



sano sense

Checkliste Werteentwicklung

Unternehmenskultur

Stellen Sie sich einen Ort vor, in dem Sie **Vertrauen** spüren und miteinander **kooperieren**. Sie **teilen** Informationen, Wissen, Erfahrungen und Erkenntnisse miteinander. Sie werden **gesehen, respektiert** und **geschätzt**. Sie können Ihre **Hand heben** und **Hilfe** einfordern, wenn Sie alleine nicht weiterkommen. Sie können Ihre vollen **Potenziale ausschöpfen** und gehen **erfüllt** nach Hause.

Der Ort, den Sie sich vorstellen, können Sie miteinander bauen: Ihre Arbeits- und Unternehmenskultur in Ihrem Unternehmen.



Checkliste

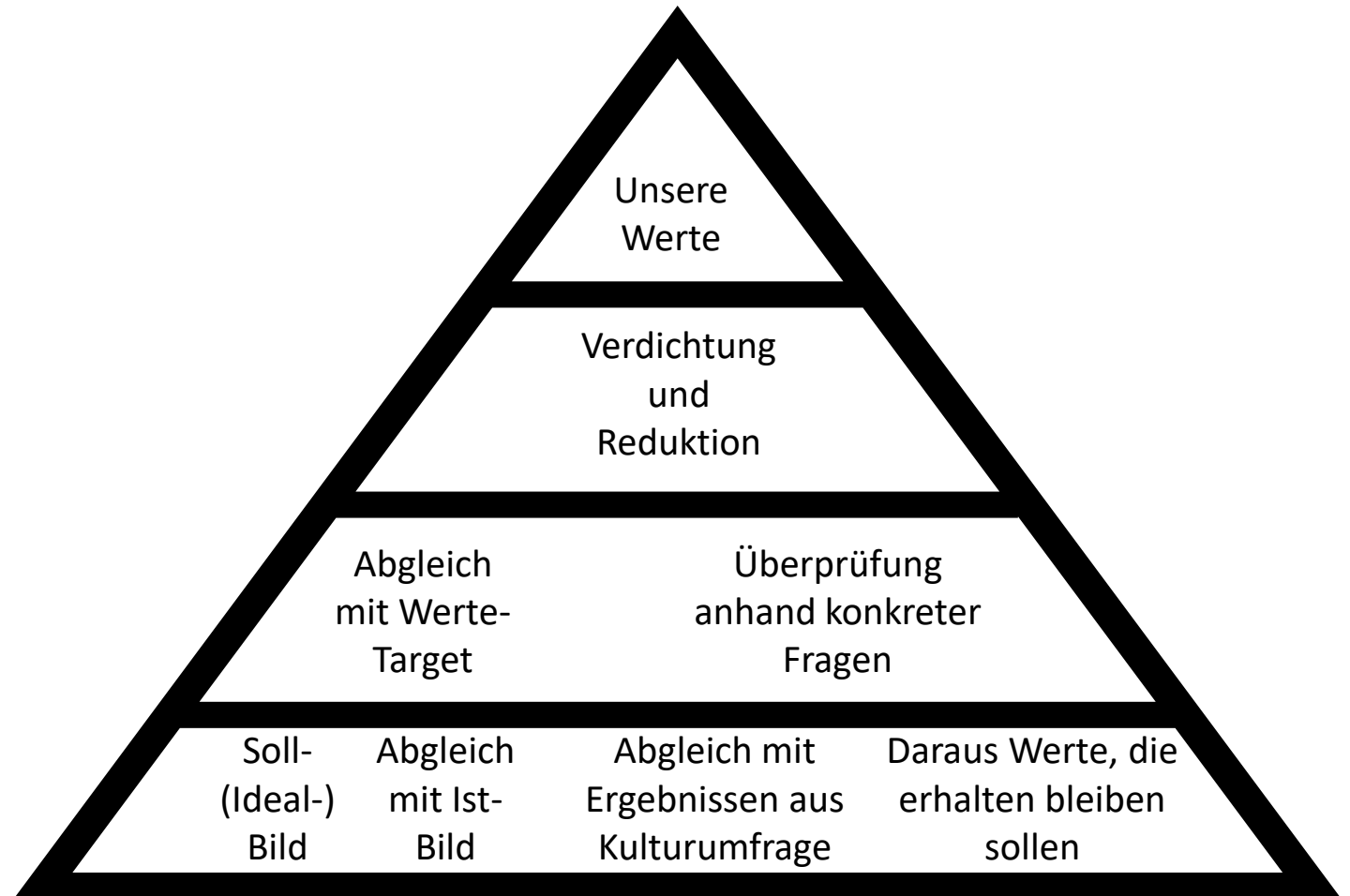
Welche Schritte und Aufgaben fallen an und welche davon trauen Sie sich intern selbst zu? Bei welchen Tätigkeiten benötigen Sie Unterstützung?

Überprüfen Sie Ihren Prozess anhand unserer Checkliste und erhalten Sie Klarheit über Ihre Vorgehensweise.



Werte-ENTWICKLUNG

Der Prozess zur Werte-Findung in mehreren Schritten.

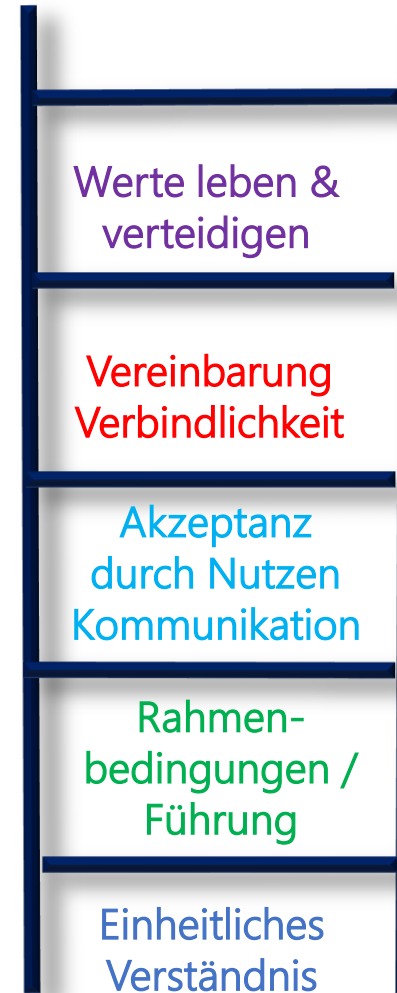


Werte-Entwicklung

Maßnahme - Aktivität	Schaffen wir alleine	Benötigen wir Hilfe
Wir können die Attribute, die uns heute besonders machen, uns auszeichnen, uns stark machen, klar und gezielt beschreiben.		
Wir können die Attribute, die wir zukünftig (mehr) benötigen, damit wir unsere Potenziale ausschöpfen können, klar und gezielt beschreiben.		
Wir sind uns unserer aktuellen Kultur bewusst und können daher abschätzen, von wo aus wir die Reise beginnen, mit welchen Widerständen zu rechnen ist und was es benötigt, um eine widerstandsfähige Kultur zu bauen.		
Wir wissen und können formulieren, was die Werte für unser Verhalten, für unsere Handlungen und für unser Miteinander im Alltag ganz konkret bedeuten. Wir können ausdrücken, was konkret sich mit unseren Werten in unserer Zusammenarbeit verändert.		
Wir sind in der Lage Werte zu finden, die uns und unseren Mitarbeitern im Alltag eine klare Orientierung in uneindeutigen Situationen geben.		
Wir sind in der Lage Werte zu finden, die uns helfen, die „passenden“ Mitarbeiter für uns zu finden. Wir können anhand unserer Werte abgleichen, inwieweit ein Mensch mit seiner Persönlichkeit zu uns passt.		
Wir können zwischen Ideal-Zuständen, die wir mit unserer Kultur anstreben und den Verhaltensweisen, die erforderlich sind, um die Zustände zu erreichen, unterscheiden und diese klar benennen.		
Wir können unterschiedliche Werte-Vorstellungen bei uns im Unternehmen auf die für uns wichtigsten drei bis fünf Werte verdichten.		
Wir können unsere gefundenen Werte so beschreiben, dass unsere Identität, DNA damit klar ersichtlich wird.		
Uns ist bewusst, was unsere Werte für unser Miteinander konkret bedeuten und welche, evtl. noch bisherigen Verhaltensweisen zukünftig damit nicht mehr akzeptiert werden dürfen.		
Wir sind in der Lage unsere Systeme, Prozesse, Anreizsysteme mit unserer Kultur und den dazugehörigen gewünschten Verhaltensweisen zu matchen, in Einklang zu bringen.		
Wir wissen, was unsere Werte (gewünschten Verhaltensweisen) für unsere Art der Führung bedeuten und welche Bedingungen vorhanden sein / geschaffen werden müssen, damit die Mitarbeiter die entsprechenden Verhaltensweisen leben können		

Werte-IMPLEMENTIERUNG

Der Prozess zur Werte-Implementierung
in mehreren Schritten.



Schritt I

Ein gemeinsames Verständnis

- Gemeinsames und gleiches Verständnis zu den Werten und der gewünschten Kultur
- Was bedeutet der jeweilige Wert für uns?
- Was bedeutet der jeweilige Wert auch nicht für uns? Wo ziehen wir die Grenze?
- Realistische Erwartungen zu den Werten und zur Kultur schaffen!
- Was bedeutet der jeweilige Wert für unseren Alltag ganz konkret?
- Was ändert sich durch die Werte für unser Miteinander?
- Welche Verhaltensweisen müssen Einzug halten, damit wir die Werte erleben, fühlen und spüren?
- Woran erkennen wir, unsere Mitarbeiter und unsere Kunden und Kundinnen, dass wir die Werte leben?



Schritt I

Herausforderungen dabei

- Die meisten Unternehmen formulieren hier lediglich eine Zustandsbeschreibung zum jeweiligen Wert bzw. beschreiben den Wert vom Wortlaut, was dieser bedeutet.
- Im Alltag fehlt dann das Verständnis dafür, welche Verhaltensweisen erforderlich und entscheidend sind, um die Werte zu leben, zu fühlen, zu spüren. Das führt zu schnellem Frust und Resignation.
- Dadurch fehlen den Menschen im Unternehmen klare Orientierungen hinsichtlich des gewünschten und erforderlichen Verhaltens.
- Die Werte, das entsprechende Verhalten wird nicht konkret. Eine Überprüfung und ein Nachjustieren damit unmöglich. Es bleibt nebulös und unkonkret.



Werte-Implementierung

[illegible]

Schritt II Passende (Rahmen-) Bedingungen

- Bewusst werden, welche Bedingungen benötigt werden, damit die Werte von den Mitarbeitern gelebt werden können.
- Führung muss die Voraussetzungen für die Kultur schaffen.
- Klärung mit den Mitarbeitern: “Was hindert uns heute noch daran, die Kultur zu leben, für die wir uns entschieden haben?”
- Trainingselemente
z. B. wie gehe ich gut mit Fehlern um? Wie übe ich wirksam Kritik?
usw.



Schritt II

Herausforderungen dabei

- Führungskräften ist häufig nicht bewusst, welchen Einfluss sie selbst auf die Mitarbeiter ausüben und mit welchen eigenen Verhaltensweisen sie ein gewünschtes Verhalten von Mitarbeitern ermöglichen oder verhindern.
- Es fehlt das Verständnis für Zusammenhänge und wie menschliches Verhalten funktioniert.
- Es gibt ein verzerrtes Bild vom eigenen Verhalten. Die Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung sind häufig sehr groß.
- Die Mitarbeiter trauen sich nicht offen gegenüber ihrer Führungskraft zu sagen, inwiefern diese auch selbst dazu beiträgt, dass bestimmte gewünschte Verhaltensweisen nicht eintreten können.



Werte-Implementierung

Maßnahme – Aktivität Stufe II: Rahmenbedingungen - Führung	Schaffen wir alleine	Benötigen wir Hilfe
Unsere Führungskräfte leben das Verhalten und die gewünschte Kultur vor.		
Unsere Führungsmannschaft ist sich bewusst, welche Bedingungen sie schaffen müssen, damit das gewünschte Verhalten der Mitarbeiter entsteht.		
Unsere Führungsmannschaft verfügt heute über das entsprechende Mindset, Einstellung, Haltung, Glaubenssätze, die erforderlich sind, um unsere gewünschte Kultur / Werte zu leben.		
Unsere Führungskräfte verfügen heute über die entsprechenden Kompetenzen, um unsere gewünschte Kultur vorzuleben, einzufordern und zu verteidigen.		
Unsere Führungskräfte sind in der Lage mit den Mitarbeitern einen Dialog über unsere Werte zu führen und die Werte im Team vorzustellen!		
Unsere Führungskräfte können im Alltag wertekonformes Verhalten erkennen, fördern und bestärken.		
Unsere Führungskräfte erkennen im Alltag Verhaltensweisen, gegen die wir uns entschieden haben und haben den Mut dies offen anzusprechen und unsere Werte zu verteidigen.		

Schritt III

Akzeptanz - Nutzen

- Auslösen von Glaubwürdigkeit.
- Vorteile, Sinn und Nutzen für alle Mitarbeiter.
Nutzen ist individuell und kann nicht befohlen werden.
Nutzenfragen statt Nutzenargumente.
- Konkrete Beispiele.
- Einwände, Zweifel und Skepsis akzeptieren. Lernen, gut damit umzugehen.



Schritt III

Herausforderungen dabei

- Führungskräfte erreichen mit dem WARUM noch nicht die Mitarbeiter.
- Die Vorteile und vermeintlichen Nutzen werden aus der Sicht der Führung genannt. Ein Nutzen entsteht für die Mitarbeiter nur dann, wenn es deren Bedürfnisse trifft.
- Auf Einwände von Mitarbeitern wird versucht mit Gegenargumenten einzugehen. Diese erreichen die Mitarbeiter häufig nicht. Darunter leiden Glaubwürdigkeit und Zuversicht.



Werte-Implementierung

Maßnahme – Aktivität Stufe III: Akzeptanz durch Nutzen – Kommunikation(ssstrategie)	Schaffen wir alleine	Benötigen wir Hilfe
Wir wissen, welche Botschaften und Inhalte wir bei der Kommunikation in welcher Reihenfolge an die Mitarbeiter aussenden müssen.		
Wir sind uns unserer aktuellen Kultur bewusst und können daher abschätzen, von wo aus wir die Reise beginnen, mit welchen Widerständen zu rechnen ist und was es benötigt, um eine widerstandsfähige Kultur zu bauen.		
Wir können mit Zweifeln, Skepsis, Widerständen und Einwänden umgehen und die Mitarbeiter dazu aktivieren den Kulturwandel und unsere Umgebung aktiv zu gestalten.		
Uns gelingt es positive Emotionen auszulösen, die Mitarbeiter abzuholen und Lust und Bereitschaft für unseren Kulturwandel auszulösen.		
Unsere Führungskräfte sind in der Lage mit den Mitarbeitern einen Dialog über unsere Werte zu führen und die Werte im Team vorzustellen.		
Unsere Führungsmannschaft kann das WARUM erläutern.		
Wir sind in der Lage den Vorteil, Nutzen für die Mitarbeiter, die Teams und das Unternehmen herauszustellen.		
Wir wissen, wie wir mit Hürden und Hindernissen umzugehen haben.		

Schritt IV Vereinbarung - Verbindlichkeit

- **Gemeinsames und gegenseitiges Versprechen dazu abgeben.**
- **Vereinbarung zu den gemeinsamen Werten treffen, z. B. Unterschrift auf einem Werte-Plakat.**
- **Visualisierung / Sichtbarkeit der Werte und des gemeinsamen Versprechens**
Verbessert und fördert den Mut ein falsches Verhalten anzusprechen ("Wir haben es uns versprochen, anders miteinander umzugehen, da hängt was, da haben wir alle darauf unterschrieben, lass es uns bitte wieder so machen.")
- **Bezugspunkt für Mitarbeiter schaffen.**



Schritt IV

Herausforderungen dabei

- Was sich jetzt verändern soll, bleibt häufig unkonkret. Dadurch wartet jeder auf Veränderungen, ohne selbst einen aktiven Beitrag dazu zu leisten.
- Es fehlt an klaren, konkreten, zeitlich terminierten Umsetzungsvereinbarungen.



[illegible]

Schritt V

Werte leben & verteidigen

- Verhaltensveränderung muss zeitlich eingeordnet, begleitet und evtl. unterstützt werden. Ein “jetzt machen wir mal so”, reicht nicht aus.
- Konkrete Maßnahmen vereinbaren. “Mit was fangen wir bei uns an?” – “Was nehmen wir uns für die nächsten vier Wochen bei uns besonders vor?” – “Welches konkrete Verhalten wollen wir in den nächsten vier Wochen verbessern?”
- Erfolgsmesspunkte miteinander vereinbaren. “Woran wollen wir erkennen, dass wir auf dem richtigen Weg sind / dass es uns hilft, usw.?”
- Regelmäßige Kommunikation und Nachjustieren.
- Vorleben, einfordern, fördern und Werte beschützen.



Schritt V

Herausforderungen dabei

- Es wurde nicht konkret über Verhalten gesprochen. Daher fehlt es an Klarheit, was morgen anders gemacht werden soll.
- Es wurde nicht festgelegt, an anhand wessen man Fortschritte und Erfolge erkennen kann.
- Führungskräfte fehlt es an Achtsamkeit, teilweise auch Mut, ein schlechtes Verhalten zu erkennen und anzusprechen.
- Es fehlt an konkreten Werkzeugen, Hilfsinstrumenten, um am gewünschten Verhalten nachhaltig zu arbeiten und es Stück für Stück in die Richtung zu bewegen, die gewünscht ist.
- Es fehlt an Geduld.



Werte-Implementierung

Maßnahme – Aktivität Stufe V: Werte leben und verteidigen	Schaffen wir alleine	Benötigen wir Hilfe
Wir sind uns bewusst, wie wir unsere Werte im Alltag verteidigen und beschützen wollen! Über mögliche Konsequenzen haben wir uns bereits Gedanken gemacht und klare Orientierungshilfen für unsere Führungskräfte!		
Wir können Verhaltensweisen erkennen, die wir nicht mehr haben wollen.		
Wir haben den Mut Verhaltensweisen anzusprechen, die sich gegen unsere Kultur stellen.		
Wir wissen, woran wir im Alltag erkennen können, dass wir auf dem richtigen Weg sind.		
Wir sind in der Lage (Erfolgs-) Messsysteme zu installieren, anhand derer wir unseren (Kultur-) Fortschritt erkennen können.		
Wir wissen, wie wir damit umgehen, wenn zu erkennen ist, dass Mitarbeiter nicht zu unserer Kultur passen und die sich, trotz mehrerer Chancen, nicht in die gewünschten Verhaltensweisen integrieren wollen / können.		
Wir können einschätzen, inwieweit sich unsere Systeme, Strukturen, Prozesse, Anreizsysteme auf das Verhalten der Mitarbeiter auswirkt.		
Wir sind in der Lage unsere (Anreiz-) Systeme an unsere Kultur anzupassen, um damit das gewünschte Verhalten zu erreichen.		
Wir können einschätzen, wie sich Entscheidungen auf unser Miteinander, unsere Verhaltensweisen und Kultur auswirken.		

Zusätzliche Aspekte (Recruiting, Onboarding, Systeme)

- Die Werte, Kultur, DNA und Identität muss auch nach außen kommuniziert werden.
- Die Kommunikation muss so gestaltet sein, dass es genau die Menschen anspricht und erreicht, die ähnlich ticken.
- Im Recruitingprozess muss sichergestellt sein, dass ein großer Teil dafür investiert wird, zu überprüfen, inwieweit der Bewerber von seiner Persönlichkeit zur Kultur und von seinen Bedürfnissen zum Unternehmen passt.
- Neue Mitarbeiter müssen direkt verstehen, welche Verhaltensweisen im Unternehmen gewünscht sind und sich, ebenso wie die bisherigen Mitarbeiter, diesen Verhaltensweisen verpflichten.
- Die Anreizsysteme im Unternehmen unterstützen das gewünschte Verhalten.



Zusätzliche Aspekte Herausforderungen dabei

- Die Kommunikation nach außen ist nicht verständlich. Die Identität, DNA und Haltung des Unternehmens nicht klar erkennbar. Man ist beliebig.
- Stellenbeschreibungen sind so formuliert, dass sie jeden ansprechen anstatt auf die Zielgruppe spezifiziert zu werden, die von ihrer Persönlichkeit und Bedürfnissen zum Unternehmen passt.
- Unternehmen fällt es schwer, im Recruitingprozess die Persönlichkeit des Bewerbers zum gewünschten Verhalten, Kultur hin überprüfen zu können.
- Neue Mitarbeiter werden nicht auf die Werte verpflichtet.
- Anreizsysteme belohnen heute ein entgegengesetztes Verhalten, weil sie “nur” auf Ergebnisse gerichtet sind, ohne sich das Verhalten anzuschauen, welches zum Ergebnis führt.



Werte-Implementierung

[illegible]

Wir arbeiten für Ihren Nutzen

- **ein emotionales Zukunftsbild als Ihre Vision**, die Ihre Mitarbeiter begeistert daran mitzuwirken.
- **eine klare Mission und Strategie**, die den Mitarbeitern Ziele gibt, an denen sie sich orientieren.
- **Gelebte Werte**, die die Grundlage Ihres Miteinanders darstellen, aufzeigen wer Sie sind, für was Sie stehen und Sie als Unternehmen einzigartig macht.
- **Wirksame Führungskräfte**, die Bedingungen schaffen, in denen Ihre gewünschte Kultur gelebt wird und Ihre Mitarbeiter sich voll einbringen.
- **Engagierte Mitarbeiter**, die ihre zentralen **Bedürfnisse** kennen, **schätzen**, was sie haben und Verantwortung übernehmen.
- **eine positive, chancen- und lösungsorientierte Haltung und Einstellung**, mit der sie Stolz auf das sind, was sie bereits erreicht haben und neue Herausforderungen meistern werden.
- eine **stimmige**, klar erkennbare Kommunikation im Innen- und Außenverhältnis, damit Sie **Sichtbarkeit** in der Zielgruppe bekommen, die genau zu Ihnen passt.



Haben Sie noch Fragen? Melden Sie sich gerne direkt bei uns!

sanosense AG

Äußere Nürnberger Str. 62
91301 Forchheim

Andreas.schmauser@sanosense.de

Telefon 09191 13000-12

Mobil 0176 34669542

www.sanosense.de

