## TOOLBOX IMPULS

# IST-Zustand prüfen

*Ist- und Soll-Zustand der derzeitigen Kultur festhalten, überprüfen und ggf. Anpassungen vornehmen.*

## Dieser Leitfaden

Dieser Leitfaden ist ein praktisches Tool, um sich die Unternehmenskultur in Ihrem Betrieb niedrigschwellig anzuschauen. Er bietet Ihnen die Möglichkeit, die eigene vorherrschende Kultur zu identifizieren und im zweiten Schritt eine Zielkultur zu erarbeiten.

Darüber hinaus bietet er Ihnen eine ganze Reihe von Mikro-Maßnahmen, die Sie entsprechend Ihrer Analyse bedarfsgerecht für Ihren Betrieb auswählen und umsetzen können.

Sehen Sie diesen Leitfaden als Ansatzpunkt, das Thema Kultur zu beleuchten, einzusteigen und die Kultur in die gewünschte Richtung zu verändern. Dieser Leitfaden bietet Ihnen das nötige Wissen und wirklich gute Werkzeuge.

Bedenken Sie, dass Kulturarbeit niemals endet. Sie findet bereits in Ihrem Unternehmen statt, auch wenn Sie noch keinen Gedanken daran hatten. Kultur wirkt sich unmittelbar auf Ihren Betriebserfolg aus. Wenn Sie anfangen, eine Zielkultur zu entwickeln, haben Sie die Chance, aktiv diejenige Kultur zu schaffen, die Sie leben möchten und die es braucht, um motivierte, leistungsfähige, zufriedene Mitarbeitende zu halten und zu gewinnen.

## So nutzen Sie den Leitfaden

Im besten Fall gründen Sie zu Beginn eine kleine Arbeitsgruppe mit Mitarbeitenden aus verschiedenen Bereichen, die sich regelmäßig besprechen kann. Die Abstände der Treffen können zu Beginn häufiger sein. Wichtig ist zudem ein regelmäßiger Austausch mit der Geschäftsführung. Kultur verändert sich zielführend nur dann, wenn die Geschäftsführung das Vorgehen unterstützt.
Die Arbeitsgruppe kann sich dann Stück für Stück durch den Leitfaden arbeiten. Anschließend ist sie an der Planung und Durchführung von Maßnahmen beteiligt, steht für Fragen zur Verfügung und kann bewerten, ob die Maßnahmen ihren Zweck erfüllen. Parallel ist es sinnvoll, das Vorgehen und den Zweck begleitend transparent an die Belegschaft zu kommunizieren.

# Was ist Kultur?

„Ein Unternehmen ohne eine überzeugende Kultur ist wie ein Mensch ohne Persönlichkeit. Eine Hülle ohne Lebenskraft und ohne Seele."

(Henry Mintzberg, 2009)

## Was Kultur widerspiegelt

- ✓ Wie gedacht, gefühlt und gehandelt wird
- ✓ Was als wichtig oder unwichtig wahrgenommen wird
- ✓ Was richtig oder falsch ist
- ✓ Was angemessen oder unangemessen ist
- ✓ Was große Gefühle hervorruft, wie Begeisterung oder Ablehnung oder Mitarbeitende kaltlässt

Entscheidend ist, dass alle Führungskräfte eine gesunde Unternehmenskultur vorleben!

Die gelebte Kultur hat direkte Auswirkungen auf die Gesundheit, Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeitenden. Sie ist damit entscheidend für den Erfolg des Betriebs!

## Das steckt drin!

- Verhaltensweisen, Regeln, Rituale
- Macht, Entscheidung, Verantwortung
- Gelebte Werte
- Arbeitsumgebung, Arbeitsumfeld
- Art der Kommunikation
- Organisationsstruktur, Prozesse
- Belohnungssysteme
- Was wird über das Unternehmen erzählt?

## Das ist wichtig für einen Kulturwandel!

- ✓ Vorleben statt verordnen
- ✓ Verantwortung neu verteilen
- ✓ Mut zur Veränderung haben
- ✓ Fehlerkultur etablieren
- ✓ Aktive Teilnahme ermöglichen
- ✓ Begleiten & Befähigen
- ✓ Ein Prozess, der kein Ende hat

# IST-SOLL-Analyse der aktuellen Kultur

Ziel der IST-Analyse ist es, ein realistisches Profil der Unternehmenskultur auf Basis täglicher Erfahrungen zu erhalten.

### Kommunikation & Zusammenarbeit

- Transparenz
- Feedback
- Mitarbeitendengespräche
- Teammeetings

### Führung & Entscheidung

- Führungsstil
- Offene-Tür-Kultur
- Vorbildfunktion
- Führungskräfteschulungen

### Werte

Welche Werte prägen uns? Wie erleben Mitarbeitende das?

### Arbeitsumfeld & Teamarbeit

- Vertrauen zwischen Führung & Mitarbeitenden
- Schnittstellenarbeit
- Feiern von Erfolgen
- Leben von Vielfalt
- Positive Arbeitsatmosphäre?

### Anerkennung & Motivation

- Wie erhalten Mitarbeitende Anerkennung?
- Anreize
- Work-Life-Balance
- Entwicklung & Weiterbildung

## Durchführung der Kulturanalyse

Um den IST-Zustand zu erfassen, ist es denkbar, die Sicht der Mitarbeitenden mit Hilfe eines kurzen Teamworkshops oder auch einer kleinen anonymen Befragung zu erfassen.

Gehen Sie dann die folgenden Seiten anhand der Leitfragen nacheinander durch und halten Sie in Stichpunkten die aktuelle Situation so konkret wie möglich fest. Überdenken Sie anschließend den SOLL-Zustand. Im Ergebnis haben Sie dann ganz konkrete Handlungsfelder, die Sie mit entsprechenden Maßnahmen verändern können.

# IST-SOLL-Analyse der aktuellen Kultur

## Leitfragen 1

### Werte

Überprüfen Sie zunächst, welche Werte das Unternehmen ausmachen. Nutzen Sie dafür die Leitfragen und die auf der folgenden Seite aufgeführten Werte in der Werteliste.

Welche Werte zeigen sich im Alltag?

- Woran erkennt man das?
- Welche Verhaltensweisen und Entscheidungen spiegeln das wider?

Welche Werte werden im Unternehmen oft genannt, aber im Alltag nicht gelebt?

Gibt es unausgesprochene Werte, die das Miteinander prägen?

Wie erleben Mitarbeitende die Werte? Was würden sie sagen, was im Betrieb wichtig ist?

Welche Werte würden uns für eine gute Zusammenarbeit stärken?

| IST: | SOLL: |
| --- | --- |
| | |

# IST-SOLL-Analyse der aktuellen Kultur

## Werteliste:

| | | | |
|---|---|---|---|
| Freiheit | Familienbindung | Ausdauer | Kommunikation |
| Treue | Gründlichkeit | Bescheidenheit | Gefühlsbindung |
| Liebe | Genauigkeit | Pragmatismus | Akzeptanz |
| Wertschätzung | Höflichkeit | Urteilsvermögen | Anerkennung |
| Sicherheit | Direktheit | Sparsamkeit | Geistige Bindung |
| Gesundheit | Natürlichkeit | Toleranz | Abenteuer |
| Leidenschaft | Sorgfalt | Harmonie | Spiritualität |
| Ehrlichkeit | Anpassungsfähigkeit | Offenheit | Gerechtigkeit |
| Integrität | Ordnung | Respekt | |
| Dinge bewegen | Güte | Unterstützung | |
| Intelligenz | Geduld | Herausforderung | |
| Der Beste sein | Vorsicht | Ehrgeiz | |
| Zuverlässigkeit | Wachsamkeit | Engagement | |
| Spaß | Selbstlosigkeit | Gewinnstreben | |
| Freundlichkeit | Hilfsbereitschaft | Schönheit | |
| Glück | Spontanität | Humor | |
| Mut | Selbstachtung | Unabhängigkeit | |
| Lernen | Optimismus | Vertrauen | |
| Persönlichkeitsentwicklung | Bodenständigkeit | Fairness | |
| Kreativität | Lockerheit | Selbstverwirklichung | |
| Macht | Unbekümmertheit | Selbstbewusstsein | |

# IST-SOLL-Analyse der aktuellen Kultur

## Leitfragen 2

### Kommunikation & Zusammenarbeit

Wie wird im Unternehmen kommuniziert? Offene, transparente Kommunikation oder eher formelle, hierarchische Kommunikation?

Wie nehmen die Mitarbeitenden das wahr?

Wie wird Feedback innerhalb des Unternehmens gelebt? Gibt es regelmäßig Feedback oder eher selten?

Gibt es Mitarbeitendengespräche?

Wie regelmäßig finden Teammeetings statt?

Wie werden diese gestaltet und wahrgenommen?

Wie gehen Sie mit Konflikten in Ihrem Unternehmen um?

Inwieweit fühlen sich Ihre Mitarbeitenden ermutigt, Konflikte offen anzusprechen und Lösungen zu finden?

Wie beschreiben Sie die Fehlerkultur in Ihrem Unternehmen?

Inwieweit werden Fehler als Lernmöglichkeit angesehen?

| IST: | SOLL: |
| --- | --- |
| | |

# IST-SOLL-Analyse der aktuellen Kultur

## Leitfragen 3

### Führung & Entscheidung

Wie würden Sie den Führungsstil im Unternehmen beschreiben? (unterstützend, autoritär, inspirierend, kontrollierend)

Wird eine Offene-Tür-Politik gelebt?

Inwieweit nehmen Führungskräfte ihre Rolle als Vorbild einer positiven Kultur wahr?

Werden die Führungskräfte in Bezug auf die Kultur, die Werte und die Art der Führung geschult?

Wie würden die Mitarbeitenden den Führungsstil beschreiben?

| IST: | SOLL: |
| --- | --- |
| | |

# IST-SOLL-Analyse der aktuellen Kultur

## Leitfragen 4

### Arbeitsumfeld & Teamarbeit

Wie hoch ist das Vertrauen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften auf einer Skala von 1 bis 10? Wie sollte es sein?

Wie wird die Zusammenarbeit zwischen den Abteilungen gefördert?

Wie werden Erfolge im Team gefeiert? Gibt es Rituale?

Wie werden die Themen Diversität und Inklusion berücksichtigt?

| IST: | SOLL: |
| --- | --- |
| | |

# IST-SOLL-Analyse der aktuellen Kultur

## Leitfragen 5

### Anerkennung & Motivation

Wie wird die Leistung von Mitarbeitenden anerkannt?

Gibt es Anreize, die Mitarbeitenden zu motivieren?

Wie wird das Thema Work-Life-Balance in Ihrem Unternehmen behandelt?

Wie wird die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeitenden gefördert?

Welche Maßnahmen gibt es, um eine positive Arbeitsatmosphäre zu schaffen?

Was würden Ihre Mitarbeitenden sagen, was es für eine positive Atmosphäre braucht?

| IST: | SOLL: |
| --- | --- |
| | |

# Kulturwandel – Maßnahmen

Prüfen Sie nun auf allen Ebenen, welche Maßnahmen es braucht, um einen Kulturwandel einzuleiten. Wählen Sie dazu am besten drei zentrale Handlungsfelder und wählen Sie zu jedem Handlungsfeld eine konkrete Maßnahme aus. Benennen Sie eine Person, die für diese Maßnahme zuständig ist und bis wann sie umgesetzt werden soll.

Sie finden hier eine Auswahl an Maßnahmen, die Sie gerne, erweitert durch eigene Ideen, umsetzen können.

## Kommunikation & Zusammenarbeit

- Meetings einleiten: „Was ist heute bereits gut gelaufen?“
- Lösungs- statt Problemorientierung:
  - Was haben wir in diesem Thema bereits geschafft, auf das wir aufbauen können?
  - Welche Ressourcen oder Stärken im Team können wir nutzen, um weiterzukommen?
  - Was würde uns helfen, den nächsten Schritt zu gehen?
  - Welche Ideen habt ihr, um die aktuelle Herausforderung zu meistern?
- Teamziele setzen
- Veränderungs-Canvas. Im Team klären, bevor Veränderungen eintreten: Was bleibt/kommt/fehlt/hilft?
- Störungsbarometer: Skala mit Häufigkeit und Umgang mit Störungen erstellen. Mitarbeitende positionieren sich
- Wertschätzungs-Feedback: Nach Projektabschluss bekommt jede Person Feedback im Stil von „Dein Beitrag war wertvoll, weil…“

# Kulturwandel – Maßnahmen

## Führung & Entscheidung

### *Werte & Leitlinien*

- Mini-Führungsleitbild: Gemeinsam fünf Leitsätze zur Führung formulieren. Wie wollen wir führen? Leitlinien sichtbar machen
- Monatliche Rubrik zu den Leitlinien
- Werte-Team gründen

### *Kommunikation*

- Positive Kommunikation
- Regelmäßig auch kleine Erfolge in Teammeetings teilen
- Offene-Tür-Zeiten. Feste Zeitfenster, in denen Mitarbeitende Anliegen mit der Führungskraft besprechen können
- Walk and Talk: Feedbackgespräche werden beim gemeinsamen Spaziergang geführt. Lockert die Stimmung
- Austrittsinterviews durchführen. Interviews mit ausscheidenden Mitarbeitenden führen mit dem Fokus auf das Erfahrungswissen
- Transparente Entscheidungen. Führungskräfte erklären aktiv ihre Entscheidungen und schaffen dadurch Nachvollziehbarkeit
- Sinn thematisieren. Der Sinn des Unternehmens wird im Alltag / in Meetings immer wieder ins Bewusstsein gerufen

### *Ziele*

- Klare Zielvorgaben. Sowohl Teamziele als auch Unternehmensziele entwickeln und kommunizieren

### *Fehlerkultur*

- Sammlung von Problemen und Lösungsvorschlägen
- Kopf-frei-Gutschein: Ein freier halber Tag nach stressigen Phasen ist wertschätzend und motivierend.

# Kulturwandel – Maßnahmen

## Arbeitsumfeld & Teamarbeit

### *Positive Atmosphäre schaffen*

- Erfolge feiern
- Stimmungssmileys
- Erfolgstafeln
- Werte zum Leben bringen

### *Arbeitsumfeld*

- Meetings im Stehen bringen nicht nur körperliche Effekte, sondern auch lösungsorientierte Ergebnisse

### *Vielfalt*

- Diversitäts-Perspektivenrunde. In Meetings alle Perspektiven einbeziehen: „Haben wir alle Sichtweisen berücksichtigt?“

### *Zusammenarbeit*

- SMART-Ziele (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert) pro Team definieren. Schafft Transparenz und Verbindlichkeit
- Prio-Board. Das Team entscheidet gemeinsam, welche drei Aufgaben neben der Routine Priorität haben

# Kulturwandel – Maßnahmen

## Anerkennung & Motivation

### *Motivation*

- Stärkengespräche führen. Führungskräfte erkennen und fördern individuelle Stärken ihrer Mitarbeitenden
- Danke-Wand. Whiteboard oder digitales Board für Lob. z. B. starke Verkaufszahlen, Projekterfolge, etc.
- Positiver Wochenrückblick
- Positiver Wochenausblick
- Fun-Fact-Friday
- Mini-Meditationen
- Positives Zitat der Woche

### *Teamgefühl stärken*

- Vase zum Sammeln positiver Momente
- Friendly Reminder für Pausen, gemeinsame Pausen fördern
- Gemeinsame Frühstücke. „Werkstatt-Frühstück“. Nach Abschluss eines Projekts spendiert der Betrieb ein gemeinsames Frühstück

### *Mitarbeitenden-Entwicklung*

- Mitarbeiterschulungen zu Stärken, Werten, positiven Emotionen
- Dankesnachrichten
- „Karriere-Kiosk“. Mini-Aufgaben ausschreiben, z. B. Mentor gesucht, Unterstützung bei Social-Media, Azubis für Jobmesse
- Train the Team. Mitarbeitende erarbeiten ausgewählte Fachthemen und schulen sich gegenseitig

# IST-Zustand prüfen – Abschluss

**Kulturarbeit ist ein Prozess, der niemals endet. Das Anfangen stellt viele Betriebe vor Herausforderungen. Nutzen Sie den Leitfaden gerne als Starthilfe.**

Sehr gerne unterstützen wir vom mehrWERT-Team Sie mit einem Erstgespräch oder auch einer Folgeberatung, um diesen Prozess anzugehen.

Melden Sie sich gerne bei uns unter mehrwert@hwk-psg.de

Das Projekt „mehrWERT–Fachkräfteempowerment für die Region" wird im Rahmen des Programms Wandel der Arbeit durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und die Europäische Union über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF Plus) gefördert.

Gefördert durch:
Bundesministerium für Arbeit und Soziales
Kofinanziert von der Europäischen Union

Weserbergland plus Region
Landkreis Diepholz
Landkreis Vechta STARKE ARGUMENTE.
LANDKREIS CLOPPENBURG WIR IST HIER.

Projektträgerin:
Handwerkskammer Hannover Projekt- und Servicegesellschaft mbH