

Mission, Werte und Vision als Leitplanken in Organisationen

Ein Beitrag von Claudia Lutschewitz

Es besteht eine große Verunsicherung über den Mehrwert von Mission, Vision und Unternehmenswerten. Zu Recht, denn es braucht mehr als nur das Erfinden von einfachen Botschaften. Nur sehr selten gelingt es Führungskräften, diese wichtigen strategischen Parameter tatsächlich für den Erfolg des Unternehmens zu nutzen.

Dabei wird durch Studien belegt, dass sich die erfolgreichsten Organisationen durch eine sehr klare Mission, gelebte Werte und eine überzeugende Vision auszeichnen, wobei alle drei Aspekte ineinandergreifen und sich somit gegenseitig und folglich auch die Organisation stabilisieren.

Folgende Reflektions-Fragen drängen sich auf:

- Was steht im Weg, dass nicht mehr Unternehmensleiter diese Instrumente zu ihrem eigenen Vorteil nutzen?
- Warum verzweifeln mitunter ganze Führungsmannschaften schon am Versuch, auch nur eine klare Mission zu bestimmen?

Der Grund könnte darin liegen, dass Organisationen weitgehend losgelöst von diesen strategischen Parametern geführt werden. Sie existieren gewissermaßen unabhängig davon, ob es eine Mission oder eine Vision gibt. Stattdessen werden sie eher nach den jeweiligen Anforderungen des Tagesgeschäftes und einer losen Strategie geführt, die häufig eine aus der Vergangenheit abgeleitete Planung denn eine wirkliche Strategie ist. Verwirrung tritt bei Führungskräften und Mitarbei-



Abb.: Evelin Frierk

Claudia Lutschewitz ist Wirtschaftspsychologin, Master of Mediation (MM) sowie MBA und Juristin. Sie ist tätig in der Konfliktmanagementberatung, Wirtschaftsmediation und als interkulturelle Kommunikations- und Verhandlungs-Trainerin.

tern dann auf, wenn auf diese Führungsphilosophie versucht wird, künstlich eine Mission oder Vision „aufzupflanzen“.

Warum ist es für Organisationen ratsam, alle drei strategischen Parameter klar zu definieren und zu leben?

Bevor diese Frage beleuchtet werden kann, bedarf es einer kurzen Definition aller drei Begriffe:

- Eine Mission ist der Unternehmenszweck. Sie beschreibt, warum die Organisation überhaupt besteht und an welchen positiven Einfluss sie glaubt.
- Die Werte sind die Leitlinien für das Verhalten aller Mitarbeiter.

Mission und Werte sind dauerhaft.

- Die Vision hingegen beschreibt den angestrebten Idealzustand in 2 bis 5 Jahren, kurz und prägnant. Sie ist die Grundlage für die Geschäftsstrategie.

Alle drei Parameter bestimmen die Leitplanken für die Organisation. Sie definieren den Rahmen, in dem sich alle Mitarbeiter – und übrigens auch die Kunden – bewegen. Folgender Gedanke könnte die Begründung sein, warum manche Führungskräfte damit nichts oder wenig anfangen können – sie führen das Unternehmen nicht innerhalb von Leitplanken, sondern bestimmen in jeder Situation, was genau zu tun ist. Leitplanken sind

in dieser Situation obsolet und das ist es, was viele Mitarbeiter unbewusst fühlen, wenn es um die Definition einer Mission geht: "Ja, das ist eine nette Übung, aber ohne, dass wir so etwas bräuchten."

Und damit entsteht dann genau das, was viele aus eigener Erfahrung kennen: hübsche Sätze werden kreiert und verteilt, Workshops werden durchgeführt und Mitarbeitergespräche angepasst, ohne dass wirklich jemand versteht, wozu man diesen Aufwand treibt.

Leitplanken machen nur dann Sinn, wenn man den Mitarbeitern erlaubt, sich innerhalb dieser einigermaßen frei zu bewegen. Dies wiederum führt zum Kern des Widerspruchs – denn bevor man sich dazu entschließt, eine Mission wirklich zu leben, Werte auszugeben und eine Vision zu zeichnen, muss erst einmal der notwendige Handlungsfreiraum geschaffen werden, in dem die Manager und Mitarbeiter diese Parameter ausleben können.

Was also kann die Organisation tun, um den notwendigen Handlungsfreiraum zu ermöglichen, der wiederum dauerhafte und herausragende Ergebnisse der Organisation gewährleistet?

Antworten ergeben sich aus drei Schritten:

1. Loslassen
2. Strategische Parameter definieren
3. Vorleben

Schritt 1: Loslassen

Es mag ungewöhnlich klingen, aber der erste und gleichzeitig schwierigste Schritt besteht darin, den Handlungsfreiraum der Mitarbeiter deutlich zu erhöhen. Das Kommunizieren jeder noch so gu-



Erfolgreiche Organisationen zeichnen sich durch eine sehr klare Mission, geliebte Werte und eine überzeugende Vision aus

ten Vision oder Mission kann zu zynischem Klima in der Organisation führen, wenn den Mitarbeitern kein Freiraum gegeben wird, diese in gewissem Rahmen nach ihren eigenen Vorstellungen zu interpretieren und auszuleben. Daher lohnen folgende Bereiche eine genauere Betrachtung:

- Ist die Hierarchie flach und durchlässig? Ist es für Mitarbeiter einfach, Kollegen und Führungskräfte aus anderen Bereichen anzusprechen und einzubeziehen?
- Geben die Geschäftsprozesse zwar einen Rahmen für effiziente Abläufe vor, erlauben aber auch einfache Anpassungen und flexible Handhabung?
- Wie viele Vorschriften und Richtlinien müssen von den Mitarbeitern in Ihrer täglichen Arbeit befolgt werden? Gibt es einen "Regulierungswildwuchs", oft mit Vorschriften, deren Sinn nur noch wenige verstehen?
- Wird mehr Wert auf Methoden als auf Ergebnisse gelegt? Werden

Mitarbeiter, die mit unkonventionellen Methoden manchmal sogar schneller zum Ziel kommen, als Vorbild gesehen oder eher mit Argwohn betrachtet?

- Fördert das Bonussystem für die Mitarbeiter deren Risikobereitschaft und Innovationskraft zusätzlich zum Erreichen von vorgegebenen Zielen?

Erst wenn zumindest deutliche erste Maßnahmen zur Erhöhung der Handlungsfreiheit unternommen wurden, kann der nächste Schritt angegangen werden.

Schritt 2: Strategische Parameter definieren

Jetzt, wo die Führungskräfte und Mitarbeiter verstanden haben, dass sie sich freier bewegen können, ja, es sogar von ihnen erwartet wird, ist es entscheidend, die Leitplanken festzulegen. Dadurch wissen alle in der Organisation, wofür das Unternehmen steht (Mission), welches Verhalten diese Mission optimal unterstützt (Werte) und wohin die Reise in den nächsten 2-5 Jahren geht (Vision). Wichtig:

Schritte 1 und 2 müssen unmittelbar aufeinanderfolgen oder sogar parallel unternommen werden. Lange Abstände erhöhen die Unsicherheit.

Schritt 3: Vorleben

Das bewährte Führungsprinzip des beispielhaften Vorgehens gilt auch hier. Die neuen Freiheiten im Rahmen der strategischen Parameter müssen von allen Führungsebenen täglich unter Beweis gestellt werden. Wichtig: Hierbei kann es notwendig sein, sich von Mitarbeitern und insbesondere Führungskräften zu trennen. Manager, die die neue Organisation nicht voll unterstützen, entfalten schnell eine toxische Wirkung mit negativen Auswirkungen auf die gesamte Organisation.

Folgende Stolpersteine und Risiken können auftreten, wenn der Weg zu größerer Handlungsfreiheit für jeden gegeben sein soll:

Falle 1: Keine klare Botschaft

Wie bei jedem grundlegenden strategischen Wandel, ist auch hier der entscheidendste Erfolgsfaktor zu Beginn die klare, transparente und unmissverständliche Botschaft. Es muss sehr deutlich gemacht werden, dass die Organisation einen „Philosophie-Wandel“ realisieren möchte. Die Gründe dafür müssen offenliegen, genauso wie die Risiken und die Erwartung, dass auf jeden Manager und jeden Mitarbeiter gezählt wird. Ohne diese klare Botschaft geht gleich zu Beginn wertvolle Zeit verloren und die gesamte Wandel-Idee kann in Frage gestellt werden. Wichtig ist an dieser Stelle zu klären, in welchen Bereichen nach wie vor striktes Befolgen von Richtlinien erwartet wird.

Falle 2: Zögern

Das Ende jeden Wandels ist zu langes Zögern an kritischen Weichenstellungen.

Bisweilen sind schnelle Entscheidungen zu treffen, zum Beispiel, wenn es um das Abschaffen von Vorschriften oder das Starten von neuen Initiativen mit einigem Risikopotenzial geht. Die Ursache für Zögern ist häufig ein mangelndes Engagement des Führungsteams, wenn es um die tatsächliche Umsetzung von Änderungen geht.

Falle 3: Widersprüche

Einige Kompromisse sind immer notwendig, aber zu viele davon unterspülen alle guten Absichten und Ideen. Beispiele dafür sind die Ermutigung der Mitarbeiter, mehr Verbesserungen der Abläufe selber im Team auszuprobieren, aber gleichzeitig zunächst für jede Änderung einen „Business Case“ zu verlangen. Oder zu proklamieren, dass vor allem Ergebnisse zählen, dann aber vor dem Starten einer neuen Initiative einen genauen Überblick über die anzuwendenden Methoden zu verlangen.

Fruchtziehung der Ergebnisse und der damit verbundene Erfolg

Sobald der Weg zu mehr Handlungsfreiheit glaubhaft beschriftet ist und die strategischen Parameter vorliegen und von allen Mitarbeitern verstanden wurden, werden sich die ersten Ergebnisse einstellen - es können die ersten Früchte geerntet werden.

So werden neue und motivierte Mitarbeiter vom Unternehmen angezogen. Wahrscheinlich wird auch die Fluktuationsrate steigen, was wiederum die Kreativität und Innovationskraft stärkt und bestehende Verhaltensmuster infrage stellt. Die Begeisterung der Mitarbeiter wird steigen, da sie im Rahmen von Mission, Werten und Vision in ihren Freiräumen agieren können. Häufig steigt auch der Kundenfokus deutlich, da dieser letztendlich immer von den Mitarbeitern ausgeht. Insgesamt wird die Organisation eine neue Dynamik entfalten.

Das wichtigste ist nunmehr, dem Verlangen nach mehr Regulierung - also Einschränkung der Handlungsfreiheit - zu widerstehen und gleichzeitig fortlaufend die Mission, die Werte und die Vision zu leben und anzupassen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Stolpersteine auf dem Weg zu Mission, Werten und Vision als reine Papiertiger leicht umgangen werden können. Der Erfolg erfordert jedoch ein klares Bekenntnis des Führungsteams zu mehr Handlungsfreiheit der Mitarbeiter. Ein mutiger Schritt (nicht nur) für viele Führungskräfte! Neben externen Weiterquali-

Literaturempfehlungen

Ferrari, E. (2014), Führung im Raum der Werte, Aachen

Hemel, U. (2007), Wert und Werte - Ethik für Manager, München

Holthaus, S. (2011), Mit Werten führen, Gießen

Lutschewitz, C. (2019), Der Wert der Werte in Gesellschaft und Unternehmen, Hamburg

Singer, T. / Ricard, M. (2015), Mitgefühl in der Wirtschaft, München

von Fournier, C. (2012), Wert schaffen durch Werte - Nachhaltiger Unternehmenserfolg in Zeiten der Veränderung, Berlin