

# Roadmap

<b>1. Vorwort</b>	15
1.1 Diesen Gipfel wollen wir mit Ihnen erklimmen	15
1.2 Über die Autoren	16
<b>2. Einleitung</b>	19
2.1 Standortbestimmung in Ihrem Leitbildprozess	19
2.2 Bedeutung für Ihr Unternehmen	20
2.3 Was ist mit »Positionierung« gemeint?	21
2.4 Position beziehen, nach innen und außen	23
2.5 Erhebliche Vorteile bei der Kommunikation mit den Mitarbeitern	23
2.6 Mit Ihrer Positionierung bestätigen Sie die Entscheidung Ihrer Kunden	25
2.7 Wo steht das Unternehmen und wie wird es gesehen?	25
2.8 Wie sich Veränderungen auf unser Verhalten und unsere Überzeugungen auswirken	25
2.9 Wettbewerbsvorteile durch eine gezielt eingesetzte Positionierung	27
2.10 Die Positionierung bestimmt die Kommunikation	27
2.11 Beispielhafte Argumente aus Positionierungen	28
2.11.1 Ein Beispiel für eine gelungene Unternehmenspositionierung: dm-drogerie markt	29
2.11.2 Ein weiteres Beispiel für eine gelungene Positionierung: Hammerschmid Maschinenbau	31
2.12 Mit der richtigen Positionierung zum starken Leitbild	32
<b>3. Über dieses Arbeitsbuch</b>	35
3.1 Standortbestimmung in Ihrem Leitbildprozess	35
3.2 Definition	36
3.3 Nutzen für Ihr Unternehmen	36
3.4 Damit die Entwicklung Ihrer Positionierung auch sicher gelingt	36
3.4.1 Herzstück Ihrer Entwicklungsarbeit: die Workshops	37
3.4.2 Eigenregie oder fachliche Begleitung?	38
3.5 Die Workshops	39
3.5.1 Die Moderation	39
3.5.2 Die Ziele	39
3.5.3 Die Teilnehmer	42
3.5.4 Der Ablauf	42
3.5.5 Die Dokumentation	43
3.5.6 Das Material	43
3.6 Die grüne Seite – was ist das?	44

<b>4. Die Vision – die treibende Kraft im Unternehmen</b>	47
4.1 Standortbestimmung in Ihrem Leitbildprozess	47
4.2 Definition	48
4.3 Nutzen für Ihr Unternehmen	48
4.4 Einleitung	48
4.5 Workshop – Ermittlung Ihrer Unternehmensvision	58
4.5.1 Ist-Analyse	59
4.5.1.1 Wo steht Ihr Unternehmen heute?	59
4.5.1.2 Analysieren Sie Ihr Unternehmen	65
4.5.1.3 Erkenntnisse aus Ihrer SWOT-Analyse	70
4.5.1.4 Präsentationsvorbereitung	72
4.5.1.5 Präsentation	74
4.5.2 Annäherung an die persönliche Vision	74
4.5.3 Visionsbild – Gefühle und Wünsche aus dem Unterbewusstsein	79
4.5.3.1 Vorbereitung durch den Moderator	79
4.5.3.2 Das Visionsbild gestalten	80
4.5.3.3 Überprüfung Ihrer bildlichen Aussage	82
4.5.3.4 Die Visionsvernissage	83
4.5.3.5 Die Kunstkennner	83
4.5.3.6 Der Künstler	84
4.5.3.7 Die Hauptaussage	84
4.5.4 Visionsentwurf – klar fokussiert und verständlich formuliert	90
4.5.4.1 Visionsentwurf in Einzelarbeit	90
4.5.4.2 Visionsentwurf in Partnerarbeit	92
4.5.4.3 Visionsentwurf in der Vierergruppe	94
4.5.4.4 Visionsentwurf in der Sechsergruppe	96
4.5.4.5 Visionsentwurf in der Gesamtgruppe	98
4.5.5 Die Freigabe der Vision	100
4.5.5.1 Arbeitsblatt 1. Woche	100
4.5.5.2 Arbeitsblatt 2. Woche	102
4.5.5.3 Arbeitsblatt 3. Woche	104
4.6 Die grüne Seite – es ist so weit! We proudly present: Ihre Unternehmensvision	106

<b>5. Die Werte – Kultur und Basis für das Verhalten und Wirken Ihres Unternehmens</b>	109
5.1 Standortbestimmung in Ihrem Leitbildprozess	109
5.2 Definition	110
5.3 Nutzen für Ihr Unternehmen	110
5.4 Einleitung	110
5.5 Workshop – gemeinsames Erarbeiten der Unternehmenswerte	120
5.5.1 Ihr Selbstbild – Ihre Werte als Leitschnur für Ihr Denken und Handeln	120
5.5.1.1 Ihr Selbstbild	122
5.5.1.2 Ihr Selbstbild – Wiederholung	124
5.5.1.3 Wichtiges aus Ihrem Leben	124
5.5.1.4 Ihre wichtigsten Werte	126
5.5.2 Die Erarbeitung Ihrer Unternehmenswerte	128
5.5.2.1 Aufforderung zum Querdenken	128
5.5.2.2 Ihre Unternehmenswerte	134
5.5.2.3 Werteentwurf in Partnerarbeit	138
5.5.2.4 Werteentwurf in der Vierergruppe	139
5.5.2.5 Werteentwurf in der Sechsergruppe	140
5.5.2.6 Werteentwurf in der Gesamtgruppe	141
5.5.3 Erfüllungskriterien	142
5.6 Die grüne Seite – Ihr Werterahmen liegt vor	146
<b>6. Die Mission – das ist Ihr Unternehmen und das leistet es für Ihre Kunden</b>	149
6.1 Standortbestimmung in Ihrem Leitbildprozess	149
6.2 Definition	150
6.3 Nutzen für Ihr Unternehmen	150
6.4 Einleitung	150
6.5 Workshop – gemeinsame Entwicklung Ihrer Mission	158
6.5.1 Voraussetzungen schaffen	158
6.5.2 Welche Kunden bringen den meisten Umsatz?	159
6.5.2.1 Kriterien der Kundenanalyse	161
6.5.2.2 Fixieren Sie Ihre A-Kunden	167
6.5.2.3 Zwei-Faktoren-Analyse	167
6.5.3 Wofür steht Ihr Unternehmen?	170
6.5.3.1 Ermitteln Sie Ihr Selbstbild	172
6.5.3.2 Erkennen Sie Ihr Fremdbild	174
6.5.3.3 Zusammenführung von Selbst- und Fremdbild	175
6.5.4 Missionsformulierung	177
6.5.4.1 Missionsentwurf in Partnerarbeit	178
6.5.4.2 Missionsentwurf in der Vierergruppe	179
6.5.4.3 Missionsentwurf in der Gesamtgruppe	180
6.5.5 Freigabe der Mission	181
6.6 Die grüne Seite – Ihre Unternehmensmission liegt vor	182

<b>7. Die Integration Ihres Leitbilds in das Unternehmen</b>	185
7.1 Standortbestimmung in Ihrem Leitbildprozess	185
7.2 Definition	186
7.3 Nutzen für Ihr Unternehmen	186
7.4 Einleitung	186
7.5 Workshop – gemeinsame Erarbeitung Ihrer Integrationswerkzeuge	192
7.5.1 Wie Sie die Integration des Leitbilds erreichen	194
7.5.1.1 Sammeln von Entwicklungsthemen	195
7.5.1.2 Austausch über die Entwicklungsthemen	195
7.5.1.3 Clustern	196
7.5.1.4 Priorisierung – Festlegen der Wichtigkeit	196
7.5.1.5 Ablaufplanung	198
7.5.1.6 Maßnahmenplan zur Integration	198
7.5.1.7 Reviewtermin festlegen	199
7.5.2 Wie meinen wir das? – Vermittlung des Leitbilds	200
7.5.2.1 Brainwriting	200
7.5.2.2 Präsentation an der Pinnwand	205
7.5.2.3 Timeline erstellen	205
7.5.2.4 Maßnahmenplan	206
7.5.2.5 Reviewtermin festlegen	206
7.6 Die grüne Seite – Ihr Maßnahmenplan	208
<b>8. Schlusswort</b>	211
8.1 Herzlichen Glückwunsch zur Erarbeitung Ihres Leitbilds	211
8.2 Die Führungskräfte als Vorbild	212
8.3 Unterstützung bei der Bewerberauswahl	213
<b>9. Quellen und Fachliteratur-Empfehlungen</b>	214
9.1 Fachliteratur	214
9.2 Websites und Blogs	215