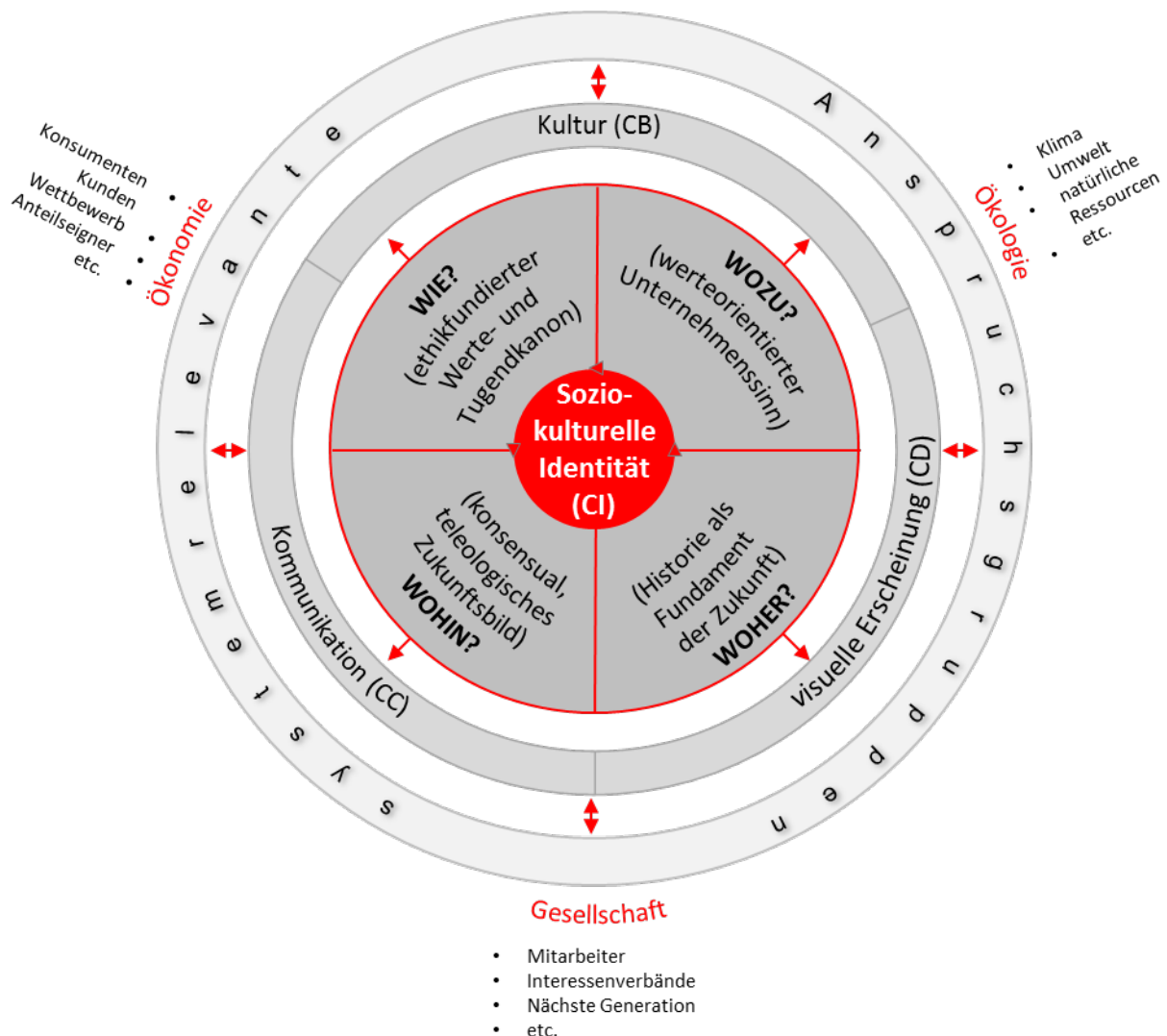


LOGO-Vision®

Deutliche Identität schafft Identifikation und Orientierung
und bringt wirtschaftlichen Erfolg



Inhalt

| | | |
|-------------|--|----|
| 1. | Modellbeschreibung allgemein | 1 |
| 1.1. | Einführung/Notwendigkeit/Begriffsverständnis | 1 |
| 1.2. | Nutzen des Modells für Klienten | 4 |
| 1.2.1. | Orientierungsgrundlage..... | 4 |
| 1.2.2. | Integrations- und Identifikationsgrundlage..... | 5 |
| 1.2.3. | Motivationsgrundlage..... | 7 |
| 1.2.4. | Grundlage für allgemeine Bewertungskriterien..... | 8 |
| 1.2.5. | Grundlage für weitere strategische Überlegungen..... | 8 |
| 1.3. | Beweisführung/Bewertung des Klientennutzens | 9 |
| 2. | WOHER wir kommen und was wir in die Zukunft mitnehmen wollen? | 10 |
| 3. | WIE wir uns auf der Reise in eine kollektive Zukunft verhalten? | 11 |
| 4. | WOZU es uns gibt und welchen allgemeinen Beitrag wir erbringen? | 12 |
| 5. | WOHIN uns der Weg führen soll und welches Zukunftsbild wir anstreben? | 13 |
| 6. | Literaturauswahl/-empfehlungen | 16 |

1. Modellbeschreibung allgemein

1.1. Einführung/Notwendigkeit/Begriffsverständnis:

„Wer Visionen hat, braucht einen Arzt“, soll der frühere deutsche Bundeskanzler Helmut Schmidt einmal gesagt haben. Wir nehmen für uns in Anspruch, uneingeschränkt und mit voller Überzeugung gänzlich anderer Meinung zu sein. Wer keine Visionen für sich selbst und für sein Unternehmen hat, braucht unsere Unterstützung. Dabei darf man durchaus davon ausgehen, dass jeder Mensch in irgendeiner Art und Weise ein Bild über seine nähere und fernere Zukunft hat, und dass dies auch auf die Entscheidungsträger in Unternehmen für ihre Unternehmen zutrifft.

Nach einer Studie von Hamel und Prahalad¹, erstmals durchgeführt Mitte der 90er Jahre, widmen Führungskräfte nur 3 % ihrer Zeit dem Thema Zukunft der eigenen Unternehmen. Lt. Prahalad hat sich seither nicht viel verändert: *„Nach wie vor verdrängt das Eilige das Wesentliche. Die Zukunft bleibt im Dunkeln. Statt vorzudenken und fundierte Vorstellungen über die Zukunft zu entwerfen, wird die Fähigkeit zu reagieren zum einzigen Maßstab von Führungskraft.“*² Es kann also begründet davon ausgegangen werden, dass sich in der aktiven Gestaltung der Unternehmenszukunft für viele Unternehmen noch ungeahnte Entwicklungsmöglichkeiten ergeben.

Die Ausrichtung von Unternehmen auf ein für alle in irgendeiner Art und Weise mit dem Unternehmen verbundenen Personen³ verständliches Zukunftsbild aktiviert die noch nicht genutzten individuellen Reserven. Die Ergebnisse der *Corporate Purpose Impact Study 2010* von IMD/Burson Marsteller⁴ zeigen deutlich, dass eine klare Zielorientierung auf Basis einer allgemein getragenen Unternehmensmission zu deutlich erhöhten finanziellen Ergebnissen führt. IMD/Burson Marsteller: *“A strong and strategically coherent and well communicated corporate purpose is associated with up to*

¹ Gary Hamel; # 1 most influential business thinker (Wall Street Journal); www.garyhamel.com

Coimbatore Krishnarao Prahalad; indisch-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler; http://de.wikipedia.org/wiki/C._K._Pralhad

² Prahalad C. (2007); Harvard Business Manager

³ Systemrelevante Anspruchsgruppen = Stakeholder

⁴ IMD; international management development, Lausanne; Top 3 weltweit - internat. Managementschulen; www.imd.edu

Burson Marsteller; world leading communication counseling company; www.bm.com

17 % *better financial performance*.⁵ Hierdurch werden die Potentiale einer allgemein verständlichen Vision quantifiziert.

Unternehmen sind mit einem steten ökonomischen, technologischen und sozialen Wandel konfrontiert. Diesen Wandel gilt es zu verstehen, positiv zu akzeptieren und ihn – wenn möglich – visionsorientiert zu beeinflussen.

*Der Ziellose erleidet sein Schicksal,
der Zielbewusste gestaltet es.*⁶

KR Martin Essel⁷ kommuniziert für seine Unternehmensgruppe: „Wer sich neu definiert, wird seine Stärke bewahren“⁸. Innovationen sind der Motor unternehmerischer Weiterentwicklung und Zukunftssicherung. Die Unternehmensausrichtung auf ein gemeinsames großes Ziel schafft den Freiraum für „unkonventionelle“, auf den langfristigen Erfolg ausgerichtete Gedankenexperimente unter Berücksichtigung aller Ressourcenlimitationen.

Als kundennutzenorientierte Experten finden wir es müßig, über den Begriff *Vision* akademische Auseinandersetzungen zu führen. Daher wollen wir hier einfach unser Verständnis dieses Begriffes darlegen.

Was ist eine Vision?

Die **Vision** (v. lat.: *videre* = sehen; frz.: *vision* = Traum) bezeichnet

- eine Vorstellung oder Imagination bezüglich eines Zustandes in unbestimmter Zukunft
- eine religiöse Erscheinung Vision (Religion)
- eine optische Wahrnehmung, auch Sinnestäuschung oder Halluzination
- eine Motivation / Überzeugung sich in eine Sache zu investieren

⁵ Corporate Purpose Impact Study 2010

⁶ Marcus Tullius Cicero, 106 – 43 v. Chr.

⁷ KR Martin Essl; Vorsitzender des Vorstandes der bauMax AG

⁸ eco.nova Ausgabe Nr. 9; September 2011

Wir verstehen den Begriff Vision allgemein als

**eine Vorstellung oder Imagination bezüglich eines
Zustandes in unbestimmter Zukunft, die Menschen dazu
veranlasst, sich mit überdurchschnittlichem persönlichem
Interesse in eine Sache einzubringen.**

Auf die Unternehmensebene transferiert zeigt die Vision **ein zukünftiges Bild des Unternehmens**, welches eine Orientierungshilfe für alle systemrelevanten Anspruchsgruppen für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens bietet.

Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision ist auf den nie endenden Prozess ausgerichtet, durch den die Menschen in einer Organisation ihre gemeinsamen Geschichten formulieren – ihre Geschichten über Vision, Zweck, Wertvorstellungen, warum ihre Arbeit so wichtig ist und wie sich ihr Beitrag in die größere Welt einfügt.⁹

Wir ergänzen den Begriff *Vision* noch um das griechische Wort *Logos*, welches übersetzt Sinn oder Zweck bedeutet. Nur wenn ein Unternehmen in all seinem Tun Sinn gefunden hat, wird es langfristig erfolgreich sein können. Diese Sinnorientierung erscheint uns als unverzichtbar bei der Betrachtung der Vergangenheit, der Gegenwart und insbesondere der Zukunft von Unternehmen. Daher bezeichnen wir unser Modell als **LOGO-Vision®**.

Die LOGO-Vision® gibt Antworten auf folgende Fragen:

1. WOHER das Unternehmen kommt (Geschichte, Erbe),
2. WARUM es das Unternehmen gibt (Zweck, Sinn, Mission),
3. WIE sich die Menschen im und um das Unternehmen verhalten [sollen] (Werte, Normen, Einstellungen), und
4. WOHIN die Zukunft des Unternehmens führt (Ideal, Zukunftsbild, Ziel).

Nur wenn alle vier Fragen umfassend beantwortet werden und letztendlich ein visionäres Gesamtbild „gezeichnet“ ist, kann von einer Unternehmens-

⁹ Vgl. Senge P.M./Kleiner A./Smith B./Roberts Ch./Ross R. (2008); S 344

vision gesprochen werden. Auch wenn es im Wesentlichen um die Darstellung eines unternehmerischen Zukunftsbildes geht, ist die Verankerung durch die „Aufarbeitung“ der bisherigen Unternehmensgeschichte, der Findung des Unternehmenssinns und der Bestimmung der entscheidungsleitenden Werte von essenzieller Bedeutung. Ohne diese drei Komponenten kommt es zu keiner „Bodenhaftung“ und zu fehlender Berücksichtigung von Vergangenheit und Gegenwart.

Die erfolgreichsten Menschen sind jene, die an ihrer Vision festhalten können, während sie sich weiterhin um eine unverzerrte Wahrnehmung der gegenwärtigen Realität bemühen.¹⁰

Die Hauptaufgabe bei der Entwicklung gemeinsamer Visionen besteht im Design und der Förderung fortlaufender Prozesse, durch die alle Mitglieder der systemrelevanten Anspruchsgruppen, gleichgültig in welcher Funktion und auf welcher Organisationsstufe, frei darüber reden können, was ihnen wirklich am Herzen liegt, und gehört werden - vom Eigentümer, dem Senior Management und von Kollegen. Die Wirkung einer wirklich von allen geteilten Vision lässt sich nicht diktieren; er kann sich nur aus einem zusammenhängenden Reflexions- und Kommunikationsprozess ergeben.¹¹

1.2. Nutzen des Modells für Klienten

Wie schon in der Einführung dargelegt, werden durch die Entwicklung und Implementierung einer eindeutigen, allgemein verständlichen LOGO-Vision® multiple Nutzenpotentiale freigesetzt, welche sich zweifelsfrei auch auf die finanzielle Leistungsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig auswirken.

1.2.1. Orientierungsgrundlage

Alle Unternehmensbereiche werden auf EIN zukünftiges, alles umfassendes Ziel ganzheitlich ausgerichtet.

Das Wesen der LOGO-Vision® ist die Richtung, in die sie weist, sind nicht die Grenzen, die sie zieht. Diese Richtungsweisung schafft Freiräume für

¹⁰ Senge P.M. (2011); S 246

¹¹ Vgl. Senge P.M./Kleiner A./Smith B./Roberts Ch./Ross R. (2008); S 345

Kreativität und Intuition, den wesentlichen Grundlagen für Innovation zur Sicherung der Unternehmenszukunft.

Die LOGO-Vision® zielt auf den Aufbau einer gemeinsamen Bedeutung, welche eine kollektive Vorstellung davon, WAS wichtig ist und WARUM es wichtig ist, bereitstellt, ab.

Die LOGO-Vision® ist auf Management- und Mitarbeitererebene Richtschnur für die täglich zu treffenden Entscheidungen, das Handeln nach innen und nach außen. Es bietet Anhaltspunkte in der täglichen Arbeit bei Unsicherheiten und Zweifeln und ermöglicht die Prioritätensetzung.

Die der Aktualisierung der LOGO-Vision® zugrunde liegenden Leitsätze orientieren sich am Machbaren und definieren plausible Anforderungen an alle systemrelevanten Anspruchsgruppen (Rechte gegenüber ihnen und Forderungen an diese) aber auch deren berechnigte Leistungsanforderungen (Rechte gegenüber dem und Forderungen an das Unternehmen -> Code of Conduct).

Hierzu ist eine klare und eindeutige Begriffe verwendende Sprache essenziell. Die LOGO-Vision® als Gesamtschöpfung als auch seine Module müssen von allen Menschen der systemrelevanten Anspruchsgruppen verstanden werden. Ein eindeutiges Verständnis wird durch die Verwendung präziser Formulierungen in kurzen, knappen Sätzen, durch welche klar umrissene Bilder bei den Adressaten entstehen, erleichtert, beschleunigt und sichergestellt.

1.2.2. Integrations- und Identifikationsgrundlage

Gemeinsam erarbeitete Zukunftsbilder ermöglichen die Ausrichtung auf ein kollektives Ziel und die zielkompatible Aktualisierung erforderlichen Individualverhaltens.

Durch die LOGO-Vision® werden die Individualgefühle Zugehörigkeit und Zusammengehörigkeit in den Vordergrund gerückt. Sie löst dadurch einen „wir-gehören-in-dem-gemeinsamen-Bestreben-nach-Aktualisierung-der-Vision-zusammen-Impuls“ aus.

Ein breiter Konsens aller systemrelevanten Anspruchsgruppen ist wünschenswert; die Integrations- und Identifikationsfunktion der LOGO-Vision® wird durch die argumentative Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Standpunkten erreicht.

Eine sehr hohe Bedeutung kommt hier der laufenden Kommunikation der gemeinsam erarbeiteten LOGO-Vision® zu. Dies geschieht durch die permanente Thematisierung in Mitarbeiter- und Bewerbungsgesprächen, im Rahmen von Fortbildungsveranstaltungen und die LOGO-Vision® findet ihren Niederschlag in den Bereichen der visuellen Erscheinung (Corporate Design) und der Unternehmenskommunikation (Corporate Communication). Insbesondere durch die Umsetzung der Unternehmensleitlinien im täglichen Verhalten aller Menschen in den systemrelevanten Anspruchsgruppen wird die LOGO-Vision® in einer transparenten Unternehmenskultur gelebt.

Das beste Bindemittel für die Mitarbeiter einer Organisation ist der Beitrag, den sie selbst für die Gemeinschaft leisten können, und nicht das, was sie von der Organisation bekommen.¹² Daher ist es unbedingt erforderlich den Individualleistungen eine transparente Bedeutung für die Kollektivleistung der Organisation beizumessen. Jede Person muss wissen, inwieweit die sinnbehaftete Kollektivleistung von seiner/ihrer Individualleistung abhängig ist, welche dadurch ihrerseits mit Sinn erfüllt wird.

Menschen werden durch das Gefühl einer gemeinsamen Bestimmung „zusammengeschweißt“. Nur Menschen, deren Werte und Einstellungen mit jenen des Unternehmens bzw. aller in den systemrelevanten Anspruchsgruppen kompatibel sind, werden Teil der Organisation.

Durch die Sicherstellung der Kompatibilität von Menschen „ante portas“ wird eine hohe „Treffsicherheit“ bei der Mitarbeiterrekrutierung gewährleistet, welche die Rekrutierungskosten um bis zu 50 % reduzieren kann. Die monetäre Bewertung dieses Nutzens ist sehr schwierig, da die Unternehmen nur in den seltensten Fällen klare Informationen zu den Kosten von Rekrutierungen erfassen.

¹² Vgl. Senge P.M./Kleiner A./Smith B./Roberts Ch./Ross R. (2008); S 347

1.2.3. Motivationsgrundlage

Die Aufnahme und Hinwendung zu einer gemeinsamen LOGO-Vision® inspiriert und setzt alle individuellen „Kräfte“ frei, da der Mensch explizit und implizit nach einem erfüllten – sinnerfüllten – Leben strebt.

Gemeinsamkeiten wie das Erleben eines Wertekanons, die Entwicklung von Zielsetzungen, Zukunftsbildern und Leitsätzen erzeugen ein kollektives Sinnerlebnis.

Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Deine Männer zusammen, um Holz zu beschaffen und die Arbeit zu verteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.¹³

Die Teilnahme einer möglichst großen Anzahl von Menschen aus möglichst allen systemrelevanten Anspruchsgruppen an den Entwicklungsprozessen fördert den individuellen und kollektiven „Besitzanspruch“ an dem gemeinsam Erarbeiteten.

Wenn Visionen die tiefere Zweckbestimmung einer Organisation erschließen und spezifische Ziele formulieren, die für die Verwirklichung des Zwecks stehen, können sie ein ungeheures Potential an Engagement freisetzen.¹⁴

Visionen breiten sich durch einen Verstärkungsprozess aus, in dem Klarheit, Begeisterung, Kommunikation und Engagement ständig anwachsen. Je mehr die Menschen über die Vision reden, desto klarer wird sie. Wenn sie klarer wird, wächst die Begeisterung für ihre Vorteile.¹⁵

Loyalität und Eigeninitiative erfahren ungeahnte Entfaltungen. Das „Ausreizen“ der individuellen Motivationsreserven führt zu keinen Energieverlusten, ganz im Gegenteil, es führt zur effektiven und effizienten

¹³ Antoine de St.-Exupéry

¹⁴ Vgl. Senge P.M./Kleiner A./Smith B./Roberts Ch./Ross R. (2008); S 345

¹⁵ Senge P.M. (2011); S 246

Entfaltung der individuellen Energie mit dem Effekt einer höchstmöglichen Zufriedenheit aller systemrelevanten Anspruchsgruppen.

1.2.4. Grundlage für allgemeine Bewertungskriterien

Die Zielerreichung im System der LOGO-Vision® ist in allen Dimensionen messbar, somit auch bewertbar.

Die individuellen Beiträge der Menschen in den systemrelevanten Anspruchsgruppen werden transparent.

Die Unternehmen setzen ihre begrenzten Mittel zielorientiert ein. Ressourcen werden dadurch geschont und durch den effektiven und effizienten Einsatz wird der Ressourcenaufwand deutlich reduziert.

Besondere Beiträge zur Zielerreichung werden transparent und als beispielhaft prämiert -> energetischer Beitrag zur Motivation von Prämierten und Nacheiferern.

1.2.5. Grundlage für weitere strategische Überlegungen

Auf Basis der LOGO-Vision® werden die visionskompatiblen Geschäftsfelder, die Positionierung und in weiterer Folge die zentralen strategischen Logiken entwickelt¹⁶.

Die Unternehmensvision bildet eine „strategische Klammer“ und Orientierung für alle weiteren strategischen Überlegungen. Mit den „a priori“ Determinationen in der Unternehmensvision wird die Einheitlichkeit der Stoßrichtung aller strategischen Entscheidungen sichergestellt. „Fehlleitungen“ können vermieden und die begrenzten Ressourcen effektiv und effizient eingesetzt werden. Nicht zielorientierte Ressourcendistribution wird vermieden.

¹⁶ siehe IMP Strategy Map

1.3. Beweisführung/Bewertung des Klientennutzens

1.3.1. IMD/Burson-Marsteller Corporate Purpose Impact Study (09/2010)

- The survey found that a strong, strategically coherent and well communicated corporate purpose is associated with **up to 17 % of better financial performance** and **builds trust with stakeholders**.

1.3.2. Burson Marsteller/Penn, Schoen & Berland (2008)

- **40 % of the company's reputation is determined by its purpose** and 60 % by its performance.

1.3.3. Accenture High Performance Workplace Study

- **Only 40 % of employees** understand their organisations's strategy

1.3.4. Towers Perrin (2008)

- **88 % of highly engaged employees** believe they **can positively impact the quality of their organisation's products**; only 38 % of disengaged employees think so.

1.3.5. Julian Brikshaw; MLab and London Business School

- You **cannot foster true innovation without engaged employees**.

2. **WOHER** wir kommen und was wir in die Zukunft mitnehmen wollen?

Durch die langfristige Ausrichtung der LOGO-Vision® ist der Unternehmensgeschichte ein starker Bezug zur Unternehmensgründeridee und den Gründerüberzeugungen und deren Entwicklung über einen bereits bekannten, langfristigen Zeitablauf zu widmen.

Wichtig dabei sind durchaus Erzählungen über Jubiläen, Anekdoten, Rituale oder besondere Ereignisse. Auch die Beschreibung der Gründergeneration, deren Verhalten und persönliche Präferenzen kann von großer Bedeutung sein.

Die historischen Bestrebungen der Führungsverantwortlichen und die Ursachen, die zur Entstehung des Unternehmens oder von Branchen führten, liefern Hinweise auf den tieferen Zweck der Organisation.

Aus der aufgearbeiteten Geschichte werden wichtige Komponenten für die Gegenwart, aber insbesondere erhaltenswerte und erhaltensnotwendige Sinnaspekte und Werte analysiert. Es geht darum zu bestimmen, was das „Erbe“ des Unternehmens sein soll oder muss.

„Nur wer die Vergangenheit versteht, interpretiert die Gegenwart richtig und gewinnt ein besseres Verständnis für die Zukunft.“¹⁷

Hinweise auf den tieferen Zweck einer Organisation liefern häufig die Bestrebungen ihres Gründers und die Ursachen, die zur Entstehung einer Branche führten.¹⁸

Kritische Themen in der Vergangenheit eines Unternehmens dürfen nicht ausgespart bleiben, da sich ansonsten Gefahr für die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen gegenüber dem Unternehmen ergibt. Aktive und offene Kommunikation ist das geeignete Mittel, sich diesen Themen zu stellen.

Bei Neugründungen analysiert man die „a priori“ Motivation der Gründer und deren Beweggründe zur Errichtung eines neuen Unternehmens.

¹⁷ Simon H. (2009)

¹⁸ Vgl. Senge P.M./Kleiner A./Smith B./Roberts Ch./Ross R. (2008); S 344 - 345

3. **WIE** wir uns auf der Reise in eine kollektive Zukunft verhalten?

Werte beschreiben, wie man tagtäglich vorgehen will, während man sich stetig der Vision nähert.

Werte sind der Kitt der Organisationen. Sie werden auch als überindividuelle – also kollektive – Orientierungsleitlinien bezeichnet. Ein einheitlicher Wertekanon im Unternehmen ist Grundlage für eine weitgehend friktionsfreie Ausrichtung aller Unternehmensaktivitäten auf ein gemeinsames Ziel.

Aus den Werten folgen Gedanken und aus den Gedanken die Handlungen.¹⁹

Die Grundwerte beantworten die Frage: »Wie handeln wir in Übereinstimmung mit unserer Mission, während wir die Verwirklichung unserer Vision anstreben?«²⁰

Werte im soziologischen Sprachgebrauch kennzeichnen und bestimmen einen Orientierungsstandard und –maßstab für die Richtung, Intensität und Ziel des Verhaltens von Angehörigen eines bestimmten soziokulturellen Bereichs.²¹

Wenn die Vision nicht mit den Wertvorstellungen übereinstimmt, die den Alltag der Menschen bestimmen, wird sie nicht nur keinerlei echte Begeisterung wecken, sie wird häufig blanken Zynismus hervorrufen.²²

Die wichtigsten drei bis fünf Unternehmenswerte werden auch als Leitwerte bezeichnet, welche nach einer Allgemeinanalyse aus einer Priorisierungsphase hervorgehen.

Beispielsweise könnten diese folgende Fragen beantworten:

- Wie gehen Menschen in der Organisation und um die Organisation miteinander um?

¹⁹ Goldschmidt R. (2010); S 29

²⁰ Senge P.M. (2011); S 244

²¹ Hillmann K.-H. (1989) in Kiessling W./Babel F. (2007); S 37

²² Senge P.M. (2011); S 243 - 244

- Welche Einstellungen will man im Umgang mit den Kunden, den Lieferanten an den Tag legen?
- Welche Grenzen dürfen auf keinen Fall überschritten werden?

Den Leitwerten ist besondere Bedeutung beizumessen, sie sind ausführlich und klar, unmissverständlich zu beschreiben und es sind die zu ihrer Aktualisierung erforderlichen Tugenden zu definieren.

Leitwerte sind nur dann hilfreich, wenn sie in konkrete Verhaltensweisen übersetzt werden können.²³

Für die weiteren identifizierten Werte ist auch eine allgemein verständliche Beschreibung vorzunehmen. Üblicherweise bewegt sich die Anzahl der maßgeblichen Unternehmenswerte zwischen zehn und fünfzehn.

Werte werden durch Tugenden in Moral „übersetzt“. Gemeinsam mit dem Wertekanon muss in einem Unternehmen auch der dazugehörige Tugendkatalog ermittelt und implementiert werden. Dies geschieht im Wesentlichen durch die Bekanntgabe von klaren Verhaltensregeln (Code of Conduct) und eines Werte-/Tugenden-Managementsystems. Nur so kann sichergestellt werden, dass sich die Unternehmenskultur sukzessive auf die Aktualisierung der Unternehmenswerte ausrichtet.

4. WOZU es uns gibt und welchen allgemeinen Beitrag wir erbringen?

Sinn klingt so hochtrabend. Dabei ist es so einfach. Ob etwas für alle systemrelevanten Anspruchsgruppen Sinn macht oder nicht, ist eine Frage der Emotion: Wir tun nur Dinge, die uns emotional bewegen.

Wer ein WARUM zum Leben hat, erträgt fast jedes WIE²⁴

Jede Organisation hat eine Bestimmung: Einen tieferen Zweck, der den Grund ihrer Existenz zum Ausdruck bringt. Warum sind wir hier? Was wollen wir gemeinsam tun?²⁵ Wir werden diesen Zweck vielleicht nie begreifen, ebenso

²³ Vgl. Senge P.M. (2011); S 245

²⁴ Friedrich Nietzsche (1844 – 1900)

²⁵ Vgl. Senge P.M./Kleiner A./Smith B./Roberts Ch./Ross R. (2008); S 350

wenig wie der einzelne Mensch den Zweck seines Daseins völlig begreift. Aber es ist wichtig, dass man sich bewusst dafür entscheidet, ständig auf diesen sich herauskristallisierenden Sinn zu achten. Durch die bewusste Wahl gelangt der einzelne ebenso wie die Gemeinschaft von einer reaktiven zu einer kreativen Orientierung.²⁶

Soziokulturelle Organisationen verfolgen einen umfassenderen Zweck, als nur die Bedürfnisse ihrer Aktionäre und Mitarbeiter zu befriedigen. Sie wollen einen wertvollen und unverwechselbaren Beitrag zur Welt leisten.²⁷

Ein Unternehmen als soziokulturelle Organisation steht im ständigen Austausch mit seinen systemrelevanten Anspruchsgruppen. Um den Unternehmenszweck in einem wirklich breiten Verständnis aller Anspruchsgruppen festzuhalten, bedarf es der Involvierung möglichst vieler Personen aus den systemrelevanten Anspruchsgruppen, wenngleich es dafür auch eine Bedeutungshierarchie der Anspruchsgruppen gibt (Eigentümer – Mitarbeiter – Kunden – Lieferanten - ...), welche auch den Umfang der Involvierung festlegt.

Damit eine wirklich gemeinsame Vision entstehen kann, muss eine große Zahl von Menschen über den Zweck der Organisation reflektieren. Damit man eine klarere Vorstellung vom Zweck einer Organisation gewinnt, muss man die Mitglieder befragen und lernen, aufmerksam zuzuhören.²⁸

5. WOHN uns der Weg führen soll und welches Zukunftsbild wir anstreben?

Im »Wohin?« wird eine Wunschwelt zu einem zukünftigen Zeitpunkt beschrieben.

Die Vision ist das »Wohin?« - das Bild der Zukunft, die wir erschaffen wollen.²⁹

²⁶ Vgl. Senge P.M./Kleiner A./Smith B./Roberts Ch./Ross R. (2008); S 344

²⁷ Vgl. Senge P.M. (2011); S 244

²⁸ Vgl. Senge P.M./Kleiner A./Smith B./Roberts Ch./Ross R. (2008); S 345

²⁹ Vgl. Senge P.M. (2011); S 244

Diese Vorstellung einer zukünftigen Welt wird, da es sich um eine bessere Welt handeln wird, als jene, welche aktuell vorherrscht, positive Emotionen hervorrufen und Energie für die Ausrichtung der Organisation auf die Erreichung dieser Wunschwelt freisetzen. Daraus folgt logischerweise, dass sog. Zukunftsbilder ausschließlich positiv formuliert sein können.

Positive Visionen werden von der Kraft der Hoffnung getragen.

Hoffnung ist eine dauerhafte Quelle für Lernen und Wachstum.³⁰

Zunächst ist es irrelevant, ob Zukunftsbilder in irgendeiner Art und Weise in Konflikt mit einer zukünftigen Realität, mit zukünftigen Möglichkeiten stehen. Es ist davon auszugehen, dass Menschen ihre Zukunft aktiv und nach ihren Vorstellungen „erschaffen“ können. Daher lautet auch das Motto

»Shape Your Future«

oder

»Zukunft machen«

Dies bedingt aber auch, dass Menschen tatsächlich ihre eigene Zukunft ab sofort in ihre Hände nehmen und darüber aktiv entscheiden und diese aktiv gestalten wollen. Es ist wichtig in Unternehmen eine veränderungswillige Atmosphäre zu schaffen, eine Stimmung, die Veränderungen aktiv begrüßt, anstatt, wie gemeinhin gängige Praxis, Änderungen zunächst als Gefahr für das bisher Geschaffene zu sehen.

Will man, dass individuelle Zukunftsbilder zu einem kollektiv unterstützten Gemeinschaftsbild werden, muss mit den individuellen Zukunftsbildern begonnen und daraus schrittweise ein Gesamtbild gezeichnet werden. Jeder ist in der Lage, sein individuelles Wunsch-Zukunftsbild in einem Gedankenexperiment zu malen. Aus diesem Individualbild ergeben sich Voraussetzungen, die das Unternehmen zu schaffen hat, damit das Individualbild auch tatsächlich realisiert werden kann. Gleichzeitig ergeben sich daraus aber auch völlig neue Aspekte der zukünftigen Ausrichtung welche neue Geschäftsfelder, neue Kompetenzen, neue Abläufe und anderes betreffen. Die Mitarbeiter, je größer die Anzahl desto besser, verfügen über ein bislang unausgeschöpftes Kreativpotential, welches durch ein aktives

³⁰ Vgl. Senge P.M. (2011); S 245

Einbinden in den Prozess der Visionsentwicklung aktiviert wird. Weiters erkennen die Mitarbeiter im Zukunftsbild des Unternehmens Teile ihres individuellen Zukunftsbildes. Diese Teile werden zu emotionalen Andock- und Identifikationspunkten.

6. Literatúrauswahl/-empfehlungen

- Blanchard K./Stoner J. (2007); Das Grosse Ziel Vor Augen: Volle Kraft voraus mit der Kraft von Visionen; 2. Auflage; GABAL Verlag GmbH, Offenbach
- Collins J. (2001); Good to Great: Why some Companies make the Leap ... and others don't; HarperCollins Publishers, New York
- Collins J./Porras J.I. (2004); Built To Last: Successful Habits of Visionary Companies; HarperCollins Publishers Inc., New York
- Collins J. (2005); Immer Erfolgreich: Die Strategien der Top-Unternehmen; Deutsche Verlags-Anstalt gmbH, Stuttgart/München
- Goldschmidt R. (2010); Shake your Life: Der richtige Mix aus Karriere, Liebe, Lebensart; 2. Auflage; GABAL Verlag GmbH, Offenbach
- Hamel G. (2013); Worauf es jetzt ankommt: Erfolgreich in Zeiten kompromisslosen Wandels, brutalen Wettbewerbs und unaufhaltsamer Innovation; Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, Weinheim
- Kiessling W./Babel F. (2007); Coporate Identity: Strategie nachhaltiger Unternehmensführung; 3. Auflage; ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH, Augsburg
- Kraemer H.M. (2015); Becoming the Best: Build a world-class organization through VALUES-BASED-LEADERSHIP; John Whiley & Sons Inc., New Jersey
- Laloux F. (2016); Reinventing Organizations: Ein illustrierter Leitfaden sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit; Verlag Franz Vahlen GmbH, München
- Permantier M./Bischoff D./Korpas B. (2021); Werte Wirken: Strategie, Marke und Kultur mit Werten entwickeln

- Schein E./Schein P. (2018); Organisationskultur und Leadership; Franz Vahlen, München
- Senge P.M. (2011); Die Fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation; 11. Auflage; Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart
- Senge P.M./Kleiner A./Smith B./Roberts Ch./Ross R. (2008); Das Fieldbook zur Fünften Disziplin; Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart
- Simon H. (2009); Think! Strategische Unternehmensführung statt Kurzfristdenke; Campus Verlag, Frankfurt
- Sinek S. (2009); Start with Why: How great leaders inspire everyone to take action; Penguin Books Ltd, London
- Sinek S. (2014); Leaders Eat Last: Why some teams pull together and others don't; Penguin Group USA LLC, New York