

WORKBOOK

---

»Nazanin erklärt's –  
Resiliente  
Unternehmenskultur  
von A bis Z«



# Inhalt

---

|                                      |    |                              |    |
|--------------------------------------|----|------------------------------|----|
| Willkommen im Workbook .....         | 3  | U wie Unternehmergeist ..... | 33 |
| A wie Agilität .....                 | 4  | V wie Vision .....           | 35 |
| B wie Beratungskultur .....          | 6  | W wie Werte .....            | 36 |
| C wie Change 5.0 .....               | 7  | XYZ .....                    | 37 |
| D wie Diversitätsmanagement .....    | 9  |                              |    |
| E wie Empowerment .....              | 11 |                              |    |
| F wie Fehlerkultur .....             | 12 |                              |    |
| G wie Gendern .....                  | 13 |                              |    |
| H wie Hierarchie .....               | 14 |                              |    |
| I wie Innovationskraft .....         | 16 |                              |    |
| J wie Job Sharing .....              | 17 |                              |    |
| K wie Kommunikationskultur .....     | 19 |                              |    |
| L wie Lernkultur .....               | 20 |                              |    |
| M wie Meetingkultur .....            | 22 |                              |    |
| N wie Nachhaltigkeit .....           | 24 |                              |    |
| O wie Organisationsentwicklung ..... | 25 |                              |    |
| P wie Partizipation .....            | 26 |                              |    |
| Q wie Qualifizierung .....           | 28 |                              |    |
| R wie Resilienz .....                | 29 |                              |    |
| S wie Systemdenken .....             | 30 |                              |    |
| T wie Teams .....                    | 32 |                              |    |

# Willkommen im Workbook

---

## »Nazanin erklärt's – Resiliente Unternehmenskultur von A bis Z«

In einer zunehmend dynamischen und unsicheren Geschäftswelt ist die Fähigkeit eines Unternehmens, resilient zu agieren, entscheidend für den langfristigen Erfolg. Mit ihren bisherigen Strukturen (und Kulturen!) finden Unternehmen oftmals keine passenden und schnellen Antworten, um sich zukunftsgerecht, häufig nicht mal zeitgemäß zu entwickeln. Die Kultur eines Unternehmens spielt hierbei eine Schlüsselrolle für die nötige Resilienz.

Eine resiliente Unternehmenskultur hilft nicht nur dabei, Krisen zu meistern, sie fördert neben Anpassungsfähigkeit Innovationskraft und proaktives Handeln, steigert die Zufriedenheit der Mitarbeitenden und ihre Identifikation mit dem Unternehmen. Im Fokus steht auf vielen Ebenen die (Selbst)Wirksamkeit genau dieser Mitarbeitenden, ihre Gestaltungsfreiräume bieten die Entwicklung ihrer Mündigkeit durch Teilhabe und Partizipation.

Wie ein roter Faden zieht sich hierbei und auch durch unsere Reihe die Rolle der Führung. Neben ihrer Vorbildfunktion übt sie durch das Setzen des Rahmens den größten Einfluss auf das Empowerment der Organisation und somit auf die Kultur aus. Durch ihre Authentizität und Bewusstheit erwächst das Potenzial von Organisationen, den erforderlichen Kulturwandel herbeizuführen und die hiermit korrelierende Reife zu entwickeln.

### **\*Motivation für die Reise\***

Unser Workbook begleitet Euch durch die einzelnen Episoden der Reihe »Nazanin erklärt's – Resiliente Unternehmenskultur von A bis Z«. Neben knackigen Erläuterungen zu jedem Begriff helfen Euch Leitfragen bei der Reflexion über das eigene Unternehmen und der Entwicklung erster individueller Schritte, um Euer Unternehmen, Eure Teams und Eure Zusammenarbeit zu fördern.

Dieses Workbook bietet Euch bewusst keine wissenschaftliche Herangehensweise oder theoretisches Wissen. Es möchte Euch nicht nur Denkanstöße geben, sondern dabei unterstützen, die

Begriffe unserer Reihe in erste konkrete Maßnahmen für eine resiliente(re) Unternehmenskultur umzusetzen.

Nutzt dieses Workbook, um Euer Unternehmen oder Euer Team auf die nächsten Herausforderungen vorzubereiten und eine Kultur zu schaffen, die Veränderung als Chance begreift – nicht als Bedrohung!

Viel Freude wünscht Euch  
Eure Nazanin





## A wie Agilität

---

In einer Zeit, in der sich Märkte und Produkte rasant wandeln, brauchen wir Agilität, um unsere Anpassungsfähigkeit und **Innovationskraft** zu steigern.

### Agilität

- ... steigert Flexibilität & Beweglichkeit
- ... befähigt zu einem proaktiven Umgang mit Herausforderungen
- ... ist KEIN Werkzeug zur Effizienzsteigerung
- ... braucht ein neues Verständnis von Führung
- ... erfordert, allen voran für starke **Teams**, ein strenges Rahmenwerk mit klaren Spielregeln

### Leitfragen

Welche agilen Methoden kennen und nutzen wir bereits?

Wo brauchen wir mehr Agilität? In welchen Prozessen können (oder müssen) wir agil(er) arbeiten?

In welchen Bereichen und Prozessen sind unsere konservativen Methoden weiterhin geeignet?

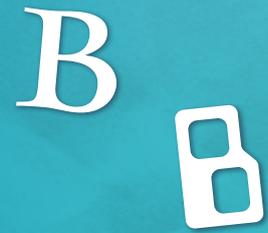
Welchen Aspekt eines Agilen Mindsets ( Haltung, Einstellungen, Wissen und Fertigkeiten) müssen wir um Unternehmen als nächstes fördern, um agiler zu werden?



**Beratung ist die Lampe der Führung,  
die den Weg weist, und die Quelle  
des Verstehens.«**

Bahá'u'lláh





## B wie Beratungskultur

---

Beratungskultur fernab von hierarchischer Kommunikation ist ein machtvoll Instrument für eine lernende Organisation mit hoher **Resilienz** und ihre Etablierung ein wichtiger Baustein, um mit möglichst vielen Perspektiven nachhaltige Lösungen zu entwickeln.

### **Beratungskultur**

- ... ist »reif«, wenn sie objektiv ist
- ... bestimmt die **Meetingkultur**
- ... definiert die Leitplanken für die **Lernkultur** im Unternehmen
- ... befreit von Silodenken und ermöglicht Schwarmintelligenz
- ... wirkt bereits im Tür- und Angelgespräch

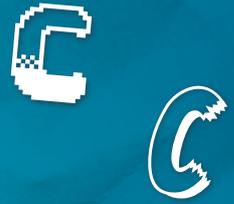
### **Leitfragen**

Wie schaffen wir als Basis für eine gelungene Beratungskultur eine Kultur der offenen und transparenten Kommunikation?

Wie können wir stärker diverse Perspektiven innerhalb des Unternehmens »einfangen«?

Wo gelingt es uns bereits gut, über kontroverse Meinungen konstruktiv zu beraten?

Welche Schritte können wir unternehmen, um kontinuierliches Feedback und Reflexion zu fördern?



## C wie Change 5.0

---

Je komplexer und herausfordernder die Unternehmensumwelt wird, umso mehr wird Veränderung vom isolierten Projekt zum Normzustand und muss bewusst gestaltet werden. Ein geeignetes Change Management ist gefragt und braucht für ein resilientes Unternehmen dringend ein Update – als »Change 5.0«.

### Change 5.0

- ... ist zukunftsorientiertes Change Management durch **Partizipation**
- ... rückt die Belegschaft in den Fokus und macht Mitarbeiter:innen zu Gestaltenden
- ... arbeitet mit individuellen Persönlichkeiten und Stärken
- ... schafft Akzeptanz statt Widerstand
- ... ist **Empowerment** anstelle von Passivität

### Leitfragen

Wie werden Veränderungen in unserem Unternehmen aktuell von Mitarbeiter:innen wahrgenommen?

Wie sind Mitarbeiter:innen heute an Veränderungen beteiligt?

»Setzt Du noch um oder gestaltest Du schon?« – an welchen Stellen können wir Mitarbeiter:innen von Betroffenen zu Beteiligten machen?

Welche konkreten Maßnahmen sind erforderlich, um die Mitarbeiter:innen stärker zu empoweren?



**Zweck und Ziel der Organisation  
ist es, die Stärken der Menschen  
produktiv zu machen und ihre  
Schwächen unwesentlich.«**

Peter F. Drucker



# D wie Diversitätsmanagement



Erfolgreiche **Teams** sind durch unterschiedliche Persönlichkeiten und Stärken gekennzeichnet - anders als auf den ersten Blick geht es im Diversitätsmanagement dabei nicht um Faktoren wie kulturelle Unterschiede, Alter oder Geschlecht.

## Diversitätsmanagement

- ... nutzt unterschiedliche Stärken bewusst zur Teambildung
- ... erhöht die Problemlösekompetenz durch vielfältige Perspektiven und Ansätze
- ... steigert Kreativität und **Innovationskraft**
- ... trägt zur persönlichen und beruflichen Entwicklung aller Teammitglieder bei
- ... stärkt Teamdynamik und Zusammenarbeit (auch durch mehr Bewusstheit für Diversität)

## Leitfragen

Wie nehmen wir Diversität bisher im Unternehmen wahr?

Welche Probleme entstehen heute ggf., weil wir Diversität nicht bewusst betrachten und nutzen?

Wie können wir uns darin steigern, Stärken von Diversität für uns nutzbar zu machen?

Welche neue Definition für Diversität und Diversitätsmanagement ist für uns hilfreich?



**Lasst uns Betroffene –  
statt zu Beteiligten –  
zu Gestaltenden machen.**

**Das ist die Macht von Empowerment!«**

Nazanin Budeus





## E wie Empowerment

---

Empowerment bedeutet nicht nur, individuelle Stärken der Einzelnen zu fördern, sondern auch eine neue Definition von Zusammenarbeit und **Partizipation** zu entwickeln, die mit einer hohen Autonomie von Einzelnen sowie **Teams** einhergeht.

### Empowerment

- ... aktiviert die Belegschaft als Gestaltende
- ... fördert und fordert die Stärken der Einzelnen
- ... steigert die Identifikation mit dem Unternehmen
- ... bedeutet auch Selbstführung
- ... ist eine wichtige Antwort auf den steigenden Transformationsso

### Leitfragen

Wie sehr wird Empowerment bisher im Unternehmen als Führungsaufgabe verstanden?

Wie können wir Selfempowerment in unserer persönlichen Ausrichtung stärken?

Was sind unsere nächsten Schritte, um das Thema Empowerment von Mitarbeiter:innen im Unternehmen stärker zu verankern?

Wo muss ich (Kontrolle) loslassen? Was muss ich abgeben (bspw. Wissen, Zugang...), damit andere handlungsfähiger werden?

## F wie Fehlerkultur

---



Eine gesunde Fehlerkultur, die das Potenzial von Veränderung hebt, setzt Vertrauen und offene Kommunikation voraus. Wenn aus Fehlern Wachstum hervorgeht, wird aus Fehlerkultur **Lernkultur**.

### Fehlerkultur

- ... erlaubt Kurskorrekturen
- ... legt das Potenzial für Verbesserungen frei
- ... ist wesentlich für Kreativität und **Innovationskraft**
- ... baut Widerstände bei steigender Transparenz ab
- ... braucht Führung als Vorbild

### Leitfragen

Welche Vorteile können wir durch den Einsatz von Job Sharing für das Unternehmen und seine Mitarbeiter:innen erzielen?  
Welche Nachteile ergeben sich ggf.?

Welche alternativen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen sind in unserem Unternehmen bereits im Einsatz? Findet Job Sharing heute schon Anwendung?

Für welche Stellen würde sich in unserem Unternehmen Job Sharing eignen?



## G wie Gendern

---

Das Thema Gendern beinhaltet im Kern Inklusion und Chancengleichheit »at its best« und schafft Bewusstheit über Vorurteile.

### Gendern

- ... verhindert Ausgrenzung durch Worte oder Taten
- ... räumt mit Vorurteilen auf
- ... trägt zu persönlichem und kollektivem **Empowerment** bei
- ... hebt das Potenzial individueller Stärken und fördert erfolgreiche **Teams**
- ... ist Beitrag für ein gelungenes **Diversitätsmanagement**

### Leitfragen

Welche Rolle spielt das Thema Gendern derzeit im Unternehmen?

Wie können wir konstruktiv und frei von Urteil mehr Bewusstheit über bestehende individuelle UND kollektive Vorurteile schaffen?

Wie können wir – gemeinsam und allein – Vorurteile abbauen?



## H wie Hierarchie

---

Die Hierarchie hat einen starken Einfluss auf die Kultur eines Unternehmens und setzt Leitplanken für Kommunikation und **Partizipation** der Belegschaft.

### Hierarchie

- ... steht für »top down« statt »bottom up«
- ... sorgt für Klarheit bei Verantwortlichkeiten und Entscheidungsfindungen
- ... kann einer offenen **Kommunikationskultur** auf Augenhöhe im Weg stehen
- ... hemmt **Innovationskraft** und Flexibilität
- ... beeinträchtigt Feedback- und **Beratungskultur**

### Leitfragen

Wie flach oder stark sind unsere Hierarchien im Unternehmen?

Welche Vorteile resultieren aus unseren hierarchischen Strukturen?

An welchen Stellen stehen uns unsere hierarchischen Strukturen im Weg?

An welchen Stellen sehen wir die Möglichkeit, Hierarchien im Unternehmen abzubauen? Welche Potenziale ergeben sich hieraus?



**Innovation erfordert den Mut, den  
bekannten Pfad zu verlassen und  
neue Wege zu beschreiten.«**

Henry Ford



I



# I wie Innovationskraft

---

Die Innovationskraft im Unternehmen steht nicht nur für die permanente Weiterentwicklung des eigenen Geschäftsmodells, der Produkte und Prozesse. Sie ist auch Bedingung, um aus Krisen Veränderungen und Innovationen abzuleiten und neuen Gegebenheiten eine hohe Akzeptanz entgegenzubringen.

## **Innovationskraft**

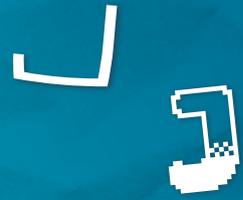
- ... steht für neue Produkte und Dienstleistungen
- ... macht aus dem Risiko von Disruptionen Potenziale für das eigene Unternehmen
- ... sorgt für die Erschließung neuer Märkte
- ... ermutigt zu kontinuierlichem Lernen und Wissenstransfer
- ... ist abhängig von der gelebten **Fehlerkultur**

## **Leitfragen**

Wie entstehen Innovationen in unserem Unternehmen?

Wie gut gelingt es uns, außerhalb unseres bestehenden Geschäftsmodells Innovationen zu entwickeln?

Welches Umfeld begünstigt Innovation? Mit welchen konkreten Schritten können wir unsere Innovationskraft steigern?



## J wie Job Sharing

---

Job Sharing bietet als innovative Form der Arbeitsorganisation flexible(re) Möglichkeiten, Potenziale und Stärken von Mitarbeitenden freizusetzen.

### Job Sharing

- ... verteilt Verantwortung auf mehreren Schultern
- ... kombiniert sich ergänzende Stärken und Expertisen im Sinne des **Diversitätsmanagements**
- ... bündelt knappe Ressourcen
- ... erweitert Perspektiven durch Feedback und Reflektion
- ... sorgt für mehr Chancengleichheit

### Leitfragen

Welche Vorteile können wir durch den Einsatz von Job Sharing für das Unternehmen und seine Mitarbeiter:innen erzielen?  
Welche Nachteile ergeben sich ggf.?

Welche alternativen arbeitsorganisatorischen Maßnahmen sind in unserem Unternehmen bereits im Einsatz?  
Findet Job Sharing heute schon Anwendung?

Für welche Stellen würde sich in unserem Unternehmen Job Sharing eignen?



**10 Prozent Strategie,  
90 Prozent Kommunikation ergeben  
100 Prozent Teamerfolg!«**

Andre Dieckschulte



# K wie Kommunikationskultur

---



Eine gelungene Kommunikationskultur im Unternehmen basiert auf starken **Werten** und der Entwicklung einer **Vision** für die interne wie auch externe Kommunikation.

## Kommunikationskultur

- ... sagt viel über die gelebte **Hierarchie** aus
- ... macht Auseinandersetzung konstruktiv
- ... ist wesentlich für die Zusammenarbeit im Unternehmen
- ... setzt die Leitplanken für **Partizipation** und **Empowerment**
- ... verlangt Führung als Vorbild

## Leitfragen

Wie lässt sich unsere aktuell gelebte Kommunikationskultur beschreiben? Wie fördern wir Augenhöhe und Offenheit?

Gelingt es uns bereits, dass jede\*r mit individuellen Perspektiven beitragen kann? Bleiben manche Kolleg:innen ungehört?

Was ist unsere Vision einer gelungenen Kommunikationskultur? Welche Maßnahmen sind auf dem Weg zu einer besseren Kommunikationskultur für uns hilfreich?

# L wie Lernkultur

---



Die Lernkultur eines Unternehmens ist wesentlich für seine Transformationskraft und sichert seine Wettbewerbsfähigkeit.

## Lernkultur

- ... ist das Fundament für eine lernende Organisation
- ... steigert die **Partizipation** der Belegschaft
- ... verlangt Selbstführung der Einzelnen
- ... bedeutet Wachstum und Fortschritt
- ... macht **Fehlerkultur** obsolet

## Leitfragen

An welchen Stellen haben wir – bewusst oder unbewusst – bereits Routinen und Maßnahmen für eine gelungene Lernkultur?

An welchen Stellen gelingt es uns auf einfache Weise, unsere Lernkultur zu (be-)fördern?

Mit welchen 5 Maßnahmen können wir individuelles und kollektives Lernen im Unternehmen etablieren?



**Eine Diskussion ist unmöglich mit jemandem, der vorgibt, die Wahrheit nicht zu suchen, sondern schon zu besitzen.«**

Romain Rolland





## M wie Meetingkultur

---

Meetings sind ein notwendiges und wertvolles Format, um Zusammenarbeit und Kommunikation im Unternehmen zu gestalten – ausschlaggebend hierfür ist die gelebte Meetingkultur.

### Eine gute Meetingkultur

- ... lässt (hierarchieoffen) jede\*n zu Wort kommen
- ... schafft Transparenz und Effizienz
- ... sorgt für Wachstum und Transformation
- ... fängt vielfältige Perspektiven ein
- ... ist wesentlich für **Empowerment** und erfolgreiche Teams

### Leitfragen

Was charakterisiert unsere Meetings im Unternehmen? Was ist förderlich, was weniger förderlich für eine gelungene Meetingkultur?

Wie sieht unsere Vision einer gelungenen Meetingkultur aus?

Welche Maßnahmen müssen wir umsetzen, um unsere Vision umzusetzen?



**Am Anfang jeder Bemühung hat man  
die Pflicht, auf das Ende zu sehen.«**

Bahá'u'llah



## N wie Nachhaltigkeit

---



Nachhaltigkeit als sinnstiftendes Momentum darf in keiner **Vision** und Strategie eines Unternehmens fehlen.

### **Nachhaltigkeit**

- ... ist der wichtigste Veränderungstreiber
- ... lebt nur durch Authentizität
- ... braucht Bewusstheit über ihre vielfältigen Facetten
- ... steigert die Attraktivität eines Unternehmens
- ... sichert die Zukunft und leistet einen Beitrag für ALLE

### **Leitfragen**

Wie und wo ist das Thema Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen verortet?

Wie berücksichtigen wir neben den ökologischen Aspekten auch die ökonomische und vor allem soziale Ebene?

Wie können wir dafür sorgen, dass das Thema Nachhaltigkeit stärker in unserer Vision und Strategie verankert wird?

# 0 wie Organisationsentwicklung



Organisationsentwicklung stellt die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens bei zunehmender Komplexität der Herausforderungen sicher.

## Organisationsentwicklung

- ... ist ein Muss für Zukunftsfähigkeit
- ... passiert nicht von allein, sondern braucht bewusste Prozesse
- ... muss durch Führung belebt werden
- ... **empowert** zunehmend die Belegschaft
- ... schließt den Kulturwandel ein

## Leitfragen

Wie sehr befassen wir uns im Unternehmen bewusst mit dem Thema Organisationsentwicklung?

Welche Veränderungen stellen wir im Rückblick fest, die sich durch Herausforderungen im unternehmerischen Alltag ergeben haben?

Mit welchen Maßnahmen können wir zunehmend unsere Belegschaft empowern?

Woran erkennen wir, dass sich auch die Kultur im Unternehmen gewandelt hat?

# P wie Partizipation

---



Partizipation ist das Fundament für **Agilität** und **Innovationskraft**.

## Partizipation

- ... steigert die Identifikation mit dem Unternehmen
- ... verändert **Hierarchie** und Zusammenarbeit
- ... braucht Vertrauen auf allen Seiten
- ... macht Selbstwirksamkeit spürbar
- ... steigert proaktives Handeln bei steigender Komplexität

## Leitfragen

An welchen Stellen erleben wir im Unternehmen eine starke Partizipation der Belegschaft?

Welche Hemmnisse stehen uns für mehr Partizipation im Weg? (Wie) Lassen sich diese abbauen?

Welche Bereiche und Prozesse eignen sich bei uns dafür, Partizipation zu steigern?



**Erfolg besteht darin, dass man genau die Fähigkeiten hat, die im Moment gefragt sind.«**

Henry Ford





## Q wie Qualifizierung

---

Qualifizierung sichert die Weiterentwicklung, Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens und ist Baustein einer gelungenen **Lernkultur**.

### Qualifizierung

- ... erhöht die Attraktivität als Arbeitgeber\*in
- ... lebt von Commitment und Raum durch Führung
- ... braucht Bewusstheit in der Belegschaft
- ... ist wichtig für eine lernende Organisation
- ... macht zukunftsfähig

### Leitfragen

Welchen Stellenwert hat das Thema Qualifizierung in unserem Unternehmen?

Wie sehr findet bisher Methoden-Know-How (bspw. Management-, Kreativitäts- und Innovationstechniken) in unseren Qualifizierungsmaßnahmen Berücksichtigung?

Wie können wir dafür sorgen, dass Lernimpulse aus Qualifizierungsmaßnahmen ihren Weg in das Unternehmen und ins Tagesgeschäft finden?



## R wie Resilienz

---

Resilienz ist in Zeiten komplexer Herausforderungen das Rückgrat des Unternehmens durch die Fähigkeit, nicht nur Krisen zu meistern, sondern aus ihnen zu lernen.

### Resilienz braucht

- ... eine starke Belegschaft und **Empowerment**
- ... eine starke Unternehmenskultur
- ... eine starke Identifikation
- ... eine starke Führung UND **Partizipation**
- ... ein starkes Miteinander

### Leitfragen

Mensch, Organisation, Prozesse, Technologien, Lieferkette, Geschäftsmodell – an welchen Stellen empfinden wir unser Unternehmen als resilient?

An welchen Stellen mangelt es uns an Resilienz? Woran machen wir das fest?

Wie können wir in Zukunft sicherstellen, dass wir aus dem Umgang mit Krisen stärker lernen?

Mit welchen Maßnahmen können wir unser Bewusstsein für das Thema Resilienz im Unternehmen stärken?



## S wie Systemdenken

---

Systemdenken bringt zunächst isolierte Perspektiven zusammen und macht »das große Ganze« sichtbar.

### Systemdenken

- ... bringt ganzheitliche und **nachhaltige** Lösungen hervor
- ... schließt Belegschaft ein und braucht Diversität
- ... muss trainiert werden
- ... steigert **Innovationskraft**
- ... macht Komplexität (be)greifbar

### Leitfragen

Welches Problem ist uns in letzter Zeit häufiger begegnet?

Welche (Wirk-)Zusammenhänge in unterschiedlichen Bereichen stehen mit dem Problem in Beziehung?

Mit welchen Maßnahmen können wir die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Abteilungen verbessern und Systemdenken fördern?

Wo schaffen wir Räume, in denen wir die Zusammenhänge im Unternehmen erkennen?

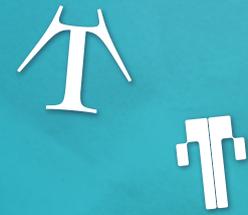
Nachhaltigkeit im Fokus – welches Verständnis für das Thema Nachhaltigkeit würden wir im Unternehmen durch stärkeres Systemdenken entwickeln?



**Zusammenkommen ist ein Anfang,  
Zusammenbleiben ist ein Fortschritt,  
Zusammenarbeiten ist ein Erfolg.«**

Henry Ford





## T wie Teams

---

Teams sind der Motor eines Unternehmens und fördern **Innovationskraft**, Effizienz und Zukunftsfähigkeit.

### Gelungene Teams

- ... befördern eine positive Unternehmenskultur
- ... kommunizieren auf Augenhöhe
- ... bündeln diverse Stärken und heben hierdurch ihre Potenziale
- ... steigern **Partizipation** und Engagement durch gemeinsame Ziele
- ... erhöhen Selbstwirksamkeit und das Gefühl von Zugehörigkeit

### Leitfragen

In welchen Unternehmensbereichen sind in unserem Unternehmen Teams am Werk? Wie werden sie zusammengesetzt?

Was zeichnet unsere Teamarbeit aus? Wie ist die Zusammenarbeit organisiert?

Wie gelingt es uns, bewusst diverse Stärken in einem Team zusammenzubringen?

Wie schaffen wir es, die Arbeit im Team zu reflektieren und hieraus stetig zu lernen?



## U wie Unternehmergeist

---

Unternehmergeist im Einzelnen verleiht dem Unternehmen Flügel.

### Unternehmergeist braucht

- ... eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen
- ... Vertrauen durch Führung
- ... das **Empowerment** der Belegschaft
- ... spürbare Selbstwirksamkeit
- ... hohes Verantwortungsbewusstsein

### Leitfragen

An welchen Stellen erleben wir in unserer Arbeit Unternehmergeist? Wie zeigt er sich?

Was müsste passieren, damit unser Unternehmergeist gestärkt wird?

Mal angenommen, in jeder Person im Unternehmen ist der Unternehmergeist geweckt – was würde sich ändern?



**Vision ohne Ausführung ist nur eine  
Halluzination.«**

Henry Ford



## V wie Vision

---



Eine Vision ist ein inspirierendes Zukunftsbild und der Antrieb, nicht nur das Unternehmen, sondern auch die Gemeinschaft durch die eigene (Zusammen)Arbeit voranzubringen. Sie ist für innovative Unternehmen Werkzeug für den eigentlichen Purpose (dem »Warum«) der Organisation.

### Eine Vision

- ... spiegelt **Werte** und Kultur des Unternehmens wider
- ... hilft, das »große Ganze« zu verstehen
- ... motiviert dazu, für den Erfolg des Unternehmens einen Beitrag zu leisten
- ... gibt die Richtung vor und hilft, den Kurs für das eigene Tun zu definieren
- ... hilft, mit Rückschlägen umzugehen

### Leitfragen

Wie wird in unserem Unternehmen sichergestellt, dass die Mitarbeitenden Orientierung und Klarheit über übergeordnete Ziele haben?

Wenn es eine Unternehmensvision im Unternehmen gibt – wie wurde diese entwickelt und kommuniziert? Wird sie sukzessive weiterentwickelt?

Wie können wir dafür sorgen, dass Mitarbeitende erkennen, wie sie durch ihre tägliche Arbeit einen Beitrag für den Erfolg des Unternehmens leisten?

W

W

## W wie Werte

---

Werte sind die Voraussetzung für eine gelungene Unternehmenskultur, entscheiden über die Zusammenarbeit und die **Vision** des Unternehmens. Sie dürfen nicht nur formuliert, sondern müssen gelebt werden und somit erlebbar sein.

### Werte

- ... brauchen Authentizität
- ... machen das Miteinander aus
- ... brauchen Führung als Vorbild
- ... steigern die Attraktivität eines Unternehmens
- ... spiegeln sich in Geschäftsmodell und Supply Chain wider

### Leitfragen

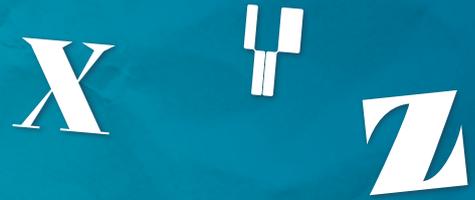
Welche Werte kennzeichnen wesentlich unsere (Zusammen-)Arbeit im Unternehmen?

Wie gelingt es uns, unsere Werte mehr und mehr in unser Handeln zu überführen und erlebbar zu machen?

Wie können wir gemeinsam neue Werte für unser Unternehmen und unsere (Zusammen-)Arbeit definieren?

# XYZ

---



Die Buchstaben XYZ stehen für die zahlreichen weiteren Puzzleteile, die Euern individuellen Weg zu einer resilient(er)en Unternehmenskultur ebnen.

## XYZ steht für

- ... Macht Euch auf den Weg!
- ... Jeder Schritt zählt!
- ... Schafft mehr Bewusstsein!
- ... Zwei Schritte vor, einer zurück!
- ... **Empowert** Euch und Andere!

## Leitfragen

Welche drei der behandelten Impulse unserer Reihe sprechen uns auf unserer Reise zu einer resilient(er)en Unternehmenskultur besonders an? Warum?

Welche Maßnahmen können wir für diese drei Impulse benennen, die uns auf dieser Reise befördern?

Von A bis Z – welche weiteren (in der Reihe nicht genannten) Bereiche sind für unsere (unternehmens)individuelle Reise wichtig?

Was würde sich operativ verändern, wenn die Unternehmenskultur sich wandelt und gestärkt wird?

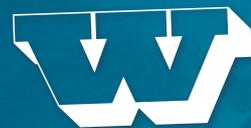
P

H



I

Y



J

R

## Kontakt

---

Nazanin Budeus  
Innovationsmanagement & Organisationsentwicklung  
[nazanin.budeus@iml.fraunhofer.de](mailto:nazanin.budeus@iml.fraunhofer.de)

Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik IML  
Joseph-von-Fraunhofer-Straße 2-4  
44227 Dortmund  
[www.iml.fraunhofer.de](http://www.iml.fraunhofer.de)