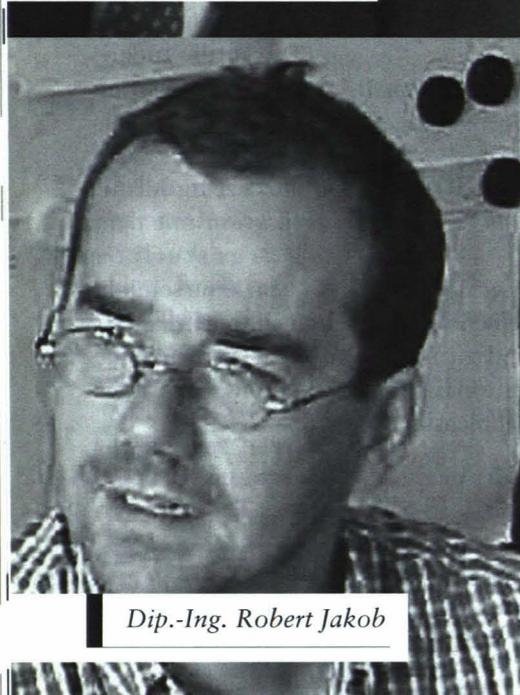


Mag. Karl Prammer



Dip.-Ing. Robert Jakob

*Dipl.-Ing., Geschäftsführender Gesellschafter der C/O/N/E/C/T/A Unternehmens- und Organisationsberatung, Vertreter der Wiener Schule der Organisationsberatung und als Berater, Trainer und Coach im Profit- und Non-Profit-Bereich tätig, seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Begleitung von Veränderungsvorhaben, er ist Lehrbeauftragter am Institut für Interdisziplinäre Forschung und Fortbildung der Universitäten Klagenfurt, Wien, Innsbruck und Graz sowie Dozent an der Donau-Universität Krems.*

*Mag., Trainer und Geschäftsführer von Jakob Management Training & Consulting – THE SIMULATION COMPAN, er arbeitet nach dem Motto „die Komplexität visualisieren und angreifbar machen“, er baute mit THE SIMULATION COMPANY eine überregionale Trainingsorganisation auf und leitet diese heute, Schwerpunkt seiner Arbeit bildet die Unterstützung von Führungskräften und deren Entwicklung in organisatorisch-betriebswirtschaftlichen Zusammenhängen.*

### Management Summary

Vorgestellt wird ein innerbetrieblicher Intensivworkshop, dessen zentrales Element ein Unternehmensplanspiel zum Thema „Vernetzung von Organisationen“ darstellt. Das unmittelbare Planspielerlebnis, die Reflexion der Spielsequenzen, ein Austausch zu Unternehmenskulturrelevanten Erfahrungen außerhalb der Spielsituation sowie ein Angebot an Landkarten und Basisrezepten auf personaler und organisatorischer Ebene durch die begleitenden BeraterInnen eröffnen eine intensive Auseinandersetzung mit dem Phänomen Unternehmenskultur. Die TeilnehmerInnen können individuell das eigene Handlungsrepertoire in Hinblick auf seine kulturkonservierenden und kulturverändernden Elemente überprüfen und gegebenenfalls weiterentwickeln. Die Teilnahme von MitarbeiterInnen eines Unternehmens eröffnet aber auch die Option kollektiven Lernens. Gemeinsam mit einem Transferschritt unter Anwesenheit des Managements bietet der Intensivworkshop implizit die Chance, einen Beitrag in Richtung expliziten Kulturwandel zu leisten.

## Unternehmenskultur im Brennglas erleben – ein Intensivworkshop mit integriertem Unternehmensplanspiel

Nachfolgend wird ein Instrument vorgestellt, das auf mehreren Ebenen sehr effektiv zur innerbetrieblichen – persönlichen wie auch kollektiven – Auseinandersetzung mit dem Thema Kultur eingesetzt werden kann: mit dem Phänomen Kultur an sich, mit der Wirksamkeit von Kultur in Unterneh-

men, aber auch mit den realen Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von Unternehmenskultur. Es handelt sich dabei um einen innerbetrieblichen Workshop, dessen zentrales Element ein Planspiel zum Gestaltungsfeld „Vernetzung von Organisationen“ darstellt.

Abbildung 1 zeigt die Grundkonzeption dieses Intensivworkshops. Je nach Intensität bzw. Umfang werden die vier dargestellten Felder<sup>1</sup> im zentralen Modul II drei- bis fünfmal durchlaufen. Vor dem Start des ersten Durchlaufs gibt es ein Einstiegsmodul I mit den Teilen „Ankommen“, „Grundori-

entierung zum Workshop und dem Planspiel“, „Ableitung persönlicher Beobachtungs- und Lernfokusse“, „Absicherung des Intensivworkshops mit Basiscommitment“ und als Voraussetzung und Einstieg in einen ersten Planspiel-durchgang „Einrichten der beiden zu vernetzenden Unternehmen“<sup>2</sup>. An den letzten Durchlauf im Modul II schließt sich noch ein umfassendes Ausstiegsmodul III an. In diesem erfolgt nicht nur der emotionale Ausstieg aus der Spielsituation, sondern auch eine „persönliche Wissenssicherung“ und ein „Transferschritt für die eigene Organisation“. Sehr bewährt hat sich auch, wenn im Zuge dieses Transferschrittes Vertreter der Geschäftsführung zum Workshop stoßen und mit den Teilnehmern in einen Erfahrungsaustausch treten. Indem zwischen Teilnehmern und Management erste Beschlüsse zu neuen Handlungsweisen getroffen und kulturrelevante Gestaltungsfelder abgeleitet werden, wechselt die Intention des In-

tensivworkshops sehr effektiv aus seinem Lerndesign-Ansatz in eine Organisationsentwicklungs-Option.

Da die Art und Weise, wie sich Organisationseinheiten bzw. ganze Unternehmen vernetzen, vielfältig sein kann und bereits eine zu gestaltende Dimension darstellt, verbleibt die Spielanlage grundsätzlich beim kulturneutralen Begriff der „Vernetzung“. Erst aus der Dynamik des Planspiels, seiner Mitspieler und der von diesen mitgebrachten Kulturen und Erfahrungen entwickelt sich im Spielverlauf das eine Mal eine totale Verschmelzung zu einer Einheit mit ersten Indizien in Richtung einer (neuen) eigenen Unternehmenskultur und ein andermal ein (bewusst gesetztes) Nebeneinanderher der beiden Organisationseinheiten innerhalb eines rechtlichen bzw. organisatorischen Rahmens unter Aufrechterhaltung der jeweils tradierten Kulturen der Ursprungsunternehmen.

Jeder Planspiel-durchgang simuliert ein halbes Geschäftsjahr. Die Sequenz 2 „Planspielperiode abwickeln“ erfolgt dabei beschleunigt (erste Spielrunden: 1 Tag = 1 Minute, spätere Spielrunden: 1 Tag = 1/2 Minute), die Sequenz 1 „Optimierung der / in den Spiel-Unternehmen“ erfolgt hingegen in Echtzeit, da die hierfür notwendige Kommunikation zwischen den Teilnehmern nicht beschleunigt durchlaufen werden kann.

An sich muss in jeder Planspielperiode entsprechend einer Zielvereinbarung mit der Holding das laufende Geschäft mit Schnittstelle zum Markt abgewickelt werden. Vierteljährlich gilt es eine Ergebnisrechnung zu erstellen und diese an die Holding zu berichten. Weiters sind strategische und operative Initiativen zu entwickeln und zu setzen. Am Ende einer Planspielperiode ist jeweils eine detaillierte Gewinn-und-Verlust-Rechnung zu erstellen und ein Business-Plan für die

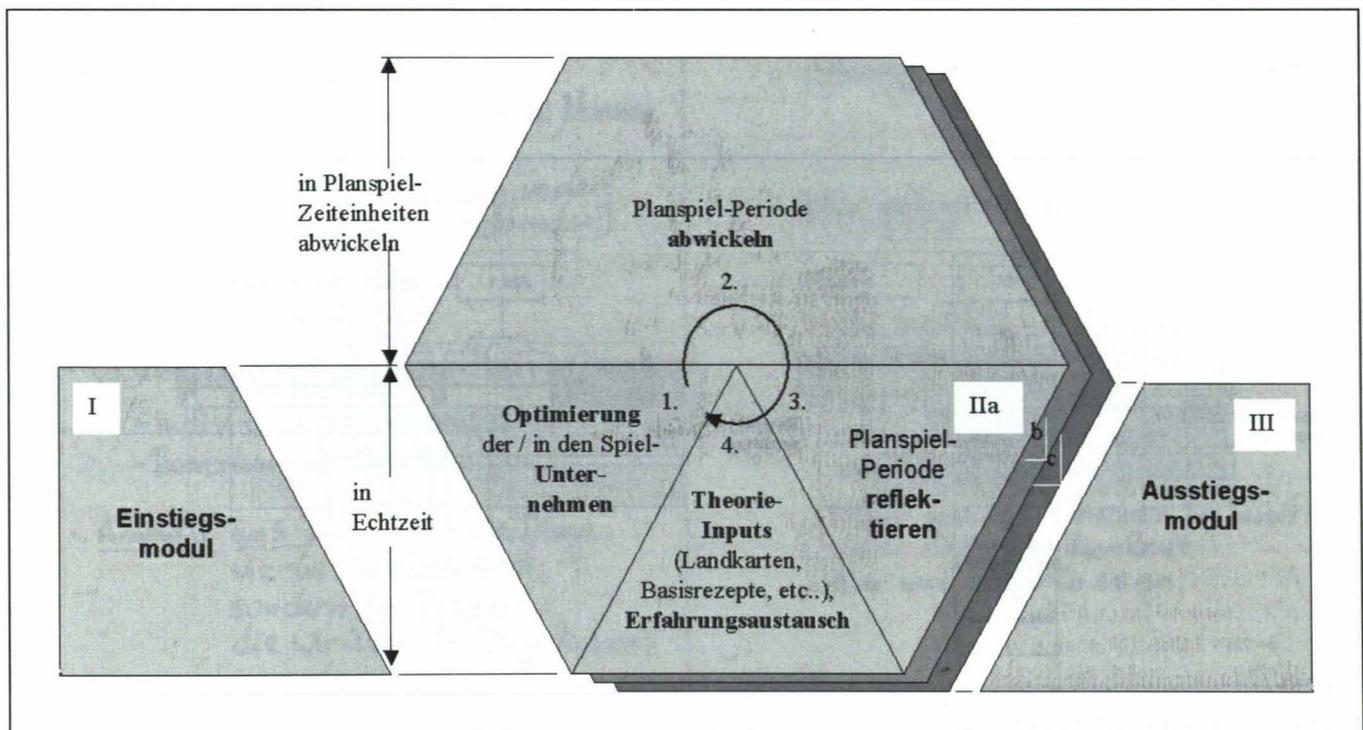


Abbildung 1: Module des Intensivworkshops

nächste Planspielperiode an die Holding zu liefern bzw. mit dieser zu kommunizieren. Beide Spiel-Unternehmen sind im Regelfall (auch) am selben Markt tätig. Die Holding wird durch die BeraterInnen der Spielleitung vertreten, der Markt kann je nach Teilnehmeranzahl<sup>3</sup> durch die Spielleitung oder aber auch durch Teilnehmer selbst simuliert werden.

Der erste, eventuell auch der zweite Planspieldurchgang<sup>4</sup> dienen grundsätzlich der Etablierung funktionaler ablauf- und aufbauorganisatorischer Strukturen und dem Herausbilden einer spezifischen Unternehmenskultur in jedem der beiden Spiel-Unternehmen. Verstärkt wird dieser Prozess einmal durch einen Auftrag für den zweiten Durchgang nach interner Optimierung der Geschäftsprozesse bzw. der wichtigsten Geschäftsvorfälle. Dieser Perspektivenwechsel von einer funktionalen Bereichslogik hin zu einer Prozesslogik thematisiert (Abbildung 2) – gepaart

mit einem Fragebogen zu einer ersten Kulturanalyse im jeweiligen Spiel-Unternehmen und einer Reflexion darüber in der dritten Sequenz – erstmals im Spiel explizit das Thema Unternehmenskultur.

Ein BeraterInnen-Input in der vierten Sequenz liefert den Teilnehmern eine erste Landkarte<sup>5</sup> zum Thema Kultur, thematisiert Möglichkeiten und Grenzen expliziter Kulturgestaltung und stellt ein Set effektiver Kulturgestaltungs-Interventionen auf personaler und struktureller Ebene vor.

Zu Beginn der zweiten Spielrunde erfolgt dann von der Holding an die Geschäftsführungen der beiden Spiel-Unternehmen die Bekanntgabe einer beschlossenen Vernetzung und die

Aufforderung nach Entwicklung eines diesbezüglichen Konzeptes sowie zum Start eines Vernetzungsvorhabens. Mit Beginn der darauffolgenden Spielrunde sollten dann beide Unternehmen vernetzt als ein Unternehmen agieren.

Hierbei ist kurzfristig der Marktanteil zumindest zu halten, mittelfristig aber auszubauen und die Geschäftsprozesse sind im Sinne von Effizienz- und Effektivitätsüberlegungen

aufeinander abzustimmen bzw. zusammenzuführen. Für die Eigendynamik des Spielverlaufs – und damit das Sichtbarmachen der handlungsleitenden

Werte und Normen – erfolgt dieser Auftrag mit der entlastenden Spezifikation, dass zumindest in einer Übergangsphase ein „Zwei-Marken-Konzept“ weiter gefahren werden kann. Neben den Aspekten einer Vernetzung

**Der erste, eventuell auch der zweite Planspieldurchgang dienen grundsätzlich der Etablierung funktionaler ablauf- und aufbauorganisatorischer Strukturen und dem Herausbilden einer spezifischen Kultur in den beiden Spiel-Unternehmen.**

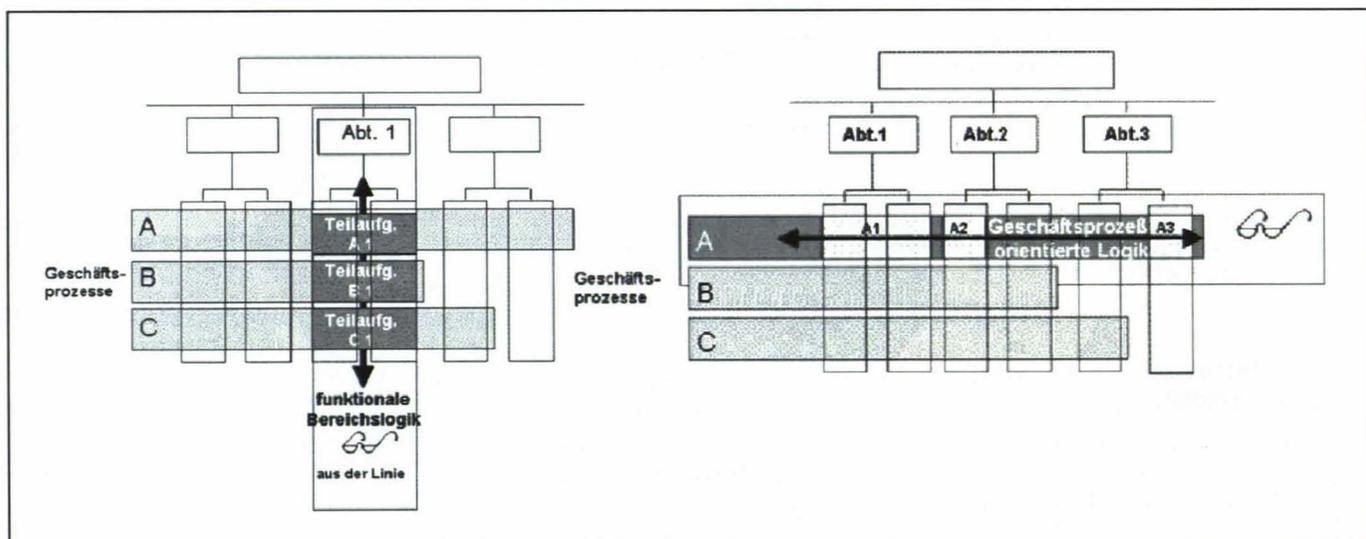


Abbildung 2: funktionale Bereichslogik versus geschäftsprozessorientierte Logik

ist die Unternehmenskultur permanent zentrales Thema im Intensivworkshop und im Planspiel; in den Sequenzen 1 und 2 zumindest implizit, in der Reflexion der Simulation (Sequenz 3) und der Auseinandersetzung mit den eigenen Erfahrungen (Sequenz 4) auf Basis der Modelle, Landkarten, Basisrezepte, welche die BeraterInnen einbringen (Abbildung 3), immer auch explizit.

Um im Intensivworkshop bereits einen aktiven Lernprozess starten zu können, ist das Setting so gewählt, dass die Teilnehmer die Sequenzen 1 und 2 eines jeden Durchgangs in der Rolle „Mitglied des Spiel-Unternehmens“ (er)leben, die Sequenz 3 („Planspiel-Periode reflektieren“) teilweise in der Spiel-Rolle und teilweise aus einer Außensicht leisten und die Sequenz 4 („Theorie-

Inputs“, Erfahrungsaustausch“) zur Gänze in ihrer Rolle als Mitglied ihrer Regelorganisation im Alltag.

Dieses Setting birgt wohl den Preis in sich, dass Konsequenzen von Entscheidungen und Handlungen im Spiel nicht mit der Radikalität wirksam werden, als wenn alle Planspiel-Durchgänge bis zum Ende ohne zwischenzeitlichen Ausstieg aus der Spielsituation abgewickelt würden. Umgekehrt besteht durch den Ausstieg aus der Spielsituation nach jeder Sequenz in den jeweils anschließenden Reflexions- bzw. Lernsequenzen die Möglichkeit, das eigene Handeln zu

**Neben den Aspekten einer Vernetzung ist die Unternehmenskultur permanent zentrales Thema im Intensivworkshop und im Planspiel.**

adaptieren und im nächsten Durchgang „Probe zu handeln“. Dies wird durch die Möglichkeit eines Stellenwechsels innerhalb des eigenen Spielunternehmens vor jedem neuen Durchgang im Rahmen einer „innerbetrieblichen Stellenbörse“ verstärkt. Letz-

teres ermöglicht es den Teilnehmern, den Spielprozess bzw. das Unternehmen, die darin herrschenden Werte, Normen und Spielregeln sowie die Auswirkungen von Handlungen im Sinne gesetzter oder unterlassener Aktivitäten aus unterschiedlichen Hierarchie- und Bereichsperspektiven zu erleben. Aussagen wie „Das ist Wahnsinn! Ich habe genau das getan, was ich meinem Vorgesetzten immer ankreide, und es ist dasselbe passiert, was bei uns ständig passiert!“ sind häufig zu hören.

Grundsätzlich ist der Workshop so angelegt, dass er mit dem arbeitet, was im Rahmen des Planspiels entsteht. Die Teilnehmer sind nicht Statisten eines bis ins Detail von der Rollenanlage und dem Prozessverlauf her durchgestalteten Drehbuchs. Vielmehr hat das Planspiel als zentraler Bestandteil des Intensivworkshop-Settings den Charakter einer Kontext-Intervention. Planspielerlebnis, -reflexion, Austausch zu themenrelevanten Erfahrungen außerhalb der Spiel-

<p><u>Unternehmenskultur</u> - handlungsleitende Werte u. Normen</p> <p>... <u>bietet ein Set</u> (von sich in der Vergangenheit bewährt habenden)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Verhaltensweisen</li> <li>- Grundannahmen</li> </ul> <p>und <u>liefert die Grundlage für</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- individuelle Orientierung</li> <li>- Bewertung von Handlungen</li> </ul> <p><u>Achtung:</u> <u>uns leiten nicht die Dinge</u>, wie sie wirklich sind, sondern <u>die Bilder</u>, die wir über die Dinge haben!</p>	<p><u>Achtung:</u> Mitarbeiter unterscheiden sehr genau zwischen <u>"Speisekarte"</u> und <u>"Speise"</u>!</p> <p><u>Was prägt Kultur ?!</u></p> <p>z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Reaktion von Führungskräften in kritischen Situationen,</li> <li>- was Kaufleute beachten, merken, ansprechen, kritisieren und was explizit nicht,</li> <li>- wofür wichtige Personen bekannt sind, daß sie konkreter tun und unterlassen.</li> </ul>
--	--

Abbildung 3: Beispiel eines Kultur-Inputs im Intensivworkshop

situation unter den Teilnehmern sowie ein Angebot an relevanten Landkarten, Basisrezepten durch die BeraterInnen, welches unmittelbar an dem Erlebten bzw. Reflektierten ankoppelt, eröffnet ein maximales persönliches Erleben des Phänomens Kultur. Die Konsequenzen eigener Handlungen, die bestimmte Dinge verstärken oder ver- bzw. behindern, werden unmittelbar sichtbar und bewusst. Alternative Handlungsoptionen können ausprobiert und persönliche Handlungsautomatismen auf deren Funktionalität hin überprüft werden. Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung von persönlichen Grundprägungen hilft solche eigenen Automatismen zu erkennen und Strategien für eine funktionale Handhabung zu entwickeln. Über persönliche Reflexionssequenzen werden den Teilnehmern Chancen zur Veränderung kulturstützender Verhaltensweisen geboten. Gleichzeitig wird ein funktionales Instrumentarium zum bewussten Umgang mit Kultur vermittelt. In diesem Zusammenhang setzen eine („Anti“-)Lernanalyse und die Reflexion der Funktionalität der wirksamen Unternehmenskultur – eine Auseinandersetzung mit dem „Preis“, aber auch mit dem „Gewinn“ von dem, was scheinbar dysfunktional ist – zur „Personenebene“ die handlungsleitende „Strukturebene“ hinzu.

Indem mehrere Mitarbeiter einer Organisation an diesem Intensivworkshop teilnehmen, eröffnet der Workshop mit seinem Planspiel auch die Option kollektiven Lernens. Damit birgt die Durchführung des Intensivworkshops implizit die Chance zu einem expliziten Kulturwandel im entsendenden Unternehmen in sich. Nimmt nämlich eine ausreichende Anzahl von Mitarbeitern eines Unternehmens am Workshop teil, so kann sich das Bewusstsein zum Thema Unternehmenskultur nicht nur auf der Individualebene einzelner Mitarbeiter, sondern in der Organisation als Ganzes ändern. Diese Perspektive eröffnet sich, da eine „kritische Menge“ von „Mitspielern“ – von „Reproduzenten“ etablierter Unternehmenskultur – ähnliches Erleben, ein gemeinsames „wording“ für Kultur-relevante Realitäten entwickelt. Dies gilt um so mehr, wenn es sich bei den Teilnehmern des Workshops um Management-Mitglieder und Führungskräfte bzw. die Keyplayer eines Unternehmens handelt. Auch die weiter oben skizzierte Workshop-Option, den abschließenden Transferschritt unter Anwesenheit der Unternehmensleitung durchzuführen, unterstützt einen solchen ersten Schritt in Richtung realen Wandels von Unternehmenskultur.

Abbildung 4 dokumentiert einen analogen Transferschritt im abschließenden „Ausstiegsmodul“ (Modul III). Dabei handelt es sich um eine Aufstellung, die mit der Positionierung der Planspiel-Teilnehmer entlang zweier Achsen startet.

Mit der Situationsschilderung bzw. einem Zitat aus einer Aufstellung in einem konkreten Workshop soll zum Abschluss ein Beispiel für die Intensität des Planspiels bzw. seine emotionale Tiefe verdeutlichen.

In dieser Aufstellung platzierte sich das Management geschlossen im Quadranten „Vernetzung organisatorisch/strukturell und persönlich/emotional total vollzogen“. Umgekehrt stellten sich zwei Drittel der betroffenen Mitarbeiter der zwei Spiel-Unternehmen in den gegenüberliegenden Quadranten „Vernetzung weder organisatorisch/strukturell noch persönlich/emotional vollzogen“. In dieser Konstellation fiel im öffentlichen Dialog der Planspiel-Manager nachfolgende Aussage: „Ich möchte das hier einmal deutlich sagen: Wir haben einen wirklich guten Job hinter uns gebracht!“ Und ein Manager-Kollege nachsetzend: „Ja, ich glaube, das haben wir wunderbar hingekriegt. Jetzt sollten wir eigentlich das Know-how und die Energie nutzen und den nächsten Merger starten.“

In diesem Augenblick meldet sich einer der Mitarbeiter aus dem entgegengesetzten Quadranten, welche von den BeraterInnen noch nicht zur Stellungnahme aufgefordert waren: „Seid ihr ganz blöd? Wir stehen da, seht ihr das nicht? Nichts ist noch geschafft, alles noch vor uns; – und vor euch! Hallo, hier sind wir!“ Und ein zweiter Mitarbeiter-Spieler zur eigenen Gruppe gerichtet: „Die sind ja völlig abgekoppelt, autistisch.“ Ein Dritter: „Wenn ich’s nicht sehen und hören würde, ich könnt’s

nicht glauben. Das darf’s doch gar nicht geben.“ Und so weiter. Schließlich nach einigen Sekunden der Stille ein Mitglied der Managementgruppe nachdenklich: „Genauso war’s damals bei uns. Rechtlich unter Dach und Fach, eine Pressekonferenz und ein neues Organigramm, und das war’s auch schon.“ Dann eine kurze Pause und: „Ich, hier als Manager, ich hab es wirklich nicht mitbekommen; – nicht einmal jetzt, wo sich die da drüben für uns alle sichtbar positioniert haben.“

1 Weiter unten als „Sequenzen“ bezeichnet

2 Bei der standardisierten Spielvariante handelt es sich um Dienstleistungsunternehmen (Versicherung)

3 Mindestteilnehmerzahl sind 23 Personen; die Obergrenze liegt bei ca. 30 Personen für die Standardversion

4 Je nach Intention und Konzeption des Intensivworkshops werden 3 bis 5 Planspiel-Durchgänge durchlaufen und dauert die Veranstaltung zwischen 3 1/2 und 4 1/2 Tage

5 Abbildung 3 zeigt zwei Original-Charts aus einem Intensivworkshop, welche zu diesem Zeitpunkt als Teil eines Inputs von den BeraterInnen eingebracht wurden.

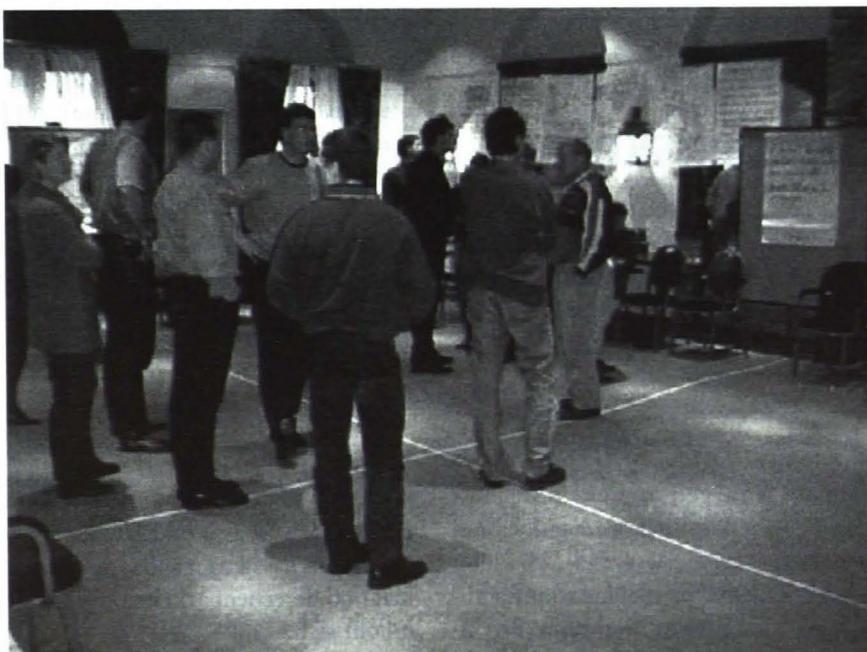
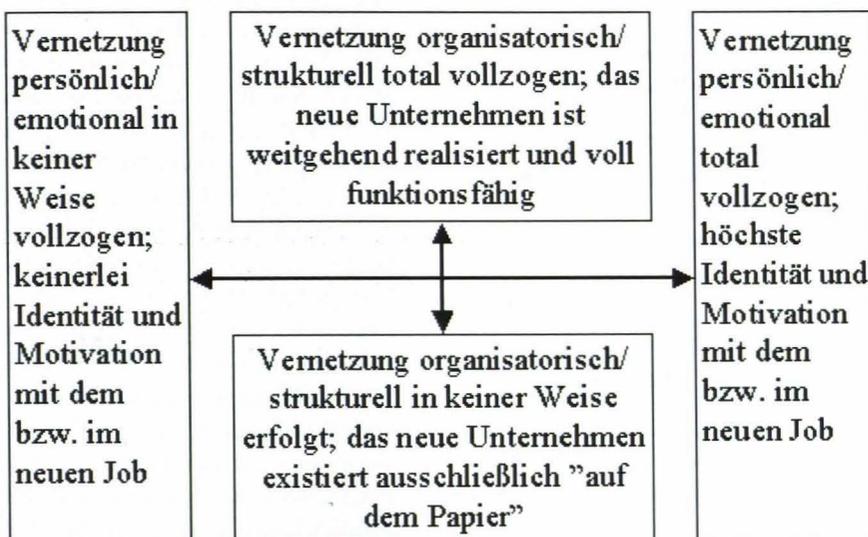


Abbildung 4: Transferschritt mit Skizze und Bild einer Aufstellung