, ergänzen sich oft als Team, und die Gleichwertigkeit der Beiträge und Ideen – egal von wem sie kommen – sind ein wichtiges Gut, ebenso die

Gleichberechtigung der Personen. Führung ist in diesen Unternehmen noch wenig ausgeprägt. Jeder bestimmt selbst, was er wann, wie und warum macht. Am anderen Ende der Skala stehen die stark hierarchisch organisierten Unternehmen, in denen die Rangreihe eine entscheidende Rolle spielt. Das klassische Beispiel hierfür ist traditionelles Militär, das sein Personal nach Dienstgraden sortiert, oder Behörden mit bis zu einem Dutzend Laufbahnstufen und einer genauen Zuweisung von Kompetenzen dazu.

Aus der Kombination der zwei Dimensionen ergeben sich in den Ecken die vier Kulturstile, wobei jedes Unternehmen von jedem Stil etwas hat (meist auf die Bereiche verteilt), aber unterschiedlich stark. So kann aus der Kombination der vier Stile dann das Unternehmenskulturprofil beschrieben werden, das aussagt, wie viel von jedem Stil in der Unternehmenskultur spürbar ist. Die meisten Unternehmen sind in einem oder zwei Stilen deutlich stärker als in den anderen, was vielfältige Gründe haben kann. Jedes Profil hat dann aber Stärken und Grenzen, die spürbar werden, wenn sich z.B. Anforderungen von außen verändern.“



Abb. 2: Detailbeschreibungen der vier Kulturstile

Im nächsten Schritt erläutert der Moderator anhand eines zweiten Plakats die vier Stile des Kulturprofil-Indikators:

„ ‚Innovation ist alles!‘ – lautet das Motto des Kulturstils im linken oberen Quadranten. Die Kombination aus gleichwertig/hierarchiearm und personenorientiert/individualisiert nennen wir Ideen-Kultur. Unternehmen, die davon viel haben, sind häufig jung an Geschichte und Alter der handelnden Personen. Ideen zählen, alles Neue ist willkommen, Kreativität und Spontaneität werden hochgehalten, alles ‚Normale‘ wird als langweilig und gestrig abgetan. Marketingagenturen, Filmstudios, manche Software-Startups sind in diesem Kulturstil zu

Hause. Der Reiz in diesen Unternehmungen ist, dass es nie langweilig wird. Das Risiko ist, dass durch den Mangel an definierten Prozessen und Produktionsweisen der wirtschaftliche Erfolg leicht auf der Kippe steht.

„Ergebnisse zählen!“ – so lautet das Motto im rechten oberen Quadranten. Dieser beschreibt die Projektekultur. Das typische Unternehmensbeispiel für diesen Stil ist die NASA: 200 Experten auf Professoren-Niveau müssen effektiv kommunizieren und kooperieren, damit ein Mondflug klappt, und der Leiter der NASA ist fachlich nirgendwo kompetenter als irgendeiner seiner Mitarbeiter. So funktionieren auch Architekturbüros, Unternehmensberatungen, manche Anwaltskanzleien. Wichtig in der Projektekultur ist neben der Kollegialität (gleichwertig) die hohe Aufgabenorientierung: Ein Auftrag ist eine Mission, wird exakt geplant und umgesetzt. Prozesse sind genau beschrieben, aber Rollen sind variabel. Wenn einer ausfällt, springt selbstverständlich ein Kollege ein. Führen heißt hier im Wesentlichen: Moderieren und Koordinieren. Die Chance dieses Kulturstils liegt in den umgesetzten Lösungen, wobei in der geringeren Achtung des Persönlichen die Gefahr steckt, dass Betroffene sich überrumpelt fühlen und Widerstand aufbauen, der dann wiederum den Aktionismus der Handelnden weiter verstärken kann.

„Gemeinsam sind wir stark!“ – so lautet das Motto der Familykultur im linken unteren Quadranten. Viele Unternehmen wurzeln in Familienbetrieben, in denen Gründerfiguren in persönlicher Verantwortung standen oder stehen und sich um die Menschen, die für sie arbeiten, mit hoher Loyalität kümmern. Die Familykultur lebt von Beziehungen, von Zugehörigkeit, von Vertrauen und Zutrauen. Harmonie ist ein wichtiger Wert, und manchmal leidet das ‚Bessere‘, für das man sich streiten müsste, unter dem ‚kleinsten gemeinsamen Nenner‘. Familykulturen spielen ihre Stärke in Märkten aus, in denen es auf Maßarbeit, auf Kundenorientierung und Service ankommt. Ihr Kapital sind die Beziehungen zu ihren Stammkunden, die für den besonderen Service den höheren Preis in Kauf nehmen. Schwierigkeiten bekommen Familykulturen immer dann, wenn vergleichbare Produkte aus Massenfertigung zum halben Preis auftauchen.

„Alles im Griff“ – lautet das Motto der Strukturkultur im rechten unteren Quadranten des Kulturstilmodells. Taylor und Ford sind die Urväter der Idee, durch Automatisierung und Fließbandorganisation der Arbeit die Effektivität des Produktionsprozesses zu erhöhen. Hier kombinieren sich nun strenge Aufgabenorientierung und klare Hierarchie zu einem Kulturstil, der schnell und günstig große Stückzahlen herstellen kann. Das Risiko der Strukturkultur liegt in ihrer Tendenz zur Bürokratie und Technokratie. Die Menschen sind eher Teil der Maschinerie als die Maschinen Werkzeuge der Menschen. Dafür ist das Risiko gering, Abweichungen gelten als Fehler und werden möglichst sofort beseitigt, Kontrolle ist das wichtigste Steuerungselement dieses Kulturstils. Typische Vertreter für diesen Stil sind große Produktionsunternehmen und Behörden, innerhalb einer jeden Organisation aber wird ein Controllingbereich Elemente der Strukturkultur brauchen, um seine regulatorischen Aufgaben zu erfüllen.“

Schritt 2: Beschreibung der IST- und Entwurf der ZIEL-Kultur (45’)

Nach der Präsentation des Kulturprofil-Indikators beantwortet der Moderator eventuelle Verständnisfragen. Danach erläutert er den nächsten Schritt: „Finden Sie sich bitte zu Arbeitsgruppen à drei bis fünf Personen zusammen. Soweit möglich sollten Sie homogene

Gruppen bilden, das heißt, dass jeweils Teilnehmer aus ähnlichen Aufgabenbereichen zusammengehen. Diskutieren Sie in Ihrer Runde bitte die folgenden Fragen:

- Wieviel von jedem Stil erleben Sie denn gegenwärtig in Ihrem Unternehmen?
- Wenn Sie sich vorstellen, Ihr Unternehmen ist in etwa fünf Jahren noch viel vitaler, wettbewerbsfähiger, attraktiver, ... als heute: Welche Stile-Kombination hat dieses zukünftige Unternehmen? Wovon hat es weniger, wovon mehr als heute?

Visualisieren Sie Ihre Einschätzungen bitte auf den vorbereiteten Pinwänden. Sie haben zwanzig Minuten Zeit für diese Aufgabe.“

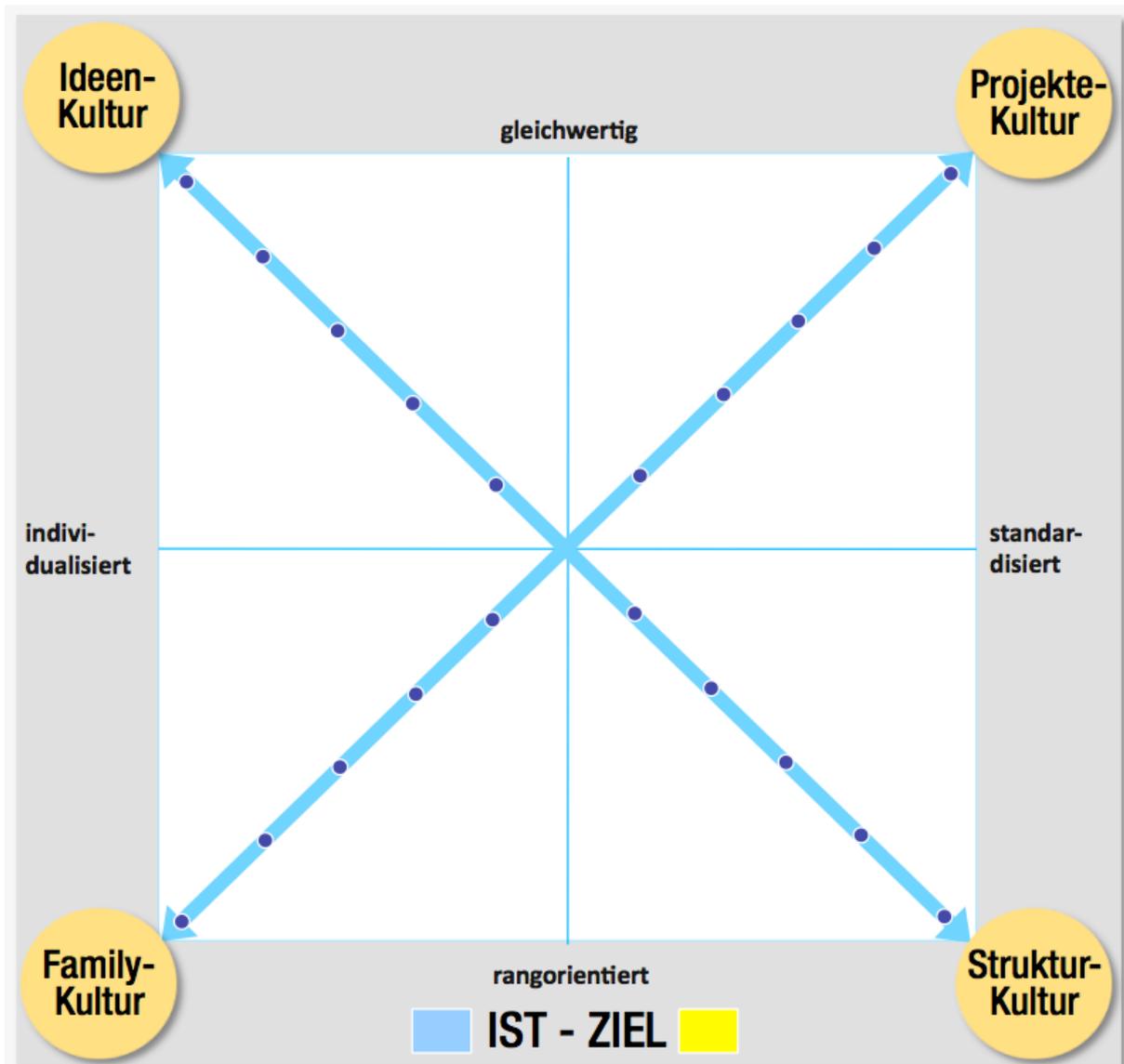


Abb. 3: Die vorbereitete Visualisierung zur Einschätzung des Ist- und Zielprofils der Kulturstile

Die Ausprägung jedes Kulturstils sollen die Teilnehmer auf einer Skala von 0 – 5 einschätzen und dann in einer Farbe das IST- und in einer anderen Farbe das ZIEL-Profil eintragen. Danach werden die entstandenen Ergebnisse im Plenum präsentiert und die Gründe für die Unterschiede zwischen IST- und ZIEL-Kultur diskutiert.

Erfahrungsgemäß liegen die Einschätzungen der nötigen Entwicklung in einem Unternehmen meist sehr nahe beisammen – was die Teilnehmer manchmal sehr erstaunt, kommen sie doch aus ganz verschiedenen Bereichen eines Unternehmens. Ergebnis der Diskussion soll sein, eine gute Transparenz darüber herzustellen, **warum** (auf Grund welcher Annahmen) sich etwas verändern soll und **wozu** (mit welchen Hoffnungen auf welche Ergebnisse).

Schritt 3: Ableitung der Arbeitsfelder zur Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (60 – 120')

Wenn IST- und ZIEL-Kulturprofile sich in den Bildern aus den Kleingruppen unterscheiden, gibt es dennoch immer einen „grünen Bereich“, wo sich IST und ZIEL auch überlappen. Das ist die gute Nachricht dieser Methode: Es geht nicht darum, das Vergangene bzw.

Gegenwärtige zu diskriminieren und das Neue, Zukünftige in den Himmel zu loben. Sondern: Es gibt in jedem Stil Elemente, die gut waren und auch in Zukunft gebraucht werden. Darüber hinaus gibt es ein paar Dinge, die neu entwickelt werden müssen, und es gibt ein paar Dinge, von denen man sich besser verabschiedet, um der ZIEL-Kultur Raum und Chance zu geben. Dieses Modell von Change ist sehr entspannend und versöhnlich, weil es dem Bewahren und dem Verändern gleichzeitig Raum gibt, ohne eine Seite zurückzuweisen.

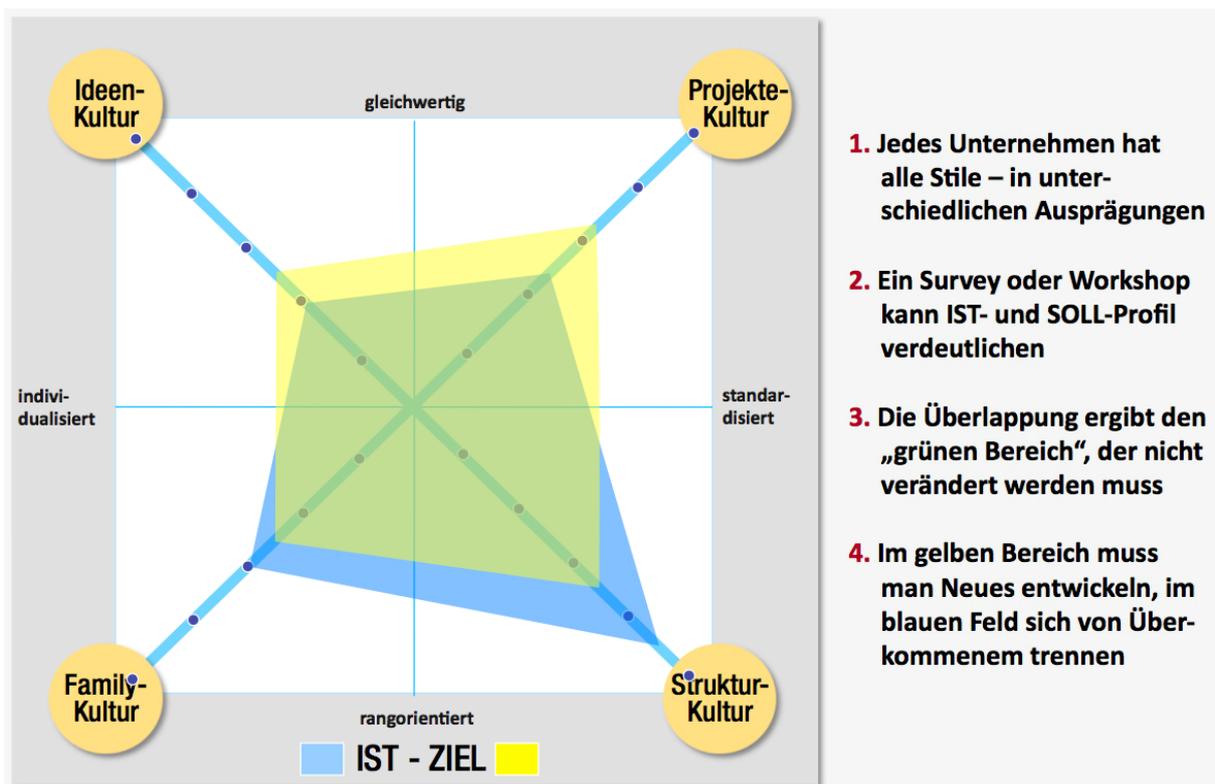


Abb. 4: Lösungsorientiert verändern: Vieles Bisherige ist auch in Zukunft „im grünen Bereich“, und es gibt Entwicklungspotenzial(gelb), das zukünftige Herausforderungen bewältigen hilft.

Im dritten Schritt der Arbeit geht es also darum, möglichst viel davon zu identifizieren, was auf dem Weg von der IST- zur ZIEL-Kultur eine Rolle spielt. Hierfür gibt es zwei methodische Varianten: entweder gehen die schon bestehenden Kleingruppen wieder in ihre alte Formation zurück, oder aber sie mischen sich neu, damit mehr Austausch untereinander entsteht. Die erste Variante bietet sich an, wenn die Bereichsunterschiede deutlich und bedeutungsvoll sind und „Führung“ dort eher andere Konsequenzen zu ziehen hätte als in

anderen Bereichen. Die zweite Variante wählt man, wenn eher das „Wir-in-Einem-Unternehmen-Gefühl“ gestärkt werden soll.

Der Moderator leitet die zweite Kleingruppenarbeit an: *„Die Leitfrage Ihrer nächsten Zusammenarbeit lautet: Was müssen Sie – als verantwortliche Führungskräfte in Ihren Bereichen – klären, vereinbaren, erneuern, vorwärts bringen ... , damit die Zielkultur gestärkt wird? Bitte denken Sie dabei sowohl an die hard facts wie Strukturen, Prozesse und Zuständigkeiten, also auch an die soft facts wie Verhaltensweisen, Skills und Regeln der Zusammenarbeit.*

Jede Gruppe soll für jeden Quadranten alle Ideen und Punkte einsammeln, die auf die erwünschte Zielrichtung Einfluss haben können und diese aufschreiben... . Dafür nehmen Sie sich bitte eine halbe Stunde Zeit.“



Abb. 5: Das Ergebnis unseres Praxisbeispiels

Der Workshop befindet sich jetzt bereits mitten in der Bearbeitungsphase. Die „Anpack-Themen“ werden nun strukturiert und weiter präzisiert. Es werden einerseits Prioritäten abgeleitet, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten festgelegt und erste konkrete Schritte vereinbart.

Damit wird allen klar, dass Führungsleitlinien allein nur „Light“-Linien wären, wenn sie nicht durch strukturelle und kulturelle Maßnahmen stabilisiert werden und abweichendes Verhalten auch strukturell sanktioniert wird. Ein Beispiel: Wenn der Erfolg einer Kampagne von erfolgreicher internationaler Zusammenarbeit abhängt und individuelle (Länder-) Interessen in den Hintergrund treten müssen, dann muss sich das in den persönlichen Zielvereinbarungen und im Belohnungssystem der handelnden Führungskräfte wiederfinden. Sonst bleibt

Kooperation ein frommer Wunsch, der sofort scheitert, wenn individuelle Umsatzziele gefährdet scheinen.

Ein abschließender Schritt danach führt wieder direkt an den Ausgangspunkt des Workshops zurück. Die Teilnehmer bilden Paare, die folgende Frage diskutieren und in Stichpunkten auf Karten festhalten sollen: *„Um Ihrer Zielkultur näher zu kommen: Was müssen Führungskräfte mehr / verstärkt / eindeutiger tun und was müssen sie in Zukunft bleiben lassen / weniger tun / beenden? Schreiben Sie bitte auf grüne Karten das Erste und auf rote das Letztere.“* Nach etwa zehn Minuten werden die Ergebnisse im Plenum eingesammelt und auf einer Pinwand dokumentiert. Diese Wand diente in unserem Fall als „Initial Statement“ zur Weiterentwicklung bzw. Neuformulierung von Führungsleitsätzen, gemäß den neuen Herausforderungen des Marktes und der angestrebten, unterstützenden Zielkultur.

Voraussetzungen/Kenntnisse:

Für die Anwendung des Tools ist Voraussetzung, dass man auf Augenhöhe mit den teilnehmenden Führungskräften arbeiten kann, mit Kontroversen unter den Mächtigen umzugehen weiß und über fundierte Leitungserfahrung von Workshops verfügt. Darüber hinaus ist Erfahrung mit lösungsorientiertem Vorgehen bei der Entwicklung der Umsetzungsschritte sehr von Vorteil.

Kommentar/Erfahrungen:

Unternehmenskultur äußert sich in den Dingen, die eine Organisation zeigt, in ihren Ritualen und Verhaltensweisen. Wie eine Empfangshalle aussieht, in welcher Form (und auf welchem Papier) Mitarbeiter informiert werden, wie man Jubiläen feiert (oder nicht), wie man neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter begrüßt und einführt, welche Kleiderordnung erwünscht (oder gefordert?) wird – das alles gehört zur sichtbaren Oberfläche von Unternehmenskultur. Kulturelles drückt sich aber auch darin aus, in welchem sprachlichen Duktus die Dienstanweisungen formuliert sind, wie lesefreundlich Formulare gestaltet sind, wer in Projekten beteiligt wird, wie Leistungen gewürdigt und Schlampereien geahndet werden und welchen Stellenwert Kundenorientierung hat.

Unter dieser Oberfläche der sogenannten Artefakte liegt eine Schicht von Strukturen wie Regelwerke, Funktions- und Aufgabenbeschreibungen, Belohnungssysteme und Sanktionen. Diese bilden letztlich strukturell ab, was man glaubt und für richtig hält (beliefs, norms, ...). Ob man also an Kreativität oder an Autorität oder an Effektivität als Leitmotive glaubt, ob man Geld oder Zugehörigkeit oder Status oder Kompetenzzuweisung für wirksame Motivatoren hält – um nur zwei Beispiele zu nennen – prägt, wie man Prozesse, Regeln und Strukturen gestaltet.

Wenn man über Unternehmenskultur redet, untersucht man also das „Warum“ von organisierten Lösungen, schaut auf Leitmotive, auf Überzeugungen und in der innersten Schicht auf Werte.

Der von den ComTeam-Beratern entwickelte Kulturprofil-Indikator schafft respektvolles Verständnis für solche Unterschiede und macht besprechbar, was das für die Gestaltung von Organisation, von Strategien und von Leitlinien, z.B. zu Führung und Zusammenarbeit, bedeutet.

Räumliche Voraussetzungen:

Workshop-Umgebung: großer, heller Raum (5 m² / Person), Stuhlkreis ohne Tische

Ausstattung / Materialien: (für 8 – 12 Personen)

- Sechs Pinwände (zwei für die Präsentation des Modells, vier für die Arbeit in Kleingruppen)
- Ein Flipchart
- Ausreichend Moderationsmaterial (Stifte, Karten, Klebestifte, Nadeln)

Vorbereitung:

- Drei Plots herstellen: Plakate, Großformatdrucke aus PPT/PDF oder Overheadfolien. Die in diesem Artikel abgebildeten Grafiken können Sie auch direkt bei ComTeam als Plot in Pinwandbreite erhalten: 4c-Druck, 105 x 70 cm, 170g/m² gestrichenes Papier, € 30,-/ Stück zzgl. Mehrwertsteuer. Bestellungen telefonisch: +49 8022 9666-0.
- Vier Gruppenplakate mit leerem Kulturprofil-Raster vorbereiten
- Anleitungen auf dem Flipchart visualisieren

Quellen/Weiterführende Literatur:

Das Tool ist inspiriert von den Diagnosemethoden von Kim S. Cameron und Robert E. Quinn (*competing values framework*) und den Arbeiten von Fons Trompenaars (*Business across cultures*, 2003). Es korrespondiert mehr oder weniger mit vielen Persönlichkeits- und Unternehmensprofil-Strukturen, z.B. Blake/Mouton, dem Social-Style-Model (Robert und Dorothy Bolton) und anderen. Die beschriebene Didaktik für die Verwendung in Veränderungsprozessen stammt von ComTeam und ist seit 2004 im Einsatz. Neben der oben beschriebenen Anwendung in Workshops verwenden wir für größere Organisationen einen web-basierten Survey zur Diagnose von Ist- und Zielkultur, an dem zwischen 20 und 200 Führungskräfte teilnehmen können. Die Führungskräfte diskutieren dann in einer Großgruppenveranstaltung bereichsweise die Ergebnisse und leiten ab, an welchen kulturprägenden Themen weitergearbeitet werden soll, um die Zielkultur zu fördern.

- Edward T. Hall (1963). *The Silent Language*.
- Edward T. Hall / Mildred R. Hall (1987). *Hidden differences: doing business with the Japanese*.
- Geert H. Hofstede (1980). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*.
- Geert H. Hofstede (1991). *Cultures and Organizations: software of the mind*.
- Fons Trompenaars / Charles Hampden-Turner (1997). *Riding the Waves of Culture*.
- Paul Bate (1997). *Cultural Change*.
- Edgar Schein (1997). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.
- Kim S. Cameron / Robert E. Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*.
- Fons Trompenaars (2003). *Business Across Cultures*.