

abhält, sich auf einen bewussten Veränderungsprozess einzulassen, wird als Zeteophobia bezeichnet: Es ist die Angst davor auszuwählen; Angst davor, dass die Entscheidung einfach zu groß und weitreichend ist. Manche sehen sich als Opfer von Veränderungen und andere arbeiten in ihren Trampelpfaden noch härter, um möglichst nichts verändern zu müssen. Auch die, die am Anfang die Veränderung noch begrüßten und dann abspringen, wenn ernsthafte Veränderungen Fuß fassen und sie persönlich angehen – sie alle reden mehr über die Veränderungen und die möglichen Ablehnungen und Gefahren, als dass sie die Veränderungen als Anlass nehmen zu lernen und als Chance zur Verbesserung sehen. Zumindest könnte man es ja mal ausprobieren und dann über diese eigenen Erfahrungen viel besser eine begründete Einschätzung abgeben. Aus Untersuchungen wissen wir, dass viele Mitarbeiter und Führungskräfte ihre Kräfte in dem Engagement um die Rechtfertigung, nichts zu tun, und die Ablehnung von Maßnahmen vergeuden und nicht zum Arbeiten kommen (dabei ihre Kompetenzen nicht ausschöpfen und ihre eigentlichen Aufgaben nicht angehen). Hier existiert noch viel Raum für Veränderungen und Entwicklungsmöglichkeiten!



Abbildung 3

Unsere Bestimmung ist, die Gegensätze richtig zu erkennen, erstens nämlich als Gegensätze, dann aber als Pole einer Einheit. Hermann Hesse

Besonders Unternehmen und Organisationen suchen eine Führungs- und Organisationsstruktur, die diese Einzelzielsetzungen und Einzelmaßnahmen miteinander verbindet, so dass sie nicht gegeneinander, sondern miteinander in die gleiche Richtung wirken (Abb. 5).

Produktion, Handel und Verkehr und Dienstleistungen mit ihren Produkten und Arbeitsweisen sind real vorhanden. Die Identitäten und Images als die Bilder und Eindrücke, die mit diesen Organisationen verbunden sind, sind unsichtbar, aber bei der Bewertung viel entscheidender als die fassbaren Größen.

Das Wesentliche ist unsichtbar. Antoine de Saint-Exupéry

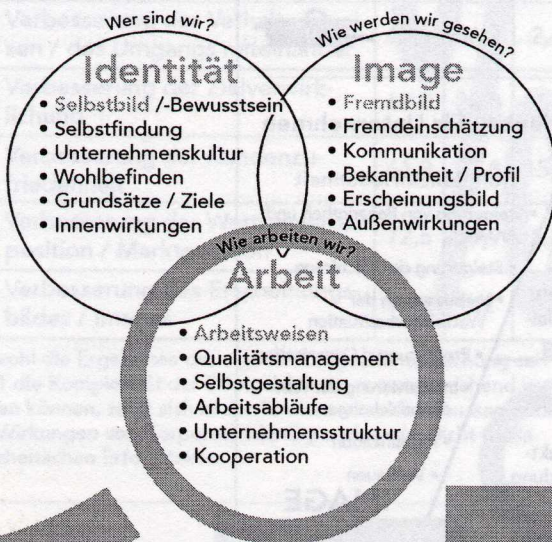


Abbildung 5

Das Verhalten der Menschen wird durch ihre Emotionen bestimmt. Die Menschen entscheiden sich nicht nach dem, wie es ist, sondern nach dem, wie sie meinen, dass es sei. Dieser entscheidende Satz zeigt die Bedeutung der Idee der Corporate Identity auf: Sie ist die Sichtbarmachung des Unsichtbaren!

Auf der Suche nach Verbesserung, nach noch mehr Erfolg sind die bisherigen Managementmethoden - als die harten Führungsstrategien – nicht mehr ausreichend. In unserem heutigen Entwicklungsstadium von Wirtschaft und Gesellschaft sind die weichen Führungsmethoden viel erfolgreicher. Gesucht wird der einzelne Mitarbeiter als Mensch, der sich hineinversetzt in seine Arbeitswelt, sich engagiert und selbständig mitdenkt. Das bedeutet: Spitzenleistungen durch Identität und Image!

Corporate Identity als Selbstbild, Fremdbild und Arbeitsweisen



Grundlage der Profilierung ist ein prägnantes Selbstbild als Antwort auf die Frage: Wer sind wir eigentlich? Können alle Mitarbeiter Ihres Unternehmens in zwei Sätzen darauf eine Antwort geben, die übereinstimmen? Können Sie mit diesen Aussagen Ihre Persönlichkeit, Kultur, Ihre Werte und Leitbilder als Profilierung spezifisch sichtbar machen? Diese Identität schafft Selbstbewusstsein und kann von anderen auch besser wahrgenommen werden. Corporate Identity ist dann eine möglichst große Übereinstimmung von Selbstbild, Fremdbild und Arbeitsweisen.

© Regenthal

Abbildung 6

Der Erfolg beim Verkaufen und auch beim Anbieten von Dienstleistungen wird in erster Linie durch die Persönlichkeit entschieden. Das Profil der Unternehmenspersönlichkeit und auch das der Mitarbeiterpersönlichkeiten stehen in einer Wechselbeziehung zueinander: Beide bedingen einander und sollten nicht gegeneinander wirken. In ihrer Gesamtwirkung sind sie noch besser, wenn sie aufeinander abgestimmt sind.

kal gestrichen. Weiterbildung, Personalentwicklung, Ausbildung und auch Elemente des Gesamterscheinungsbildes (Architektur, Ausstattung, Corporate Design) und der Corporate Communication (für Mitarbeiter, Kunden und Kooperationspartner) werden in der Krise als überflüssig angesehen und damit abgesetzt.

Dieses radikale Umschwenken auf „Kochrezepte“ zeigt, dass CI als eine Alibifunktion und patriarchischer Gönnerfaktor verstanden wurde – ohne Ernsthaftigkeit und ganzheitliches Verständnis über den eigentlichen Nutzen von echter Corporate Identity.

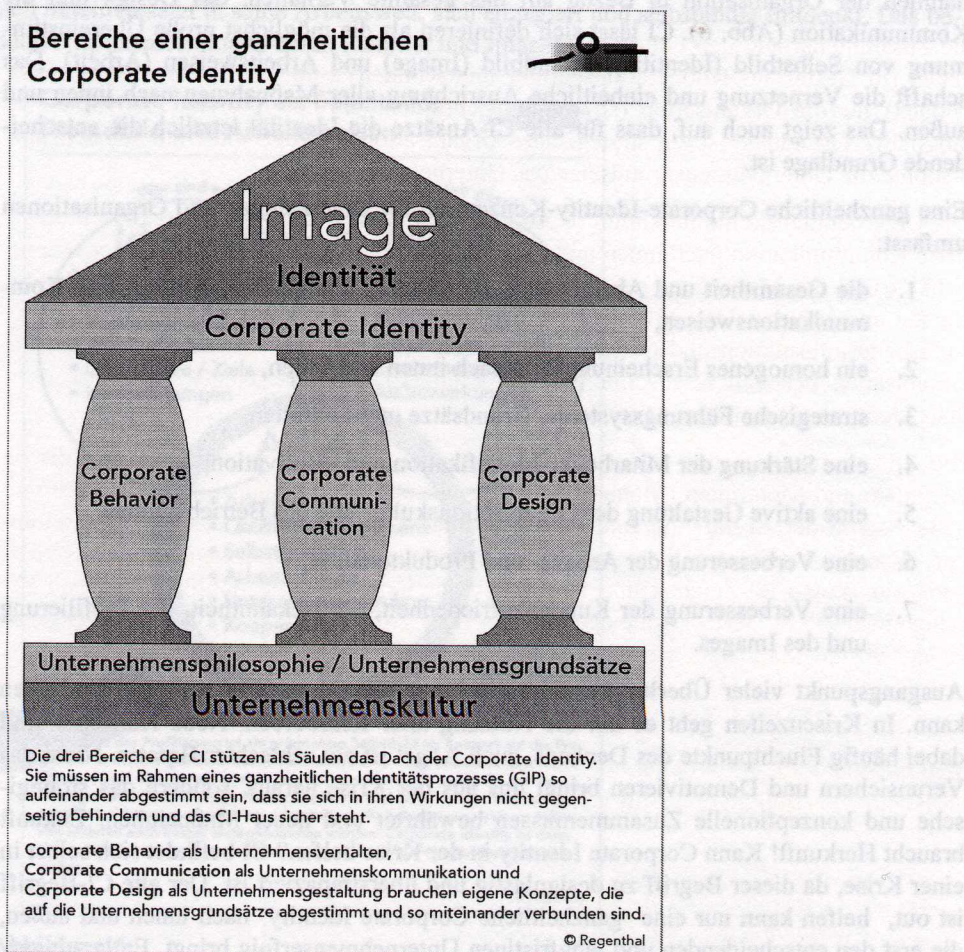


Abbildung 7

Für die Unternehmen gilt es, in den nächsten Jahren eine Bekanntheit, einen guten Ruf und eine führende Position im Markt, im Umfeld und in der Gesellschaft aufzubauen und abzusichern. Dazu sind der Aufbau eines einheitlichen Erscheinungsbildes und eine

setzbar zu machen. Dieses strategische und konzeptionelle Vorgehen ist auch zum Teil aus anderen Bereichen bekannt und wird in einzelnen Projekten eingesetzt, kann also an Bekanntem anknüpfen, um Unbekanntes konkreter gestalten zu können. CI als nicht direkt fassbare Größe muss ganz praktisch und verständlich werden, damit sie gelebt und gestaltet werden kann.

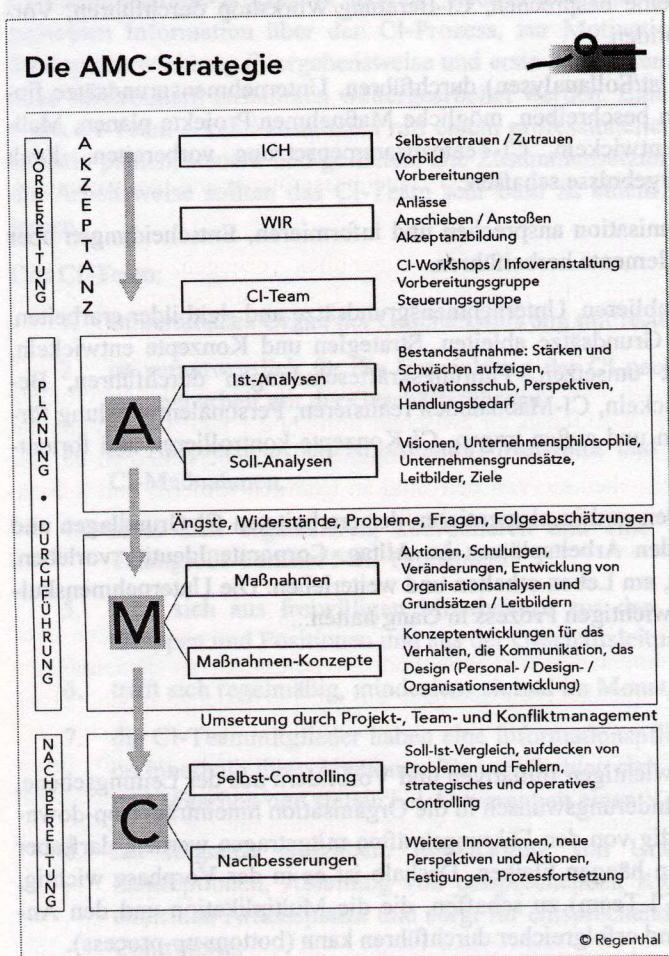


Abbildung 8

Diese Vorgehensweise ist für einen CI-Prozess die grundlegende Vorgehens- und Arbeitsweise, ein allgemeiner Leitfaden, leicht zu handhaben und vielseitig einsetzbar. Sie ist eine in der Praxis bewährte Methode für ein effizientes und effektives Selbstmanagement, denn nicht immer kann ein Berater den zu entwickelnden CI-Prozess langfristig begleiten. Dabei ist das Ergebnis genauso wichtig wie der Prozess: Ein guter Prozess bringt gute Ergebnisse!

Für die Formulierung der einzelnen Kriterien ist es sehr wichtig, sie ausdrücklich positiv und konkret zu formulieren, also z. B. „gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit der Abteilungen“ und nicht „fehlende Kooperationsbereitschaft“ (Abb. 10).

Die acht ausgewählten Komponenten und Kriterien werden mit den Noten 1 - 6 bewertet (1 = trifft voll zu/außen; 6 = trifft nicht zu/innen). Dies erfolgt entweder durch die Einschätzung der Mitarbeiter oder durch eine direkt angelegte Zielgruppenbefragung (Kunden).

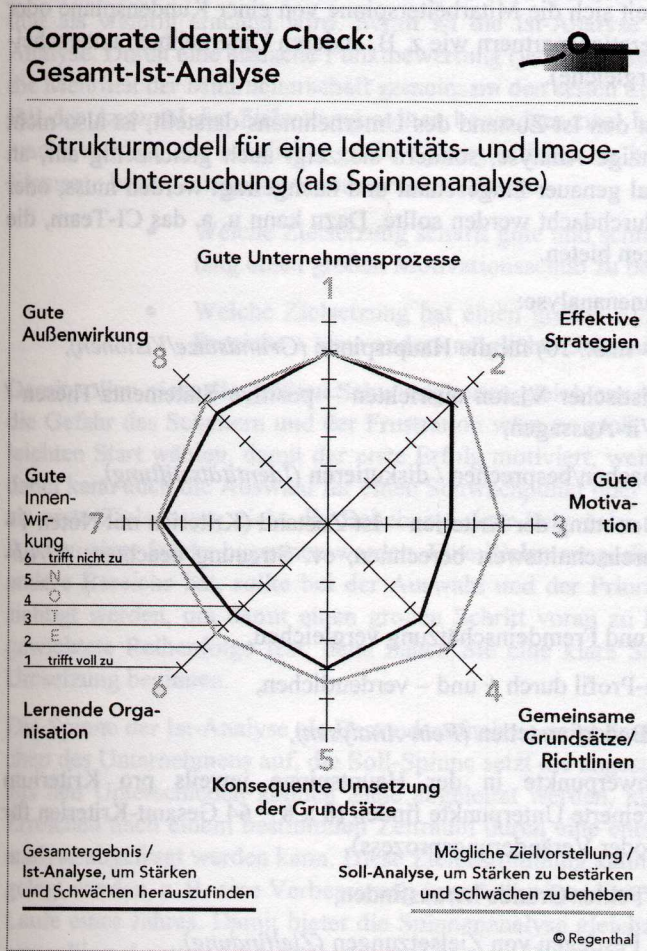


Abbildung 10

Das Gebilde der Spinnenanalyse zeichnet nun die Ist-Situation der Unternehmung nach, und je größer das Gebilde ist, desto stärker sind Identität und Image ausgeprägt. Sollte dieser erste Schritt einer Ist-Bestimmung als zu allgemein empfunden werden, kann man sich mit Unterspinnen weiterhelfen. Wenn z. B. bei der Bewertung des Arbeitsklimas keine Übereinstimmung gefunden werden kann, sollten wieder acht Kriterien für das

- Die Kraftfeldanalyse

Ist die Planungsphase nach der AMC-Strategie mit Ist- und Soll-Analysen weitgehend abgeschlossen, tritt der CI-Prozess in eine besonders sensible Phase ein. Der Übergang zur praktischen Umsetzung, das In-Gang-Setzen konkreter Maßnahmen ist für viele sehr schwierig. Im Zusammenhang mit den ersten Schritten in die Veränderung tauchen plötzlich Ängste und damit verbundene Widerstände auf, und häufig stellt sich eine große Unsicherheit ein, ob die ausgewählten und gewünschten Maßnahmen wirklich die angemessenen und richtigen sind. Es wird auch um den Verlust von Machtbefugnissen gefürchtet oder um den Verzicht auf liebgewonnene Gewohnheiten. Althergebrachte Privilegien müssen unter Umständen in Frage gestellt und überdacht werden. Veränderungen bringen immer Unruhe und Verunsicherung!

Die Kraftfeldanalyse

Ziel:

Welche Zielsetzung ist Ihnen wichtig?

Formulieren Sie ein (strategisches / operationales) konkretes Ziel:

z. B. Ich werde in diesem Monat mein Sportprogramm (min. zwei Mal min. 30 Minuten pro Woche + jeden Tag min. 10 Minuten Sport) durchführen!

Mit welchen Maßnahmen können Sie das Ziel erreichen?

(Brainstorming / Metaplan-Methode)

Die 3 wichtigsten Maßnahmen sind:

(Reihenfolge durch Bewertung)

1.
2.
3.

Mit welchen Widerständen und Konflikten / Problemen müssen wir rechnen?

(Folgebewertung)

Die 3 wichtigsten Probleme sind:

(Reihenfolge durch Bewertung)

1.
2.
3.

Welche Verstärker und Multiplikatoren gibt es?

(verstärkende Bedingungen; Methoden, Maßnahmen, Personen, Organisationen usw. / Synergieeffekte)

Die 3 wichtigsten Verstärker sind:

(Reihenfolge durch Bewertung)

1.
2.
3.

Mit welchen Lösungsansätzen können Sie die möglichen Probleme angehen?

(mögl. Probleme aufnehmen)

Die 3 wichtigsten Lösungsmaßnahmen sind:

(Reihenfolge durch Bewertung)

1.
2.
3.

Maßnahmen-Konzeption = Aktionsplan = Strategie

Aus dem 1. + 3. + 4. Schritt Maßnahmen konkret zu einem verbindlichen Ablaufplan / Konzept zusammenstellen:

1.
2.
3.
4.
5.

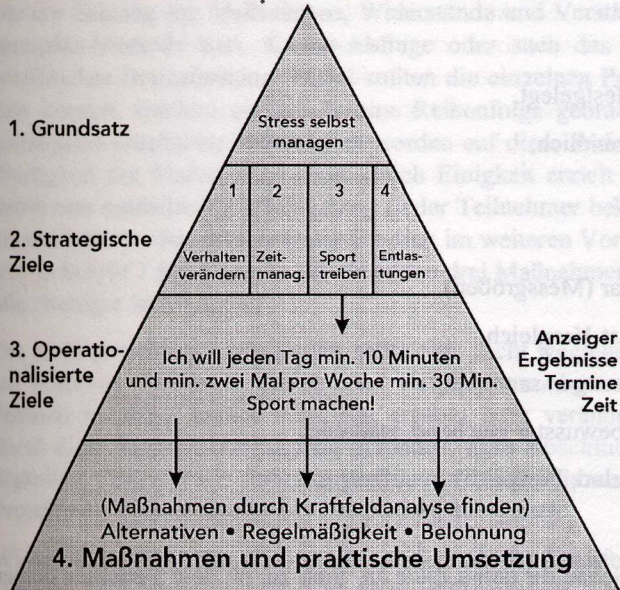
- als 1. eine leichte und erfolgversprechende Maßnahme (Lerneffekt)
- Maßnahmen zeitlich und inhaltlich aufeinander aufbauen
- Maßnahmen durch Projekt-Management effektiv durchführen
- verbindliche Verantwortliche und Zeiten
- Controlling / Nachbesserung

© Regental

Abbildung 11



Vision: Lebensqualität + Gesundheit



© Regenthal

Abbildung 12

2. Ausrichtungen:

- auf Visionen ausgerichtet,
- wertorientiert, auf Grundsätze ausgerichtet,
- Stärken/Schwächen – orientiert,
- nach Prioritäten geordnet,
- aufeinander abgestimmt.

3. Struktur:

- verständlich, konkret,
- eindeutig,
- einfach, reduziert,

Vergleicht man Leitbilder und Unternehmensgrundsätze verschiedener Organisationen und Unternehmen, wird deutlich, dass bestimmte Leitideen von allen Unternehmen als wichtig erachtet werden, so z. B. die Kundenzufriedenheit, ein positives Arbeitsklima, eine effiziente und effektive Zusammenarbeit und die Top-Qualität der Arbeitsleistung und Produkte. Entwickeln Sie Ihre eigene Unternehmenskultur – als Impulse und auch zur Verfeinerung und Überarbeitung können Sie aber auch auf verschiedene Beispiele aus unterschiedlichen Bereichen und Branchen zurückgreifen. Vergleichen Sie dazu im Anhang die Unternehmensbeispiele. Leitsätze werden häufig als „Wir-Formulierungen“ aufgestellt, was den Wunsch nach einem Wir-Gefühl zeigt, nach einer starken Identifizierung mit der Gruppe, der Abteilung, dem Produkt und/oder dem Unternehmen, in dem man arbeitet. Sie verdeutlichen das Selbstbild.

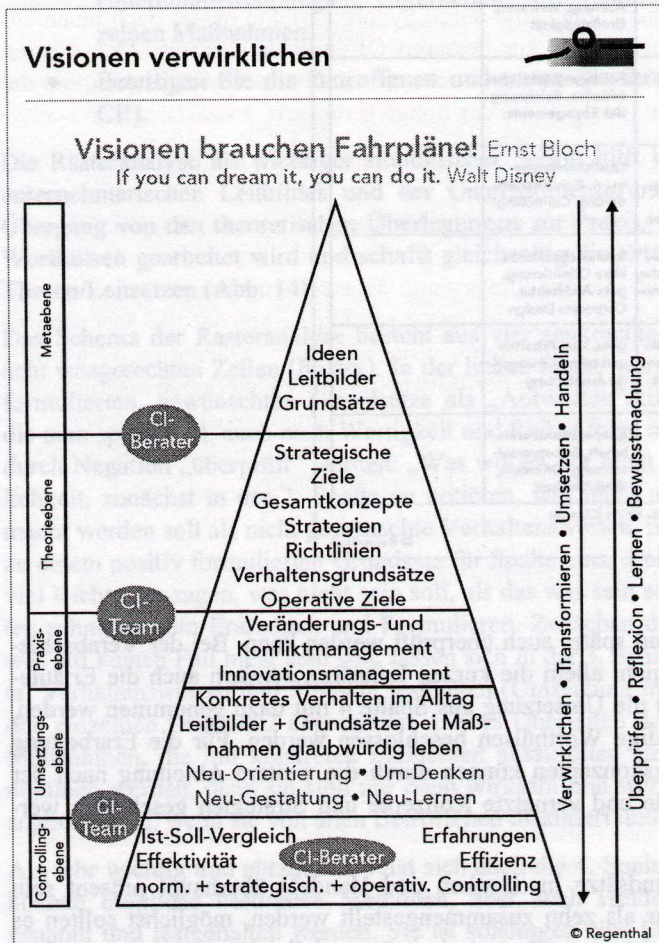


Abbildung 15

- Gestaltung der internen und externen Kommunikation, der Anlässe und Traditionen als Corporate-Communication-Konzeption des Unternehmens,
- Gestaltung der Zeichen, Symbole und des Erscheinungsbildes als Corporate-Design-Konzeption des Unternehmens,
- Gestaltung der Werte und Normen, Denkweisen und Leitbilder als Unternehmensgrundsätze oder Unternehmensleitbilder.

Ein Teil des Ganzen verdeutlicht in sich selbst die Ganzheitlichkeit (Totalität), d. h., dass jedes Element für sich auch die Wirkungen der Gesamtheit in sich selbst trägt. So können auch einzelne Maßnahmen und Projekte eines Unternehmens die Unternehmenskultur sichtbar und erlebbar machen. Jede nicht so gestaltete Aktion würde die Kultur nicht aufbauen und unterstützen, sondern eher zerstören und die Beteiligten verunsichern: Unkultur! Die notwendige Abstimmung aller Einzelmaßnahmen schafft damit aber eine Profilierung mit weniger Aufwand, synergetische Wechselbeziehungen und eine starke Identität mit dem Unternehmen. Alle darauf aufbauenden Maßnahmen haben damit eine größere Wirkung.

Thesen zur Unternehmenskultur.

In einer Untersuchung von 288 Unternehmen analysierte das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) 1990 Funktion und Wirkung von Unternehmenskultur nach innen und außen. Sie machte deutlich, dass die Zielsetzung der Unternehmenskultur der motivierte und leistungsbewusste Mitarbeiter und eine Profilierung des Unternehmens als Wettbewerbsvorteil war. Die folgenden sieben Thesen (aus: Hüchtermann, Leuske: Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur, Köln 1991, S.45 f.) fassen die Ergebnisse auch heute noch aktuell zusammen:

1. Unternehmenskultur ist das Zusammenspiel von Normen, Werten, Arbeits- und Handlungsleitlinien, aus dem wichtige Impulse für die Entwicklung innerbetrieblicher Organisationsstrukturen erwachsen. Sie trägt dazu bei, Konsens zu schaffen zwischen den Notwendigkeiten wirtschaftlichen Handelns und den Bedürfnissen, Interessen und Erwartungen von Mitarbeitern.
2. Eine der wichtigsten Funktionen von Unternehmenskultur besteht in der Entwicklung und Ausgestaltung von effektiven Kommunikationsstrukturen, Personalentwicklungs- und Motivationskonzepten, um das Engagement, die Selbstständigkeit und Selbstverantwortlichkeit etc. (so genannte Schlüsselqualifikationen) von Mitarbeitern zu fördern. Hierin und in der stärkeren Berücksichtigung von neuen Führungskonzepten, die demokratisch-kooperative Stile betonen, werden die zukünftigen Entwicklungslinien von Kulturkonzepten liegen.
3. Die aktive Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur wird vornehmlich von dem Motiv getragen, Mitarbeitern Identifikationsmöglichkeiten mit dem Betrieb zu bieten und nachvollziehbare Handlungsleitsätze vorzugeben. Ebenso ist Unternehmenskultur ein Kommunikationsinstrument zur Identitätsbildung in

der Öffentlichkeit und zur Reflexion der gesellschaftspolitischen Verantwortung des Unternehmens.

4. Unternehmenskultur ist instrumentell. Sie trägt dazu bei, auf technologische Entwicklungen, Änderungen am Markt und Veränderungen gesellschaftlicher Werte schneller reagieren und die Unternehmensstrategie darauf einstellen zu können. Dieses Innovationspotential von Unternehmenskultur wird auf lange Sicht ein wichtiger Wettbewerbsfaktor sein.
5. Die sich in vielen Bereichen auf Grund technologischer Entwicklungen abzeichnenden Veränderungen in der Arbeitsorganisation führen zu neuen Anforderungen an Mitarbeiter. Neue Qualifikationsprofile verlangen ein entsprechendes Umfeld, in dem sie gedeihen können. Unternehmenskultur reguliert diesen notwendigen Abstimmungsprozess.
6. Der Mitarbeiter der Zukunft wird nicht mehr allein mit materiellen Gratifikationen zufrieden zu stellen sein. Vielmehr werden von den zukünftigen Nachwuchskräften immaterielle Aspekte wie Führungsstile, Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen, Kompetenzverteilungen, Hierarchien etc. zunehmend als Auswahlkriterien bei der Arbeitsplatzwahl zu Grunde gelegt. Ein konsequent strukturiertes Kulturkonzept wird sich bei der Rekrutierung von qualifiziertem Nachwuchs als Wettbewerbsvorteil erweisen.
7. Unternehmenskultur muss, wenn sie effektiv sein soll, mehr als ein auf Papier gebrachtes Konzept sein. Die Inhalte von Unternehmenskultur müssen auf allen Hierarchieebenen akzeptiert und besonders von Führungskräften vorgelebt werden. Das Kulturkonzept ist dynamisch zu gestalten, indem seine Inhalte jederzeit überprüft und modifiziert werden können. Kontinuität und Wandel müssen auch hier in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

Einflussfaktoren und mögliche Schwerpunkte zur Gestaltung der Unternehmenskultur.

Wir sind kundenorientiert, messen der Innovation und Kreativität einen hohen Stellenwert bei und erbringen unsere Leistung so, wie wir sie auch von unserem Partner erwarten. Wir sind uns bewusst, dass der Erfolg des Unternehmens vom Erfolg der Mitarbeiter abhängt und bemühen uns in unserer Arbeit um ein optimales Verhältnis von Kosten und Nutzen. Die Erfüllung dieser fünf Leitgedanken ist an bestimmte Voraussetzungen geknüpft. Die nachfolgende Liste zeigt Impulse zur Gestaltung der Unternehmenskultur auf:

1. Kundenorientierung:
 - Verständnis für die Bedürfnisse des internen oder externen Kunden,
 - Verständnis für das Geschehen, die Zusammenhänge und die Mechanismen des Marktes,
 - Verständnis für das Geschehen, die Zusammenhänge und die Mechanismen im eigenen Unternehmen,

Ressourcen und Potentiale freisetzen, die CI erfolgreich machen. Durch diesen Quantensprung unterscheidet sich CI auch von anderen Ansätzen und ist selbst für die Zukunft weiter ausbaubar – es kann durch den integrativen Ansatz auch innovative Elemente mit aufnehmen.

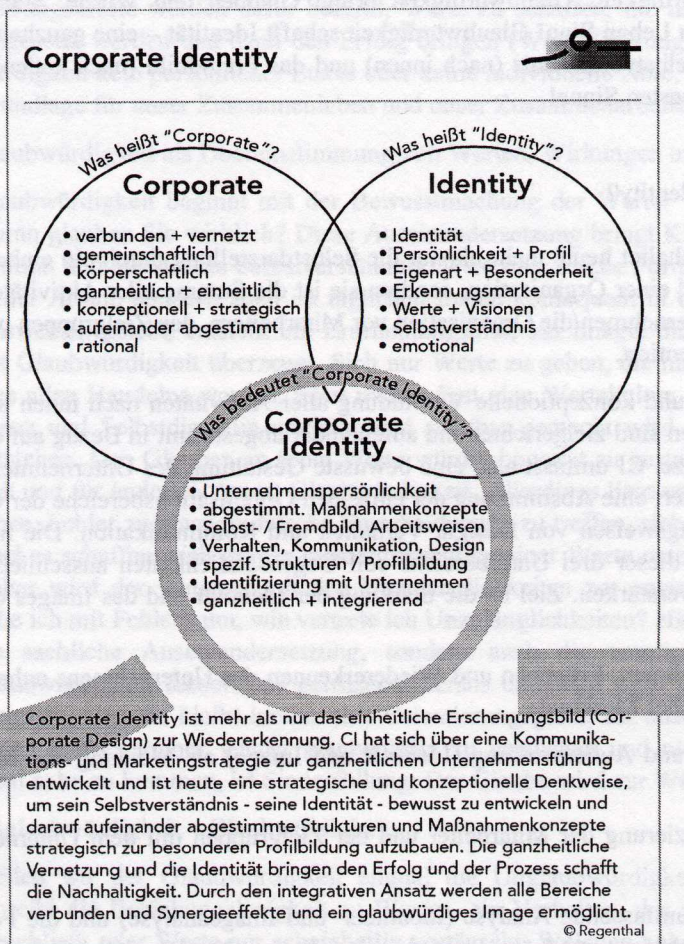


Abbildung 16

Identitätsfindung für Personen und Organisationen.

Wer bin ich? Diese Frage begleitet uns unser ganzes Leben lang, und wir suchen unablässig nach befriedigenden Antworten. Philosophen, Sozialwissenschaftler und Künstler unterstützen und begleiten uns bei der Antwortsuche – aber trotzdem gibt es nur wenige Menschen, die glücklich und zufrieden ihre Antwort gefunden haben. Ganze Gruppen und sogar Völker suchen ihre Identität, streiten und kämpfen darum: Wer sind wir? Religionen haben auch keine endgültigen Antworten für alle. Die Unternehmen suchen ihre

Ressourcen und Potentiale freisetzen, die CI erfolgreich machen. Durch diesen Quantensprung unterscheidet sich CI auch von anderen Ansätzen und ist selbst für die Zukunft weiter ausbaubar – es kann durch den integrativen Ansatz auch innovative Elemente mit aufnehmen.

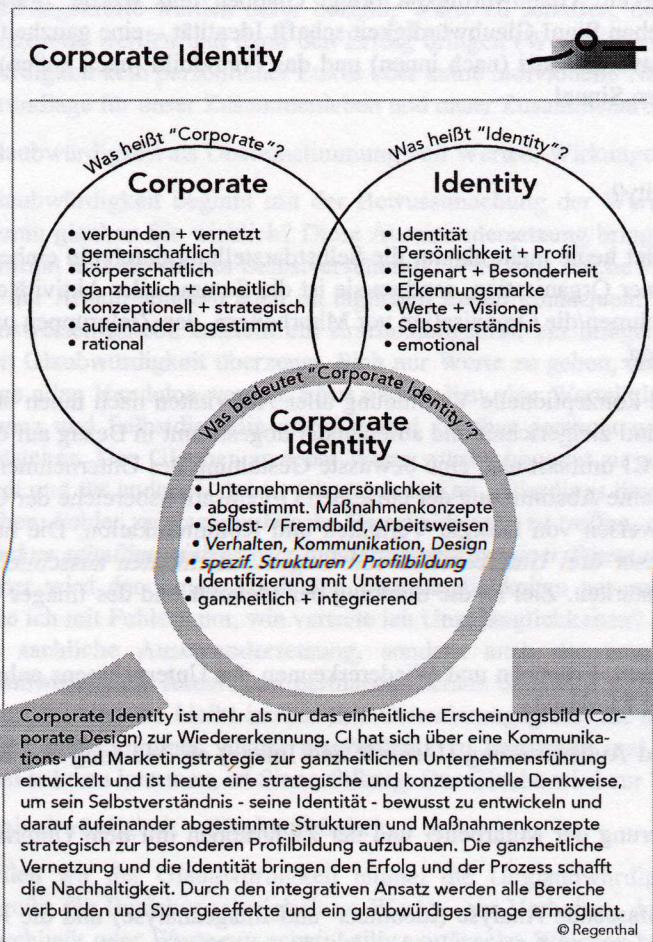


Abbildung 16

Identitätsfindung für Personen und Organisationen.

Wer bin ich? Diese Frage begleitet uns unser ganzes Leben lang, und wir suchen unablässig nach befriedigenden Antworten. Philosophen, Sozialwissenschaftler und Künstler unterstützen und begleiten uns bei der Antwortsuche – aber trotzdem gibt es nur wenige Menschen, die glücklich und zufrieden ihre Antwort gefunden haben. Ganze Gruppen und sogar Völker suchen ihre Identität, streiten und kämpfen darum: Wer sind wir? Religionen haben auch keine endgültigen Antworten für alle. Die Unternehmen suchen ihre

Auseinandersetzung mit ihnen. Die Ergebnisse gemeinsamer Planung und gemeinsamer Vorgehensweisen sowie typischer Ansprüche des Unternehmens bilden eine einzigartige Identität, die nach außen einen starken Wiedererkennungs- und Verstärkungseffekt hat. Der Prozess der Identitätsfindung (Abb. 17) in Organisationen verläuft im Allgemeinen in 4 Phasen:

1. **Kontaktphase:** Hier finden sich Einzelkämpfertum, isolierte Arbeitsweisen und Eigennützigkeit.

2. **Konfrontationsphase:** Nun herrschen Konflikte und Verunsicherungen vor sowie Ablehnung und kritische Distanz.

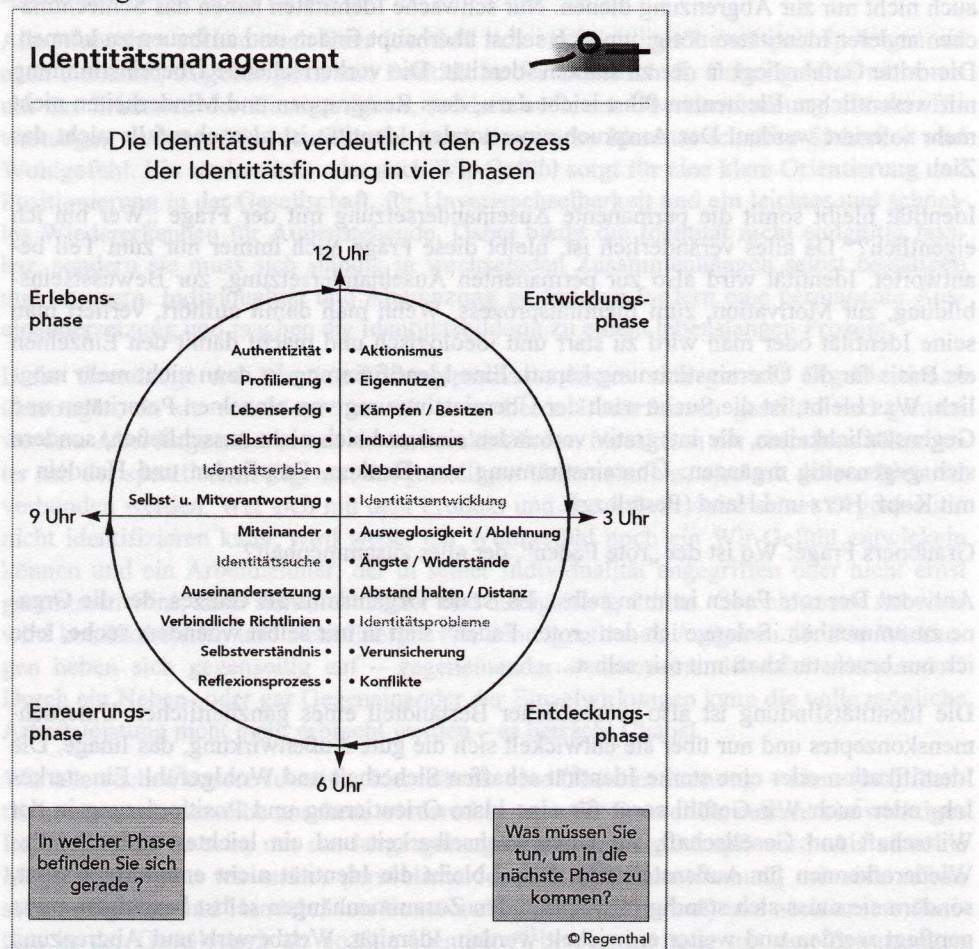


Abbildung 17

Eine Anleitung zur Entwicklung selbständiger und mitdenkender Mitarbeiter durch ein CI-Management (Abb. 18) geht aus von der Akzeptanz und Motivation und schafft eine entsprechende Führungskultur für selbstverantwortliches Handeln. Dazu gehören Vorbild, gemeinsame Zielvereinbarungen und Controlling und gegenseitiges Vertrauen.

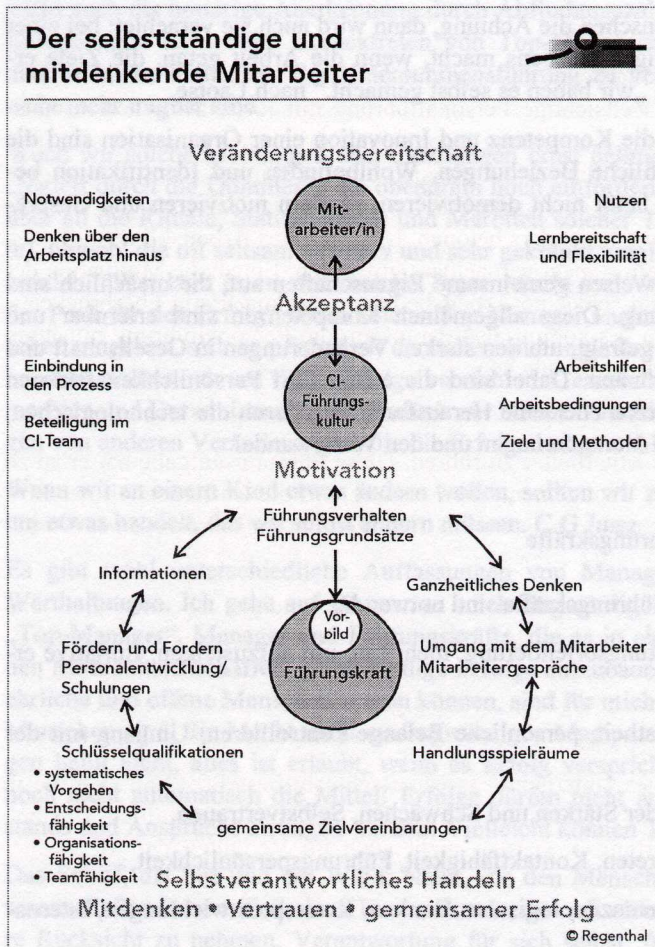
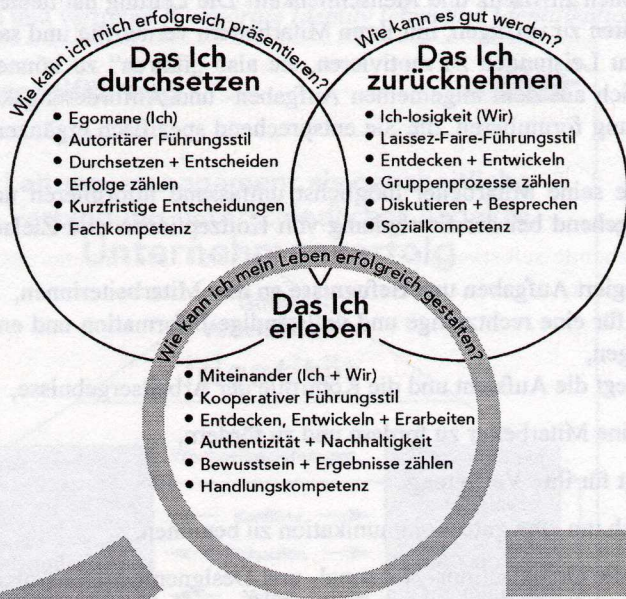


Abbildung 18

Leitung heißt Führung, Steuerung, Organisation, Entscheidung, Delegation... Leitung ist nicht Verwaltung und Aufsicht. Als Führungskraft erwartet man vom Leiter einer Organisation mehr als nur das Erfüllen einer Verwaltungs-, Ordnungs-, Delegier- und/oder Aufsichtsfunktion. Der Leiter ist hier besonders in seiner sozialen Kompetenz in der Leitungsfunktion gefragt. Durch seine Person, sein Verhalten, sein Vorbild, seine Wirkungen bis hin zur Gesprächsführung gibt er der Organisation auch ein spezifisches Profil.

Das Ich neu denken



Früher galt es, entsprechend der Aufgaben und Erwartungen, sich durchzusetzen. In den 70er- und 80er-Jahren ging es darum, sich zurückzunehmen. Heute sind für erfolgreiche Veränderungsprozesse ganzheitliche Denkweisen gefordert: Alte und neue Denk- und Verhaltensweisen als unterschiedliche Pole in einem Gesamtkonzept integrieren und verbinden. Wir müssen lernen, das Ich zum Erleben zu bringen, indem wir die Vorteile der einzelnen Denkansätze in ganzheitlichen neuen Strukturen implementieren.

© Regenthal

Abbildung 20

- Maßgeblich ist auch die zunehmende Flut von Informationsmaterial und neuen Anforderungen, Erwartungen und Veränderungen. Eine effiziente Führung muss sich zwangsläufig aus der Fülle von Einzelinformationen und Entscheidungen des Alltags lösen, um mehr Zeit für eigentliche Managementaufgaben des Planens, Steuerns und auch Kontrollierens zu haben – aber auch Zeit für den überaus wichtigen Bereich Personalführung.
- Die bloße „Befehlsausführung“ schafft bei den Mitarbeitern nur Unwillen und Frustration und gewährleistet nicht das selbstverantwortliche Mitdenken, die erforderliche Motivation, Eigeninitiative und Identifikation mit dem Unternehmen.

Diese „neuen“ Aufgaben des Leiters, die zum Teil auf ältere Erkenntnisse zurückgehen, erhalten heute eine besondere Bedeutung: Die Frage nach der Motivation von Mitarbeitern ist zum entscheidenden Problem geworden – und zwar in allen Bereichen, in denen mit Menschen umgegangen wird.

Die Teamentwicklungsuhr



Die einzelnen Phasen zeigen, in welcher Situation sich das Team gerade befindet und welcher Schritt zur Teamentwicklung als nächstes notwendig ist.

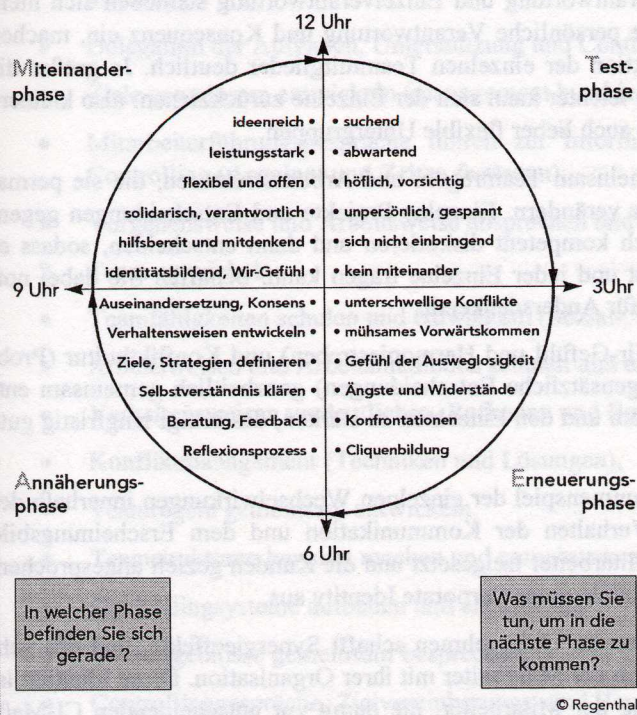


Abbildung 24

„einfordern“ und schon gar nicht nur positive Teamerfolge. Teams können nur gemeinsam entwickelt werden, durch positive Erfahrungen und auch durch Fehler.

Typische Fehler können uns auf wichtige Teamregeln hinweisen:

- Achten Sie darauf, dass Querdenker und Andersdenker nicht in den Sog der Mehrheit geraten. Die Konsensbildung darf nicht allen „übergestülpt werden“. Ein gutes Team besteht aus starken Einzelpersönlichkeiten, die ihre Erfahrungen, Kompetenzen und Vorschläge einbringen und damit das Team bereichern. Ein Wir-Gefühl darf die Einzelinitiative und Einzelverantwortung nicht ersticken!
- Teamentscheidungen sind nicht statisch, sondern müssen permanent verändert, d. h. überprüft werden: Sind sie noch gültig, werden sie bestätigt, sind sie nicht mehr gültig, müssen sie verbessert werden. Gemeinsam getroffene Entschei-

Profilierung durch Corporate Identity



Die Unternehmenskultur ist die interne Basis für hohe Produktivität, die professionelle Fachlichkeit, die Qualität und das entsprechende Mitarbeiterverhalten. Optimierungsprozesse sorgen für die Wirtschaftlichkeit. Entscheidend aber ist bei der Dichte des Angebotes und dem hohen Kundenanspruch die spezifische Profilierung nach außen durch zusätzliche Werte, die das Image über die Kosten-Nutzen-Relation hinaus erst erfolgreich gestalten.

© Regenthal

Abbildung 25

ihre Wirkungen ausgelöst. Corporate Communication nimmt auch direkt Bezug auf das Corporate Design und das Corporate Behavior. Alle drei Säulen einer ganzheitlichen CI müssen miteinander vernetzt sein, um die Wirkungen auch wirklich freisetzen zu können. Aufbauend auf die Interaktionen der Unternehmenskultur (Auftreten, Führungsstil) und das spezifische visuelle Erscheinungsbild (Corporate Design) kommen durch die Corporate Communication noch Kommunikationen (durch Maßnahmen, Projekte und Wirkungen nach innen und außen) hinzu und verbinden alle Einzelmaßnahmen und Facetten von Corporate Identity zu einem einheitlichen und gemeinsamen Eindruck von einer Organisation. Was gehört alles zu einem Corporate-Communication-Konzept?

Die Vielzahl und Unterschiedlichkeit der einzelnen Elemente einer Corporate Identity zeigen die große Spannbreite der Kommunikationsmaßnahmen und Aspekte, die aber erst in ihrer Gesamtheit die Gesamtentwicklung des Unternehmens bewirken.

Profilierung durch Corporate Identity



Die Unternehmenskultur ist die interne Basis für hohe Produktivität, die professionelle Fachlichkeit, die Qualität und das entsprechende Mitarbeiterverhalten. Optimierungsprozesse sorgen für die Wirtschaftlichkeit. Entscheidend aber ist bei der Dichte des Angebotes und dem hohen Kundenanspruch die spezifische Profilierung nach außen durch zusätzliche Werte, die das Image über die Kosten-Nutzen-Relation hinaus erst erfolgreich gestalten.

© Regenthal

Abbildung 25

ihre Wirkungen ausgelöst. Corporate Communication nimmt auch direkt Bezug auf das Corporate Design und das Corporate Behavior. Alle drei Säulen einer ganzheitlichen CI müssen miteinander vernetzt sein, um die Wirkungen auch wirklich freisetzen zu können. Aufbauend auf die Interaktionen der Unternehmenskultur (Auftreten, Führungsstil) und das spezifische visuelle Erscheinungsbild (Corporate Design) kommen durch die Corporate Communication noch Kommunikationen (durch Maßnahmen, Projekte und Wirkungen nach innen und außen) hinzu und verbinden alle Einzelmaßnahmen und Facetten von Corporate Identity zu einem einheitlichen und gemeinsamen Eindruck von einer Organisation. Was gehört alles zu einem Corporate-Communication-Konzept?

Die Vielzahl und Unterschiedlichkeit der einzelnen Elemente einer Corporate Identity zeigen die große Spannbreite der Kommunikationsmaßnahmen und Aspekte, die aber erst in ihrer Gesamtheit die Gesamtentwicklung des Unternehmens bewirken.

Bestandteile des Corporate-Communication-Konzeptes.

1. Marketing-Kommunikation:

- allgemeine Regeln und Grundsätze (Bezug zu Unternehmensleitbild, zu den Organisationsgrundsätzen),
- Zielsetzung (auch in den einzelnen Bereichen) und Zielgruppen,
- allgemeine Strategie und Art des Auftritts, des Erscheinungsbildes, Slogan, zentrale Aussage, Gestaltungsrichtlinien vom Corporate Design, Verhaltensgrundsätze,
- Corporate Branding: das Besondere als Marke herausstellen und pflegen,
- besondere Aussagen, Wirkungen, Maßnahmen, Medien, Regionen ...

2. Unternehmens-Kommunikation:

- Informationsschriften und Infoblätter/Ablagen für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen,
- Betriebsausflüge, Betriebsversammlungen, Feste, Jubiläen, Sportfeste,
- Ehrungen und Geburtstage für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen,
- Betriebsklima, Sozialräume, Sozialleistungen, Freizeiträume,
- Zusammenarbeit der Abteilungen, Meeting, Quality-Circle, Team, Management, Jobrotation,
- Arbeitsplatzbeschreibung,
- Mitarbeiterführung, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Verkaufsschulung, Telefonschulung ...

3. Öffentlichkeits-Kommunikation:

- Unternehmensinformationen (Pressebericht, Anzeigen, Geschäftsberichte, Jubiläen, Chronik, Imagebroschüren, Videofilme, Computeranimationen, Multivisionsshow, Homepage, Website, Aufkleber, T-Shirts ...
- Geschäftsdrucksachen insgesamt,
- Architektur innen und außen,
- Fahrzeugpark mit Beschriftung,
- Produktinformation/-werbung,
- Personalwerbung,
- Werbekonzeption (Zielgruppe, zentrale Aussage, Art des Auftritts, Gestaltungsrichtlinien, Medien, Intensität nach Größe und Häufigkeit, Budget),
- Telefondienst,

- Vertriebs- und Kundendienstauftreten,
- Ausstellungen/Messen,
- Sponsoren,
- Partner für die Zusammenarbeit ...

- Kommunikation nach innen und außen

Maßnahmen zur Kommunikation nach innen und außen.

Alle inneren und äußeren Maßnahmen und Aktionen des Unternehmens müssen einer gemeinsamen und einheitlichen Richtlinie untergeordnet werden (Corporate-Communication-Konzeption) (Abb. 26):

- um die Außenwirkung des Unternehmens effektiver und widerspruchsfrei zu gestalten,
- um für alle Beteiligten eine bessere Orientierung zu schaffen,
- um Kontinuität, Bekanntheit und ein positives Image bei den Zielgruppen zu erreichen,
- um die Identitätsfindung und das Bewusstsein (Beziehung, Motivation) bei den Kunden und auch bei den Mitarbeitern zu unterstützen,
- um Synergieeffekte zu schaffen, die Zusammenarbeit aller Beteiligten zu verbessern und schließlich,
- um kostengünstiger und rationeller arbeiten zu können.

Erst durch eine konsequente Ausrichtung und Koordinierung aller unternehmerischen Maßnahmen können die Wirkung der Öffentlichkeitsarbeit verstärkt und die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und Medien und damit die Qualität des Unternehmens verbessert werden. Von der Architektur, über die unterschiedlichsten Kommunikationsarten bis hin zu den Drucksachen reichen die Elemente des Gestaltungssystems im Rahmen einer CI-Konzeption. In der Fülle der möglichen Maßnahmen steckt auch die Gefahr der Verzettlung und macht eine abgestimmte Ausrichtung dringend notwendig. Die strikte Einhaltung der einmal aufgestellten Richtlinien hat sich im modernen Marketing als CI schon längere Zeit bewährt. Ein klares Unternehmensprofil als Erfolgsfaktor durch ein CI-Konzept ist heute nicht nur von großen Unternehmen (Coca Cola, Mc Donalds) weithin anerkannt und angestrebt. Gerade im Dienstleistungsbereich mit seinen vielen Mitarbeitern ist ein einheitliches Führungs-, Organisations- und Erscheinungskonzept von besonderer Bedeutung, um eine einheitliche Wirkung nach innen (Identität) und außen (Image) zu schaffen.

Für die Unternehmen sollten bei diesen Überlegungen folgende Aspekte nicht vergessen werden:

Kommunikative Elemente einer Corporate Identity

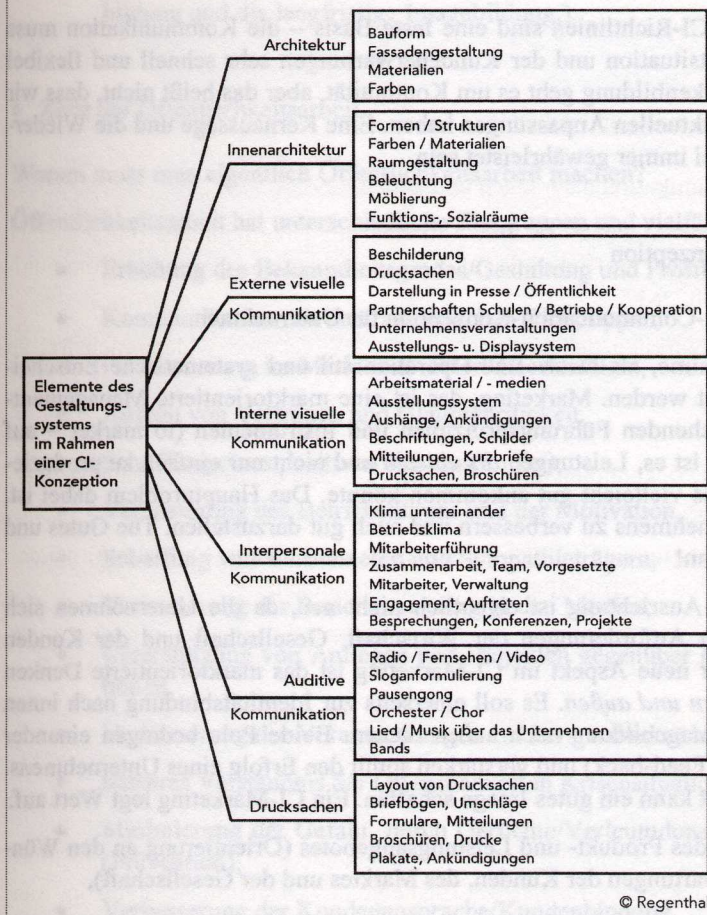


Abbildung 26

1. Wichtigste Grundlagen sind für alle positiven Einschätzungen eine fachlich gute Arbeit und ein Top-Qualitäts-Produkt. Abstriche und Mängel dürfen hier nicht auftreten. Allerdings können diese allein kein positives Image aufbauen, denn die Unterschiede in den Angeboten werden immer geringer, und jedes Unternehmen ist mehr als nur seine Produkte!

2. Nicht alle Maßnahmen müssen unbedingt dem Image dienen. Falls möglich, sollten sie ihm aber zuarbeiten und die Imagebildung verstärken. Eine oberflächliche „Image-mache“ als Öffentlichkeitsarbeit ohne solide Grundlage und Binnenwirkung sollte dabei vermieden werden. Sie schadet dem Unternehmen mehr, als sie nützt.

- die Unternehmenskultur und das Arbeitsklima, die sich aus der Zusammenarbeit aller Beteiligten ergeben,
- Personalentwicklung und Mitarbeiterführung,
- Verhalten gegenüber Kunden und in der Öffentlichkeit,
- die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern.

Die Personalentwicklung nach einem CI-Konzept erscheint dabei für viele wesentlich schwieriger. Um so wichtiger ist dann eine sensible Mitarbeiterführung und das Ziel, ein gutes Betriebsklima und eine gute Unternehmenskultur aufzubauen.

Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit



Die Öffentlichkeitsarbeit muss von innen kommen und die Identität der Organisation (Selbstbild) profiliert verstärkend den Zielgruppen präsentieren (Fremdbild) sowie eine entsprechende Akzeptanz und ein Vertrauen schaffen.

Quelle: IPR + D / Hamburg 1992,
Trendbefragungen deutscher
Großbetriebe.
Bearb. v. MMM / Hamburg

© Regenthal

Abbildung 28

Alle Maßnahmen zur Imagepflege sind nicht an kurzfristigen Erfolgen ausgerichtet. Es geht hierbei um die mittelfristige und langfristige Manifestation eines positiven Images bei allen Beteiligten und Zielgruppen: Nicht nur Kunden und Kooperationspartnern, sondern auch und gerade Behörden, Verbänden, Parteien und Presse werden hier ange-

- die Unternehmenskultur und das Arbeitsklima, die sich aus der Zusammenarbeit aller Beteiligten ergeben,
- Personalentwicklung und Mitarbeiterführung,
- Verhalten gegenüber Kunden und in der Öffentlichkeit,
- die Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern.

Die Personalentwicklung nach einem CI-Konzept erscheint dabei für viele wesentlich schwieriger. Um so wichtiger ist dann eine sensible Mitarbeiterführung und das Ziel, ein gutes Betriebsklima und eine gute Unternehmenskultur aufzubauen.

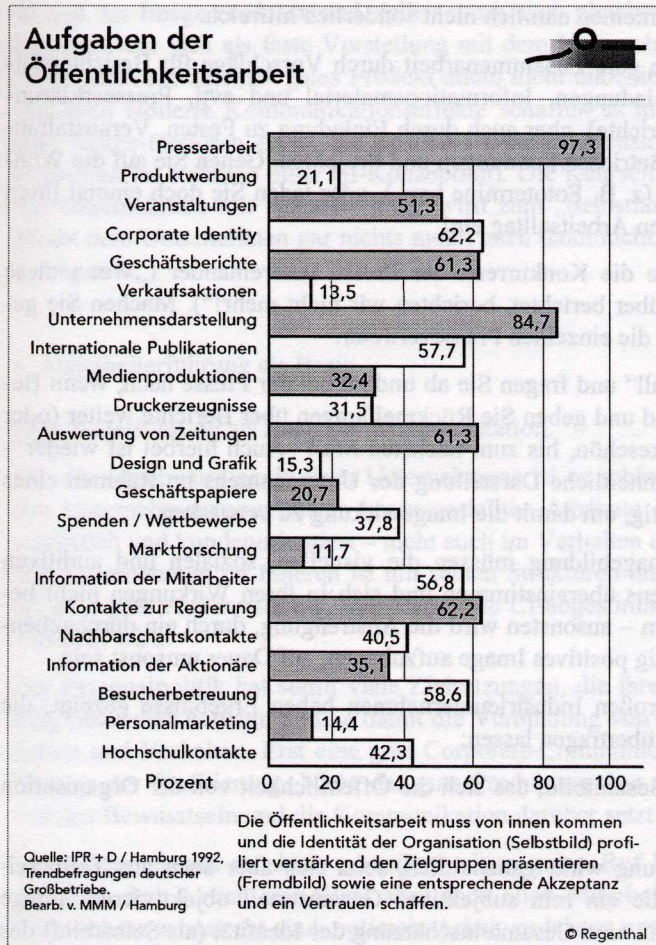


Abbildung 28

Alle Maßnahmen zur Imagepflege sind nicht an kurzfristigen Erfolgen ausgerichtet. Es geht hierbei um die mittelfristige und langfristige Manifestation eines positiven Images bei allen Beteiligten und Zielgruppen: Nicht nur Kunden und Kooperationspartnern, sondern auch und gerade Behörden, Verbänden, Parteien und Presse werden hier ange-

nante Heraushebungen, sodass, wie bei Tempo, Uhu oder Maggi, man den Bedarf erkennt, aber sofort und möglichst ausschließlich an diese Marke denkt. Die „lila Schokolade“ zum Beispiel unterscheidet sich von der „quadratisch, praktisch, gut“. Wenn das nicht nur aufgesetzte kurzfristige Marketingeffekte sind, sondern glaubwürdige und nachhaltige Positionierungen, denen man Vertrauen entgegenbringen kann, dann ist das Corporate Branding und damit ein erfolgreiches Auftreten.

Die Zielgruppen wollen Leistungen zu günstigen Preisen, mit Top-Qualität und der Möglichkeit der Identitätsbildung. Sie wollen Markenprodukte, mit denen sie sich identifizieren. Hier Leitfragen zur Entwicklung und Positionierung einer Marke:

1. Wer bin ich?

- Realistische Visionen, Grundwerte, Ideen, Zielsetzungen,
- Selbstverständnis, Selbstbild, Identität, Bewusstseinsbildung,
- prägnante Beschreibung, Aussage im Überblick, Markenbenennung.

2. Was biete ich?

- Angebote, Produkte, Dienstleistungen,
- Leistungsspektrum, Programme, Zielgruppenorientierung,
- Besonderheit, Abgrenzung, Alleinstellung, Marken-Profil, Added Value.

3. Wie bin ich?

- Emotionale Beschreibung der Marken-Ausstrahlung in Schlagworten,
- Umschreibung der Marke, Leitspruch, Symbol, Slogan,
- Erläuterung der Marken-Identität: Verhalten, Wirkung, Kommunikation.

4. Womit trete ich auf?

- Wort-Bild-Zeichen, Logo, Erscheinungsbild,
- Kommunikationsaussage, Sinninhalte, zu erzielende Wirkungen,
- Kommunikationsstrategie, Kommunikationsmittel, Imagebildung.

5. Glaubwürdiges Auftreten?

- Konsequente Umsetzung im Alltag nach innen und außen,
- glaubwürdiges Leben der CI-Richtlinien,
- langfristige Bindung, nachhaltige Erfolge, Sicherheit, Vertrauen.

Die Markenpositionierung mit CI als Corporate Branding, mit dem Ziel einer erfolgreichen und langfristigen Profilierung, wird erreicht durch:

1. Einfachheit und Reduktion,

folgreiche und nachhaltige Profilierung. Zur weiteren Unterstützung der konsequenten Umsetzung der Corporate Identity im Alltag am Arbeitsplatz helfen auch:

- *CI-Richtlinien* (Verhaltensgrundsätze, Kundenrichtlinien, CD-Manual),
- *CI-Schulungen* (CI-Seminare für Führungskräfte und Mitarbeiter),
- *CI-Kommunikation* (Hauszeitungen, Treffs, Besprechungen, Flyer, Feste),
- *CI-Management* (Leitungskonzept, Management by objectives),
- *CI-Controlling* (Soll-Ist-Vergleiche, Überprüfung des CI-Konzepts).

Nur durch ein ganzheitliches CI-Gesamtkonzept kann die Corporate Identity glaubwürdig gelebt werden – eine starke Identität und profiliertes Image aufgebaut werden.

- Praxistipp für Corporate Communication

Bestandteile des Corporate-Communication-Konzeptes.

1. Marketing-Kommunikation:

- allgemeine Regeln und Grundsätze (Bezug zu Unternehmensleitbild, zu den Organisationsgrundsätzen),
- Zielsetzung (auch in den einzelnen Bereichen) und Zielgruppen,
- allgemeine Strategie und Art des Aufttritts, des Erscheinungsbildes, Slogan, zentrale Aussage, Gestaltungsrichtlinien vom Corporate Design, Verhaltensgrundsätze,
- Corporate Branding: das Besondere als Marke herausstellen und pflegen,
- besondere Aussagen, Wirkungen, Maßnahmen, Medien, Regionen ...

2. Unternehmens-Kommunikation:

- Informationsschriften und Infoblätter/Ablagen für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen,
- Betriebsausflüge, Betriebsversammlungen, Feste, Jubiläen, Sportfeste,
- Ehrungen und Geburtstage für Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen,
- Betriebsklima, Sozialräume, Sozialleistungen, Freizeiträume,
- Zusammenarbeit der Abteilungen, Meeting, Quality-Circle, Team, Management, Jobrotation,
- Arbeitsplatzbeschreibung,
- Mitarbeiterführung, Personalentwicklung, Aus- und Weiterbildung, Ver-

3. Öffentlichkeits-Kommunikation:

- Unternehmensinformationen (Pressebericht, Anzeigen, Geschäftsberichte, Jubiläen, Chronik, Imagebroschüren, Videofilme, Computeranimationen, Multivisionsshow, Homepage, Website, Aufkleber, T-Shirts ...
- Geschäftsdrucksachen insgesamt,
- Architektur innen und außen,
- Fahrzeugpark mit Beschriftung,
- Produktinformation/-werbung,
- Personalwerbung,
- Werbekonzeption (Zielgruppe, zentrale Aussage, Art des Auftritts, Gestaltungsrichtlinien, Medien, Intensität nach Größe und Häufigkeit, Budget),
- Telefondienst,
- Vertriebs- und Kundendienstauftreten,
- Ausstellungen/Messen,
- Sponsoren,
- Partner für die Zusammenarbeit...

Das Kommunikationskonzept (Martin)

Horst Martin

Wussten Sie, dass ausgerechnet Karl Marx eine wesentliche Erkenntnis über die Besonderheit von Marken beisteuerte und in seinem berühmten Buch „Das Kapital“ veröffentlichte? Gegenüber einem Produkt, das einfach nur Gegenstand ist, tote Materie, verfügt ein Markenprodukt über eine „Aura“, die ihm die Marke verleiht. Es lebt sozusagen. Sein Gedanke der „Aura“ kam ihm, nachdem er Nachforschungen über das Käuferverhalten angestellt hatte. Die Untersuchungen waren nicht sehr aufwendig, da er nur den Einkaufs- bzw. Konsumgewohnheiten seiner Frau und seinen eigenen nachging. Ihm war nämlich aufgefallen, dass seine Frau ihre Kleider nur von einem bestimmten Hersteller kaufte. Weil er nicht glauben konnte, dass nur dieser eine Hersteller solche im Grunde recht unspektakuläre Garderobe anbot, stellte er Vergleiche an. Wie erwartet, fand er Kleider des gleichen Schnitts, gleicher Qualität und gleicher Farbe auch von anderen Anbietern. Und das zu deutlich günstigeren Preisen. Aber auch bei sich selbst entdeckte er ein ähnliches Phänomen: Er rauchte Zigarren nur von einer bestimmten Sorte, für die er sehr viel bezahlen musste. Als er darüber nachdachte, wurde ihm klar, dass er diese Sorte bei einem Blindvergleich mit anderen, weniger teuren Zigarren bestimmt nicht

Wie gestaltet man das Erscheinungsbild?

Alles soll so einfach wie möglich gemacht werden, aber nicht einfacher. Albert Einstein

Corporate Design ist das durch organisationsspezifische Leitlinien geformte visuelle Erscheinungsbild der Architektur, der gesamten Kommunikation und aller Präsentationsweisen der Organisation/des Unternehmens. Ausgangspunkt dieser Leitlinien sind die Unternehmensgrundsätze.

Die einzelnen Elemente und Einzelmaßnahmen sind Ausdruck der spezifischen Corporate Identity und vermitteln insgesamt den ganz persönlichen, spezifischen Stil des Unternehmens. Sie reichen vom Produkt-Design (Industrial Design), dem Verpackungs-Design, den Drucksachen, den Ausstellungs- und PR-Maßnahmen (Anzeigen, Werbung, Broschüren) über die Einrichtungen und Dienstleistungen des Unternehmens bis hin zur Gestaltung des Fuhrparks und der Firmenkleidung (Grafik-Design).

Entgegen älteren Auffassungen von Corporate Identity in den 70er Jahren ist ein isoliertes Corporate Design nicht in der Lage, eine umfassende Corporate Identity zu schaffen. Mit einem Logo und etwas mehr Farbe allein kann das Unternehmen keine Mitarbeiter motivieren oder Kunden ansprechen, besonders, wenn die Wirkungen anderer Maßnahmen (z. B. schlechtes Betriebsklima, schlechter Kundenservice) die guten Design-Wirkungen aufheben. Gestaltungsmerkmale, Zeichen und Symbolsysteme sind wichtige CI-Mittel zur Identitätsbildung und auch häufig die ersten Schritte in Richtung CI. Die Design-Werte dürfen aber nicht losgelöst von den Unternehmensgrundsätzen sein und auch nicht die alleinigen CI-Maßnahmen bleiben. Der ganzheitliche CI-Ansatz geht über die visuelle Gestaltung von CI weit hinaus.

Der Aufbau eines visuellen Erscheinungsbildes und die Wiedererkennung durch ein aufeinander abgestimmtes Designkonzept schafft ein spezifisches Image.

Corporate-Design-Konzeption

Bestandteile des Corporate-Design-Konzeptes.

1. Grundlagen des visuellen Erscheinungsbildes:

- Wort-Bild-Zeichen, Logo, Signet,
- Grundsätze und Richtlinien (Bezug zu Organisationsgrundsätzen),
- Corporate-Design-Manual (Layout, Farben, Schriftart ...)

2. Drucksachen:

- Briefbögen und Zweitblätter, Faxbögen, Visitenkarten,
- Formulare und Vordrucke, Kurzmitteilungen,

- Aufkleber, Umschlag, Stempel, Freistempler,
- Rundschreiben,
- Preislisten,
- Neujahrskarten, Glückwunschkarten, Postkarten, Beilagenkarten,
- Einladungen, Urkunden,
- Prospekte, Kataloge, Broschüren,
- Geschäftsberichte, Jubiläumsschriften,
- Packungen, Verpackungen, Tragetaschen ...

3. Werbung und Öffentlichkeitsarbeit:

- Angebotsmappen,
- Plakate, Zeitungsbeilagen,
- Flyer, Hauszeitschriften,
- Anstecknadeln,
- TV-Werbung, Rundfunkwerbung,
- Schulungs- und Kundenfolien ...

4. Außenwerbung:

- Orientierungssystem, Farbcodierung,
- Innenraumgestaltung,
- Kleidung,
- Bandenwerbung, Verkehrsmittelwerbung ...

5. Besondere Maßnahmen:

- Messekonzepte, Ausstellungssysteme,
- Werbegeschenke, Wettbewerbe,
- Transparente, Außenschilder, Fahnen,
- Schaukästen, Ausstellungen,
- Architektur, Architekturkonzepte, Gebäudezeichnungen/-beschriftungen ...

Gestaltungsmerkmale, Zeichen und Symbolsysteme sind wichtige Mittel zur Identitätsbildung und häufig die ersten Schritte in Richtung CI oder auch ständige Begleiter des CI-Prozesses. Die Designwerte dürfen nicht losgelöst von den Unternehmensgrundsätzen sein und auch nicht die alleinigen Maßnahmen bleiben. Ein ganzheitlicher CI-Prozess geht immer weit über die visuelle Gestaltung hinaus.

Soweit erscheint dieser Schritt alltäglich, sinnvoll, zeitgemäß. In der Erarbeitungs- und Präsentationsphase sind alle Beteiligten hoffnungsvoll, optimistisch bis euphorisch. Oft scheint es jedoch so, als sollte allein das Tätigwerden des Beraters die Veränderung bringen. Doch er kann nur Veränderungen in Gang setzen, begründen, begleiten, und im Sinne Montessoris allen Beteiligten helfen, es selbst zu tun. Schnell wird deutlich, dass es nicht genügt, sich für ein neues Konzept zu entscheiden. Die Umsetzung der neuen Ansprüche und Erkenntnisse erfordert ein entsprechendes Verhalten der beteiligten Personen, was letztlich nichts anderes bedeutet, als eine Anpassung, Veränderung des bisherigen Verhaltens.

- **Grundelemente der Veränderung**

Zehn Grundelemente der erfolgreichen Veränderung.

Was ist notwendig, damit ich gut entwickeln, lernen und verändern kann hin zum neuen Denken? Welche Elemente dienen als Grundlagen, um erfolgreich zu verändern? Von diesen Grundlagen sollten möglichst viele bei einer Veränderung vorliegen.

Einfachheit

Kurz, klar, verständlich, transparent, kleine Schritte, einfache Methoden.

Motivation

Akzeptanz, Stimulation, Anregungen, bedürfnisorientiert, Visionen, Formen.

Struktur

Gliederung, Ordnung, Übersichtlichkeit, Hervorhebungen, Konzept, Strategie.

Prägnanz

Wesentliches, Prioritäten, Ziele, Bereiche, Profilierungen, Besonderheiten.

Offenheit

Ausprobieren, kritik- und konfliktfähig, kein Null-Fehler-Programm, kooperativ.

Effizienz

Ergebnis- und handlungsorientiert, wirksam, Erfolge, Synergieeffekte, störungsfrei.

Identifikation

Beziehung, Nähe, persönliche Bindung, Selbstverantwortung, Engagement, Glaubwürdigkeit.

Reflexion

Controlling, Erfahrungen, Fehler, Bewusstmachung, Empfindungen.

Vernetzungen

Übertragen, Transfer, Bereiche gliedern und verbinden, ganzheitlich, integrativ.

Wiederholungen

Festigung, Mehrfachnutzung, Konsolidierung, Sicherheit.

Etwas ändern, anders an die täglichen Herausforderungen und Arbeiten herangehen, kann so schwer nicht sein? Kennen Sie auch Menschen, die mit guten Vorsätzen ins neue Jahr gehen, die endlich mit einer vernünftigen Diät abnehmen wollen, die das Rauchen aufgeben wollen, die endlich damit anfangen wollen, regelmäßig Sport zu treiben? Ein gutes Fitness-Studio ist schnell gefunden, aber dann lässt der Terminkalender angeblich keine Zeit übrig, der innere Schweinehund besitzt auch mehr Macht als erwartet...

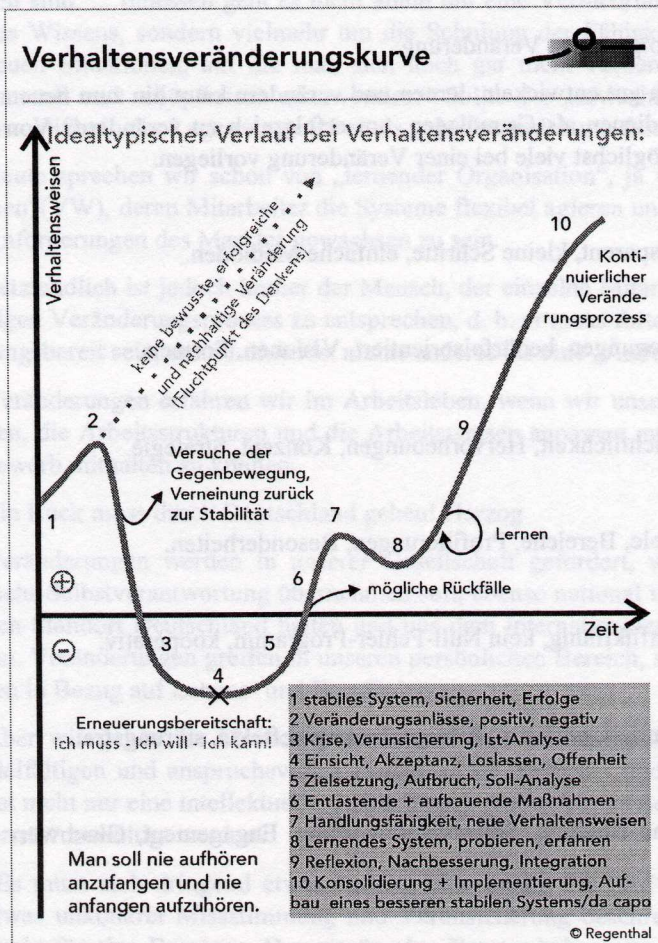


Abbildung 30

Konfliktmühle. Analysemodell zur Bewusstmachung

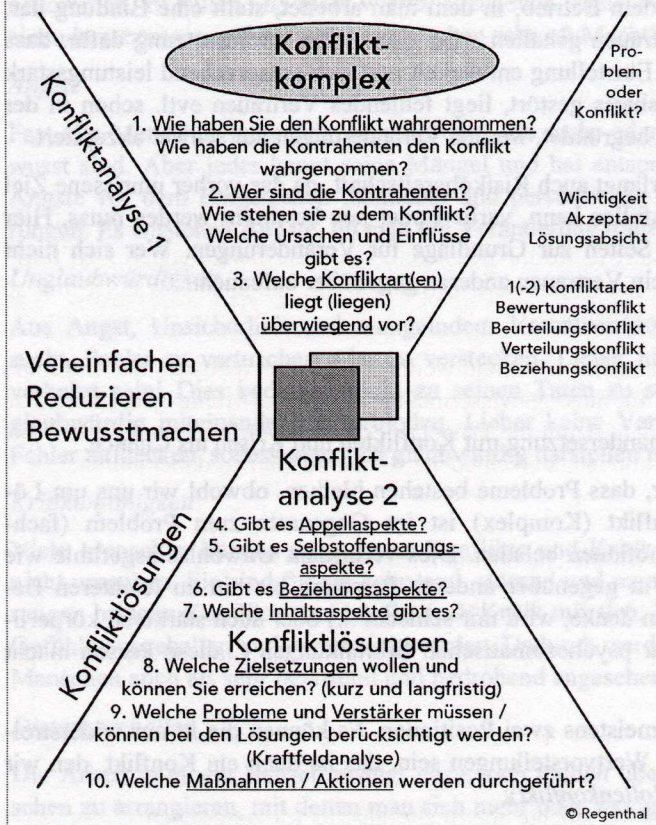


Abbildung 31

1. Schritt: Konfliktwahrnehmung

Worum handelt es sich? Erlebe ich die belastenden Emotionen, oder ist es nur ein Problem, das sich ganz sachlich lösen lässt?

Beispiel 1: Wir waren für Freitag verabredet. Sie können nun doch nicht? Welchen Termin schlagen Sie stattdessen vor?

Beispiel 2: Wir waren für Freitag verabredet. Sie können nun doch nicht? Wissen Sie nicht, wie wichtig mir dieser Termin war? Sie können doch nicht einfach Termine doppelt belegen! Sie meinen wohl, ich hätte nichts anderes zu tun? Schade, dass Sie mich wie Luft behandeln!

einen Ziel – oder einen Beurteilungskonflikt handelt, dann können wir auch mit den entsprechenden Maßnahmen gegensteuern. Gut ist es, sehr genau hinzuhören.

Watzlawick führt aus, dass es in der menschlichen Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt gibt. In unserem Beispiel ist der Inhaltsaspekt der Termin, den wir gemeinsam vereinbart haben. Der passt mir aber nicht mehr, weil etwas noch Wichtigeres oder Dringenderes an seine Stelle getreten ist (auf der Beziehungsebene wird also die Entscheidung gefällt).

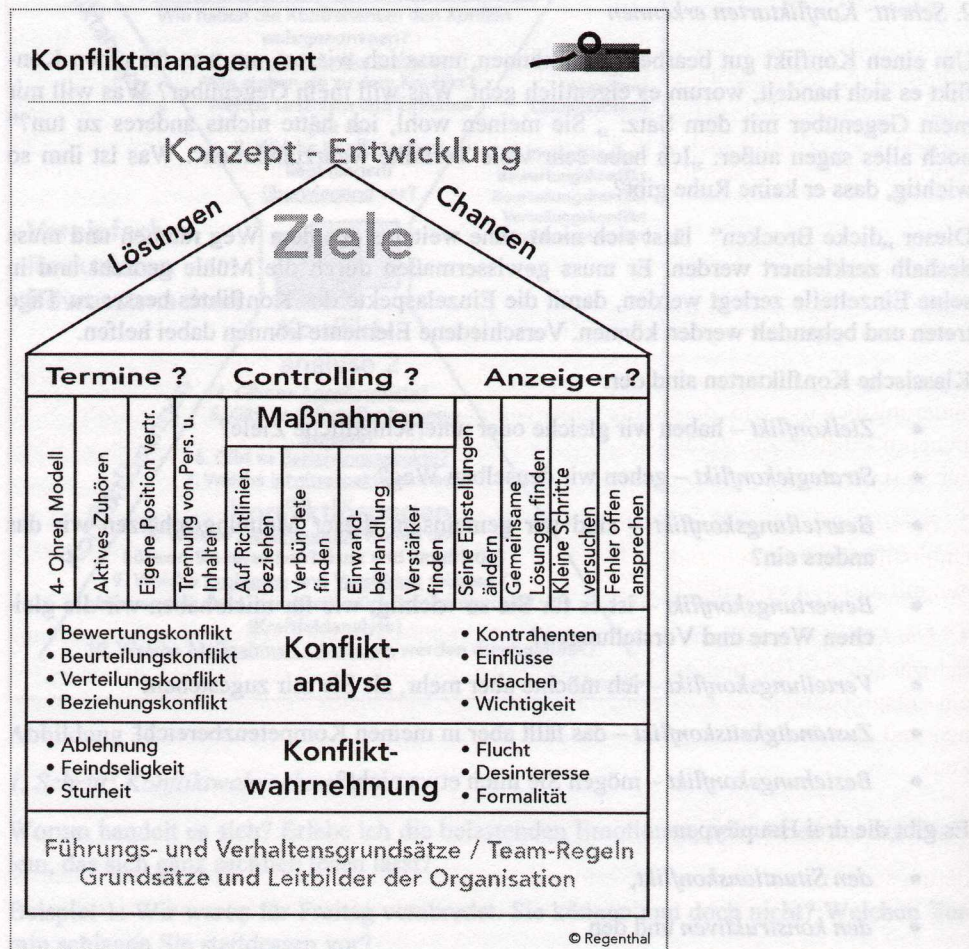


Abbildung 32

Rechnen Sie während eines Veränderungsprozesses immer mit diesen „Verhinderern“, stellen Sie sich darauf ein. Beobachten Sie, welche auch in Ihnen wirksam werden, und wie Ihre Mitarbeiter reagieren. Begegnen Sie ihnen mit Geduld und Ernsthaftigkeit und überwinden Sie sie sachlich, ohne Schuldzuweisungen und Abqualifizierung.



Es geht nicht um schnelle Vorzeige-Erfolge, sondern um

Nachhaltigkeit

Die größte Revolution in unserer Generation ist die Entdeckung, dass Menschen durch den Wandel ihrer inneren Einstellung die äußeren Aspekte ihres Lebens verändern können. William James

Corporate Identity schafft langfristige, nachhaltige Erfolge durch

- konkrete Umsetzung am Arbeitsplatz
- alltägliches Leben und Mitdenken / Umdenken
- Selbstverantwortung / Mitverantwortung
- Schulungen / Konfliktmanagement / Teamentwicklung
- gemeinsame Prozesse und Veränderungen
- ein CI-Team zur Steuerung und Konzeption
- CI-Strategien und Methoden
- Prozess-Ergebnisse, Innovationen und Lernerfolge
- Reduktion, Einfachheit und Transparenz
- Verbindlichkeiten, Regeln und Orientierung
- ganzheitliche Ansätze und CI-Beratungen
- konsequentes Handeln und CI-Verhalten
- vorbildliches Leben und Verhalten aller Beteiligten
- ganzheitliche Verbindung aller Maßnahmen / Vernetzungen
- Bewusstmachung, Reflexion und Controlling
- Mitarbeitermotivation, Wir-Gefühl, Vertrauensschaffung
- begeisterte und engagierte Identität als Einstellung
- profilierte Außenwirkungen / ein prägnantes Image

Die Welt ändert sich nur, wenn sich die Menschen ändern

© Regenthal

Abbildung 33

1. Wir haben gute Unternehmensprozesse:

Funktionierendes CI-Team (Konzept-/Steuerungsgruppe) und Kommunikations-, Entwicklungs- und Controllingprozesse.

- 1.1 Prozesssteuerungsgruppe(n),
- 1.2 Kommunikationsprozesse nach innen, Informationsflüsse,
- 1.3 Personalentwicklungsprozesse,
- 1.4 Qualitätsentwicklungsprozesse,
- 1.5 Veränderungsprozesse und Innovationsprozesse,
- 1.6 Kommunikationsprozesse und Darstellung nach außen, Werbung, PR,

Der Autor



Gerhard Regenthal,

Jahrgang 1947, studierte Sozialwissenschaften (Psychologie, Pädagogik, Philosophie, Soziologie) und Wirtschaftswissenschaften. Als langjähriger Lehrbeauftragter an der Braunschweiger Hochschule für Bildende Künste im Fachbereich Design setzte er sich verstärkt ein für die Berücksichtigung der Menschen im Design, in der Technik und im Marketing. Er etablierte durch Forschung und Lehre, Veröffentlichungen und Vorträge, aber auch bei der praktischen Produktentwicklung den Begriff „sozialorientiertes Design“ als Leitidee, woraus der innovative Ansatz einer sozialwissenschaftlich orientierten Corporate-Identity-Konzeption entstand.

Seit 1981 ist er Leiter und Inhaber der Sozialwissenschaftlichen Unternehmensberatung und seit 1995 auch Leiter und Inhaber der Corporate Identity Akademie.

Als CI-Berater, CI-Berater-Ausbilder und Autor zahlreicher Veröffentlichungen und CI-Lehrbücher hat er in Europa das Konzept Corporate Identity mit praxisorientierten Anleitungen für einen ganzheitlichen CI-Prozess zur erfolgreichen Profilierung von Organisationen nach innen und außen weiterentwickelt.

Seine Arbeitsschwerpunkte als gefragter Management-Trainer und Unternehmensberater umfassen ein breites Leistungsspektrum, das alle Maßnahmen und Aktivitäten einer Organisation im Rahmen der ganzheitlichen Corporate Identity sinnvoll aufeinander abstimmt.

Corporate Identity Akademie Gerhard Regenthal, Hackelkamp 9, D-38110 Braunschweig, Fon 05307 – 911 90 63, Fax 05307 – 911 90 64, regenthal@ci-akademie.de • www.ci-akademie.de • www.ci-check.de