

WERTE WIRKEN

Strategie, Marke und Kultur mit Werten entwickeln

Martin Permantier
Daniel Bischoff
Britta Korpas



Vahlen

ISBN Print: 978-3-8006-6477-1
ISBN E-Book: 978-3-8006-6478-8

1. Auflage 2021
© 2021, Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Redaktionsanschrift: SHORT CUTS GmbH, Mehringdamm 55, 10961 Berlin
Telefon: (030) 253 912-10
Telefax: (030) 253 912-20
E-Mail: mail@short-cuts.de
short-cuts.de

Autorenkontakte: autoren@werte-wirken.de
SHORT CUTS GmbH, Mehringdamm 55, 10961 Berlin
werte-wirken.de

Lektorat: Karin Schnappauf, SHORT CUTS GmbH
Satz und Gestaltung: Daniel Bischoff, SHORT CUTS GmbH
Illustration: Wenke Kramp, Instagram: wenke_sketches, wenkekramp.com
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Am Fliegerhorst 8,
99947 Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnlicher Einrichtungen, vorbehalten.

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier (hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff).

WERTE WIRKEN

Strategie, Marke und Kultur mit Werten entwickeln.

Martin Permantier
Daniel Bischoff
Britta Korpas

Verlag Franz Vahlen München

Widmung

Für alle optimistischen Realist:innen,
die die Überzeugung leitet, dass mehr
emotionale Weisheit in Führung und
Organisationen möglich ist.

Danksagung

Unser Dank gilt all unseren Auftraggebenden und dem gesamten Team bei SHORT CUTS. Gemeinsam konnten wir in den letzten zehn Jahren unser Verständnis vertiefen, welche Wirkung Werte auf Strategie, Design und Kultur entfalten.

Ein großer Dank gilt auch allen Teilnehmenden an unseren Workshops, Seminaren und Prozessen in Unternehmen. Sie haben uns immer wieder gefordert, uns zu hinterfragen und methodisch weiter zu entwickeln. Gleichzeitig haben sie uns gezeigt, dass und wie Werte wirken.

Besonderer Dank gilt Wenke Kramp für die Illustrationen und Karin Schnappauf für das Lektorat. Daniel Bischoff ist für Design und Layout dieses Buchs verantwortlich. Britta Korpas verdanken wir die Präsentation einiger unserer Projekte als Fallstudien in diesem Buch. Gemeinsam haben sie die Kapitel zu den fünf Phasen geschrieben und ihre praktische Erfahrung mit unseren methodischen Werkzeugen einfließen lassen. Daniel und Britta betreuen seit Jahren sehr erfolgreich unsere Kundenprojekte. So konnte ich mich auf die Entwicklung und Verfeinerung unserer Methode und auf das erste Kapitel konzentrieren.

Wir sind davon überzeugt, dass die Auseinandersetzung mit Werten zu mehr Wahrhaftigkeit und mehr emotionaler Weisheit in Unternehmen führen kann. Deshalb besonderen Dank an alle optimistischen Menschen in der Welt. Ihr bestärkt uns in unserer Mission, mit Werten Entwicklung zu gestalten.

Martin Permantier

Inhalt

» Vorwort	10
-----------------	----

Die Werte-Entwicklung 12

Einleitung Die Methode 15

» Warum wir dieses Buch schreiben	16
» Unser Ansatz.....	18
» Was sind Werte?	20
» Werte sind eine zusätzliche Kraft	21
» Werte sind unser emotionales Korrektiv	22
» Was Werte für unser Unternehmen tun können	23
» Werte wandeln sich.....	24
» Wir geben den Werten ihre Bedeutung	26
» Die Auswahl der Werte	27
» Werte entdecken heißt: Gefühle wahrnehmen	28
» Das Gefühlsrad.....	29
» Der Werte-Zynismus entsteht durch unterdrückte Gefühle.....	31
» Die vier Fallen des toxischen Werte-Zynismus	32
» Mit Werten formale Strukturen weiterentwickeln	34
» Die Voraussetzungen für wirksame Werte	35
» Die Ebenen einer Organisationskultur	36
» Haltung: Die unbewusste Ebene hinter den Werten.....	38
» Werte-Botschaften statt Werbebotschaften.....	42
» Unternehmenskultur entwickeln	43
» Sechs Fragen zur Unternehmensidentität	44
» Starke Positionierung mit aussagekräftigen Werten	45
» Werte sind kein statischer Besitz.....	46
» Die eigenen Werte kennen und leben	47
» Moralische Werte vs. ethische Werte.....	48
» Die Kommunikation über Bedürfnisse und Gefühle fördern	50
» Grenzen respektieren und Spielfeldgröße bestimmen.....	51
» Werte sind die Zukunft des Marketing.....	52
» Spürbare Veränderungen von Beginn an	54
» Die 6 Bedürfnisbereiche	56
» Das Werte-Target	58
» Den eigenen Werte-Typ erkennen	62

» Werte sind der Grund, auf dem unser Karriereanker liegt	64
» Karriereanker und persönliche Werte	66
» Auch Unternehmen sind Typen	68
» Werte-Differenzierung innerhalb einer Branche	70
» Sechs Möglichkeiten mit Werten führend zu werden	78
» Werte wirken auch im B2B-Markt.....	80
» Werte in Wirkung bringen.....	81
» Werte im Blick behalten	82
» Die drei Kräfte des Wandels.....	83
» Werte und Prägungen	84
» Prägung und Präferenzen	85
» Werte — Der Raum, in dem wir uns bewegen	86
» Werte machen die Unternehmenskultur intelligenter	89
» Die Formulierung von Werten regt Entwicklung an.....	90
» Der systemische Blick auf Werte.....	95
» Der Werte-Prozess	96
» 15 Tipps zur Implementierung der Werte	98

Phase 1 Prepare 101

» Die Zielklärung und Spielfeldbestimmung	103
» Warmup: Ja, und! — Ja, aber!.....	104
» Den Wettbewerb kennen.....	106
» Die Meinungen der Kundschaft erfragen	108
» Die Mitarbeitenden befragen	110
» Gelebte Werte sichtbar machen	112
» Werte intuitiv erfassen.....	114
» Werte zeigen sich in Kultur und Führung	116
» Den eigenen Auftritt überprüfen.....	118
» Fallstudie: Gelebte Kultur als Stärke nutzen.....	120
» Zusammenfassung	124

Phase 2 Talk 127

- » Stärken, Potenziale und Gemeinsamkeiten entdecken 129
- » Warmup: Der Wind weht für alle, die 130
- » Die Werte der Mitarbeitenden 133
- » Die Haltung zur eigenen Arbeit 134
- » Werte sind kombinierbar 136
- » Werte verorten 138
- » Stärken-Workshops gestalten 140
- » Der empathische Einstieg 142
- » Kundennutzen beleuchten 144
- » Die Zielgruppe mit Personas einbeziehen 146
- » Werkzeuge zur Stärkenidentifikation 148
- » Fallstudie: Nachhaltiger Aufbruch aus der Nische 150
- » Zusammenfassung 154

Phase 3 Play 157

- » Die gemeinsame Zukunft entwerfen 159
- » Warmup: Marshmallow Challenge 160
- » Einbindung aller Ebenen im Unternehmen 162
- » Loslassen, bewahren, einladen 164
- » Innere Bilder finden im kreativen Hypnoraum 166
- » Das Schiff der Zukunft 168
- » Bilder sprechen lassen 170
- » Auf den Ideen der anderen aufbauen 172
- » Wie wir gesehen werden wollen 174
- » Noch mehr Spiele zum Warmwerden 176
- » Fallstudie: Gründerspirit beleben & Nähe herstellen 178
- » Zusammenfassung 182

Phase 4 Create 185

- » Konkret werden 187
- » Warmup: Rund schnell praktisch 188
- » Ideen in kleinen Schritten große Wirkung verleihen 190
- » Die Werte-Positionierung festlegen 192
- » Das Ziel ist klar, der Weg dorthin offen 194
- » Die Customer Journey werthaltig erlebbar machen 196
- » Was und wie wir es sagen macht den Unterschied 202

- » Gefühle gehören an den Arbeitsplatz 204
- » Unternehmenskultur bewusst etablieren 206
- » Werte im Alltag erlebbar machen 208
- » Entwicklungsideen eine Form geben 210
- » Fallstudie: Beteiligung schafft starke Lösungen 212
- » Zusammenfassung 216

Phase 5 Feel 219

- » Werte spürbar machen 221
- » Warmup: PowerMove 222
- » Werte und Entwicklung mit Feedback gestalten 224
- » Der Sinn der Arbeit 226
- » Neuen Mitarbeitenden die Tür öffnen 228
- » Erzählen, was weiter erzählt wird 230
- » Geschichten machen Werte begreifbar 232
- » Unternehmen werden Persönlichkeiten 234
- » Wertvolles tun und darüber sprechen 235
- » Mit Form und Farbe Werten Ausdruck verleihen 236
- » Mit Bildern wertvolle Geschichten erzählen 238
- » Werte, die bewegen 240
- » Bewusst die passenden Informationen visualisieren 242
- » Individuelle Werte vs. generische Funktion 244
- » Werte als Leitfaden für Usability und Information 246
- » Werte ermöglichen intuitive Entscheidungen 248
- » Fallstudie: Erfolgreiche Ausgründung 250
- » Fallstudie: Kreativer Merger und Standortbelebung 254
- » Zusammenfassung 258

Nachwort Unser Weg 261

- » Werte-Arbeit ist ein Prozess 262
- » Die Autor:innen 266

Anhang 269

- » Literaturempfehlungen 270
- » Register 273
- » Passende Angebote von SHORT CUTS 276

Werte-Botschaften statt Werbebotschaften

Die Kommunikationswege für Unternehmen haben sich stark verändert. Eine Zielgruppe für sich zu begeistern und zu binden, wird immer anspruchsvoller. Angestammte Territorien gehen verloren. Regionale Vorherrschaften wurden durch das Internet und die Globalisierung aufgelöst.

Positiv ist, dass wir heute viel mehr Menschen über digitale Medien erreichen können. Neue Kommunikationsformen wie Storytelling, Content Marketing, Kooperationsmarketing und Videomarketing bieten vielfältige Möglichkeiten, die eigenen Werte zu vermitteln. Die Zahl der Kanäle hat enorm zugenommen und die Zielgruppen sind viel differenzierter. Während es früher leicht war, große Teile der Bevölkerung mit Fernsehspots zu erreichen, gibt es heute viele Menschen, die diesem Medium gänzlich fernbleiben. Damit sind die Qualitätsanforderungen an die Unternehmenskommunikation für alle gestiegen. Simple Botschaften mit Grundwerten wie Qualität, Zuverlässigkeit, Vertrauen, Partnerschaft, Kundenorientierung und Flexibilität reichen nicht mehr aus.

Die Themen Integrität, Nachhaltigkeit und Wahrhaftigkeit rücken insbesondere bei der jungen Generation in den Vordergrund. Die Kund:innen wollen wissen, wofür ein Unternehmen steht, welche Werte es hat. Zunehmend werden Fragen wie diese gestellt: „Ist das Unternehmen Teil einer lebenserhaltenden Wirtschaft, ist es ein Wertschöpfer, ein Wertabschöpfer oder gar ein Schadschöpfer? Welchen Purpose hat das Unternehmen sich gegeben?“

Unternehmenskultur entwickeln

Eine gute Unternehmenskultur wirkt wie eine zusätzliche Führungskraft

Maschinen kann man kaufen, Leute einstellen, aber die Unternehmenskultur müssen wir selbst schaffen. Sie ist eine der wichtigsten und doch oft die am wenigsten beachtete Ressource eines Unternehmens. Regelmäßige Investitionen lohnen sich, denn Kultur ist als eine langfristige Entwicklung zu sehen. Eine Unternehmenskultur besteht aus einer relativ selbstbestimmten Gemeinschaft von Individuen, die einer Mission, einem Zweck dienen. Das Ziel jeder Kultur ist es, sich zu einem zweckbestimmten und kollektiven Ziel hinzu entwickeln. Unter günstigen Umständen wirkt das wie folgt: Die Mehrheit der Individuen strebt nach Weiterentwicklung, die für sie selbst sinnvoll und für das Kollektiv wertvoll sind und die eine Wirksamkeit im Sinne des gemeinsamen Ziels erzeugen. Gelingt dies, wird die Unternehmenskultur zu einer zusätzlichen Führungskraft.

Die Antworten auf die folgenden fünf Fragen helfen, das Ziel für alle transparent zu machen. Ohne klare Antworten ist es schwierig, gemeinschaftliche Wirksamkeit zu erzeugen.

- » Mission — Warum gibt es uns?
- » Vision — Wo wollen wir hin?
- » Strategie — Welchen Weg wollen wir gehen?
- » Werte — Was sind unsere Kernwerte?
- » Führungsverständnis — Wie wollen wir den Weg gehen?

Sechs Fragen zur Unternehmensidentität

Die Definition von Werten für das eigene Unternehmen und ein werteorientiertes Handeln sind essentiell für die Entwicklung der Unternehmensidentität. Wenn wir dieses Anliegen zu unserer unternehmerischen Aufgabe machen, ist der Weg dorthin einfach. Dazu muss ein Unternehmen zunächst die sechs W-Fragen beantworten:

- » Wer sind wir?
- » Was machen wir?
- » Wem nützt das?
- » Wie wollen wir zusammenarbeiten?
- » Warum machen wir, was wir machen?
- » Wofür wollen wir uns gemeinsam engagieren?

Insbesondere die letzten 3 Fragen spiegeln die emotionale Seite eines Unternehmens. In den Antworten auf diese Fragen werden die Werte schnell sichtbar.

Starke Positionierung mit aussagekräftigen Werten

Wer es schafft, seine Werte zuzuspitzen und diese authentisch zu kommunizieren, wird sich von der Masse abheben.

Oft sind diese Fragen im Unternehmen nie wirklich thematisiert worden. Das „Was“ und „Wer“ wird von den meisten Unternehmen beantwortet. Der Kundennutzen wird oft nur vage kommuniziert. In den seltensten Fällen ist das „Wie“, das „Warum“ und das „Wofür“ eines Unternehmens bekannt und bewusst. Hier liegt das größte Potenzial. Denn jedes Unternehmen hat seine eigenen Erfahrungen und Erlebnisse, die es einzigartig machen. Um seine Zielgruppe wirklich emotional anzusprechen, können Unternehmen lernen, ihre Werte über Geschichten zu vermitteln. Wir mögen es, Geschichten zu hören und sie anderen zu erzählen. Sehen wir uns die Außendarstellung eines Unternehmens an, bekommen wir oft nur eine vage Vorstellung. Vor Ort erzählen die Mitarbeitenden eine Vielzahl von Geschichten, die ihre Werte, ihr „Wie“, „Warum“ und „Wofür“ veranschaulichen. Jedes Unternehmen hat Stärken und Werte. Was Unternehmen brauchen, ist eine Methode, um sich dessen bewusst zu werden. Es geht um die Werte, Stärken und Potenziale, die glaubwürdig und authentisch in der Marke verkörpert werden können. Welchen Nutzen bietet das Unternehmen dem Kunden und von welchen Problemen befreit es seine Kunden? An welcher Art von Zukunft möchte es mitwirken?

Die Werte-Begriffe sind nicht absolut und ausschließlich zu sehen: Schnell verstehen wir, dass wir im jeweiligen Bereich auch ähnliche, nicht explizit genannte Begriffe einordnen können.

Den eigenen Werte-Typ erkennen

Uns persönlich zu fragen, welcher Werte-Typ wir selbst sind, ist die einfachste Art, sich einer Typologie zu nähern. Persönlichkeitstests leben von dieser Neugierde. Menschen lassen sich gerne anhand ihrer Werte in Typen unterteilen. Jedes Casting für einen Film versucht, einen Typenmix zu finden, um ein Spannungsfeld zu erzeugen.

Typen stellen eine Vereinfachung dar. Die wenigsten von uns sind ganz ein Typ, wir haben immer Merkmale mehrerer oder aller Typen, meist aber einen Schwerpunkt in einem Bereich. Dieser Schwerpunkt entsteht durch unsere Glaubenssätze und Wertvorstellungen. Da wir normalerweise wenig Einblick in unser emotionales Betriebssystem haben, finden unsere Aufmerksamkeits- und Beteiligungsprozesse weitgehend unbewusst statt. Mit dem Werte-Target können wir uns unsere eigene Positionierung leichter bewusst machen.

Folgende Fragen können dabei helfen:

- » Welche Werte sind für mich in meiner freien Zeit wichtig?
- » Mit welchen Wertvorstellungen fühle ich mich verbunden?
- » Welche Werte sind mir in Partner- und Freundschaften wichtig?
- » Welche Wertekonflikte habe ich mit anderen?
- » Welche Werte schreiben mir meine Bekannten zu?
- » Welche Werte waren in meinem Leben maßgeblich bei wichtigen Entscheidungen?

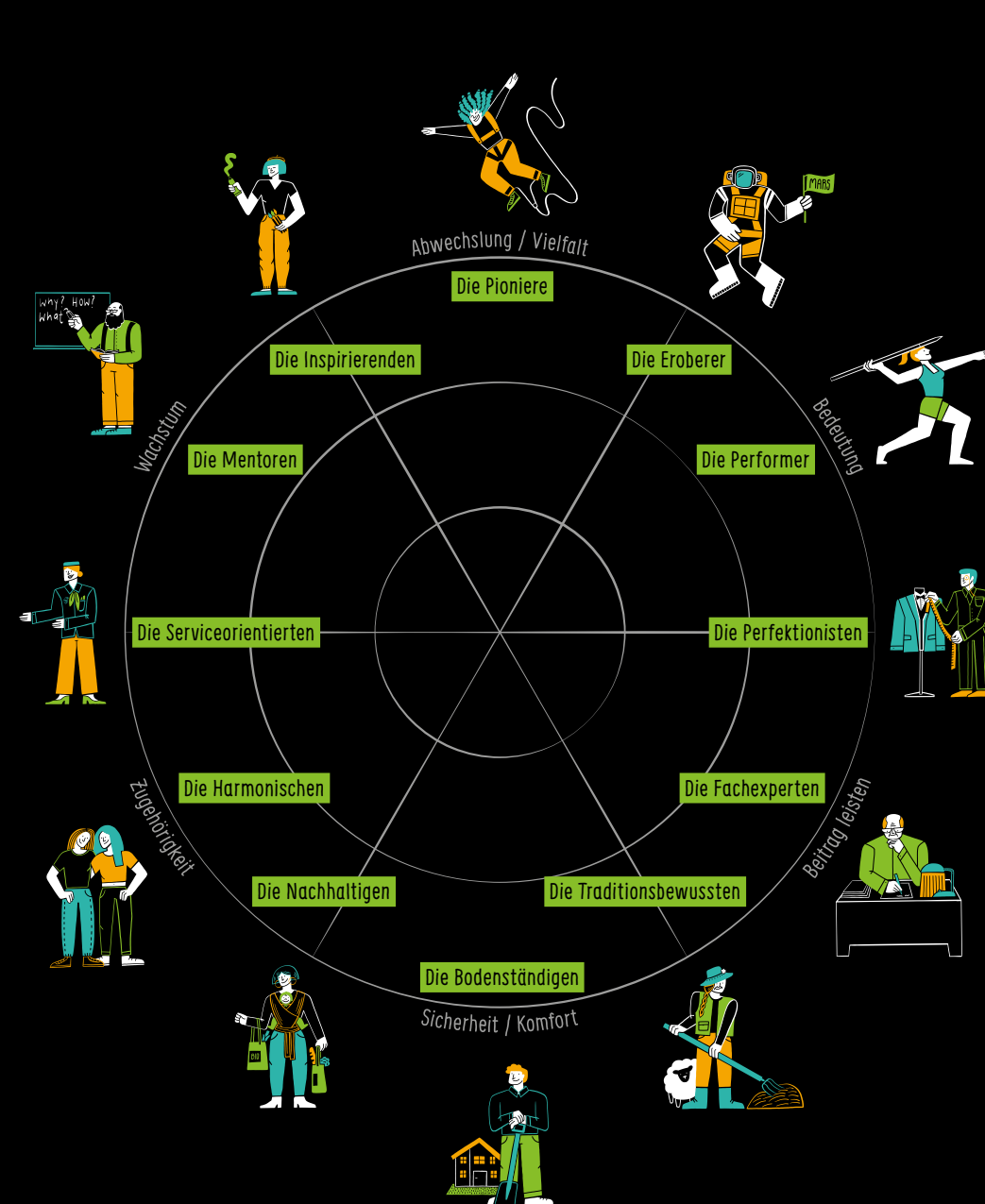


Abb. 13

Werte-Typen

Hinter den meisten Typenmodellen liegt eine Einteilung anhand unserer Werte. Ein Blick auf die Werte-Typen kann helfen, den eigenen Werte-Schwerpunkt zu identifizieren.

Der Werte-Prozess

Vorhandene Stärken und Potenziale sind die Grundlage für die Werte. Es geht also darum, das Vorhandene weiterzuentwickeln. Am Anfang steht die Bestimmung der Spielfeldgröße, die Klärung der Intention. Im zweiten Schritt werden bestehende Stärken, Potenziale und die damit verbundenen Werte und Gemeinsamkeiten identifiziert. Der dritte Schritt zeigt uns, wer wir sein könnten und wollen, wenn wir unsere Stärken und Potenziale entfalten. Im vierten Schritt überlegen wir, was einzelne Schritte sein könnten, die wir dann im fünften Schritt konkret in Maßnahmen umsetzen.

Es gibt keine richtigen oder falschen Werte. Ebenso gibt es keine standardisierten Maßnahmen, die für jedes Unternehmen geeignet sind. Die passenden Lösungen ergeben sich meist aus den wahrgenommenen Spannungen, welche die Mitglieder der Organisation fühlen und nun zum Ausdruck bringen können. Es geht darum, die Kommunikation in Bezug auf die gefundenen Werte zu öffnen, sei es durch neue Meetingformate, wie Lunchroulette, Feedforward, internes Storytelling, Lobkultur oder Ähnlichem. Wie das ganz pragmatisch gehen kann, zeigen die folgenden 5 Phasen.



1. Prepare Was wollen wir untersuchen und analysieren?

- » Mission
- » strategisches Ziel
- » Befragung der Mitarbeitenden
- » Interviews mit Kund:innen
- » Analyse des Wettbewerbs
- » ...



2. Talk Was ist bereits gut und wo liegen unsere Stärken?

- » Erfolgsgeschichten
- » Gelingensfaktoren
- » Werte-Analyse,
- » Werte-Interviews
- » Werte-Clustering
- » ...



3. Play Wo wollen wir hin und was ist das „Traumziel“?

- » Vision
- » Kreativtechniken
- » Zukunftsbilder
- » Wunschkundschaft
- » Wunschzukunft
- » ...



4. Create Was müssen wir, bezogen auf unser Ziel, stärken?

- » Handlungsfelder identifizieren
- » Schritte festlegen
- » Verantwortlichkeiten
- » Umsetzungsideen
- » ...



5. Feel Wie können wir uns dem Ziel konkret nähern?

- » Maßnahmen umsetzen
- » Marketing
- » Zeitplan
- » Ressourcenplan
- » Prozessbegleitung
- » ...

Warmup

Unterschiedliche Perspektiven sichtbar machen

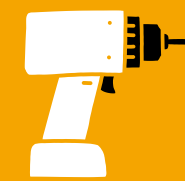
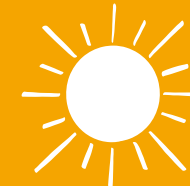
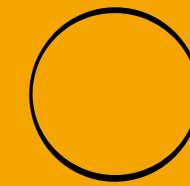
Rund schnell praktisch

Dieses Spiel zeigt, dass es besonders in der Kreativephase darauf ankommt, sicher zu stellen, dass alle Beteiligten über das gleiche sprechen und vor allem das selbe Ziel verfolgen. Das schafft die Voraussetzungen, um anschließend Werte und Ideen reibungslos in den Alltag integrieren zu können.

Die zentrale Aufgabe der Werte-Kommunikation ist, die identifizierten gemeinsamen Werte in verständliche Bilder zu übertragen. Erfahrungsgemäß betrachtet jede Person auf Grund eigener Erfahrungen und Prägungen Werte aus einer anderen Perspektive. Wenn zwei Personen über das vermeintlich selbe reden, haben Sie dann auch die gleichen Bilder im Kopf?

Ablauf

Alle Mitspielenden erhalten drei große Post-its und einen Stift. Die Moderation gibt reihum das Thema vor, zu dem die Beteiligten innerhalb von max. 5 Sekunden skizzieren, welches Bild ihnen dabei als erstes in den Sinn kommt.



Folgende Begriffe werden dabei von der Moderation in dieser Reihenfolge vorgegeben:

1. Zeichnet etwas Rundes.
2. Zeichnet etwas Schnelles.
3. Zeichnet etwas Praktisches.

Im Anschluss an jede Runde hält jede Person kurz seinen Post-it hoch und teilt den anderen mit, was sie gezeichnet hat. Dabei wird sich zeigen, dass mit steigender Komplexität der Begriffe die Vielfalt der unterschiedlichen Motive zunimmt.

Was lernen die Teilnehmenden daraus?

Das strenge Timeboxing zwingt uns zur Einfachheit und der Reduktion von Begriffen auf das Wesentliche. Wir üben uns in Abstraktion und dem anschließenden Austausch über die Bedeutung.

Die Mitarbeitenden befragen

Welche Werte erleben die Mitglieder meines Unternehmens? Eine Befragung der Mitarbeitenden liefert wertvolles Feedback zu Potenzialen und Stärken einer Organisation.

Eine Marke wirkt nach außen und nach innen. Werte müssen gelebt werden. Kultur ist die Wirksamkeit von Werten. Eine Befragung der Belegschaft, die das Bauchgefühl und die Haltung der Mitarbeitenden erforscht, gibt wichtige Hinweise, welche Werte tatsächlich im Moment gelebt werden. Sie ist das wichtigste Instrument, um die Wirkung nach innen zu überprüfen.

Erhellende Fragen an Mitarbeitende können z. B. sein

- » Wenn Du morgen der Chef wärst, was würdest Du als Erstes ändern?
- » Welche Deiner Potenziale kannst Du bis jetzt noch nicht voll in das Unternehmen einbringen?
- » Welche drei Werte siehst Du in Deinem Unternehmen verwirklicht?
- » Was glaubst Du, was sich die Geschäftsführung am meisten von ihren Mitarbeitenden wünscht?

Ob Skalierungsfragen an einen großen Personenkreis oder ausgesuchte offene Fragestellungen an wenige Personen: Wichtig ist, dass alle Hierarchiestufen einbezogen werden und darauf geachtet wird, möglichst authentische Antworten zu bekommen.

Das Wissen um die derzeit gelebten Werte bringt Klarheit darüber, welche dieser Werte weiterentwickelt werden wollen und welche positionierungsrelevant sind im Feld des Wettbewerbs und am Arbeitsmarkt.

Eine Befragung bewährt sich auch im Vorfeld eines Wechsels der Führungskraft, weil sie aufzeigt, was notwendig ist, damit die Mitarbeitenden gut arbeiten können.

Sie ermöglicht Beteiligung, schafft die Grundlage für die weitere Involvierung in den Identitäts-Prozess und ist eine wichtige Voraussetzung Mitarbeitende zu wertvollen Markenbotschaftern des Unternehmens zu machen.



Abb. 39

Zweier-Interview mit Fragebogen — diese besondere Form der Befragung bietet den zusätzlichen Vorteil, dass die interviewende Person die befragte Person auch gleichzeitig beobachten kann. Wie werden echte Erlebnisse vorgetragen? Wo steckt am meisten Emotion und was wird zwischen den Zeilen gesagt?

Kundennutzen beleuchten

Wer Nutzen stiftet, überzeugt. Wie beantworten wir die Frage nach dem Kundennutzen? Was sind denn Kernbedürfnisse meiner Zielgruppen und wieviele davon muss ich erfüllen?

Damit ein Produkt oder eine Dienstleistung emanzipierte Verbraucher überzeugt, braucht es Klarheit darüber, wie die Werte eines Unternehmens mit den Interessen und Bedürfnissen seiner Zielgruppen korrespondieren. Wertvolles Feedback aus erster Hand entsteht z. B. mit einer qualitativen Kundenbefragung. Der persönliche Kontakt offenbart nicht nur die individuellen Sichtweisen der Befragten, sondern auch Informationen zwischen den Zeilen, die mit der Stimme, Mimik und Gestik vermittelt werden.

Die genaue Beobachtung von Nutzern steht auch im Zentrum von Innovationsentwicklung. Mit der Denkweise des Design Thinking wird häufig der versteckte Nutzen von Produkten und Dienstleistungen sichtbar. Verbal geäußerte Bedürfnisse und der tatsächlich ausgeübte Gebrauch z. B. von Werkzeugen müssen nicht immer übereinstimmen. Aus unbewussten Handlungen lassen sich neue Einsatzzwecke oder ganz andere Lösungen entwickeln. So wird z. B. aus dem ursprünglich geplanten ergonomisch verbesserten Bürostuhl ein höhenverstellbarer Tisch.

Aus diesen tieferen Erkenntnissen lassen sich glaubwürdige Personas konstruieren, die als Kunden-Prototypen für spätere Entscheidungen hilfreich sind. Mit dem Wissen über die Kernbedürfnisse dieser Personas kann die Tonalität der Marke angepasst und entsprechende Kernbotschaften formuliert werden. Strategische Produkt- und Serviceentscheidungen werden dann mit Blick auf die Werteparität zu den Zielgruppen und deren individuellen Prägungen getroffen.

Der damit im Fokus stehende Kundennutzen kann so zielgerichtet im Marketing eingesetzt werden. Wer genau weiß, an was Verbraucher:innen verzweifeln, kann mit genau darauf zugeschnittenen Angeboten auf ihre ganz persönliche Heldenreise schicken. Sich gesehen zu fühlen, erzeugt Vertrauen in das Unternehmen und seine Dienstleistungen.



Abb. 56

Kunden kennen. Unsere Außenkommunikation gelingt, wenn unsere Werte, Haltungen und Ansprüche mit denen unserer Kund:innen zusammenpassen.

Einbindung aller Ebenen im Unternehmen

Mit der gemeinsamen Erkundung der Stärken und Potenziale innerhalb einer Organisation werden Sichtweisen und Bedürfnisse aus allen Unternehmensebenen einbezogen.

Unternehmerisches Denken, wertschätzende Unternehmenskommunikation, Förderung von Innovationen, Einführung von Prozessen und Richtlinien – die Vorstellungen sind in horizontaler und vertikaler Richtung auf allen Ebenen durchaus divers. Vorstandsmitglieder treten sowohl als Bewahrer als auch als Innovationstreiber in Erscheinung, die Finanz- und HR-Abteilungen bilden nicht selten Gegenpole in Sachen Effizienzerwartung und Personalentwicklung, während die Konstruktionsabteilung die Herstellung vor große Herausforderungen stellt. Auf jeder Ebene offenbaren sich andere Bedürfnisse und Sichtweisen bezüglich der Richtung, in die sich das Unternehmen entwickeln soll.

Nun geht es darum, die verschiedenen Werte-Vorstellungen, Erfolgsgeschichten und Erfahrungen für die Formulierung der gemeinsamen Zukunft zu nutzen. In der Kreativ-Phase sind gerade die unterschiedlichen Sichtweisen und Kompetenzen der Schlüssel zu ungewöhnlichen Lösungsansätzen. Dafür stehen Kreativitätstechniken zur Verfügung, die die Diversität nutzen und Schritt für Schritt Ideen zu Tage fördern, die als Gemeinschaftswerk eine breitere Akzeptanz erhalten.

Ein wertvoller Nebeneffekt ist die Steigerung der Kommunikationsfähigkeit zwischen einzelnen Abteilungen und die Bereitschaft, die entstandenen Lösungen auch gemeinschaftlich umzusetzen.



Abb. 63

Alle einbinden. Wir nutzen die Synergie-Effekte, wenn Angehörige des Vorstands mit Service-Mitarbeitenden, Auszubildende mit Unternehmensgründer:innen und Beschäftigte aus der Produktion mit Mitarbeitenden aus der Buchhaltung über Werte sprechen und die Zukunft des Unternehmens visualisieren.

Neuen Mitarbeitenden die Tür öffnen

Employer Branding, Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität, Arbeitgebermarke, ... Viele Begriffe, die gleiches oder ähnliches meinen. Doch worum geht es im Kern und zeigen diese Begriffe nicht direkt einen einseitigen Blick auf das Thema?

Können und wollen wir Mitarbeitende im eigentlichen Sinne des Begriffs tatsächlich (fest)binden? Geht es wirklich nur um ein „Branding“ der eigenen Marke? Und in den Begriffen Arbeitgeberattraktivität und Arbeitgebermarke tauchen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer erst gar nicht auf. All das sagt viel über uns und unsere bisherige Herangehensweise an das Thema Mitarbeitergewinnung aus. Denn geht es im Kern nicht genau darum? Mitarbeitende zu gewinnen und eben als solchen Gewinn für unsere Unternehmung zu betrachten?

Richten wir unsere Kommunikation gezielt nach unseren im Prozess gemeinsam definierten Werten aus und wählen auch Medien und Kanäle entsprechend, finden exakt die Mitarbeitenden ihren Weg zu uns, die bereits unsere Motivation und Ziele teilen. Funktionierende Teams sowie reibungslose interne Abläufe werden wahrscheinlicher und neue Teammitglieder können direkt in vollem Umfang ihre Qualifikation einbringen – sie werden so bereits vom ersten Tag an eine wahre Bereicherung.

An folgenden Kontaktpunkten können wir Arbeitskräfte wirkungsvoll ansprechen, wenn wir regelmäßig überprüfen, ob wir sie unseren Werten entsprechend gestaltet haben:

- » Website mit Karrierebereich
- » Jobmessen
- » Stellenanzeigen (on- und offline)
- » Bewerbungsprozess
- » Onboardingprozess



Abb. 82

Potentielle Mitarbeitende treffen an den unterschiedlichsten Orten und in vielfältigen Situationen auf uns. Jeder dieser Situationen sollten wir den selben Stellenwert einräumen und uns selbst bewusst werden, wie unsere Werte in diesen Momenten wirken. Im digitalen wie auch im analogen Umfeld bieten sich uns Möglichkeiten der wertschätzenden Ansprache und spürbaren Integration unserer Werte.

Nachhaltiger Aufbruch aus der Nische

Ein Spezialversicherer eilt mit seinem Markenauftritt und mit der Entwicklung innovativer Produkte weit voraus.

Eine Gesetzes-Novelle gab den Anstoß zum Nachdenken über die Marke des Versicherungsunternehmens. Das Ziel war, die betriebliche Altersvorsorge bekannter zu machen und die Marke für den säkularen Markt zu öffnen. Dafür sollten alle Dienstleistungen für kirchliche wie für säkulare Kunden auf einer Webseite zugänglich sein und das innovative Produkt der betrieblichen Altersvorsorge mit börsengehandelten Fonds verständlich dargestellt werden. Die wertebasierte Positionierung des Unternehmens schuf die Grundlage für die passende Kommunikation.

Zu unserer Freude trafen wir auf echte Vorreiter in Sachen sozialer, ökologischer und ökonomischer Verantwortung. Die Mitarbeitenden waren sehr stolz darauf, dass sowohl in der Zusammenarbeit, als auch im Umgang mit ihren Kund:innen Nachhaltigkeit nicht nur ein Lippenbekenntnis, sondern gelebter Alltag war. Im kirchlichen Umfeld stach das Unternehmen durch ein ganzes Paket an digitalen Service-Ideen hervor. Ihr nachhaltiges Handeln reichte von den Kapitalanlagen bis zum konsequent grünen Innenausbau der Geschäftsräume. Ihre Überzeugung, dass traditionelle Werte wie Verantwortung und Nächstenliebe erst mit einem benutzerfreundlichen digitalen Serviceangebot spürbar werden, führte zu einer intensiven Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen der Zielgruppen.

Eigene Werte mit den Bedürfnissen der Zielgruppen in Einklang bringen

Unsere Leitfragen lauteten: Womit belegen wir das nachhaltige Handeln und die Innovationskraft der Marke? Wie verbinden wir diese Werte mit den Bedürfnissen der Kundschaft? Wie überzeugen wir ein Startup vom Wert der betrieblichen Altersvorsorge? Wie erleichtern wir Beschäftigten das Handling ihrer Versicherungsdaten und was wünschen sich die Kooperationspartner:innen?

Durch die intensive Auseinandersetzung mit der bestehenden Kundschaft sowie mit Wunsch-Zielgruppen konnten wir ganz konkrete Persona-Typen identifizieren. Diese Personas haben im Workshop Mitarbeitende aus allen Geschäftsbereichen ausgearbeitet und deren Bedürfnisse formuliert.

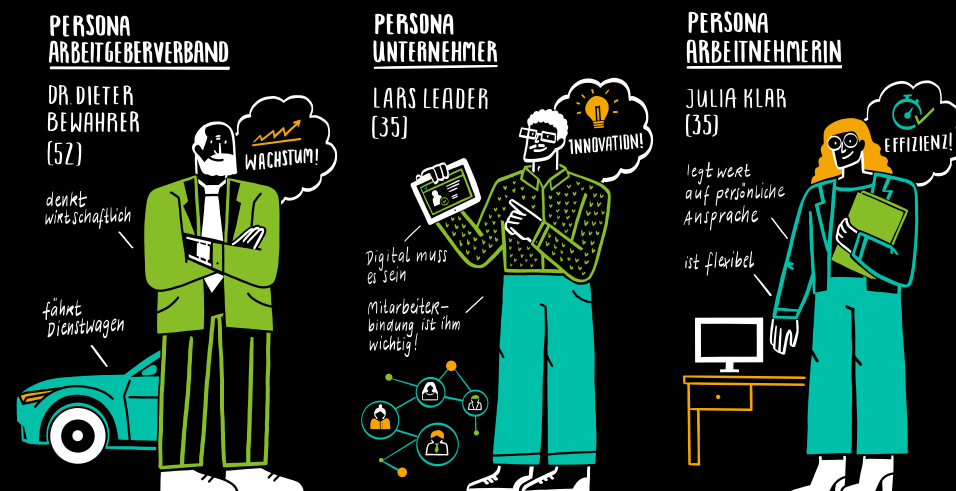


Abb. 58

Personas der Versicherungs-Zielgruppen. Die unterschiedlichen Bedürfnisse sind hier auf den Punkt gebracht und können so in die passenden Kernbotschaften einfließen.



Abb. 59

Kernbotschaften

„Was bitte schön ist eine Entgeltumwandlung?“

Kernbotschaften entwickeln

Die Zielgruppen für eine betriebliche Altersvorsorge sind vielfältig: Arbeitgeber nutzen sie als Instrument der Mitarbeiterbindung, Beschäftigte brauchen verständliche Informationen und einen unkomplizierten Datenzugang, andere Pensionskassen erwarten einen kompetenten Partner zur eigenen Angebotserweiterung. Mit dem Wissen um diese Bedürfnisse war es leicht, Kernbotschaften zu formulieren, die das unterschiedliche Vorwissen der Kund:innen berücksichtigen und eine persönliche Ansprache ermöglichen.

Werte sichtbar machen

Mit den von der Belegschaft erarbeiteten Kernwerten und -botschaften war der Weg für die Kreation geebnet. Die gelebten Werte wurden nun im gesamten Corporate Design und in der Tonalität der Kommunikation wahrnehmbar. Innovative Prozesse, nachhaltige Anlagen sowie die gut durchdachte Gestaltung der Touchpoints machen jetzt die in sich schlüssige Wertewelt des Unternehmens für die Kund:innen emotional erlebbar.



Abb. 60

Die drei alles verbindenden Werte. Sie prägen die Gestaltung und das Erlebnis für die Kundschaft vom ersten Blick auf die Website bis zur Verwaltung der persönlichen Versicherungs-Daten.