

WHITEPAPER

Unternehmenskultur aktiv gestalten anstatt verwalten

Ein Prozess, mit dem Sie die Werte und die Kultur
Ihres Unternehmens ganzheitlich kommunizierbar
und erlebbar machen können



TEAMHERO

Sinnvolle Arbeit.
Glückliches Team.

Inhalt

Vorwort	3
Das Meeting	4
Erster Teil: Unternehmenskultur verstehen	8
Ein typisches Meeting?	9
Was ist Unternehmenskultur?	11
Kultur im Wandel	12
Die Bedeutung von Kultur	14
Zweiter Teil: Eine Form finden	18
Das geschriebene Wort	19
Kultur festhalten	20
Die richtige Form	22
Das Playbook	24
Dritter Teil: Der Prozess	26
Wie vorgehen?	27
Schritt 1 Lokalisieren	28
Schritt 2 Priorisieren	31
Schritt 3 Abstrahieren	35
Schritt 4 Formulieren	40
Gute Worte brauchen Zeit	42
Schritt 5 Kommunizieren	44
Resümee	43
Nachwort	51
Beispiel 1	53
Beispiel 2	55
Die Autoren	57



Vorwort

Die Arbeit an der Unternehmenskultur ist komplex und langwierig – das wissen wir bei Teamhero aus unserer Erfahrung bei Kunden, aber auch von uns selbst.

In diesem Whitepaper stellen wir unseren Prozess vor, mit dem Sie – und viele unserer Kunden mittlerweile selbst – die Werte und die Kultur Ihres Unternehmens ganzheitlich kommunizierbar und erlebbar machen können.

Im folgenden Text beschreiben wir in vereinfachter Form, wie Sie Problempunkte verorten, Kulturrelevantes identifizieren und gemeinsam verbindliche Regeln für das alltägliche Miteinander formulieren können.

Für mehr Zufriedenheit, Produktivität und Innovation in Ihrer Unternehmung. Beginnend mit einem fiktiven Meeting können Sie uns Schritt für Schritt durch den Prozess folgen und unmittelbar erleben, wie Ihre Unternehmenskultur laufen lernt.



Das Meeting



Dienstag früh: 8.30 Uhr, Teammeeting.

Fast alle Projektbeteiligten sind anwesend. Acht Minuten nach dem geplanten Beginn fehlt noch eine wichtige Mitarbeiterin. Eine*r der Anwesenden schickt ihr eine Erinnerung über den Team-Chat.

Kurz darauf wird bemerkt, dass sich die “vermisste” Person momentan im Urlaub befindet.

Während der Wartezeit haben bereits einige Teilnehmer*innen ihren Laptop aufgeklappt und mit der Bearbeitung anderer Aufgaben begonnen oder lesen quer über das Protokoll der letzten Sitzung.

Mittlerweile sind fünfzehn Minuten vergangen.

Auf dem Bildschirm am Ende des Konferenztisches sind nun auch die zugeschalteten Mitarbeiter*innen zu sehen. Einige Minuten später steht eine konstante Tonübertragung. Die Projektleitung stellt die Agenda des Treffens vor und warnt vorsorglich vor dem letzten Punkt der Tagesordnung – eine anstehende Entscheidung mit erwartetem Diskussionsbedarf.



Eine Mitarbeitende entschuldigt sich daraufhin kurz für ein Telefonat, um einen späteren Termin vorsorglich zu verschieben. Da einige der Mitarbeiter*innen die Agenda bei der Vorabstimmung bereits gesehen hatten, widmen sich diese zwischenzeitlich angefallenen E-Mails auf ihren Telefonen.

Nach gut einer Stunde und mehreren Agendapunkten

...für den allgemeinen Kenntnisstand: Es geht um eine wichtige Projektentscheidung.

Die Tragweite der Entscheidung führt zu einem Aufmerksamkeitsschub unter den Anwesenden und ein reger Austausch und “lautes Denken” füllt den Besprechungsraum. Als die Projektleitung die Teilnehmer wieder einfangen kann, erinnert diese nochmals daran, auf die Handzeichen der zugeschalteten Teilnehmer*innen zu achten.

Aufgrund einer Unklarheit, bezüglich der Entscheidungskompetenzen durch die abwesende Mitarbeiterin, muss die Entscheidung vertagt werden.



Kurz vor Ende

...meldet sich eine Mitarbeiterin mit der Bitte, noch einen anstehenden Punkt besprechen zu können, da sie voraussichtlich beim nächsten Meeting nicht anwesend sein könne. Die Projektleitung lässt sich darauf ein und kann direkt mit ihr eine Klärung herbeiführen.

Am Ende des Meetings wird gemeinsam nach einem weiteren Termin gesucht. Nach rund zehn Minuten einigt man sich auf einen Safe-the-Date. Da nicht alle Anwesenden Zugriff auf ihren Kalender haben, machen diese sich Notizen und sichern zu sich per E-Mail zu dem avisierten Termin zu äußern.

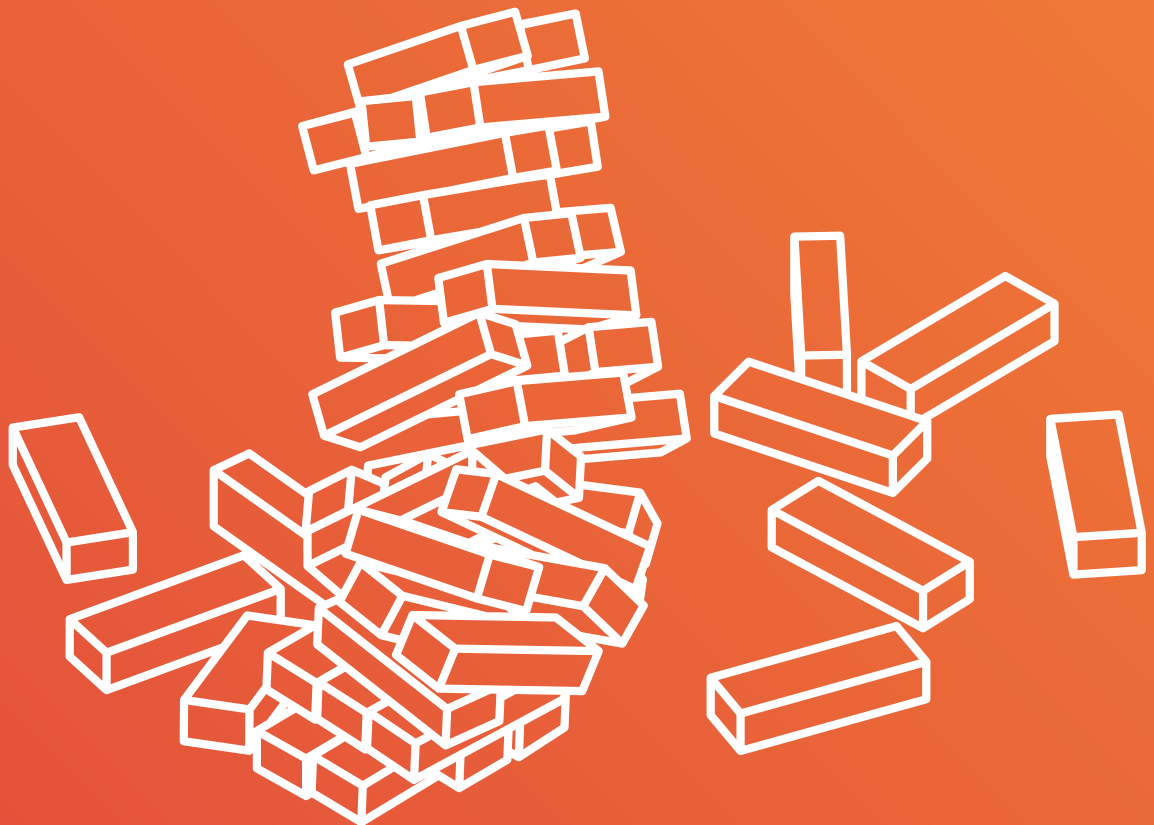
Zum Ende der Besprechung verabschiedet sich die Projektleitung von den verbliebenen Anwesenden – einige der Teilnehmer mussten aufgrund von Folgeterminen bereits gehen.

Mit gut 40 Minuten Verzögerung endet das Treffen.



Unternehmens- kultur verstehen

ERSTER TEIL



Ein typisches Meeting?

Zugegeben, das geschilderte Meeting hat es genau so nie gegeben, wohl sind uns allen aber schon einzelne Aspekte dieser Szene in unserer eigenen Arbeit begegnet. Was wir in dem Beispiel beschrieben haben, sind keine Einzelfälle, sondern typische Probleme aus alltäglichen Meetings – die sich durchaus einfach lösen oder sogar vermeiden lassen. Ihr Schlüssel dazu:

Unternehmens- kultur

Was wir damit meinen, wie diese aussehen kann und wie wir von Teamhero dabei helfen können, das erklären wir Ihnen in diesem Whitepaper.



Was ist Unter- nehmens- kultur?

WAS IST UNTERNEHMENSKULTUR



Entlehnt aus der Kulturanthropologie beschreibt die Unternehmenskultur, wie wir uns in einem Unternehmen kollektiv und als Individuen verhalten.

Unternehmenskultur bildet sich im Kontext geteilter Werte und Normen. Dabei entsteht eine Unternehmenskultur nahezu beiläufig im aktiven Miteinander. Denkweisen und Haltungen bestimmen Handlungen und Verhalten des Kollektivs.

Wie etwas gedacht und gemacht wird, wie Einzelne und oder die Gruppe nach außen auftreten, ist durch die Unternehmenskultur geprägt.

Unternehmenskultur ist das Bindemittel zwischen Menschen, Werkzeugen und Prozessen im Unternehmen. Jenseits vom angebotenen Produkt oder Dienstleistung ist eine aktive und voraussehende Gestaltung der Unternehmenskultur das entscheidende Kriterium für die Zukunftsfähigkeit einer Unternehmung.

Unternehmenskultur ist jedoch kein reines Zufallsprodukt. Unternehmenskultur ist gestaltbar. Gemeinsam kann eine bestmögliche Grundlage für das Zusammenleben und -arbeiten aller aktiv geschaffen werden.

A large, stylized illustration of an iceberg in shades of red and orange. The iceberg is partially submerged in water, with the visible tip above the surface and a much larger, textured base below. The text is overlaid on the visible part of the iceberg.

Kultur im Wandel

KULTUR IM WANDEL



Die Unternehmenskulturen befinden sich im stetigen Wandel – genau wie die Arbeit selbst. Wo früher noch an Ort und Stelle große Maschinen und Prozesse im Schichtbetrieb am Laufen gehalten wurden, hat sich die Arbeitswelt in unseren Breitengraden heute mehr denn je in eine dezentrale projektorientierte Dienstleistungsarbeit verwandelt.

Zunehmende Digitalisierung von Unternehmensprozessen, Geschäftsmodellinnovationen und Impulse aus unserer Umwelt (Corona) befeuern diese Entwicklung zunehmend.

Auf der anderen Seite dieses Wandels stehen die Arbeitenden. Hier hat sich das Selbstverständnis von einem*r “sich über Lohn und Brot Glücklichschätzende*n” zu einem*r “sich selbstverwirklichenden Mitarbeiter*in mit dem Anspruch auf sinnstiftende Arbeit” verschoben.

Wenngleich diese überspitzte Beschreibung unsere Arbeitswelt sicher nicht gleichermaßen für alle Branchen und Beschäftigten zutrifft, so lässt sich der Wandel unserer Arbeitswelt und die Veränderung im Selbstverständnis der Arbeitenden fast überall beobachten.



Die Bedeutung von Kultur

A large, dark silhouette of a tree with a thick trunk and a wide, spreading canopy. At the base of the tree, two small human figures are standing, looking up. The background is a solid dark color, and the overall image has a high-contrast, graphic quality.

DIE BEDEUTUNG VON KULTUR

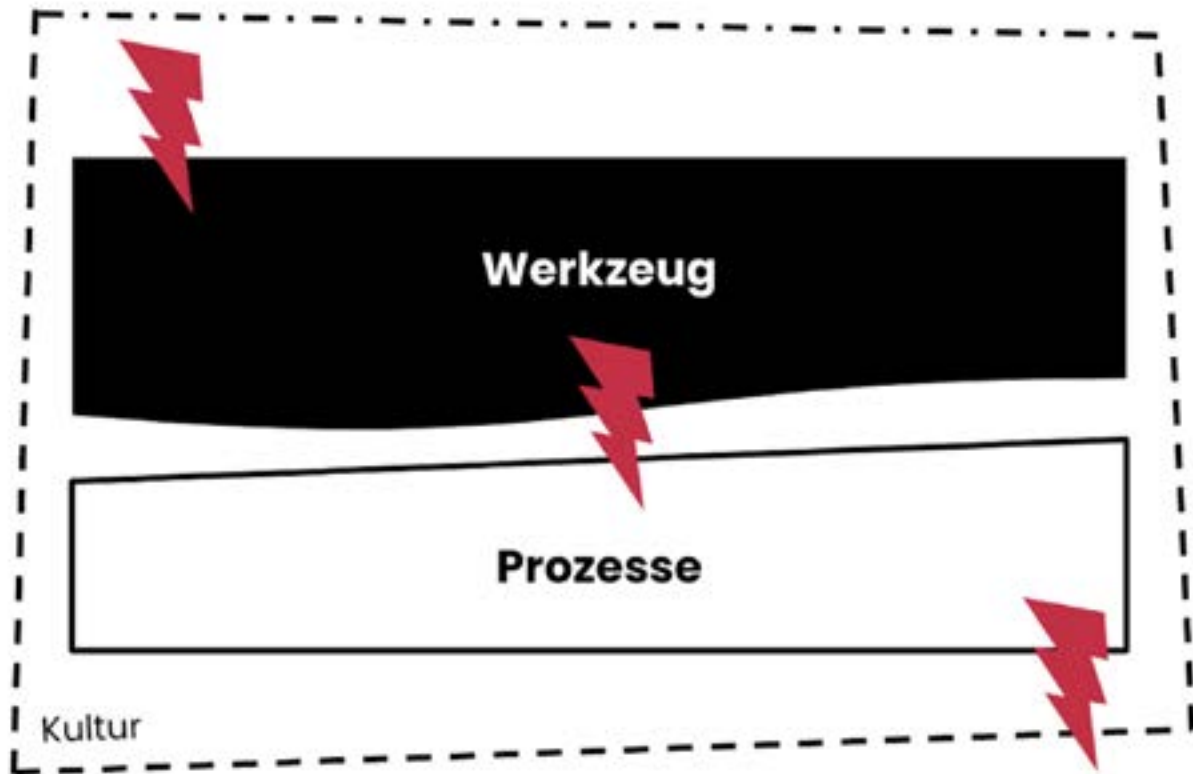


Abb. 1

Die Unternehmenskultur bestimmt maßgeblich die Funktionstüchtigkeit und Gesundheit einer Unternehmung. Werte, Regeln und Glaubenssätze beschreiben diese Kultur und geben dem Unternehmen den Kontext für sein Tun und Denken.

Mehr noch: Unternehmenskultur ist die Voraussetzung dafür, dass sich Menschen, Werkzeuge und Prozesse sinnig und produktiv miteinander verbinden können (siehe Abb. 1).

DIE BEDEUTUNG VON KULTUR



Das haben viele Unternehmen und Arbeitende beim Thema Remote Work, aktuell im Zuge der Coronapandemie, schmerzlich erfahren müssen.

Das Homeoffice-Angebot und ein Firmenlaptop zu Hause nutzen wenig, wenn die Unternehmenskultur asynchrone Arbeit nicht akzeptiert oder eine Informationslücke zwischen On-Site und Remote Arbeitenden entsteht.

In der Remote Arbeit werden die Werkzeuge zur Kommunikation sprichwörtlich zum Büroraum.

Wie wohl sich Mitarbeitende in diesen virtuellen Räumen fühlen ist eine der Fragen, die sie mit einer umsichtigen Unternehmenskultur beantworten können.

DIE BEDEUTUNG VON KULTUR



Unternehmenskultur ist ausschlaggebend für die Produktivität von Unternehmen, für ein reibungsloses Funktionieren – aber auch für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmung als Ganzes.

Unternehmenskulturen, welche Agilität und Innovation wertschätzen, sind offen für zukunftsfähige Lösungen und anpassungsfähiger in unvorhergesehenen Situationen.

Das entscheidendste Argument für die stetige Aufmerksamkeit und den Entwicklungswillen der eigenen Unternehmenskultur ist das Elementarteil jeder Unternehmung:

– der Mensch.

Mit der Gestaltung Ihrer Unternehmenskultur bestimmen Sie, wer und wie Menschen in Ihrem Unternehmen arbeiten. Mit der Kultur beeinflussen Sie wie zufrieden und gesund, wie innovativ und motiviert, wie langfristig und loyal jemand mit Ihnen seine Lebenszeit tauscht.

Wie Sie bereits gelesen haben, entsteht Unternehmenskultur einerseits im Tun, kann aber andererseits auch aktiv gestaltet werden. Im nächsten Kapitel erfahren Sie wie Sie diesen Prozess beginnen.

TEAMHERO | PLAYBOOK

Eine Form finden

ZWEITER TEIL



Das geschriebene Wort

Der Schlüssel zu einer funktionierenden und gelebten Unternehmenskultur ist ihre Dokumentation, Kommunikation und Weiterentwicklung. Hierzu eignet sich das geschriebene Wort am besten.

In der richtigen Form haben wir mit unserem Wort eines der stärksten und langlebigsten Kommunikationsmittel zur Hand. Wir denken hierbei nicht an motivierende Sprüche im Flur, Allgemeinplätze im Sinne von Kalendersprüchen oder lustig-sinnige Posts.

In der Verschriftlichung von Kultur ist eine klare Sprache und unmissverständliche Aussage das Entscheidende.



Kultur festhalten

KULTUR FESTHALTEN



Der Sinn einer dokumentierten Kultur ist ihre verbindliche und unmissverständliche Kommunikation. Auch Traditionen, Mythen und Bräuche eines Unternehmens werden weitergegeben, ohne verbindliche Verschriftlichung verändern sich diese jedoch leicht bei jeder Weitergabe.

Mit einem Schriftstück finden sich neue Mitarbeiter*innen außerdem deutlich besser und schneller im Unternehmen zurecht. Für alle anderen ist eine Art Kulturhandbuch – oder wie wir es nennen **Playbook** – die Möglichkeit sich zu orientieren und bei Unklarheiten jederzeit selbst zu versichern, was im Unternehmen wie gemacht wird. Das stärkt die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden und entlastet Kollegen*innen.

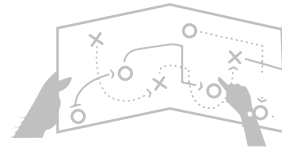
Gerade für Unternehmen mit einem hohen Remote-Anteil ist eine festgehaltene Kultur eine einzigartige Möglichkeit – sogar über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg – Zugehörigkeit und Verbindlichkeit zu sichern.



Die richtige Form



DIE RICHTIGE FORM FINDEN



Für die Form einer verschriftlichten Unternehmenskultur stehen viele Formate zur Auswahl. Die Wahl der Form ist auch abhängig von der eigenen Kultur des Unternehmens.

Wir raten von zu strengen Formen wie Gesetzen, Geboten oder Regelbüchern ab. Auch eine Liste von Verboten wirkt erfahrungsgemäß negativ und wenig motivierend.

Wir empfehlen anwendungsbezogene Formate, die von ihrer Natur aus weiterentwickelbar sind, wie Playbooks und Handbücher. Hier kann entweder sachlich oder spielerisch erklärt werden,

Finden Sie einen kreativen und einprägsamen Namen für Ihr Manifest, z. B. Playbook, Culture Code, Kodex, Knigge...



Das Playbook





In unserer Arbeit hat sich eine Mischung aus wertespiegelnder Selbstverpflichtung (ähnlich einem Manifest) und Handlungsbeschreibung für unterschiedliche alltägliche Szenarien (Handbuch) bewährt.

Wir nennen es Playbook.

Es besteht im ersten Teil aus einem grundsätzlichen Verständnis des Unternehmens, etwa dem Unternehmenssinn, der Vision und den Werten. Hierfür eignet sich das Manifest sehr gut.

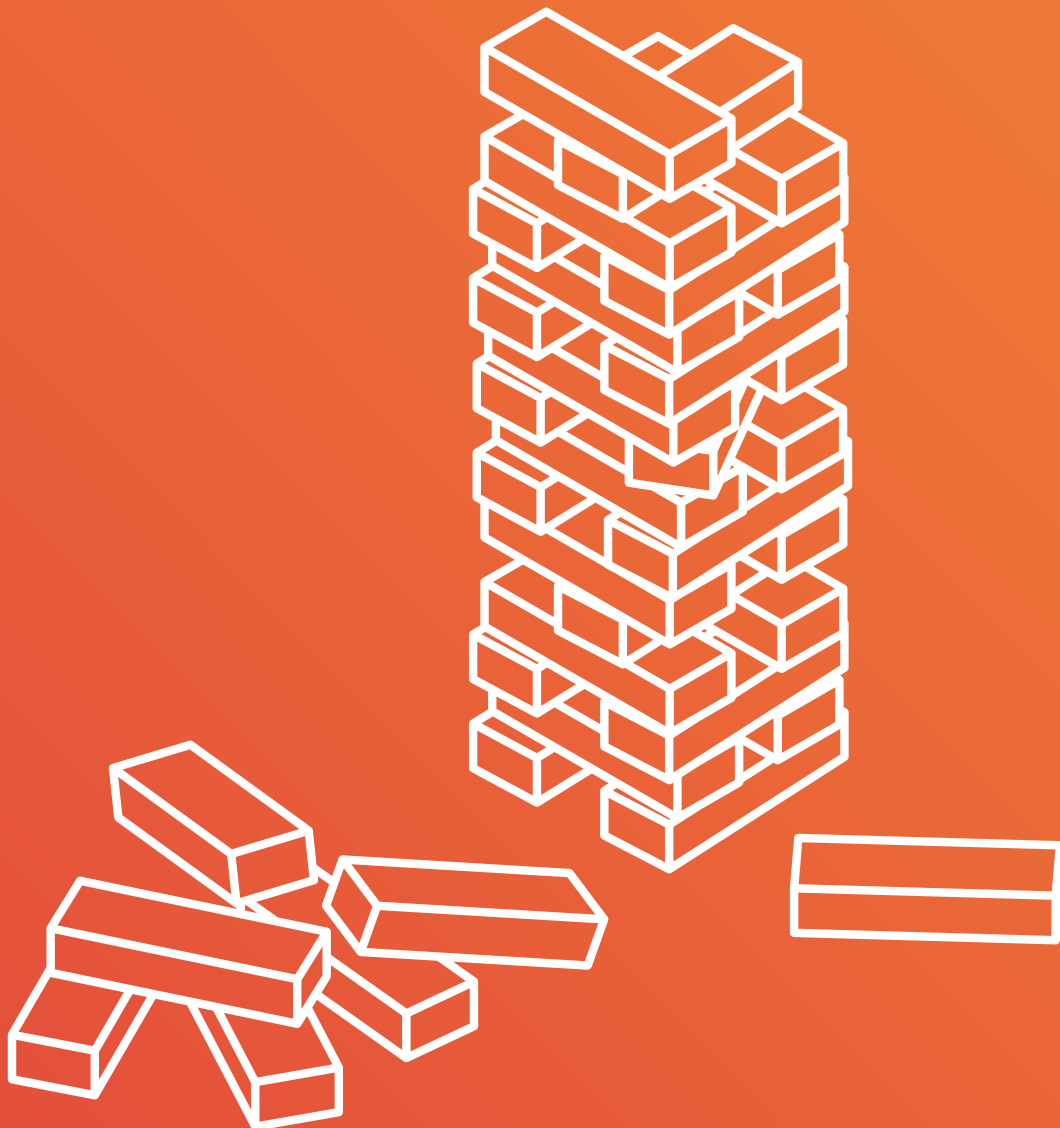
Es dient hervorragend als Ausgangspunkt eines Playbooks und profitiert im besonderen Maße von der Kraft seiner Worte und seines Rufes. Wie Sie ein solches verfassen, haben wir in diesem [Artikel](#) ausführlich beschrieben.

In diesem Whitepaper geht es explizit um den zweiten Teil Ihres Playbooks. Es beschreibt die praktische Unternehmenskultur und besteht aus einfachen Verhaltensbeschreibungen:

den Spielregeln.

Der Prozess

DRITTER TEIL



Wie vorgehen?

Der von uns entwickelte Prozess zur Verschriftlichung, Entwicklung und Kommunikation der Unternehmenskultur ist fünfteilig aufgebaut.

SCHRITT 1: LOKALISIEREN

Zu Beginn **beobachten** und **verorten** Sie Problemfelder. Dabei wird gesammelt und festgehalten was an Handlungsfeldern, Problemen, Ansprüchen und Eigenheiten bereits bekannt ist.

SCHRITT 2 & 3: PRIORISIEREN UND ABSTRAHIEREN

Im weiteren Schritt **identifizieren** Sie kulturell relevante Probleme und **abstrahieren** diese im dritten Schritt.

SCHRITT 4: FORMULIEREN

Im vierten Schritt **formulieren** Sie gemeinsam einfache alltagspraktische Regeln im Spiegel Ihrer Werte.

SCHRITT 5: KOMMUNIZIEREN

Im letzten Schritt **garantieren** Sie die **Kommunikation** Ihres Playbooks und sorgen für die Verbreitung, Entwicklung und Verbindlichkeit Ihres Kulturdokuments.

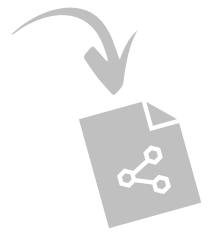


SCHRITT 1

Lokalisieren

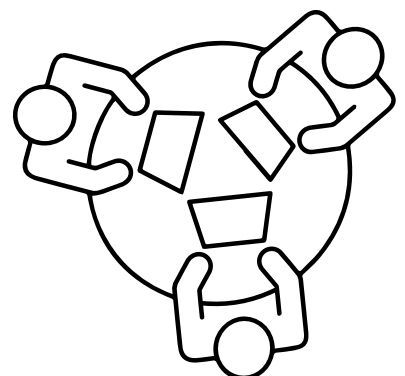


LOKALISIEREN

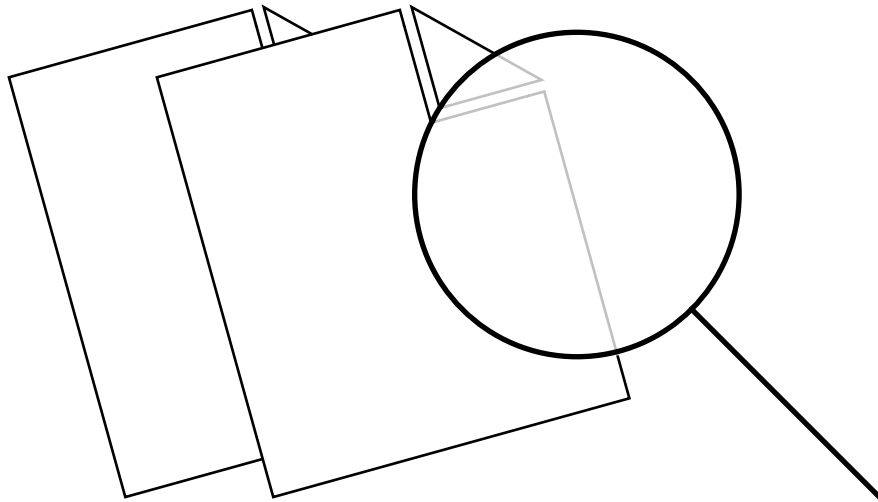
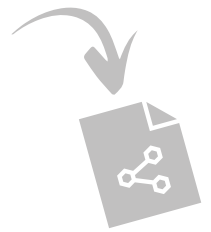


Für die erste **Sammlung** können Sie ein **offenes Dokument** anlegen, in dem alle Beteiligten festhalten können, wie die Dinge bisher liefen und laufen, was davon akzeptiert wird und als gut oder verbesserungswürdig angesehen wird. Mit diesem ersten Schritt lenken Sie Aufmerksamkeit auf das Thema und erfahren unmittelbar, welche Kultur wo gelebt wird. Sie sorgen dafür, dass alle Betroffenen selbstständig Problempunkte lokalisieren und diese benennen.

Wichtig hierfür ist es zu Beginn einen klaren Rahmen abzustecken. Nichts ist überfordernder als in ein, zwei Workshops mit allen Mitarbeitenden alle Probleme lokalisieren und lösen zu wollen. Für einen geeigneten Rahmen bieten sich bestimmte Situationen an, etwa **Meetings** oder wiederkehrende Probleme innerhalb von Gruppen, beispielsweise Abstimmungsvorgänge in einer Projektgruppe.



LOKALISIEREN



Für größere Unternehmen kann diese Sammlung je Projekt, Abteilung, Sparte, etc. aufgestellt werden und um die spezifischen Themen ergänzt werden. **Achtung, vergessen Sie nicht eine Deadline dafür zu vereinbaren.**

Für größere Prozesse in begleiteter Form – wie wir sie von Teamhero anbieten – gehen wir zusätzlich systematisch auf einzelne Situationen ein und führen Analysen zu typischen Problempunkten durch. Um eine Vorstellung vom Ablauf des Prozesses zu bekommen und erste eigene Ergebnisse zu erzielen, beschränken Sie sich auf ein Szenario (etwa ein Meeting im Projekt).



SCHRITT 2

Priorisieren



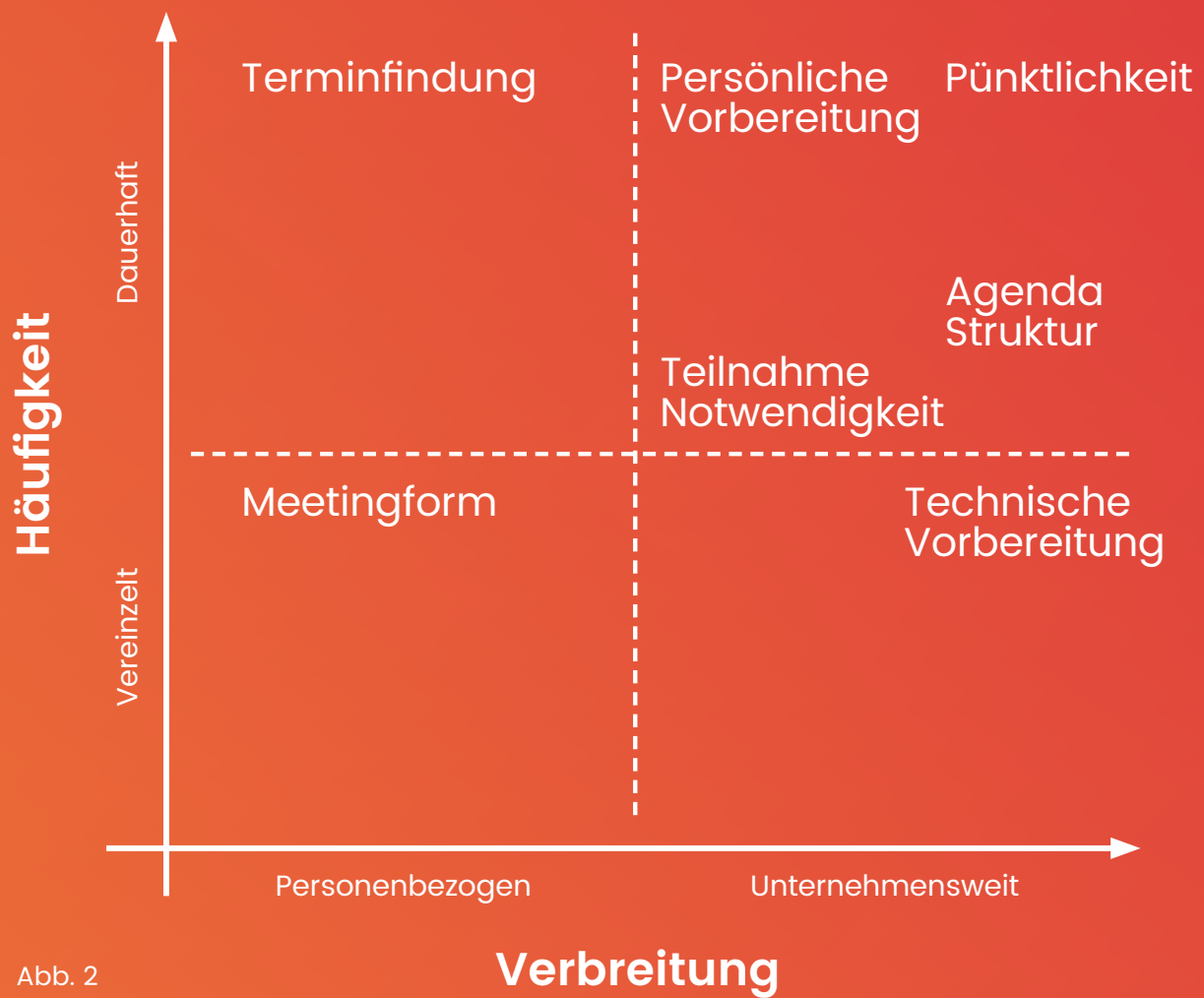


Wenn Sie mittels der offenen Sammlung die Problemfelder eines Szenarios geortet haben, geht es nun um die Priorisierung.

Nicht alles Gefundene und Regelungsfähige ist relevant für Ihr Playbook.

Mithilfe der folgenden Grafik können Sie herausfinden welche Themen wirklich relevant für die Kultur in Ihrem Unternehmen sind. Für unser eingangs beschriebenes Meeting haben wir hier exemplarisch die Problempunkte für ein fiktives Unternehmen in Abb. 2 eingetragen.

PRIORISIEREN





Die georteten Problempunkte werden nun unter zwei Fragestellungen betrachtet.

Ist die Verbreitung des Problems an eine Person gebunden oder taucht es in dieser (oder ähnlicher) Form womöglich überall im Unternehmen auf?

Ist das Problem nur gelegentlich auszumachen oder ist es bereits ein Dauerthema?

Findet sich eine Form des Ärgernisses dauerhaft an vielen Orten, in vielen Situationen im Unternehmen wieder – dann sollten Sie gelebte Werte und Kultur hier genauer betrachten und versuchen Widersprüche aufzudecken.

Beginnen Sie den nächsten Schritt mit den Punkten im Quadranten oben rechts, denn da ist der zu erzielende Mehrwert am größten, d.h. der Einfluss auf Ihre Unternehmenskultur am stärksten.

In großen Unternehmen empfehlen wir als Warm-Up mit dem Quadranten oben links zu beginnen. Die darin positionierten Problempunkte bringen ebenfalls einen großen Mehrwert mit sich, wenn diese einmal gelöst sind. Weiterhin bieten sie den Vorteil, dass weniger Personen davon betroffen sind und somit erst mal weniger Abstimmung und Koordination stattfindet.

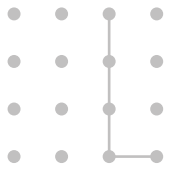


SCHRITT 3

Abstrahieren



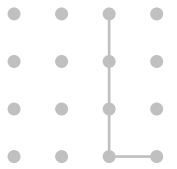
ABSTRAHIEREN



Der nächste Schritt ist das Extrahieren und Abstrahieren. Wie schon beschrieben ist nicht alles Gefundene und Regelungsfähige relevant für Ihr Playbook. In der Analyse (durch die Abstraktion) der unterschiedlichen Problempunkte werden Sie schnell Muster und wiederkehrende Problemursachen ausmachen können.

Eine Missachtung oder widersprüchliche Interpretation der Unternehmenswerte findet sich oftmals an vielen unterschiedlichen Stellen in kleinteiligen Alltagsprozessen wieder. Das Kleine spricht hier für das Ganze. Das bedeutet:

Im Umgang mit scheinbar banalen Prozessen offenbart sich die Kultur des ganzen Unternehmens.



Im Beispiel des oben beschriebenen Meetings geht es u. a. um **Pünktlichkeit**, das heißt um die **indirekte Verfügung der Zeit von anderen**. Was ist uns hier generell im Umgang miteinander wichtig?

Welchen “Wert” hat die Lebenszeit des einzelnen Menschen?

Mit der Spiegelung der Problempunkte in höheren Ebenen lassen sich Missverhältnisse und Widersprüche ausmachen – und im nächsten Schritt Lösungen formulieren.

In unserem Prozess stellen wir die Problempunkte den Unternehmenswerten (und wenn klar formuliert: dem Purpose) entgegen. Mithilfe der nachfolgenden Grafik können Sie einfach erfragen, entgegen welchem Werteverständnis und Unternehmenswerten die Problempunkte stehen.

ABSTRAHIEREN



Abb. 3



SCHRITT 4

Formulieren



FORMULIEREN



Wenn Sie Leitlinien formulieren, dann müssen die einzelnen Punkte in sich schlüssig sein und dürfen nicht untereinander im Widerspruch stehen. Gegensätzliche Herangehensweisen, verschiedene Werteverständnisse oder ein zu großer Interpretationsspielraum innerhalb einer Unternehmung untergräbt die Kraft und Glaubwürdigkeit einer gestalteten Unternehmenskultur und erschwert das Commitment aller Beteiligten.

Bei der Ausformulierung der einzelnen Punkte ist weniger mehr. Im Sinne guter Zitate oder Slogans sollten Sie hier **Klarheit** und **Freundlichkeit** in Einklang bringen. Eine gute Formulierung braucht Zeit, viel Diskussion und einige Versuche.

Die Kunst der Beschreibung einzelner Punkte ist es, die Aussagen offen sowie übertragbar zu halten und dennoch deutliche Handlungsweisen zu vermitteln.

FORMULIEREN



Aus dem eingangs beschriebenen Meeting lässt sich leicht das Problemfeld des Timings (Terminfindung, Pünktlichkeit, etc.) herauslesen. In der Grafik der Abstraktion können wir herauslesen, dass es sich um die fehlende Wertschätzung für die Zeit der Kollegen*innen handelt. Ein Unternehmenswert wie "Respekt" oder "Achtung" sollte sich hier auch ganz konkret im Verhalten rund um Timingfragen widerspiegeln. Für unser Beispiel aus dem fiktiven Meeting schlagen wir folgende Formulierung vor.

"...Termine müssen pünktlich starten und enden. Es liegt in der Verantwortung jeder Einzelnen und jedes Einzelnen dies zu achten – gerade im Respekt vor der Zeit der anderen..."

Weitere ausführliche Formulierungsbeispiele haben wir unten in einem Auszug aus unserem Teamhero Manifest angefügt (Beispiel 1).



Gute Worte brauchen Zeit

A large, stylized hourglass graphic in the background. The top and bottom chambers of the hourglass are filled with a dark red color, while the central neck is a lighter red. The hourglass is rendered with a 3D effect, showing a slight shadow and a highlight on its rim.



GUTE WORTE BRAUCHEN ZEIT

Seien Sie nicht enttäuscht, wenn Sie nicht auf Anhieb die richtigen Worte finden. Ausgefeilte Formulierungen brauchen Zeit und mehrere Überarbeitungsschritte. Alles was leicht wirkt, war anfangs schwer.

Wie gut Ihre Lösungen und Formulierungen, Ihre Regeln und Vereinbarungen sind, können Sie mit folgenden Antworten überprüfen.



Ist aus dem Formulierten unser Werteverständnis ersichtlich?



Wird daraus deutlich, was uns wichtig ist?



Ist das Ziel und der Sinn im Kontext unserer Kultur ersichtlich?



Könnte ich jemandem Dritten kurz und klar erklären, wie etwas Bestimmtes im eigenen Unternehmen gehandhabt wird?



Können alle Mitarbeiter*innen herauslesen, welches Verhalten angemessen ist und erwartet wird?



Lassen sich die Regeln und Vereinbarungen von allen einhalten?



SCHRITT 5

Kommu- nizieren





KOMMUNIZIEREN

Das Festhalten und Formulieren einer Unternehmenskultur ist ein stetiger und kreativer Prozess. Das bedeutet, sie wird im Verlauf immer wieder diskutiert, verbessert, abgewägt, neu formuliert. Auch bisherige Regeln, Abläufe und Muster sollten im Blick einer einheitlichen und authentischen Unternehmenskultur betrachtet werden.

Mit wiederkehrenden Treffen für die Bearbeitung angesammelter Problemfelder oder gar einer Mitarbeiterin oder einem Mitarbeiter, welche*r für Kulturfragen und die Betreuung des Playbooks beauftragt wird, halten Sie den Prozess am Leben. **Außerdem sollten Sie Hinweise auf die stetige Verbesserung und Updates zu Ihrem Playbook zum Teil der internen Kommunikation werden lassen.**

Wählen Sie für die Sammlung von Vorschlägen eine einfache und bestenfalls transparente Form. Hierfür eignen sich Projektmanagementwerkzeuge, Wikis oder auch digitale Flipcharts.

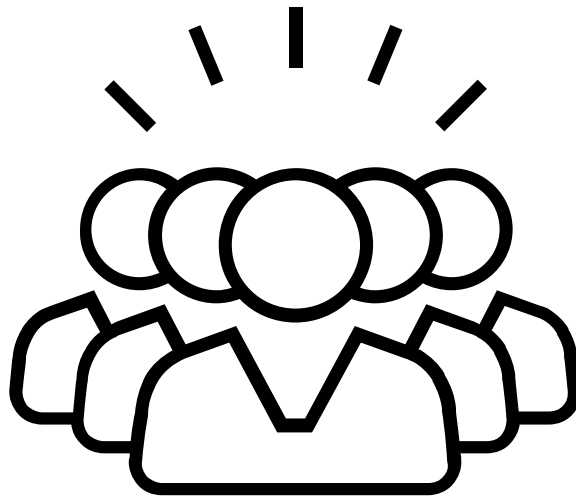
Kultur und Werte gibt es nur in gelebter Form. **Mit einer einmaligen “Hauruckaktion” schaffen Sie keine Unternehmenskultur – sondern Verunsicherung, mindestens aber Irritation.**

Für Prozesse, welche wir begleiten durften, bieten wir Update-Sessions nach Bedarf an, so bleibt die Veränderungsfähigkeit der Unternehmenskultur im Bewusstsein und neue geortete Problempunkte können adressiert werden bevor aus ihnen “schlechte Gewohnheiten” werden können.

Resümee



VIELE VORTEILE UND EIN NACHTEIL



Ob nun Leitfaden, Playbook oder Manual – mit einem Schriftstück dieser Art beseitigen Sie Grauzonen, verringern Konflikte und schaffen Verbindlichkeit für den Umgang in Ihrer Unternehmung. Langfristig erhöhen Sie die Effizienz und Produktivität. Mitarbeiter*innen in Unternehmen mit einer offen kommunizierten und dokumentierten Unternehmenskultur sind zufriedener, kreativer und weniger krank.

Zeigen Sie allen, was Ihr Unternehmen ausmacht, welche Werte es lebt und warum es sich so gut anfühlt ein Teil dieser Gemeinschaft zu sein.

VIELE VORTEILE UND EIN NACHTEIL

Nutzen Sie eine lebendige Unternehmenskultur, um Talente anzulocken. Bieten Sie Menschen einen guten Grund einen großen Teil ihres Lebens an diesem speziellen Ort verbringen zu wollen und gemeinsam die Vision der Unternehmung wahr werden zu lassen.

Die Vorteile einer festgehaltenen Unternehmenskultur sind offensichtlich und vielfältig. Aber natürlich hat ein solcher Prozess auch einen Preis. Bezüglich der monetären Kosten können wir klar sagen, die Investition lohnt sich meist schneller als gedacht. Anfängliche Beratungskosten, Workshoptage und spätere Arbeitsstunden von "Kulturverantwortlichen" sind durch die Vorteile schnell amortisiert.

Profitieren Sie von Ihrem Mut zur eigenen Haltung.

Mit der aktiven Arbeit und Ausgestaltung der Unternehmenskultur wandelt sich ein Unternehmen, verschafft sich Kontrast und Kontur, bekennt Farbe, zeigt Charakter und Persönlichkeit – und mit der neuen klaren Form der Unternehmung werden sich nicht alle Menschen im Unternehmen anfreunden wollen. Rechnen Sie also auch damit – neben den vielen Gewinnen – auch Menschen und eventuell Kunden zu verlieren. Aber keine Angst, was Ihnen kurzfristig wegfällt, holen Sie schnell wieder rein – passender und dauerhafter.

VIELE VORTEILE UND EIN NACHTEIL

Haben Sie Mut und entdecken, was Sie einzigartig macht. Das Besondere Ihrer Unternehmung gemeinsam mit den Mitarbeitenden sammeln, sortieren und verfeinern. Fangen Sie klein an und lassen sich überraschen wie viel schon da ist. Der Prozess ist eine Reise.

Die gemeinsame Gestaltung und Verschriftlichung der Unternehmenskultur ist ein großer Moment der Wertschätzung aller im Unternehmen.

Etwas Gültiges für alle zu gestalten schafft starken Zusammenhalt. Das Verstehen und aktive Gestalten der eigenen Unternehmenskultur ist ein stetiger Prozess. Es fordert Ihnen Mut, Ehrlichkeit und Gestaltungswillen ab und sicher einige Nerven und Sprünge über Ihren eigenen Schatten. Eine gut dokumentierte, klar kommunizierte und durchgängig akzeptierte Unternehmenskultur ist längst keine Randaufgabe der Unternehmensführung mehr – es ist ein Schlüssel zu Innovation und Zukunftsfähigkeit.

VIELE VORTEILE UND EIN NACHTEIL

Als Personalmanagementprofis wissen wir, dass der Unternehmenskultur gar nicht genug Bedeutung beigemessen werden kann. Auch aus diesem Grund bieten wir neben erfolgreichen Softwarelösungen Beratung und Begleitung bei der Entwicklung, Dokumentation und Kommunikation Ihrer ureigenen Unternehmenskultur.

Lassen Sie uns hierzu sprechen und wir finden heraus wie Sie sich zukünftig auf das konzentrieren, was Sie und Ihr Unternehmen wirklich nach vorne bringt.

Hier unsere Kontaktdaten:

DEUTSCHLAND

Hendrik Schneider

Geschäftsführer

+49 30 609 888 223

hs@teamhero.de

Teamhero GmbH

Alt-Moabit 19

DE-10559 Berlin

SCHWEIZ

Martin Winiker

Geschäftsführer

+41 79 294 44 50

mw@teamhero.ch

Teamhero Schweiz GmbH

Hardturmstrasse 76

CH-8005 Zürich



Nachwort

Zu guter Letzt “lösen” wir noch das fiktive Meeting vom Textanfang auf. Wir von Teamhero haben schon alle der beschriebenen Problempunkte vielfach mit Kunden lokalisiert und in diesem Prozess bearbeitet.

Als kleiner Bonus in diesem Whitepaper geben wir Ihnen eine “Auflösung” der Situation mit auf den Weg.

Unsere Tipps für die Verbesserung des Workflows können Sie direkt als Ansatzpunkt und “Abkürzung” für Ihr ganz eigenes Playbook und die erfolgreiche Verschriftlichung Ihrer Unternehmenskultur nutzen.

Formulierungs- beispiele

TEAMHERO MANIFEST (AUSZUG)

Für unser Unternehmen pflegen und entwickeln wir schon seit einigen Jahren eine eigene Form des Kulturbuchs. Ursprünglich ein Manifest, welches vor allem unsere Kommunikationsformen regeln sollte, haben wir über die Zeit ein sehr detailliertes Betriebshandbuch geschrieben.

Es beinhaltet Verhaltensregeln, Leitlinien, Erklärungshilfen, Prioritäten, Ziele und Prozesse. Unter anderem wird geklärt, wie die Arbeit persönlich, aber auch im Umgang mit Teammitgliedern, Geschäftspartnern und Dritten, etwa Freelancern oder externen Beratern, gestaltet wird.

Beispielgebend für Termine und Meetings haben wir hier einige unserer Teamhero Regeln angefügt. Da Termine und Meetings oftmals hohe Konzentrationen von Problempunkten beinhalten, ist dieser Abschnitt auch einer der ausführlichsten in unserem Playbook.

BSP. 1: TERMINE



TERMINE

- Durch eine logische und einheitliche Terminsyntax sparen wir allen Teammitgliedern **Zeit** aufgrund einer schnellen und reibungslosen Planung ohne bzw. mit sehr wenigen Rückfragen.
- **Wir teilen unseren Kalender** – idealerweise mit allen Details – mit den direkten Teammitgliedern damit diese verstehen, wann wir verfügbar sind und wo wir uns befinden.
- Wir nutzen unsere Kalender zu unserer eigenen **Ressourcenplanung**. Jedes Teammitglied ist damit in der Lage die Arbeitsbelastung und verfügbare Zeiten der Kolleg*innen einzuschätzen.
- Aus der **Definition des Ortes** im Termin ist klar erkennbar, ob der Termin intern, extern oder virtuell stattfindet. Bei externen Terminen wird immer der Ort inkl. konkreter Anschrift angegeben.
- Im Sinne des Dienstleistungsgedanken sollen **Kundentermine** per se nicht verschoben werden, da die Verfügbarkeit und oft zeitnahe Beratung Teil der Vergütung ist.

- **Termine dürfen nicht einfach und ohne Grund verschoben werden** – interne, externe, provisorische und Blocktermine werden gleich behandelt. Es bedarf der Rücksprache mit dem*r jeweiligen Kolleg*in bzw. Kund*in. Dabei werden gleich valide Vorschläge unterbreitet, um die Kommunikation so effektiv wie möglich zu gestalten.
- Termine sollen frühestmöglich, aber immer **sinnvoll geplant** werden. Wir gehen grundsätzlich nicht davon aus, dass ein*e Kolleg*in sofort und unmittelbar Zeit hat.
- Zu Terminen laden wir so viele Teilnehmer*innen wie notwendig und so wenig wie möglich ein. Ziel ist es so **wenige Meetings** wie möglich aus Respekt gegenüber der Zeit des Anderen zu haben.
- Alle Teilnehmer*innen müssen vorab mit Agenda und den zu besprechenden Inhalten versorgt worden sein. Die Teilnehmer*innen müssen **vorbereitet** erscheinen und die Unterlagen bereits studiert haben.
- Man kann von anderen nicht erwarten, dass innerhalb kürzester Zeit ein Termin gefunden werden kann.
- Natürlich ist eine Terminvereinbarung abhängig von der **Wichtigkeit, Dauer und geografischer Machbarkeit** – dies sollte immer in der Abstimmung kommuniziert werden.
- Alle Termine müssen **pünktlich** starten und enden. Auch Pausen sollen bei längeren Terminen fest eingeplant und kommuniziert werden.
- Wir nutzen **keine Handys** während Meetings. Wenn eine Nutzung unabdingbar ist, wird diese vorab angekündigt.
- Wir schreiben **keine E-Mails** während Meetings.

BSP. 2: FIKTIVES MEETING – AUFGELÖST



In unserem eingangs beschriebenen Meeting sind wir absichtlich über eine Vielzahl an Fallstricke gestolpert. Aus unseren Erfahrungen mit Kund*innen haben sich bereits eine Vielzahl an bewährten Vorgehensweisen und Tipps für eigene Playbook-Regeln ergeben. Hier die “Auflösung” des beschriebenen Meetings.

ANSÄTZE UND TIPPS FÜR REGELUNGEN

- **Meetingzeit:** Besser früh als spät, besser Anfang der Woche als am Freitagnachmittag.
- **Verspätungen:** Pünktlichkeit ist eine Form anderen Respekt zu zollen (vor der Beanspruchung ihrer Lebenszeit). Arbeiten Sie für eine Kultur der Pünktlichkeit. Vermeiden Sie Wartezeiten jeder Art.
- **Timing:** Planen Sie realistisch vorab. Halten Sie unbedingt die verabredete Dauer des Treffens ein, das erspart allen Teilnehmenden weitere Probleme.
- **Teilnehmer*innen:** Beschränken Sie sich auf die nötigsten Teilnehmer*innen, nur wer unmittelbar in Person etwas beitragen kann und gebraucht wird, sollte auch eingeladen werden. Die Verfügbarkeit (Urlaub, andere Termine) sollte vorab von den Vorbereitenden abgeklärt werden.

- **Dokumentation:** Auf die Nutzung einzelner Laptops und Smartphones sollte ganz verzichtet werden. Sollte es etwas festzuhalten geben, dann bestimmen Sie eine Person, welche Protokoll führt und/oder teilen Sie die Präsentation im Nachgang.
- **Vorbereitung:** Informieren Sie vorab über benötigte Materialien. Für alle Teilnehmer*innen gehört auch die individuelle Vorbereitung zwingend dazu. Das betrifft die eventuelle Auffrischung der Themen, an die das Meeting anknüpft als auch eine persönliche Haltung bzw. klare Meinung für den konstruktiven Austausch. Bestenfalls sind alle Teilnehmenden auf dem selben Wissensstand und das mühsame "Abholen" und „Aufklären“ entfällt. Natürlich sollten Nachfragen, die dem Verständnis dienen, weiterhin erlaubt sein
- **Diskussion:** Begrenzen Sie die Gruppe der Diskutierenden auf die entscheidenden Personen und verabreden Sie die Dauer und ein Ziel für die Diskussion im Vorfeld.
- **Technik:** Zur Vorbereitung gehört auch ein Technikcheck. Technik, die im Rahmen des Meetings benötigt wird muss vorab installiert und getestet werden. Entsprechende Programme sollten bereits laufen und aktive Verbindungen, etwa zu zugeschalteten Personen, bereits bestehen.
- **Terminsuche:** Sollte ein weiteres Treffen geplant werden und eine genauer Termin steht noch nicht fest, einigen Sie sich auf einen Wunschzeitraum. Die Organisierenden können dann Zeitpunkt und Ort vorschlagen und abstimmen lassen.
- **Generell:** Es gibt unzählige Anlässe für Meetings. Vermeiden Sie eine Mischung der Formen und Agendapunkten. Reine Informations- und Updatemeetings benötigen keine Präsenz, meist reicht sogar ein schriftliches Update. Diskussionsreiche Tagesordnungspunkte können individuell vorbereitet und aufbereitet werden oder gar in eigenen Formaten (z.B. Workshops) bearbeitet werden.

AUTOREN

WARUM TEAMHERO WAS ZU SAGEN HAT

Seit Oktober 2014 bauen und erweitern wir im Herzen Berlins Teamhero zu der Softwarelösung zur Akquisition, Verwaltung, Qualifizierung, Disposition und Abrechnung von Personal. Darüber hinaus begleiten wir Unternehmen auf ihrem Weg der digitalen Transformationen.

Welche Herausforderungen Sie auch immer im Bereich Personalmanagement, Unternehmenskultur oder Digitalem Arbeiten haben, wir werden eine Lösung für Sie und mit Ihnen gemeinsam finden.

Wir analysieren Ihre Arbeitsabläufe, Ihre Kommunikation und Ihre Organisationsstruktur und entwickeln mit Ihnen passgenaue Lösungen. Dabei ist die Zielstellung in weniger Zeit mehr zu erreichen, jedoch den Spaß und die Motivation des Teams nicht aus dem Blick zu verlieren.



Hendrik Schneider

hs@teamhero.de

Geschäftsführer Teamhero

[linkedin.com/in/hendrikschneider](https://www.linkedin.com/in/hendrikschneider)

Zeigt Ihnen, wie Sie Ihre Kultur, Führung und Arbeitsprozesse verändern können, um sich auf das 21. Jahrhundert vorzubereiten.



Martin Winiker

mw@teamhero.ch

Geschäftsführer Teamhero Schweiz

[linkedin.com/in/martinwiniker](https://www.linkedin.com/in/martinwiniker)

Mehr als zehn Jahre Erfahrung in der IT-Welt von Kreativen und der damit einhergehenden Unternehmenskultur.



Moritz Grund

mg@neuewerte.de

Strategie bei Neue Werte

[linkedin.com/in/moritzgrund](https://www.linkedin.com/in/moritzgrund)

Inspiziert und arbeitet als Entscheidungsexperte und Autor an Werkzeugen und Methoden für eine bessere (Unternehmens-)Welt.

TEAMHERO



Sinnvolle Arbeit. Glückliches Team.

Teamhero GmbH, Alt-Moabit 19, 10559 Berlin

Tel.: 030 609 888 222, Fax: 030 609 888 299

E-Mail: hello@teamhero.de, Internet: www.teamhero.de

Teamhero GmbH wird vertreten durch die Geschäftsführer
Michael Dawart, Hendrik Schneider

Amtsgericht: Berlin Charlottenburg Handelsregisternummer: HRB 162338 B
Umsatzsteuer-Identifikationsnummer gemäß §27a Umsatzsteuergesetz: DE297472783