

Management

Die Kraft der Vision

Nicht nur große, sondern zunehmend auch viele kleinere Unternehmen beschäftigen sich heute mit dem Thema „Vision“. Allerdings zeigt die Praxis, dass häufig unklar ist, welche Bedeutung die Vision für ein erfolgreiches Unternehmen hat. In diesem Beitrag erläutert Ihnen Management-Berater und Buchautor Christian Freiling, was Visionen für den Erfolg eines Unternehmens mit sich bringen und wie Sie den Begriff klar definieren.

Als der Wienerberger-Chef Wolfgang Reithofer unlängst in einem Zeitungsinterview gefragt wurde, wo er in zehn bis 15 Jahren die Wienerberger Gruppe sieht, gab er folgende Antwort: „Mittelfristig, das heisst für die nächsten drei bis fünf Jahre ist der Weg vorgezeichnet. Da gilt es das Wachstumspotenzial in Zentral- und Osteuropa zu nutzen, in Westeuropa im Rahmen der Marktconsolidierung kräftig mitzumischen und in den USA bedingt durch die demografische Entwicklung weiter zu wachsen“. Die offizielle Vision, die vor einigen Jahren eingehend im gesamten Unternehmen diskutiert und erarbeitet wurde, lautet: „Wienerberger, ein österreichisches Unternehmen, international führend bei Ziegel und Rohren“ (durch den Kauf der belgischen Koramic sind unlängst Dachsysteme dazugekommen).

Man sieht an diesem Beispiel, dass sich ein Unternehmen wie Wienerberger sehr wohl mit dem Thema „Vision“ beschäftigt. Und das ist kein Einzelfall. Viele große Unternehmen aber auch Mittelständler haben Ihre Zukunft als Vision definiert. Dies, obwohl immer wieder die Sinnhaftigkeit der Formulierung einer Unternehmensvision angezweifelt wird. Der Grund liegt wahrscheinlich darin, dass in der Praxis häufig unklar ist, welche Bedeutung die Vision für ein erfolgreiches Unternehmen hat. Der Begriff ist nicht eindeutig und exakt definiert. Er ist von anderen Begriffen wie Mission, Leitbild, Ziele, Strategien, Werbeslogan nicht scharf genug abgegrenzt.

Deshalb folgende Klärung:

- **Die Vision** ist ein ziemlich klares Vorstellungsbild der angestrebten Zukunft. Sie soll attraktiv, einzigartig und unverwechselbar formuliert sein und damit die Gefühle der Mitarbeiter nachhaltig ansprechen. Es ist eine große Herausforderung für alle Beteiligten, kurz und bündig zu erklären, wohin das Unternehmen will. Eine geradezu klassische Vision stammte vor Jahren von Apple, als die Firma noch in der Gründungsphase war: „Wir machen die Möglichkeiten des Computers für jedermann, jederzeit und überall nutzbar“. Während die Vision zukunftsbezogen ist, ist die Mission gegenwartsbezogen.
- **Die Mission** trifft eine Aussage, wozu es ein Unternehmen gibt. Was ist seine Aufgabe für die Gesellschaft? Welchen Zweck erfüllt das Unternehmen mit seinen Aktivitäten. Ein Beispiel: „VATech ist ein führendes globales Technologie- und Serviceunternehmen. Unser Anliegen ist es, Wert zu schaffen“ (VA Technologie AG, Linz).
- **Im Unternehmensleitbild** sind die Wertvorstellungen, Einstellungen und Verhaltensweisen definiert, die das Unternehmen auszeichnen. Auch die Führungsgrundsätze gehören dazu. Sie sprechen die rationale Seite an. Beispiel: „Durch die Anwendung der Prinzipien

Vertrauen, Ehrlichkeit, Respekt, Integrität und Engagement fördern und maximieren wir Begabungen zum Wohle des Einzelnen und des Unternehmens“ (Auszug aus dem Mitarbeiter-Credo der Hotelgruppe The Ritz Carlton).

- **Die Unternehmensziele** beinhalten messbare Größen und Resultate. Was soll konkret erreicht werden?
- **Strategien** legen die Entwicklungsrichtung hinsichtlich Aktivitäten (Produkte/Dienstleistung) und Märkte fest. Wie werden also die Unternehmensziele erreicht?
- **Werbeslogans** sollen den Kunden kurz und bündig ein bestimmtes Produkt schmackhaft machen, so zum Beispiel „Das Beste oder Nichts“ (Daimler- Benz) oder „Nichts ist unmöglich“ (Toyota).

In einer weltweiten Studie, in die 2.000 Unternehmen einbezogen waren, wurden Faktoren herauskristallisiert, die ein „World-Class- Unternehmen ausmachen. An erster Stelle steht die Definition einer attraktiven Vision. In einer Befragung von 225 Führungskräften, wurden auf einer fünfteiligen Skala verschiedene Qualitätskriterien, die Führungskräfte der Zukunft aufweisen sollen, abgefragt. Wenn man die Bewertungen beson-



Christian Freiling ist Autor mehrerer Fachbücher zu Managementthemen und Geschäftsführer der Kybernetika Gesellschaft für Unternehmensentwicklung.

Infos unter www.kybernetika.at

DIE BESTEN UNTERNEHMEN HABEN EINE ATTRAKTIVE VISION



ders wichtig, wichtig und mittlere Einschätzung zusammenzieht, haben 98 Prozent der Befragten „Visionäres Denken“ besonders betont.

Welche Motivationstheorie man auch immer heranzieht, jede dieser Überlegungen basiert darauf, dass Mitarbeiter nur dann motiviert sind, wenn ein konkreter Beweggrund für eine besondere Leistung gegeben ist. Motive sind also das Ausschlaggebende, um Motivation auszulösen. Damit ist ein enger Zusammenhang zwischen Vision und Motivation gegeben. Visionen führen zu Perspektiven. Ohne Perspektiven keine Motivation.

Eine Untersuchung, die unlängst veröffentlicht wurde, bestätigt dies. Es sind die sogenannten „weichen Faktoren“, die ausschlaggebend sind, wie zum Beispiel herausfordernde Arbeiten, Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten, Anerkennung, abwechslungsreiche Arbeit, positives Arbeitsklima, erst an neunter Stelle kam der erste „harte Faktor“ nämlich wettbewerbsfähige Nebenleistungen.

Wichtig ist für den Mitarbeiter, dass er, wenn er Bilanz zieht über das, was ihn in seinem Unternehmen positiv beziehungsweise negativ anspricht, zu der Feststellung kommt: Es lohnt sich hier zu arbeiten; nicht nur, weil ich hier mein Geld verdiene, sondern weil ich die Vision sowie die Ziele des Unternehmens und daraus abgeleitet die Verantwortung, die mir übertragen wurde, als spannend und sinnvoll ansehe.

Sehr zutreffend kommt der Zusammenhang zwischen Vision und Motivation in folgendem zum Ausdruck: In einem Steinbruch arbeiten zwei Arbeiter. Beide werden gefragt, was sie hier tun. Der eine antwortet: „Auftragungsgemäß Steine klopfen“. Der andere: „Ich helfe mit, eine Kathedrale zu bauen“.

FÜHRUNGSKOALITION- VISIONÄRE UND MANAGER

Es hat sich erwiesen, dass der Erfolg eines Unternehmens auch darauf zurückzuführen ist, dass ein Leader (Visionär) an der Spitze steht, der folgende Eigenschaften und Verhaltensweisen aufweisen sollte: Visionäres Denken, Gespür für Veränderungen, Beharrlichkeit im Verfolgen der Ziele, Ausstrahlen von Wärme und Menschlichkeit, Mitreißen der Mitarbeiter durch Enthusiasmus, um nur einige wichtige zu nennen. Es sind aber auch Manager gefragt, die sich durch folgende Eigenschaften, Verhaltensweisen auszeichnen: Kontrolle der Zielerreichung, Prüfung der Finanzierbarkeit, Streben nach Ordnung und Strukturen, Entwickeln von Plänen usw. Eine Mischung von Leadern (Führungskräften) und Managern ist wichtig, um ein Unternehmen in allen Situationen erfolgreich zu steuern. Eine optimale Vision ist immer eine Balance zwischen Utopie und Realität.

Eine Vision muss deshalb die Chance der Erreichbarkeit beinhalten, sie muss Sinn machen, einzigartig sein und eine langfristige Perspektive für alle Mitarbeiter beinhalten, mit der sie sich identifizieren können. Die Mitarbeiter müssen in einem breiten Diskussionsprozess in die Erarbeitung eingebunden werden bzw. zumindest den Visionsentwurf zum Beispiel im Rahmen einer Open Space Veranstaltung diskutieren können. Auch große Unternehmen wie zum Beispiel die VATEch haben dies mit großem Erfolg praktiziert. Dadurch steigt die Identifikation, sonst wird sie als ein Stück Papier angesehen, das bestenfalls ordnungsgemäß abgelegt wird.

Folgende Vorgangsweise hat sich in der Praxis bewährt: Bildung einer zentralen Projektgruppe, Verteilen des Arbeitsbogens*) zur Erstellung von Vision und Leitbild an einen größeren Personenkreis im Unternehmen, Bildung von Arbeitsgruppen zur Bearbeitung der Aussagen, Infomarkt mit einem erweiterten Personenkreis zur Diskussion der verdichteten Aussagen, Verabschiedung eines Entwurfes in der Projektgruppe mit Weiterleitung an die Unternehmensleitung zur endgültigen Entscheidung.

Lesetipp: Christian Freilinger, Die Kraft der Vision; Christian Freilinger, Geht nicht, Geht nicht; Christian Freilinger, Wer kann führen; alle erschienen im Universitätsverlag Trauner

* Sie können diesen Arbeitsbogen per e-mail bestellen: kybernetika@eunet.at