

Normen Ulbrich / Frank Leuz

# Workbook Leitbildentwicklung

Werte, Vision und Mission in Unternehmen  
gestalten und integrieren

Inklusive  
**Arbeits-  
hilfen**  
online

**HAUFE.**

# **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



## **Ihre Arbeitshilfen zum Download:**

Die folgenden Arbeitshilfen stehen für Sie zum Download bereit:

### **Sämtliche Unterlagen für die Workshops**

- Checklisten
- Arbeitsblätter
- Vorlagen

### **Einführende Videos zu den Hauptkapiteln**

Den Link sowie Ihren Zugangscodes finden Sie am Buchende.



Normen Ulbrich/Frank Leuz

# Workbook Leitbildentwicklung

Werte, Vision und Mission in Unternehmen gestalten und integrieren

1. Auflage

Haufe Group  
Freiburg · München · Stuttgart

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

---

**Print:** ISBN 978-3-648-13839-7

Bestell-Nr. 14126-0001

**ePDF:** ISBN 978-3-648-13840-3

Bestell-Nr. 14126-0150

Normen Ulbrich / Frank Leuz

**Workbook Leitbildentwicklung**

1. Auflage, März 2020

© 2020 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

[www.haufe.de](http://www.haufe.de)

[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Bildnachweis (Cover): © aaaaimages, gettyimages

Produktmanagement: Dr. Bernhard Landkammer

Text: Normen Ulbrich / Frank Leuz

Lektorat: Ursula Thum, Text+Design Jutta Cram, Augsburg

Design: Sina Utzinger, Leuz Kommunikation, Mannheim

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/ Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

## Ein Leitbild – brauchen wir das wirklich?

Immer wieder trifft man auf Unternehmen, die ein hervorragendes Produkt herstellen oder eine bemerkenswerte Dienstleistung erbringen, die aber dennoch auf keinen grünen Zweig kommen.

Diese Unternehmen können machen, was sie wollen, sie gewinnen kaum neue Kunden, haben unzufriedene Mitarbeiter und es gibt so gut wie kein Wachstum. Trotz vorhandener optimaler Voraussetzungen treten diese Unternehmen auf der Stelle.

An diesem Zustand ist sehr oft eine falsche oder sogar komplett fehlende Positionierung schuld. Schauen wir uns doch auf den Märkten unserer Zeit um: Sie sind gesättigt bis zum Überlaufen, sind rappellvoll und jede noch so kleine Nische ist bereits besetzt. Selbst die beste Qualität und der höchstmögliche persönliche Einsatz führen nicht zwingend zum Erfolg.

*Der eine wartet, bis die Zeit sich wandelt,  
der andere packt sie kräftig an und handelt.*

Dante Alighieri

Und dennoch gibt es Wege und Möglichkeiten, einen gewinnbringenden Platz im Markt zu erobern und zu behaupten: wenn man es als Unternehmen schafft, sich von der Konkurrenz abzuheben und seine Einzigartigkeit herauszustellen. Doch dazu bedarf es einer wohlgedachten Positionierung, also eines funktionierenden unternehmerischen Leitbilds, das allen Beteiligten Ausrichtung und echte Orientierung bietet.

Eine gelungene und treffende Positionierung hat eine ungeheure Kraft, die nach innen ebenso wie nach außen wirkt. Dieses Buch wird Sie unterstützen, die Einzigartigkeit Ihres Unternehmens in Form einer richtigen und zutreffenden Leitbilds zu erarbeiten.



Normen Ulbrich



Frank Leuz



Wir leben in unwahrscheinlich schnelllebigen Zeiten: Unternehmer müssen jeden Tag hochkomplexe Entscheidungen treffen. Die voranschreitende Digitalisierung verändert mehr und mehr unsere Arbeitswelt und ein Ende des Fachkräftemangels ist nicht in Sicht. Spannend ist, dass sich diese Entwicklungen nicht nur auf Mitarbeiter auswirken, sondern auch viele Führungskräfte unter Unsicherheit und Orientierungslosigkeit leiden.

Das vorliegende Buch von Frank Leuz und Norman Ulbrich widmet sich dem Thema, indem es einen Weg aufzeigt, das eigene Unternehmen in diesen bewegten Zeiten als Leuchtturm aufzustellen. Eine solche intensive Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken, Fähigkeiten und Werten stellt eine enorme Bereicherung dar, weil sie dem Unternehmen auf allen Ebenen ein Werkzeug an die Hand gibt, dem Sturm etwas entgegenzusetzen.

Die Entwicklung eines Leitbildes gehört für all diejenigen Unternehmen zum Standard, denen Einfluss- und Anteilnahme der Mitarbeiter wichtig ist. Gleichzeitig beobachte ich, dass viele Unternehmen den Wert und die Durchschlagskraft eines Leitbildes noch nicht erkannt haben – hier wurde auf vermeintlich kurzem Dienstweg von oben nach unten gearbeitet und das Leitbild als reines Marketinginstrument missbraucht. Wer so agiert, hofft vergeblich auf eine gesteigerte Außenwirkung, weil die dafür relevanten Maßnahmen nach innen weder wirklich existieren noch greifen.

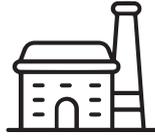
Den beiden Autoren ist hier ein außergewöhnliches Workbook gelungen, mit dem es Ihnen möglich wird, den gesamten Prozess inklusive aller dafür nötigen Workshops abzubilden, um mit Ihrem Team ein Leitbild zu entwickeln und es in der gesamten Belegschaft zu integrieren. Ein großer Wurf, für den Sie sonst viele Beratertage in Anspruch nehmen müssten. Herausheben möchte ich, mit welchem präzisen Detailblick die beiden Autoren jeden Schritt so anleiten, dass am Ende dem Unternehmen, der Organisation und den Menschen darin ein neuer Lebensgeist eingehaucht wird.

Aus meiner Erfahrung ist der alles entscheidende Unterschied, ob Sie ein Leitbild haben oder ob Sie es leben und nutzen. Wenn Ihnen Letzteres gelingt, bewirken Sie eine Stabilisierung und Festigung Ihres Unternehmens, Sie geben Ihren Führungskräften ein Führungswerkzeug und Ihren Mitarbeitern ein Stück Sicherheit. Von innen heraus bearbeitet, wird Ihnen das eine Wirkung nach außen ermöglichen, die Interessenten, Neukunden genauso wie Bewerbern und Lieferanten die Orientierung erleichtert.

Ich wünsche Ihnen viel Freude damit, die DNA Ihres Unternehmens unter die Lupe zu nehmen, sie bewusst zu entwickeln, um sie dann als gelebte Kultur in Ihrem Wirkungskreis zu entfalten.



Ihr Hermann Scherer



### **Das Leitbild beschreibt das Unternehmen.**

Es erläutert den Sinn und Zweck der Organisation und macht den Unterschied zu anderen Unternehmen deutlich.



### **Das Leitbild erklärt die Leistungen des Unternehmens.**

Es macht klar, welche Ziele das Unternehmen verfolgt und welchen Nutzen dessen Erzeugnisse für die Kundschaft darstellen.



### **Das Leitbild hebt die Besonderheiten des Unternehmens hervor.**

Es drückt die Einzigartigkeit des Unternehmens aus und stellt seine Werte und Ansprüche vor.



### **Das Leitbild bestätigt die Entscheidungen der Zielgruppen.**

Es stellt heraus, wie das Unternehmen seine Kunden sieht, wie es mit ihnen umgeht und wie die Zusammenarbeit gestaltet ist.



### **Das Leitbild beinhaltet Leitlinien für die Mitarbeiter.**

Es gibt den Mitarbeitern wichtige Hinweise zur Orientierung. Die Mitarbeiter erkennen Zusammenhänge und den Sinn ihrer Tätigkeit. Identifikation und Motivation werden verstärkt.



### **Das Leitbild verbessert das Image des Unternehmens.**

Es bringt das Unternehmen ins Gespräch. Es fällt auf und wird stärker beachtet. Die Attraktivität und Anziehungskraft als Arbeitgeber werden gesteigert.

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



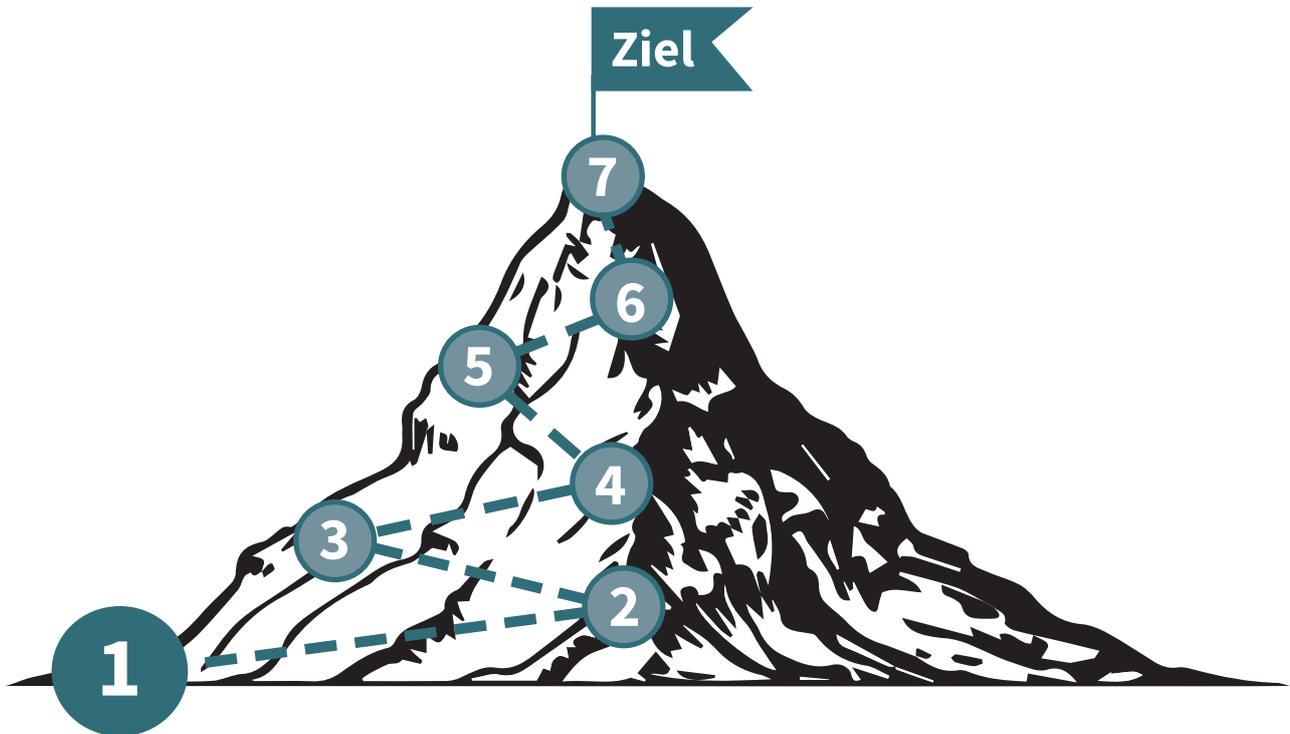
<b>5. Die Werte – Kultur und Basis für das Verhalten und Wirken Ihres Unternehmens</b>	109
5.1 Standortbestimmung in Ihrem Leitbildprozess	109
5.2 Definition	110
5.3 Nutzen für Ihr Unternehmen	110
5.4 Einleitung	110
5.5 Workshop – gemeinsames Erarbeiten der Unternehmenswerte	<input type="checkbox"/> 120
5.5.1 Ihr Selbstbild – Ihre Werte als Leitschnur für Ihr Denken und Handeln	<input type="checkbox"/> 120
5.5.1.1 Ihr Selbstbild	<input type="checkbox"/> 122
5.5.1.2 Ihr Selbstbild – Wiederholung	<input type="checkbox"/> 124
5.5.1.3 Wichtiges aus Ihrem Leben	<input type="checkbox"/> 124
5.5.1.4 Ihre wichtigsten Werte	<input type="checkbox"/> 126
5.5.2 Die Erarbeitung Ihrer Unternehmenswerte	<input type="checkbox"/> 128
5.5.2.1 Aufforderung zum Querdenken	<input type="checkbox"/> 128
5.5.2.2 Ihre Unternehmenswerte	<input type="checkbox"/> 134
5.5.2.3 Werteentwurf in Partnerarbeit	<input type="checkbox"/> 138
5.5.2.4 Werteentwurf in der Vierergruppe	<input type="checkbox"/> 139
5.5.2.5 Werteentwurf in der Sechsergruppe	<input type="checkbox"/> 140
5.5.2.6 Werteentwurf in der Gesamtgruppe	<input type="checkbox"/> 141
5.5.3 Erfüllungskriterien	<input type="checkbox"/> 142
5.6 Die grüne Seite – Ihr Werterahmen liegt vor	<input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 158
6.5.1 Voraussetzungen schaffen	<input type="checkbox"/> 158
6.5.2 Welche Kunden bringen den meisten Umsatz?	<input type="checkbox"/> 159
6.5.2.1 Kriterien der Kundenanalyse	<input type="checkbox"/> 161
6.5.2.2 Fixieren Sie Ihre A-Kunden	<input type="checkbox"/> 167
6.5.2.3 Zwei-Faktoren-Analyse	<input type="checkbox"/> 167
6.5.3 Wofür steht Ihr Unternehmen?	<input type="checkbox"/> 170
6.5.3.1 Ermitteln Sie Ihr Selbstbild	<input type="checkbox"/> 172
6.5.3.2 Erkennen Sie Ihr Fremdbild	<input type="checkbox"/> 174
6.5.3.3 Zusammenführung von Selbst- und Fremdbild	<input type="checkbox"/> 175
6.5.4 Missionsformulierung	<input type="checkbox"/> 177
6.5.4.1 Missionsentwurf in Partnerarbeit	<input type="checkbox"/> 178
6.5.4.2 Missionsentwurf in der Vierergruppe	<input type="checkbox"/> 179
6.5.4.3 Missionsentwurf in der Gesamtgruppe	<input type="checkbox"/> 180
6.5.5 Freigabe der Mission	<input type="checkbox"/> 181
6.6 Die grüne Seite – Ihre Unternehmensmission liegt vor	<input type="checkbox"/> 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	<input type="checkbox"/> 192
7.5.1 Wie Sie die Integration des Leitbilds erreichen	<input type="checkbox"/> 194
7.5.1.1 Sammeln von Entwicklungsthemen	<input type="checkbox"/> 195
7.5.1.2 Austausch über die Entwicklungsthemen	<input type="checkbox"/> 195
7.5.1.3 Clustern	<input type="checkbox"/> 196
7.5.1.4 Priorisierung – Festlegen der Wichtigkeit	<input type="checkbox"/> 196
7.5.1.5 Ablaufplanung	<input type="checkbox"/> 198
7.5.1.6 Maßnahmenplan zur Integration	<input type="checkbox"/> 198
7.5.1.7 Reviewtermin festlegen	<input type="checkbox"/> 199
7.5.2 Wie meinen wir das? – Vermittlung des Leitbilds	<input type="checkbox"/> 200
7.5.2.1 Brainwriting	<input type="checkbox"/> 200
7.5.2.2 Präsentation an der Pinnwand	<input type="checkbox"/> 205
7.5.2.3 Timeline erstellen	<input type="checkbox"/> 205
7.5.2.4 Maßnahmenplan	<input type="checkbox"/> 206
7.5.2.5 Reviewtermin festlegen	<input type="checkbox"/> 206
7.6 Die grüne Seite – Ihr Maßnahmenplan	<input type="checkbox"/> 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



# 1. Vorwort



## 1.1 Diesen Gipfel wollen wir mit Ihnen erklimmen

Die Erarbeitung einer Positionierung und damit eines Leitbilds ist ein komplexes Unterfangen. Es ist durchaus mit dem Besteigen eines Gipfels im Hochgebirge zu vergleichen. Beides muss sorgfältig geplant und vorbereitet werden und führt dann über mehrere Etappen zum Ziel.

Deshalb haben wir das Symbol eines Berges gewählt und demonstrieren Ihnen zu Beginn jedes der folgenden sieben Kapitel, wie weit Sie inzwischen gekommen sind und wo Sie sich auf dem Weg zum Gipfel befinden.

Los geht's! Schauen Sie nach, was das Basislager am Fuße Ihres Positionierungsberges für Sie bereithält!

## **1.2 Über die Autoren Sinnvolles Zusammenwirken von Personalentwicklung und Marketing**

Normalerweise führen die Bereiche Personalentwicklung und Marketing jeweils ein Eigenleben. Der Personalentwickler wirkt verstärkt im Inneren des Unternehmens mit und beschäftigt sich mit den Qualifikationen und Motivationen der Mitarbeiter. Marketing hingegen ist eindeutig nach außen gerichtet und hat die Aufgabe, die Erzeugnisse oder Dienstleistungen des Unternehmens überzeugend darzustellen. Die beiden Bereiche agieren üblicherweise unabhängig voneinander und werden auch getrennt betrachtet. Es gibt zwar Themen mit ähnlichen Inhalten, jedoch arbeitet man selten konkret an einem Projekt zusammen.

Der Führungsexperte Normen Ulbrich und der Marketingfachmann Frank Leuz stellten fest, dass zwischen den beiden Tätigkeiten sehr wohl eine ganze Reihe an Berührungspunkten existiert. Sie erkannten einige gewichtige Gemeinsamkeiten in ihren Denkweisen: Beide suchen den Blick über den Tellerrand hinaus. Zudem stellten sie fest, dass sie einen gemeinsamen Wertekompass und ein ähnliches Weltbild haben. Außerdem konnten sie eine hohe Sensibilität für die Tätigkeitsbereiche des Partners ausmachen.

Normen Ulbrich und Frank Leuz begannen daraufhin, gemeinsame Workshops zur Unternehmensentwicklung anzubieten und durchzuführen. Dabei fanden vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine deutlich stärkere Berücksichtigung: Wie verstehen beispielsweise wenig beachtete Positionen wie Pförtner und Reinigungskraft, welchen Anteil sie am Wachstum und der Zielsetzung des Unternehmens haben? Wie integriert man die Mitläufer, Desinteressierten und ewigen Meckerer? Wie steigert man die Motivation der Mitarbeiter an ihrer Arbeit und wie wird die Identifikation mit dem Unternehmen verbessert?

Erste Erfolge beweisen, dass diese Zusammenarbeit eindeutig zum Vorteil für die Auftraggeber führt: Die Zielsetzungen wurden schneller und präziser erreicht.

In enger Zusammenarbeit formulierten die Partner in den letzten Jahren mit großem Erfolg eine ganze Reihe an Unternehmensleitbildern. In diesem Rahmen erfüllen die beiden Experten die Aufgaben in ihren jeweiligen Kompetenzbereichen. Abstimmungsgespräche dienen dazu, die gewonnenen Erkenntnisse zusammenzuführen. Der gegenseitige Austausch und die Nutzung aller vorhandenen Fachkenntnisse führen zu neuen Blickrichtungen und sicheren Ergebnissen. Zu den zufriedenen Kunden gehören Unternehmen der verschiedensten Branchen wie z. B. große Steuerberatungen und Anwaltskanzleien, Pflegedienste, Bauunternehmen und Unternehmensberater. Beide Spezialisten arbeiten in ihrem Beruf mit Einsatz und Leidenschaft und sind dafür bekannt, ihre Projekte in der Unternehmensplanung mit Einfühlungsvermögen und großer Sensibilität durchzuführen.

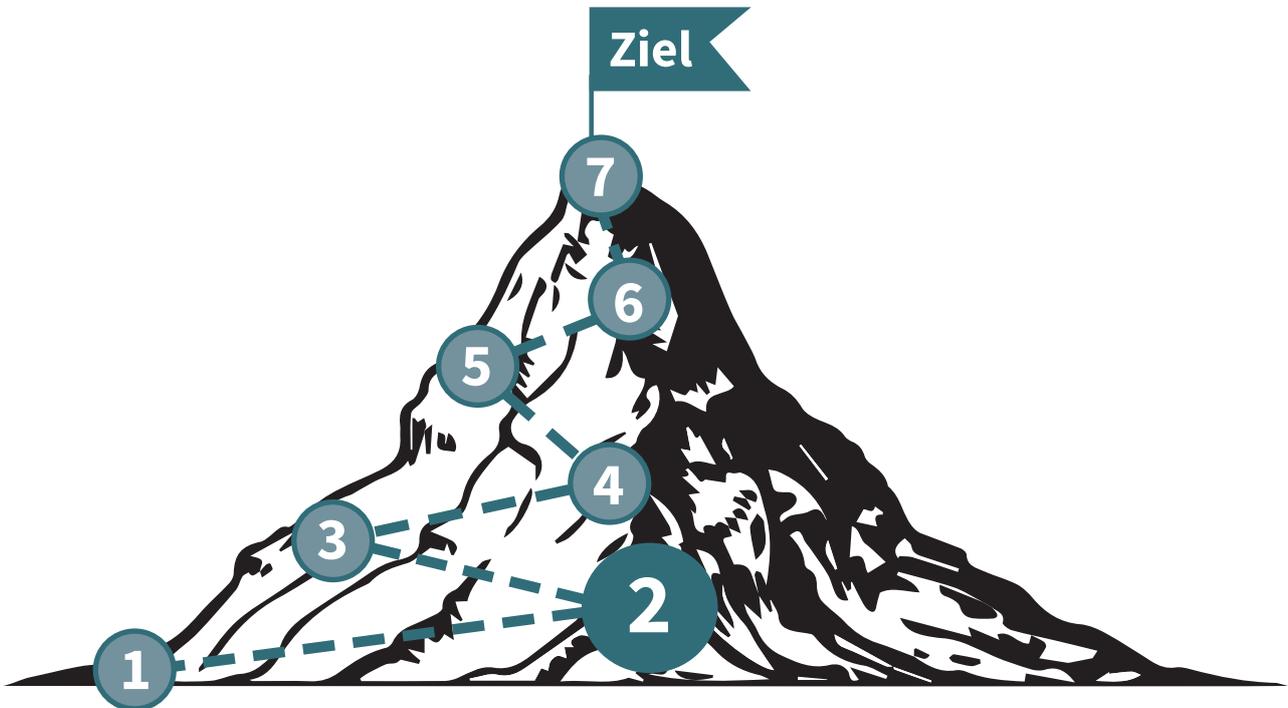


Normen Ulbrich (links) und Frank Leuz (rechts)

Für Normen Ulbrich und Frank Leuz ist das Herzstück ihrer Beratungs- und Coachingarbeit die offene und sachlich geführte Kommunikation. Als zentrales Tool kommt sie sowohl bei ihrer Leitbildentwicklung als auch in der gemeinsamen Arbeit zum Einsatz. Dieses erfolgreiche Zusammenspiel bildet die Basis beim Verfassen des vorliegenden »Workbook Leitbildentwicklung«.



## 2. Einleitung



### 2.1 Standortbestimmung in Ihrem Leitbildprozess

- 2.2 Bedeutung für Ihr Unternehmen
- 2.3 Was ist mit »Positionierung« gemeint?
- 2.4 Position beziehen, nach innen und außen
- 2.5 Erhebliche Vorteile bei der Kommunikation mit den Mitarbeitern
- 2.6 Mit Ihrer Positionierung bestätigen Sie die Entscheidung Ihrer Kunden
- 2.7 Wo steht das Unternehmen und wie wird es gesehen?
- 2.8 Wie sich Veränderungen auf unser Verhalten und unsere Überzeugungen auswirken
- 2.9 Wettbewerbsvorteile durch eine gezielt eingesetzte Positionierung
- 2.10 Die Positionierung bestimmt die Kommunikation
- 2.11 Beispielhafte Argumente aus Positionierungen
- 2.12 Mit der richtigen Positionierung zum starken Leitbild

Da war er wieder: Der Gipfel, den Sie im Laufe des Arbeitsbuches erklimmen werden. Ziel ist die Positionierung und damit das Leitbild Ihres Unternehmens – also Ihre Vorstellung von der wirkungsvollen und ehrlichen Darstellung nach innen und außen. Wir versprechen Ihnen: Dieses Ziel werden Sie auch erreichen!

Sie haben keine Erfahrung als Bergsteiger? Das macht nichts, denn Sie werden über alle Klippen, Abgründe, Schnee- und Eisfelder von sicheren Bergführern geleitet. Doch Achtung: Das Bergsteigen selbst, das Erklettern und Erklimmen, das können wir Ihnen nicht abnehmen. Das werden Sie selbst erledigen müssen.

Bitte beachten Sie, dass Ihre erste richtige Bergetappe mit dem Kapitel »Vision« beginnt.

## **2.2 Bedeutung für Ihr Unternehmen**

Mit der Positionierung formuliert das Unternehmen ein realistisches Idealbild. Es erläutert sein Selbstverständnis und vermittelt die Grundprinzipien seines Handelns.

Nach innen gibt die Positionierung als Leitbild eine für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zugängliche Orientierung. Sie erläutert den Sinn und Zweck des Unternehmens und wirkt dadurch handlungsleitend und motivierend. Mithilfe der Positionierung wird ein kollektives Verständnis über die Art und Weise des Umgangs miteinander und des Verhaltens im Unternehmen erreicht.

Nach außen macht die Positionierung klar, wofür das Unternehmen steht, auf welchem Niveau es sich bewegt sowie welche Leistungen und Qualitäten Kunden und Geschäftspartner erwarten können.

Aus der Positionierung entsteht das Leitbild des Unternehmens, das den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und der Führungsebene Hinweise für alle zukünftigen Handlungen und Entscheidungen liefert.

*Die Kommunikation mit den Mitarbeitern wird durch eine vorhandene Positionierung erheblich vereinfacht.*