

4|22

Ausgabe 4
August 2022



e|m|w

Das ener|gate-Magazin.

Strategien & Prozesse

Was machen wir hier eigentlich?

Von **Dr. Franz Gresser**, Servicerating Analyse und Beratung GmbH

Was machen wir hier eigentlich?

Mit starker Unternehmensvision gemeinsam Großes erreichen

Eine klare Vision hilft, Einigkeit zu erzeugen (Alignment), Motivation zu ermöglichen (Aktivierung & Richtung) und Handeln zu leiten. Diese Vision muss einerseits genügend Festigkeit aufweisen. Denn sie entfaltet ihre Wirkung umso besser, je genauer alle wissen, wo sie gemeinsam hinmöchten und wie sie sein und arbeiten wollen. Andererseits weiß in komplexen Systemen niemand, in welche Richtung sich alles entwickeln wird. Die Vision muss also die Möglichkeit der Veränderung und der Entwicklung einschließen.

📌 Von **Dr. Franz Gresser**, Servicerating Analyse und Beratung GmbH

„st doch klar, warum wir hier sind und wie wir hier arbeiten ...“. Ach ja? Und warum dauern dann Meetings auf allen Ebenen immer ewig und vor allem viel länger als geplant? Warum werden X Projekte und Initiativen, die „uns näher an unsere Ziele bringen sollen“, angefangen, aber nicht fertiggestellt? Und wenn alles auf das ausgerichtet ist, was der Kunde wertvoll findet, warum scheitern dann so viele Projekte oder Produkte beim Kunden?

Es geht um das „sich klar werden“, was sein soll

Wenn allen alles klar ist, und alles so weitergehen soll, wie bisher, brauchen Sie keine neue Vision. Sie haben zumindest implizit schon eine. Mein Tipp: Schreiben Sie sie auf! Implizite Visionen, die meist in den Köpfen weniger bestehen, herauszuholen und zu explizieren (aufschreiben und visualisieren), hilft. Es geht um die Formulierung, welchen zukünftigen Zustand das Unternehmen anstrebt und wie alle Beteiligten unterwegs sein und arbeiten sollen und wollen.

Es geht hierbei im ersten Schritt nicht um eine Differenzierung in verschiedene Schriftstücke nach der Managementlehre: Leitbild, Vision, Mission, Werte, Strategie. Während klar wird, worauf alles hinauslaufen soll und wie man sein und arbeiten möchte, wird über konkrete Ziele, Werte und mögliche Wege gesprochen werden. Voraussetzungen und nötige Ressourcen können diskutiert werden. Widerstände und Hindernisse werden deutlich.

Es geht hier zunächst auch nicht um ein konkretes Schriftstück, sondern um einen Prozess, eine Klärung. Ginge es um ein Schrift-

stück, könnte man ja auch gleich eine externe Agentur mit dem Erstellen beauftragen, was einige Unternehmen ja auch tun.

Komplexität reduzieren

Eine Vision, die Möglichkeiten einschränkt und für das Unternehmen sinnvoll festlegt, was denk- und machbar sein soll, reduziert Komplexität. Das kann in einer zunehmend als komplex wahrgenommenen Welt als Vorteil verstanden werden. Beispiel: Ein Unternehmen, das eine nachhaltige Art zu wirtschaften als erstrebenswerten Zustand erachtet, muss sich über bestimmte Arten der Herstellung, der Inhaltsstoffe, der Verpackung und der Entsorgung sowie über einige Formen von Outsourcing keine Gedanken machen. Sie kommen gar nicht erst in Frage.

Es geht nicht immer darum, Sachen zu machen, die in Richtung der Vision gehen. Manchmal geht es auch darum, die Dinge zu

► Fragen an ihre Vision:

- Erzeugt die Vision Einigkeit? Wollen Menschen so sein und daran mitarbeiten?
- Lässt die Vision Motivation zu? Werden positive Emotionen mit der Vision assoziiert?
- Hilft die Vision bei Entscheidungen? Wird klar, was gemacht und was nicht gemacht werden soll?
- Wird klar, wie gemeinsam für Kunden Wert geschaffen werden soll?



lassen, die in die Gegenrichtung führen, auch wenn das lieb-gewonnene Traditionsprojekte sind, in denen schon viel Geld und Zeit steckt.

Zu spät, zu früh...? Genau jetzt wäre ein guter Zeitpunkt

Wir kümmern uns später darum, zunächst haben wir noch dringende andere Themen. Ist das nicht immer so? Seit Jahrzehnten wird über Dringlichkeit und Wichtigkeit geschrieben und wie mit unterschiedlichen Aufgaben umgegangen werden soll. Arbeiten, die scheinbar dringend sind, aber keinen wertvollen Beitrag zum angestrebten Zustand liefern, sollten gar nicht stattfinden.

Daher ist es in jedem Fall wichtig, dass auf allen Ebenen diese Unterscheidung getroffen werden kann und dazu braucht es die Vision. Auf die Vision können sich „alte Hasen“ beziehen und sie sollte jedem Neuling möglichst früh nahegebracht werden. In Diskussionen sollte sie der Entscheidungshintergrund sein. Alles sollte damit in Einklang sein oder gebracht werden. Das kann man auf mindestens zwei Arten erreichen:

1. Die Vision ist so breit und beliebig, dass immer alles passt und alles möglich ist oder
2. Die Vision schränkt das grundsätzlich Mögliche und Machbare ein und das Unternehmen arbeitet aktiv mit der Vision und bringt alle Aktivitäten damit in Einklang.

Im Weiteren soll es um den zweiten Fall gehen, denn eine Vision, in der alles möglich ist, gibt weder den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Halt noch dem Unternehmen ein Profil. Ein guter Indikator dafür, dass Sie eine Vision wie im ersten Fall formuliert haben, ist, dass sie im täglichen Unternehmensalltag und bei Entscheidungen keine Rolle spielt und niemand sich in Diskussionen darauf beruft.

Indikatoren, dass noch Fragen offen sind

Die meisten Unternehmen werden schon eine Vision oder eine Vorstellung vom angestrebten Zustand haben. Aber woran kann man merken, dass es sinnvoll sein kann, hier noch einmal nachzuschärfen? Das kann sich unter anderem an folgenden Punkten zeigen:

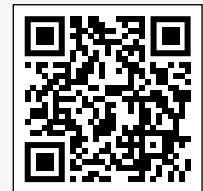
- Unkoordinierte, aber anstrengende Bewegungen ohne Ziel à la Mark Twain: „Und als sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sich ihre Anstrengungen“.

► Kooperation mit ServiceRating

Im Rahmen unserer Zusammenarbeit mit dem Beratungsunternehmen **ServiceRating Analyse und Beratung GmbH** nimmt Franz Gresser regelmäßig zu aktuellen Innovationsthemen aus der Energie- beziehungsweise Unternehmenswelt Stellung. Herr Gresser ist Autor des Buches „**Das kundenorientierte Unternehmen**“ und war Lehrbeauftragter für **Psychologie der Entscheidung/Behavioral Economics** an der Universität zu Köln und der Hochschule Fresenius.

ServiceRating hat es sich zur Aufgabe gemacht, Unternehmen bei der Analyse, Entwicklung und Kommunikation von Kundenorientierung und Servicequalität kompetent zu unterstützen.

☑ [Weitere Informationen zum Unternehmen und den angebotenen Dienstleistungen finden Sie hier.](#)



- Stillstand bei gleichzeitigem Handlungsdruck durch Veränderungen in der Umwelt.
- Hoher Energieaufwand ist nötig, weil (intrinsische) Motivation fehlt, die dann mühsam über andere Maßnahmen ersetzt werden muss, damit sich überhaupt jemand bewegt (Geld-Anreize, andere Belohnungen, Bestrafungen).
- PS kommen nicht auf die Straße, es wird in infiniten Planungsschleifen viel geplant, ohne etwas anzufangen und / oder etwas fertigzustellen.
- Immer neue Methoden- und Tool-Diskussionen ohne Blick für das Große und Ganze
- Mikro-Management über eine Vielzahl von Key-Performance-Indikatoren, deren Ausrichtung auf den angestrebten Zustand und den Wert für den Kunden unklar ist

Wenn es bezüglich der Einigkeit, der Motivation oder der Umsetzung immer wieder Probleme gibt, kann das daran liegen,

dass unklar ist, wo das Unternehmen hinwill und wie es (unterwegs) sein möchte. Die konkreten Einzelthemen, Methoden, Software und ähnliches, um die im Unternehmen täglich gestritten wird, sind häufig nur die Artefakte an denen die mangelnde Gesamtausrichtung sichtbar wird.

Sobald alle gemeinsam in eine Richtung gehen, lassen sich viele Detailfragen unter anderem durch Experimentieren klären. Die Vision ändert ja nichts daran, dass man sich in einer komplexen Welt bewegt, wo selten eindeutige Lösungen am Schreibtisch gefunden werden können.

Klarheit im Dialog mit MitarbeiterInnen und KundInnen

Genau wie MitarbeiterInnen schätzen auch KundInnen Klarheit, daher ist die Vision auch kein Betriebsgeheimnis. Viele Unternehmen veröffentlichen daher ihre Vision und scheuen nicht den Dialog. Diesen darf man nicht vernachlässigen. Denn wenn man sich beispielsweise Schlagworte wie „Qualitätsführerschaft“ und „höchste Kundenorientierung“ auf die Fahne (bzw. in die Vision) geschrieben hat, aber gleichzeitig an allen Ecken und Enden spart und durch Outsourcing jeden direkten Kontakt mit dem Kunden vermeidet, scheint noch nicht ganz klar, wie das Unternehmen sein möchte und was der angestrebte zukünftige Zustand ist.

Das merken MitarbeiterInnen in ihrer täglichen Arbeit und häufig auch KundInnen in der Interaktion mit dem Unternehmen. Hier geht dann viel Energie in Form von Erklärungen und Mikromanagement verloren, die in wertschöpfende Arbeiten gesteckt werden könnten. Wertschöpfend sind alle Arbeiten, die zu etwas führen, was Kunden als wertvoll betrachten und dafür bereit sind, auch zu bezahlen.

Wie soll mit Widerständen und Hindernissen umgegangen werden?

Widerstände (im Sinne von „nicht wollen“) lösen sich entweder im Verlauf der Klärung auf oder diejenigen Mitarbeitenden und Führungskräfte, die an der Vision nicht mitarbeiten möchten, verlassen das Unternehmen. Das sind letztlich die einzigen beiden Möglichkeiten, weil sich nicht alles klären lässt und nicht alle überzeugt werden können. Bei der Vision geht es ja um die ganz grundsätzliche Ausrichtung des Unternehmens (Wie wollen wir sein? Wo wollen wir hin?), nicht um einzelne Produkte oder Methoden. Wer damit ein Problem hat, den beschriebenen Zustand also nicht anstrebt, sollte sich überlegen, ob es das richtige Unternehmen ist.

Manche Autoren raten davon ab, alle Nörgler und Zauderer im Unternehmen umstimmen zu wollen. Das kostet viel Energie, die besser in die Veränderung und die Willigen investiert wird. Zwang oder andere Formen der extrinsischen Motivation sind auch keine adäquaten Mittel für etwas, dass der intrinsischen Motivation dienen soll und auf Mechanismen wie Resonanz beruht.

Hindernisse (im Sinne von „nicht Können“, „etwas ist im Weg“) sollten jederzeit offen ausgesprochen werden. Viele Wege können zum Ziel führen. Wenn jemand einen gangbaren anderen Weg vorschlägt, muss ein Hindernis nicht mühsam beiseite geräumt werden. Am Können kann außerdem immer gearbeitet werden. Der „Wie wollen wir sein“-Teil der Vision sollte genau das sinnvoll unterstützen.

Wo Klarheit herrscht...

Aufschreiben und Klären der Vision ist ein intensiver und teils anstrengender Prozess. „Wo Klarheit herrscht, ist auch Ruhe, oder entsteht doch nach und nach von selbst.“ (Wilhelm von Humboldt). Es wird an die Oberfläche gezogen, was die ganze Zeit schon im Verborgenen wirkte: Verschiedene Fern- und Nahziele, die gegebenenfalls im Widerspruch zueinander standen, Vorgaben, Werte und Einstellungen, Arbeits- und Umgangsweisen, die gegebenenfalls zu Reibungsverlusten führen.

Dabei wird es auch zu „Ent-Täuschungen“ kommen. Versteht man das so, dass die eine oder andere Täuschung dann nicht fortbesteht, ist das nicht nur negativ zu bewerten. Ziel des Ganzen ist, Wege zu finden, wie unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen individuellen Motiven gemeinsam den in der Vision angestrebten Zustand ermöglichen können. ☞

► Vision beziehungsweise der angestrebte Zustand sollte:

- ... Motivation ermöglichen durch Aktivierung, Richtung und Handlungsansätze
- ... Komplexität reduzieren, indem der Möglichkeitsraum eingeschränkt wird
- ... Einheit schaffen / richten Sie Ihr vielfältiges Team daran aus
- ... Resonanz erzeugen
- ... Agilität und Offenheit für Veränderungen ermöglichen

► Zum Weiterlesen:

Furukawa-Caspary, M. (2018). Lean auf gut Deutsch; Band 2. Zielsetzung und Just-in-Time (1) / Mari Furukawa-Caspary (1. Auflage). BoD – Books on Demand. Hier insbesondere die Abschnitte über arubeki sugata

Smart, J., Berend, Z., Ogilvie, M., & Rohrer, S. (2020). Sooner safer happier: Anitpatterns and patterns for business agility (First edition). IT Revolution.



DR. FRANZ GRESSER

Jahrgang 1975

- Studium der Volkswirtschaftslehre und Promotion in Wirtschafts- und Sozialpsychologie
- mehrjährige Lehrtätigkeit, Universität zu Köln sowie Hochschule Fresenius
- Geschäftsführender Gesellschafter der ServiceRating Analyse und Beratung GmbH

✉ gresser@servicerating.de

🌐 www.servicerating.de

e|m|w

Das ener|gate-Magazin.

energate gmbh

Norbertstraße 3-5
D-45131 Essen

Tel.: +49 (0) 201.1022.500

Fax: +49 (0) 201.1022.555

www.energate.de

Werden Sie Mitglied im **ener|gate club**
und erhalten Sie neben der **e|m|w**
viele weitere exklusive Leistungen!

www.energate.club

