

Vision und Mission als Faktoren für den Unternehmenserfolg



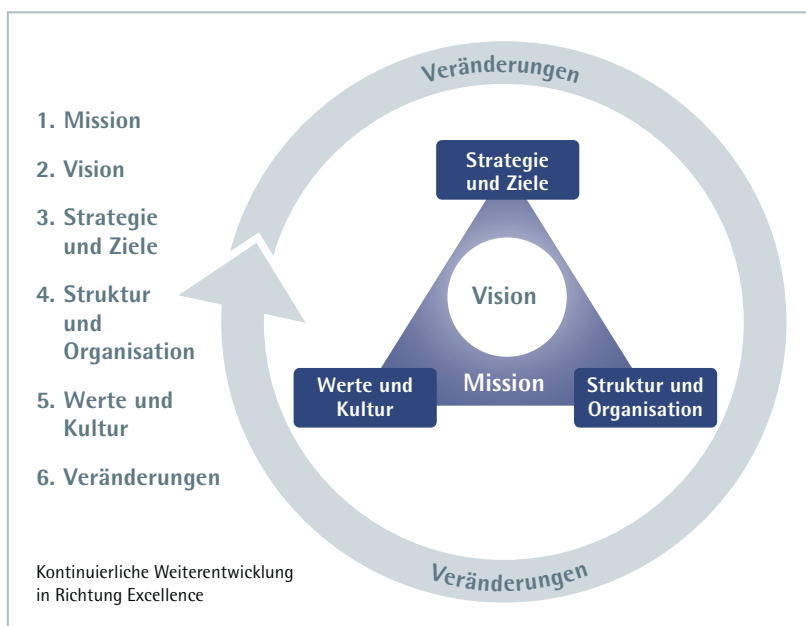
Sven Hille
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa)

In Betriebspraxis & Arbeitsforschung Nr. 226 vom Februar 2016 erfolgte der Auftakt einer Beitragsreihe, die sich mit der Bedeutung von Führung für den Erfolg des Unternehmens auseinandersetzt. Hierbei wurde insbesondere der Stellenwert einer transformationalen Führung herausgestellt, die maßgeblich das Ziel einer Entwicklung der Mitarbeiter im Sinne der Werte und Ziele des Gesamtunternehmens verfolgt. Hierzu müssen neben dem persönlichen Führungsverhalten der Führungskräfte normative und strategische Rahmenbedingungen im Unternehmen vorliegen, die als Fundament für eine umfassende Weiterentwicklung der Mitarbeiter dienen. Ein grundlegendes Feld dieser Rahmenbedingungen, die im Nachfolgenden als Erfolgsfaktoren bezeichnet werden, ist die Vision und Mission eines Unternehmens.

Die sechs Faktoren für den Unternehmenserfolg

Sechs strategische Felder bestimmen den Rahmen, in dem sich Führungskräfte und Mitarbeiter bewegen. Das Ziel des Zusammenwirkens dieser Erfolgsfaktoren ist die kontinuierliche Verbesserung oder auch die Innovation in kleinen Schritten. Dabei ist es wesentlich, stets

Abb. 1: Sechs Faktoren für den Unternehmenserfolg



kritisch zu hinterfragen, »wie weit wir vom Ideal entfernt sind«.

Die Faktoren sind:

1. Mission

Die Mission beschreibt den wesentlichen Zweck und den Auftrag des Unternehmens.

2. Vision

Die Vision ist die klare Vorstellung, wie das Unternehmen zukünftig idealerweise aussieht.

3. Strategie und Ziele

Strategie und Ziele beschreiben, wie die Vision erreicht werden kann.

4. Struktur und Organisation

Struktur und Organisation beschreiben, wie das Unternehmen aufgestellt ist und welche Funktionen, Anforderungsprofile, Prozesse und Strukturen benötigt werden, um die Unternehmensziele zu erreichen

5. Werte und Kultur

Werte und Kultur beschreiben, wie und auf welcher Basis die Beschäftigten des Unternehmens miteinander umgehen.

6. Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft
Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft stellen die Anpassung an sich verändernde Umgebungsbedingungen sicher.

Die Abbildung 1 macht deutlich, dass die sechs Erfolgsfaktoren eng miteinander verbunden sind und in einer Wechselbeziehung stehen. Entscheidungen und Veränderungen bei einem der Erfolgsfaktoren wirken sich auf die anderen fünf aus. Sämtliche Vorhaben und Entscheidungen im Unternehmen dürfen somit nicht einseitig betrachtet werden, sondern müssen gesamtgesellschaftlich auf die Organisation reflektiert und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

Die Definition der Zukunft und Ausrichtung des Unternehmens in Form von Mission, Vision, Werten, Strategien und Zielen sowie der Veränderungsprozesse ist eine zentrale Aufgabe des Managements. Um eine möglichst große Akzeptanz im Unternehmen zu erreichen, werden

die endgültige Form und deren Inhalte durch die Geschäftsführung unter Beteiligung von Führungskräften und gegebenenfalls ausgewählten Mitarbeitern im Rahmen der betrieblichen Gegebenheiten erarbeitet.

Die Führungskräfte aller Hierarchieebenen müssen dabei die Sinnhaftigkeit der Erfolgsfaktoren vermitteln können.

Notwendig sind dafür unter anderem

- ein umfangreicher Kompetenzaufbau zur Stärkung des eigenen Führungsverhaltens,
- angemessene hierarchische Strukturen,
- Präsenz vor Ort,
- hohe Transparenz zum Beispiel von Entscheidungsprozessen,
- eindeutige – zum Beispiel über Leistungsvereinbarungen – definierte Schnittstellen
- und ausreichende Zeit für die Konzentration auf kontinuierliche Verbesserung (KVP).

Zusätzlich stärkt eine angemessene Mitarbeiterbeteiligung im Rahmen der betrieblichen Gegebenheiten und Perspektiven für Personalentwicklung die Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit aller Beschäftigten.

Vision und Mission als Faktoren für den Unternehmenserfolg

Die Vision eines Unternehmens beschreibt zunächst auf einer allgemeingültigen und tendenziell abstrakten Ebene die grundsätzliche und langfristige Unternehmensentwicklung, welche in den Strategien und Zielen, der Struktur sowie der Organisation konkretisiert wird. Strategien, Ziele und Strukturen eines Unternehmens sind konkret beschrieben sowie flexibel gestaltet und häufig so lange gültig, wie es die Entwicklung des Marktes und des Unternehmensumfeldes zulässt. Die Vision, die Mission, die Werte sowie die Kultur eines Unternehmens leisten insbesondere in turbulenten Situationen eine Orientierungsfunktion. Darüber hinaus besteht eine hohe wechselseitige Abhängigkeit zwischen den dargelegten Erfolgsfaktoren – so ist beispielsweise in Visionen häufig bereits eine grundlegende Wertevorstellung integriert. Das Management muss also Klarheit schaffen, warum sich alle, auch das Management selbst, in die definierte Richtung verändern müssen, und muss diese Veränderungen auch konsequent mit äußerster Disziplin vorleben. Ein ständiger Dialog mit den Beschäftigten ist daher unabdingbar, um rechtzeitig deren Befähigung zu diesem Veränderungsprozess zu ermöglichen und

zu stärken. Es gilt in diesem Zusammenhang, rechtzeitig Mechanismen und Prozesse zu etablieren, welche die neuen Verhaltensweisen aller Beschäftigten unterstützen.

Während die Vision die ideale Zukunft des Unternehmens beschreibt, definiert die Mission, als eine Art »Daseinsrechtfertigung«, den (gegenwärtig und zukünftig) wesentlichen Zweck des Unternehmens: zum Beispiel »produziere und liefere perfekte Produkte/Dienstleistungen, ohne jede Verschwendung, sofort!« Sie legt den Auftrag fest und wird häufig als eine Aufforderung zu einem bestimmten Handeln verstanden. Die in der Vision abstrakt definierten Ziele werden mithilfe der Mission zu konkreten Leitlinien präzisiert und veranschaulicht (Abbildung 2). Ist der Adressat der Vision vordergründig der Mitarbeiter, hat die Mission häufig eher eine Werbewirkung nach außen, da sie formuliert, was das Unternehmen für seine Kunden, Stakeholder oder Geschäftspartner leisten möchte.

Sinn und Nutzen von Vision und Mission

Eine effektive Unternehmensvision und Mission ist kurz, präzise und verständlich formuliert, weist einen direkten Zukunftsbezug auf und muss sich in den Handlungen und Prozessen der Unternehmensrealität (»Corporate Identity«) (Asmus 2016, S. 392) abbilden. Eine gezielte und sinnvolle Vision verhilft dem einzelnen Mitarbeiter, seine individuelle Arbeit in einem größeren Gesamtkontext (aus Unternehmerperspektive) zu sehen, wodurch Entscheidungen im Sinne des Unternehmens gefördert werden.

Abb. 2: von der Mission zur Vision oder vom Auftrag zum Ziel

Foto: Photobank/fotolia.com



Literatur

Asmus J H (2016) Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz – Eine praxisbezogene Anleitung, 3. Aufl., Springer, Wiesbaden, S. 392

Bauer U (2000) Contra dem Strategiedefizit in der Controllertarbeit – Ein Beitrag zu Controllers. Toolbox, controller magazin 2/2000, S. 97–101

Olesch G (2010) Visionen entwickeln und Mitarbeiter begeistern, Personalwirtschaft 8/2010, S. 51–53

Wolf G (2013) Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im Unternehmen, Haufe Gruppe, Freiburg, S. 141

Obwohl die Erarbeitung der Vision und Mission zunächst keine direkte Wertschöpfung erbringt, so beeinflussen sie doch den zukünftigen Unternehmenserfolg. Die in der Vision und Mission formulierte gemeinsame Handlungsorientierung führt zu einer hohen Motivation bei den Beschäftigten, was direkte Auswirkungen auf die Unternehmensleistung hat. Studien zeigen, dass Mitarbeiter, die eine emotionale Verbindung über eine Vision und Mission zu ihrem Arbeitgeber aufweisen, geringere Fehlzeiten aufweisen und insgesamt eine höhere Arbeitsleistung erbringen (Wolf 2013, S. 141). Weiterhin liefert die gemeinsame Vision einen Handlungs- und Entscheidungsrahmen, welcher Kriterien für unternehmensrelevante Grundsatzentscheidungen wie Unternehmenszukäufe oder Investitionen bietet.

Entwicklungs- und Einführungsprozess

Da aus Vision und Mission Ziele und die Ausrichtung des Unternehmens abgeleitet werden, ist die Erarbeitung und Definition derselben die Aufgabe der Unternehmensleitung. Dabei ist ein strukturiertes Vorgehen während der Erarbeitung und Einführung notwendig, um sicherzustellen, dass diese im Unternehmen nachhaltig gelebt und umgesetzt werden (Abbildung 3).

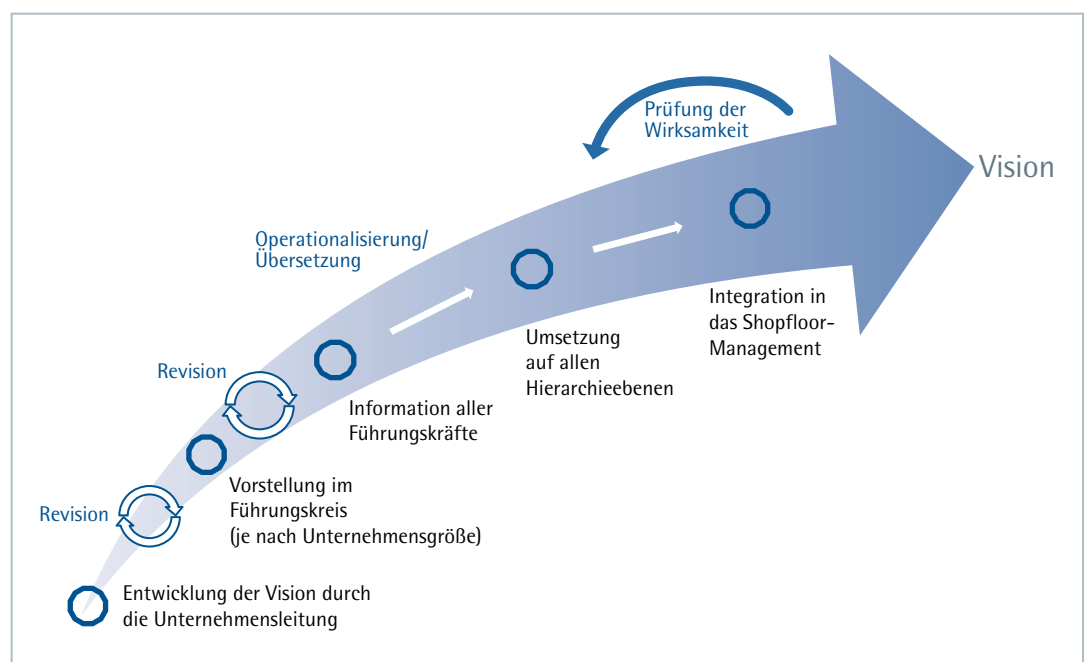
Hat die Unternehmensleitung Vision und Mission entwickelt, so bietet es sich an, dass sie einen Auftakt-Workshop veranstaltet – in diesen können je nach Unternehmensgröße und -struktur das obere Management und gebe-

nenfalls ausgewählte Beschäftigte und deren Vertretung eingebunden werden. Die Integration mehrerer Führungsebenen und Teilen der Belegschaft in einem von der Unternehmensleitung initiierten Top-down-Prozess hilft von Beginn an, das Verständnis und die Akzeptanz der ermittelten Vision und Mission auf breiter Basis sicherzustellen. Bei der Erarbeitung der Vision und Mission müssen folgende Fragestellungen betrachtet werden:

- Wo kommen wir (das Unternehmen) her?
- Wo stehen wir heute?
- Was sind unsere Stärken und Schwächen?
- Wo möchten wir in fünf Jahren stehen?
- Welche Szenarien sind, ausgehend von der aktuellen Unternehmenssituation, denkbar?

Eine Beantwortung der aufgezeigten Fragestellungen geht mit der Notwendigkeit einer detaillierten Auseinandersetzung mit der Wettbewerbsposition und den eigenen Zielen und Prioritäten einher und hilft somit bei der Erarbeitung einer akzentuierten und unternehmensspezifischen Vision. Darüber hinaus sollten das eigene Leistungsangebot (Was wird dem Kunden angeboten und was macht diese Produkte besonders?) und die eigenen Projekte (Welche Projekte und Aufgaben haben einen besonders hohen Stellenwert im Unternehmen und warum?) kritisch hinterfragt werden. Auch die eigenen Mitarbeiter können mit ihrer persönlichen Sichtweise (Was ist ihnen besonders wichtig? Was sagen die Mitarbeiter, mache das Unternehmen einzigartig?) einen wertvollen Beitrag liefern.

Abb. 3: Entwicklungs- und Einführungsprozess einer Unternehmensvision



Die Ergebnisse des Workshops müssen im Nachgang verdichtet und zu einem »Vision-entwurf« zusammengefasst werden, welcher dann den weiteren Führungskräften vorgestellt werden kann. Eine Revision dieses Entwurfs findet im gesamten Führungskreis statt, in dem die Führungskräfte angehalten werden, Rückmeldungen, Kritik und Änderungsvorschläge einzubringen. Es ist sehr wichtig, dass ausnahmslos alle Führungskräfte die Vision anerkennen und persönlich vertreten, da sie nur dann als glaubwürdige und authentische Vorbilder vor ihrer Belegschaft auftreten können (Commitment). Führungskräfte sind somit Vorbilder, Mentoren, Motivatoren und Unternehmer zugleich. Führen bedeutet somit »kümmern & sorgen, motivieren, verbessern.«

Erfolgsfaktoren einer Vision und Mission

Glaubwürdigkeit ist der wesentliche Erfolgsfaktor einer Vision und Mission. Sie muss von der Unternehmensleitung initiiert, top-down kommuniziert und vorgelebt werden. Gegebenenfalls kann dieser Prozess durch betriebliche Anreizsysteme unterstützt werden. Von den Beschäftigten wird eine engagierte Mitwirkung bei der Umsetzung erwartet, die von den Führungskräften aktiv eingefordert wird. Unterstützend können hierbei Argumentationshilfen oder Erklärungen zur Vermittlung der Vision/Mission dienen, welche die Führungskräfte erarbeitet haben. Auch abteilungsinterne Workshops und eine ansprechende Visualisierung auf Shopfloor-Ebene, Newsletter oder das Intranet eignen sich als Kommunikationswege. Wichtiger als die verbale Kommunikation der Vision ist jedoch die Vorbildfunktion von Führungskräften und der Unternehmensleitung. Deren Alltagshandeln muss mit der Vision und Mission übereinstimmen und im Sinne der Zielsetzung erfolgen. Selbst eine ansprechende, im Unternehmen breit kommunizierte und anerkannte Vision wird langfristig keine Motivation und Unternehmensbindung hervorrufen, wenn die Führungskraft nicht entsprechend agiert.

Fazit

Zusammenfassend können die folgenden vier Eigenschaften einer wirkungsvollen Vision und Mission herausgestellt werden, damit diese erfolgreich werden können:



1. vorhanden und widerspruchsfrei
2. top-down initiiert, vorgelebt, eingefordert und durch Anreizsysteme unterstützt
3. an der Realität des Umfelds und des Unternehmens orientiert
4. von allen Beschäftigten verstanden und akzeptiert

Abb. 4: Das Zusammenspiel der Erfolgsfaktoren in der Verantwortung der Unternehmensleitung

Foto: psdesign1/fotolia.com

Dabei gehört es zu den zentralen Aufgaben jeder Führungskraft, die Umsetzung von Vision und Mission im Tagesgeschäft voranzutreiben.

Zusätzlich können in regelmäßigen Abständen die folgenden Maßnahmen und Aktivitäten ergriffen werden, um die Nachhaltigkeit der eingeführten Unternehmensvision zu überprüfen:

- Zielvereinbarungsgespräche mit Führungskräften
- Mitarbeiterbefragungen
- Audits/Begehungen (intern/extern)
- Verfolgen von Kennzahlen (zum Beispiel Anzahl umgesetzte KVP-Vorschläge)
- tägliches Gespräch
- Kundenbefragungen

Die Geschäftsleitung hält den Erfolg des Unternehmens in ihren Händen (Abbildung 4).

Insbesondere die Vision und die Mission sind von ihr zu entwickeln und der Implementierungsprozess im Betrieb zu initiieren. Sie trägt in erster Linie die Verantwortung dafür, dass die Erfolgsfaktoren aufeinander ausgerichtet sind und die Führungskräfte in ihren Verantwortungsbereichen entsprechende Maßnahmen umsetzen. ■

Autoren-Kontakt

Dipl.-Päd. Sven Hille
 Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
 Tel.: +49 211 542263-34
 E-Mail: s.hille@ifaa-mail.de