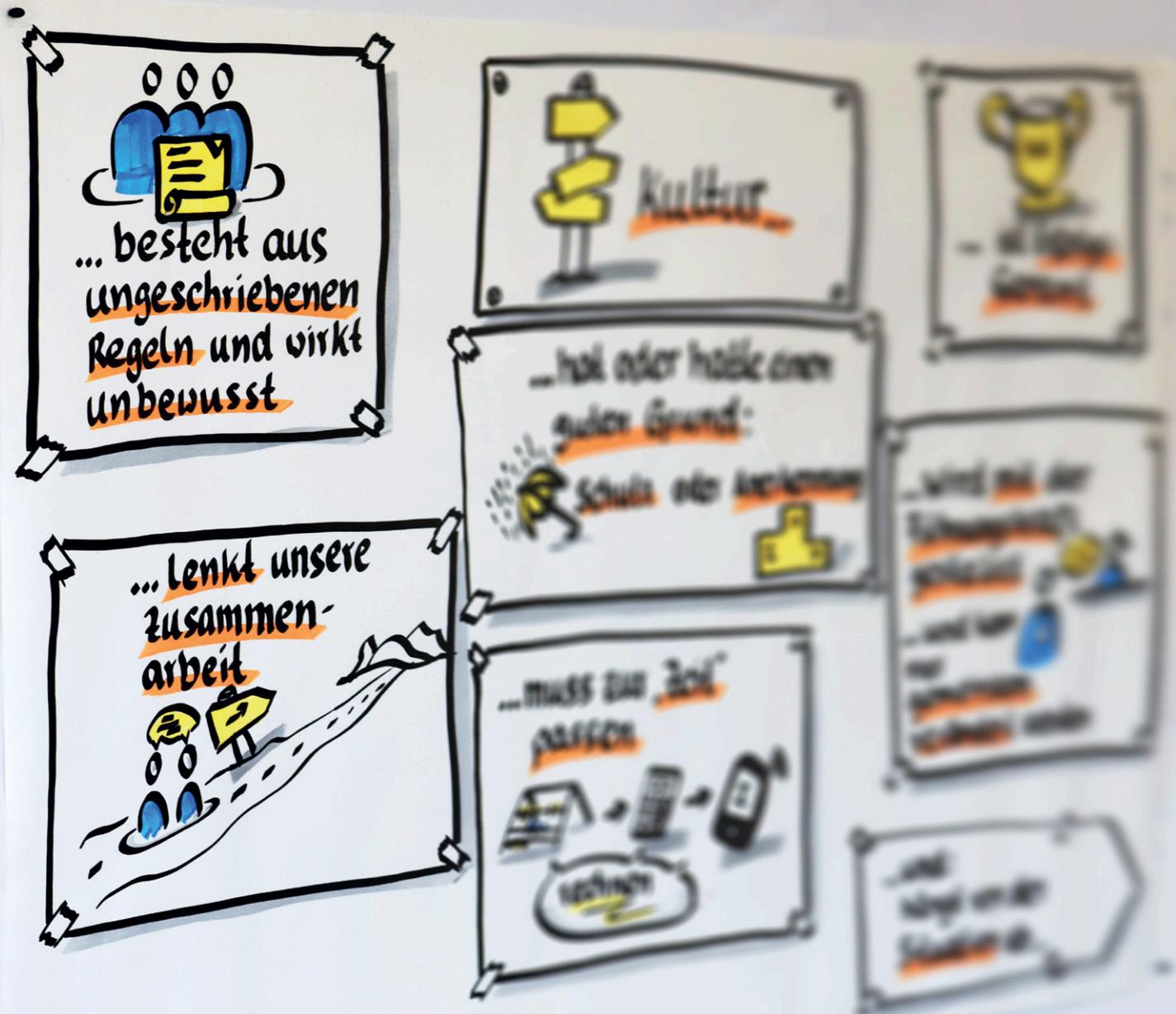


kult:agil®

Agiler Kulturprozess



Inhalt

1. Kulturarbeit – warum überhaupt?	4
2. Unternehmenskultur – wie sie entsteht und wirkt	6
3. Felder der Unternehmenskultur und der ComTeam Kulturprofil-Indikator®	8
4. Die fünf Grundprinzipien eines agilen Kulturprozesses	10
5. kult:agil® – Analyse- und Vorbereitungsphase im Gesamtunternehmen	14
6. kult:agil® – die „Verstetigungsphase“ in den Teams	18
7. kult:agil® – Tools für Teams	20
8. Exkurs: die Rolle der Führungskraft	22
9. kult:agil® – next steps	23
10. Interviews	24
11. Beispiele aus der Praxis	29

© ComTeam AG | November 2016

Liebe Leserin, lieber Leser,

warum Agilität? Seit etwa zwei Jahren spukt der Begriff „Agilität“ im Zusammenhang mit Veränderungsprozessen durch alle Contentkanäle. Dabei stellt sich zunächst einmal die Frage, was ist denn eigentlich Agilität?

Der Gedanke der Agilität entstand ursprünglich im Bereich der Softwareentwicklung in Methodiken wie Scrum. Die Idee agiler Softwareentwicklung war es, diesen Prozess flexibler und schlanker zu gestalten und damit dem Hinterherhinken an sich verändernde Rahmenbedingungen entgegenzuwirken.

Was bedeutet dieses Vorgehen nun für Veränderungsprozesse und insbesondere für Kulturentwicklung? Der Begriff „agil“ steht zunächst mal für „flink“ oder „flexibel“. Damit ist weniger ein Aspekt der Schnelligkeit gemeint, sondern die Fähigkeit, sich auf rasch verändernde Rahmenbedingungen einstellen zu können, zuzulassen, dass sich Veränderungsvorhaben an sich wandelnde Rahmenbedingungen anpassen können. Und das Ganze setzt auf Selbststeuerung der Teams – damit wird diesen Teams auch Verantwortung für den eigenen Prozess übertragen. Und genau das alles ist ja eine wichtige Fähigkeit für wirksame Veränderungsarbeit.

Das von ComTeam entwickelte Vorgehen des agilen Kulturprozesses ermöglicht mit den gerade genannten Punkten einerseits wirksame Kulturentwicklung. Das Vorgehen ist andererseits selbst eine Intervention auf der kulturellen Ebene, da es den Rahmen für ein verändertes Miteinander setzt. Es stellt damit so etwas wie einen Katalysator in der Kulturentwicklung dar, da die danach arbeitenden Teams sehr schnell erleben, dass eine Veränderung möglich und wirksam ist und dass sie dadurch erste Früchte einer Kulturveränderung für sich entdecken können.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen

Ihr ComTeam

1. Kulturarbeit – warum überhaupt?

Die Arbeit an der Unternehmenskultur wird oftmals skeptisch betrachtet. Woran liegt das eigentlich? Unserer Erfahrung nach weniger daran, dass die Weiterentwicklung der Kultur nicht wirkt, sondern daran, dass das Thema an sich für viele wenig greifbar ist. Das liegt zum einen an der Terminologie: Dem Begriff „Kulturarbeit“ haftet etwas Diffuses und Softes an, das nicht in die Businesswelt mit ihren Zahlen und Fakten zu passen scheint. Damit wird Kulturarbeit sehr schnell als Thema von niedriger Priorität abgetan. Jeder, der einmal versucht hat, sich mit Kulturarbeit zu beschäftigen, kennt das. Zu schnell wird das Anliegen mit einem „Es gibt gerade dringendere Dinge“ vom Tisch gefegt. Zum anderen mag es vermessen erscheinen, etwas, das sich über Jahre hinweg gebildet hat und in Regeln und Verhaltensweisen seinen Ausdruck findet, klassisch managen zu wollen. Und drittens: Man ahnt bereits, dass man sich mit Kulturarbeit auf eine Art Abenteuer- oder Entdeckungsreise begeben muss. Denn da es um das Verhalten von Individuen geht, sind die Auswirkungen dieser Interventionen nicht prognostizierbar. Dennoch möchte ComTeam Sie dazu ermutigen, den Schritt zu wagen und sich mit Kulturentwicklung auseinanderzusetzen. Wir sagen Ihnen, warum:

Es gibt typische Auslöser für Veränderungsprozesse, bei denen es notwendig ist, neben der fachlichen auch die kulturelle Ebene zu betrachten. Die Arbeit an den Regeln, die eine Kultur ausmachen, ist alles andere als nur „nice to have“. Denn Soft Facts bilden das Schmiermittel oder den Sand im Getriebe des Projektmotors. Die Realität in vielen Unternehmen ist: Prozesse, Strukturen oder Systeme werden weiterentwickelt, geändert oder neu eingeführt, ohne dass man dabei prüft, ob das Neue mit der Unternehmenskultur kompatibel ist. Genau das muss aber getan werden, damit die Veränderung gelingen kann. Damit Veränderungen auf der organisationalen Ebene, wie zum Beispiel bei einer Reorganisation, wirksam werden, ist es immer erforderlich, dass man den Blick auf die Kultur lenkt und diese weiterentwickelt. Eine neue Software beispielsweise erfordert häufig, dass Arbeitsabläufe angepasst werden, was vor allem Schnittstellen zu anderen KollegInnen oder Abteilungen berührt. Das heißt, die Zusammenarbeit, die sich womöglich über Jahre hinweg eingespielt hat, muss sich ebenfalls weiterentwickeln oder gar neu finden. Und damit ist die Kulturseite berührt und verdient es, berücksichtigt zu werden.

Jedoch bedeutet Kulturarbeit nicht nur, auf der Seite der Soft Facts tätig zu werden. Wenn man Regeln und die Art der Zusammenarbeit verändert, muss die organisationale Seite betrachtet werden, nämlich was die Veränderung für Strukturen, Prozesse oder Systeme bedeutet. Ausgehend von den vier Kulturstilen Ideen-, Projekte-, Family- und Struktur-Kultur in unserer Arbeit mit dem ComTeam Kulturprofil-Indikator® (vgl. S. 9): Nehmen wir an, Sie möchten im Kulturfeld „Strukturen, Prozesse, Verbindlichkeit“ mehr in Richtung Ideen-Kultur gehen. Eine typische Veränderung dabei wäre, dass in einer Ideen-Kultur Menschen die Freiheit erhalten, relativ selbstbestimmt zu gestalten, wann und wo sie arbeiten. Als Führungskraft, die ja besonders kulturprägend ist, sollten Sie sich daher die Frage stellen, welche Freiheitsgrade Sie sich selbst nehmen und anderen gewähren wollen. Und auch, was das für bisherige Abläufe bedeutet. Gibt es zum Beispiel eine Organisationsanweisung, in der der Arbeitszeitbeginn mit spätestens 9:00 Uhr definiert ist? Oder Zeiterfassungssysteme, die bei einem späteren Einchecken automatisch eine Meldung generieren? Oder Jahresgespräche, in denen in der Vergangenheit Pünktlichkeit und Termintreue gleichwertig wie die Qualität der Arbeit in die Mitarbeiterbewertung eingeflossen sind? Wenn all diese Dinge so bleiben, wie sie sind, wird es schwierig werden mit der neuen Ideen-Kultur.

.....

- Organisation**
- Struktur
 - Prozesse
 - Systeme
 - Explizite Regeln



- Kultur**
- Verhaltensmuster
 - Zusammenarbeit
 - Führung
 - Implizite Regeln

Abb.: Entwicklungsdimensionen

© ComTeamGroup

.....

2. Unternehmenskultur – wie sie entsteht und wirkt

Unternehmenskultur regelt die Form der Zusammenarbeit im Unternehmen und erfüllt damit eine Koordinierungsfunktion. Sie sorgt dafür, dass die Agierenden wissen, wie sie sich am besten verhalten (insbesondere, um erfolgreich zu sein) und was sie besser unterlassen sollten. Über die Kultur fühlen sich die MitarbeiterInnen dem Unternehmen zugehörig, sie stiftet damit Identität und wirkt integrativ. Schließlich wirkt die Kultur für die/den Einzelne(n) motivierend – durch das Zugehörigkeitsgefühl, das mit einer starken Unternehmenskultur verbunden ist.

Unternehmenskultur ist etwas Gewachsenes. Sie stellt ein mehr oder weniger komplexes Gebilde mit ungeschriebenen Regeln dar, das typischerweise jeder „alte Hase“ im Unternehmen im Schlaf beherrscht. Es sind Regeln und Verhaltensweisen, die sehr mächtig sind und sich nicht mal eben außer Kraft setzen lassen. Neu Hinzukommende tun sich damit eher schwer, wie sie manchmal schmerzhaft feststellen, wenn sie mit einem guten Vorhaben nicht weit kommen, weil sie gegen die Kultur verstoßen. Das passiert auch, wenn die/der Neue eine gute ambitionierte Führungskraft ist, die eigentlich mit ausreichend Macht ausgestattet ist – deren Neuerungen aber, wenn sie nicht kulturkompatibel sind, schwer in Gang kommen oder im schlimmsten Falle gar nicht realisiert werden. Das sagt etwas über die Dynamik von Unternehmenskultur aus: Sie ist über Jahre hinweg entstanden und entsprechend träge in der Veränderung. Träge heißt aber nicht, dass sie nicht veränderbar ist.

Als Einführung zum Thema Unternehmenskultur nutzen wir gerne eine Geschichte, die wir Hamel/Prahalad*, zwei Forschern der London Business School und der University of Michigan, entlehnt haben und die für Schmunzeln und Nachdenken gleichermaßen sorgt.



Abb.: „Affen-Experiment“ nach Hamel/Prahalad

* Hamel/Prahalad beschreiben den Einfluss von Erfahrungen und Kontexten auf das Handeln der MitarbeiterInnen. Sie vergleichen den kulturellen Kontext mit einem genetischen Code. Hamel, Gary/Prahalad, C. K.: Competing for the future (1994), S. 51f.

In einem Experiment sperrte man vier Affen in einen Käfig. Darin befand sich eine Leiter, auf der Bananen lagen. Natürlich wollten die Affen an die leckere Speise und einer kletterte auf die Leiter. Als er nach den Bananen griff, wurden alle Affen mithilfe eines Schlauchs mit Wasser bespritzt. Der Affe flüchtete sich wieder nach unten. Das Gleiche passierte jedes Mal, wenn einer der Affen versuchte, an die Bananen zu kommen. Bald hatten die Affen daraus gelernt, ließen die Bananen Bananen sein und verprügelten jeden Artgenossen, der sich der Leiter nur näherte. So war eine neue, ganz affenuntypische Regel entstanden: Finger weg von Bananen auf einer Leiter! So weit, so gut. Eines Tages tauschte man einen der Affen aus. Es kam, wie es kommen musste: Der Neue versuchte, an die Bananen zu kommen. Doch so weit kam er gar nicht.

Beim Versuch, die Leiter zu erklimmen, verprügelten ihn die anderen. Der Neue lernte nun auch die Regel: Bloß nicht auf die Leiter klettern! Aber er wusste nicht, warum. Und so ging es immer weiter, als man sukzessive Affe für Affe durch neue Affen ersetzte. Jeder Neue lernte die Regel über die Leiter. Irgendwann war dann keiner der ursprünglichen Affen mehr im Käfig. Dennoch versuchte keiner, die Leiter zu erklimmen. Obwohl es längst keinen Wasserschlauch mehr gab. Und wenn man die Affen in dem Käfig fragen könnte, warum niemand auf die Leiter klettert, würden sie wahrscheinlich sagen: „Keine Ahnung, das ist hier halt so, das hat man hier schon immer so gemacht.“

Beobachtet man nun das Verhalten der Affen, ohne die Geschichte zu kennen, käme man eventuell zu dem Schluss, dass die Affen anscheinend nicht auf Leitern klettern können, sonst würden sie ja die Bananen holen. Man kann nun die Affen zu einem intensiven Leiter-Kletter-Training schicken. Und dennoch werden sie, zurück im Käfig, das gewohnte Verhalten zeigen. Der Kontext und die jeweiligen Regeln definieren das konkrete Verhalten. Steckt man einen dieser Affen in einen anderen Käfig, wo die Bananen regelmäßig und ganz ohne Sanktionen gegessen werden, wird dieser sich erst im Laufe der Zeit anpassen und irgendwann ebenso vergnügt Bananen verspeisen.

Diese kleine Parabel zeigt ein interessantes soziales Verhaltensmuster und sagt etwas über die Wirkung von Unternehmenskultur aus. Kulturregeln überleben meist ihren Anlass. Der Geist eines einflussreichen Patriarchen in einem Unternehmen beispielsweise lebt in der Unternehmenskultur weiter, selbst wenn der sich schon lange in den Ruhestand verabschiedet hat. Und warum etwas wie gemacht wird, wissen die Agierenden oft selbst nicht, weil die Regeln vor ihrer Zeit entstanden sind und sie diese übernommen haben.

Unternehmenskulturentwicklung darf hier die Frage stellen: Was hält uns immer noch davon ab, auf die Leiter zu steigen? Und was brauchen die Agierenden, um neue Verhaltensweisen auszuprobieren und wieder auf die Leiter zu klettern?

3. Felder der Unternehmenskultur und der ComTeam Kulturprofil-Indikator®

Unternehmenskultur ist jedes Tun und jedes Unterlassen im Unternehmen auf der Grundlage der dort wirkenden Kultur, wobei deren spezifische Werte, Regeln und Normen häufig gar nicht explizit bekannt und bewusst sind. Es handelt sich um implizites Wissen und die Verhaltensregeln sind zu Beginn einer Kulturentwicklung halb bewusst und manchmal gar unbewusst. Erst wenn jemand gegen verborgene Gesetze verstößt und damit Reaktionen auslöst, wird die Kultur bewusst. Daher ist es hilfreich, so etwas wie ein Sondierungsgerät zu haben, mit dem man das Terrain auf Kulturregeln untersuchen kann. Dabei kann man bestimmte Plätze immer „abgrasen“ und wird dort fündig. Solche Plätze nennen wir Kulturfelder. Die folgenden Kulturfelder haben wir in vielen Unternehmen vorgefunden und sie eignen sich gut, um die Regeln ausfindig zu machen, die das Verhalten steuern.



Abb.: Felder der Unternehmenskultur

© ComTeamGroup

Diese Liste ist natürlich erweiterbar. In Kultur-Workshops kann an den Kulturfeldern gearbeitet werden, die für einen Bereich bzw. das Unternehmen relevant sind. Diese Fragen helfen dabei:

- In welchen Kulturfeldern werden die Veränderungen des gegenwärtigen Veränderungsprozesses sichtbar werden?
- Welche Regeln und Funktionsweisen im Miteinander werden Bestand haben und welche werden zur Disposition stehen?
- Welchen Umgang in den jeweiligen Kulturfeldern (z. B. der neuen Transparenz in den Budgets) finden Sie gut und erstrebenswert und was wollen Sie auf gar keinen Fall?
- Welche Dilemmata, Balancen oder Zielkonflikte werden Führungskräfte zu gestalten haben (z. B. Wirtschaftlichkeit – Produktqualität – Quote oder Führungsmacht – Motivation – Zielverantwortung)?

Diese Arbeit bietet immer fruchtbare Auseinandersetzungen mit den künftigen Elementen der Unternehmenskultur, unabhängig davon, ob Kulturregeln bestätigt werden können oder verändert werden sollten. Die Identifikation der zu verändernden Kulturfelder gibt den Akteuren eine thematische Klammer zu den einzelnen Kulturregeln.

An diesen Feldern setzt die Arbeit mit dem ComTeam Kulturprofil-Indikator® an. Das Modell haben wir bereits vor mehr als 15 Jahren entwickelt. 2013 wurde dieses durch ein haptisches Tool ergänzt, welches einen systematischen Diskussionsprozess im Rahmen einer effizienten und strukturierten Vorgehensweise ermöglicht und somit aus dem scheinbar weichen Thema ein handfestes und besprechbares macht.

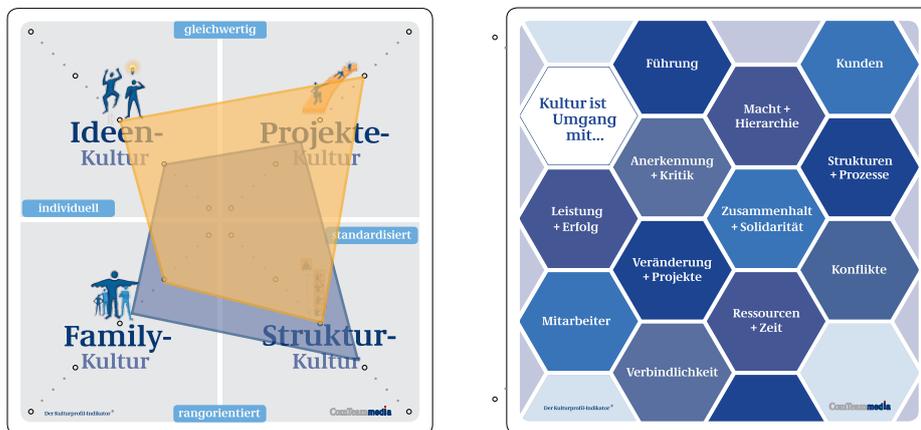


Abb.: Kulturprofil-Indikator® Analysebrett

© ComTeamGroup

Die Arbeit mit dem Kulturprofil-Indikator® ist dialogorientiert und ermöglicht über strukturierte Fragen zu kulturellen Regeln eine Bestandsaufnahme der derzeitigen Ist-Kultur. Anschließend leiten die Teilnehmer eine passende Soll- bzw. Ziel-Kultur ab, die das Unternehmen oder den Bereich fit für die Zukunft macht. Hierbei berücksichtigen wir immer die Anforderungen an das Unternehmen, um Ihre Ziele zu erreichen. Die Veränderung der Kultur darf kein Selbstzweck sein, sondern muss einem strategischen Ziel und der Performance dienen, um damit den Erfolg der Organisation zu gewährleisten. Betrachtet man nun die Unterschiede zwischen Ist- und Soll-Kultur, lassen sich Maßnahmen und Vereinbarungen ableiten, um die Entwicklung voranzutreiben. Dieser Prozess ist ein guter und kraftvoller Start in die Kulturentwicklung, da er sowohl eine gemeinsam getragene Veränderungsintention hervorbringt als auch ein Zielbild veranschaulicht und operationalisiert.

Und dennoch standen wir und unsere KundInnen immer wieder vor der Frage: „Was nun?“ Die Herausforderung an dieser Stelle ist, diesen Impuls in eine kontinuierliche und nachhaltige Kulturveränderung münden zu lassen. Da sich die Unternehmenskultur langsam, aber stetig verändert, ist es zudem wichtig, alle Fortschritte, die sich in kleinen Veränderungen zeigen, wahrzunehmen, bevor sie als „normal“ wieder vom Radar verschwinden. Viele Organisationen erreichen beachtliche Veränderungen in kurzer Zeit, nehmen sie jedoch häufig nicht als solche wahr. Das kann dazu führen, dass früher oder später ein „Das bringt doch alles nichts“-Gefühl entsteht und dem Prozess damit die Luft ausgeht.

4. Die fünf Grundprinzipien eines agilen Kulturprozesses

Der Kontext bestimmt das Verhalten

Wir passen unser Verhalten in unterschiedlichen Kontexten an die jeweils geltenden formellen und informellen Regeln an. Bereits bei Kleinkindern lässt sich wunderbar beobachten, wie diese ihr Verhalten intuitiv dem Kontext anpassen, um ihr Ziel zu erreichen. Bei Oma und Opa muss sich das Kind anders als bei den eigenen Eltern verhalten, um beispielsweise ein kleines Geschenk zu erhalten. Das gleiche Phänomen finden wir in Unternehmen wieder. Es gibt Regeln, die für das gesamte Unternehmen gelten (die oftmals unbewusst vom Top-Management oder noch aus der Organisationshistorie geprägt werden), und es gibt unterschiedliches „richtiges Verhalten“ in den unterschiedlichen Kontexten wie in einer bestimmten Abteilung, in Projekten oder in Entscheidungsgremien. Das bedeutet, dass Kulturentwicklung unbedingt in verschiedenen Kontexten stattfinden muss. kult:agil® setzt darauf, die jeweils wirksamen Kontexte zu bearbeiten und den Diskussionsprozess auch dort zu verankern wie beispielsweise:

- Führungskräfte mit dem eigenen Linienteam
 - Schnittstellen, die in der Linie übergreifend arbeiten
 - Projektteams, die zeitlich begrenzt an einem übergreifenden Thema arbeiten
 - Gremien, die fest installiert und übergreifend besetzt sind
-

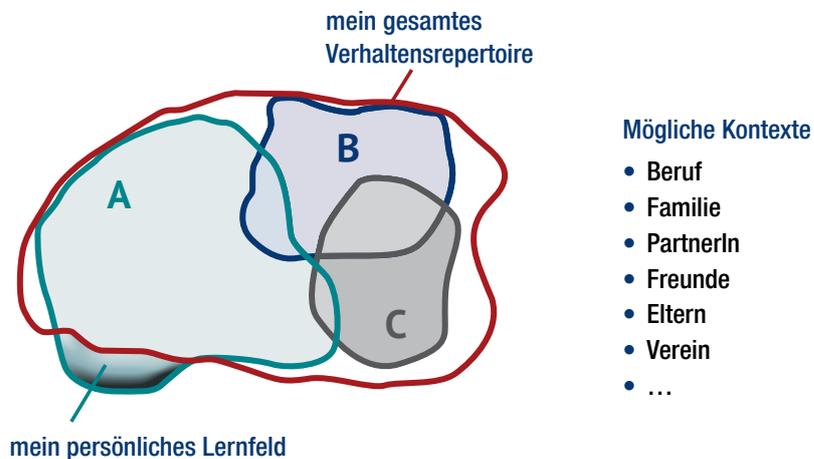


Abb.: Verhalten ist kontextgesteuert

© ComTeamGroup

Kleine Impulse, große Wirkung

Wir kennen es alle aus persönlichen Verhaltensänderungen: Man setzt sich ein Ziel, will sich tatsächlich verändern und nimmt sich sehr viel vor. Man zeichnet eine große Vision und will diese von heute auf morgen umsetzen. Die Erwartungshaltung ist enorm und das Gleiche gilt für die Herausforderung, vor die man sich selbst stellt. Das Ergebnis ist leider oft, dass kontinuierlich die alten Muster – die zur Gewohnheit geworden sind – abgerufen werden und statt einer Veränderung eher Frust aufkommt. Das Vorhaben war einfach zu groß, um tatsächlich in Bewegung zu kommen ...

Im agilen Kulturprozess versuchen wir, kleine, aber wirkungsvolle Impulse zu setzen. Maßnahmen, die sich schnell und nachhaltig umsetzen lassen, sorgen für unmittelbar sichtbare Erfolgsmomente. Gleichzeitig ist der Gesamtprozess von kult:agil® so gestaltet, dass diese kleinen Impulse immer an der übergreifenden Veränderung ausgerichtet sind und sich die Gesamtorganisation harmonisch und systematisch in Richtung Ziel-Kultur bewegt.

Reflexion durch Iteration

Das zentrale Element von Kulturveränderung ist die gemeinsame Reflexion. Es werden in der Kultur typische und „richtige“ Verhaltensweisen und die dahinterliegenden informellen Regeln und Werte analysiert und besprechbar gemacht. Dies ist notwendig, um die notwendigen Veränderungen abzuleiten und entsprechend neue Regeln zu etablieren. Auch diese Fortschritte müssen immer wieder transparent gemacht und weiterentwickelt werden. Durch diese positive Erfahrung entsteht Zuversicht, dass der Prozess wirksam ist und es sich lohnt dranzubleiben. Auch Rückschritte müssen legitim sein und frühzeitig als Quelle der Weiterentwicklung identifiziert werden.

Der agile Kulturprozess ermöglicht inhaltliche Iterationsschleifen. Für einen definierten Zeitraum liegt der Fokus auf einem gemeinsam priorisierten Thema. Eine große, wenig greifbare Veränderungsidee wird dadurch in handhabbare Häppchen geschnitten. Nach diesem Zeitraum wechselt der Fokus auf ein neues Thema. Somit werden die relevanten Themen wiederkehrend thematisiert und konkretisiert. Im Prozess ist somit ein stetiger Reflexionsmechanismus etabliert, der im Laufe der Zeit zur Selbstverständlichkeit innerhalb der betroffenen Teams wird. Die Organisation hat durch die Iterationen die Möglichkeit, sich stetig weiterzuentwickeln und damit die Zielsetzung systematisch anzupassen und zu gestalten.

Kulturarbeit kann nicht delegiert werden

Wir haben es oft erlebt und können es auch gut nachvollziehen: Das Thema Kultur ist bei den Entscheidern des Unternehmens platziert und wird als wichtig erachtet. Durch das operative Business bleibt jedoch scheinbar keine Zeit, die Kulturarbeit mit der angemessenen Sorgfalt zu betreiben. Der Lösungsversuch ist dann oftmals, ein Projekt zu installieren oder die Verantwortung an den externen Berater abzugeben. Erwartet werden dann vorzeigbare Ergebnisse, die überprüft werden können. Das Problem ist jedoch, dass sich das Top-Management und in der Folge gerne auch die weiteren Führungsebenen somit aus dem Prozess ausklinken, wobei sie selbst die relevantesten Kontextgestalter sind. Solch ein Ausklinken kann sogar den gesamten Prozess zum Stillstand bringen, da alle Mitwirkenden eben auch in die Führungsebenen schauen und prüfen, ob denn dort auch Kulturentwicklung stattfindet.



kult:agil® sorgt durch seinen Aufbau und die Systematik dafür, dass alle relevanten Ebenen an dem Diskussionsprozess aktiv teilhaben. Die Gestaltungsmöglichkeiten werden auf alle diese Ebenen übertragen, sodass die Selbstverantwortung gefördert wird. Die Kulturarbeit wird somit nicht wegdelegiert, sondern genau dort verankert, wo die Veränderung auch wirksam stattfinden kann und muss. Dies erhöht zudem die Glaubwürdigkeit des Vorhabens und multipliziert dessen Wirkung.

Integration in den Alltag

Kulturarbeit heißt immer Zeit und Ressourcen zu investieren. Die Analyse, die Diskussion und die Reflexion benötigen Zeit, Energie und Aufmerksamkeit. Oftmals entsteht der Eindruck, dass die Kulturarbeit „on top“ stattfinden muss. Also neben der normalen Linientätigkeit, die die meisten ja bereits ausreichend beschäftigt. Die Arbeit an der Kultur wird daher oft als zusätzlicher – teils lästiger – Aufwand betrachtet. Ihr haftet etwas von „Da ist etwas nicht in Ordnung“ an und die Arbeit daran scheint eher wie ein Fremdkörper. Dann hat es gute Gründe, dass das passiert, was wir aus vielen Organisationen kennen: Kulturentwicklung erfolgt defizitorientiert oder man versucht, diesen Aufwand zu minimieren. Wenn wir uns aber Kulturentwicklung mit einem anderen Verständnis nähern, entsteht ein völlig neues Bild. Wenn wir dies als ständigen natürlichen Reflexionsprozess betrachten, also eher wie ein kontinuierliches Sich-um-die-Gesundheit-Kümmern, dann hat es zum einen größere Chancen, irgendwann automatisch abzulaufen und damit in den Alltag integriert zu sein. Zum anderen kommen wir weg von der Defizitorientierung und die passende Kultur ist eher so etwas wie organisationale Fitness, die man einfach auf einem guten Level hält.

Lassen Sie uns kurz das alte Verständnis davon, wie Kulturarbeit gestaltet werden kann, beschreiben: Im klassischen Verständnis von Kulturarbeit braucht es ein- bis zweitägige Workshops, um an der Kultur zu arbeiten. Laufen diese Workshops gut, entsteht hier eine Aufbruchsstimmung, die jedoch nicht lange anhält. Zwischen solchen Workshops wird die Kultur nicht bearbeitet, sie versandet also schnell. Eine Maßnahme, um dennoch die gewünschte Wirkung zu erzielen, ist, die Frequenz der Workshops zu erhöhen. Früher oder später stellt sich dabei jedoch das Empfinden ein, dass der Aufwand zu groß ist. Wer kann es sich in der heutigen effizienzgetriebenen Zeit schon leisten, sich alle paar Wochen zu langen Kultur-Workshops zu treffen? Die Akzeptanz des Themas leidet. Häufig fallen dann solche Sätze wie „Wir haben auch noch anderes zu tun. Zum Beispiel uns mit den Themen zu beschäftigen, mit denen wir Geld verdienen“. Daraus lässt sich ablesen, dass Kulturarbeit als etwas außerhalb des eigentlichen Business Stehendes angesehen wird. Womit wir wieder bei einem typischen Missverständnis sind. Denn Kulturarbeit dient ja nicht einem Selbstzweck, sondern der Effizienzerhöhung.

Die Idee von kult:agil® ist es nun, den Aufwand machbar zu gestalten und Kulturarbeit im Arbeitsalltag systematisch zu integrieren (Verstetigung!). Wir wollen nicht suggerieren, dass man Kultur mit wenig Aufwand verändern kann. Das ist schlicht unmöglich. Vielmehr geht es darum, kurze Settings zu gestalten, die regelmäßig implementiert werden können. Als fester Bestandteil des Arbeitsalltags, der von den anderen Tätigkeiten nicht ablenkt und der gleichzeitig bereits die Effizienz und die Zufriedenheit in der Zusammenarbeit erhöht. Die Aufmerksamkeit auf die Kulturentwicklung kann somit über einen möglichst langen Zeitraum aufrechterhalten bleiben.

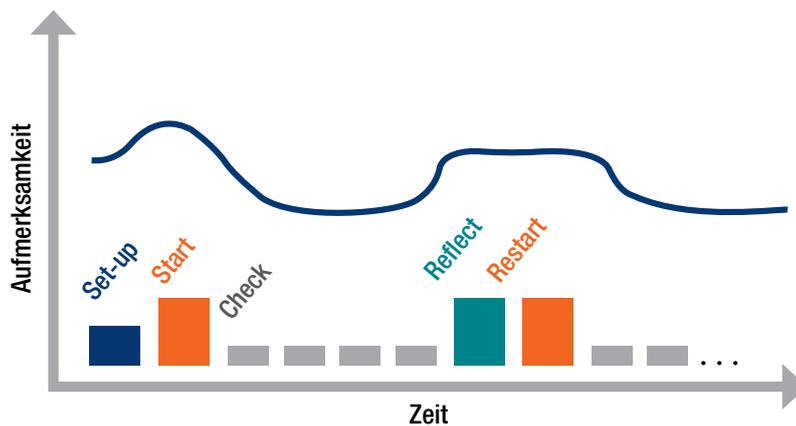


Abb.: Der agile Kulturprozess

© ComTeamGroup

5. kult:agil® – Analyse- und Vorbereitungsphase im Gesamtunternehmen

Jeder systematische Kulturentwicklungsprozess beginnt mit einer ordentlichen Analyse- und Vorbereitungsphase und ist somit der erste (iterative) Prozessschritt bei kult:agil®. Es ist daher wichtig, die Analysephase bereits nach den Grundprinzipien von kult:agil® zu gestalten, nämlich unter angemessener Beteiligung und somit dialogorientiert. Überdies muss die Analyse nicht vollends umfänglich und „abgeschlossen“ sein, bevor kult:agil® auf die nächsten Ebenen übertragen wird. „Früh starten und von den ersten Entwicklungen lernen“ heißt die Devise in dieser Phase. Der Culture Backlog ist idealerweise ein sich entwickelndes Konstrukt, das über die Kulturentwicklung hinweg immer weiter geführt werden kann. Theoretisch könnte man bereits mit dem ersten Thema für den Backlog in den Teams mit kult:agil® starten und dann mit den jeweiligen Iterationen aus diesen Erfahrungen den Backlog weiter füllen. Zwingend erforderlich ist „nur“ eine grobe Orientierung, in welche Richtung die Reise gehen soll, um weiterhin erfolgreich zu sein ...

Dieser Prozessschritt dient somit dem Herausarbeiten der kulturellen Themenfelder und der Fokussierung. Er ist je nach Kunde, Branche, Auslöser etc. besonders komplex. Er vollzieht sich unter Einbindung relevanter RepräsentantInnen aus der Organisation. Die wichtigsten Aspekte darin sind:

- **Analyse der Ist-Kultur**
- **Konkretisierung der Auslöser**
- **Definition der Ziel-Kultur**
- **Gestaltung des Culture Backlogs**

Analyse der Ist-Kultur

Zentrales Analyse-Instrument ist der ComTeam Kulturprofil-Indikator®. In diesem Schritt wird die Kultur des gesamten Unternehmens herausgearbeitet und gleichzeitig werden die Unterschiede der einzelnen Subkulturen (beispielsweise in unterschiedlichen Organisationseinheiten) berücksichtigt. Hierfür arbeiten wir gerne mit RepräsentantInnen der gesamten Organisation. Die „Vollständigkeit“ der Analyse steht hierbei nicht im Vordergrund. Vielmehr werden bei der Analyse der Ist-Kultur bereits Weichen für den weiteren Prozess gestellt: Aufbruchsstimmung und ein gemeinsames Verständnis von Kultur bei dem Austausch zur Ist-Situation sind gleichermaßen wichtig wie die Erkenntnisse selbst. Daher bedarf es bereits für die Analyse der Ist-Kultur einer stimmigen Einbindung relevanter Stakeholder. Die Formen der Einbindung an dieser Stelle sind vielfältig: Von der Nutzung bestehender (Führungs-)Teams über den Einsatz von übergreifenden Fokusgruppen – in Workshop-Formaten mit ca. 15 Personen oder auch bei Großveranstaltungen mit mehr als 100 Personen – bis hin zum Einsatz des onlinebasierten Kulturprofil-Indikators® ist in allen Bereichen vieles machbar. Ein pragmatischer und gleichzeitig wirkungsvoller Einsatz der Ressourcen ist bei der Analyse von besonderer Bedeutung.

Die Vergegenwärtigung der Ist-Kultur kann auch (alternativ oder ergänzend) über andere Methoden erfolgen. Da es sich bei Unternehmenskultur um implizites Wissen handelt, welches sich neuen MitarbeiterInnen in einer Organisation über Beobachtungen und zuweilen auch Anekdoten von wohlmeinenden KollegInnen erschließt, bietet sich in vielen Organisationen Storytelling als Methode der Ist-Analyse an. Sie schließt direkt an die Metapher an, dass Kultur die Summe der Geschichten ist, die man sich in einer Organisation erzählt. Dieses Geschichtenerzählen, das ansonsten eher informell erfolgt, etwa um eine(n) neue(n) MitarbeiterIn einzuweihen, ihr/ihm Orientierung für das Verhalten an die Hand zu geben, mit dem man sich am leichtesten in die Organisation einfügt, kann im Zuge der Kulturentwicklung als explizite Methode genutzt werden. Storytelling sorgt für ein Sich-Erinnern oder Bewusstmachen der derzeitigen Kultur, es ermöglicht sowohl ein Anerkennen als auch Loslassen und Sich-auf-den-Weg-Machen. Storytelling sorgt für ein Beschreiben der Kultur anhand von Anekdoten, typischen Situationen oder Herausforderungen. Durch das Verpacken in Geschichten können auch schwer zu thematisierende Wahrheiten benannt werden. Wie treffend diese Wahrheiten sind, zeigt sich, wenn Zuhörer mit einem Schmunzeln reagieren. Durch dieses Vorgehen werden Aspekte der Unternehmenskultur bewusst gemacht, ihre Existenz wird anerkannt und damit wird auch legitimiert, sie an verschiedenen Stellen zu verändern und ein Stück Altes hinter sich zu lassen. Denn es ist erst möglich, gelassen und erwartungsvoll nach vorn zu blicken, wenn man hinter sich „geordnete“ Verhältnisse weiß. Die eigene Geschichte zu kennen, ist somit grundlegende Voraussetzung für jeden Kulturentwicklungsprozess.

Als Ergebnis entsteht ein gemeinsam getragenes Bild der Ist-Kultur, welches für die weiteren Schritte als Orientierungshilfe dient. Gleichzeitig wurde der Diskussionsprozess bereits an den richtigen Stellen verankert und die ersten kulturellen Veränderungen sind – durch die Aufmerksamkeit auf das Thema – bereits zu erkennen. Durch die derartige Beschäftigung mit der Unternehmenskultur finden auch die TeilnehmerInnen eine gemeinsame Sprache, um sich über die Kultur der Zusammenarbeit miteinander auszutauschen.

Konkretisierung der Auslöser

Die Arbeit an der Unternehmenskultur ist kein Selbstzweck. Dies muss über den gesamten Prozess hinweg deutlich sein, um die Akzeptanz bei den Betroffenen zu ermöglichen. Daher sollten die Auslöser des Wandels differenziert betrachtet und herausgearbeitet werden. Es soll ein umfassendes Verständnis in der Organisation verankert werden, warum sich die bewährte Kultur verändern soll. Hierbei können unterschiedliche Quellen herangezogen werden wie die strategische Ausrichtung des Unternehmens an sich ändernde Anforderungen des Umfelds oder auch interne Erkenntnisse darüber, dass eine Veränderung beispielsweise der Führungskultur notwendig wird. Wichtig ist an dieser Stelle, möglichst viele Quellen der Veränderung zu betrachten, um ein umfangreiches Bild zu erhalten und alle möglichen Einflüsse in Betracht zu ziehen.

Definition der Ziel-Kultur

Abgeleitet von der Konkretisierung der Auslöser wird die Ziel-Kultur designt. Die zentrale Frage lautet: Wie muss unsere Kultur in der Zukunft aussehen, damit wir als Unternehmen erfolgreich sein können? Die Ziel-Kultur dient als Richtlinie für alle weiteren Schritte. Sie muss noch nicht bis ins Detail beschrieben werden, sondern auf einer abstrakteren Ebene für Orientierung sorgen. Erfolgt die Definition der Ziel-Kultur mit dem Kulturprofil-Indikator®, orientiert sich die Aussage zur Ziel-Kultur an den Kulturstilen des Kulturprofil-Indikators® wie beispielsweise „mehr Projekte-Kultur“. Bei dieser Orientierungsvorgabe braucht es die absolute Klarheit der verantwortlichen Personen, dass diese Richtung auch erfolgsträchtig sein und den Weg in die Zukunft ebnen kann. Wichtig ist zudem, dass die bestehende Kultur nicht diskriminiert wird. Dies ist in Kulturrentwicklungsprozessen leider häufig der Fall. Bei der Definition der Ziel-Kultur wird die Ist-Kultur – oft unbewusst – als schlecht dargestellt. Bei der Definition der Ziel-Kultur ist es demnach genauso wichtig, die Stärken der Vergangenheit aufrechtzuerhalten und somit zu definieren, was nicht verändert werden soll. Diese Schritte sind bei der Arbeit mit dem Kulturprofil-Indikator® standardmäßig vorgesehen, erlauben also Teams, in strukturierten Schritten die Ziel-Kultur zu definieren.

Auch hier kann alternativ mit analogen Methoden gearbeitet werden. Eine Variante stellt das bereits beschriebene Storytelling dar. Aus den geschilderten Geschichten, die ein Abbild der Ist-Kultur sind, lassen sich Themengebiete oder Kulturfelder identifizieren, die für die Ziel-Kultur eine Änderung erfahren sollten. Diese Änderung vollzieht sich durch die Veränderung des Plots, also der Dramaturgie, des roten Fadens der (Unternehmenskultur-)Geschichte. Die Leitfrage dabei lautet: Wie sähe denn die Ziel-Kultur im Sinne der neuen Wirklichkeit aus? Was wäre anders, was kann bleiben? Storytelling hilft hier, die Ziel-Kultur zu beschreiben, es sorgt dafür, zunächst abstrakte Formulierungen wie „Wir wollen uns mehr Feedback geben“ weiter zu konkretisieren und auf Situationen im Sinn der im Weiteren beschriebenen Moments of Truth (MoT) anzuwenden. Dieser Schritt ist aus zwei Gründen hilfreich: Zum einen führt er zu dem notwendigen Maß an Konkretisierung, da er eine Beschäftigung damit erfordert, was genau denn „mehr Feedback“ bedeutet – an welchen Stellen, auf welche Art und Weise. Die meist unterschiedlichen Bilder dazu kommen dabei auf den Tisch und es kann eine Verständigung über ein gemeinsam getragenes Bild stattfinden. Und dies wiederum erhöht das Commitment von allen Beteiligten. Zum anderen entsteht durch das Deskriptive und Ausgestalten der Geschichten ein Bild und nicht nur eine kognitive Erkenntnis. Dieses Bildhafte wirkt wie ein Anker für alle Beteiligten und ist damit eine gute Unterstützung für das gemeinsame Veränderungsvorhaben.

Eine weitere und noch tiefer gehende Möglichkeit der Ausgestaltung der Ziel-Kultur erfolgt über Methoden des Improvisationstheaters. Eine der Grundideen von Improvisationstheater ist es, dass Scheitern erlaubt ist und durch Ausprobieren und Nachjustieren die richtige, im Sinne beste Geschichte und der beste Plot gemeinsam erarbeitet werden. Es werden Experimentierräume geschaffen, die Raum für viel Kreativität und damit Differenzierungsmöglichkeiten geben.

Impro ermöglicht, Kulturregeln der Ziel-Kultur zu verproben, es bietet also im Sinne einer agilen Methodik ein Prototyping. Es kann sofort nach dem ersten Prototyping die Situation oder der Prozess geändert und unmittelbar neu getestet werden. Dies ist insofern bedeutsam, als dass darüber potenziell unrealistische Vorhaben schnell identifiziert werden. Es kommt vor, dass sich eine Organisation oder ein Team „im Eifer des Gefechts“ zu viel vornimmt. Am liebsten möchte man eine 180°-Kehrtwendung vollziehen, wenn man alle Nachteile der Ist-Kultur erkannt hat. In solchen Fällen hilft es, über Improschauspieler konkrete Szenen und Plots, also Geschichten im Sinne der Ziel-Kultur, auf die Bühne zu bringen. Dabei erkennen sowohl die zuschauenden VertreterInnen der Organisation als auch die AkteurInnen, also ImproschauspielerInnen, sehr schnell, wenn die kulturelle Veränderung zu groß ist und die Organisation lieber in kleineren Schritten den Weg in Richtung Ziel-Kultur einschlagen sollte. In einem iterativen Prozess können dann sukzessive kleine Anpassungen vorgenommen und wieder auf der Bühne verprobt werden – bis man bei einer Veränderung landet, die passend und machbar ist. Das führt zu einem flexiblen, erlebnisorientierten und damit lebendigen Vorgang.

Gestaltung des Culture Backlogs

Der Culture Backlog orientiert sich an dem Backlog, den wir aus der Scrum-Welt kennen. Es werden kulturelle Anforderungen definiert, die übergreifend in der gesamten Organisation verankert werden sollen. Die Teams, die später kult:agil® durchlaufen, orientieren sich an diesem Backlog und setzen eigenverantwortlich die Anforderungen um. Es braucht also noch genug Spielraum für die Teams, um die Anforderungen aus dem Backlog selbst zu gestalten und zu interpretieren. Wir nutzen oft die Felder der Unternehmenskultur (wie beispielsweise „Umgang mit Konflikten“) als Ordnungskriterium für den Culture Backlog.

Neben rein kulturellen Aspekten können über den Culture Backlog auch organisatorische oder strategische Aspekte in die Organisation transportiert werden. Beispielsweise kann ein strategisches Thema wie „stärkere Kundenorientierung“ ein Aspekt des Backlogs sein, mit dem sich im Rahmen von kult:agil® alle Teams beschäftigen. Die Konsequenzen, die sich daraus für das Team ergeben, orientieren sich wiederum an eher strukturellen Maßnahmen und/oder kulturellen Vereinbarungen.

Der Culture Backlog ist somit der Lotse, der dem gesamten Unternehmen eine systematische Orientierung liefern kann. Somit wird verhindert, dass das Prinzip der Selbstverantwortung zu chaotischen Zuständen und kultureller Willkür führt. Auch können die Teams selbst priorisieren, welche der Backlog-Themen für den eigenen Kontext besonders relevant sind und dringend bearbeitet werden müssen.

Set-up

Im Set-up bereitet sich das Team auf den agilen Kulturprozess vor. Hierbei wird zunächst der Prozess vorgestellt und die aktuelle Situation im Team eingeordnet. Es wird gemeinsam herausgearbeitet, wo das Team in Bezug auf die kulturelle Veränderung steht. Es geht auch darum, eine Art Aufbruchsstimmung herzustellen und die Lust am Arbeiten an der Kultur zu ermöglichen. Zudem werden die Moments of Truth und das Teamboard zunächst im Sinne eines Prototypings ausprobiert. Dies ermöglicht es, unkompliziert mit dem Vorgehen vertraut zu werden und erste Erfahrungen selbst machen zu können.

Start

Das Setting Start ist der eigentliche Auftakt in kult:agil®. Hierbei wird intensiv an dem eigenen Teamboard gearbeitet und es wird die Richtung für die anstehenden Veränderungen bestimmt. Da zwischen Set-up und Start bereits erste Erfahrungen gemacht werden konnten, ist das Team bereits an die Systematik des Prozesses gewöhnt und kann somit inhaltlich intensiv arbeiten. Beim Start werden die Anforderungen nur für die erste Iteration definiert. Dies ermöglicht wiederum eine Priorisierung und somit auch eine Fokussierung auf die besonders wirksamen Aspekte.

Check

Die Checks sind letztlich der zentrale Bestandteil des agilen Kulturprozesses. Es handelt sich um kurze Reflexionssettings, die durch die hohe Frequenz und die kurze Dauer für Regelmäßigkeit im Diskussionsprozess sorgen. In den Check-Situationen werden die Erfahrungen des Teams und der einzelnen Teammitglieder ausgetauscht und der Fortschritt wird eingeschätzt. Dies wird mithilfe des Teamboards vorgenommen. Ein Check dauert fünf bis 20 Minuten, wobei nicht immer das gesamte Team anwesend sein muss.

Reflect

Nachdem mehrere Checks durchlaufen wurden, gilt es für das Team wieder mit etwas mehr Zeit zusammenzukommen und die erste Iteration abzuschließen. Inhaltlich und emotional. Bereits veränderte Verhaltensregeln werden somit bestätigt und aus dem Fokus genommen. Dafür werden neue Anforderungen definiert und auch neue Moments of Truth gesammelt und eingeschätzt. Der Vorteil an diesem iterativen Vorgehen ist, dass die Fortschritte des Teams berücksichtigt werden und machbare Weiterentwicklungen systematisch ermöglicht werden.

Nach dieser Schrittfolge wird der iterative Prozess weiter fortgeführt. Mit Restart gibt es ein Setting, bei dem die einzelnen Teams neue Impulse setzen, Anpassungen vornehmen und somit die Weiterentwicklung ermöglichen. Wichtig ist es hierbei, dass neben den Inhalten gleichermaßen über den Prozess und die Methodik reflektiert wird. Somit können Stellhebel beim Vorgehen oder bei den Rollen und Verantwortlichkeiten genutzt werden. Dieses Prinzip der selbstgesteuerten Prozessverantwortung dient einer kontinuierlichen Optimierung auf der Ebene des Teams und durch die systematische Konsolidierung der Erkenntnisse auch auf der Ebene des Unternehmens.

7. kult:agil® – Tools für Teams

Zwei wichtige Bestandteile des kult:agil® Prozesses sind die Moments of Truth sowie das Teamboard. Beide Tools ermöglichen den Transfer der Anforderungen von der übergreifenden Ebene des Backlogs auf die konkretere Ebene der betroffenen Teams. Sie dienen somit quasi als Übersetzungshilfe und ermöglichen das eigenverantwortliche Arbeiten in den jeweiligen Kontexten. Die Teams, die kult:agil® durchlaufen, erarbeiten jeweils ein eigenes Teamboard mithilfe der Moments of Truth und agieren damit angepasst an die jeweils individuelle Situation.

Moments of Truth

Bei der stattfindenden Konkretisierung durch die einzelnen Teams sollen kulturelle Veränderungen möglichst konkret beschrieben werden. Hierfür nutzen wir die Moments of Truth. Hierbei werden alle Situationen gesammelt, in denen die jeweilige kulturelle Verhaltensweise besonders zum Tragen kommt. Kulturveränderung manifestiert sich ja an bestimmten Kontaktpunkten zum Beispiel in 1:1-Gesprächen zwischen MitarbeiterIn und Vorgesetzter/Vorgesetztem. Oder in Teammeetings. Oder in Gremien wie Lenkungsausschüssen. Viele dieser Situationen sind Momente der Wahrheit. MitarbeiterInnen werden in diesen Situationen besonders genau hinschauen und sich vergewissern, ob die vereinbarte Kulturveränderung denn wirklich ernst gemeint ist. Die Moments of Truth sind daher einerseits besonders wichtige Prüfsteine, damit der Prozess glaubwürdig bleibt. Und andererseits sind es Anker, konkrete Situationen, an denen man eine erste kulturelle Veränderung feststellt und auch würdigen muss.

Ein anderer Umgang mit Konflikten beispielsweise zeigt sich unter anderem, wenn ein Fehler passiert, oder in einem Team-Jour-fixe, in dem unterschiedliche Meinungen aufeinandertreffen. Die Teams sollen jeweils ihre „eigenen“, besonders relevanten Moments of Truth auswählen, um die konkreten kulturellen Veränderungen herbeizuführen. Die ausgewählten Moments of Truth werden dann analysiert und aus zwei wesentlichen Blickwinkeln beschrieben:

- Wie wäre unser Verhalten in dieser Situation bisher?
- Wie wollen wir uns verhalten, um die gewünschte Kultur umzusetzen?

Teamboard

Das Teamboard ist letztlich das Vehikel, das die einzelnen Teams durch den agilen Kulturprozess führt. Neben den Moments of Truth werden Maßnahmen festgehalten, die die gewünschten Veränderungen unterstützen können. Das Teamboard stellt somit die Konkretisierung des Culture Backlogs dar und begleitet jedes Team durch den gesamten Prozess. In den einzelnen Settings sowie den Iterationsschleifen dient das Teamboard als Möglichkeit zur Reflexion (was hatten wir uns vorgenommen? Wo stehen wir heute? Was läuft gut? Was ist auch mal schwierig?) und wird stetig verändert oder ergänzt. Das Teamboard ist also keine statische, einmalige Vorgabe, was passieren soll, sondern ein sich stets anpassendes Hilfsmittel im Diskussionsprozess.

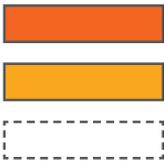
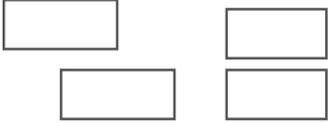
Anforderung/ gewünschte Wirklichkeit	unser Verhalten		Situation MoT	Maßnahmen	Status (1-10)
	bisher	neu			
					
					

Abb.: Teamboard – kult:agil®

© ComTeamGroup

Ob das Teamboard digital oder analog (idealerweise sichtbar in den festen Räumlichkeiten des Teams) zur Verfügung gestellt wird, ist letztlich eine Frage der Logistik und kann individuell gestaltet werden. Wichtig ist vor allem, dass das Ausfüllen des Teamboards nicht zur lästigen Pflichtaufgabe verkommt, sondern das Team gemeinsam regelmäßig am und mit dem Teamboard arbeitet.

8. Exkurs: die Rolle der Führungskraft

In allen Kulturentwicklungsprozessen taucht früher oder später die Frage „Was machen die oben denn?“ auf. Mit „denen da oben“ wird oftmals die Spitze des Unternehmens, also Geschäftsführer oder Vorständen, angesprochen. Die Frage zielt aber letztlich auf alle Führungsebenen ab. Für die Selbstverantwortlichkeit der Teams braucht es auf allen Ebenen Vorbilder, die im Sinne der „neuen Kultur“ handeln und voranschreiten. Den Prozess also glaubhaft vertreten und vorleben.

Dieser Anspruch lähmt jedoch immer wieder den Prozess. Manche Menschen auf den unteren Ebenen nehmen die Selbstverantwortung nicht aktiv an, solange „oben“ noch die alte Kultur vorgelebt wird. Oder man möchte sich gerne anders verhalten, wird aber für das neue Verhalten – im Sinne der Ist-Kultur – reglementiert. Man darf allerdings nicht vergessen, dass alle Ebenen und Kontexte Zeit brauchen, um sich entsprechend zu entwickeln – auch und gerade die Top-Ebenen. Daher muss im Prozess die Führungsrolle als Vorbild natürlich etabliert und ernst genommen, manchmal sogar eingefordert werden. Und gleichzeitig sollte die gesamte Organisation lernen, dass die Kultur auf allen Ebenen nicht von einem Tag auf den anderen geändert wird. Ein bewusstes Erwartungsmanagement ist somit in alle Richtungen notwendig.

Neben der Vorbildrolle haben die Führungsebenen jedoch eine fast noch wichtigere Rolle, nämlich die des Ermöglichers. Unabhängig davon, wie weit die Führungskraft selbst schon die Ziel-Kultur vorlebt, muss diese den Entwicklungsprozess kontinuierlich ermöglichen. Das heißt, das Thema nicht nur ernst nehmen, sondern als integralen Bestandteil der Führungsaufgabe verstehen. Und damit die weitere Arbeit an der Unternehmenskultur im eigenen Verantwortungsbereich fördern und einfordern. Hierfür müssen – unabhängig von dem Prozess kult:agil® – Fortschritte und Rückschritte thematisiert und klare Erwartungen formuliert werden. Wenn nötig, muss auch steuernd eingegriffen werden. Nur wenn eine Selbstverständlichkeit in der Linie zur Kulturentwicklung entsteht, wird der Prozess nachhaltig wirksam sein.

Für die Führungskräfte ist dies natürlich eine große Herausforderung, gleichzeitig Vorbild und Ermöglicher zu sein, beide Rollen möglichst bewusst zu gestalten und der Situation angemessen zu interpretieren, ebenso Konfrontationen auszuhalten und in alle Richtungen aktiv einzugreifen, wenn nötig.

9. kult:agil® – next steps

Allgemein betrachtet arbeiten wir bei ComTeam weiter an dem Feinschliff des agilen Kulturprozesses. Die Erfahrungen mit unseren KundInnen in gemeinsamen agilen Kulturprojekten in unterschiedlichen Größenordnungen werden weiter in die Methodik eingearbeitet – agil versteht sich! Die ersten Erfolge stimmen uns zudem zuversichtlich, dass unser Vorgehen tatsächlich eine nachhaltige und wirkungsvolle Kulturentwicklung ermöglicht.

10. Interviews

Die folgenden Interviews geben vertiefende Einblicke und persönliche Noten. Alle Befragten sind ComTeam-Kulturprofis und direkt oder indirekt an der Entwicklung von kult:agil® beteiligt.

FEBRUAR 2016

kult:agil® – ein Interview zur Konzeption des agilen Kulturprozesses



Nicole Detambel



Dr. Georg Wolfgang

Im Rahmen unserer Reihe zu kult:agil® wollen wir mit einzelnen Interviews tiefere Einblicke verschaffen. Unsere ComTeam Berater Nicole Detambel und Dr. Georg Wolfgang blicken zurück auf die Konzeptionsphase von kult:agil®.

ComTeam: Wie habt ihr mit der Entwicklung des Kulturprozesses bei ComTeam begonnen und was war der konkrete Auslöser?

Nicole Detambel: Ein Beweggrund war auch die Erfahrung, dass für viele Organisationen am Ende der Kulturanalyse mit dem Kulturprofil-Indikator® die Versuchung groß war, sich bei der Maßnahmenvereinbarung rein auf die organisatorische Ebene zu begeben. Unser agiler Kulturprozess sollte daher den viel ungewohnteren Austausch darüber ermöglichen, mit welchen Vereinbarungen man sich in Richtung der neuen Kultur bewegen möchte. Also sich über das WIE zu verständigen.

Worauf wir zurückgreifen konnten, war, dass ComTeam ja bereits viele Jahre Erfahrung in der Begleitung von individuellen Veränderungsprozessen hat. Und die Erfahrungen daraus, wie zum Beispiel, dass eine Veränderung eher kleine Schritte beinhalten sollte, dafür aber zeitnah Reflexionsschleifen, haben wir auch in die Kulturentwicklung übertragen. Denn diese ist ja kollektive Verhaltensänderung.

Dr. Georg Wolfgang: Neben dem, was Nicole beschreibt, haben wir bezüglich der Kulturentwicklung bis letztes Jahr oft auf der Ebene jedes einzelnen Teams konzipiert. Also Tools und Methoden, die ein einzelnes Team nach der Arbeit mit dem Kulturprofil-Indikator® in Bewegung bringt. Auch hier waren schon agile Ansätze sehr prägend und wir wollten solche Systematiken in einem strukturierten, aber eigenverantwortlichen Prozess des Teams etablieren. Es schlummerte aber immer die Frage nach dem Kollektiv: Wie kann man diese Ansätze auf ein gesamtes Unternehmen oder eine große Organisationseinheit übertragen und somit eine teilautonome Kulturentwicklung etablieren, die aber einer stringenten Logik folgt? Letztlich war für uns ein gedankliches Lösen von der Teamebene notwendig, um die bisherigen Ansätze quasi hochzuskalieren.

ComTeam: *Wie können wir uns solch eine Entwicklung bei ComTeam vorstellen, wie sieht das konkret aus?*

Nicole Detambel: *Es war ein bisschen wie ein Puzzle. Wir hatten verschiedene Bausteine erprobt und dann sukzessive zusammengefügt. So stammen Teile des Teamboards aus der Denkweise des Customer Experience Designs.*

Erstens die Moments of Truth: die konkreten Situationen suchen, in denen sich zeigt, ob die Veränderung gelebt wird oder nicht;
zweitens die Nutzenformulierung: Angelehnt an ein „what's in for me“ in der Marketingsprache, ist es genauso in der Kulturveränderung wichtig, dass das neue Verhalten einen konkreten Nutzen stiftet.

Dr. Georg Wolfgang: *Ich würde es so beschreiben: eine Handvoll Berater, ein möglichst konkreter Anlass und dann eine hitzige Diskussion mit unterschiedlichsten Blickwinkeln und Ideen. Von philosophisch bis ganz konkret sind die Übergänge der Betrachtungsebenen fließend. Das kann sich in dem Moment auch mal anstrengend anfühlen, ist aber gleichermaßen belebend und höchst produktiv. Dann wird ausprobiert, weitergedacht und es werden regelmäßig die Fortschritte infrage gestellt und modifiziert. Und idealerweise wird solch ein gedankliches Konstrukt mit einem Kunden gemeinsam umgesetzt und pilotiert.*

ComTeam: *Gibt es Momente, an die ihr euch bei der Entwicklung besonders erinnert?*

Nicole Detambel: *Es gibt immer wieder Momente, in denen wir innerhalb kürzester Zeit etwas auf die Beine stellen. Aus einer großen Zahl scheinbar unzusammenhängender Einzelideen entsteht ein Gesamtkonzept. Das hat einfach mit unserer Kultur zu tun: Erstens erlauben wir uns, quer zu denken. Und zweitens lassen wir uns auf die Ideen der anderen ein und spinnen sie weiter. Die innere Haltung dazu ist wie im Improtheater: „Ja genau, und dann ...“ Das setzt enorme Kreativität frei.*

Dr. Georg Wolfgang: *Ich erinnere mich ganz konkret an eines der ersten Konzeptionstreffen zum agilen Kulturprozess. Ein Bleistift-Scribble hat uns in der Diskussion begleitet und am Ende hat unser Kollege Thomas Boysen dieses Scribble eingesteckt, sinngemäß mit den Worten: „Vielleicht brauchen wir das irgendwann einmal, um uns an dieses Treffen zu erinnern.“*

MÄRZ 2016

kult:agil® – ein Interview zur Praxiserfahrung



Dr. Tanja Haupt



Thomas Boysen

Dr. Tanja Haupt und Thomas Boysen arbeiten als erfahrene ComTeam Consultants schon intensiv mit zahlreichen KundInnen mit dem kult:agil® Prozess. Das sind ihre Erfahrungen.

ComTeam: *Ihr habt das Vorgehen ja schon bei einigen Kunden eingeführt: Wie können wir uns diese Projekte grob vorstellen?*

Dr. Tanja Haupt: *Mein Praxisbeispiel ist ein sehr großes und recht lang andauerndes Projekt. Allein die Analyse der Ist-Kultur und der Findungsprozess der Soll-Kultur dauerten eineinhalb Jahre und schlossen eine Beteiligung vom „einfachsten“ Mitarbeiter bis zum Vorstand ein. Mindestens so lange wird der Umsetzungsprozess gehen. Für die Arbeit an der Kultur begleiten wir mehr als 1.000 Team-Workshops auf allen Ebenen.*

Thomas Boysen: *Dann greife ich mal ein Beispiel kleinerer Dimension heraus. Ein Beispiel, das ganz aktuell ist und erst am Anfang des Prozesses steht, das aber deutlich macht, wie wichtig neben der guten Struktur auch die richtige, die passende Geschwindigkeit ist.*

Ein mittelgroßes Unternehmen aus der Finanzbranche: Im Rahmen von Change-Seminaren für die oberen Führungsebenen wird den Beteiligten immer deutlicher, dass die anstehenden erheblichen Veränderungen nur mit einem konsequenten und in die Breite wirkenden Kulturwandel zu bewerkstelligen sind. Im Moment laufen die ersten Ressort-Workshops, in denen die jeweiligen Vorstandsmitglieder mit „ihren“ Führungskräften bis hin zu den Teamleitern herausarbeiten, in welchen Kulturfeldern Weiterentwicklung notwendig ist. Allen Führungskräften ist es dabei wichtig, erst einmal miteinander in Sachen Change und Kultur für eine gemeinsame Sprache zu sorgen, das agile Arbeiten an der Kultur in der eigenen Führungskaskade zu erproben und ihre Kompetenzen auszubauen. Das schafft Sicherheit für „die nächste Runde“: die Einbindung der weiteren Mitarbeiter.

ComTeam: *Wie habt ihr persönlich die Umsetzung erlebt? Was hat gut funktioniert, was war vielleicht auch mal schwierig?*

Dr. Tanja Haupt: Was sehr gut sowohl vom Auftraggeber als auch den Führungskräften und Mitarbeitern aufgenommen wird, sind die kurzen, über einen längeren Zeitraum gehenden Impulse in Form von halbtägigen Workshops, zehnmütigen Stand-up-Meetings oder verlängerten Teamrunden.

Als sehr wichtig für den Prozess und die Akzeptanz insbesondere auf Mitarbeiterebene erlebe ich in der Praxis, die verschiedenen Quellen als Auslöser für die Arbeit an der Unternehmenskultur zu benennen. Dies sind zum Beispiel die Unzufriedenheit mit der momentanen Form der Führung in der breiten Mitarbeiterschaft oder die sich rasant verändernden Rahmenbedingungen wie Digitalisierung, Globalisierung, Wünsche und Anforderungen an die Arbeit der Generation Y etc. Sich diese Auslöser immer wieder vor Augen zu führen, hilft, den doch langen und intensiven Veränderungsweg in den Spielregeln der Zusammenarbeit und der Führung zu gehen.

Sehr herausfordernd erleben wir oft die Suche nach und das Erkennen der Moments of Truth. Hier muss der Blick auf das Team und die Themen der Zusammenarbeit gerichtet werden. Ein Ausweichen auf „die da oben“ und „die anderen“ geht nicht mehr so leicht. Zudem erfordert das bei jedem Teammitglied viel Reflexionsvermögen und eine hohe Übersetzungsleistung.

Thomas Boysen: Die Führungskräfte suchen bei der Kulturarbeit den „Anpack“. Und auch die Mitarbeiter möchten wissen und merken, wo „die Schraube ist, die gedreht werden muss“. Die konkrete und zum Teil spielerisch anmutende Arbeit am Kulturprofil und das Herausfinden der zu pflegenden und der zu verändernden Kulturfelder machen den Menschen Mut, dass tatsächlich „was gehen könnte“.

Und die Vorstellung, dass da ein Vorgehenskonzept ist, das kleine Schritte bevorzugt, das Raum gibt für Ausprobieren, Erfahrungensammeln und Rückkoppeln, sorgt für die nötige Energie, um anzufangen.

Und dann wird's manchmal schwierig: Als Führungskraft bin ich vielleicht daran gewöhnt, immer alles im Griff zu haben, und jetzt soll ich plötzlich experimentieren, etwas anfangen, ohne zu wissen, was da genau rauskommen wird. Und auch die Mitarbeiter werden sich erst daran gewöhnen müssen, dass ihre Führungskräfte nicht auf alle Fragen und Probleme gleich die passende Antwort und Lösung parat haben. Wichtig ist es nach meiner Erfahrung, gerade in dieser Phase der Kulturarbeit die Führungskräfte methodisch fit zu machen, sie gut zu begleiten und zu unterstützen.

ComTeam: Welche Eindrücke haben die Kunden bei euch hinterlassen?

Dr. Tanja Haupt: Auch wenn das Vorgehen von kult:agil® perfekt auf den Bezug zu konkreten Arbeitssituationen und -themen, die Integration in den Arbeitsalltag und die nötige Nachhaltigkeit abgestimmt ist, kommen immer wieder Widerstände auf, auf die wir Kulturarbeiter professionell eingehen müssen. Allerdings sehen unsere Kunden und wir das sehr als Zeichen dafür, dass es kein „Alibi-Prozess“ ist. Die Führungskräfte und Mitarbeiter widmen sich ernsthaft dem Thema Arbeit an der Unternehmenskultur. Und wie man ja aus Praxis und Forschung weiß: „Change is pain.“

Thomas Boysen: kult:agil® ist Idee, Haltung, strukturierter Prozess und Toolbox gleichermaßen. Und die Art der Anwendung, die Umsetzung in den verschiedenen Unternehmen, die ich bisher mit unserem agilen Kulturprozess begleiten konnte, war dabei höchst individuell. Und das ist es auch, was ich von unseren Kunden höre: Sie schätzen sowohl die Struktur des Prozesses, welche Sicherheit, Dranbleiben und Wirkung schafft als auch die Flexibilität in der Handhabung, die es ermöglicht, die Kulturarbeit so zu gestalten, dass sie passgenau auf die bestehenden Gegebenheiten aufsetzt.

APRIL 2016

kult:agil® – ein Interview zum Ausblick der Kulturarbeit



Martin Gros

Last, but not least! Martin Gros, Mitglied der Geschäftsleitung, gibt einen kurzen Ausblick zu kult:agil® und Kulturarbeit im Allgemeinen.

ComTeam: *Wie betrachtest du die Bedeutung der Kulturentwicklung in den nächsten Jahren?*

Martin Gros: *Wir erleben einen regelrechten Run auf das Thema! Das Management erkennt, dass sowohl die Art, wie zusammengearbeitet wird, als auch Führungsverhalten oder zugrunde liegende Werthaltungen ein Erfolgsfaktor sind. Klar war schon immer, es nachhaltig anzupacken, aber gekoppelt mit einer Produktivitätsvermutung, das ist neu. Das mag unterschiedliche Gründe haben – schlechte Erfahrungen mit der Umsetzung von Hard-Fact-Themen, neue Schwerpunkte in der Managementausbildung, neue „Generations“ etc. oder die schlichte Erkenntnis (wie es ein Vorstand eines unserer Kulturentwicklungskunden formulierte), dass „wir uns vor allem über die Menschen differenzieren“.*

ComTeam: *Welche Rolle werden Formate wie kult:agil® dabei einnehmen?*

Martin Gros: *Vorneweg – kult:agil® ist eine Prozessbeschreibung, ein Vorgehenskonzept und beinhaltet Methoden und Tools. Das braucht es in Veränderungsprozessen – und „Werkzeuge“ sind (nur) Vehikel. Die dahinterstehende Haltung, die Klarheit in Verantwortlichkeiten und Rollen oder die Fähigkeit zur Reflexion sind Voraussetzungen für deren nutzbringende Anwendung.*

ComTeam: *Was empfehlst du deinen Kunden, wenn sie sich an das Thema Kultur „herantrauen“?*

Martin Gros: *Die Trennung von harten und weichen Faktoren war schon immer künstlich. Aus meiner Sicht sind Kultur Aspekte einfach „Themen“ einer ganz normalen Themenlandschaft in Projekten. Und genau so sind diese zu behandeln! Strategie-, Organisations- oder auch Kulturprojekte haben letztlich das Orientieren bzw. Verändern des Verhaltens der Organisationsmitglieder zum Ziel – durch strategische Leitplanken, Prozessvorgaben oder Führungsleitlinien. Das Anspruchsvolle ist und bleibt in allen Fällen der Change-Prozess – dazu gehören unter anderem die Klarheit und Sichtbarkeit der Initiatoren, eine intensive Klärungsphase, ein gutes Beteiligungsmanagement, verantwortungsvolle Führungskräfte, Geduld und der Wille dranzubleiben und natürlich Change-Manager, die wissen, wo ihr Platz ist und woraus ihre Aufgabe besteht ...*

11. Beispiele aus der Praxis

Story 1: Ein Finanzdienstleister bat ComTeam, ihn bei der Implementierung eines Innovationsmanagements zu unterstützen. Die Ausgangssituation war, dass bereits viele inhaltlich sehr gute Instrumente entwickelt und zum Teil auch eingeführt waren. Dennoch war die Resonanz aus dem Unternehmen verhalten, ohne dass den Akteuren klar war warum. Die Change-Beraterin im Unternehmen hatte bereits eine Ahnung, die sich bestätigen sollte: Sie hatte das Gefühl, dass es gut wäre, auf die Kultur zu schauen.

Wir arbeiteten also mit den Abteilungs- und Teamleitern zweier Abteilungen mit dem Kulturprofil-Indikator®. Hier war es das Ziel, die geeignete Kultur für ein erfolgreiches Innovationsmanagement zu finden. Nach dem Erarbeiten der typischen Dos and Don'ts konnten sich alle Teilnehmer gut auf die nächsten Schritte einlassen. Die Kulturanalyse erfolgte in zwei Gruppen entsprechend der beiden Abteilungen. Ein Aha-Effekt für alle: Sowohl Ist- als auch Soll-Kultur wurden von beiden Gruppen sehr ähnlich eingeschätzt. Und die spannendste Erkenntnis war, dass die Ideen-Kultur im Kulturprofil des Unternehmens derzeit nur schwach bis gar nicht ausgeprägt war. Damit war klar, warum sich das neue Innovationsmanagement so schwertat. Es entlastete auch die Fachverantwortlichen, weil man erkannte, dass es nicht an den Instrumenten lag, dass man sozusagen alles richtig gemacht hatte. Allerdings bot die derzeitige Kultur eben nicht den geeigneten Kontext, um das Kreativitätspotenzial der MitarbeiterInnen zu nutzen – obwohl viele KollegInnen in anderen Kontexten durchaus innovative und kreative Züge lebten, war genau dies in der Kultur des Unternehmens nicht so einfach möglich.

Story 2: Eine Versicherungsagentur mit ca. 30 MitarbeiterInnen hat uns mit dem Wunsch angesprochen, sie bräuchten eine „Streitkultur“. Bereits im Rahmen der Auftragsklärung mit der Geschäftsleitung wurde klar, dass die scheinbar fehlende Konfliktfähigkeit nur ein Blickwinkel im Prozess sein kann. Das rasante Wachstum des Unternehmens wurde sowohl strukturell als auch kulturell nicht entsprechend begleitet und somit gab es viele Unklarheiten. Im Rahmen eines Kultur-Workshop sollte eine Aufbruchsstimmung entstehen, um für die Zukunft und weiteres Wachstum gewappnet zu sein. Zunächst haben wir mithilfe des Kulturprofil-Indikators® mit den fünf leitenden Führungskräften an der Kultur gearbeitet, die Ist-Kultur und die Soll-Kultur abgeleitet.

Anschließend kamen alle MitarbeiterInnen hinzu und es wurden systematisch die einzelnen Kulturfelder diskutiert und mit typischen Beispielen aus der Arbeitsrealität hinterlegt. Aus diesen verschiedenen Einschätzungen heraus wurde gemeinsam eine Einschätzung der Ist-Kultur abgeleitet. Die Übereinstimmung mit der Ist-Einschätzung der Führungskräfte war signifikant. Zudem wurde die Ziel-Kultur durch die Geschäftsführung vorgestellt. Im Rahmen des (teils kontroversen) Diskussionsprozesses wurde damit in kürzester Zeit eine gemeinsame Einschätzung der Ist-Kultur ermöglicht und eine gemeinsam getragene Entwicklungsrichtung definiert. Um das Unternehmen einen Schritt in die gewünschte Richtung zu führen, sind konkret sowohl strukturelle als auch kulturelle Maßnahmen vereinbart worden. Die wesentliche Erkenntnis im Rahmen dieses Workshops war jedoch: Wir können uns offen, kontrovers und kritisch auseinandersetzen – sogar in Anwesenheit der Führungskräfte, wenn wir es uns nur „erlauben“ und den Kontext entsprechend gestalten. Die notwendige Kulturentwicklung war somit bereits im ersten expliziten Austausch zu diesem Thema deutlich spürbar geworden.

Story 3: Ich war in einem dreitägigen Workshop mit dem Führungsteam der globalen Produktentwicklung. Das Ziel war eine Mischung aus Change-Management-Seminar und Team-Workshop. Die übergreifende Zusammenarbeit war durch die neue Strategie deutlich in den Fokus gerückt und somit ging es eigentlich um die Themen „Zentralisierung vs. Dezentralisierung“ sowie „gemeinsame Zusammenarbeit als Führungsteam“. Ich hatte nicht geplant, mit dem Kulturprofil-Indikator® zu arbeiten.

Es hat sich über die ersten beiden Tage abgezeichnet, dass wir immer wieder an kulturelle Grenzen stießen, was beispielsweise die gemeinsame Vision und Identität anging. Ich hatte immer wieder kulturelle Dynamiken aufgezeigt und die eigentlichen Themen waren im Raum. Nur die Verbindlichkeit in der Bearbeitung wurde immer wieder schwierig. Also habe ich recht spontan und ohne das Brett, sondern nur mit (improvisiert) ausgedruckten Karten die Kulturanalyse durchgeführt. In zwei Teams mit den VertreterInnen der Zentrale sowie der Regionen.

Ein hoher Anteil an Struktur-Kultur war offensichtlich und sollte mich eigentlich nicht überraschen. Auch dass bei beiden Gruppen gefühlte 95 Prozent der Karten im Bereich der Struktur-Kultur lagen, war zu erwarten gewesen. Was mich aber dennoch beeindruckt hat: Beide Gruppen haben unabhängig voneinander – und trotz des offensichtlichen Ergebnisses – nach der Analyse einen Gewichtung- und Visualisierungsprozess definiert. Ansonsten würden ja die (maximal dreimal vorkommenden) Doppelantworten das Gesamtbild verändern! Und außerdem muss man ja die Verteilung auf den ersten Blick erkennen!

Die Betrachtung der Ergebnisse und der „weiterführenden Prozessdefinition“ hat eine positive Betroffenheit erzeugt. Und die bereits vorhandene (rein kognitive) Erkenntnis, dass sich kulturell etwas ändern muss, wurde erweitert zu einem tieferen Verständnis, wie wirksam die eigene Kultur tatsächlich ist. Auch die bisher immer wieder postulierten „unvereinbaren Unterschiede“ zwischen der Zentrale und den einzelnen Regionen waren hiermit relativiert. In den weiteren Schritten konnte sich das Team auf einer deutlich anderen Ebene begegnen und wir konnten auch immer wieder das Kultur-Analyse-Beispiel (mit Augenzwinkern) hervorholen.

Story 4: Ein mittelständisches Unternehmen bittet uns, ihm bei der Umsetzung seiner Strategie zu helfen. Neben dem laufenden Strategieprojekt führen wir mit der ersten und zweiten Führungsebene Kultur-Workshop durch. Zu dieser Zeit scheint das gesamte Unternehmen wie gelähmt und den Führungskräften fehlt die Energie für das Strategieprojekt bzw. den Teil des Projekts, in dem es um die Erschließung neuer Märkte geht. Die zweite Führungsebene wartet auf Impulse der ersten Führungsebene. Man beklagt politisches Agieren und Absichern nach oben. Immer wieder wurde die Führungsmannschaft von der Geschäftsführung mit ihrer Unzufriedenheit hinsichtlich der Energie zum Voranschreiten konfrontiert.

Das Ergebnis der Ist-Analyse ist eine ausgeprägte Rangorientierung, sowohl in der Family- als auch Struktur-Kultur. Der Anteil an Ideen-Kultur ist gering bis nicht vorhanden. Die TeilnehmerInnen nennen Kulturregeln wie „Trage möglichst keine Konflikte aus“ und „Lege dich nicht mit den Mächtigen an“. Dies erläutert zum Teil die Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Strategie, die auch die Erschließung völlig neuer Geschäftsfelder beinhalten soll – dies ist natürlich mit einem solchen geringen Anteil an Ideen-Kultur nur schwer machbar. Gleichzeitig wird aber auch klar, dass wesentliche Kulturfelder mit Weiterentwicklungsbedarf Führung, Macht und Hierarchie sowie Konflikte sind.

Bei einem Folge-Workshop wird deutlich, dass Führungsschwächen und gar falsche Personalentscheidungen seit Jahren geahnt, aber nie explizit diskutiert und benannt wurden. Der gute Grund dafür ist: weil genau dies in einer Family-Kultur besonders schwerfällt, denn schließlich gehören wir alle zu einer Familie. Doch die lange schwelenden und nun aufbrechenden Konflikte sorgen für die nötige Energie, nun doch etwas in Bewegung zu setzen.

ComTeam AG Academy + Consulting

Kurstraße 2–8 | 83703 Gmund am Tegernsee
Deutschland +49 8022 96660
comteamgroup.com/de

Büro Düsseldorf

Schulstraße 1 | 40213 Düsseldorf
Deutschland +49 211 93678330
comteamgroup.com/de

ComTeam 9p GmbH

Giesebrechtstraße 17 | 10629 Berlin
Deutschland +49 30 762399900
comteamgroup.com/de

ComTeam Academy + Consulting GmbH

Bachtelstrasse 18 | 8400 Winterthur
Schweiz +41 52 212 4848
comteamgroup.com/ch

ComTeam-Drehzahl GmbH

Eduard-Bodem-Gasse 1 | 6020 Innsbruck
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

Büro Salzburg

Berchtesgadner Straße 11 | 5020 Salzburg
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

Büro Wien

Mühlschüttelgasse 33 | 1210 Wien
Österreich +43 512 3029 850
comteamgroup.com/at

ComTeam Academy + Consulting Ltd.

Oak Cottage | One Tree Hill Road | Guildford, GU4 8PL
United Kingdom +44 7740 064058
uk.comteamgroup.com