





Kofinanziert von der Europäischen Union

Herzlich Willkommen zu Modul 2

Prozessentwicklung & -begleitung innerhalb der Organisation

Weiterbildung „Beauftragte:r Weltoffene Organisation“

24. & 25. Mai 2024

Unsere Agenda

Tag 1	Was haben wir heute vor?
10.00 – 10.20 Uhr	Ankommen & Einsteigen
10.20 – 10.40 Uhr	Einführung Mahloquet als dialogisches Gespräch
10.40 – 11.15 Uhr	Der schnelle Wandel & konstruktiver Umgang mit Skepsis und Widerstand in Organisationen
11.15 – 11.30 Uhr 11.30 – 12.30 Uhr	*kleine Pause* Der schnelle Wandel & konstruktiver Umgang mit Skepsis und Widerstand in Organisationen
12.30 – 13.30 Uhr	*Mittagspause*
13.30 – 14.00 Uhr	Verständnis vom Konzept Organisationskultur & Wie entwickelt sich eine Unternehmenskultur?
14.00 – 15.00 Uhr *15.00 – 15.15 Uhr*	Unsere Unternehmenskultur & das Vier-Quadranten-Modell *kleine Pause*
15.15 – 16.45 Uhr	Jetzt wird´s konkret: Fallarbeit Unternehmensentwicklung und -kommunikation „Weltoffene Organisation“
16.45 – 17.00 Uhr	Reflexion & eure Fragen und Erfahrungen, Abschluss des Tages

Unsere Agenda

Tag 2	Was haben wir heute vor?
09.00 – 09.15 Uhr	Ankommen & Einsteigen
09.15 – 10.00 Uhr	Meine Rolle aus Beauftragte:r Weltoffene Organisation
10.00 – 10.30 Uhr	Merkmale einer guten Vision & die eigene Haltung und Vision als Motivator
10.30 – 10.45 Uhr 10.45 – 11.30 Uhr	*kleine Pause* Organisationen als Begegnungsorte: In meiner Rolle Strukturen & Prozess entwickeln & initiieren
11.30 – 12.20 Uhr	*Mittagspause*
12.20 – 13.20 Uhr	Organisationen als Begegnungsorte: In meiner Rolle Strukturen & Prozess entwickeln & initiieren
13.20 – 13.40 Uhr	Besprechung Anwendungsaufgabe & Check In am 5. Juni
13.40 Uhr – 14.00 Uhr	Abschluss & euer Feedback



© Julien Eichinger – adobestock

Im Gespräch

Findet euch zu zweit zusammen und verteilt euch locker im Raum.

Nehmt euch zu zweit eine Karte vom Stapel und kommt über die Fragen ins Gespräch & gemeinsam an.

7 Minuten



WORT
Weltoffene Region Thüringens



© Julien Eichinger – adobestock

Im Gespräch

Was ist bei mir aus Modul 1 hängen geblieben?

Was hat mich (im Nachgang) beschäftigt?

Was hat sich nach Modul 1 bei mir verändert?

Welche Fragen sind offen geblieben?

WORT
Weltoffene Region Thüringens



© Julien Eichinger – adobestock

Mahloquet – Dialog zwischen den Kulturen

Die *Mahloquet* (dialogisches Gespräch) gilt als eine grundlegende Methode der Gesprächsführung:

Als eigene Haltung und als dialogische Gesprächsform, die **gleichberechtigte Perspektivenvielfalt** ermöglichen kann.
Der Ansatz leitet eine **bewusste Reflexion des eigenen Standpunkts** unter Einbeziehung anderer Perspektiven ein.
Ziel ist es, **so viele Positionen wie möglich gleichberechtigt anzuhören**, ohne einen Kompromiss oder eine konkrete Einigung anzustreben.

WORT
Weltoffene Region Thüringens



© Julien Eichinger – adobestock

Mahloquet – Dialog zwischen den Kulturen

Die *Mahloquet* (dialogisches Gespräch) als grundlegende Methode der Gesprächsführung:

- Wir lassen uns ein auf den Anderen und dessen Inhalt
- Wir öffnen den Zirkel des bewertenden, polarisierenden Denkens
- Es geht nicht um das überzeugen des Anderen von meiner Meinung
- Unser Dialog versteht sich als Prozess, wir sprechen Miteinander und haben keine ein-für-allemal abgeschlossene Meinung
- Wir übernehmen (im Gespräch) Verantwortung füreinander

WORT
Weltoffene Region Thüringens



Mahloquet – Dialog zwischen den Kulturen

Vielmehr soll **die eigene Selbstverständlichkeit durch die Vielfalt andere Standpunkte und Meinungen kritisch reflektiert** werden.

So entsteht ein **Raum der Meinungs- und Perspektivvielfalt**, der dabei hilft, tradierte oder festgefahrene Sinn- und Denkstrukturen aufzubrechen.

Entwickelt wurde das Verfahren Mahloquet von Leah Carola Czollek und Gudrun Perko im Kontext ihres Bildungs- und Trainingskonzeptes „Social Justice und Diversity“.

WORT
Weltoffene Region Thüringens



© Pexels

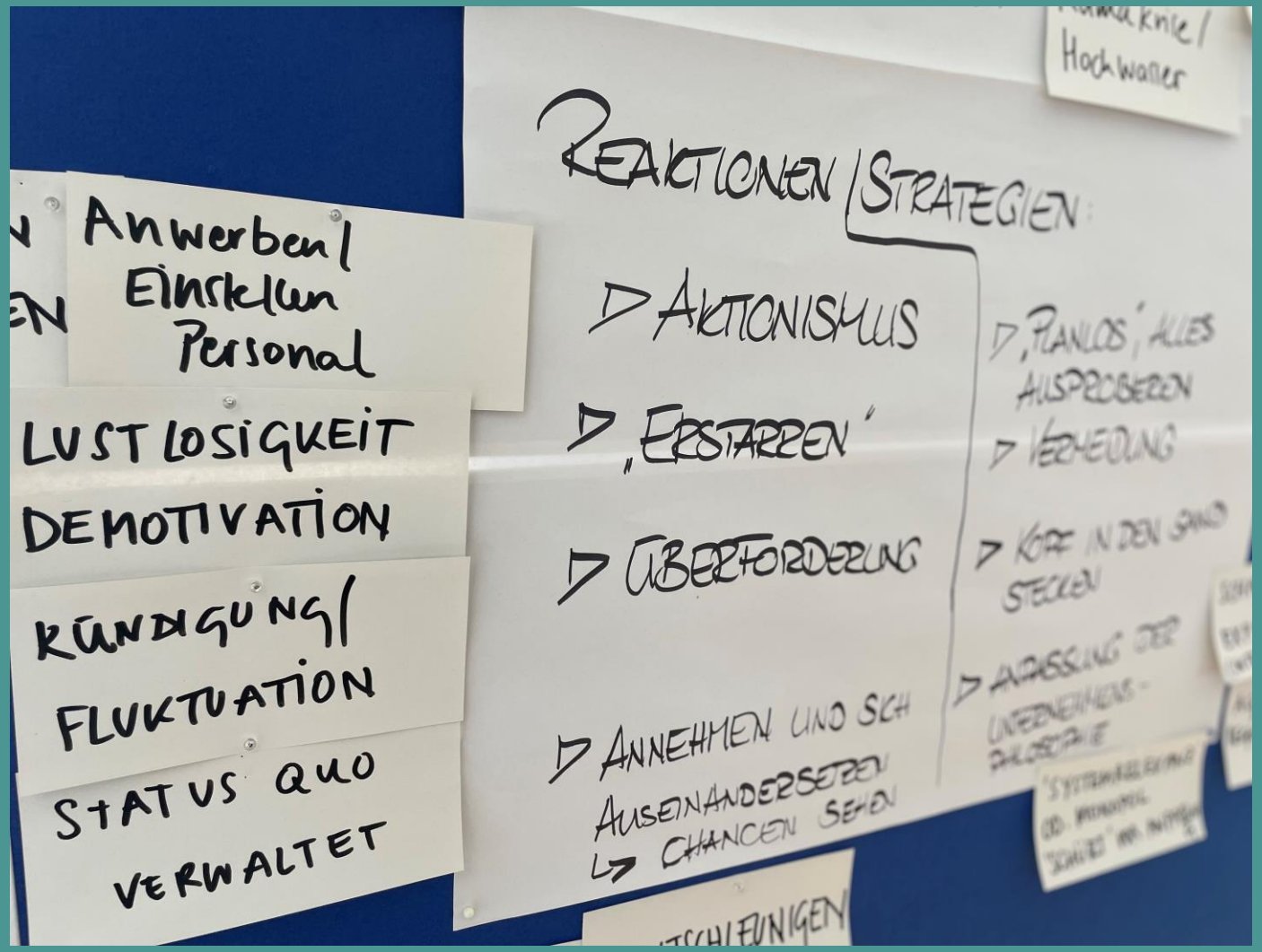
Ursachen und Folgen des schnellen Wandels

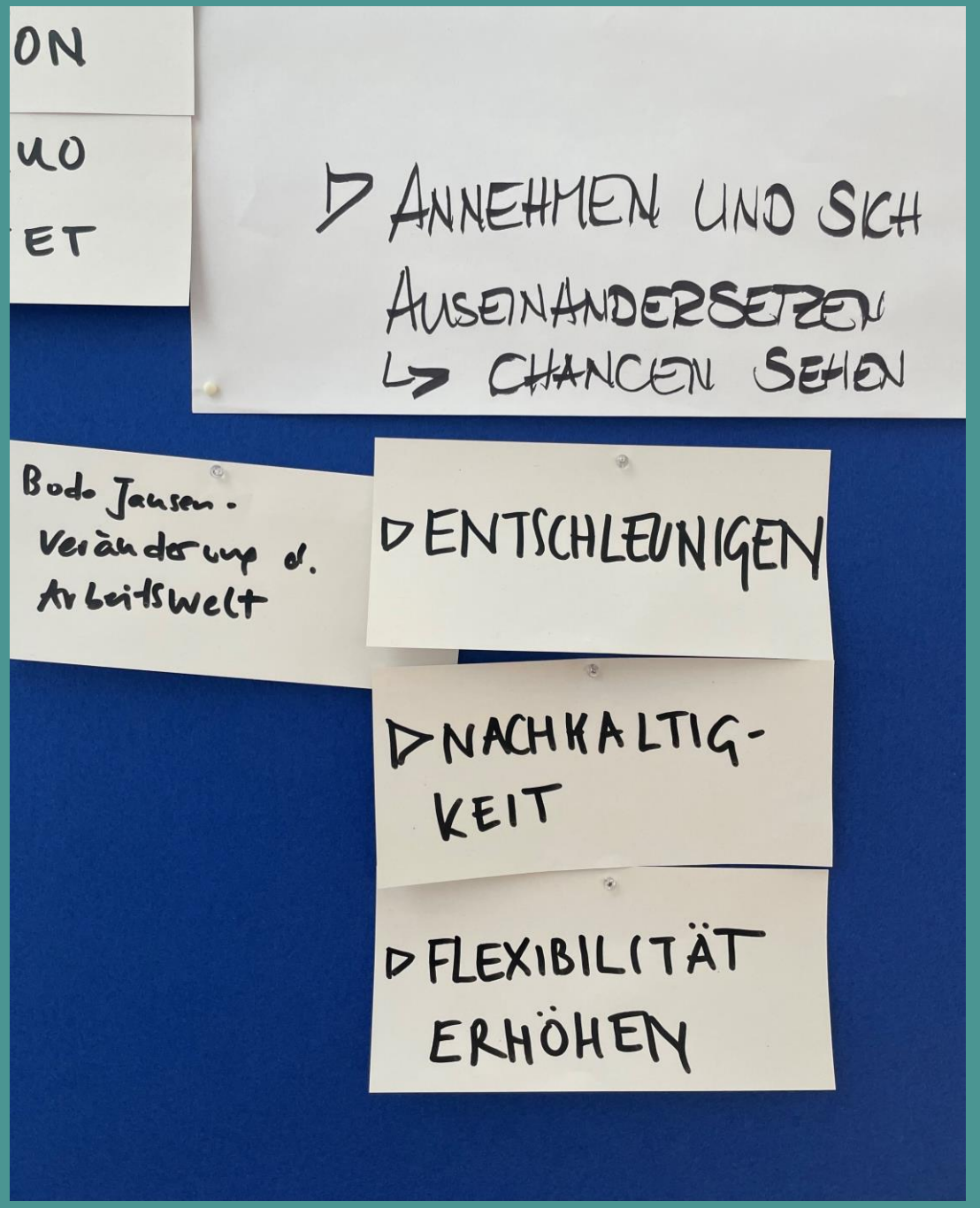
Sammelt und diskutiert zu dritt:

1. Was sind die wesentlichen Ursachen für den schnellen Wandel in Unternehmen?
2. Fast alle Organisationen sind Folgen des schnellen Wandels ausgesetzt. Reaktionen und Strategien der einzelnen Unternehmen und Organisationen fallen jedoch oft unterschiedlich aus.
   Sammelt und besprecht unterschiedliche Reaktionen und Strategien, wie Unternehmen auf den schnellen Wandel reagieren.

10 Minuten

WORT
Weltoffene Region Thüringens


Anwerben/
Einstellen
Personal
LUSTLOSIGKEIT
DEMOTIVATION
KÜNDIGUNG/
FLUKTUATION
STATUS QUO
VERWALTET
REAKTIONEN/STRATEGIEN:
▷ AKTIONISMUS
▷ „ERSTARREN"
▷ ÜBERFORDERUNG
▷ ANNEHMEN UND SICH
AUSEINANDERSETZEN
↳ CHANCEN SEHEN
▷ „PLANLOS" ALLES
AUSPROBIEREN
▷ VERWEIGERUNG
▷ KOPF IN DEN SAND
STECKEN
▷ ANPASSUNG DER
UNTERNEHMENS-
PHILOSOPHIE


ON
UO
ET
▷ ANNEHMEN UND SICH
AUSEINANDERSETZEN
↳ CHANCEN SEHEN
Bodo Jansen.
Veränderung d.
Arbeitswelt
▷ ENTSCHLEUNIGEN
▷ NACHKALTIG-
KEIT
▷ FLEXIBILITÄT
ERHÖHEN



Merkmale gesunder Organisationen

Vier Merkmale gesunder Organisationen:

1. Sie können **Veränderungen in der für das Unternehmen relevanten Umwelt wahrnehmen** und den Veränderungsbedarf ermitteln.
2. Sie können die **relevanten Informationen aus den entsprechenden Umwelten aufgreifen**, verarbeiten und für das Unternehmen sowohl **nutzbar als auch implementierbar machen**.

WORT
Weltoffene Region Thüringens



Merkmale gesunder Organisationen

Vier Merkmale gesunder Organisationen:

3. Sie können sich **an die veränderten Anforderungen anpassen**, ohne sich dabei selbst zu gefährden.

4. Sie können Rückkopplungen und Reaktionen auf **Folgen des Veränderungsprozesses aufgreifen** und konstruktiv auswerten.

Quelle: Institut für die Entwicklung personaler und interpersonaler Kompetenzen, Köln; in Anlehnung an Glasl (2013)

WORT
Weltoffene Region Thüringens

Wie gelingt konstruktiver Umgang mit Widerstand in Organisationen?

Warum die Reaktion gegenüber Wandel von Vorteil sein &

wie sie gemeinsam überwunden werden kann.



© Pexels



© Pexels

Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand

Widerstand hat – im ursprünglichen Wortsinn –
die **Funktion der Verengung**.

Durch die Verengung wird der Fluss / die Trans-formation gehemmt.

So wie bei einem elektrischen Widerstand der Stromfluss gehemmt wird.

WORT
Weltoffene Region Thüringens



Es gibt keine Veränderungen ohne Widerstand

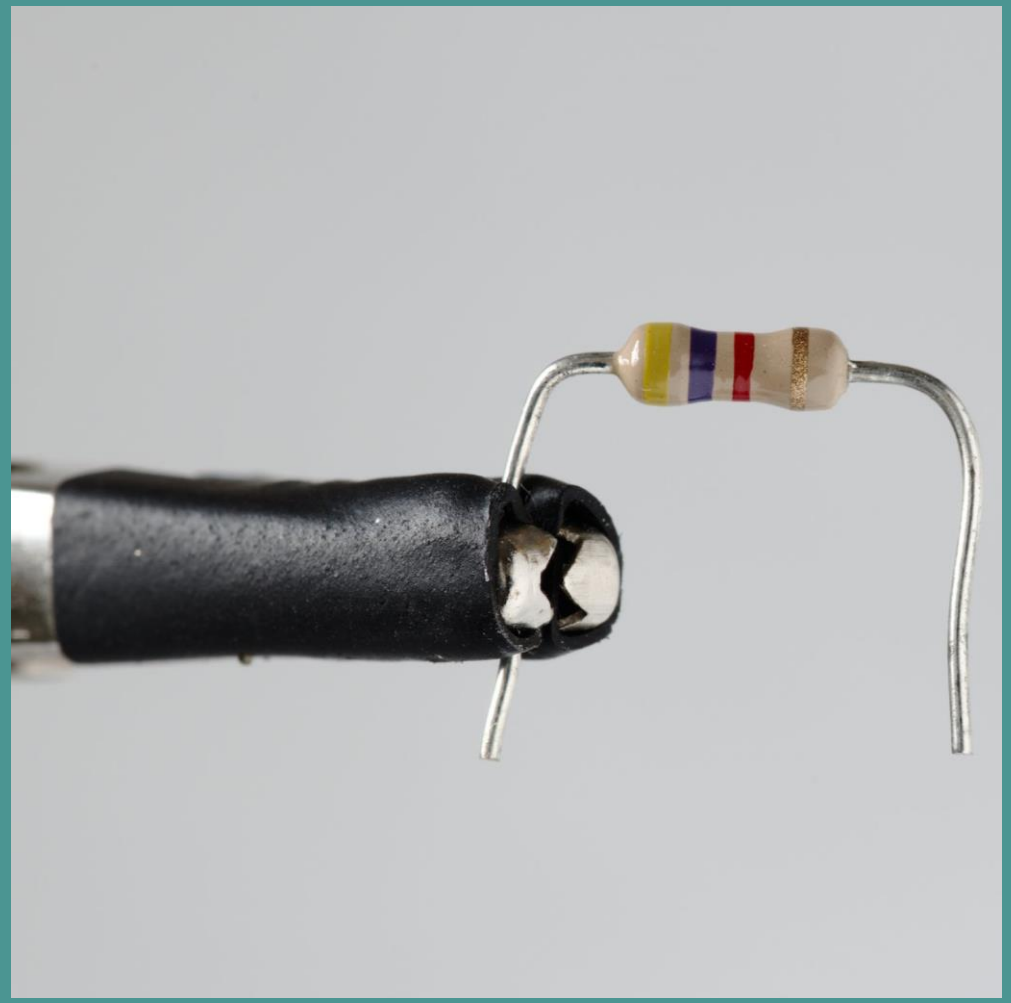
Widerstand ist eine **natürliche, menschliche Reaktion** gegenüber Veränderung.

Veränderung ist erstmal per se keine Verbesserung.

Widerstand in Unternehmen **schützt** Teams und Einzelpersonen.

Widerstand kommt vor der *Kontakt-Phase:*
Damit ist die Phase des **Widerstands ein Vorstadium** zum “Verarbeiten” der anstehenden Veränderung.

WORT
Weltoffene Region Thüringens



© Pexels

Wie zeigt sich der Widerstand?

Widerstand kann rational, auf Argumenten, die Vor- und Nachteile der Veränderung abwägen, basieren.

In der Realität: Widerstand ist oft **emotional** & zeigt sich oft verdeckt und indirekt.

- Indikator für **persönliche Betroffenheit**
- als **“versteckte Botschaft”**
- als **Informationsquelle** nutzbar

Er gibt den Personen, die Veränderung planen, **Auskunft über die dahinterliegenden Bedürfnisse** der Beteiligten.

WORT
Weltoffene Region Thüringens

	verbal	non verbal
aktiv	Widerspruch Gegenargumente Vorwürfe Konfrontation Polemik	Aufregung Unruhe Streit Gerüchte Gruppenbildung
passiv	Vermeidung (langes) Schweigen ins Lächerliche ziehen Klischees verwenden Ironisieren (*„jaja, können wir schon so machen, aber…“*)	Lustlosigkeit Unaufmerksamkeit Innere Emigration Fernbleiben / Nichterledigen Krankheit

K. Doppler, C. Lauterburg *„Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten“*, 2014.

WORT
Weltoffene Region Thüringens

„Warum und **wozu das Ganze**?“

„Ich **sag´ jetzt gar nichts** mehr.“

„Ich **schalte einfach ab** und lasse alles an mir vorbei ziehen.“

„Bin ich dafür **überhaupt ausgebildet**?“

„Das **kann ich nicht**!“

„Ach, *das* soll ich **jetzt auch noch** erledigen?“

Widerstand enthält eine „verschlüsselte Botschaft“

Welche dahinterliegenden Bedürfnisse vermutet ihr hinter den Aussagen und Haltungen?

WORT
Weltoffene Region Thüringens

Bedürfnis	Erfahrung geteilt aus der Praxis
Sicherheit	Habe ich einen Wegfall /eine „Neubesetzung“ meines Arbeitsplatzes zu befürchten? Drohen unkalkulierbarer Mehraufwand u. neue Aufgaben?
Zugehörigkeit	Drohen etablierte Beziehungen verloren zu gehen? Droht durch „Zwang“ Kontakt, der mir nicht passt?
Erleben der eigenen Kompetenz & Persönliche Entwicklung	Bin ich in der neuen Arbeitssituation fachlich oder sprachlich überfordert? Was für Möglichkeiten (Lernbedürfnis, Ambitionen) sind in der jetzigen Situation gegeben – und wie ist die zukünftige Konstellation diesbezüglich einzuschätzen?
Selbstständigkeit	Ist der Verlust meiner Entscheidungsbefugnisse oder meines persönlichen Handlungsspielraums zu befürchten? Bestehen in der jetzigen Situation aufgrund persönlicher Beziehungen „gute Drähte“, die in Zukunft nicht mehr gegeben wären?
Wertschätzung	Werde ich eigentlich genug für meine Arbeit oder den mit der Veränderung verbundenen Mehraufwand genug wertgeschätzt?

K. Doppler, C. Lauterburg „*Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*“, 2014.


Wertschätzung
Selbstständigkeit
Sicherheit
Zugehörigkeit
Autonomer Selbstausdruck
Innovation
Vorhersagbarkeit
Persönliche Entwicklung



© Pexels

Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!

Was ist es da wert, so energisch verteidigt zu werden?

- Sicherheit des eigenen aktuellen Status (gewachsene Arbeitsbeziehungen, definierte Positionen, klare Aufgabenbereiche, Privilegien)
- Motivation zur Erhaltung eigener Freiheitsspielräume
- Veränderung bringt unkalkulierbaren Arbeitsaufwand mit sich

Nicht-Akzeptanz von rationalem Argument vermeidet Veränderung und Einleitung entsprechender Maßnahmen (innere Emigration).

WORT
Weltoffene Region Thüringens



Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!

- Ambivalenz: Aktuelle beschwerliche, aber gut bekannte und vertraute Situation, wird unbekannter möglicherw. gewinnbringender Situation vorgezogen
- Anforderungen: Wandel fordert von Mit-arbeitenden oft eine starke Veränderung ihrer Haltung
- unmittelbare Kosten vs. langfristiger und unsicherer Nutzen

"Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer.“

"Lieber das bekannte Übel, als das ungewisse Gute."

WORT
Weltoffene Region Thüringens



Nichtbeachtung von Widerstand führt zu Blockaden!

Aus eurer Erfahrung und Praxis heraus:

Was sind Räume oder Kontexte, in denen das Adressieren von widerständischen Gefühlen oder Verhalten gelingen kann?

WORT
Weltoffene Region Thüringens



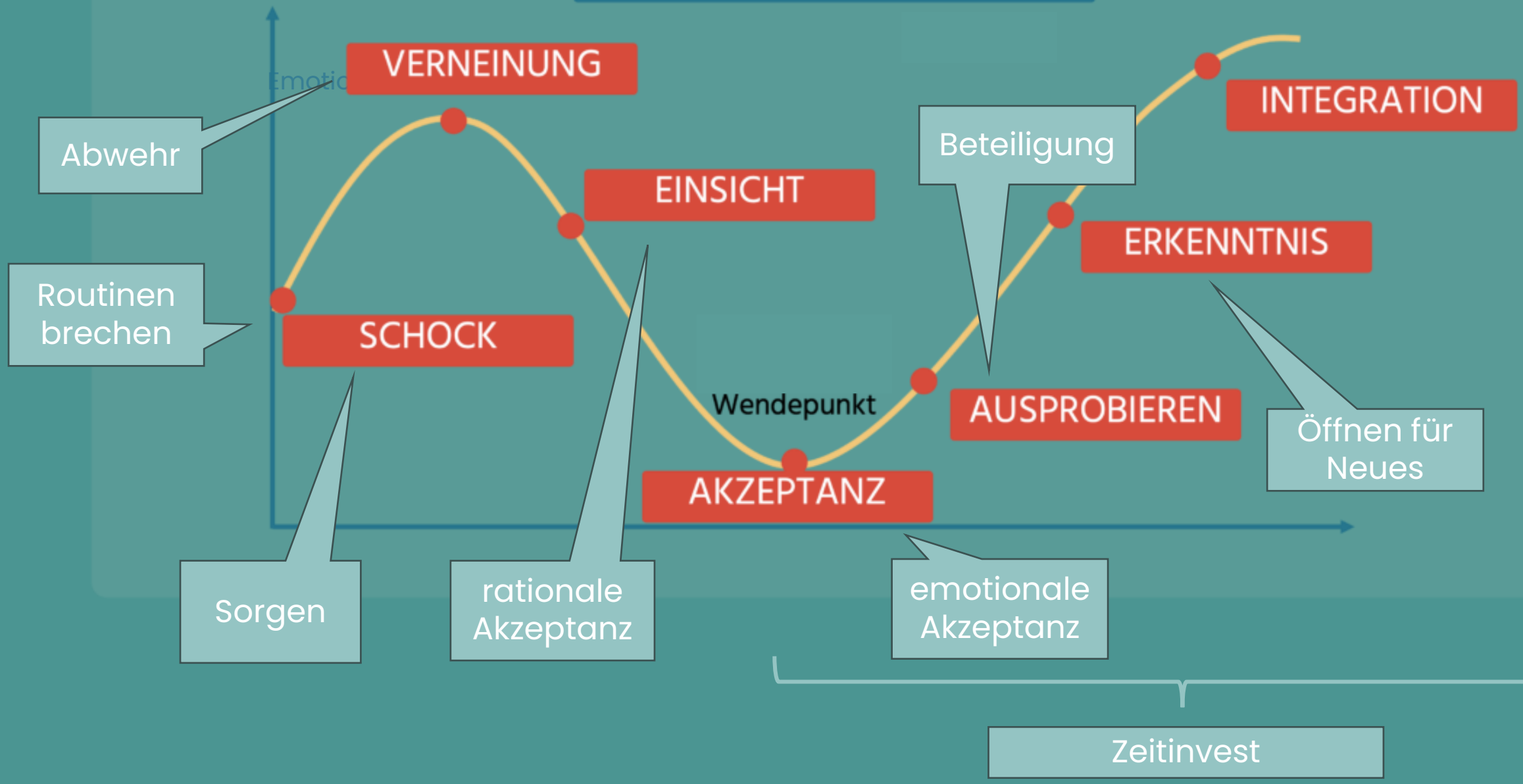
Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!

Veränderung kommunizieren erfordert die Klarheit (rational/ inhaltlich sowie emotional) **der verantwortlichen Personen über die Richtung** des Veränderungsprozesses.

Konsistentes Auftreten ist beim Anstoß eines Veränderungsprozesses essentiell.

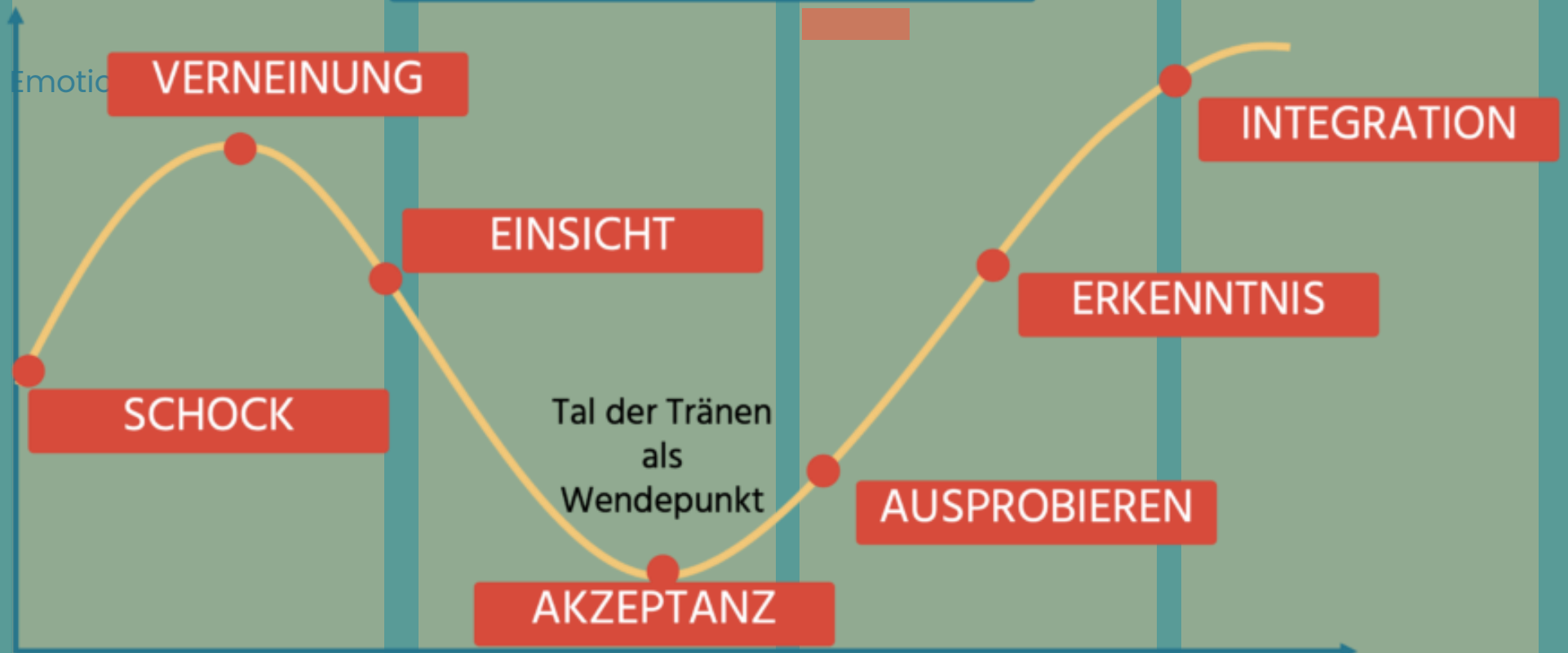
WORT
Weltoffene Region Thüringens

CHANGE KURVE



Change-Management-Kurve von E. Kübler-Ross,1969/ Richard Streich, 2013.

CHANGE KURVE



	Information Kommunikation Transparenz	**Emotionen zulassen Unterstützung**	**Richtungs-weisung Ermutigung**	**Ermöglichen Wissen teilen Erfolge feiern**
Bedürfnisse	Sicherheit	Wertschätzung Zugehörigkeit	Entwicklung / Kompetenzerleben Selbstständigkeit	

Change-Management-Kurve von E. Kübler-Ross,1969/ Richard Streich, 2013.



Mit dem Widerstand, nicht gegen ihn gehen!

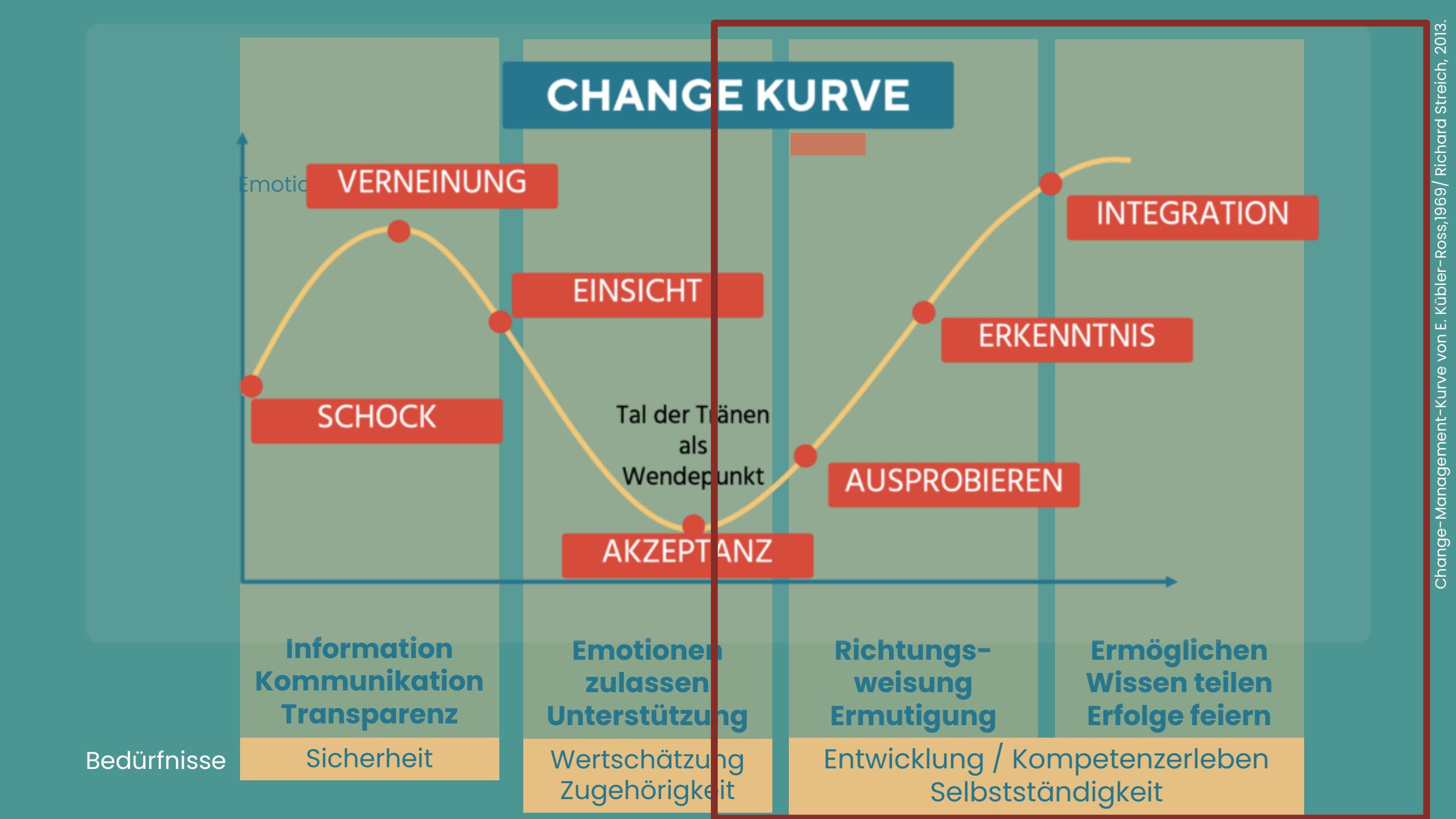
Die unterschwellige emotionale Energie *muss* aufgenommen – d.h. zunächst einmal ernst genommen – und sinnvoll kanalisiert werden:

„Was interessiert euch am meisten bezüglich der geplanten Veränderung?“

„Was brauchst du, damit wir die Herausforderung gemeinsam stemmen? Wie kann ich dich unterstützen?“

„Wir machen das so. Wenn du mich brauchst oder Fragen hast, oder wenn du Herausforderungen siehst, komm bitte jederzeit auf mich zu.“

WORT
Weltoffene Region Thüringens


CHANGE KURVE
Emotio
VERNEINUNG
EINSICHT
SCHOCK
Tal der Tränen
als
Wendepunkt
AKZEPTANZ
AUSPROBIEREN
ERKENNTNIS
INTEGRATION
Information
Kommunikation
Transparenz
Emotionen
zulassen
Unterstützung
Richtungs-
weisung
Ermutigung
Ermöglichen
Wissen teilen
Erfolge feiern
Bedürfnisse
Sicherheit
Wertschätzung
Zugehörigkeit
Entwicklung / Kompetenzerleben
Selbstständigkeit
Change-Management-Kurve von E. Kübler-Ross,1969/ Richard Streich, 2013.



Richtungsweisen & Beteiligen

Partizipation ermöglichen: Willige frühzeitig einbinden und dafür mit nötigen Kompetenzen und zeitlichen Freiräumen (!) ausstatten

IST-Zustand Wertschätzen: Bei Angeboten zur Weiterbildung Intention klar machen
(„Ich traue Ihnen das zu, weil ich Ihre Arbeit wertschätze. Das ist kein Misstrauen in Ihre bisherigen Fähigkeiten.“)

Vorgehen gemeinsam festlegen: gemeinsame Absprachen

- Wie kann ich dabei den Mehraufwand für die Beteiligten minimieren?
- Wissen „poolen“, Ansprechpersonen/ Expertisen klar definieren
- Externe Hilfestellung in Anspruch nehmen

WORT
Weltoffene Region Thüringens



Richtungsweisen & Beteiligen

Den Beteiligten ermöglichen, sich **mit dem Prozess oder den Maßnahmen identifizieren zu können:**

- Expertise und Wissen der Beteiligten unbedingt nutzen
- Eigeninteresse (Bedürfnisse) der Beteiligten im Veränderungsprozess nicht vergessen

Kooperation ist gegeben, wenn verstanden wird, worum es geht und mitgegangen werden kann oder *will*, weil der/die Mitarbeiter:in sich von der vorgesehen Maßnahmen *positive Konsequenzen* verspricht.

Wichtige **Erkenntnis**: Es wird einen Prozentsatz geben, die (zunächst) nicht zustimmen werden.

WORT
Weltoffene Region Thüringens



Kreative Formen der Beteiligung

1. Meinungsautomaten: schnelle Umfrage mit pop up Umfrageboxen für ein (anonymes) Stimmungsbild

2. Mini-Ausstellung: Informationen und Wissen (z.B. Zahlen, Daten, Fakten zu Fachkräftemangel) werden vermittelt

3. Diskussionsraum: Teil des Teammeeting zu aktueller Studie, Umfrage oder aktueller Literatur

4. Erzählcafé: tiefergehende Begegnung durch persönliche Geschichten über Arbeitswege, Kompetenzen, Umbrüche und Wünsche

5. Ideenlabor: tiefergehende Analysen für fundierte Lösungsansätze

WORT
Weltoffene Region Thüringens

Unternehmenskultur

Ursprung eines Konzepts und dessen Bedeutung



© Pexels



Das **Konzept der Unternehmenskultur**, oder allgemeiner: der Organisationskultur[1], verdankt seine Entstehung einem Rätsel.

Mit herkömmlichen Kennzahlen gelang es den amerikanischen Managern in den 1970er und 1980er Jahren nicht, den **sensationellen internationalen Erfolg** der japanischen Industrie zu erklären. Organisationsentwickler entdeckten damals erstmals den **Charme sogenannter „weicher“ Faktoren** im Bereich Personalführung und Organisationsgestaltung **als Erfolgsparameter**, der Begriff der „Unternehmenskultur“ (corporate culture) war geboren.

Deal/Kennedy 1982; Peters/Waterman 1982.
In: Rathje, Stefanie (2010) *Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel*

[1]Die Begriffe der Unternehmenskultur und Organisationskultur sollen der Einfachheit halber synonym verwendet werden, obwohl der Begriff der Organisationskultur eigentlich weiter definiert ist und auch öffentliche oder Non-Profit-Organisationen mit einschließt.



Von Beginn an (1982) besitzt bei Linda Smircich der Begriff Unternehmenskultur eine Doppelbedeutung:

1. Die Vorstellung von Unternehmenskultur als „root metaphor“ zielt auf **das individuell Gewachsene einer Kultur** ab, das als „Wurzel“ allen Gewohnheiten des Unternehmens zugrunde liegt.
2. Unternehmenskultur als „culture variable“ entspricht hingegen eher einer **sich entfaltenden Sichtweise von Kultur**, die sich durch die Organisationsmitglieder **verändert und gestaltet**.

Smircich 1982, amerikanische Organisationstheoretikerin
In: Rathje, Stefanie (2010) *Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel*

WORT
Weltoffene Region Thüringens



Im Versuch der Beschreibung liegt uns ein ganzheitliches **Verständnis von Unternehmenskultur** zugrunde:

Unternehmenskultur lässt sich als **komplexe Gesamtheit** („complex whole“) **menschlicher Gewohnheiten** („habits“) **innerhalb eines Unternehmens** verstehen.

Deal/Kennedy 1982; Peters/Waterman 1982.
In: Rathje, Stefanie (2010) *Gestaltung von Organisationskultur – Ein Paradigmenwechsel*

WORT
Weltoffene Region Thüringens

Wie entwickelt sich Unternehmenskultur?

Ein ganzheitlicher Blick
auf Dynamiken und Wechselwirkungen

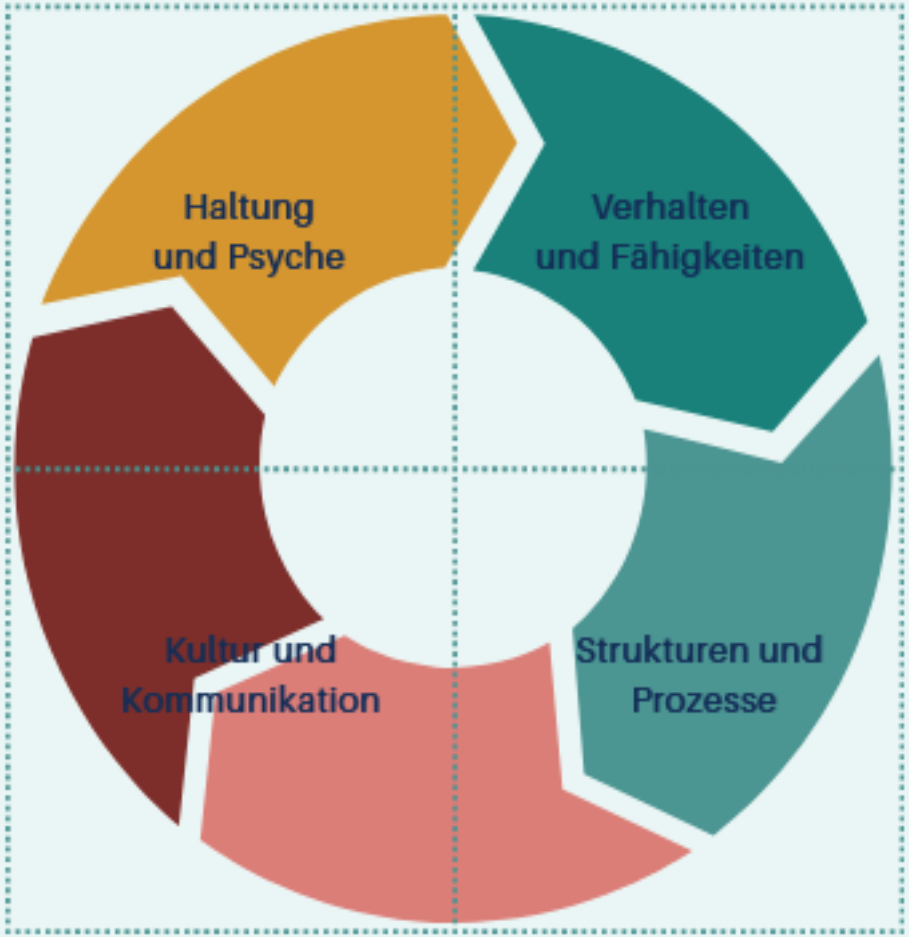


4-QUADRANTEN-MODELL

nach Ken Wilber

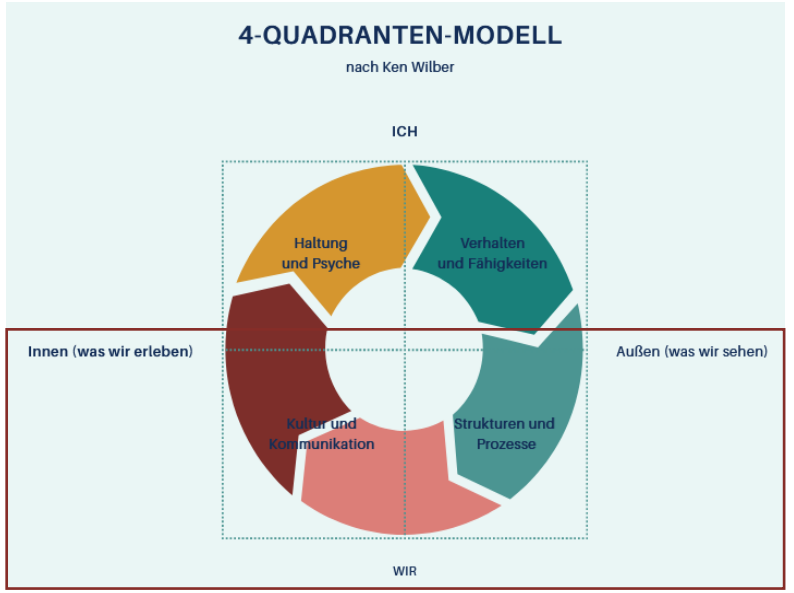
ICH

Innen (was wir erleben)



Außen (was wir sehen)

WIR



Haltung und Psyche

Der Quadrant legt offen, was mir wichtig ist, was mich prägt und geprägt hat, was ich (im Arbeitsleben) brauche. z.B. in unserer Persönlichkeit, in Kompetenzen, Werten und Gedanken (“*Wie erlebe ich mein Arbeitsleben?”*, *“Kann ich mit Komplexität und Mehrdeutigkeit umgehen?*”), in Emotionen.

Verhalten und Fähigkeiten

Der Quadrant zeigt einen (ersten) Eindruck, der (zunächst) Orientierung schafft und gleichzeitig anfällig ist für schnelle Vor-Urteile (z. B. beim Lebenslauf, Aussehen, Auftreten und in der Wortwahl). Er zeigt wie ich mich präsentieren und was ich von mir zeigen kann und möchte.

Kultur und Kommunikation

Der Quadrant legt offen, was ich oft sofort spüre, aber zunächst schwer beschreiben kann. Beinhaltet oft unbewusste, routinierte kulturelle und kommunikative Regeln. Legt offen, was eine Organisation “ausmacht” und was tatsächlich in einer Organisation passiert z. B. in Teamdynamiken, im Kommunikationsstil, in geteilten Erfahrungen, Bedeutungen und Beziehungen, in gemeinsamen Werten (dem sog. Wir-Gefühl), in Gewohnheiten, inoffiziellen Regelungen und offiziellen Regeln.

Strukturen und Prozesse

Der Quadrant zeigt das “Aushängeschild” der Organisation: es gibt keine neutralen Strukturen und Prozesse - sie sind immer Ausdruck der anderen Quadranten. Er zeigt, wer Ansprechpersonen sind und wer verantwortlich ist. Wie Strukturen und Prozesse gestaltet und nach außen kommuniziert werden (u.a. in Gesprächen, E-Mails, Telefonaten, Titelbezeichnungen, Stellenanzeigen, Abläufen), in Räumlichkeit und in der Architektur (u.a. Büroeinrichtung, Türschilder, Eingangsbereich)



Unsere Unternehmenskultur

Macht euch einige der „gewachsenen Gewohnheiten“ aus eurer Organisation bewusst. Reflektiert dazu folgende Fragen:

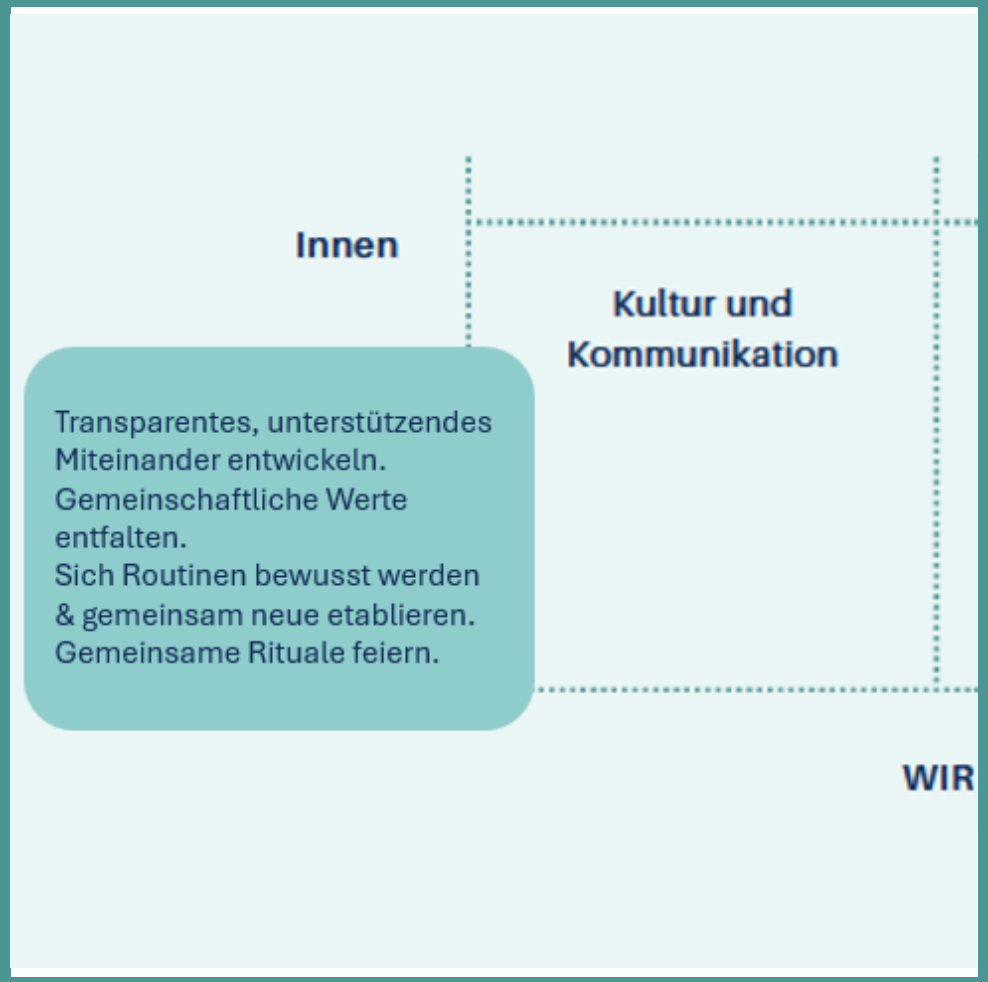
1. Wie gehen wir miteinander um?
2. Wie kommunizieren wir miteinander?
3. Wer gilt als erfolgreich bzw. was gilt als Erfolg?

Oft ist es schwierig, diese Grundannahmen wirklich sichtbar zu machen. Daher hilft: Macht eure Reflexion an einer konkreten Herausforderung in eurer Organisation fest.

12 Minuten

WORT
Weltoffene Region Thüringens


ICH
Selbstreflexion.
Transformation eigener Kompetenzen.
Klärung und Reflexion eigener Werte und Überzeugungen.
Entfaltung eigener Potenziale.
Haltung und Psyche
Verhalten und Fähigkeiten
Worte finden, um die eigenen Anliegen auszudrücken.
Deutungsoffen zuhören und Feedback geben lernen.
Wissen und Kompetenzen einbringen & erfragen.
Selbstverantwortliches & konstruktives Verhalten einüben.
Innen
Außen
Kultur und Kommunikation
Strukturen und Prozesse
Transparentes, unterstützendes Miteinander entwickeln.
Gemeinschaftliche Werte entfalten.
Sich Routinen bewusst werden & gemeinsam neue etablieren.
Gemeinsame Rituale feiern.
Organisationsstrukturen aufbauen, die Wirksamkeit ermöglichen.
Produkte und Material auf ihre diversen Zielgruppen hin prüfen.
Verlässlichkeit, Offenheit & Transparenz in Kommunikation, Strukturen und Prozessen.
WIR



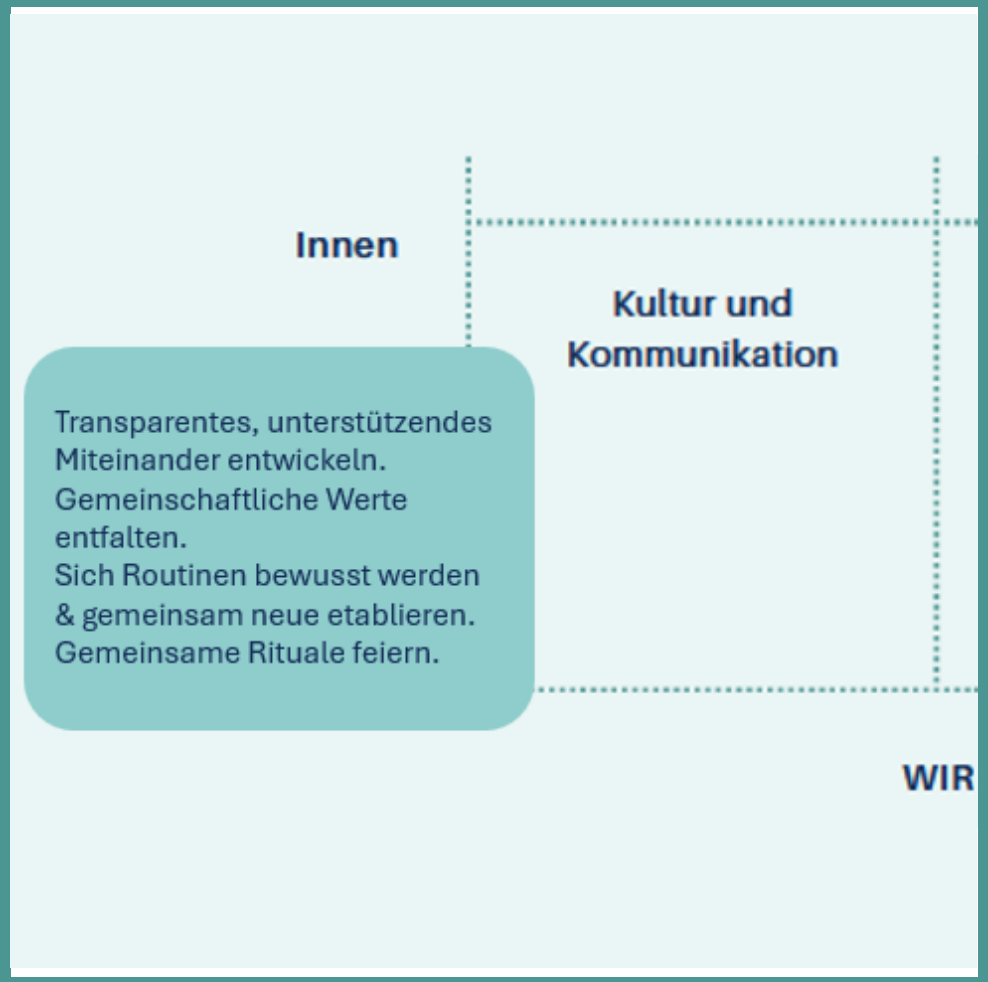
Jetzt wird´s konkret

In eurer Rolle als „Beauftragte Weltoffene Organisation“ adressiert ihr die Bedürfnisse **Zugehörigkeit**, also nach

- *Wertschätzung, Vorhersagbarkeit* und *Sicherheit*.
- *Information, Transparenz, Kommunikation* und
- *Emotionen zulassen & unterstützen* vor.

Ihr bereitet in **drei Gruppen mit unterschiedlichem Fokus** den im Fall beschriebenen Veränderungs-prozess vor.
Hierzu bearbeitet ihr in eurer Gruppe **drei Aufgaben**.
Haltet die Ergebnisse auf Flipchart-Papier fest.

40 Minuten



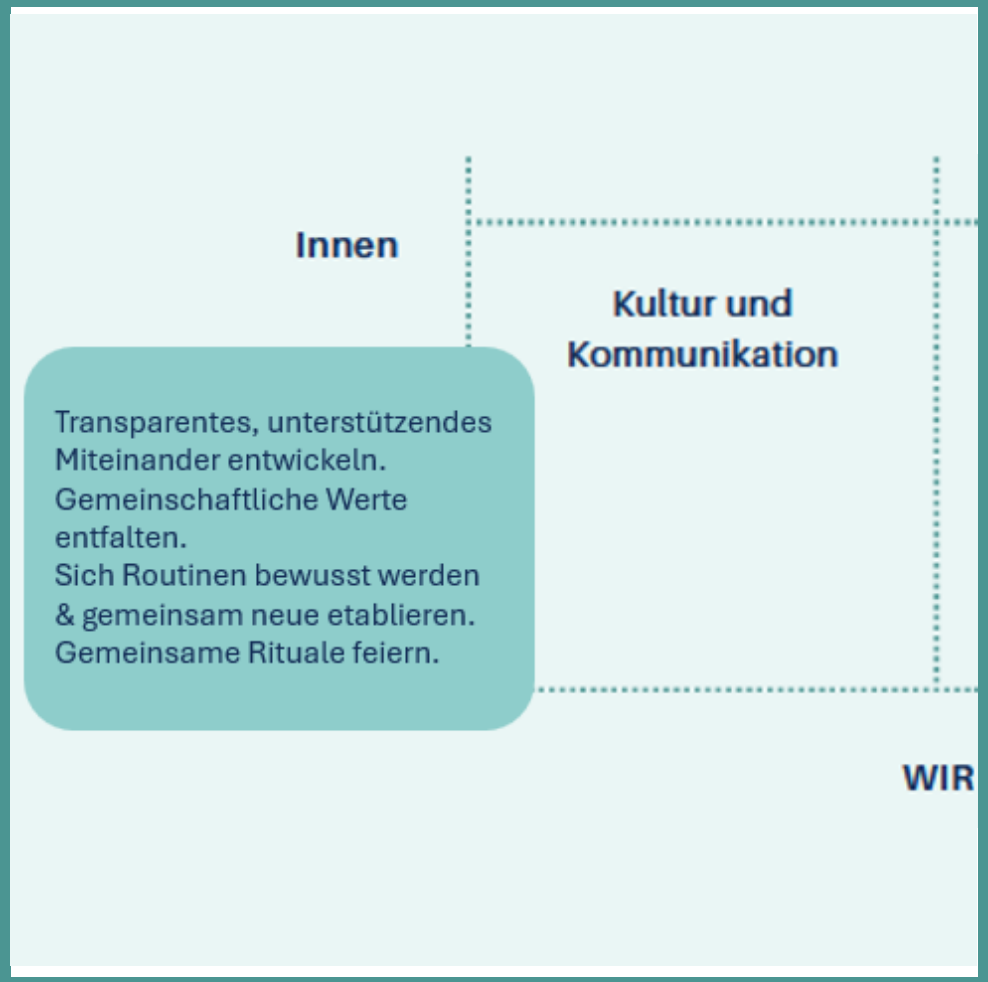
Jetzt wird´s konkret

Ihr bereitet in **drei Gruppen mit unterschiedlichem Fokus** den im Fall beschriebenen Veränderungs-prozess vor

1. Organisationaler Fokus: Blick der Unternehmensebene (Führungsebene)
2. Fachlicher Fokus: mit Blick auf fachliche Kompetenzen /Qualifikation und Bedarfe
3. Kollegialer /sozialer Fokus: mit Blick auf die Bedarfe und Bedürfnisse der Mitarbeitenden

Hierzu bearbeitet ihr in eurer Gruppe **drei Aufgaben**. Haltet die Ergebnisse auf Flipchart-Papier fest.

40 Minuten



Reflexion und Auswertung

1. Organisationaler Fokus: Blick der Unternehmensebene (Führungsebene)
2. Fachlicher Fokus: mit Blick auf fachliche Kompetenzen /Qualifikation und Bedarfe
3. Kollegialer /sozialer Fokus: mit Blick auf die Bedarfe und Bedürfnisse der ansässigen und potentiell neuen Mitarbeitenden

WIR MACHEN UNSEREN BETRIEB SCHÖN

- WARUM MACHEN WIR DAS?
  - FACHKRÄFTE AUS DEM AUSLAND
    - => MEHRWERT -> SICHERUNG DES STANDORTES
    - => BETRIEBSVERSAMMLUNG
    - => EINBINDUNG BETRIEBSRAT
    - => FAMILIENFEST
    - => AUFFANGEN VON EMOTIONEN/BEDENKEN DER MA -> BER & AL
    - => STIMMUNGSBAROMETER, OFFENE FRAGEN SAMMELN
    - => EXTERNE UNTERSTÜTZUNG
      - IK - WORKSHOP => BEIDE SEITEN
    - => SPRACHKURSE (DEUTSCH, ENGLISCH ...)
      - CHANCEN SEHEN

PRINT- UND DIGITALE MEDIEN
MENTORENPROGRAMM
BESCHILDERUNG -> MEHRSPRACHIG

- ZEITKONTO (L)

Gruppe 2 - fachlicher Fokus

Fragen/ Erwartungen :
- -> Sprachkenntnisse
- -> Quali / Anerkennung/Erfahrg.
- -> Kultureller Hintergrund

Wissens-vermittlung :
- -> strukt. Onboarding
- -> Übersetzungen?
- -> Schulungen
- -> Mentor

1. Orte : -> Empfang — Bildschirme, Roll-ups, Intranet, Printmaterial
   - -> Betriebsvers.
2. Social Media nicht als 1. Kanal geeignet
3. z.B. "Wie können wir unterstützen"
   - => Konkrete Fragen stellen
   - => zentraler Ansprechpartner
     - z.B. Gesprächsbedarfe absichern

neuland

Kollegialen und sozialen Fokus:

- Information: Wie gehen wir damit um?

  Zusammenkunft aller Mitarbeiter oder der einzelnen Teams.

  Wertschätzung aller Mitarbeiter als Basis für den Veränderungsprozeß.

  Vertrauen schaffen und Gesprächsbereitschaft zeigen.

Anforderung: Mehraufwand, intensive Gespräche, Konfliktlösungen, Geduld, Empathie

Erwartung: Offenheit, Mut, Respekt

Voraussetzung für konstruktives Miteinander

Orte: Gemeinschaftsorte im Unternehmen, Arbeitsplatz, Orte der Begegnung „Integrationscafé"

Kanäle: Face-to-Face-Kommunikation

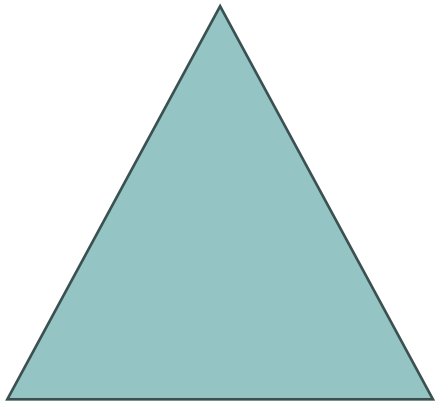


© Julien Eichinger – adobestock

Im Gespräch

Reflexion und Tagesabschluss

Das hat mir gut gefallen



Das wünsche
ich mir für morgen

Das habe ich
heute gelernt

WORT
Weltoffene Region
Thüringens







Herzlich Willkommen zu Modul 2

Prozessentwicklung & -begleitung innerhalb der Organisation

Weiterbildung „Beauftragte:r Weltoffene Organisation“

24. & 25. Mai 2024

Unsere Agenda

Tag 2	Was haben wir heute vor?
09.00 – 09.15 Uhr	Ankommen & Einsteigen
09.15 – 09.45 Uhr	Merkmale einer guten Vision & die eigene Haltung und Vision als Motivator
09.45 – 10.15 Uhr	Meine Rolle aus Beauftragte:r Weltoffene Organisation
10.15 – 10.30 Uhr 10.30 – 12.00 Uhr	*kleine Pause* In meiner Rolle Strukturen & Prozess entwickeln & initiieren
12.00 – 13.00 Uhr	*Mittagspause*
13.00 – 13.20 Uhr	Besprechung Anwendungsaufgabe, Administratives
13.20 – 14.00 Uhr	Noch offene Fragen, Abschluss & euer Feedback



Eine gute Vision entwickeln

Ich bitte euch nun, euch zu entspannen, beide Füße fest auf dem Boden.

Ich lese euch nacheinander Fragen vor, ihr notiert eure Gedanken.

Alle erhalten ausreichend Zeit pro Frage.



Eine gute Vision entwickeln

- Wo siehst du die wichtigsten Energie- und Freudenquellen deiner Arbeit in deiner Organisation?
- Wie siehst du deine Organisation als Weltoffenes Unternehmen?
- Worauf müsstest du verzichten, um dieses Bild umzusetzen?



Eine gute Vision entwickeln

Warum erledigen wir unsere tägliche Arbeit und leisten dabei unseren wichtigen Beitrag?
Was motiviert mich persönlich für den Alltag und was motiviert mich, mich im Unternehmen zu engagieren?

Die Antwort auf das „Warum“ des alltäglichen Handelns sind ein Motivationsfaktor.

Je klarer die Antwort auf das „Warum“, je eher fördert es die Identifikation mit meinem Tun und Handeln. Es ermöglicht uns im Idealfall **mit Freude zu arbeiten** und einen Beitrag zu spüren – vor allem, wenn ihm **mit Wertschätzung begegnet** wird.



Eine gute Vision entwickeln

Werdet euch bewusst, was ihr mit eurem Unternehmen als „Weltoffene Organisation“ schaffen wollt. Beschreibt so

- genau
- lebendig (visuell oder in Bildern)
- ambitioniert und mutig
- mit zeitlichen Angaben und zukünftigen Zielsetzungen

wie möglich.

10 Minuten

UNSERE VISION

WILLKOMMEN IN DER CAMPUS - FAMILIE

AUFGABE: ZU GUCKEN, WIE ES DEN MENSCHEN GEHT.

TU ILMENAU

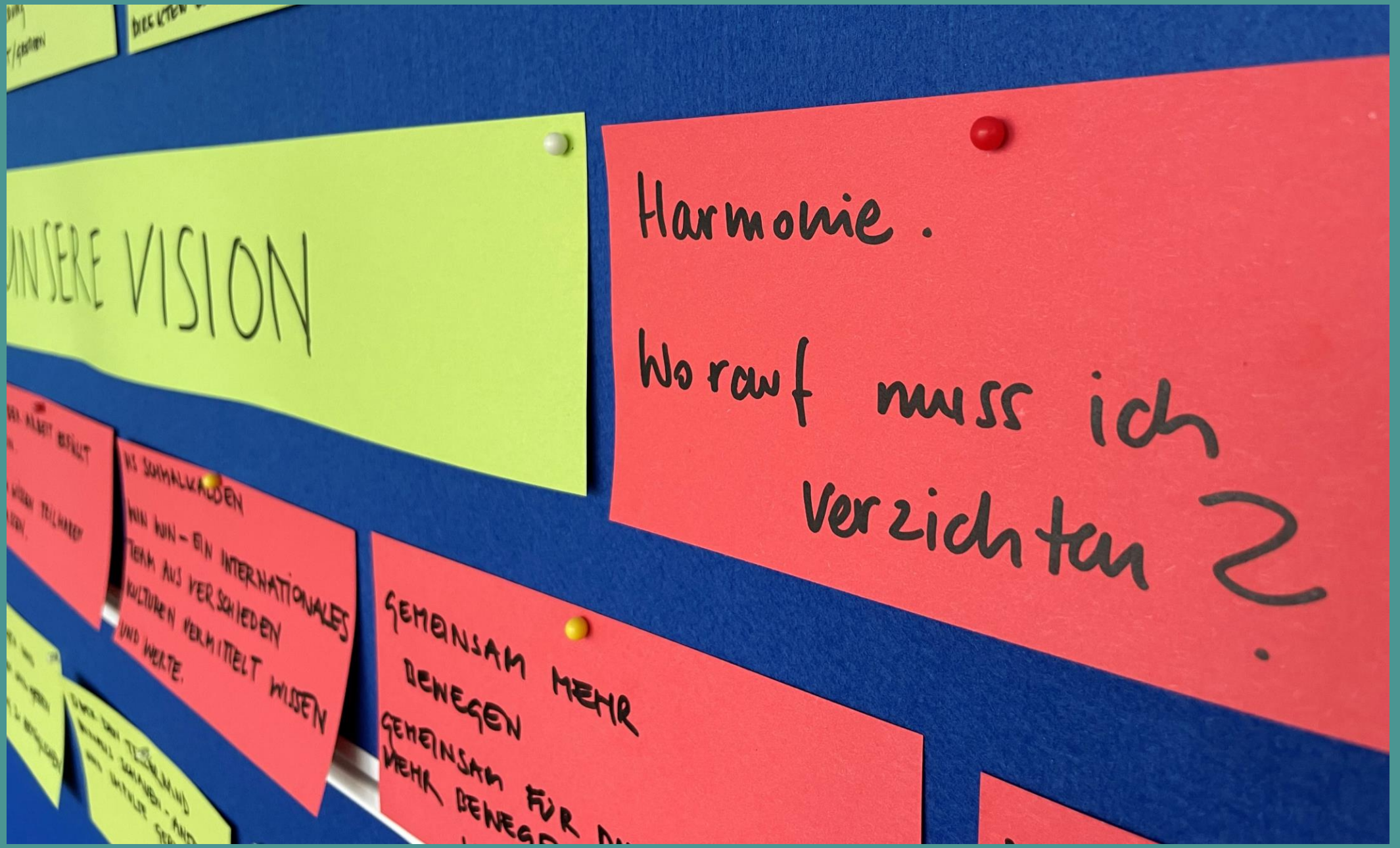
GEMEINSAM MEHR BEWEGEN

GEMEINSAM FÜR DIE REGION MEHR BEWEGEN

WEITERBILDUNGSAGENTUR FSW

HS SCHMALKALDEN

WIN WIN – EIN INTERNATIONALES TEAM AUS VERSCHIEDEN KULTUREN VERMITTELT WISSEN UND WERTE.


UNSERE VISION
Harmonie.
Worauf muss ich verzichten?
GEMEINSAM MEHR BEWEGEN
GEMEINSAM FÜR MEHR BEWEGEN

Meine Rolle als „Beauftragte:r Weltoffene Organisation“

Wie seht ihr eure Rolle?

Wo seht ihr Grenzen eurer Rolle?
Welche Unterstützung benötigt ihr (noch)?



© Pexels

MEINE ROLLE

ZUGÄNGEN FINDEN ZU UNTERSCHIEDLICHEN GRUPPEN (Z.B. PRODUKTION) ÜBER GEM. AKTIVITÄT (FUßBALL, UNTERNEHMENSCHOR)

ÜBER DEN TELLERRAND HINAUS SCHAUEN - ANSTOßEN UND IMPULSE GEBEN

SCHNITTSTELLE ZW. ABTEILUNGEN UND GF / VERSCHIEDENEN EBENEN / GGÜ. KUNDEN EXPERTISE

ALS MULTIPLIKATOR:IN

INFORMIEREN, VERMITTELN, BEGEISTERN, ANSPRECHPERSON, NETZWERKE TEILEN

ZUSAMMENBRINGEN UND RAUM SCHAFFEN UND GEBEN UM BEGEGNUNG ZU ERMÖGLICHEN



Meine Rolle als „Beauftragte:r Weltoffene Organisation“

Merkmale

- Impulsgeber (werden in sozialer Netzwerkanalyse als „Promotoren“ bezeichnet (Bäuerle 2009))
- Querschnittsaufgabe – für alle Bereiche, Ebenen, Hierarchien für gesamte Mitarbeiterschaft also relevant
- als „Scharnier“ zwischen individueller Ebene (Mitarbeiter:innen) und organisationaler Ebene
- begünstigt die Entfaltung des individuellen Potentials und stärkt den Zusammenhalt auf organisationaler Ebene



Meine Rolle als „Beauftragte:r Weltoffene Organisation“

Arbeitsfelder und Aufgaben

- Teil einer so genannten „Steuerungsgruppe“ innerhalb der Organisation: Initiiert dadurch, dass er/sie eine Schnittstellenfunktion ausübt
- Identifiziert die Zielsetzung „Weltoffene Organisation“ und kann diese kommunizieren
- Kommunikationsbeziehungen zu den Entscheidern und den Mitarbeiter:innen der Organisation auf
- eröffnet allen Kommunikations-, Interaktions- und Kollaborationswege und baut Vertrauen auf



Meine Rolle als „Beauftragte:r Weltoffene Organisation“

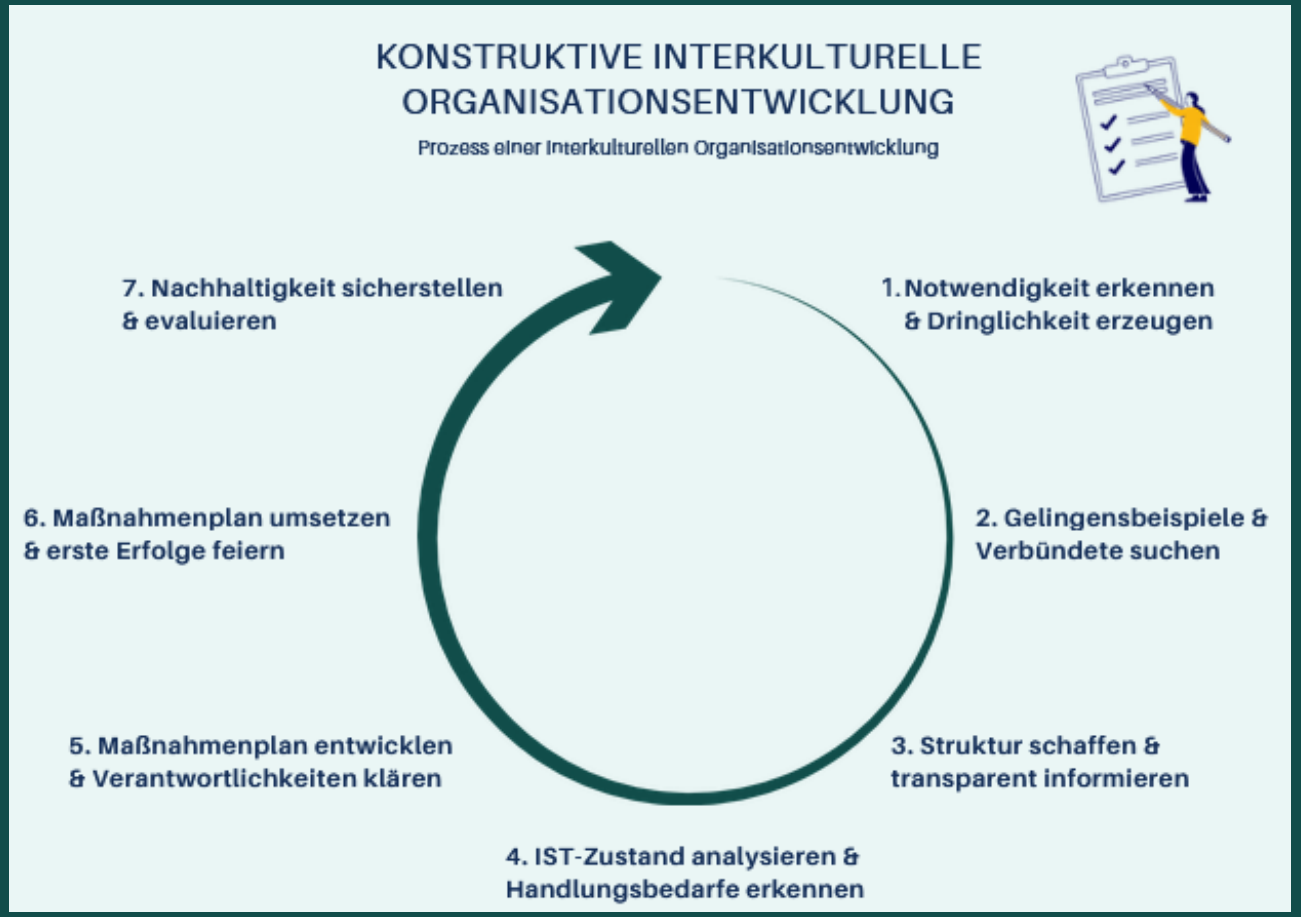
Arbeitsfelder und Aufgaben

- ermöglicht Entscheidungsprozesse und stößt diese an
- hat eine Gestaltungs- und Ordnungsfunktion inne: plant, koordiniert und evaluiert alle Prozesse

Eine Schlüsselfigur im Hinblick darauf, ob und in welcher Weise Unternehmen „Systemkompetenz“ und damit auch organisationale interkulturelle Kompetenz auszubilden vermögen.

Konstruktive interkulturelle Organisations entwicklung

Die Zukunft in den Mittelpunkt stellen, um einen Dialog (über Unterschiede hinweg) zu ermöglichen



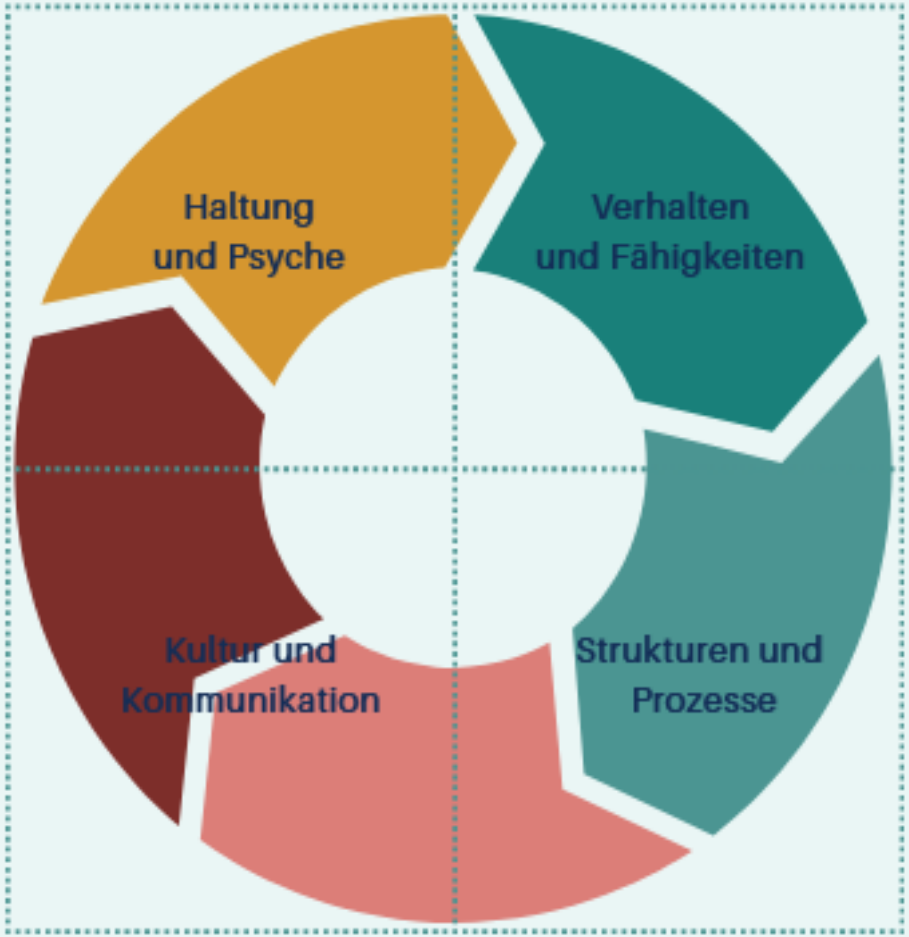
Eigene Abbildung, nach: 5-Phasen Modell der Veränderung (Krüger:2002)

4-QUADRANTEN-MODELL

nach Ken Wilber

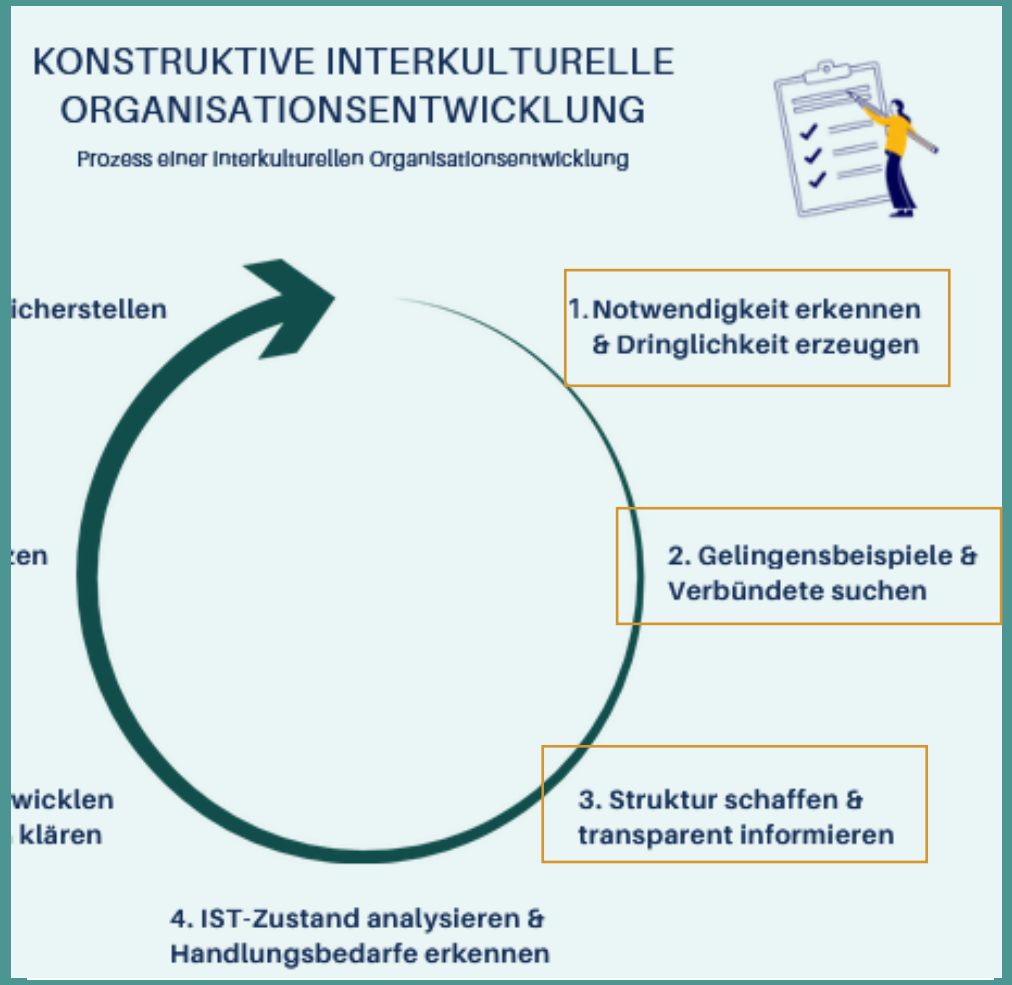
ICH

Innen (was wir erleben)



Außen (was wir sehen)

WIR



Strukturen und Prozesse

Wenn ihr ab Montag in eure (beruflichen) Alltagsrealitäten zurückkehrt: Wie widmet ihr euch Schritt zwei?

Wen sprecht ihr an? Wie holt ihr Unterstützer:innen an Bord?

5 Minuten

NÄCHSTE SCHRITTE

JF MIT KOLLEGEN IN DER PERSONALABTEILUNG BERICHT ÜBER MODUL 2

BERICHT AN GF

BUDGET / RESSOURCEN / PERSONAL ABSPRECHEN

2. SCHRITT: ABTEILUNGSLEITER

MITGLIEDER BESTEHENDER GRUPPEN GGF. HINTERFRAGEN U. VEREINEN

SICH ZU ZWEIT KOORDINIEREN (PERSONAL & PRODUKTION)

BEI ONBOARDING: ENTSCHLEUNIGEN

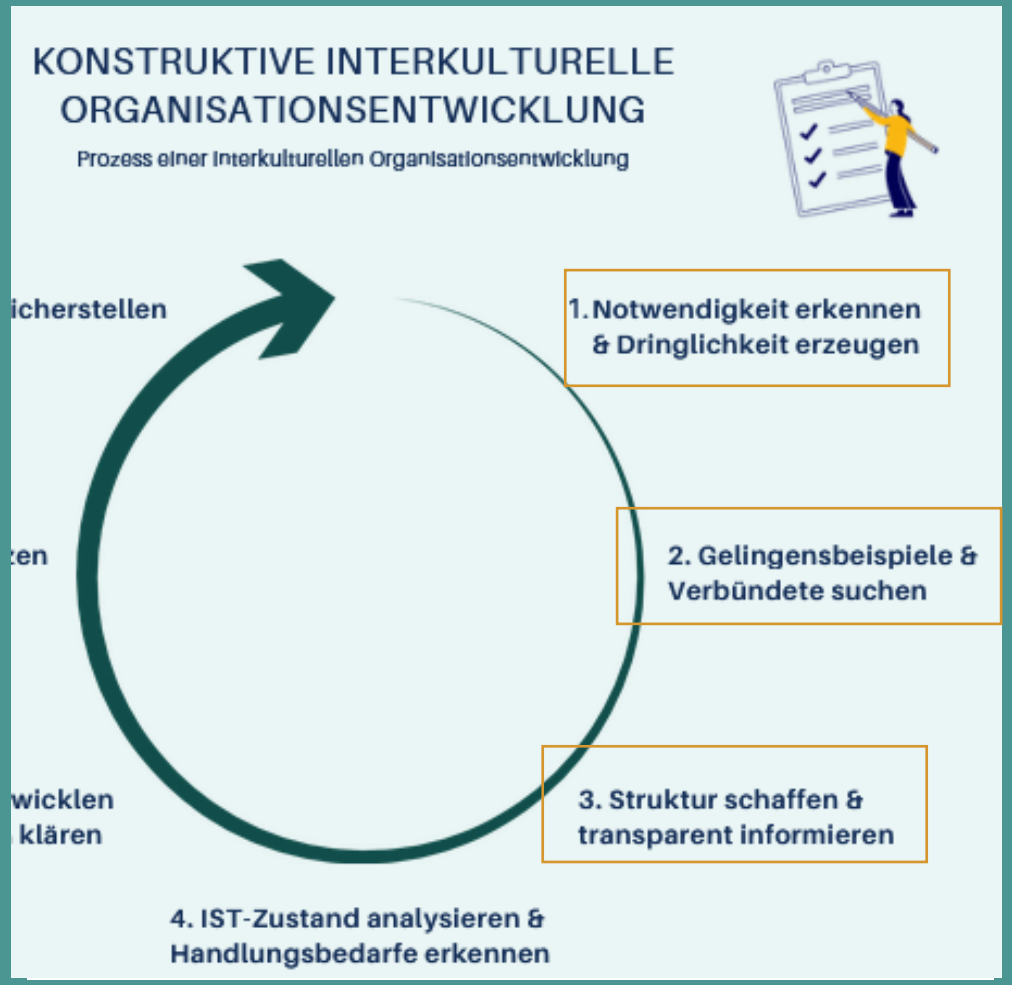
VERTRAUENSPERSON

HS - LEITUNG INFORMIEREN

> TERMIN OPTIMIERUNG SPRACHL. AUSBILDUNG

> HS RAT / GREMIEN

ÜBERLEGEN, IN WELCHEN STRUKTUREN PROZESS ANSTOßEN | SCHON MAL AN DIREKTEN KOLLEGEN BERICHTEN



Verbündete suchen

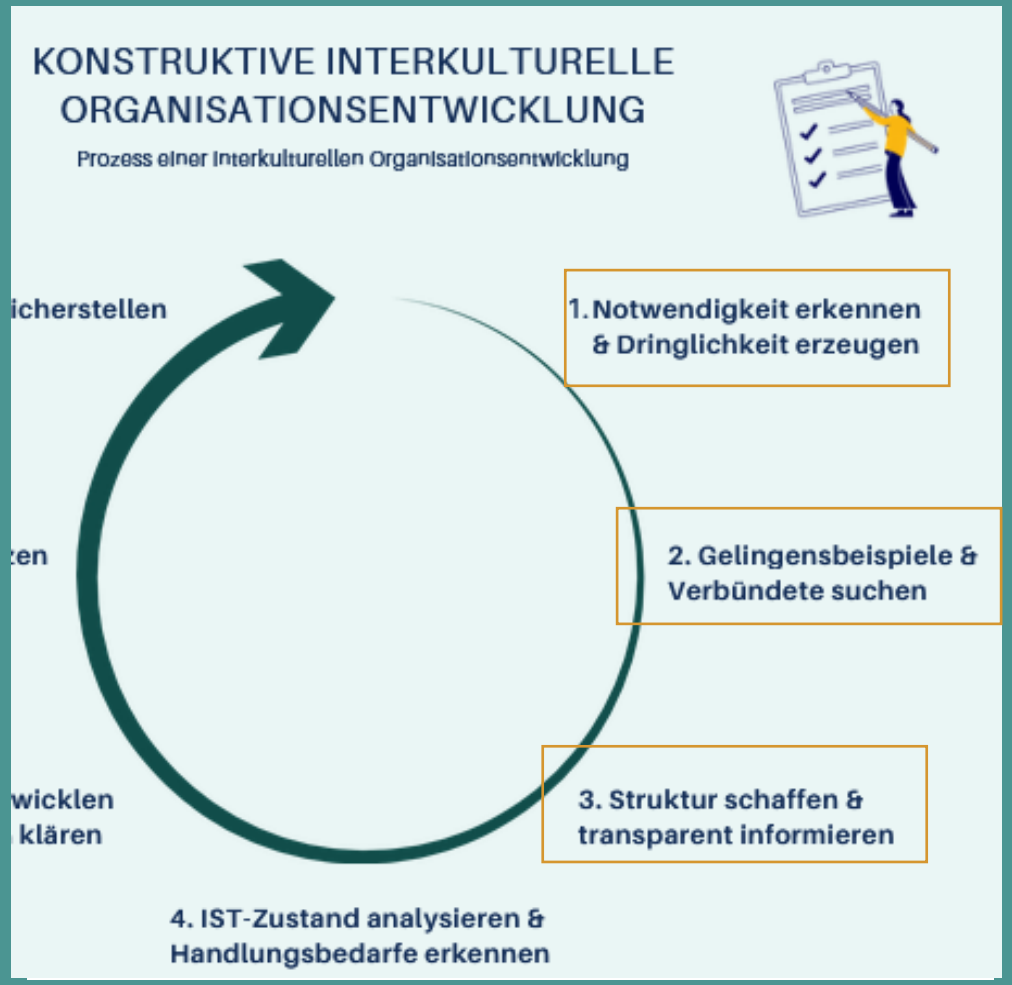
Neben euch, in eurer Rolle, muss

- die **Führungs-/Leitungsebene** an Bord sein oder geholt werden (> *Checkliste „Initiieren“: Haltung Führungsebene*)

- Leitung / Person **Personalabteilung**, u. a. da Schlüsselfunktion in Quadrant „Kommunikation außen“(Wilber) Scharnier zu allen anderen

- Wer ist im Betrieb **Vertrauens- und Ansprechperson** (z. B. Referate Gleichstellung / Gewerkschaftsmitglied / Betriebsrat)?

- Da eine Weltoffene Organisation ganzheitlich gedacht wird, ist es zudem sinnvoll, früh den **Fachbereich(sleiter)** einzubinden (v. a. für die Themen fachliche Erwartungen und implizites / explizites Wissen)



Verbündete suchen
Das WORT Netzwerk

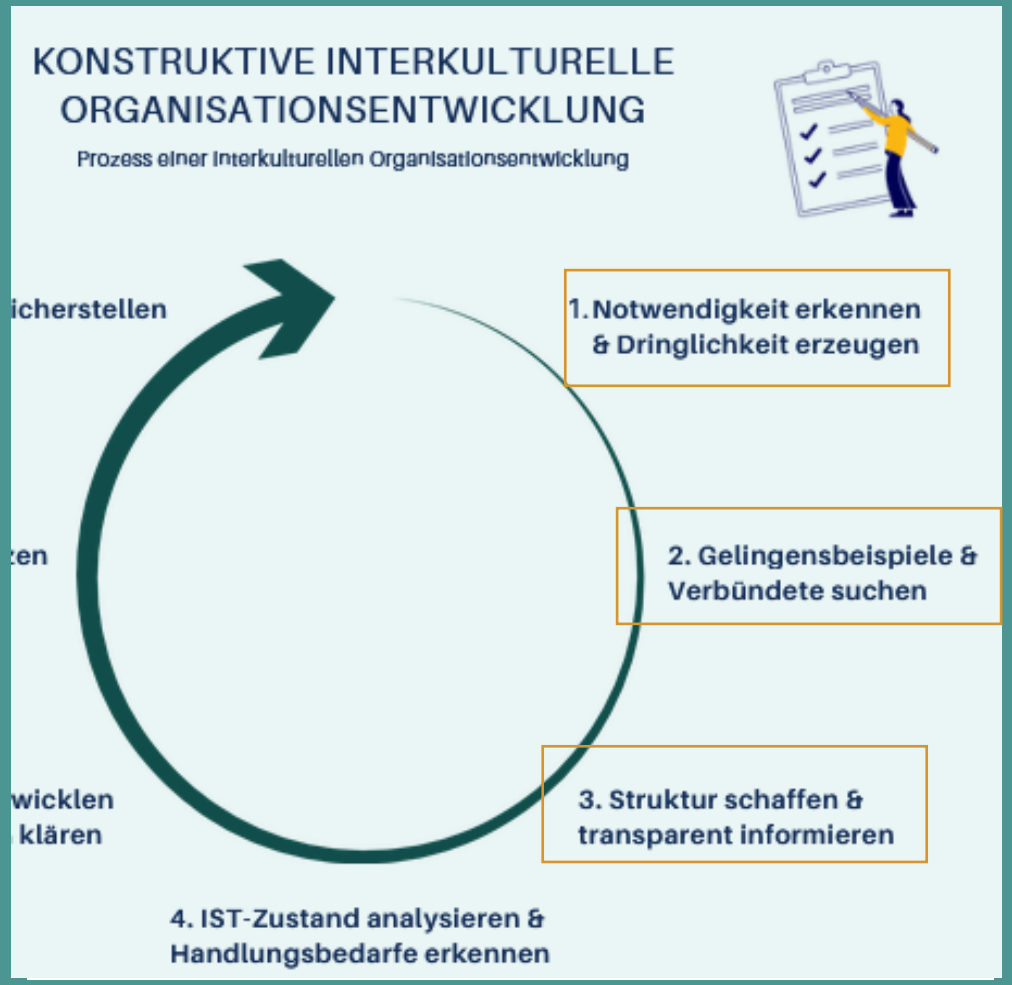
Weiterbildungsagentur, Thüringen Südwest
Weiterbildungsberatung für Arbeitnehmer und Unternehmen

IHK Südthüringen

Firmenausbildungsverbund (FAV) Südthüringen e.V.

Landratsamt Schmalkalden-Meiningen
Fachdienst Ausländer- und Personenstandswesen | Bereich Integration

Wohnungsbau GmbH
Vermittlung Unterkünfte internationale Studierende



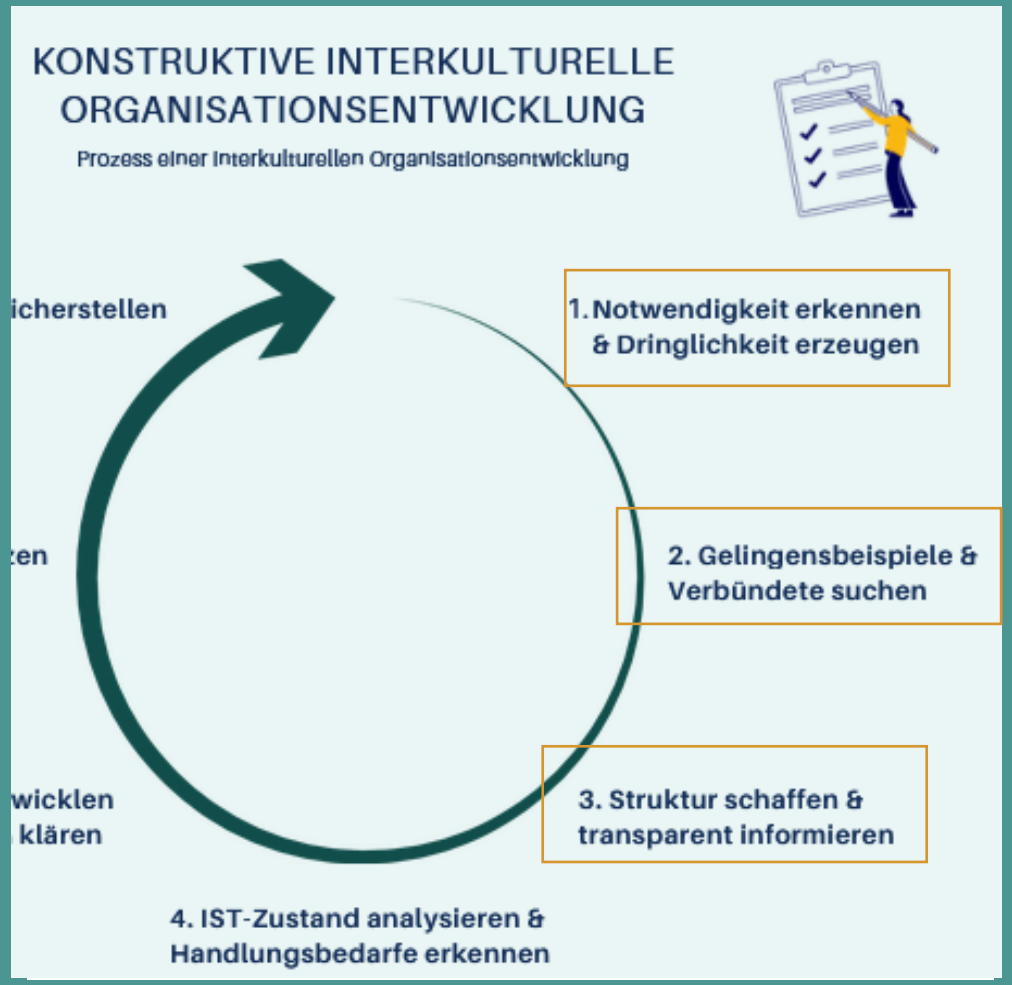
Verbündete suchen
Das WORT Netzwerk

Bunte Kultur Schmalkalden e.V. > Café und Begegnungsstädte Milchhalle (Initiative lokaler Verein und WORT)

Kulturverein Villa K

Musikschule Schmalkalden > wöchentliches Jazz Ensemble (Eigeninitiative Stadtbevölkerung und Internationale Studierende)

Lions Club | Rotary Club u.v.m.



Verbündete suchen

Nützliche Links **und Initiativen zu**

RKW Kompetenzzentrum: Vielfalt in kleinen und mittleren Unternehmen
Fachkräfte finden & binden – Vielfalt nutzen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen

Vorurteile im Betrieb. Weniger Sprachlosigkeit, mehr Argumente für ein gutes Betriebsklima

INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“.

Vielfaltsbewusste Führung.

Netzwerk Unternehmen integrieren Flüchtlinge e.V.
Mitglieder finden (v. a. Ostthüringen), Mitglieder und gute Beispiele, Informationen zu Einstellungen, (Abschluss)Anerkennung, Fördermöglichkeiten, Erklärvideos (Berufssprachkurse, Chancen Aufenthaltsrecht …) u.v.m.

KOFA – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen

INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“.

Hier die eigenen Vorhaben eintragen

Maßnahmenplan aufklappen (hintere Umschlagseite) oder kopieren und zum Eintragen bereitlegen

Maßnahmenplan INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“

Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn: Datum	Kontrolle: Datum
2.3 Informationen vermitteln	Information, Anweisungen und Unterweisungen in adressatengerechter Sprache und/oder Bildsprache geben, barrierefreie und gendergerechte Sprache	1	Sabine Ode	05.04.20xx	Franz Meyer 15.05.20xx
3.1 Personal gewinnen	Auf allen Hierarchieebenen die Zusammensetzung der Belegschaft prüfen und überlegen, ob Personen mit bestimmten Eigenschaften und Kenntnissen (zum Beispiel Lebensalter, Geschlecht, Fremdsprachenkenntnisse, unterschiedliche Erwerbsverläufe, Werteorientierungen) eine Bereicherung für das Unternehmen wären	3	Ich selbst	18.04.20xx	Sabine Ode 22.05.20xx
4.2 Arbeitsprozesse vorbereiten	Bei der Gestaltung von Schichtplänen die persönlichen Bedarfe der Beschäftigten unter Berücksichtigung betriebsspezifischer Notwendigkeiten bedenken, zum Beispiel Pflege Angehöriger oder Betreuung von Kindern, Fastenzeit/Ramadan, Gesundheitszustand	2	Franz Meyer	10.04.20xx	Ich selbst 15.05.20xx

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

▸ 1.1 Gedanken zum Einstieg ins Thema – Nutzen von Vielfalt

Wir kennen die unt
wissen, wie wir die

Dieser Checkpunkt
Nutzen Vielfalt für

Anregungen aus de

- Von unterschied
  unserer Produkt
  unterschiedliche
  unterschiedliche
  Kund*innen ken
- Motivation und
  entfalten und ei
- Zielgruppen für
  der vorhandene
- Auf erweitertes
  Lebenserfahrun
  (siehe Themenfe
- Denk- und Verh
  einbeziehen; dadurch wird eine offene und lernförderliche Betriebskultur gestärkt
  (siehe Themenfeld 5: Unternehmenskultur)

▸ 2.1 Führungskräfte weiterentwickeln

Wir befähigen unsere Führungskräfte, vielfältige Blickwinkel aufzunehmen, wertzuschätzen und sie in ihre Entscheidungen einzubeziehen.

Anregungen aus der Praxis:

Vielfaltsbewusstes Führungsverhalten kann zum Beispiel gefördert werden:

- Bei Führungskräftetreffen Erfahrungen und Ergebnisse zur Förderung der Vielfalt austauschen
- Identifizieren, wo die Führungskräfte im vielfaltsbewussten Verhalten besser werden können, zum Beispiel in Führungskräftebesprechungen, Feedback der Beschäftigten einholen
- Durch Aus- und Weiterbildung der Führungskräfte, zum Beispiel zur Übung von Perspektivwechseln / interkulturellen Trainings / Argumentationstrainings gegen Vorurteile
- Durch Führungsgrundsätze, die gemeinsam entwickelt und vereinbart werden
- Führungskräfte auch nach dem Kriterium ihres vielfaltsbewussten Verhaltens bewerten

Vorurteile im Betrieb. Weniger Sprachlosigkeit, mehr Argumente für ein gutes Betriebsklima

„Wir sind ein deutscher Betrieb. Wie sollen wir mit den Ausländern unsere Tradition wahren?“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Konkretisierung:** Worin besteht genau die Tradition? Welcher Aspekt ist besonders wichtig?
- **Konkretisierung:** Was ist ein „deutscher“ Betrieb?

Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Perspektivwechsel:** Die Tradition wird nicht von Zugewanderten geändert. Durch sie kann man neue Traditionen kennenlernen und seinen Horizont erweitern.
- **Widerlegen mit Beispiel:** In Deutschland gibt es verschiedene Restaurants/Küchen (italienisch, arabisch, japanisch), trotzdem existiert die deutsche Küche weiter.
- **Auf Werte des Betriebs beziehen:** Die Werte, wie Chancengleichheit, Respekt und Wertschätzung sind zentraler Bestandteil unserer Betriebstradition, dies gilt für alle Mitarbeiter/-innen.
- **Auf Werte des Betriebs beziehen:** Wir achten die Menschenrechte. Für unsere Arbeit ist unerheblich, woher die Menschen kommen, welche Hautfarbe sie haben oder welche Sprache ihre Muttersprache ist.

Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Der Mensch ist als Arbeitnehmer/-in angestellt. Wir arbeiten gemeinsam auf (traditionelle) Unternehmensziele hin.

„Der will gar kein Deutsch lernen!“

Phase 1: Abholen und Gesprächsbereitschaft zeigen

- **Gegenfrage:** Wie kommen Sie darauf? Haben Sie mal gefragt?
- **Gegenfrage:** Erzählen Sie, was aus Ihrer Sicht – abgesehen von dem Deutsch – gut gelaufen ist.

Phase 2: Auf Fragestellung detailliert eingehen

- **Widerlegen mit Beispiel:** Das geht nicht von heute auf Morgen. Man braucht Geduld. Das zeigt auch die Erfahrung von [XY].

Phase 3: Lösungen finden

- **Gemeinsame Ziele aufzeigen:** Diese Person kann nur so gut Deutsch lernen, wie wir sie / ihn dabei unterstützen. Das ist unser aller Interesse.



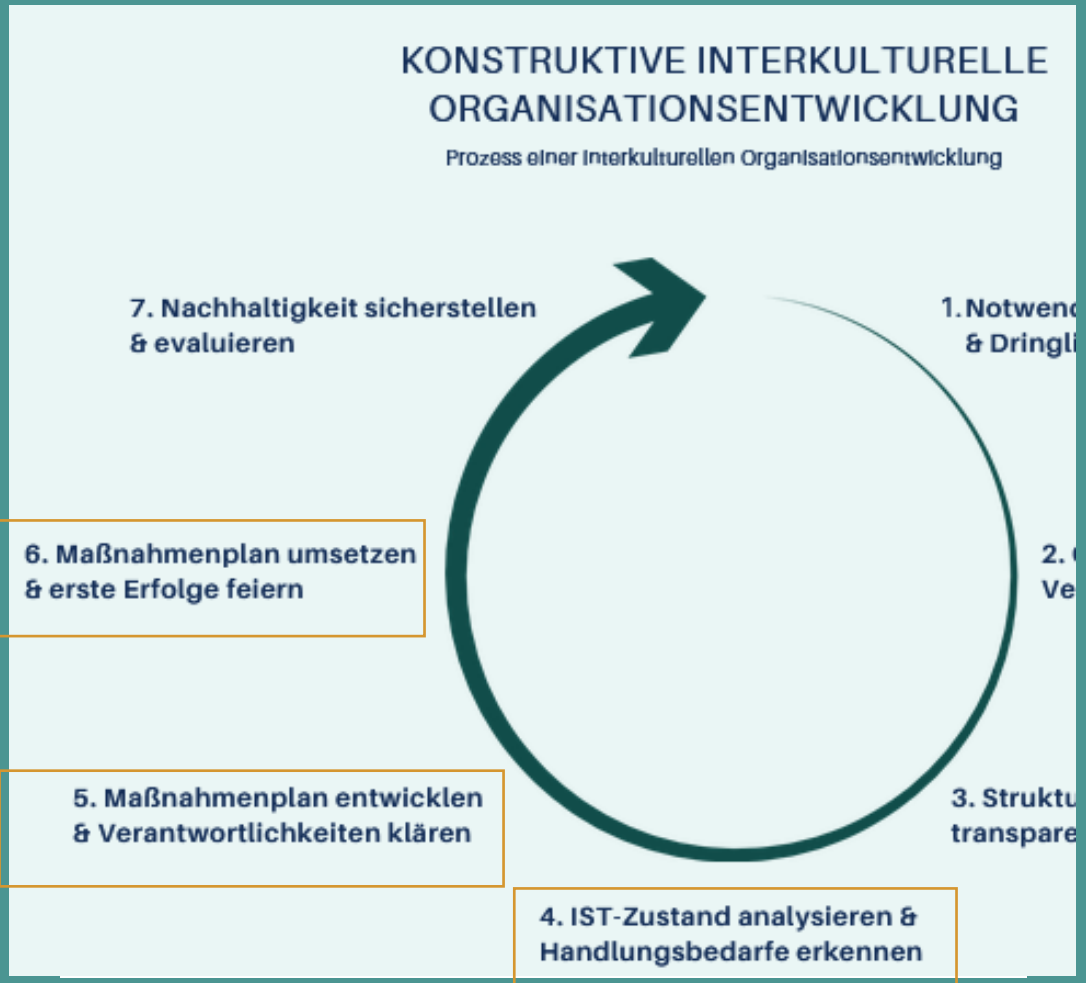
Die Expertisen-Landkarte

Nehmt euch bitte einen Moment Zeit, um die Expertisen-Landkarte so offen wie euch möglich auszufüllen.

Denkt breit und an eure Expertisen und Netzwerke innerhalb wie außerhalb eures Arbeitslebens.

10 Minuten

WORT
Weltoffene Region Thüringens



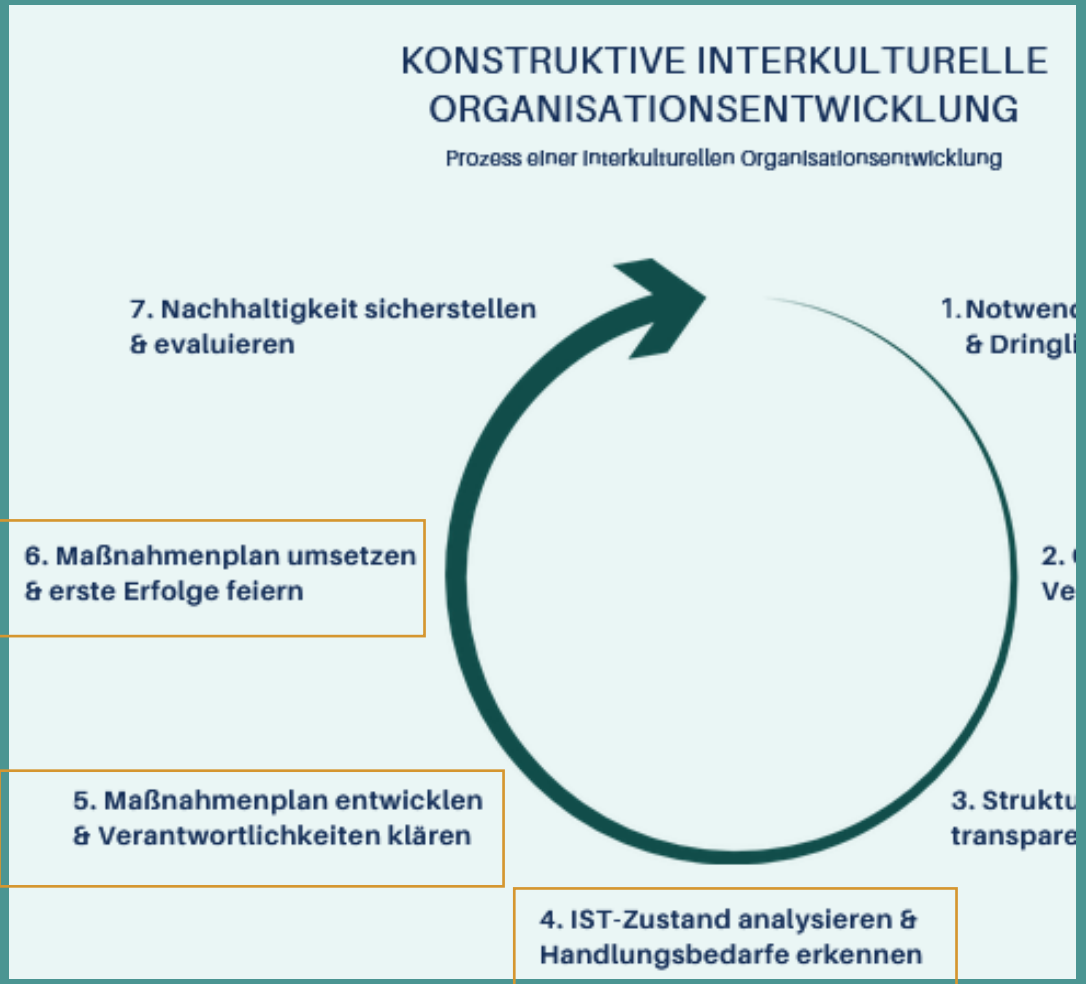
Mentoringprogramm entwickeln

Für internationale Mitarbeiter:innen sind oftmals die vielen neuen Eindrücken im Unternehmen zunächst ein wenig überwältigend.
Auch die hohen Anforderungen der neuen Arbeitsstelle können zu Beginn ebenso herausfordernd sein wie die unbekannte und neue Arbeitskultur.
Paten- und Mentoringprogramme können helfen: Die Neuen im Betrieb erhalten je einen festen fachlichen und kollegialen/sozialen Ansprechpartner, an den oder die sie sich jederzeit bei Fragen oder Problemen wenden können.

Mentoringprogramm entwickeln

Noch ein paar Tipps zur Erstellung des Progamms

- Mentor und Mentee(s) müssen **zueinander passen**, damit eine ehrliche und offene Zusammenarbeit gelingt
- Nicht selten sind die Mentoren Auszubildende aus den höheren Lehrjahren, die so auch das erste Mal eine kleine Personalverantwortung übernehmen können. Tipp: Um Hürden und Ängste vor Fragen abzubauen, empfiehlt es sich, wenn der **fachliche Mentor oder Pate nicht der Vorgesetzte** oder Chef ist.
- Bei **kollegialen Mentoren** ist es förderlich, wenn Mentor und Mentee gewisse **Gemeinsamkeiten haben**: z. B. in gleichen Hierarchieebenen beschäftigt zu sein, ebenfalls das Ausbildungsprogramm zu durchlaufen oder grundsätzlich in einem ähnlichen Alter zu sein. So findet sich in der Regel schnell ein „gemeinsamer Nenner“. Es ist wichtig, dass sich Mentoren selbst bereits gut im Betrieb auskennen und auch über die inoffiziellen „Spielregeln“ informieren können (zum Beispiel Gestaltung der Mittagspause, Nutzung von Kaffeemaschinen, gemeinsame Freizeitaktivitäten etc.). Häufig wird nämlich unterschätzt, wie stark sich Unternehmenskulturen und informelle Gepflogenheiten von Betrieb zu Betrieb unterscheiden.
- sinnvoll, bewusst auf **interkulturelles Mentoring** zu setzen: Einstieg erleichtert und Integration in die Belegschaft von Anfang an begünstigt



Mentoringprogramm entwickeln

In eurer Rolle „Beauftragte:r Weltoffene Organisation“ habt ihr die Aufgabe erhalten, in eurer Organisation für neu ankommende internationale Fachkräfte einen **Mentoringprogramm zu entwickeln.**

Arbeitet dabei entlang der zwei Fragen:

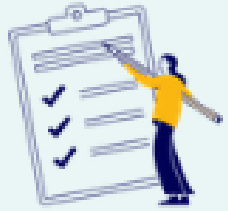
1. Welches (inoffizielle) Wissen ist hilfreich & muss zur Verfügung gestellt werden?

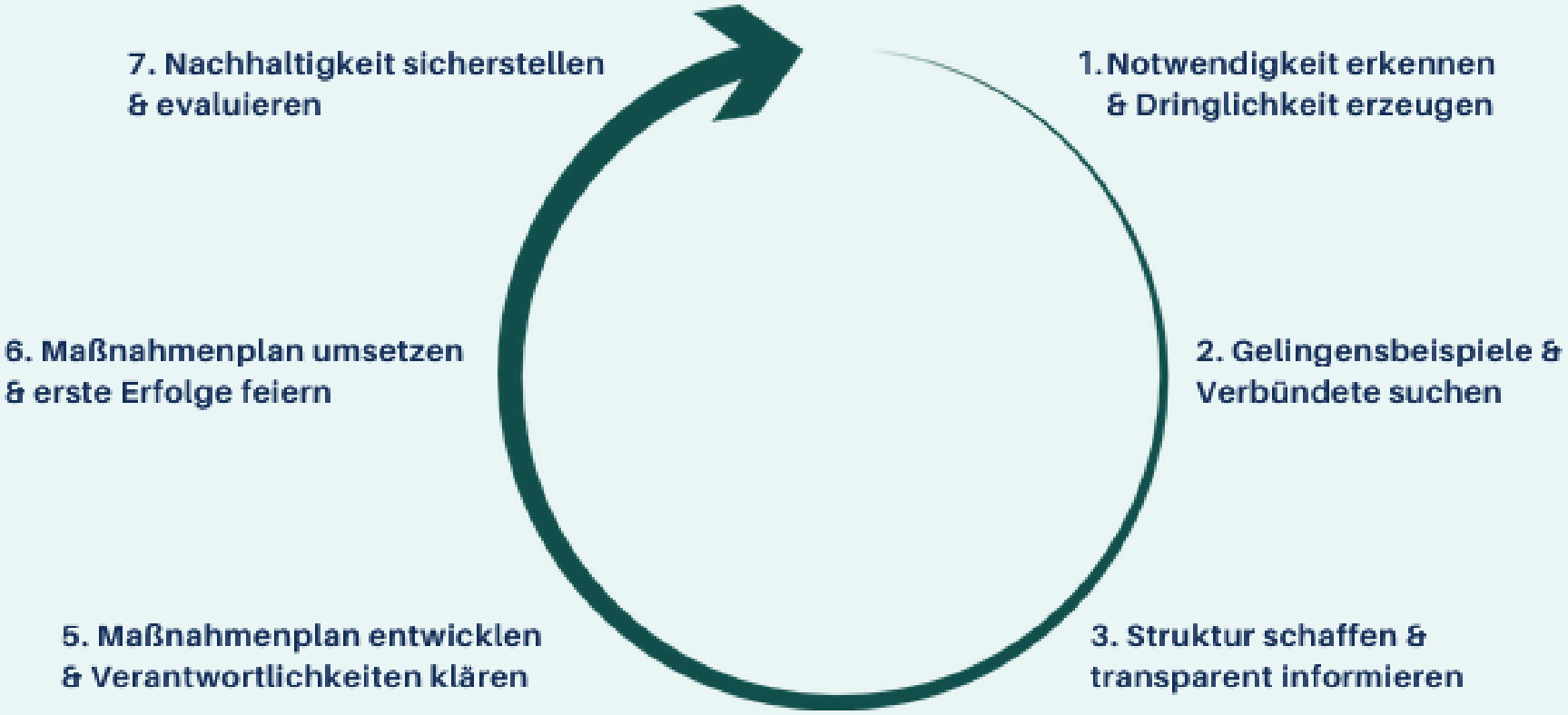
2. Zu welchen inner- und außerbetrieblichen Netzwerken & Strukturen soll Zugang geschaffen werden?

25 Minuten

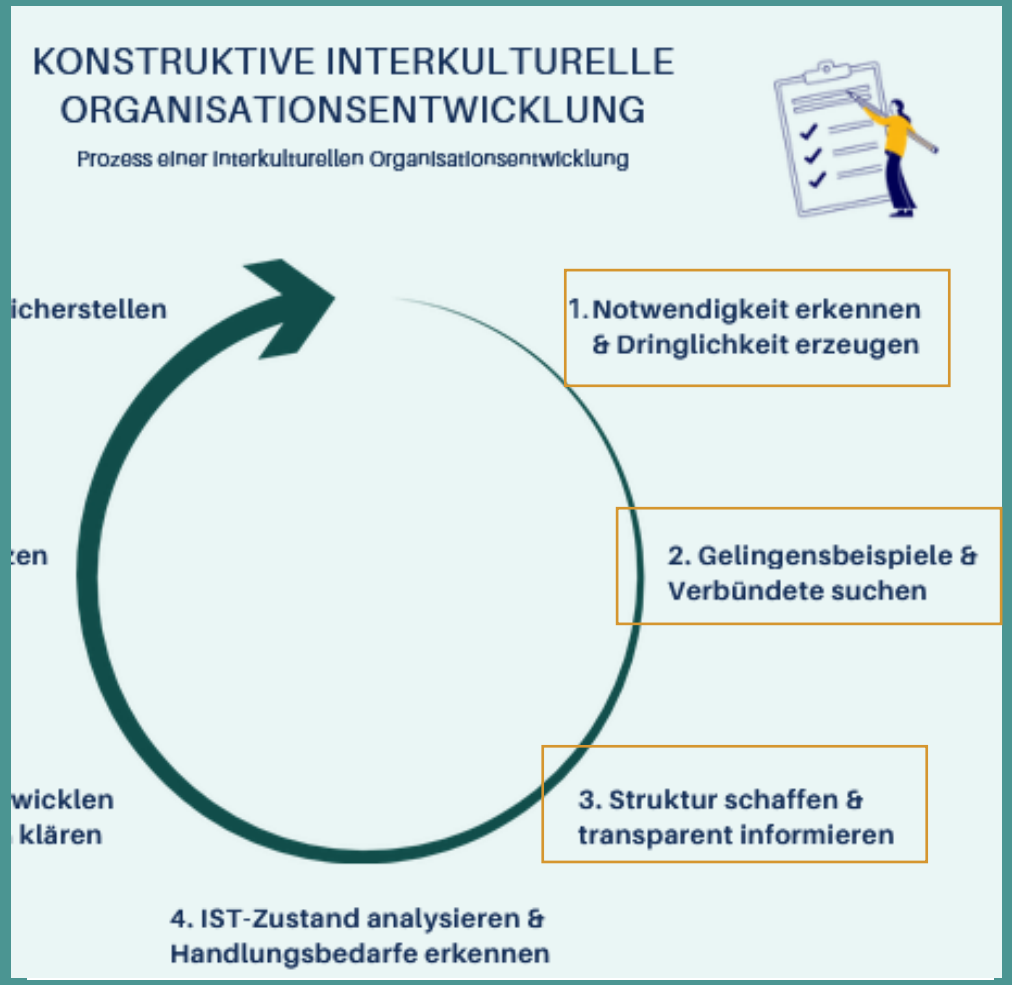
KONSTRUKTIVE INTERKULTURELLE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Prozess einer interkulturellen Organisationsentwicklung



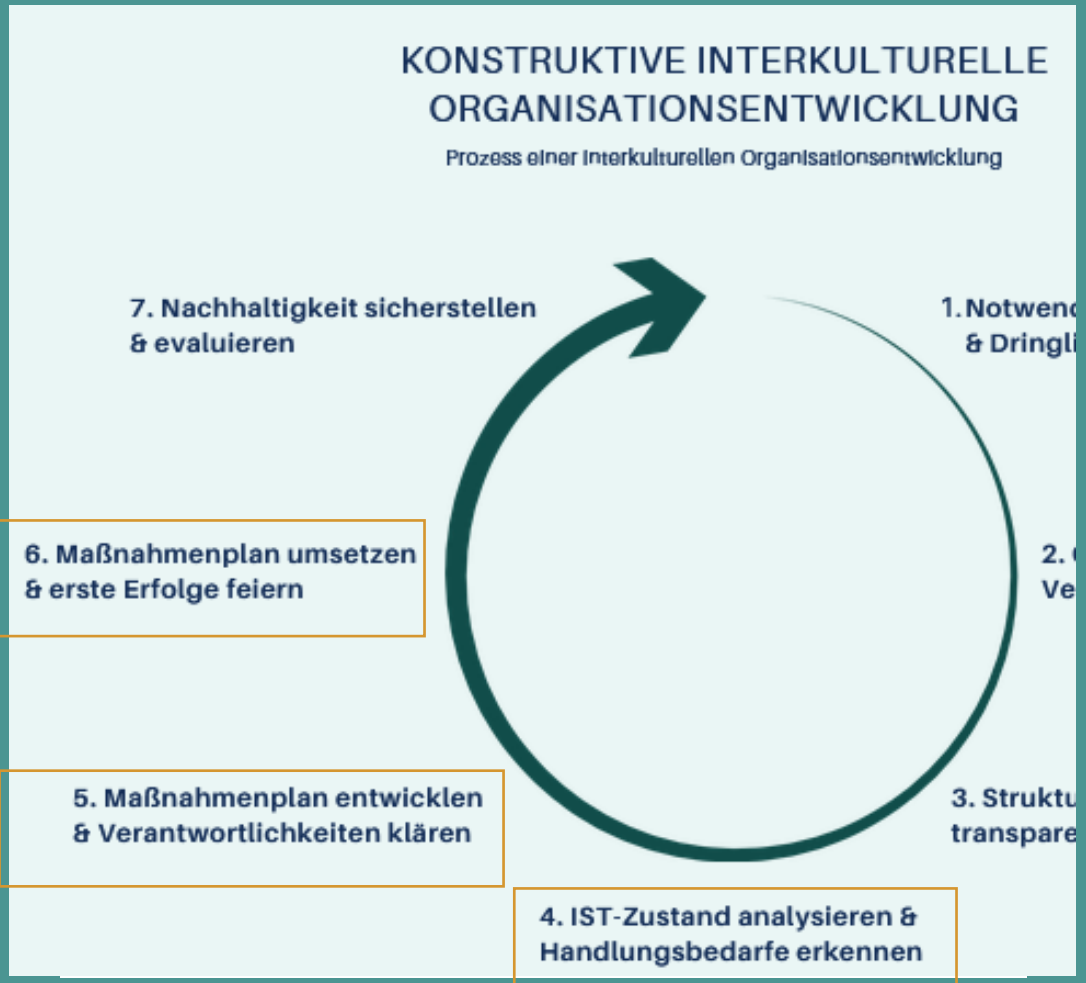


Eigene Abbildung, nach: 5-Phasen Modell der Veränderung (Krüger:2002)



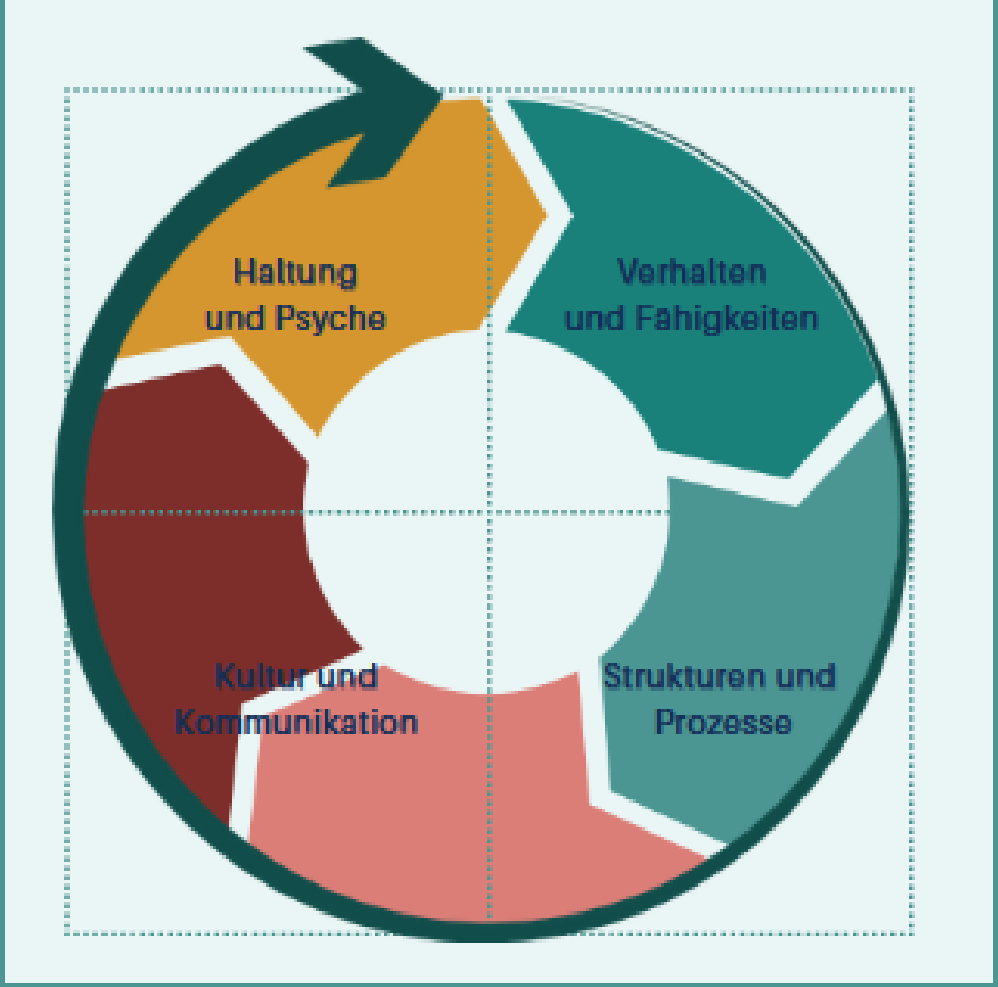
Anwendungsaufgabe

1. **Kreiere eine 1-Jahres-Vision mit einer Kolleg:in** / mit deinem Team. Erarbeite mit deiner Kollegin ein möglichst detailliertes Bild, **wie euer gemeinsamer Arbeitsalltag** in euerer „Weltoffenen Organisation“ **aussehen soll**.



Anwendungsaufgabe

2. **Suche dir nun 1 Aspekte der Vision aus**, mache ihn konkret und **definiere** nun mit Hilfe der *Checkliste /des Fragenkatalogs zum Entwicklungsprozess als Weltoffene Organisation*, **die weiteren Schritte,** um von der heutigen Situation der Vision näher zu kommen.
   Arbeite dabei **entlang des Phasen-Modells** *Konstruktive Interkulturelle Organisationsentwicklung* und versuche, einen möglichst konkreten (z. B. schon mit inhaltlichen Argumenten (!), konkreten Ansprechpersonen, zeitlichen Abständen, geplanten Inhalten zur Umsetzung) Entwicklungsprozess zu skizzieren.



Anwendungsaufgabe

Denkt daran:

Das **Phasen-Modell bietet Struktur und Halt**. Binde deswegen **auch Wilbers ganzheitliches Modell** mit in deine Überlegungen ein und mache dir weiterhin vielschichtige (strukturelle) Ebenen, Dynamiken und Einflüsse bewusst.

Ladet bitte euere Skizzen über den Glocal Campus **bis Sonntag, 2. Juni** hoch.



Abschlussreflexion

WORT
Weltoffene Region Thüringens

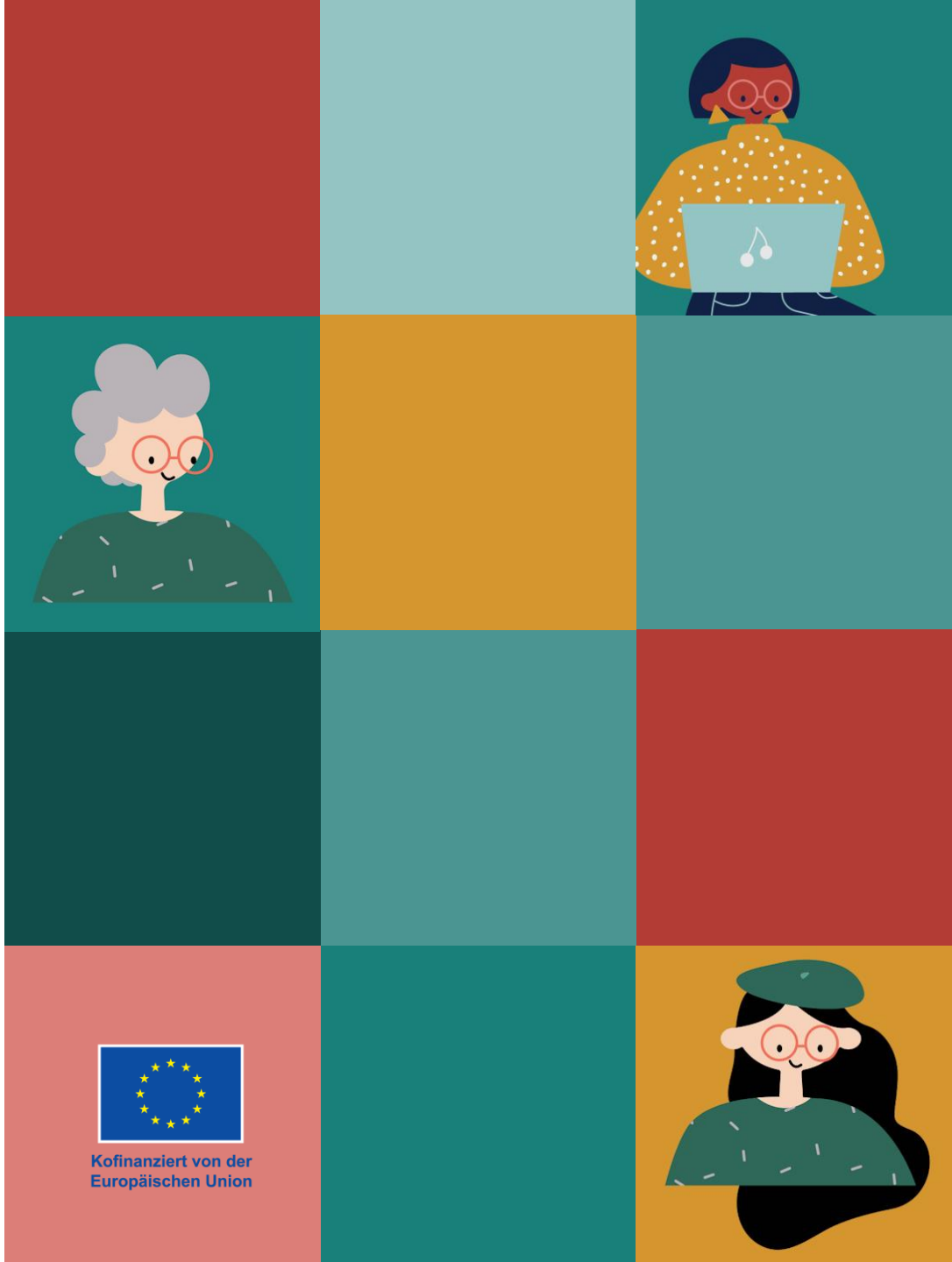
interculture.de

Jena ◦ Berlin ◦ Hamburg

Ich freue mich, mit euch in Kontakt zu bleiben!

Simone Treiber
Projekt WORT
Bereich Organisationsentwicklung hin zu Interkultureller Öffnung
s.treiber@hs-sm.de

Simone Treiber
interculture.de e.V.
Geschäftsführung
Neugasse 5 | 07743 Jena
simone.treiber@interculture.de



Kofinanziert von der Europäischen Union