

Der Culture Code

Coyle

2026

ISBN 978-3-8006-7926-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

KAPITEL 11

Zusammenarbeit mit Einzelpersonen gestalten

Zu Beginn des letzten Jahrhunderts, lange vor dem Silicon Valley, befand sich das weltweit führende Zentrum für Erfindungen und Innovationen in einer Reihe großer, unscheinbarer Gebäude in einem Vorort von New Jersey. Es hieß Bell Labs. Ursprünglich 1925 gegründet, um beim Aufbau eines nationalen Kommunikationsnetzes zu helfen, entwickelten sich die Bell Labs zu einer wissenschaftlichen Entsprechung des Florenz der Renaissance – einer Quelle kollektiver Genialität, die bis in die 1970er-Jahre Bestand hatte. Unter der Leitung von Claude Shannon, einem brillanten Universalgelehrten, der gern auf seinem Einrad durch die Flure fuhr und dabei jonglierte, erfanden und entwickelten die Wissenschaftlerteams den Transistor, Datennetzwerke, Solarzellen, Laser, Kommunikationssatelliten, binäre Datenverarbeitung und Mobilfunk – viele der Technologien, die wir heute täglich nutzen.

In der Mitte dieses goldenen Zeitalters wurden einige Verwaltungsangestellte der Bell Labs neugierig auf die Gründe für ihren bemerkenswerten Erfolg. Sie fragten sich, welche Wissenschaftler die meisten Patente angemeldet und ob diese Wissenschaftler etwas gemeinsam hatten. Sie durchforsteten die Patentbibliothek der Bell Labs, in der die

Patente in Ordnern alphabetisch nach den Nachnamen der Wissenschaftler aufbewahrt wurden.

»Die meisten Ordner hatten ungefähr die gleiche Größe«, erinnert sich Bill Keefauver, ein Anwalt, der im Patentamt arbeitete. »Aber einige Ordner fielen sofort auf, weil sie viel dicker waren. Das waren die superkreativen Menschen. Und davon gab es etwa zehn.«

Die Verwaltungsmitarbeitenden suchten nun nach Gemeinsamkeiten der zehn Wissenschaftler. Hatten die Superkreativen dasselbe Fachgebiet? Dieselbe Ausbildung? Dieselbe familiäre Herkunft? Nachdem sie Dutzende möglicher Verbindungen in Betracht gezogen und verworfen hatten, entdeckten sie einen Zusammenhang – und der hatte nichts damit zu tun, wer die Superkreativen waren. Es ging um eine Gewohnheit, die sie alle teilten: die Gewohnheit, regelmäßig in der Cafeteria der Bell Labs mit einem ruhigen schwedischen Ingenieur namens Harry Nyquist zu Mittag zu essen.

Das war, gelinde gesagt, überraschend. Nicht weil Nyquist nicht bekannt war – das war er durchaus, da er wichtige Fortschritte in der Telegrafie und Rückkopplungsverstärkung erzielt hatte. Aber an einem Ort, der für seine dynamischen und exzentrischen Führungskräfte bekannt war, war Nyquist das genaue Gegenteil davon: ein sanftmütiger, freundlich lächelnder Protestant, der vor allem für seine ruhige Zuverlässigkeit bekannt war. Aufgewachsen auf einem schwedischen Bauernhof, ging er seiner Arbeit mit europäischer Disziplin an. Er stand jeden Morgen um 6:45 Uhr auf, fuhr pünktlich um 7:30 Uhr ins Büro und war immer um 18:15 Uhr zum Abendessen mit seiner Familie zu Hause. Seine eigenwilligste Angewohnheit war es, statt der U-Bahn gelegentlich die Fähre für seinen Heimweg zu nehmen. Nyquist war so gewöhnlich, dass er fast unsichtbar war. Mit anderen Worten: Die wichtigste Person an einem der kreativsten Orte war jemand, den fast jeder übersehen hätte. Deshalb ist es wichtig, sich seine Fähigkeiten etwas genauer anzusehen.

Die Nyquist-Methode

Nyquist besaß zwei wichtige Eigenschaften. Die erste war Herzlichkeit. Er hatte ein Händchen dafür, Menschen das Gefühl zu geben, dass

sie umsorgt wurden; alle Beschreibungen zeichnen ihn als »väterlich« aus. Die zweite Eigenschaft war seine unermüdliche Neugier. In einem Umfeld, das aus verschiedenen wissenschaftlichen Bereichen bestand, suchte er nach Verbindungen. »Nyquist war voller Ideen, voller Fragen«, erinnert sich Chapin Cutler, Ingenieur bei den Bell Labs. »Er brachte Menschen dazu, sich zu öffnen, er konnte sie zum tieferen Nachdenken anregen.«

»Nyquist war gut in einer bestimmten Art von Tätigkeit, die bei den Bell Labs damals sehr gefördert wurde«, sagt Keefauver. »Menschen aus allen möglichen Disziplinen, die an allen möglichen Projekten arbeiteten, sprachen mit jemandem, der an etwas ganz anderem arbeitete, über ihr Projekt, um neue Perspektiven zu gewinnen. Menschen wie Harry Nyquist konnten verstehen, was jemand tat, ihm neue Ideen vorschlagen und fragen: »Warum probierst du das nicht mal aus?«

Als ich für dieses Buch verschiedene Gruppen besuchte, traf ich viele Menschen, die sich durch Herzlichkeit und Neugier auszeichneten – so viele, dass ich sie als »Nyquists« bezeichnen würde. Sie waren höflich, zurückhaltend und konnten gut zuhören. Sie strahlten eine sichere, fördernde Atmosphäre aus. Sie verfügten über fundiertes Wissen, das verschiedene Bereiche umfasste, und hatten die Gabe, Fragen zu stellen, die Motivation und Ideen weckten. (Der beste Weg, einen Nyquist zu finden, ist in der Regel, Menschen zu fragen:

*Wenn ich ein Gefühl dafür bekommen möchte,
wie Ihre Kultur funktioniert,
indem ich einen Menschen treffe, wer wäre das?*

Wenn wir erfolgreiche Kulturen als Motoren menschlicher Zusammenarbeit betrachten, dann sind die Nyquists die Zündkerzen.

Von den Menschen, die ich getroffen habe, verkörpert Roshi Givechi diesen Prozess am besten.

Roshi Givechi arbeitet im New Yorker Büro von IDEO, einem internationalen Designunternehmen mit Hauptsitz in Palo Alto, Kalifornien. IDEO nimmt heute eine ähnliche Stellung ein wie damals die Bell Labs. Das Unternehmen hat unter anderem die ursprüngliche Apple-Computermaus, Insulinpens für Diabetiker und die aufrechtstehende Zahnpastatube entworfen. Es hat mehr Designpreise gewonnen als

jedes andere Unternehmen in der Geschichte. Die Gruppe besteht aus sechshundert Mitarbeitenden, die in kleine Teams aufgeteilt sind und mit Herausforderungen konfrontiert werden, die vom Entwurf globaler Pläne für die Katastrophenhilfe bis zur Entwicklung einer Handtasche mit Smartphone-Ladefunktion – und allem dazwischen – reichen.

Offiziell ist Roshi Givechi Designerin. Inoffiziell ist ihre Rolle die einer wandernden Katalysatorin, die an einer Reihe von Projekten beteiligt ist und den Teams hilft, den Designprozess zu steuern. »Wenn Teams nicht weiterkommen oder es schwierige Dynamiken gibt, wirkt Roshi wie ein Zauberspruch«, sagt beispielsweise Duane Bray, Partner bei IDEO. »Sie ist unglaublich geschickt darin, Teams in Bewegung zu bringen, indem sie Fragen stellt, die Menschen verbinden und Möglichkeiten eröffnen. Ehrlich gesagt verstehen wir nicht ganz, wie sie das genau macht. Wir wissen nur, dass es wirklich gut funktioniert.«

Surfacing

Givechi, eine kleine Frau in den Vierzigern, trägt fließende Röcke mit großen Taschen. Sie hat dunkles, lockiges Haar und schnelle, dunkle Augen mit Lachfältchen an den Augenwinkeln. Bei der Begrüßung versucht sie nicht, charmant zu sein – keine Witze, kein ausführlicher Small Talk. Sie strahlt nichts von der energiegeladenen Theatralik aus, die man bei vielen Menschen in kreativen Berufen antrifft. Stattdessen vermittelt sie eine zufriedene Ruhe, so als hätte man sich schon oft getroffen.

»Im Zwischenmenschlichen bin ich nicht die Gesprächigste«, sagt Givechi. »Ich liebe Geschichten, aber ich bin nicht die Person, die in der Mitte des Raumes steht und die Geschichte erzählt. Ich bin diejenige, die am Rand steht, zuhört und Fragen stellt. Das sind in der Regel Fragen, die offensichtlich, einfach oder unnötig erscheinen mögen. Aber ich stelle sie gern, weil ich verstehen will, was wirklich vor sich geht.«

Givechis Interaktionen mit ihren Teams finden größtenteils in sogenannten »Flights« statt, regelmäßigen Teambesprechungen, die zu Beginn, in der Mitte und am Ende jedes Projekts stattfinden. (Man kann sich diese Meetings als IDEOs Version des BrainTrust oder After-Action Review vorstellen.) Givechi nähert sich jedem Flight von außen.

Sie recherchiert, meist durch Gespräche, um die Probleme zu erfahren, mit denen das Team zu kämpfen hat, sowohl aus der Perspektive des Designs (Wo liegen die Hindernisse?) als auch aus der Perspektive der Teamdynamik (Wo gibt es Reibungen?). Mit diesen Einblicken sammelt sie dann die Gruppe und stellt Fragen, die darauf abzielen, Spannungen aufzudecken oder der Gruppe zu helfen, Klarheit über sich selbst und das Projekt zu gewinnen. Das Wort, das sie für diesen Prozess verwendet, ist *Surfacing* (aufdecken, zum Vorschein kommen).²⁰

»Ich mag das Wort *verbinden*«, sagt Givechi. »Für mich ist jedes Gespräch dasselbe, denn es geht darum, dass die Menschen mit einem größeren Bewusstsein, mehr Begeisterung und Motivation, etwas zu bewirken, aus dem Treffen herausgehen. Jeder Mensch ist unterschiedlich. Man muss also unterschiedliche Wege finden, damit sie sich wohlfühlen und bereit sind, ihre wahren Gedanken mitzuteilen. Es geht nicht um Entschlossenheit, sondern um Entdeckung. Für mich hat es damit zu tun, die richtigen Fragen auf die richtige Art und Weise zu stellen.«²¹

Wenn man mit Givechis Kollegen spricht, weisen sie auf einen Widerspruch hin: Sie ist gleichzeitig sanft und hart, einfühlsam, aber auch beharrlich. »Roshi hat eine unterschwellige Härte«, sagt Lawrence Abrahamson, Design Director bei IDEO. »Sie präsentiert keine Agenda, aber natürlich steckt eine Agenda dahinter, und sie leitet sanft. Eines ihrer wichtigsten Werkzeuge ist Zeit. Sie nimmt sich viel Zeit, ist geduldig, führt Gespräche weiter und sorgt dafür, dass diese in eine gute Richtung verlaufen.«

»Mit Roshi gibt es immer einen besonderen Moment«, sagt der

20 In der Mitte unseres Gesprächs fragte Givechi mich nach dem Titel und Untertitel dieses Buches. Ich sagte es ihr, und sie hielt inne – eine lange, bedeutungsvolle Pause. Dann fragte sie: »Passt dieser Untertitel wirklich?« Ein paar Minuten später, nach einigem Hin und Her, hatte dieses Buch einen neuen und verbesserten Untertitel. Ich bin mir nicht sicher, ob ich die Änderung vorgeschlagen habe oder sie. Wie Givechi sagen würde, haben wir es gemeinsam aufgedeckt.

21 Robert Bales, einer der ersten Wissenschaftler, der sich mit Gruppenkommunikation befasste, entdeckte, dass Fragen zwar nur 6 Prozent der verbalen Interaktionen ausmachen, aber 60 Prozent der anschließenden Diskussionen generieren.

Design Director Peter Antonelli. »Es herrscht ständig eine provokative Stimmung, die uns herausfordert und uns hilft, über das hinauszudenken, was unmittelbar vor uns liegt. Und das beginnt in der Regel damit, dass sie die großen, offensichtlichen Dinge hinterfragt. Das ist niemals konfrontativ – sie sagt nicht: ›Du machst das falsch.‹ Es ist organisch, eingebettet in das Gespräch.«

Givechi beim Zuhören zuzusehen, ist wie einen erfahrenen Sportler bei seinem Training zu beobachten. Sie hört vor allem mit ihren Augen zu, die eine geigerzählerähnliche Sensibilität für Veränderungen in Stimmung und Ausdruck haben. Sie erkennt kleine Veränderungen und reagiert schnell darauf. Wenn man auch nur die geringste Anspannung in Bezug auf ein Thema vermittelt, wird sie dies bemerken und mit einer Frage nachhaken, um die Gründe für diese Anspannung behutsam zu ergründen. Wenn sie spricht, bezieht sie sich ständig auf ihr Gegenüber – *Vielleicht haben Sie schon einmal eine ähnliche Erfahrung gemacht ... Ihre Arbeit könnte ähnlich sein ... Der Grund, warum ich dort innegehalten habe, war ...* Dadurch vermittelt sie ein stetiges Signal der Verbindung. Sie fühlen sich sicher genug, sich zu öffnen, Risiken einzugehen und die Wahrheit zu sagen.

Es fühlt sich wie Zauberei an, ist aber in Wirklichkeit das Ergebnis von viel Übung. Als Kind nahm Givechi mit einem Kassettenrekorder ihre Stimme auf, während sie ihre Lieblingsbücher immer wieder vorlas. Sie war fasziniert davon, wie kleine Veränderungen in Tonfall und Timing die Bedeutung verändern konnten. Als sie Psychologie und Design studierte, engagierte sie sich ehrenamtlich für Blinde und schrieb ihre Abschlussarbeit über Tanz und Choreografie. Sie verwendet das Konzept des Tanzes, um die Fähigkeiten zu beschreiben, die sie in den Designteams von IDEO einsetzt: die Musik finden, ihren Partner unterstützen, dem Rhythmus folgen. »Ich sehe mich nicht als Dirigentin der Musik«, sagt sie. »Ich bin eher eine Anstifterin. Ich gebe Impulse für die Choreografie und versuche, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass etwas Gutes entsteht.«

Vor ein paar Jahren beschloss IDEO, Givechis Fähigkeiten im gesamten Unternehmen einzusetzen. Sie bat sie, Module mit Fragen zu erstellen, die sich die Teams stellen können, und boten diese Module dann den Designteams als Hilfsmittel an, um sich zu verbessern. Hier sind einige Beispiele:

- Der eine Aspekt, der mich an dieser besonderen Gelegenheit am meisten begeistert ist _____
- Ich gebe zu, das Einzige, was mich an dieser besonderen Gelegenheit nicht so begeistert, ist _____
- Bei diesem Projekt möchte ich mich wirklich im Bereich _____ verbessern.

Das Interessante an Givechis Fragen ist, wie übergreifend einfach sie sind. Sie haben weniger mit Design zu tun, eher mit einer Verbindung zu tieferen Emotionen: Angst, Ehrgeiz, Motivation. Man kann sich leicht vorstellen, dass diese Fragen in anderen Händen ins Leere laufen und keine Gespräche anregen könnten. Denn die wahre Kraft der Interaktion liegt in der wechselseitigen emotionalen Signalgebung, die eine Atmosphäre der Verbundenheit schafft, die das Gespräch umgibt.

»Das Wort *subtil* ist der Schlüssel«, sagt Abrahamson. »Sie ist bescheiden und entwaffnet Menschen, weil sie so offen ist, zuhört und Fürsorge ausstrahlt. Roshi hat die Fähigkeit, völlig innezuhalten, ihre Gedanken loszulassen, sich ganz auf die Person und die jeweilige Frage zu konzentrieren und zu sehen, wohin diese Frage führt. Sie versucht niemals, dich irgendwohin zu ziehen. Sie sieht dich wirklich aus deiner eigenen Perspektive, und das ist ihre Stärke.«

»Das Wort *Empathie* klingt so sanft und schön, aber das ist nicht wirklich das, was hier vor sich geht«, sagt Senior Communication Designer Njoki Gitahi. »Was Roshi tut, erfordert ein sehr gutes Verständnis dafür, wie Menschen sich öffnen können. Und damit Menschen sich öffnen, reicht es nicht, immer nett zu ihnen zu sein. Zu ihrer Wirkung gehört auch, dass sie die Menschen so gut kennt und deshalb versteht, was sie brauchen. Manchmal brauchen sie Unterstützung und Lob. Aber manchmal brauchen sie auch einen Weckruf, eine Erinnerung daran, dass sie härter arbeiten müssen, einen Anstoß, neue Dinge auszuprobieren. Und das gibt sie ihnen.«

»Sie hört wirklich zu, nimmt auf, was du sagst und fragt nach, was es bedeutet. Sie geht der Sache auf den Grund«, sagt die Designforscherin Nili Metuki. »Sie lässt nichts im Unklaren, auch wenn es unangenehm ist. Vor allem, wenn es unangenehm ist.«

Hier müssen wir nachfragen: Was steckt hinter diesem Innehalten, diesem Nyquistschen Moment der verletzlichen, authentischen Ver-

bindung? Können wir in diesen Moment hineinblicken und sehen, was dort vor sich geht?

Konkordanzen

Das ist eine Frage, mit der sich Dr. Carl Marci einen Großteil seiner Karriere beschäftigt hat. Marci, ein Neurologe, der an der Harvard University lehrt, begann sich erstmals in einem Medizinstudiengang, in dem eine Reihe nicht-westlicher Heiler vorgestellt wurden, für das Zuhören zu begeistern. Diese Heiler waren unkonventionell und wandten eine spektakuläre Bandbreite an Methoden an, die wissenschaftlich zweifelhaft waren – zum Beispiel Massagen, bei denen die Hände den Patienten nicht berührten, oder die Verabreichung von Wassertropfen mit einer Konzentration von Inhaltsstoffen, die gegen Null ging – und dennoch erzielten sie bemerkenswerte Ergebnisse. Ein Grund dafür, so erkannte Marci, war die Verbindung, die der Heiler zum Patienten aufbaute.

»Alle diese Heiler verband die Fähigkeit, brillante Zuhörer zu sein. Sie setzten sich hin, nahmen eine lange Anamnese auf und lernten ihre Patienten wirklich kennen«, sagt Marci. »Sie waren unglaublich einfühlsame Menschen, die wirklich gut darin waren, mit Menschen in Kontakt zu treten und vertrauensvolle Beziehungen aufzubauen. Da wurde mir klar, dass das Interessante nicht das Heilen war, sondern das Zuhören und die Beziehung, die dabei entstand. Das sollten wir tiefer untersuchen.«

Marci entwickelte eine Methode, bei der er Gespräche auf Video aufzeichnete und gleichzeitig die galvanische Hautreaktion – die Veränderung des elektrischen Widerstands, wodurch man emotionale Erregung misst – verfolgte. Er stellte fest, dass die Erregungskurven zweier Gesprächspartner in den meisten Fällen wenig oder gar nichts miteinander zu tun hatten. Aber er entdeckte auch besondere Momente in bestimmten Gesprächen, in denen die beiden Kurven perfekt synchron verliefen. Marci nannte diese Momente »Konkordanzen«.

»Konkordanzen treten auf, wenn eine Person authentisch auf die Emotionen reagieren kann, die im Raum zum Ausdruck gebracht werden«, sagt Marci. »Das bedeutet, empathisch zu verstehen und dann