

COMPANY CULTURE DESIGN

Was uns verbindet
und wie wir in die
Zukunft gehen

Lena Mardon
Anna Volquardsen



MURMANN

Lena
Mardon

Anna
Volquardsen

COMPANY CULTURE DESIGN

MURMANN

DIE DIMENSIONEN

ZIELE₂₂

WERTE₄₄

FÜHRUNG₆₈

ZUSAMMENARBEIT₉₀

RAUM₁₁₂

ZEIT₁₃₂

GELD₁₅₄

MARKE₁₇₆

VERANTWORTUNG₁₉₈

ERFOLG₂₂₀

DIE FRAGEN

ZIELE

- 01 **Warum gibt es uns?**
- 02 **Was ist unsere Leistung?**
- 03 **Welche Schlagzeile wird in zehn Jahren über uns erscheinen?**
- 04 **Von wem wünschen wir uns einen Dankesbrief?**
- 05 **Welche Farbe hat unsere Zukunft?**
- 06 **Wie alt wollen wir werden?**
- 07 **Wer wollen wir gewesen sein?**
- 08 **Wie kommen wir ans Ziel?**
- 09 **Wovon lassen wir uns ablenken?**
- 10 **Was motiviert uns?**

WERTE

- 11 Wer bestimmt unsere Werte?
- 12 Was sind unsere größten Qualitäten?
- 13 Was ist uns im Umgang miteinander wichtig?
- 14 Welches Verhalten fordern wir ein, wenn es fehlt?
- 15 Was ist eine besonders wertvolle Situation für uns?
- 16 Wie wollen wir gesehen werden?
- 17 Was schätzen andere an uns?
- 18 Beeinflussen uns neue gesellschaftliche Werte?
- 19 Welche Werte verbinden uns?
- 20 Welche Werte wollen wir in Zukunft stärken?
- 21 Leben wir unsere Werte?

FÜHRUNG

- 22 Warum Führung?
- 23 Auf welche Hierarchien wollen wir nicht verzichten?
- 24 Welchem Führungsstil applaudieren wir?
- 25 Wie treffen wir Entscheidungen?
- 26 Was bedeutet uns Feedback?
- 27 Welche Rolle spielen Führungskräfte bei uns?
- 28 Aus Fehlern lernen – oder lernen, keine Fehler zu machen?
- 29 Kann man eigentlich zu viel kommunizieren?
- 30 Wie soll sich Führung bei uns anfühlen?
- 31 Wie sieht unser Ideal von Führung aus?

ZUSAMMENARBEIT

- 32 Was ist unsere Superkraft als Team?
- 33 Welche Teamkompetenzen wollen wir entwickeln?
- 34 Wie sieht unsere Teamaufstellung aus?
- 35 Wie schaffen wir Verbindung?
- 36 Was zeichnet unsere Meetings aus?
- 37 Beziehungsstatus: Wann wird es kompliziert?
- 38 Wen wünschen wir uns im Team?
- 39 Wie inklusiv sind wir?
- 40 Mensch x Maschine: Wollen wir ein Team werden?
- 41 Gute Zusammenarbeit bedeutet für uns ...

RAUM

- 42 Wozu brauchen wir (noch) ein Büro?
- 43 Was verraten unsere Räume über uns?
- 44 Was macht unseren Arbeitsort zum Anziehungspunkt?
- 45 Welche Orte inspirieren uns?
- 46 Wofür wollen wir Raum schaffen?
- 47 Remote, hybrid oder in Präsenz?
- 48 Wo begegnen wir uns?
- 49 Ist Nähe im digitalen Raum ein Widerspruch?
- 50 Wie sieht unser Arbeitsort der Zukunft aus?

ZEIT

- 51 Wie definieren wir Arbeitszeit?
- 52 Glauben wir an die 40-Stunden-Woche?
- 53 Wie viel wollen wir arbeiten?
- 54 Wie selbstbestimmt können wir unsere Zeit einteilen?
- 55 An einem perfekten Tag haben wir genug Zeit für ...
- 56 Was stiehlt uns unsere Zeit?
- 57 Wann sind wir im Flow?
- 58 Wann nehmen wir uns Zeit zum Lernen?
- 59 Und wann machen wir Pause?
- 60 Wie sieht unser Arbeitszeitmodell der Zukunft aus?

GELD

- 61 Über Geld sprechen, finden wir ...
- 62 Geld oder Liebe?
- 63 Wofür werden wir bezahlt?
- 64 Was verdienen wir?
- 65 Ist Aufmerksamkeit eine Währung bei uns?
- 66 Wofür geben wir (gerne) Geld aus?
- 67 Wenn Geld keine Rolle spielen würde ...
- 68 Wem schulden wir was?
- 69 Was tun wir nicht für Geld?
- 70 Unsere finanzielle Zukunft: Was macht sie aus?

MARKE

- 71 Kurz gesagt: Wer sind wir in einem Satz?
- 72 Wofür stehen wir?
- 73 Was ist unsere Geschichte?
- 74 Wie handeln wir in Krisen?
- 75 Unser idealer Influencer wäre ...
- 76 Was macht uns unverwechselbar?
- 77 Warum wollen Menschen bei uns arbeiten?
- 78 Worauf legt unsere Zielgruppe wert?
- 79 Wen wollen wir (noch mehr) mitdenken?
- 80 Wie kommunizieren wir unsere Werte?

VERANTWORTUNG

- 81 Für wen oder was spüren wir Verantwortung?
- 82 Wofür nutzen wir unsere 15 Minuten Ruhm?
- 83 Wie werden wir klimaneutral?
- 84 Was tun wir für Gender Equality?
- 85 Wann wirtschaften wir nachhaltig?
- 86 Wen bevorzugen wir unbewusst?
- 87 Was tun wir für unsere mentale Gesundheit?
- 88 Welches Gesetz würden wir umgehend verabschieden?
- 89 Was kostet unser Engagement?
- 90 Wie werden wir unserer Verantwortung gerecht?

ERFOLG

- 91 Was bedeutet Erfolg für uns?
- 92 Was zählt zu unseren größten Erfolgen?
- 93 Was bewundern wir an anderen?
- 94 Woran messen wir Erfolg?
- 95 Welchen Leistungsanspruch haben wir?
- 96 Wie gehen wir mit Misserfolgen um?
- 97 Was ist wichtiger: individueller oder kollektiver Erfolg?
- 98 Was tun wir, damit Menschen ihre Potenziale entfalten können?
- 99 Was wird uns in Zukunft erfolgreich machen?

WAS UNS VERBINDET UND WIE WIR IN DIE ZUKUNFT GEHEN

Es gibt sie nicht mehr: die eine Arbeitskultur, die unser Handeln definiert und Karrierewege vorzeichnet. Das bringt Herausforderungen mit sich, aber noch mehr Möglichkeiten: Wir können Arbeit neu verhandeln, vielfältige Perspektiven einbeziehen und uns auf eine gemeinsame Basis einigen. Wir können unsere ganz eigene Arbeitskultur definieren. Das wird umso wichtiger, da wir immer weniger von einer gemeinsamen Norm ausgehen können. Wir müssen uns über unsere Ansichten und Ansprüche austauschen: Was ist uns wichtig, was soll unser Miteinander ausmachen? Was wollen wir gemeinsam erreichen und auf welche Art und Weise? Anhand von Fragestellungen wie diesen können wir unsere gemeinsame Ausrichtung für die Zukunft finden. Und unsere ganz eigene Team- oder Unternehmenskultur entwickeln.

Wie wir führen und zusammenarbeiten. Welche Produkte wir entwickeln und wie wir sie vermarkten. Wie unsere Räume aussehen und wie viel Zeit wir dort verbringen. Was uns Erfolg bedeutet und wie wir Entscheidungen treffen. Welche Menschen wir einstellen und auf welche Weise wir ein Team werden. Ob wir unsere Potenziale entfalten und über uns hinauswachsen können – all das wird von unserer *Company Culture* bestimmt.

Die Kultur einer Organisation kann über Jahre gewachsen sein, geprägt von unterschiedlichen Menschen. Sie kann sich gewissermaßen eingeschlichen haben. Gleichzeitig beeinflusst sie alles und jeden, ist ständig aktiv. Oft liegt sie in Teilen verborgen und wir sehen nur die Spitze des

berühmten Eisbergs:* die sichtbaren Verhaltensweisen wie Sprache, Prozesse, Praktiken oder Rituale. Unter der Oberfläche entfaltet der Eisberg seine wahre Größe: Hier liegen die (unbewussten) Annahmen, Normen und Werte einer Organisation, die das Fundament unseres Verhaltens bilden. Auch das Modell der Zwiebel** beschreibt Kultur anhand von verschiedenen Ebenen: im inneren Kern die Werte, die oft unsichtbar bleiben – und dennoch die äußeren, sichtbaren Schichten, also unser Verhalten, maßgeblich beeinflussen.

CULTURE CONVERSATIONS – ODER: DIE KRAFT DER FRAGEN

Die gute Nachricht: Wir können Kultur aufdecken und sie in unserem Sinne gestalten. Dafür müssen wir ihr eine Gestalt geben. Ein Framework. Ein Design. Dieses Buch führt in 99 Fragen durch zehn Dimensionen, anhand derer wir Organisationskultur gestalten können: Ziele, Werte, Führung, Zusammenarbeit, Raum, Zeit, Geld, Marke, Verantwortung, Erfolg.

99 Fragen, um miteinander ins Gespräch zu kommen.

99 Fragen, um die eigene Organisationskultur spielend leicht aufzudecken.

99 Fragen, um das für uns beste Arbeitsumfeld zu gestalten.

99 Fragen, um mit einem gemeinsamen Verständnis in die Zukunft zu gehen.

* Vgl. Eisberg-Modell nach Bolten

** Vgl. Zwiebel-Modell nach Hofstede

99 Fragen, um eine verbindende Company Culture zu entwickeln.

GEBRAUCHSANWEISUNG

- Im Buch verwenden wir die Begriffe Teamkultur, Organisationskultur, Unternehmenskultur und Company Culture synonym, damit sich jede Teamgröße und Organisationsform möglichst wiederfindet.
- Alle 99 Fragen sind so gestellt, dass sie sich losgelöst und singulär beantworten lassen. Es ist kein Vorwissen aus vorhergehenden Fragen notwendig.
- Gleiches gilt für die Dimensionen (im Folgenden: Kapitel) – allerdings empfehlen wir, die ersten beiden ZIELE und WERTE als Basis zu durchlaufen.
- Viele Fragen bieten kleine Impulse oder Thought Starter zur Beantwortung. Diese Hilfestellungen können, müssen aber nicht genutzt werden! Umso spannender kann es sein, jede Frage zunächst ganz ohne äußere Einflüsse zu beantworten.
- Hin und wieder finden sich in den Fragen sogenannte Break outs: Sie dürfen von allen Teammitgliedern auch ganz individuell beantwortet werden.
- In jedem Kapitel gibt es Raum für Konkretisierungen und Ableitungen. Hier darf festgehalten werden, was für die Etablierung der Company Culture wichtig ist: zukünftige Handlungsfelder, Principles oder neue Formate und Rituale.

DIES IST EIN GESPRÄCHSBUCH. ES FUNKTIONIERT AUF BASIS VON GESPRÄCHSPRINZIPIEN.

Gleichwertigkeit – unterschiedliche Ansichten nebeneinander stehen lassen, sie gleich gültig sein lassen. Unser Gegenüber teilt das eigene Verständnis und dann dürfen wir unser Verständnis teilen. Dabei gilt: Nicht gleich bedeutet nicht besser oder schlechter. Es geht nicht ums Rechthaben. Ein gemeinsames Verständnis beginnt nicht immer damit, dass alle das Gleiche denken. Es heißt, sich auszutauschen, einander nach und nach zu verstehen. Und idealerweise einen gemeinsamen Nenner zu entwickeln – auch wenn das nicht immer gelingt. Wir können trotzdem voneinander lernen und daraus vielleicht etwas ganz Neues ableiten. Es geht nicht darum, die persönlichen Vorstellungen über Bord zu werfen. Es geht darum, sich über das gemeinsame Vorhaben zu verbinden und dafür Grundsätze zu definieren.

Sensibilität für Gruppendynamiken – das Prinzip: erst eigene Gedanken machen, dann miteinander teilen, so dass wir unsere Ansichten möglichst wenig von anderen abhängig machen. Wichtig: Hierarchien, Interdependenzen und mögliche Machtstrukturen können beeinflussen, inwieweit wir unsere Ansichten offen teilen.

Kulturelles Bewusstsein – dies beinhaltet das Verständnis und die Anerkennung kultureller Unterschiede und Gemeinsamkeiten. Und das Interesse, sich offen und lernbereit über unsere unterschiedlichen Normen, Werte und Traditionen auszutauschen.

Empathische Grundhaltung – indem wir aufgeschlossen sind gegenüber unterschiedlichen Perspektiven und Verständnis für die Position der anderen Person entwickeln.

Vermeidung von Stereotypen – wir bemühen uns, Menschen nicht aufgrund ihrer kulturellen Identität zu verallgemeinern. Jeder Mensch ist ein Individuum und sollte als solches behandelt werden.

Konstruktive Kommunikation – heißt: Gespräche so zu gestalten, dass sie zu einem besseren Verständnis und gemeinsamen Lösungen führen. Dazu gehört aktives Zuhören, einander aussprechen lassen, gegenseitiges Verständnis sicherstellen, Missverständnisse minimieren, ohne die Ansichten anderer abzuwerten.

Verantwortung für den Prozess – wer fragt, bekommt Antworten. Einander zum Gespräch einzuladen, bringt Verantwortung mit sich, zum Beispiel vertrauensvoll mit persönlichen Antworten umzugehen und einander über mögliche Ableitungen und erarbeitete Handlungsfelder zu informieren.

Gestaltergrundhaltung – mit einem eigenverantwortlichen Blick auf Herausforderungen schauen und aktiv Teil der Veränderung sein wollen. Was können die Organisation, das Team und ich ganz persönlich zu unserer Company Culture beitragen?

Wir bemühen uns um eine Sprache, die alle Geschlechteridentitäten mitmeint. Wo es uns nicht gelungen ist, verwenden wir die weibliche und männliche Form alternierend.

KAPITEL 1

ZIELE

Wie schaffen Organisationen es, dass sich Menschen bei ihnen engagieren?

Warum sind manche erfolgreicher als andere?

Sie haben eines gemeinsam: ein verbindendes Ziel. Einen gemeinsamen Sinn und Zweck, der Identifikation stiftet. Ein erstrebenswertes Bild von der Zukunft.

Egal, ob wir es Mission, Vision oder Purpose nennen: Ziele sind wie Vektoren in die Zukunft, die unserem Handeln eine (gemeinsame) Richtung geben. Ziele haben die Kraft, uns zu verbinden. In diesem Kapitel wollen wir herausfinden, warum wir tun, was wir tun. Was unser großes Ziel ist und wie wir dorthin kommen. Was uns ins Morgen zieht und welchen Weg wir dafür gehen wollen.



WARUM GIBT ES UNS?

Es gibt uns, hier sitzen wir, und das nicht ohne Grund. Jede Unternehmung hat einen Zweck, eine Daseinsberechtigung. Kennen wir diesen Grund eigentlich alle? Wissen wir, wie und warum alles begann? Welches größere Ziel wir verfolgen?

Die Fragen berühren den Kern jeder Unternehmung. Dennoch haben die Menschen in Organisationen häufig überraschend eigene Vorstellungen davon, warum sie tun, was sie tun. Und wofür die Unter-

nehmung antritt. So geht es nicht nur vielen großen Organisationen – in denen es naturgemäß schwieriger ist, alle auf ein gemeinsames *Warum* einzuschwören. Auch in ganz kleinen Teams oder Start-ups verbinden sich möglicherweise unterschiedliche Träume und Erwartungen mit der Gründung.

Deshalb die Existenzfrage zu Beginn: Warum gibt es uns?

Spannend wird die Antwort immer dann, wenn wir über das eigene Produkt, den eigenen Service hinaus und in größeren Dimensionen denken. Wenn wir nach dem Warum dahinter fragen. Zu häufig wird die Antwort vom Produkt her gedacht – oder wie der Harvard-Professor Theodore Levitte es einmal ausdrückte: »Die Menschen wollen keine Bohrer, sie wollen Löcher in den Wänden.«

Was ist unser größeres Ziel? Wonach streben wir?
Was sind unsere Löcher in der Wand?

NICE TO KNOW

Im Sommer 2022 überträgt der Patagonia-Gründer Yves Chouinard, der mit seiner Outdoor-Marke zum Milliardär wurde, seine Firma zu 100 Prozent einer Stiftung für Klimaschutz. Alle Unternehmensgewinne werden fortan zur Rettung des Planeten eingesetzt. Warum? »We're in business to save our home planet.«