



In Kooperation mit:



*rückenwind<sup>+</sup>*

# ***„UNTERNEHMENSKULTUR ENTWICKELN – ERFAHRUNGEN AUS DEM PROJEKT WIND“***

***19.03.19, WILHELM LÖHE HOCHSCHULE FÜRTH***

***MICHAEL ZIRLIK***



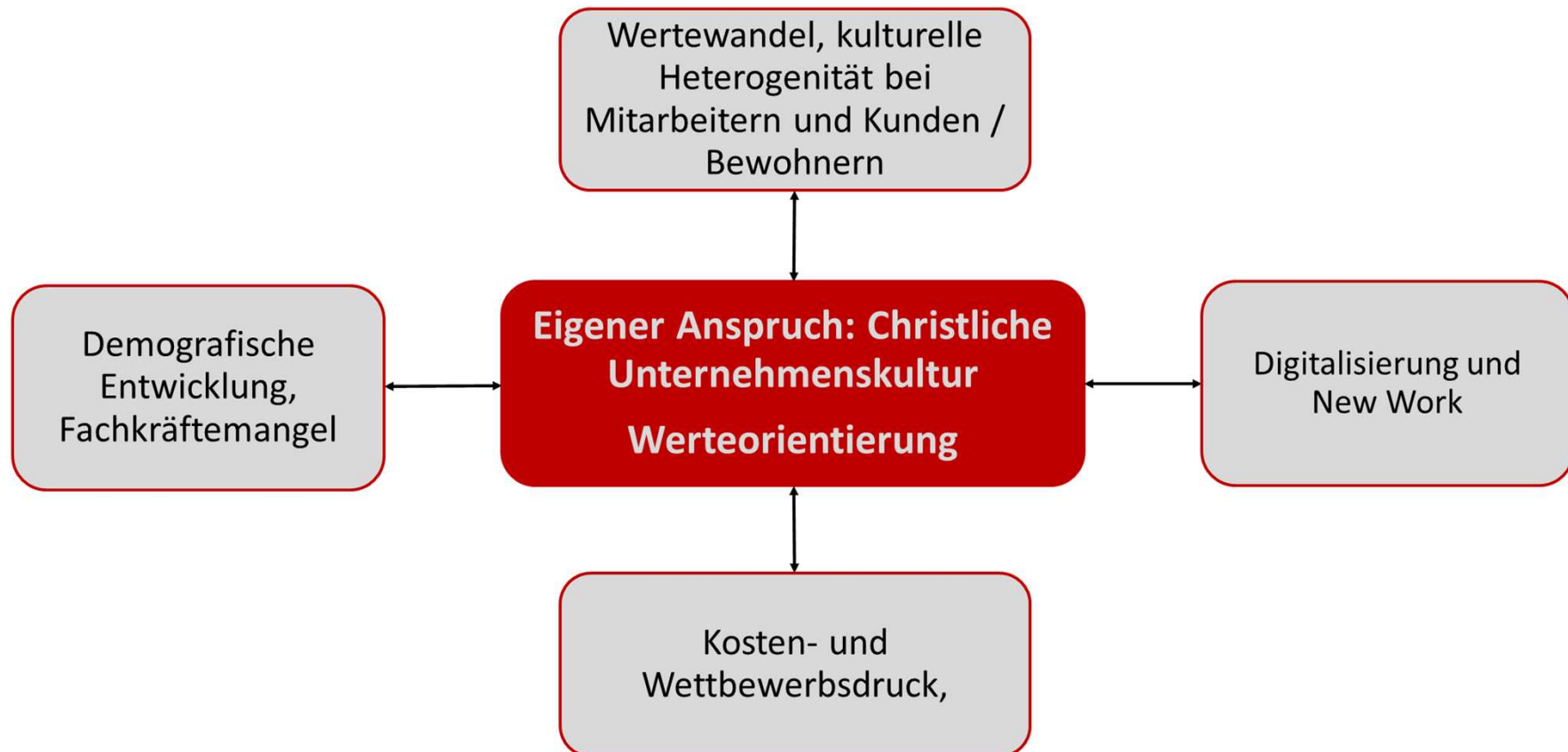
In Kooperation mit:



rückenwind<sup>+</sup>

**„UNTERNEHMENSKULTUR  
ENTWICKELN“ –  
ERFAHRUNGEN  
AUS DEM PROJEKT  
„WIND -  
WERTE, INNOVATION, DIVERSITY“**

## DER ANLASS...



---

**... UND DIE IDEE:**

**4 Einrichtungen**

**2 Träger**

**1 gemeinsames Thema:**

„Unternehmenskultur gestalten – auf Basis unserer  
Werte, mit Hilfe unserer Werte“

Das Projekt „Wind – Werte Innovation Diversity“ wurde im Rahmen des Programms „**Rückenwind + - für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft**“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds von **November 2016 – April 2019** gefördert.

## WAS WIR ERREICHEN WOLL(T)EN

### Ziele:

**Entwicklung eines Vorgehens** zur Erhebung und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur anhand konkreter Veränderungsprojekte

**Aufbau von Know-How** zum Thema Change – Management und Unternehmenskultur

**Unterstützung** der Einrichtungen bei der **Umsetzung** aktueller, wesentlicher Veränderungs- und **Entwicklungsprojekte**

**Erweiterung des Horizonts** über Einrichtungs- Träger – und Konfessionsgrenzen hinaus

**Weiterentwicklung** des christlichen, diakonischen bzw. caritativen **Profils** in Zeiten zunehmender Unterschiedlichkeit

### Maßnahmen:

Systematische Entwicklungsarbeit und begleitende Reflexion bzw. Evaluation

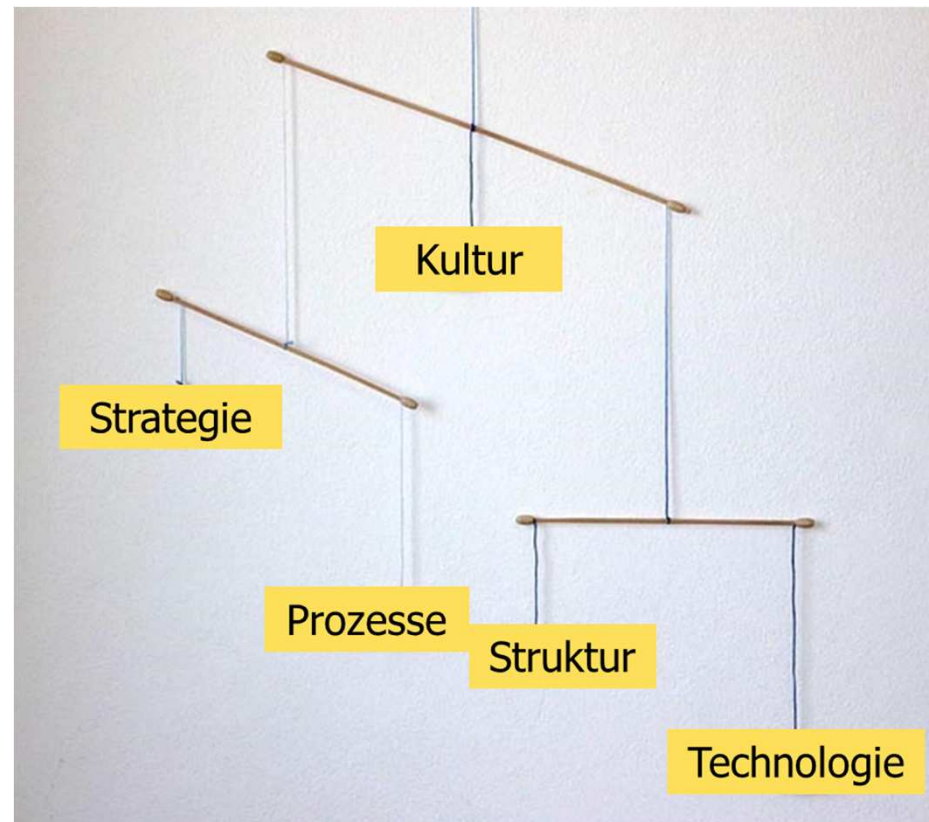
Permanente Qualifizierung von Führungskräften und Projektleitern sowie „Training on the job“ im Rahmen konkreter Projekte

Begleitung, Moderation und Coaching einrichtungsinterner Projektgruppen

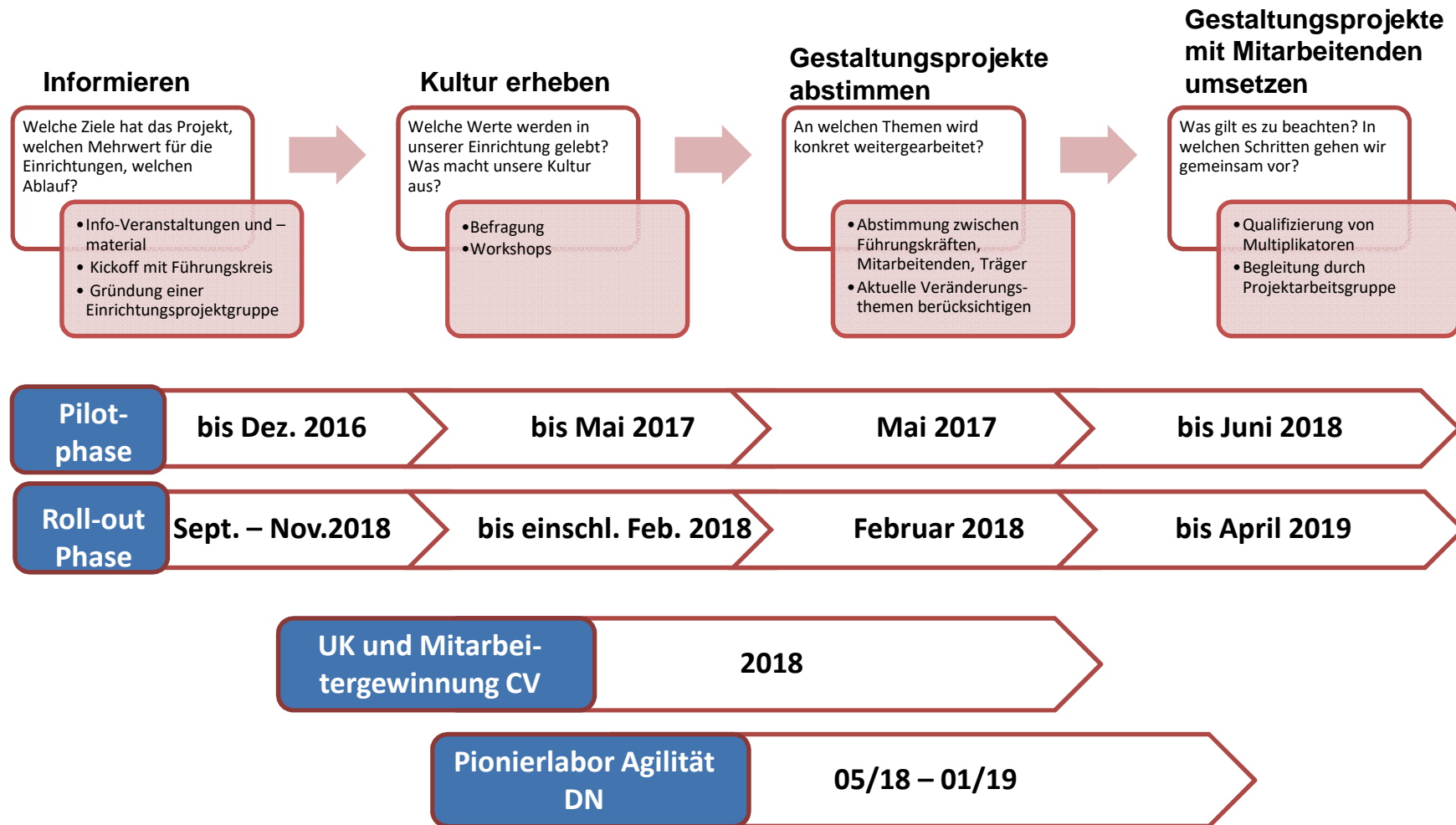
Zusammenarbeit in übergreifenden Gruppen

Erhebung und Diskussion von Werten und Kultur im Rahmen von Workshops, Befragungen und ähnliches

# UNTERNEHMENSKULTUR IM MANAGEMENT - SYSTEM



## UNSER VORGEHEN ...



# KULTUR ERHEBEN: SCHRIFTLICHE BEFRAGUNG

## ▪ Organisation

- Repräsentative Stichprobe + freiwillige Teilnahme
- Bearbeitung z.T. im Rahmen sog. Fragebogen - Sprechstunden

## ▪ Inhalt des Fragebogens

### 1. Werte

- IST: Wie sehr werden die Werte aktuell in Ihrer Einrichtung gelebt?
- SOLL: Wie sehr sollten die Werte künftig in Ihrer Einrichtung erlebt werden?

### 2. Kultur in der Einrichtung

- IST: Welche Aspekte beschreiben die Kultur in Ihrer Einrichtung aktuell am besten?
- SOLL: Welche Aspekte sollten am wichtigsten für die Kultur in einer christlichen Einrichtung sein?

### 3. Aussagen zur Unternehmenskultur (**Modell der Competing Values**)

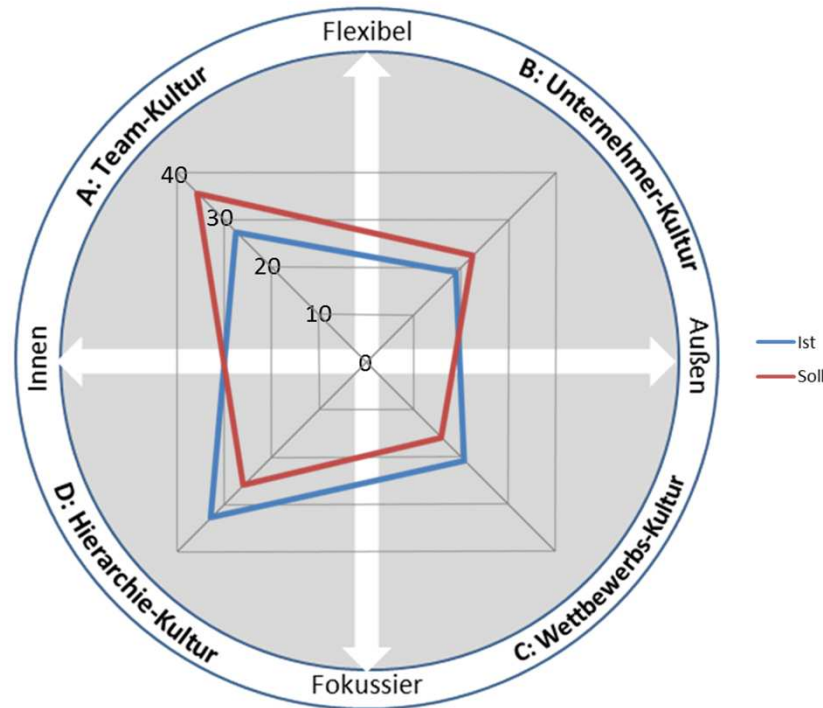
- IST: Wie nehmen Sie aktuell Ihre Einrichtung wahr?
- SOLL: Wie sollte es Ihrer Meinung nach sein?

### 4. Selbsteinschätzung und weitere Angaben (Geschlecht, Altersgruppe, ....)

- Wie würden Sie sich selbst beschreiben? (spirituell, religiös, christlich, gläubig, ....)



## Beispielauswertung „Competing Values“



		Ist	Soll
A	Team-Kultur	27,41	35,52
B	Unternehmer-Kultur	18,97	22,47
C	Wettbewerbs-Kultur	20,71	15,94
D	Hierarchie-Kultur	32,91	26,07

# KULTUR ERHEBEN: DIALOG- UND DIAGNOSE-WORKSHOPS

## ▪ Organisation

- ½ - tägige Workshops
- Jeweils zwischen 10 und 20 Teilnehmende
- Jeweils 2 Moderatoren

## ▪ Inhalt & Methode

- Begrüßung, Vorstellung
- Thematischer Einstieg – Was ist Unternehmenskultur?
- Nachdenken über Unternehmenskultur
  - Thinking partnerships mit Leitfragen
  - Zusammenfassung in Kleingruppen
- Vertiefter Dialog
  - Präsentation der wichtigste Erkenntnisse
  - Dialog im Circle
- Ideen & Anregungen zur Weiterentwicklung
- Abschluss

# Gestaltungsprojekte definieren: Der Auswahlprozess

## Auswahlprozess:

- Präsentation der Diagnoseergebnisse vor Auftraggeber und Einrichtungsleiter
- Präsentation vor der Einrichtungsprojektgruppe nach folgenden Kriterien:

### *Welche Projekte erfüllen folgende Kriterien?*

- Zeithorizont: Projektdauer vom 2. Quartal 2017 bis ca. 2. Quartal 2018
- Umfang: ca. 40 – 50 h pro MA (über ca. 1 Jahr)
- Erzielung schneller und langfristiger Ergebnisse

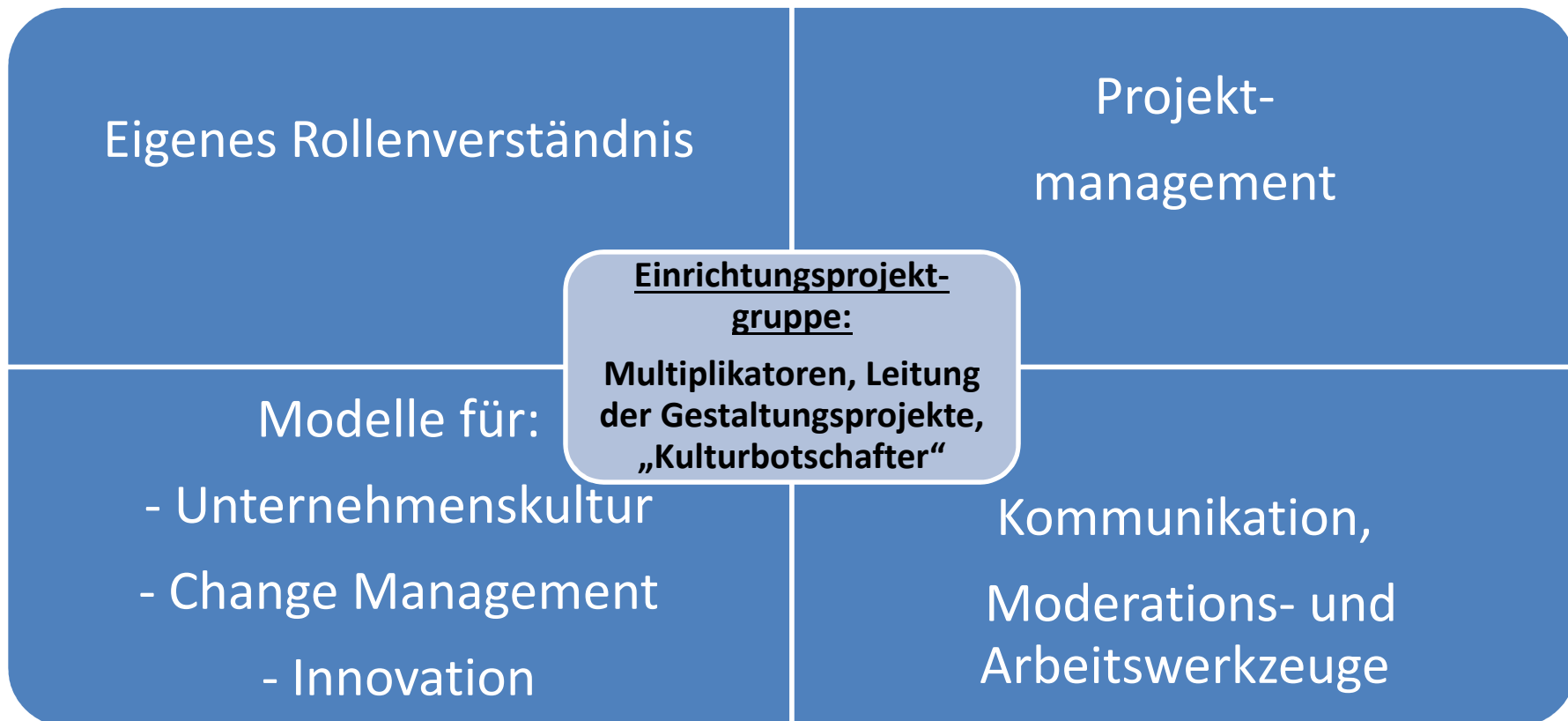
### *Welche Projekte erfüllen die folgenden Kriterien am stärksten?*

- Hebelwirkung für Kultur: Auswirkungen auf Werte / Kultur / Querschnittsthemen
  - Energie in der Organisation / bei den Mitarbeitenden
  - Energie bei den Mitgliedern der Einrichtungsprojektgruppe
- Abstimmung der Projektthemen mit Auftraggeber
  - Zieldefinition und Feintuning mit Einrichtungsprojektgruppe

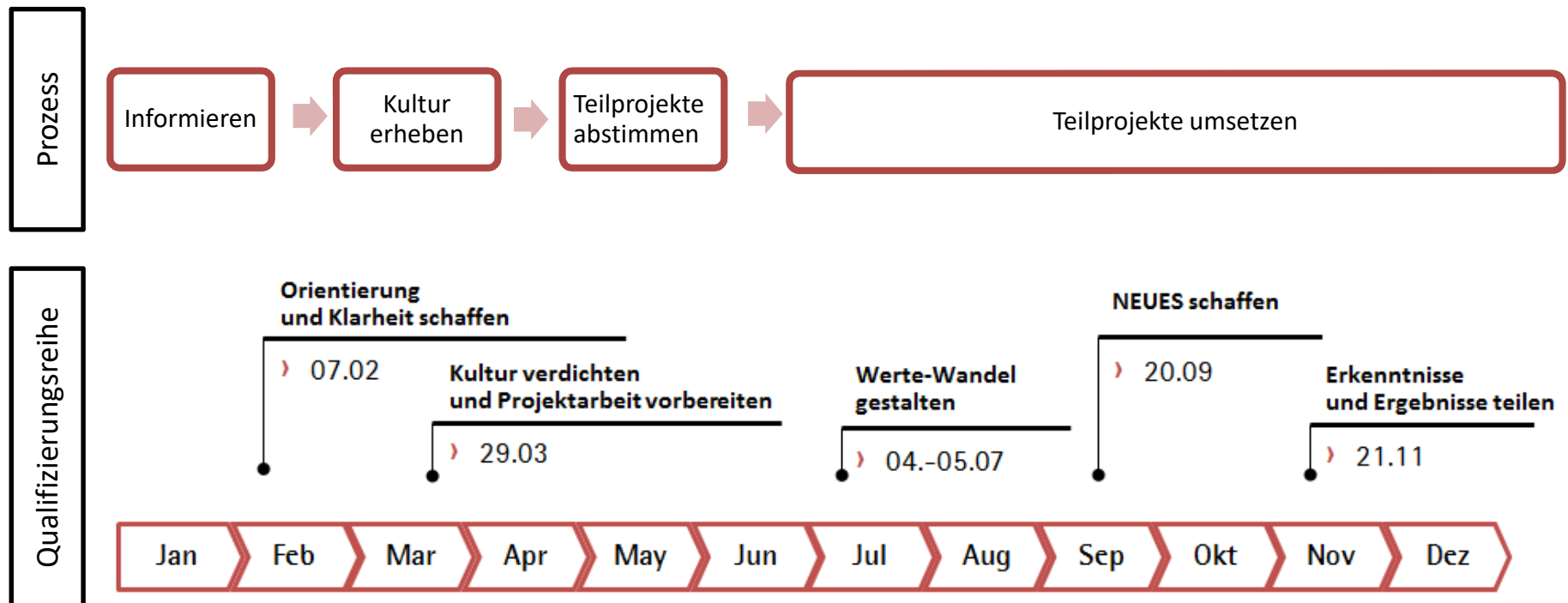
## BEISPIELE FÜR GESTALTUNGSPROJEKTE

Thema:	Ziel:	Kulturelle Aspekte:
<b>Anerkennungskultur</b>	Klarheit, was Anerkennung auf den versch. Ebenen bedeutet. Maßnahmen entwickeln und umsetzen. Die Mitarbeiter erleben den Umgang miteinander als wertschätzend,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beteiligung der Mitarbeiter bei Entscheidungen</li> <li>- Konfliktfähigkeit, Vertrauen/ Offenheit</li> <li>- Angstfreier Umgang mit Problemen</li> <li>- Anerkennung persönlicher Bedürfnisse &amp; Grenzen</li> </ul>
<b>Palliativarbeit</b>	Entwickeln und Implementieren eines Konzeptes. Die Mitarbeiter unterstützen und Sicherheit geben.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimismus</li> <li>- Selbstwirksamkeit</li> <li>- angstfreier Umgang mit Problemen</li> <li>- Anerkennung persönlicher Bedürfnisse &amp; Grenzen</li> <li>- Vertrauen / Verlässlichkeit</li> </ul>
<b>Kommunikation und Sprache</b>	Klarheit der Kommunikation: wer muss was, wann an wen kommunizieren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respekt füreinander</li> <li>- Angemessener sprachlicher Umgang</li> <li>- Interesse der Vorgesetzten an Meinung</li> </ul>
<b>Generationenwechsel vorbereiten</b>	Langfristig Mitarbeiterstamm sichern durch Entwicklung der Nachwuchskräfte, Wissenssicherung der Älteren, ...	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zukunftsorientierung, Christlichkeit,</li> <li>- Teamgeist, Gerechtigkeit,</li> <li>- Gleichbehandlung, Offenheit</li> </ul>

# QUALIFIZIERUNG DER EINRICHTUNGSPROJEKTGRUPPEN - BAUSTEINE

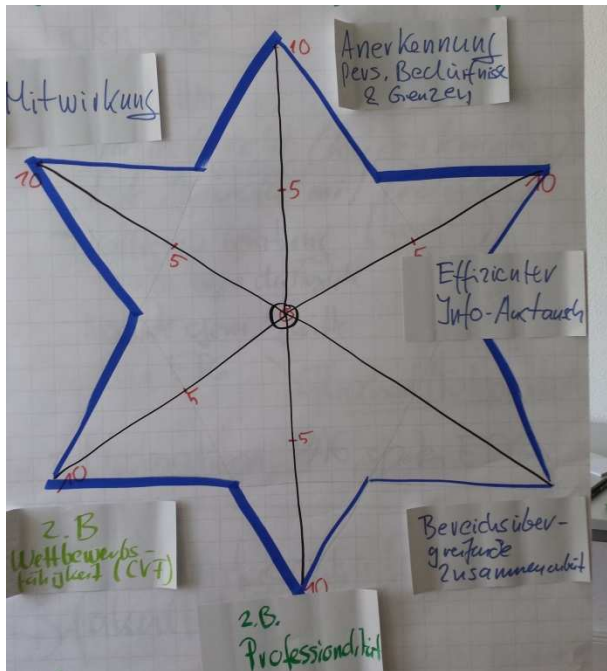


## BEGLEITENDE QUALIFIZIERUNG DER EINRICHTUNGSPROJEKTGRUPPEN (PILOTPHASE)



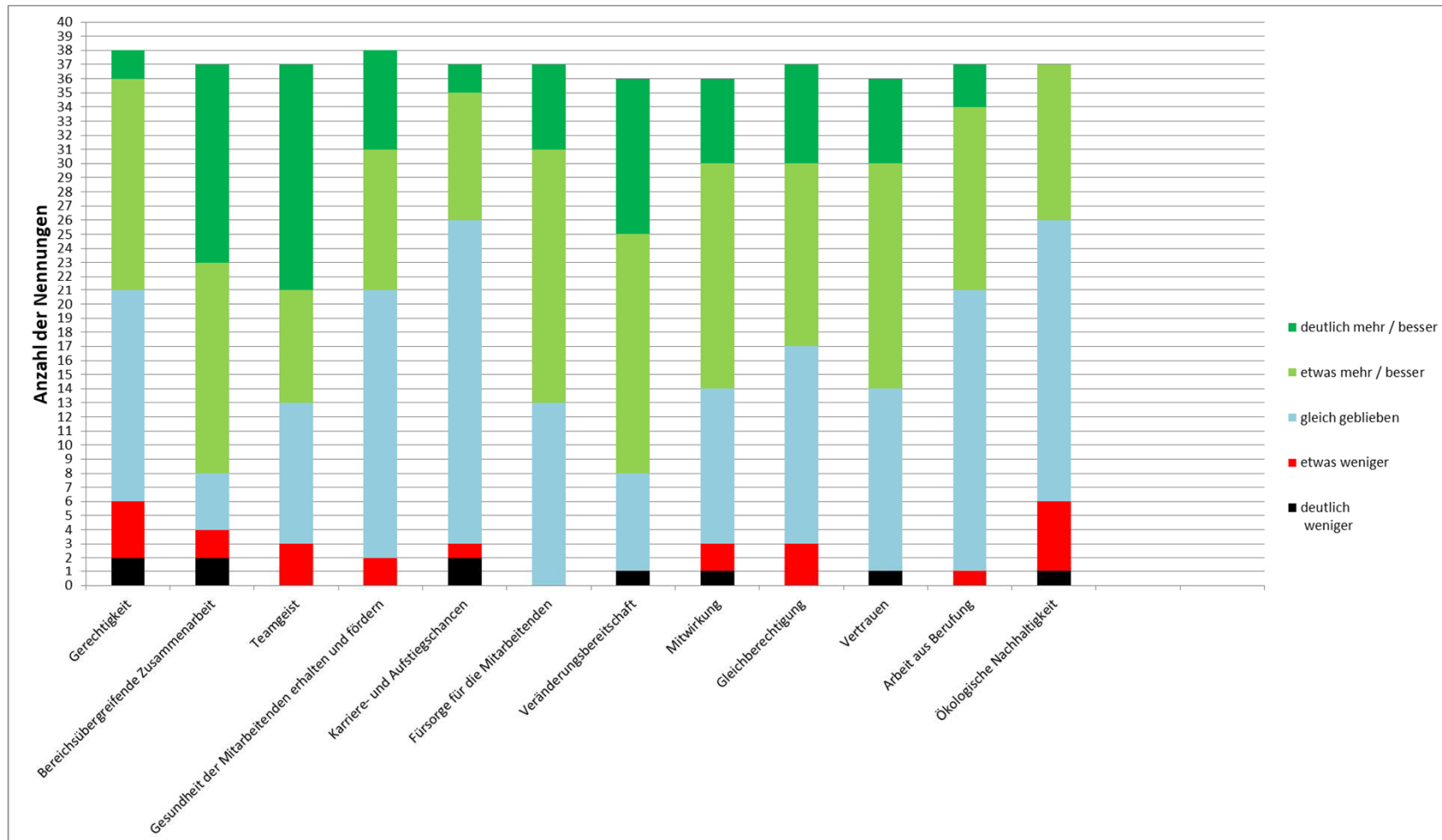
## QUALIFIZIERUNGSREIHE - INHALTE

Modul	Durchführung	Thema	Inhalte
1	07.02.2017	Orientierung und Klarheit schaffen	Werkstattgespräch Kultur zum Anfassen (Arbeit mit Bildern) Wie kann Kultur beschrieben werden? (Seerosenmodell nach E. Schein) Rollenklärung im Projekt
2	29.03.2017	Kultur verdichten und Projektarbeit vorbereiten	Kultur u. Veränderung - Systemisches Dreieck Competing Values Framework Projektarbeit vorbereiten mit Hilfe des Projekt-Kompass
3	04./05.07.2017	Werte-Wandel gestalten	Projektmarktplatz (Austausch zu den Projekten) Impulsvortrag "Christliche Werte und Verantwortung" Methode "Wertestern" Methode "Skalierungsfragen" Impulsvortrag über Innovation - Wie kommt das Neue in die Welt "Die 60-Minuten-Moderation"
4	20.09.2017	Neues schaffen	Aktive Projektarbeit (World-Cafe-Methode) Selbstwirksamkeit (4-Türen-Methode / Circle-Methode) Ausarbeitung Ablauf Statusbesprechungen
5	21.11.2017	Erkenntnisse und Ergebnisse teilen	wird noch im Detail festgelegt!





## WIE HABEN SICH WERTE VERÄNDERT (BEISPIEL)?



# ERFAHRUNGEN

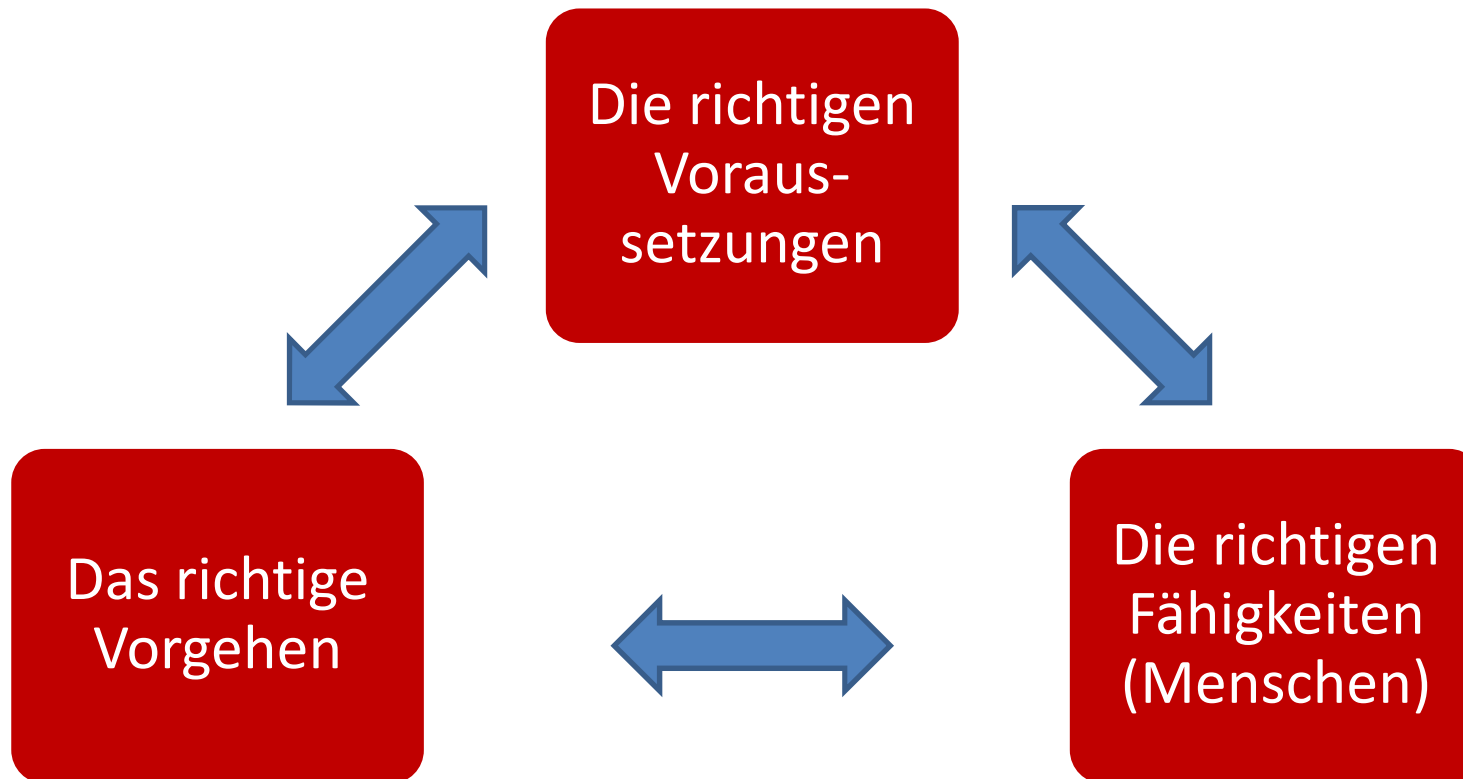
## ERFOLGE

- **Sehr gute Zusammenarbeit zwischen den Projektbeteiligten** im Rahmen der Steuergruppe und auf Ebene der Einrichtungsprojektgruppen (träger-, einrichtungs-, konfessionsübergreifend)
- **Interesse und Partizipation der Mitarbeitenden** an den Kulturprojekten (z.B.: Stapf: Infomarkt mit 40 Teiln. und 16 Interessenten, Bruckberg: 2 – Std. Info – Workshop mit 33 Teiln. und 22 Interessenten)
- Anwendung/Nutzung von **Methoden und Werkzeugen**, die während der bisherigen Projektlaufzeit, u. a. in unserer Trainingsreihe erlernt wurden.
- Die Themen Unternehmenskultur und Unternehmenswerte sind **in den Organisationen lebendig**. Die Sprachfähigkeit zu diesen Themen entwickelt sich zunehmend.

## SCHWIERIGKEITEN

- Knappe Zeit- und Personalressourcen in den Einrichtungen: Akzeptanz, Mobilisierung und Integration der Projektarbeit in den Arbeitsalltag
- → Projektkonstitution und –arbeit in den Einrichtungen dauert länger als geplant.
- Kulturarbeit bedeutet Veränderung → Akzeptanz und Veränderungsbereitschaft

## WEGWEISER ZUR ERFOLGREICHEN UNTERNEHMENSKULTURENTWICKLUNG



# WEGWEISER ZUR ERFOLGREICHEN UNTERNEHMENSKULTURENTWICKLUNG



## ANSPRECHPARTNER PROJEKTARBEITSGRUPPE

### **Michael Zirlik**

Gesamtprojektleitung

+49 (0)9 11 / 72 30 15 – 11

mobil: 0177 4 11 22 00

[michael.zirlik2@diakonieneuendettelsau.de](mailto:michael.zirlik2@diakonieneuendettelsau.de)

### **Marco Romankiewicz**

Projektmitarbeiter CV Nürnberg

+49 (0)9 11 / 23 54 – 115

[marco.romankiewicz@caritas-nuernberg.de](mailto:marco.romankiewicz@caritas-nuernberg.de)

### **Anna Weiss**

Teilprojektleitung Diakonie Neuendettelsau

+49 (0)911 / 30003 – 119

[anna.weiss@diakonieneuendettelsau.de](mailto:anna.weiss@diakonieneuendettelsau.de)

### **Sabine Grebner**

Teilprojektleitung Caritasverband Nürnberg

+49 (0)15234514699

[sabine.grebner@caritas-nuernberg.de](mailto:sabine.grebner@caritas-nuernberg.de)

### **Laura Will**

Projektmitarbeiterin Schwerpunkt Verwaltung

+49 (0) 911 / 766069 – 20

[laura.will@diakonieneuendettelsau.de](mailto:laura.will@diakonieneuendettelsau.de)

### **Nicole Mathes**

Projektassistenz

+49 (9)11 / 2354 - 101

[nicole.mathes@caritas-nuernberg.de](mailto:nicole.mathes@caritas-nuernberg.de)