

Vier Einblicke, wie die Kulturlandkarte funktioniert

Fallstudien zur Kulturmessung

Kultur bildet den Kern einer jeden Organisation und strahlt in alle Teile des Unternehmens. Es stellt sich jedoch als schwer heraus, die Veränderung im Kern zu beginnen. Deswegen lohnt es sich in sämtliche Zweige der Organisation zu schauen und hier die Einflüsse der Kultur zu beobachten und in der Folge hier mit der Veränderung zu beginnen. Das integrale Kompetenzmodell und darauf unser entwickeltes Kulturmesstool liefern hierzu ganzheitliche Ansätze.

→ Case Study von
Christoph Dill



1. Hightechlösungen

Hightech aus der Provinz

Diese Organisation stellt entsprechende HighTech-Lösungen her, die in 62 Ländern, von Automotive, Galvanik, Haushaltswaren über Lebensmittelindustrie, bis zur Telekommunikation und Verpackungsindustrie Einsatz finden. Dafür forschen, entwickeln und produzieren über 130 Mitarbeiter seit mehr als 20 Jahren.

Die Organisation erlebt den typischen Veränderungsdruck eines mittelständigen Unternehmens der produzierenden Industrie. Die Digitalisierung verändert radikal die Anforderungen an die Produkte. Die Globalisierung eröffnet Märkte und verschärft den Wettbewerb. Der Demographische Wandel, sowie die Urbanisierung machen es zunehmend schwierig, neue Mitarbeiter zu finden. Gleichzeitig kämpft die Organisation mit einer hohen Fluktuation.

Kulturentwicklung angepasst

Der erste Eindruck beim Besuch ist ernüchternd. Der Standort liegt versteckt, am Rande eines Industriegebietes. Kühle Atmosphäre dominiert die Büros. Dennoch verläuft das Kennenlernen äußerst positiv. Dabei kam der Wunsch auf, einerseits über Werte zu sprechen, andererseits keine Erwartungshaltung zu erzeugen. Beides lässt sich jedoch nicht voneinander trennen. Sobald man aktiv eine Reflexion anstößt, wird automatisch eine Erwartungshaltung erzeugt. Das muss bei jedem Kulturentwicklungsprozess bewusst sein.

Wichtig war dem Führungskreis, die kulturelle Standortanalyse nach fünf Leistungsbereichen aufzuteilen um so konkretere Ableitungen machen zu können:

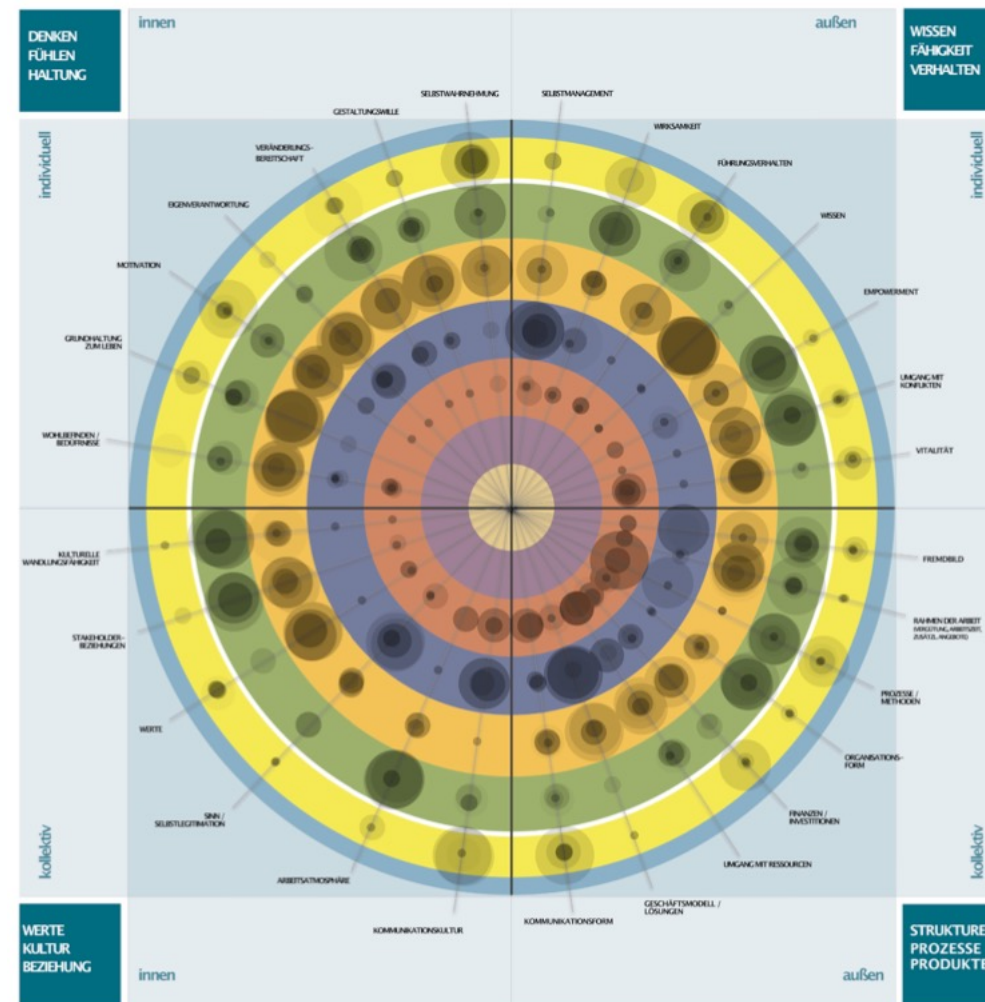
1. Technologie & Innovation
2. Operations & SCM (Wertschöpfungskette)
3. Administration & Interner Support
4. Vertrieb
5. Geschäftsführung

Je nachdem, was die Fragestellung im Kulturentwicklungsprozess ist, ist dieses Vorgehen sehr sinnvoll. In Organisationen gibt es keine kulturleeren Räume. Sobald Menschen in einem Kreis zusammenkommen, entsteht eine eigene Kultur. So findet man in klassischen Linienorganisationen naturgemäß Abteilungen, deren Subkulturen von der übergreifenden Organisationskultur abweichen kann.

Als zweiter Punkt stand im Raum, ob dieses Vorgehen alle Mitarbeiter wirklich einbinden könnte. Das Unternehmen beschäftigt viele Mitarbeiter mittlerer und unterer Qualifikationsstufe und die Angst der Überforderung bestand. Natürlich können und sollen alle Mitarbeiter in einen solchen Kulturentwicklungsprozess eingebunden sein. Nur so ist sicherstellbar, dass man ein umfassendes Bild erhält. Wichtig ist die Unterscheidung zwischen Kulturmessung und Kulturentwicklung. Zumindest die Ausarbeitung der strategischen Kulturausrichtung sollte in einem kleinen Kreis stattfinden.

Eindeutiges Entwicklungspotenzial

Durch die Aufteilung nach Leistungsbereichen gab es interessante Einblicke in die Struktur von Subkulturen innerhalb eines Kollektivs. Der durchschnittliche Mitarbeiter entspricht offenbar gleich dem gesellschaftlichen Kulturdurchschnitt. Aus der Kulturlandkarte lassen sich große Übereinstimmungen vor allem im Bezug zu den eigenen Werten und den Beziehungen untereinander ablesen. Gemeinschaft und Leistung scheinen die beiden wichtigsten Treiber zu sein. Einzig in den beiden Bereichen Kommunikation und in der Selbstlegitimation gibt es hier Abweichungen. Auffällig ist die heterogene Wahrnehmung der Organisationsstruktur. Offenbar weichen hier einige Abteilungen von der restlichen Selbstwahrnehmung im Unternehmen ab, mit einer Tendenz zum Inneren der Kulturlandkarte. Das kann interpretiert werden, dass es hier in einzelnen Abteilungen unterschiedlich flexible Arbeitsstrukturen gibt, bzw. Entscheidungen unterschiedlich transparent getroffen werden.

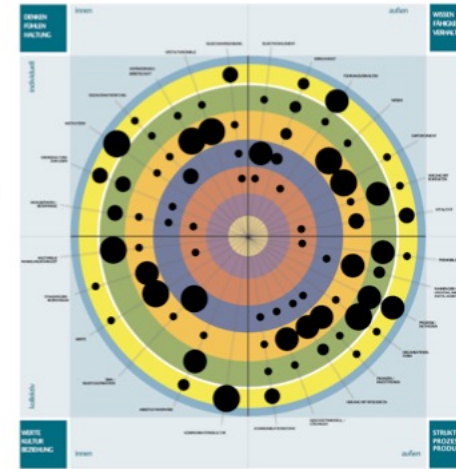


59 Teilnehmer, etwa 45% Beteiligung der Gesamtorganisation

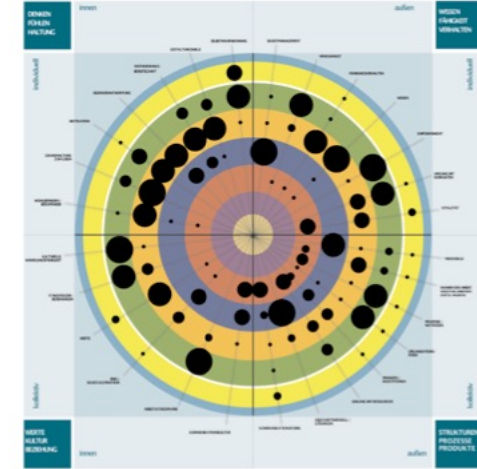
Erst in die Leistungsorientierung

Klassischerweise setzt an dieser Fragestellung nun ein tieferer Kulturentwicklungsprozess an. Es wurde beschlossen, die Organisation zunächst in ihrer Wertestruktur zu stabilisieren. In den einzelnen Kulturlandkarten der Abteilungen ist die Heterogenität gut ablesbar. Erste Maßnahmen in der Führungskräfteentwicklung konnten direkt identifiziert werden. Sobald die Organisation dann eine stabile Wertestruktur erreicht hat, soll mittelfristig ein ganzheitlicher Kulturentwicklungsprozess angestoßen werden.

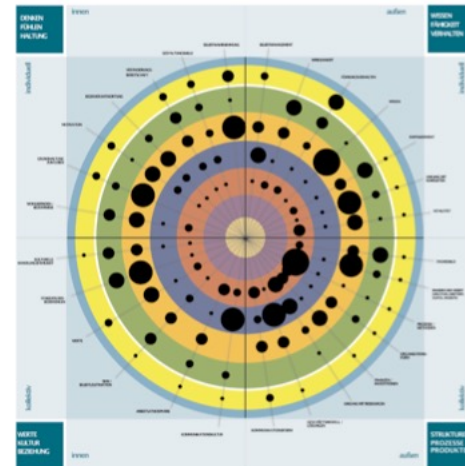
Administration und Interner Support



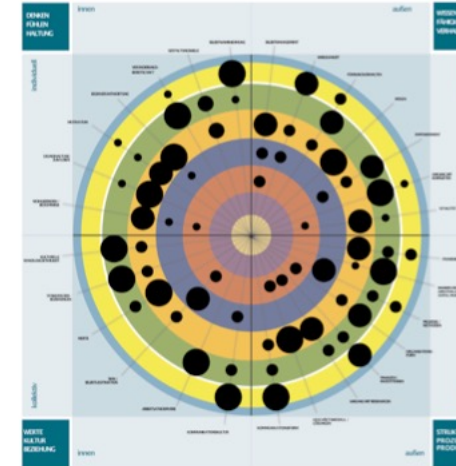
Operations



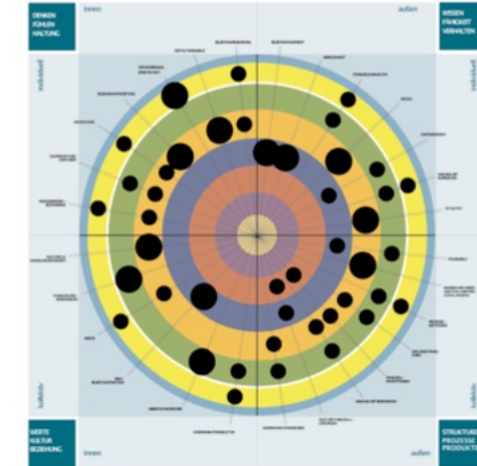
Technologie und Innovation



Vertrieb



Geschäftsführung



2. Organisation im Maschinenbau

Ein Hidden Champion

Überall, wo industriell Flüssigkeiten, Materialien oder Gase bewegt werden, kommen die Lösungen dieser Organisation zum Einsatz. Klassischerweise sind es Unternehmen mit chemischen oder pharmazeutischen Anlagen. Eingesetzt werden Techno-logien wie Radar, Ultraschall und Radiometrie. Gegründet direkt im Wirtschaftswunder, finden sich nun 1.200 Mitarbeiter in über 80 Ländern.

Wandel von Innen und Außen

Veränderungsdruck kommt sowohl von innen wie auch von außen. Durch die zunehmende Komplexität und Integration vieler Wertschöpfungsprozesse müssen auch die Produkte dieser Organisation intuitiv und leicht zu bedienen sein. Aus diesem Grund ist der Bereich der eigenen IT-Entwicklung die am stärksten wachsende Abteilung, um entsprechende Lösungen anbieten zu können. Die zunehmende Globalisierung öffnet nicht nur neue Märkte, sondern verstärkt auch den Wettbewerb. Der bewusst gewählte ländliche Standort in der Provinz erschwert es, neue junge Mitarbeiter zu bekommen. Zum Vergleich, die nächste Universitätsstadt liegt mindestens eine Autostunde entfernt. Auch von Innen weht Veränderung. Mittlerweile hat der Sohn des Firmengründers, das Unternehmen an die nächste Generation weitergegeben. Diese hat andere Werte. Während er das Unternehmen patriarchisch mit fester Hand zum Erfolg geführt wurde, soll nun eine Organisation der Gemeinschaft geschaffen werden. Im Rahmen dieses seit mehreren Jahren laufenden Veränderungsprozesses hat dieser Workshop stattgefunden.

Ziemlich Grün alles

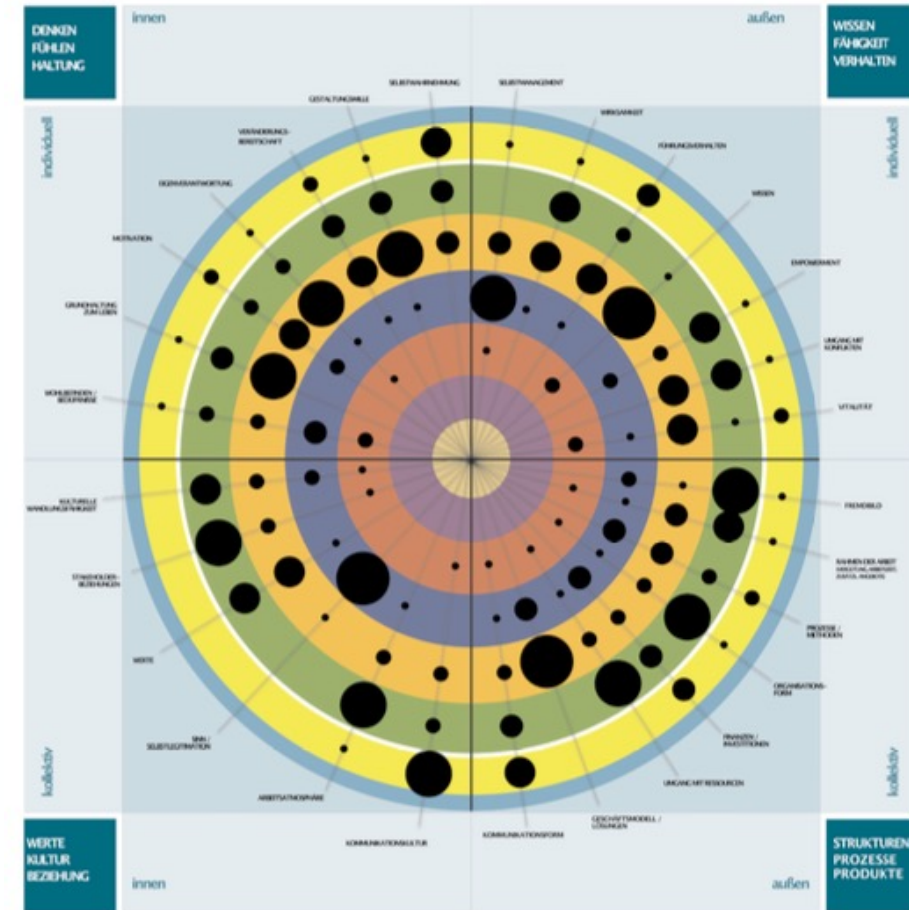
Betritt man das Firmengelände, fällt die positive Atmosphäre direkt auf. Man bemerkt die sehr verbundene und respektvolle Atmosphäre der Mitarbeiter untereinander. Das Konzept der kurzen Wege dominiert die Architektur. Die Gebäude am Hauptsitz sind alle eng verschachtelt. So kreuzen die Wege zwischen den Büros häufig mehrmals die Produktionslinien. Auf diesen Wegen finden sich etliche Gemeinschafts-ecken für den informellen Austausch oder um einfach nur Kaffee zu tanken. Die Büros wirken weder wie kalte Neonlicht durchflutete Großraumbüros, noch wie anonym-isolierte Einzelbüros. Sie sind modern und offen eingerichtet. Im Moment, wird der Standort erneut erweitert. Es wird einiges getan, dass man sich hier wohlfühlt. Der erste Eindruck bestätigt sich in der kulturellen Standortanalyse: diese Organisation legt sehr viel Wert auf Gemeinschaft. Und das entlohnen die Mitarbeiter. Das Spiegelbild bestätigt eine ausgezeichnete harmonische Arbeitsatmosphäre. Es herrscht eine ausgeprägte Kommunikation auf partnerschaftlicher Ebene zwischen allen Beteiligten. Dabei entspricht der Durchschnittsmitarbeiter sehr wohl der Durchschnittsgesellschaft, mit einem großen Augenmerk auf materiellem Erfolg und individueller Verantwortung und Freiheit.

Es fällt auch auf, dass die alte Welt noch nicht komplett überwunden wurde. Einige Bereiche agieren offenbar noch nach alten patriarchischen Führungsprinzipien. Anders sind die Tendenzen in der Kulturlandkarte auf dem hierarchisch-fokussierten Paradigma nicht zu erklären.

Bemerkenswert ist, dass es die einzige Organisation war, die einen wirklich gemischten Workshop mit jung und alt, männlich wie weiblich, konservativ und progressiv, vom Geschäftsführer, bis zum Lehrling, sowie quer durch die Abteilungen, zusammengestellt hat.

Der Impuls kam bereits von Innen

Die Organisation hat von sich aus für eine Kulturentwicklung entschieden. Das zeigt die Liste an diversen Maßnahmen, um den Mitarbeiter mehr in den Fokus zu rücken. Sie beginnt mit architektonischen Umbauten, geht über Schulungen für Führungskräfte und Mitarbeiter, und endet bei der konsequenten Einführung kooperativer Arbeitsweisen. Dieses Bild spiegelt sich auch in der Kulturmessung, sie zeigt dass bereits ein vorangeschrittener Kulturentwicklungsstatus erreicht wurde.



323 Teilnehmer, etwa 50% Beteiligung am Standort Schiltach

Doch was ist die Motivation? Einerseits treibt der eigene Anspruch an die Verantwortung der Organisation diese Veränderung, andererseits möchte man sich so vom Wettbewerb differenzieren und ein Zeichen setzen. Die Kulturverortung bestätigt, dass die Organisation in diesem Punkt schon einen vorangeschrittenen Kulturentwicklungsstatus erreicht hat.

Doch was ist die Motivation? Einerseits um neue Mitarbeiter zu gewinnen und die bestehenden zu binden. Um den Standort außerhalb der Ballungszentren auch für junge Menschen attraktiv zu halten, muss die Organisation sich an die Wünsche der Mitarbeiter anpassen. Ein starker Treiber hierbei ist als Hauptarbeitgeber in der Region der Verantwortung auch gerecht zu werden. Andererseits ist hier auch die Positionierung auf dem Markt ein Antreiber. Während die Kunden- Lieferanten-Beziehungen im Branchen-wettbewerb stark preisgetrieben gestaltet sind, versucht diese Organisation ihr Portfolio zu erweitern und in partnerschaftliches Kunden-Lieferanten- Netz aufzubauen, um sich abzugrenzen.

Noch nicht am Ende

Die Geschäftsführung sagt selbst, Kultur lässt sich nicht delegieren, sondern jeder ist involviert. Sie fördert aktiv interne Kulturentwicklung. Interessanterweise scheint sie bereits aus einer höheren Kulturentwicklungsstufe zu handeln, als die Mehrheit der Mitarbeiter. Deutlich wird das, bspw. dass es noch mehrheitlich ein sehr traditionelles Bild für die Legitimation der Organisation gibt.

Aber auch an selbstkritischen Aussagen, wie: „Wir merken viele Werteverstöße nicht, bzw. schauen über sie hinweg, da wir zu Harmonie- bedürftig sind. Hier müssen wir noch lernen, damit umzugehen.“ Offenbar braucht der Wertewandel noch etwas Zeit. Anders gesagt, über Jahrzehnte eingelebte Strukturen lassen sich nicht eben mal auflösen. Wichtig ist jedoch, dass die Organisation sich dessen bewusst ist und konsequent diesen Weg der eigenen aktiv gestalteten Kulturentwicklung verfolgt.

3. Stadtwerke

Ein städtischer Konzern

Mit rund 1.500 Mitarbeiter ist diese Organisation eine der größten Arbeitgeber in der Region. Sie kümmert sich um Elektrizitäts-, Gas- und Wasserversorgung, produziert Fernwärme, betreibt Straßenbahnen, Busse und die S-Bahn, sowie lokale Schwimmbäder. Zum Konglomerat zählen weiter eine Talsperre, Heizkraftwerke, eine Inhouse Beratung und ein Startup. Als städtischer Betrieb gegründet, ist es mittlerweile zu einer Aktiengesellschaft formiert, mit über 220 Mio. Euro Umsatz im Jahr.

Es wäre also nicht übertrieben zu sagen, dass diese Organisation zu den meisten Menschen dieser Region einen Berührungspunkt hat. Durch die breite Spanne an elementaren Dienstleistungen für die Bevölkerung, unterliegt sie besonders stark überlagernden Trends. Zwar befindet sich die Region abseits großer Verkehrsachsen am Rande der Republik, dennoch ist die Bevölkerungsdichte überdurchschnittlich hoch. Seit einiger Zeit hat die Region jedoch mit einem signifikantem Bevölkerungsrückgang zu kämpfen. Auch befindet sie sich in einem andauernden Strukturwandel, der mit dem Rückgang der regionalen Montanindustrie begonnen hat.

Strukturwandel: Von außen ja! Und von Innen?

Die Organisation besitzt die günstige Situation, dass sie sich hauptsächlich in einem stark politisch reguliertem Umfeld aufhält. Das bringt sie in eine Quasi-Monopolstellung und schwächt den Veränderungsdruck von außen ab.

Dennoch geht der Wandel an ihr nicht vorüber. Die ehemals behördenähnliche Struktur wurde zumindest formal in eine moderne Aktiengesellschaft umgewandelt. Doch wie ist die Wertestruktur in der Organisation?

Zur Erfassung der Wertestruktur stand ein Kernteam zur Verfügung. Es setzt sich relativ gemischt aus eher jungen Führungskräften diverser Tochtergesellschaften zusammen. Obwohl alle aus unterschiedlichen Bereichen des Konzerns kamen, kannte sich das Kernteam bereits einer gemeinsamen Führungskräfteentwicklung. Das sollte auf der einen Seite die Arbeit im Workshop erleichtern, könnte aber auf der anderen Seite die Wahrnehmung der Gesamtorganisation verzerren. Für eine belastbarere kulturelle Standortverortung müsste definitiv eine tiefere Evaluation stattfinden.

Interne Konflikte werden sichtbar

Der gesamtgesellschaftliche Wertedurchschnitt findet sich auch in dieser Organisation wieder. Im Fokus des Kernteams steht die Gestaltung ihres eigenen Lebens, motiviert durch Erfolg. Ein ganz anderes Bild wird von der Organisation gespiegelt. Die Vorausbefragung ergibt einen weit im Modellinneren liegenden Ergebnistrend. Eine absolute Mehrheit empfindet die kollektive Wertestruktur als hierarchisch, bzw. machtorientiert. Tendenziell so stark ausgeprägt im machtorientierten Bereich, dass man die Hypothese aufstellen könnte, dass in dieser Organisation interne Machtkämpfe stattfinden. Darüber wäre zu klären, warum es diese starken Ausreißer in der Selbstlegitimation und der Fremdwahrnehmung gibt.

Beschäftigung mit sich Selbst

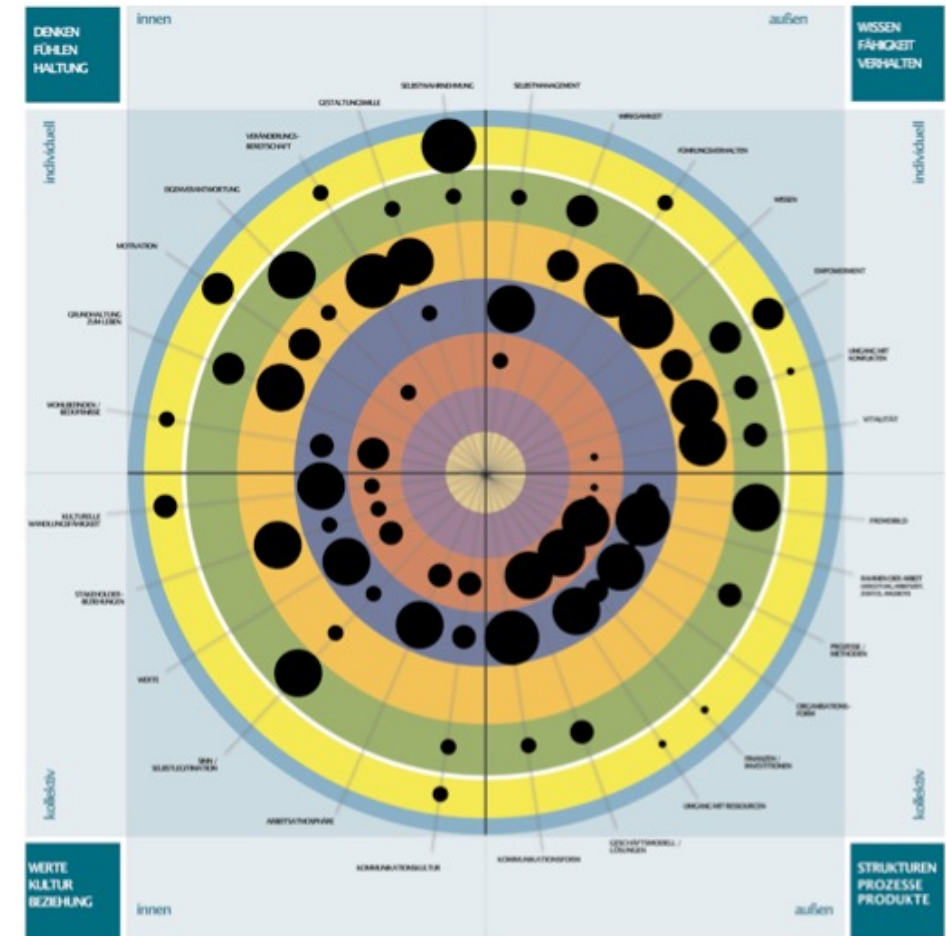
Eröffnet wurde der Kulturentwicklungsworkshop mit einer Eigeninterpretation für die Zukunft: Wie müssten die Stadtwerke in 30 Jahren aussehen? Die drei häufigsten Antworten waren:

- flexibel
- digital
- innovativ.

Alle drei Schlagwörter verlangen im ersten Augenblick mindestens eine leistungsorientierte Weltsicht. Gemeinsam wurde versucht zu erforschen, wie ein kollektives Zukunftsbild konkret aussehen könnte. Die Diskussion drehte sich jedoch hauptsächlich um interne Wünsche, wie:

- mehr Partizipation
- familienfreundlichere Arbeitszeiten
- problemorientiertes Handeln
- emotionale Mitarbeiterbindung
- faires und offenes Miteinander

Hieran kann gut erkannt werden, dass ein Kollektiv zunächst einen stabilen Status Quo braucht, um eine bewusste Kulturentwicklung in Angriff nehmen zu können. Es scheint, als wäre eine solche Grundlage in dieser Organisation derzeit noch nicht vorhanden.



323 Teilnehmer, etwa 50% Beteiligung am Hauptstandort

Die Konfrontation mit dem Ergebnis der Vorrausbefragung bestätigt diese Vermutung. Denn grundsätzlich stimmt das Kernteam einheitlich dieser Momentaufnahme zu. Traditionelle Prinzipien scheinen die Organisation zu dominieren.

Lähmungserscheinungen

Dieser Wertekonflikt zwischen dem Kollektiv als soziales System und den einzelnen Personen hat Auswirkungen, die nicht nur in der Fluktuation sichtbar werden. Die Kündigung selbst aus Frustration ist bereits schlimm für die Organisation, denn Mitarbeiter und Wissen gehen verloren. Doch auch wenn Mitarbeiter „nur“ am System kapitulieren und , ist das schädlich für die Organisation. In diesem Falle bleibt die aktive Gestaltung der Organisation aus. Eine solche Atmosphäre führt typischerweise zum Verstummen von Kritikern. Mit dem Mangel an konstruktiver Kritik, fällt es Organisationen zunehmend schwerer, sich selbst aus diesem Zustand zu befreien. Es kann keine positive Rückkopplung mehr stattfinden.

Gestalten oder Versorgen?

Wie wichtig solche Rückkopplungen sind, und wie Strategie und Kultur Hand in Hand gehen, zeigt beispielhaft die Diskussion nach der Eingangsfrage. Eine Antwort war, dass der Bürger am liebsten Stadtwerke nicht wahrnehmen möchte. Denn, wenn Stadtwerke in die Aufmerksamkeit rücken, dann nur, wenn etwas nicht funktioniert – Stromausfall, verspäteter Nahverkehr, Wasserunterbrechung. Der Sinn von Stadtwerken sollte sein, ihre Prozesse möglichst sicher und effizient zu haben, und ansonsten nicht aufzufallen.

Einen Möglichkeitsraum zu öffnen, und gemeinsam darüber nachzudenken, wie Stadtwerke auch die Möglichkeiten besäße, den städtischen Raum aktiv zu gestalten, war in der Runde nicht vorstellbar. Dabei sind Visionen wie durch Stadtwerke betriebene Bike-Sharing-Dienstleistungen oder alternative Energiekonzepte in anderen Städten bereits Realität.

Sind Entwicklungsimpulse so überhaupt möglich?

Die Summe aller Einzelnen dieser Organisation agiert allem Anschein nach aus einem höheren kulturellen Paradigma, als das es das Kollektiv der Organisation zulässt. Das behindert die Organisation in ihrer Entwicklung. Solange solche internen Konflikte nicht überwunden werden, ist eine konsequente Weiterentwicklung nicht möglich. Die Monopolstellung der Organisation erschwert dieses Dilemma. Für eine strukturierte Kulturentwicklung bräuchte es an dieser Stelle einen sauber aufgesetzten Prozess, wo auch die Beteiligten mit entsprechenden Befugnissen ausgestattet werden bzw. innehaben. Gepaart mit einer breiteren Partizipation in der Organisation, besteht hier das Potenzial einer wirklich tief gehenden kulturellen Anpassung. Eine zentrale Einstiegsfrage zum künftigen Selbstverständnis könnte nach der Rolle der Stadtwerke sein: Soll sie hauptsächlich die Bürger und Bürgerinnen mit Grundbedürfnissen versorgen, oder sich selbst zum Gestalter des städtischen Raumes erheben?

4. Yogahaus

Ein Ort der Gemeinschaft und der Spiritualität

Vor etwa 15 Jahren haben sich in der kleinen Stadt einige Freundinnen zusammengefunden, um zusammen Yoga zu praktizieren. Es wurden Räumlichkeiten angemietet und sich intensiv mit dem Thema Yoga auseinander gesetzt. Um die gemeinsame Leidenschaft mit möglichst vielen Menschen teilen zu können, hat sich darauf ein Ort der Yogas-Gemeinschaft entwickelt. Mittlerweile werden mehrmals pro Woche Grund- und Themenkurse angeboten, sowie diverse Weiterbildungsmöglichkeiten. Daneben soll das Yogahaus bewusst auch als Treffpunkt für Gleichgesinnte mit Kochabenden, Vorträgen und anderen gemeinsamen Aktivitäten genutzt werden können. Der kleine Kreis hat sich dabei stetig erweitert. Inzwischen umfasst er mehr als zwanzig Lehrende, mit mehreren Yogaräumen, und einer großen Gemeinschaftsküche samt Aufenthaltsraum.

Im Mittelpunkt der Mensch Die alte indische Lehre Yoga versucht durch Atemtechniken, Verhaltensempfehlungen, Meditation und Körperübungen den Geist zur Ruhe zu bringen.

Bereits 16% aller Deutschen haben Erfahrungen mit Yoga gemacht (BDY-Studie, 2018). Vier Jahre zuvor waren es noch etwas über 3%. Yoga liegt damit voll im Trend. Es scheint, als ob die Leistungsgesellschaft zu einer stärkeren Suche nach Gemeinschaft und dem eigenen Selbst führt.

Das erste wahrnehmbare Gefühl vor Ort bestärkt, dass es sich um eine besondere Organisation handelt. Die Kommunikation wirkt achtsam. Die Räumlichkeiten stellen den Menschen und die Gemeinschaft in den Mittelpunkt.

Für die Vorausbefragung wurde der Fragebogen sprachlich angepasst, da es sich hier um kein klassische Wirtschaftsorganisation handelt. Generell bestätigen die Ergebnisse den ersten Eindruck. Es gibt eine starke Kulturprägung auf dem gemeinschaftsorientierten Werte-paradigma, mit der Tendenz in die nächst höhere liegende höhere. Offensichtlich gibt es auch Ausprägungen in die andere Richtung, die es zu thematisieren gilt.

Wie leben wir das, was wir praktizieren?

Für einen gemeinsamen Kulturworkshop sind darüber hinaus noch drei weitere Fragestellungen interessant, die hier in den Workshop mit einfließen:

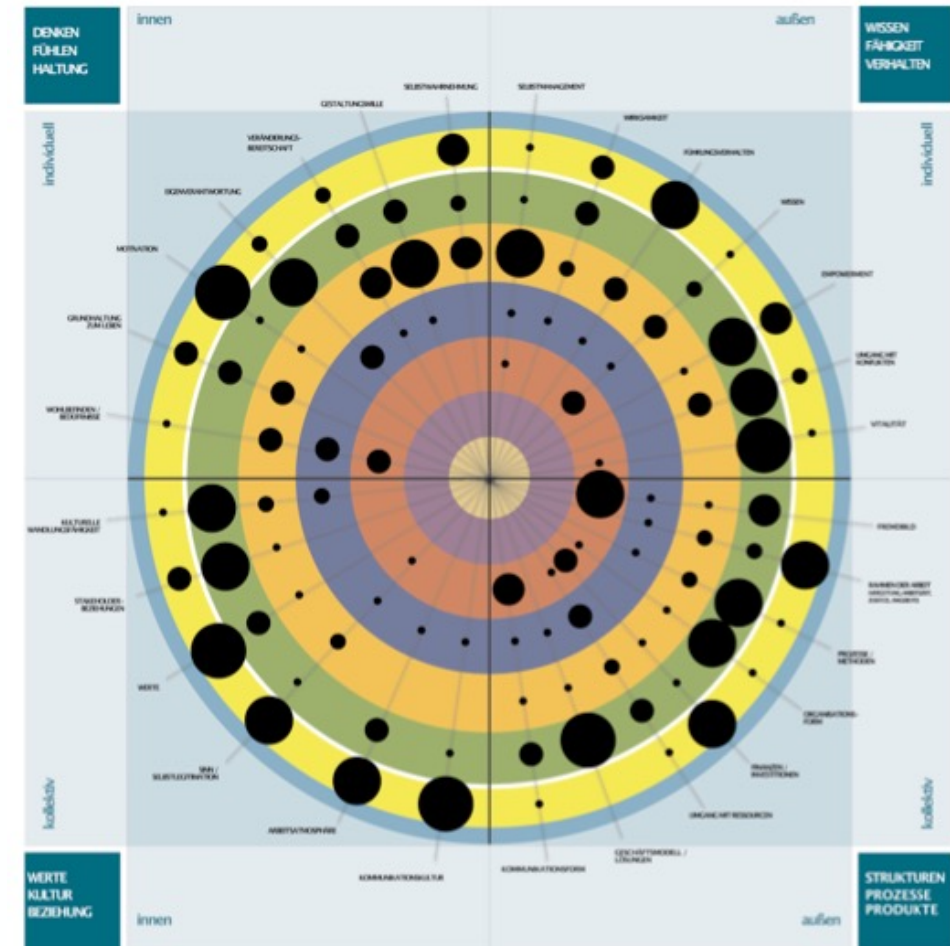
1. Findet die Yogalehre auch Anwendung außerhalb des Hauses?
2. Stimmt das wahrgenommene Bild der Gemeinschaftsorganisation?
3. Wie sollte das Yogahaus in Zukunft wirken?

Die Yogalehre versucht den Körper mit dem Geist in Einklang zu bringen, um einen Zustand zu erreichen, indem man völlig bei sich selbst ist.

Folglich könnte man meinen, dass Menschen, die häufig Yoga praktizieren besonders stark authentisch aus einer inneren Mitte handeln, und achtsam mit ihrer Umgebung agieren. Es scheint Beides zu geben. Da sind die Wanderer zwischen zwei Welten, die außerhalb des Yogahauses sich in die materiell-erfolgssuchende Welt eingliedern.

Genauso wie diejenigen, die es geschafft haben, ihr Leben dahingehend umzubauen, um ganzheitlich authentisch wirken zu können. Dennoch scheint, dass selbst regelmäßiges Einüben von Authentizität nicht unbedingt ein Garant sein muss, diese überall auch anwenden zu können.

Müsste sich nichtsdestotrotz innerhalb einer Gruppe, die sich intensiv mit Authentizität und Achtsamkeit auseinandersetzt, mindestens untereinander eine sehr wertvolle und gemeinschaftliche Kultur entwickeln? Die Antworten der Vorabbefragung deuten schließlich daraufhin. Im Workshop gab es auch einige kritische Kommentare, wie „Person xy ist ja sowieso der Chef.“, „Ich bin neu hier und fühle mich isoliert.“ oder „Es ist schwierig, bei uns Gemeinschaft durchzusetzen.“



64% aller assoziierten Personen haben teilgenommen

Diese Aussagen stehen in Widerspruch mit dem Ergebnisbild der Umfrage. In einem tieferen Kulturentwicklungsworkshop wäre hier der erste Schritt, genau diesen Konflikt aufzulösen.

Dafür muss sichergestellt werden, dass der richtige Rahmen gesetzt ist. In diesem konkreten Beispiel war der Workshop mit 20 Personen recht zahlreich. Es kann klug sein, nicht jeden Konflikt in der Gruppe aufzulösen, sondern im direkten Gespräch.

Auch für Gruppenthemen lohnt sich eine Begrenzung auf um die zwölf Personen. Statistisch gesehen nimmt das mögliche Ergebnis mit zunehmender Gruppengröße ab. Einzelpersonen können in großen Gruppen abtauchen, die individuelle Verantwortungsübernahme geht zurück und die Diskussionsqualität wird in der Regel schlechter.

Ein Blick in die Zukunft

Wie geht es nun weiter mit diesem Yogahaus? In dieser Situation ist diese Frage besonders spannend, da es sich hier um eine Organisation handelt, die keinen ernährt und dennoch die Beteiligten zusammenbringt. Die Lust auf Gemeinschaft, sowie das Thema, scheinen das Kollektiv zusammenzuhalten. Die bereits angesprochenen offenen Punkte wären kurzfristige Themen für einen weiteren Kulturentwicklungsprozess. Hierzu wären nun konkrete Maßnahmen abzuleiten, die in diesem individuellen Fall das gemeinschaftsorientierte Werteparadigma weiter stärken.

Mittelfristig wurde das Ziel definiert, den Ort zu erweitern. Der Treffpunkt soll erweitert werden, sodass thematisch ähnliche Angebote geschaffen werden können. Zeitgleich soll trotz personellen Wachstums auch die Gemeinschaft gestärkt werden. Zwei Ziele, die nur mit aktiver Auseinandersetzung mit der eigenen Kultur funktionieren können.

Impressum

Lumanaa GmbH & Co. KG

Altdorfstraße 6
88250 Weingarten

Tel: 0751 / 5575456

info@lumanaa.de
www.lumanaa.de