

A man and a woman in business suits are shown from the chest up, looking upwards and to the right against a bright, cloudy sky. The man is in the foreground, wearing a dark suit, white shirt, and red tie. The woman is behind him, also in a dark suit. Both have their arms crossed and are looking off-camera with a focused, upward gaze.

Vision wirkt

Führungskräfte müssen Ziele entwickeln, um das Unternehmen auf Erfolgs-Kurs zu bringen. Damit Ihre Vision kein kurz auffloderndes Strohfeuer bleibt, gilt es einiges zu beachten. Von **Mag. Hubert Kohel**

Eine Vision ist für ein Unternehmen zugleich Antriebs- und Steuereinheit. Sie übt einen Sog aus. Sie zieht sowohl Talente an und bewegt Mitarbeiter, als es ihr auch gelingt auf Kunden einen motivierenden Reiz auszuüben. Sie ist richtungweisend und bewirkt Engagement und Leidenschaft – sofern sie nicht ein buntes glänzendes Papier bleibt.

Eine Vision, basierend auf gelebten Werten einer Organisation, ist ein Manifest über die Daseinsberechtigung und die zukünftige Brauchbarkeit. Sie beschreibt die gewünschte zukünftige Position der Einheit mit den Dimensionen Kunden, Mitarbeiter, Prozesse und Finanzen. Als Unternehmen brauchen Sie nicht zwingend eine definierte Vision. Wenn Sie aber angewiesen sind »

auf Mitarbeiter, die wissen wollen, wozu sie beitragen, Kunden, die bewiesen haben wollen, dass sie zu Recht bei Ihnen einkaufen und Finanziers, die mit gutem Gewissen ihr Geld geben sollen, dann brauchen Sie eine Vision, die lebt.

Es kommt bei der Vision weniger auf den genauen druckreifen Text oder das Layout, als vielmehr auf die Art und Weise der Entstehung und Verbreitung an. Werden die Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter und Kunden angesprochen, so verfehlt sie ihre Wirkung

Holen Sie sich ruhig ein paar Widerspenstige an Bord. Das wird die Akzeptanz der Vision steigern. Auch wenn dadurch der Prozess nicht gerade beschleunigt wird, so gewinnt er doch an Substanz.

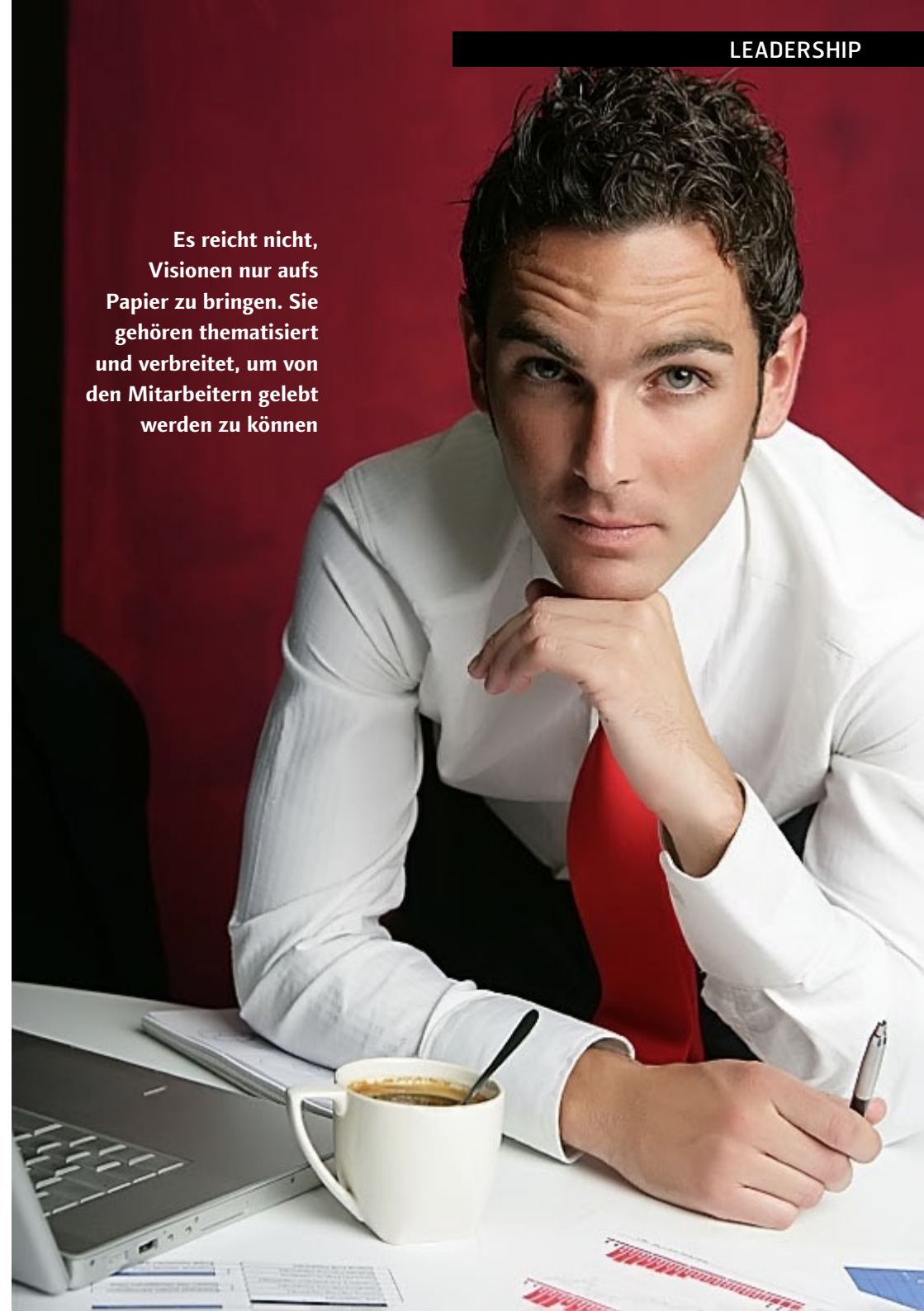
Mag. Hubert Kohel

nicht. Hierarchisch oder Top-down erstellte Visionen haben dabei wenig Chancen generische Kräfte zu entwickeln. Bestenfalls akzeptiert man das gute und professionelle Design des Druckwerks. Die Erarbeitung einer Vision ist in engem Zusammenhang mit der Definition der Unternehmensmission zu sehen. Das beschreibt die nach innen gerichtete Orientierung der Position, die es zu erreichen gilt, und das andere definiert näher, womit diese Position zu erreichen ist, also das nach außen ge-

richtete. Damit kommen wir in das Dilemma, dass eine Vision zunächst die Vorstellungen der Eigentümerseite zu befriedigen hat. Diese Vorstellungen allein führen jedoch nicht zu einer treibenden Kraft wie oben beschrieben. Denn im Allgemeinen lassen sich die Mitarbeiter und Kunden nicht zu den Werten und Vorstellungen der Eigentümer bekehren. Dieses Dilemma lässt sich nur in einer Metasicht beheben. Es ist notwendig, die Vorstellungen der weiteren Beteiligten in die Vision zu integrieren. Dazu ist es erforderlich, die tradierten Rollendenkweisen von oben und unten zu verlassen. Führungskräfte und Eigentümer, denen es gelingt, die eigenen Werte und Vorstellungen auszudrücken und zur Diskussion zu stellen (und damit Mitarbeiter anziehen und halten, die eben diese Werte leben wollen), gelingt es auch, Visionen zum Leben zu erwecken. Den Dialog über die Hierarchien hinweg zu führen, fällt vielen in unserer Gesellschaft nicht leicht. Gilt es doch, noch mehr zu schaffen und die Produktivität zu steigern. Diskussionen mit der Mannschaft, Bewusstwerdungs- und Erkenntnisprozesse sind da nur lästige Verzögerungen.

Unternehmer und Führungskräfte können nicht davon ausgehen, dass alle Mitarbeiter mit gleichem Engagement an der Vision mitarbeiten. Engagement, Teilnehmerschaft und die verschiedenen Formen von Einwilligung bis hin zur Ablehnung sind im Prozess der Erstellung und im Roll out der Vision zu berücksichtigen. Daher ist nach dem guten alten Grundsatz: aus Betroffenen Beteiligte machen, zu verfahren. Holen Sie sich ruhig ein paar »

Es reicht nicht, Visionen nur aufs Papier zu bringen. Sie gehören thematisiert und verbreitet, um von den Mitarbeitern gelebt werden zu können



Der Weg ist das Ziel

Sieben Tipps, um Visionen erfolgreich in die Praxis umzusetzen.

- 1** Sehen Sie die Erstellung der Vision als Prozess und etablieren Sie daher ein entsprechendes Projekt.
- 2** Das Metaziel ist die gemeinsame Ausrichtung der Menschen und die Entwicklung einer treibenden, motivierenden Kraft – Der Weg ist hier das Ziel.
- 3** Sorgen Sie dafür, dass die Menschen sich mit der Vision beschäftigen. Kommunizieren Sie sie auf verschiedensten Kanälen und holen Sie sich die Meinung der Mitarbeiter und Kunden ein.
- 4** Beschreiben Sie an welchen konkreten Maßnahmen und Verhaltensweisen die Ausrichtung an der Vision erkennbar ist und starten Sie Kundenaktionen, die sich aus der Vision begründen.
- 5** Tue Gutes und rede darüber – kommunizieren Sie, was Sie tun und welche Ergebnisse Sie erreicht haben.
- 6** Konfrontieren Sie die Menschen täglich mit der Vision und lassen Sie sie erleben, dass sie Grundlage von Entscheidungen und Vorhaben ist. Überprüfen Sie Ihre Entscheidungen mit Hilfe der Vision. Bringen Sie Ihre Ziele mit der Vision in Einklang.
- 7** Setzen Sie Review-Schleifen, um die Vision und ihre Wirkung erneut zu verdeutlichen und ins Bewusstsein zu holen.

Widerspenstige an Bord. Das wird die Akzeptanz der Vision steigern. Auch wenn dadurch der Prozess nicht gerade beschleunigt wird, so gewinnt er doch an Substanz.

Visionen breiten sich nur aus, wenn sie zum Thema werden. Dies können sie durch bewusst gesetzte Interventionsschritte anstoßen und begleiten. Die Kraftentfaltung der Vision entsteht durch die Beschäftigung mit ihr. Einerseits wird sie so konkreter, andererseits steigt die Begeisterung und das Engagement der Organisationsmitglieder und -beteiligten. Ob aus der Vision eine wärmende und inspirierende Quelle oder ein hitziges, kurz aufblühendes Strohfeuer wird, hängt ganz davon ab, inwieweit die Beteiligten und Betroffenen erleben, dass der in der Vision dargelegte Sollzustand auch wirklich angestrebt wird.

Die Vision ist daher in konkrete Taten umzusetzen, soll sie ihre Kraft entfalten und glaubhaft sein. Dies kann zunächst in verschiedenen Projekten erreicht werden, in denen die Mitarbeiter und Führungskräfte die Umsetzung vorantreiben.

Je öfter die Menschen erleben, dass die Vision Grundlage von Entscheidungen und Antrieb für weitere Vorhaben ist, desto mehr und eher wird die Vision lebender Bestandteil der Organisation und ihre Kraft entfalten. ■

Mag. Hubert Kohel ist geschäftsführender Gesellschafter des AVL-Instituts mit den Schwerpunkten Führung, Strategie- und Organisationsentwicklung.

 **Klick! www.avl-institut.at**