

„Unternehmer – wo sind eure Visionen?“

Von **BERND BOSBACH**

Im unternehmerischen Alltags-trott gehen Visionen oftmals unter. Geprägt von Absatz, Umsatz, Erwartung und einem eingefahrenen Tagesablauf, schaffen es die Führungskräfte häufig nur, einen Blick ins kommende Jahr zu werfen. Der aber wird sehr stark geprägt von den aktuellen Produkten, Kunden, Umsätzen, Kosten und Erwartungen.

Somit hat die Prognose des folgenden Jahres nur wenig Visionäres. Im Gegenteil – im Grunde überschlägt man die aktuellen Faktoren und erhält so das Bild von morgen.

Dabei ist Reflektion des Vergangenen und eine Zukunfts-Projektion auf dieser Basis nur die eine Seite der Medaille – der bewusste Blick nach vorn die andere. Bei Unternehmen, egal ob klein oder groß, inhabergeführt oder geleitet vom Geschäftsführer, stellt man sich viel zu selten die Frage: Wo wollen wir in zehn Jahren stehen? Denn nur so lässt sich Zukunft aktiv gestalten, so lassen sich Trends und Entwicklungen in die eigene Strategie einflechten, so zeigt sich, wie sich Produkte und Dienstleistungen „zukunftsicher“ positionieren und optimieren lassen.

Für eine nachhaltig wirkende Vision – diese vage Vorstellung von einer guten Zukunft im Unternehmen – braucht es allerdings mehr. Die faktensichere Beschreibung eines erstrebenswerten Zustandes und der Weg dorthin sind gefragt. Gute Visionen zeichnen sich auch dadurch aus, dass die Unternehmenslenker in der Lage sind, diese Zukunft lebendig und anschaulich darzustellen und schlussendlich aus ihnen konkrete Zwischenziele abzuleiten: lang-, mittel- und kurzfristige. Die gesteckten Wegmarken können und sollten deduktiv aus der Vision abgeleitet werden: aus der Vision die Strategie mit einem Zeithorizont



Bernd Bosbach
Diplom-Betriebswirt,
Bilanzbuchhalter und
Geschäftsführer der
Beratungsgesellschaft
MOVE²profit
GmbH & Co. KG

von 3-8 Jahren, daraus die operativen Pläne (2-4 Jahre), daraus wiederum die zu ergreifenden Maßnahmen (0-1 Jahre).

Natürlich müssen die Visionen zu den grundlegenden Werten und zum zentralen Zweck des Unternehmens passen. Eine stimmige Vision aber begeistert vor allem die eigenen Mitarbeiter und gibt Orientierung für die zu erreichenden, gemeinsamen Ziele. Auch wenn jeder im Unternehmen weiß, wie schwierig oder vielleicht unmöglich es sein wird, diese Vision zu erreichen –



gerade daraus erhält sie ihre unwiderstehliche Spannung und Kraft.

Eine klare und vor allem auch stimmige Vision bringt sehr viele, positive Effekte: Sie ist Grundlage für Entscheidungen und gibt Orientierung und Halt auch in schwierigen Situationen. Sie schafft eine gemeinsame Identität und verkörpert Glaubwürdigkeit nach innen und außen. Sie stimuliert im positiven Sinne und fördert Begeisterung und Motivation. Doch gibt es kaum etwas Schwierigeres, als eine wirklich gute Vision zu formulieren. Denn sie muss Mitarbeiter, Kunden und andere Interessengruppen überzeugen, besser noch: begeistern und mitreißen! Eine Vision funktioniert nur dann, wenn sich die Mehrzahl der Mitarbeiter ihr verschrieben hat und sie sich mit den Zielen dahinter verbunden fühlen.

Visionen und Ziele werden heutzutage immer weniger vorgegeben. Da Mitarbeiter die Unternehmens-Visionen mit Leben füllen und Ziele mit aller Energie verfolgen sollen, ist es konsequent, sie an der Entstehung der Vision und Ziele zu beteiligen. Klare Ziele, auf die sich alle verständigt haben, sind für eine motivierte Arbeitsatmosphäre unerlässlich. Nur wer weiß, worauf er hinarbeitet, kann dies auch effektiv tun. Und nur konkret formulierte Ziele ermöglichen eine Überprüfung der Arbeit. Dabei ist es wichtig, sowohl die taktischen Kurzzeitziele zu formulieren, als auch die mittel- und langfristigen Ziele anzugehen. Jedem sollte immer auch der größere Zusammenhang der einzelnen Arbeitsschritte klar sein. Ein größeres Ziel zieht wie ein Magnet, auch wenn die vielen nötigen Alltagsarbeitsschritte einmal nerven.

In vielen Unternehmen gibt es mittlerweile regelmäßige Treffen, um sich über die Vision und die strategischen, operativen und taktischen Ziele auszutauschen. Solche Treffen machen durchaus Sinn. So können Fragen, Bedenken und Zweifel geäußert, neue Erkenntnisse und Erfahrungen ausgetauscht sowie neue Möglichkeiten und Ideen diskutiert werden. Denkbar ist, dass am Ende eines solchen Treffens Ziele möglicherweise umformuliert oder ergänzt werden. Bei einer Vision wird das in der Regel nicht der Fall sein, weil sie durch kleinere Änderungen nicht beeinflusst wird.