

Hospitation im Kulturwandel 4.0-Team

Ein Pilotversuch. Der Erfahrungsbericht.

von Anja, Wibke und Andreas



Externe Hospitation? Seid ihr etwa auf Jobsuche?!

Nein, sind wir nicht. Wir finden unsere Jobs bei der Techniker Krankenkasse, bei Dräger und bei DB Netz wirklich toll, wollen dennoch immer mal wieder über den Tellerrand schauen. Daher haben wir vier Tage lang im Kulturwandel 4.0-Team bei der Otto Group eine digitale Hospitation absolviert. Und davon möchten wir hier berichten.

Nach diesen Tagen sind wir beseelt und auch etwas erschöpft.

„Sharing is caring“ - daher kommt hier ein kleiner Einblick in die Welt eines Unternehmens mitten im fundamentalen (Kultur-)Wandel. Und wir können nur sagen: **Durchhalten bei Lesen lohnt sich :-)**

Der Kontakt

Wir sind über unterschiedliche Wege mit dem Kulturwandel 4.0-Team in Kontakt gekommen. Über das jährliche [Barcamp #CDX](#) oder über das [Kulturwandel-Kollektiv](#), manche haben den direkten Weg zu Tobi Krüger oder andere aktive Kulturformer*innen bei der Otto Group gesucht... Schnell lernten wir die Menschen aus dem Kernteam kennen und die Neugierde wuchs. Wie wird dort gearbeitet? Wie kann man den Kulturwandel vorantreiben? Was genau machen sie wie und welche Erfahrungen haben sie gesammelt?

Wir rutschten über Svenja und Inga in das Pilotprojekt „Hospitation im Kulturwandel 4.0-Team bei der Otto Group“ und die Reise begann. Übrigens nicht nur für uns, auch für das Team selbst – denn sie führten mit uns die erste mehrtägige Remote-Peer Group-Hospitation durch.

Übrigens eine clevere Idee, direkt mehrere Leute gleichzeitig hospitieren zu lassen, die sich dann auch untereinander austauschen können – die gelebte Vernetzung in der Vernetzung sozusagen!

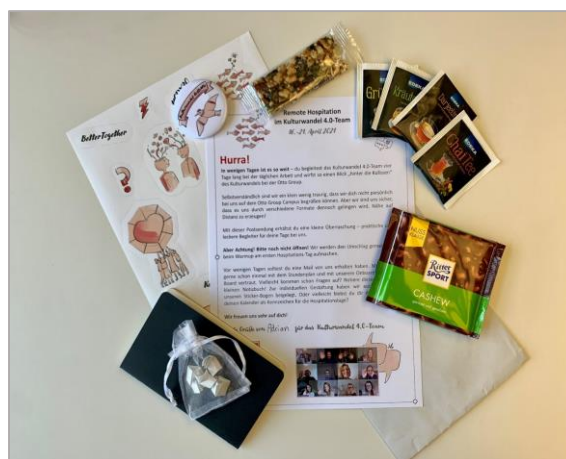
Organisation: Next Level

Der zeitliche Rahmen war schnell gefunden. Eine Woche vor dem Start kam ein Umschlag bei uns an.

Darin enthalten war ein nettes Anschreiben, Schoki, Tee, ein Notizbuch, Sticker und ein Säckchen mit Zetteln, die der Reflexion unter den Hospitant*innen dienen. Jeden Abend hatten wir Zeit, uns noch einmal über den Tag auszutauschen, Fragestellungen waren:

1. Worüber musstest Du heute schmunzeln?
2. Wofür bist du heute dankbar?
2. Worauf möchtest Du morgen einen besonderen Fokus legen?

Das hat uns Hospis während der Tage im Kulturwandel 4.0-Team auch noch einmal auf eine weitere Art verbunden und wir hatten einen guten Austausch über unsere Eindrücke und über die Geschehnisse des Tages.



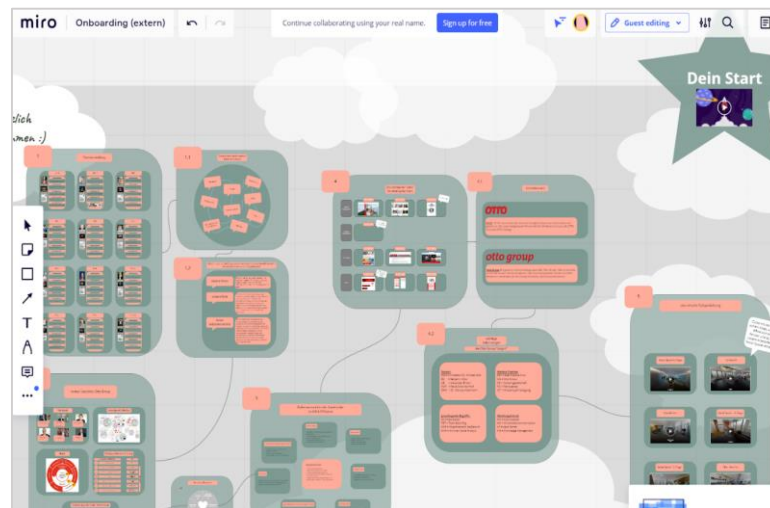


Aber zurück zu der Vorbereitung: Kurze Zeit nach dem Umschlag trudelte auch eine E-Mail mit unserem "Stundenplan" ein. Dieser liegt als PDF in der Cloud. Per Klick auf die Einträge gelangt man direkt in die Videokonferenzen – einfach pragmatisch gut. Das allein war schon sehr praktisch und machte es leicht, sich durch die Tage zu navigieren.

Das Programm war eine bunte Mischung aus Runden im Kulturwandel 4.0-Team, Einzelgesprächen mit den einzelnen Mitgliedern, externen Veranstaltungen und Reflexionen unter den Hospitant*innen und definitiv auch für sich selbst.

| Zeit | Freitag, 16.04. | Montag, 19.04. | Dienstag, 20.04. | Mittwoch, 21.04. |
|-------------|----------------------------|------------------------------------|--|--|
| 09:00-09:30 | Warm Up | | Check-in | Check-in |
| 09:30-10:00 | | | Team Daily | Team Daily |
| 10:00-10:30 | | | Angebot: NWRK21 – das digitale New Work-Erlebnis | Angebot: VDC21 Kunden |
| 10:30-11:00 | Team-Base-Tag | Kick-Off: Kulturwandel - Kollektiv | | Session: Zukunftswerte |
| 11:00-11:30 | | | | Content-Meeting: Kulturwandel-Newsletter |
| 11:30-12:00 | | | Pause | Pause |
| 12:00-12:30 | | | Austausch Vanessa | |
| 12:30-13:00 | Pause | Pause | Austausch Tanja | Team-Base-Tag Miro-Session mit Adrian |
| 13:00-13:30 | | | Vorbereitungszeit | #CDX21 – Digital Weekly |
| 13:30-14:00 | Austausch Svenja | Austausch Adrian | Workshop-Session mit Nora | Workshop-Session mit Nora |
| 14:00-14:30 | Austausch Tobias | Workshop-Session mit Nora | | Technikation@school |
| 14:30-15:00 | Austausch Inga | Austausch Bianca | | Vorbereitungszeit |
| 15:00-15:30 | | | Austausch Lynn | |
| 15:30-16:00 | Vorbereitung Kick-Off | Check-Out in der Peergroup | Check-Out in der Peergroup | Reflexion mit dem KW 4.0-Team |
| 16:00-17:00 | | | | |
| 17:00-17:30 | Check-Out in der Peergroup | | | Check-Out in der Peergroup |

Vorab schon mal Einlesen in die Welt des Kulturwandels bei der Otto Group? Kein Problem, dafür gab es in der Mail ein Link zu einem Onboarding-Board bei Miro mit Steckbriefen (inkl. Lieblingsliedern) der Kolleg*innen, wichtigsten Abkürzungen, strategischen Eckpfeilern der Otto Group, einem virtuellen Campus-Rundgang, und und und:



Kamera, Chat und viel Nähe auf Distanz

Als die Hospitation dann begann, fiel eine Sache direkt auf: Das Kulturwandel 4.0-Team räumt dem Austausch untereinander viel Zeit ein. Täglich finden 30-minütige Dailys statt, die von einer wöchentlich wechselnden Moderation geleitet werden. In diesen Runden beantwortet jede*r drei Fragen: Wie geht es dir? Was beschäftigt dich gerade? Wozu hast du Informationsbedarf?

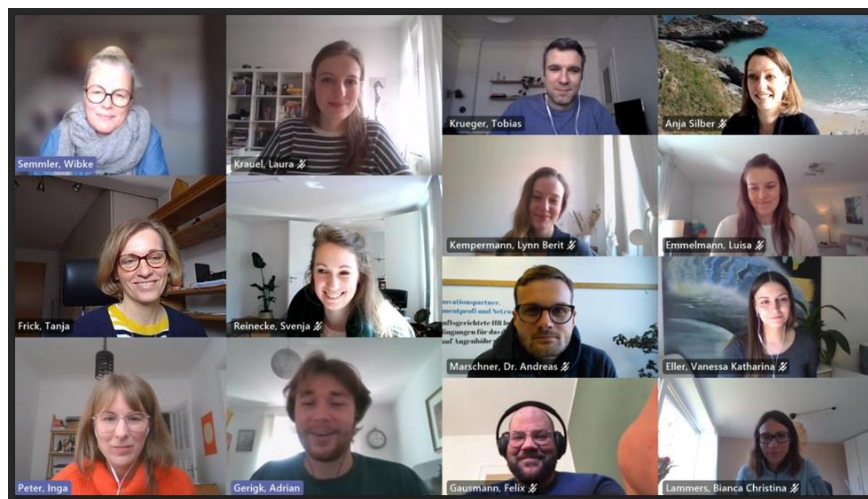
Durch Time Boxing kommt jede*r zu Wort. Alle haben dabei konsequent ihre Kameras an, was ein Gefühl der Verbundenheit erzeugt. Auch der Chat wird rege genutzt. Hier werden Fragen gestellt, aber auch witzige Kommentare und passende animierte Gifs beigesteuert (in Office365 Teams geht das alles).



Am Ende der Dailys erzählt der/die Moderator*in noch einen kurzen Witz oder stellt eine Scherzfrage. (Kleine Kostprobe: Was ist gesund und eingeschnappt? Ein Schmollkornbrot). Das lockert auf und erzeugt eine gute Stimmung. Im Nachgang zum Daily postet der/die Moderator*in dann noch einen passenden Song oder eine kurze Anekdote aus ihrem*seinen Leben in die Chat-Gruppe des Teams unter dem Hashtag #soundtrackmeinesLebens.

Am Freitag findet der Team-Base Tag statt. Das ist der wöchentliche Jour Fixe, der drei Stunden dauert. Hier kommt ein Miro Board zum Einsatz, um den Ablauf zu steuern.

In den ersten 1,5 Stunden kommt jede*r in etwas ausführlichere Form mit ein paar Kernfragen zu Wort. Im zweiten Teil werden die fachlichen Themen besprochen, die anstehen.

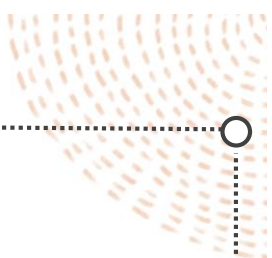


Was sonst noch passiert ist

Am Montag waren wir Hospis live dabei im regelmäßig stattfindenden Kickoff-Workshop des Kulturwandel-Kollektivs. Das ist die Onboarding-Veranstaltung für Interessierte, die Teil des organisationsübergreifenden Netzwerks werden wollen. Hier haben wir sogar einen aktiven Moderations-Part übernommen.

Am Dienstag haben wir bei der #NWX reingeschaut – dem jährlichen Event rund um New Work, was natürlich thematisch sehr gut passte.

Drum herum hatten wir einzelne Austauschrunden mit allen Teammitgliedern. Abgerundet wurde das Ganze durch Sessions zu Workhacks, Methoden und Strategien. Morgens und abends hatten darüber hinaus wir Hospis kleine Runden, um gemeinsam in den Tag zu starten bzw. abends den Tag ausklingen zu lassen und zu reflektieren.



Konkrete Produkte und Vorhaben – das hat uns überrascht oder inspiriert

Bei all den wirklich sehr inspirierenden Maßnahmen, die aus dem Kulturteam in die Organisation gebracht wurden, um das Thema anzuschieben, sind ein paar Dinge ganz besonders hervorzuheben, die uns besonders überrascht und inspiriert haben.

Kulturwandel-Newsletter

Das Thema Kultur wird durch verschiedene Formate im Unternehmen befördert. So gibt es zum Beispiel wöchentlich den Kulturwandel-Newsletter per Mail. Den erhalten immerhin gut 20.000 Personen weltweit, was eine unglaubliche Reichweite ist.

Lokale Kulturwandelteams

In der Otto Group kommt erschwerend hinzu, dass es unzählige Einzelgesellschaften mit jeweils eigener Firmenkultur gibt. Aber auch dafür gibt es einen Ansatz: Lokale Kulturwandelteams (LKW). Mit diesen Gruppen von Freiwilligen werden Workshops durchgeführt, um den Wandel vor Ort voranzutreiben. Zur Unterstützung gibt es für die LKW ein Workbook, welches den Kulturwandelprozess dokumentiert und konkrete Tipps bietet.

2.1
EXKURS
IM GEBIRGE WACHSAM BLEIBEN

Die Grafik auf dieser Seite zeigt von links oben nach rechts oben den Weg durch das „U“. Dabei werden sieben Erkenntnisräume und drei Öffnungen durchlaufen. Gelingt das, so kommt man in den Zustand von „erleuchteter“ (e-presence & sensing, also Gegenwart und Wahrnehmung). Das Spannende: Presencing erlaubt einer Gruppe, Felder gemeinsamer Wahrnehmung und gemeinsamen Willens zu erschließen. Die begleitende Frage ist „Wie können wir Muster der Weglosigkeit hinter uns lassen und das Beste für uns und das Beste für die Welt tun?“ Auf diesem Wege können wir unser Wir-Gefühl lernen uns gegenseitig kennen.

2.2
ZUSAMMENARBEIT
EIN KOMPASS FÜR DIE EXPEDITION

Ausgeprägte Verhaltensweisen
Bestehende Verhaltensweisen haben ihren Sinn und ihre Berechtigung –

Zu stärkende Verhaltensweisen
– gleichzeitig ist es wichtig, diese durch andere Verhaltensweisen zu ergänzen.

| | |
|-------------------------|--------------------|
| Ich | Wir |
| Kontrolle | Vertrauen |
| Vertraulichkeit | Transparenz |
| Innensicht | Außenperspektive |
| Vorgabe | Eigenverantwortung |
| Harmoniebedürfnis | Konfliktfähigkeit |
| Sicherheitsorientierung | Risikobereitschaft |
| Expertentum | Aufgeschlossenheit |
| Vielheit | Fokussierung |
| Kontinuität | Flexibilität |
| Genauigkeit | Pragmatismus |
| Rücksicht | Konsequenz |
| Bauchgefühl | Objektivität |
| Zufriedenheit | Leistungsanspruch |

Zu jeder guten Expeditionsausrüstung gehört ein Kompass: Wir nutzen Verhaltensweisen-Paare als Orientierung, um gelebten Haltungen- und Verhaltensmustern auf die Schliche zu kommen.

In Verhaltensweisen-Workshops nehmen Teams und Abteilungen ihre Zusammenarbeit unter die Lupe: Welche Verhaltensweisen prävalieren? Welche Haltungen stecken dahinter? Welche Verhaltensweisen sind hilfreich? Welche sind hinderlich? Welches zueinander sein? Was ist die beste Lösung? Wie kann man das Beste aus beiden machen?

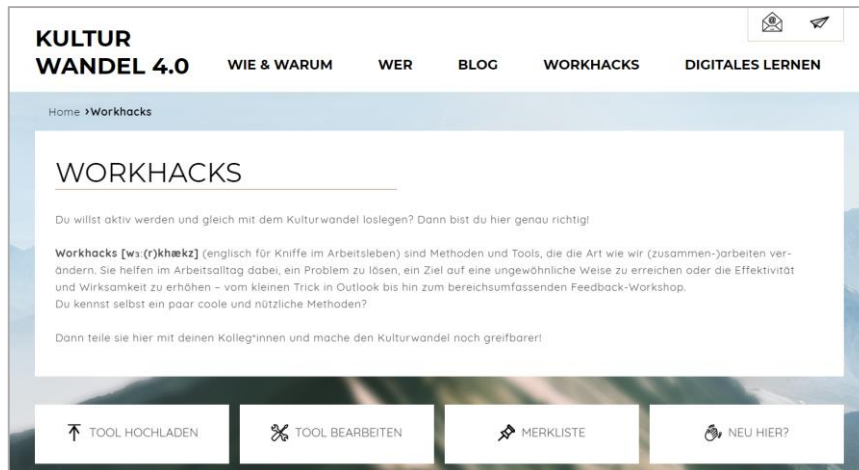
ausgesprochenes auf den Tisch zu bringen. Im Anschluss geht es an die gemeinsame Lösungsfindung im Team. Und um die Frage: Wie schaffen wir es, in Zukunft mehr Schlagkraft zu entwickeln?

Der Prozess kann sachlich zugehen, aber auch mal emotional. Du lernst Kollegen plötzlich von einer ganz neuen Seite kennen und entwickelst ein besseres Verständnis für ihre Bedürfnisse und Verhalten.

Wichtig: Ein Workshop allein führt nicht zur

Webseite, Blog und Workhacks

Für die interne Kulturwandelkommunikation gibt es außerdem eine Kulturwandel-Plattform im Intranet. Diese Plattform enthält neben einem Blog auch eine Unterseite mit Workhacks, die man sogar aktiv anlassbezogen durchsuchen kann. Hier haben die Otto Group Kolleg:innen selbstständig über 400 Tipps und Tricks zum Arbeiten zusammengestellt. Hierzu hatten wir noch eine gesonderte Session mit einer Teamkollegin. Wir haben den Delegation Poker und verschiedene Check In-Workhacks besprochen. Bei all den wirklich sehr inspirierenden Maßnahmen, die aus dem Kulturteam in die Organisation gebracht wurden, um das Thema anzuschieben, sind ein paar Dinge ganz besonders hervorzuheben, die uns besonders überrascht und inspiriert haben.



Experiment Sirius

Das vielleicht ehrgeizigste Vorhaben des Teams dürfte aber das Projekt SIRIUS sein. Die Idee dahinter ist, das Potential von allen 50.000 Mitarbeiter*innen bestmöglich einzusetzen, über Org-Grenzen und klassische Anforderungsprofile hinweg. Konkret wird gerade damit experimentiert, für umgrenzte Kurzzeit-Projekte von drei Monaten Leute zusammenzubringen, die sich dem Thema annehmen. Dabei kann sich jede/r bewerben, um mitzumachen. Klingt einfach, birgt aber viele Herausforderungen. [Hier](#) kommt ihr zu einem kleinen Projektauszug.

Was möchten wir ausprobieren?

Puh, das war 'ne Menge Stoff. Ihr merkt schon, wenn es so aus einem heraussprudelt, scheint es sich gelohnt zu haben.

Wir möchten einige kleine Dinge direkt testen:

- Im Team etwas mehr Zeit für das Zwischenmenschliche einräumen (müssen ja keine stundenlangen Sessions sein)
- Tools und Hacks testen – eine interne Website aufbauen, um vielen Menschen die Möglichkeit zu geben neu Dinge auszuprobieren
- Interne Netzwerke zum Austausch über Kulturwandel schaffen und fördern
- Werbung für Hospitationen machen, intern wie extern

Auf geht's!

von Anja Silber, Wibke Semmler und Andreas Marschner