

Der Organisationskompass

SERIE: TOOLS FÜRS TRAINING



Wo steht die Organisation, wo die Abteilung? Wo liegen die Stärken und Schwächen? Diese Frage kann ein Team mithilfe des Organisationskompasses klären. Auf einem runden Schaubild benoten die Workshopteilnehmer ihre Performance in sechs Bereichen. Defizite werden schnell sichtbar.*

Preview: ► Der Organisationskompass geht auf die Medizinräder alter Kulturen zurück ► Die Kraft des Menschen beruht auf den vier Ebenen Verstand, Spiritualität, Emotionen und Körper ► Im Workshop bewerten die Mitarbeiter, in welchen Bereichen die Abteilung ihre Stärken hat ► Auf den unbesetzten Feldern besteht Nachbesserungsbedarf für die Organisation

Kurzbeschreibung:

Der Organisationskompass ist ein Diagnose- und Entwicklungsinstrument, mit dem ein umfassendes Bild einer Organisation gezeichnet werden kann. Es wird zur Planung und Gestaltung von Veränderungs- und Transformationsprozessen herangezogen. Wenn der Organisationskompass wie im hier gezeigten Beispiel zur Diagnose eingesetzt wird, dient er dazu, unterschiedliche Themen und komplexe Sachverhalte einfach und strukturiert darzustellen. Stärken werden sichtbar, und es wird möglich, den Entwicklungsbedarf einer Organisation zu identifizieren.

Dauer:

Für die Anwendung des Organisationskompasses im Rahmen eines Diagnoseworkshops benötigt eine Gruppe von vier bis sechs Personen ungefähr eine Stunde.

Voraussetzungen:

- Heller Raum (mit Tageslicht)
- Stuhlkreis
- Ein Plakat mit dem Organisationskompass

- Zwei Metaplanwände zum Befestigen der Plakate
- Fünf mal sechs Klebepunkte für die Ergebnisbewertung
- Moderationskarten und -stifte für die Gruppenarbeit

Vorgehen:

Die praktische Anwendung wird an einem Beispiel erläutert: Ein mittelständisches Unternehmen, Zulieferer der Luftfahrtindustrie, bemängelt die Leistung der Abteilung Forschung und Entwicklung, die in den Anfangsjahren erfolgsentscheidend war. Das Unternehmen wünscht sich passgenauere Entwicklungen, präzisere Abstimmung mit angrenzenden Bereichen, mehr Elan für die Sache und den alten Spirit zurück.

Bevor Schritte eingeleitet werden, soll ein Diagnose-Workshop zur Erhebung des Ist-Zustandes durchgeführt werden. Teilnehmer sind einer der beiden Geschäftsführer, einer der beiden Leiter der 28-köpfigen Abteilung sowie drei Mitarbeiter.

Diese Form der gemeinsamen Diagnose ist für alle Neuland. Die Anwärmphase des Workshops ist gut gelungen – es herrscht ein entspanntes Klima der Offenheit und des Vertrauens.

Schritt 1: Vorstellung Medizinrad

Der Moderator leitet zur nächsten Intervention über: „Wir ziehen nun den Organisationskompass zur Diagnose heran: Er wird

die Frage beantworten, auf welchen Ebenen die Abteilung richtig gut ist. Das Ergebnis wird ganz Ihre individuellen Einschätzungen spiegeln, und Sie können anschließend daraus Erkenntnisse ziehen.

Um den Aufbau des Tools besser nachvollziehen zu können, möchte ich zuerst einen Exkurs zu seinen Ursprüngen machen. Auf diese Weise wird die Intention, mit der die Methode zum Einsatz kommt, für Sie leichter verständlich:

Der Organisationskompass, der von der Kanadierin Birgitt Williams entwickelt wurde und im englischsprachigen Bereich „Medicine Wheel Tool“ genannt wird, geht zurück auf die Medizinräder alter Kulturen.“

Der Moderator präsentiert ein Medizinrad auf einem Flipchart (siehe Abbildung 1 S. 52).

Der Moderator erklärt: „Indigene Völker richteten ihre Medizinräder nach den vier Himmelsrichtungen aus. Diesen vier Bereichen wurde jeweils ein Archetyp, Krieger, Seher, Heiler und Lehrer, zugeordnet. Und jedem Archetypen liegt je eine Bewusstseins-ebene wie rationales Bewusstsein, emotionales Bewusstsein, körperliches Bewusstsein und spirituelles Bewusstsein zugrunde.“

Der Moderator beschreibt den ursprünglichen Nutzen: „Seit Anbeginn der aufgezeichneten Geschichte werden auf der ganzen Welt Medizinräder als eine Art Mandala verwendet – Hilfsinstrumente für die Navigation durch das Leben. Sie ermög-

* Die Serie „Tools für Training und Beratung“ erscheint zweimonatlich in managerSeminare.

lichen, sich selbst, die Gemeinschaft und die Gesellschaft näher zu betrachten. So wie eine ‚ganze‘ Person rationales, spirituelles, emotionales und körperliches Bewusstsein umfasst und im Gleichgewicht hält, drückt sich auch eine gesunde, kraftvolle Gemeinschaft darin aus, dass sich alle vier Bereiche in Balance befinden und sich ständig weiterentwickeln.“

Schritt 2: Vorstellung Organisationskompass
Nun leitet der Moderator zum Organisationskompass über: „Unser Organisationskompass ist ein Navigationsinstrument, das entwickelt wurde, um den Weg des Wandels in Organisationen zu gestalten und eine ausgeglichene Entwicklung aller Ebenen zu erreichen. Auch hier geht es um genau dieses Gleichgewicht, diese Gesundheit und Ganzheit einer Gemeinschaft als Voraussetzung für die volle Entfaltung der vorhandenen Potenziale. Das Tool ist die respektvolle Weiterentwicklung des Medizinrads, indem seine

Handhabung an die heutigen Bedürfnisse von Organisationen angepasst wurde.“

Der Moderator präsentiert nun den Organisationskompass auf einem Flipchart (siehe Abbildung 2 unten links).

„Der Organisationskompass besteht aus sechs Ebenen – den vier Himmelsrichtungen, dem Zentrum und den Diagonalen. Es bildet alle immateriellen und materiellen Bereiche einer Organisation ab. Die Arbeit mit dieser Methode hat gezeigt, dass die Einhaltung der Reihenfolge in der Anwendung so wichtig ist wie das Werkzeug selbst. Sie ist entscheidend für den zu erzielenden Erfolg und wird durch die Pfeile deutlich.

Im Zentrum steht der alles beeinflussende Zweck, oder auch der tiefere Sinn, weshalb es die Organisation bzw. einen bestimmten Unternehmensbereich gibt. Dort beginnen wir. Vom Zentrum geht es weiter in den Norden, wo es um Führungsfragen geht, dann in den Osten zu der Vision, der übergeordneten Strategie und den großen Zielen, weiter zur Gemeinschaft im Süden und schließlich in den Westen, wo es um Fragen des Managements, um Ressourcen, Abläufe und Strukturen geht, hin zu den Beziehungen, die alles tragen und verbinden.“

Schritt 3: Bewertung durch Diagnosegruppe

Im nächsten Schritt bewerten die Teilnehmer mithilfe des Kompasses die Stärken ihrer Abteilung. Hierzu erhalten sie von dem Moderator jeweils sechs Klebepunkte. Um ein ähnliches Verständnis bezüglich der konkreten Bedeutung der sechs Ebenen zu fördern, stellt der Moderator zunächst zu jeder Ebene noch eine Reihe von Fragen:

Sinn

- ▶ Ist Sinn und Zweck unserer Abteilung klar?
- ▶ Wurde er klar kommuniziert und von allen verstanden?
- ▶ Dient er den Unternehmenszielen?

Führung

- ▶ Ist es ganz klar, wer unsere Abteilung führt?
- ▶ Wird unsere Führung durch klare Grundsätze, Werte und Visionen geleitet?

Vision/Strategien/Ziele

- ▶ Was ist die Vision unserer Abteilung?
- ▶ Unterstützt die Vision unserer Abteilung die Vision des Unternehmens?
- ▶ Ist sie allen bekannt?
- ▶ Ist sie klar und inspirierend?

Gemeinschaft

- ▶ Arbeiten die Mitarbeiter der Abteilung konstruktiv und zukunftsorientiert zusammen?
- ▶ Sind die Mitarbeiter, die es braucht, um die Ziele zu erreichen, an Bord?

Management (Struktur/Abläufe)

- ▶ Managt das Management?
- ▶ Behindern Strukturen und Abläufe die Kreativität oder geben sie Raum für Innovation?
- ▶ Sorgt das Management für reibungslose Abläufe?

Beziehungen

- ▶ Bestehen ausreichende Beziehungen zwischen allen Ebenen sowie zu unserem externen Umfeld, z.B. zu unseren Kunden oder Lieferanten?
- ▶ Sind diese Beziehungen hilfreich und unterstützen sie die Ziele?

Der Moderator weist darauf hin, dass es sich bei den Fragen keineswegs um die einzig gültigen Kriterien, sondern lediglich um Impulse für ein besseres Verständnis handelt. Er ermuntert die Teilnehmer, zusätzlich eigene Sichtweisen in die anschließende Beurteilung einfließen zu lassen.

Der Trainer leitet die Bewertung ein: „Schauen Sie nun selbst, wie Sie Ihre Abteilung bewerten. Auf welche der Ebenen halten Sie die Abteilung für besonders leistungsstark? Sie haben sechs Punkte erhalten und können folglich jeder Ebene einen Punkt geben. Sie können die Punkte auch ganz anders verteilen und zum Beispiel alle sechs Punkte auf eine einzige Ebene kleben. Vielleicht wollen Sie auch gar keiner Ebene einen Punkt geben – auch das ist möglich.“

Die Teilnehmer stehen auf und begeben sich ans Flipchart. Die spannende Phase beginnt. Wie werden die Punkte verteilt? Wo werden die Stärken der Abteilung gesehen?

Nachdem alle Teilnehmer ihre Punkte vergeben haben und wieder Platz genommen haben, ist Überraschung zu spüren: Die Teilnehmer haben fast alle Klebepunkte vergeben. Es wird deutlich, dass vor allem die Ebenen „Gemeinschaft“ und „Management“ als Stärken der Abteilung gesehen werden, während die Ebene „Vision/Ziele“ kaum Punkte erhalten hat.

Schritt 4: Reflexion

Der Moderator gibt nun Gelegenheit, das Ergebnis zu reflektieren: „Machen Sie sich bitte jeder für sich fünf Minuten Notizen darüber, was Sie überrascht hat und was Sie erwartet haben. Tun Sie sich dann zu zweit und zu dritt für weitere 15 Minuten zusammen, tauschen Sie sich kurz aus und beantworten Sie dann folgende Fragen:

- ▶ Wo genau sehen Sie die Stärken?
- ▶ Wird Ihre Einschätzung vermutlich von Vorgesetzten und Kollegen überwiegend geteilt?
- ▶ Wo sehen Sie Handlungsbedarf?

Aufbau des Tools

Abb. 1: Medicine Wheel Tool mit den Bewusstseisebenen



Abb. 2: Der Organisationskompass®



Quelle: Genuine Contact Programm



Die Autorin: Birgit Rocholl ist Inhaberin der Hamburger Beratungsfirma Move4Change. Als Organisationsentwicklerin begleitet sie Organisationen auf ihrem Weg zu außerordentlichen Leistungen. Kontakt: birgitrocholl@move4change.de

► Haben Sie erste Vorschläge für Handlungsoptionen?

Die zwei Gruppen präsentieren danach ihre Resultate. Der Moderator fasst die Antworten auf die Fragen zusammen – schriftlich und für alle sichtbar. Dabei wird eine große Übereinstimmung hinsichtlich der Stärken deutlich. Die Teilnehmer sind sich auch einig darüber, dass insbesondere in den Feldern „Führung“ und „Vision“ Handlungsbedarf besteht. Hierzu formulieren sie bereits erste Lösungsideen.

Der Workshop befindet sich nun mitten in der Bearbeitungsphase. Mit Unterstützung des Moderators erarbeiten die Teilnehmer am Ende des Workshops konkrete Vorschläge. Beispielsweise regen sie eine Klausurtagung des erweiterten Führungskreises an, um ein gemeinsames Verständnis der Vision herbeizuführen und daraus konkrete Ziele abzuleiten.

Kommentar/Erfahrungen:

Das Tool erscheint manch einem vielleicht auf den ersten Blick recht simpel. Die Befürchtung, es würde keine vielschichtigen Aspekte aufdecken, wird bei seiner Anwendung widerlegt: Es ermöglicht Raum für bisher Unausgesprochenes – für Gespräche, die gerade das aufgreifen, was tatsächlich relevant ist und unausgesprochen zu Missverständnissen, Unklarheit und falschen Schlussfolgerungen führt. So geht die Wirkung des Instrumentes weit über eine Analyse hinaus. Es leistet einen wichtigen Beitrag dazu, dass die Mitarbeiter sowohl sich selbst als auch die anderen neu sehen und besser verstehen.

Der Organisationskompass wird von Genuine Contact Trainern weltweit seit vielen Jahren zur Diagnose und Entwicklung von Organisationen herangezogen und kann nach einem Entwicklungsprozess dank seiner unkomplizierten Handhabung auch ohne externe Unterstützung genutzt werden.