

Die Brücke zur Zukunft: Visions-/Strategiefindung

Unter dem Begriff Visions-/Strategiefindung verstehen wir alle Aktivitäten, die einem Gesamtunternehmen oder einer Organisationseinheit zur Erarbeitung und formalen Definition der Zielsetzung und der notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung dienen. Die einzelnen Elemente lassen sich auch unter der Überschrift „Zielsystem“ zusammenfassen.

Sinnvoll ist dieses Vorhaben immer dann, wenn das Ergebnis von einer breiten Mehrheit der Organisationsmitglieder getragen wird und die definierten Ziele und Strategien auch konsequent verfolgt werden.

Die dazu notwendigen Prozesse werden für den Einzelfall individuell strukturiert. Berücksichtigt wird dabei vor allem die Unternehmensgröße (wer wird involviert), die geleisteten Vorarbeiten (welches Bewusstsein gibt es schon über die einzelnen Elemente) und die Zeitplanung. Da es sich im Wesentlichen um Reflexionsprozesse handelt, erstrecken sich die Projekte oft über einen längeren Zeitraum.

Methodisch wechseln sich dabei Workshops und die Erarbeitung von Zwischenergebnissen ab. Der Teilnehmerkreis sollte besonders in der Phase der Informationssammlung möglichst groß sein, wobei die letzte Entscheidung über die Formulierungen der jeweiligen Führung vorbehalten ist. Zur Unterstützung der Informationssammlung und -verdichtung haben wir spezielle Fragebogen und Verfahren entwickelt.

Grundlage für die Erarbeitung der einzelnen Elemente ist eine Betrachtung des Status-Quo auf der Basis der Gesichtspunkte

- IST-Situation
- Externe Umgebung und
- Operationale Umgebung.

Als Methoden verwenden wir hier die SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Möglichkeiten, Bedrohung), die REON-Analyse (robust, erodierend, ungültig, neu) und die Kraftfeldanalyse.

Ein Zielsystem macht nur Sinn, wenn es „lebt“. Deshalb ist es wichtig, dass die einzelnen Elemente in regelmäßigen Abständen auf Gültigkeit und Vollständigkeit überprüft werden. Dabei werden die strategischen Elemente wie Mission oder Vision eher seltener, die operationalen Elemente wie Aktionspläne eher häufig reviewt.

Die Elemente des Zielsystems sind:

1. Die Mission

Das Mission-Statement beantwortet die Fragen „Was ist unser Auftrag?“ oder „Wofür sind wir da?“. Es ist eine kurze, prägnante Darstellung der Identität/der Existenzgründe des Unternehmens bzw. der Organisationseinheit (20 – 30 Jahre).

2. Die Vision

Die Vision beschreibt den Zustand des Unternehmens oder der Organisationseinheit in der Zukunft (3 – 5 Jahre) bezogen auf die Kunden, die Mitarbeiter und die betriebswirtschaftlichen Aspekte

3. Der Strategic Intent

In vielen Fällen beschreibt eine Organisation ihr herausragendes Ziel, ihre strategische Absicht auch in einem plakativen Satz (Beispiel BMW: „Wir wollen Mercedes überholen“; WSFB: „Die Brücke zwischen Theorie und Praxis!“). Der Strategic Intent hat gewissermaßen eine Scharnierfunktion zwischen Mission und Vision.

4. Das Leitbild

Im Leitbild werden die Regeln und Werte der Organisation dargestellt, wie sie zur Vision gelangen will. Es enthält Aussagen über die Art und Weise des Umgangs mit Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Mitbewerbern, Öffentlichkeit usw. Es kann unterschieden werden in Unternehmensleitbild und Markenleitbild (Unternehmensmarke und Produktmarken).

5. Die Ziele

Abgeleitet aus der Vision werden für einen überschaubaren Zeitraum, (z.B. ein Jahr) konkrete Ziele definiert, die die Organisation auf dem Weg zur Vision ein Stück voranbringen. Ziele definieren einen angestrebten zukünftigen Zustand.

6. Die kritischen Erfolgsfaktoren

Bezogen auf die Zielerreichung werden die kritischen Erfolgsfaktoren bestimmt, die bei der Umsetzung und zur Zielkontrolle genutzt werden können. Zeitliche, personelle, technisch-organisatorische und finanzielle Ressourcen werden dabei berücksichtigt.

7. Die Strategien

Mit den Strategien wird festgelegt, **wie** die Ziele unter Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren erreicht werden sollen

8. Initiativen/Aktionsplan

Hier wird die eigentliche Umsetzung der Strategien beschrieben. Dabei werden die einzelnen Aktionen so detailliert, dass Verantwortliche, Inhalte und Termine definiert werden können.

9. Reflexion

Überprüfung der einzelnen Elemente in regelmäßigen Abständen auf Gültigkeit und Vollständigkeit. Treffen der notwendigen Folgeentscheidungen und planen neuer Umsetzungsschritte.

Hans-Werner Bormann

WSFB-Beratergruppe Wiesbaden

Hans-Werner Bormann ist geschäftsführender Gesellschafter der **WSFB-**Beratergruppe Wiesbaden, Unternehmensberater, Lehrberater, Vorstandsvorsitzender des Fachverbandes Change Management im Bundesverband der Deutschen Unternehmensberater (BDU) und hat einen Lehrauftrag an der Hochschule Karlsruhe ‚Die innovierende Organisation – Veränderungs- und Lernprozesse zielführend gestalten‘.

hwbormann@wsfb.de