

# VISION<sup>6</sup> - von der Vision zum Mitarbeiterziel

## Das Unternehmensleitbild als Wegweiser für das tägliche Handeln



Erfolgreiche Unternehmen geben langfristige Orientierung nach innen – zu den Mitarbeitern und nach außen – zu den Kunden und der Gesellschaft.

Das Leitbild gestaltet diese Orientierung durch die Beschreibung der WERTE, der MISSION – dem Existenzgrund und dem langfristigen Bild der Unternehmensentwicklung – der VISION, als Ausdruck des unternehmerischen Selbstverständnisses. Führungskräfte und Mitarbeiter erhalten dadurch auf Basis der gewünschten Unternehmenskultur Orientierung die Zukunft zu gestalten. Das LEITBILD stellt das Fundament zur Ableitung eines stimmigen Zielsystems und der konkreten Strategien für eine langfristige Unternehmensentwicklung dar. Über das Zielsystem und die Maßnahmen zur Zielerreichung auf den unterschiedlichen Ebenen erfährt das LEITBILD eine Deduktion bis zur Mitarbeiterebene.

Somit stellt das Unternehmensleitbild und deren Zielableitung eines der wesentlichen Managementinstrumente für Unternehmen dar.

**VISION<sup>6</sup>** beschreibt in sechs Schritten die Erarbeitung eines Unternehmensleitbildes und den Transformationsprozess in ein nachhaltiges Zielsystem bis zu den Mitarbeitern.

Die Vorgehensweise nimmt inhaltlich Bezug auf die wissenschaftliche Arbeit von J. Collins/J. Porras (Harvard Business Review) sowie meiner 15-jährigen Erfahrung bei der Erarbeitung von Unternehmensleitbildern und der Gestaltung nachhaltiger Zielsysteme in Industrieunternehmen.

Helmut Wimmer  
BW 1



## Das Unternehmensleitbild

Warum benötigt ein Unternehmen ein Leitbild?

*„Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit Methoden von heute an Strategien für morgen vorwiegend mit Menschen die in Kulturen von vorgestern die Strukturen von gestern gebaut haben und das Übermorgen innerhalb des Unternehmens nicht mehr erleben werden“*  
Knut Bleicher, Professor an der Universität St. Gallen

Führung in einem Unternehmen bedeutet, das Handeln der Mitarbeiter zum Erfolg des Unternehmens zu leiten. Häufig wird dieses Leiten lediglich durch das tägliche Geschehen und kurzfristige Ergebnisziele bestimmt. Management muss aber eine langfristige Orientierung haben und diese den Mitarbeitern des Unternehmens vermitteln um eine kontinuierliche Unternehmensentwicklung sicherzustellen. Das LEITBILD ist wie ein Wegweiser für die Führungskräfte und die Mitarbeiter. Es gibt Orientierung in jeder Situation und bestimmt somit den Kurs des gemeinsamen Handelns. Es stellt auf Basis der gemeinsamen WERTE und der ZIELE die Leitplanken für die täglichen Aufgaben innerhalb des Unternehmens dar.

### Das LEITBILD

- *schafft ein Zukunftsbild des Unternehmens!*
- *gibt Orientierung und Halt für das tägliche Handeln!*
- *schafft Vertrauen und Identität bei Mitarbeitern und Geschäftspartnern!*
- *ist Basis zur Ableitung der Unternehmensziele und Strategien!*

Helmut Wimmer  
BW 1



## Die Elemente eines Leitbildes

Wofür stehen wir?

### Die WERTE

stellen die grundsätzlichen, immanenten Führungs- und Handlungsprinzipien der Mitarbeiter dar. Sie dokumentieren die ethische Haltung des Unternehmens, zeigen den Mitarbeitern den Rahmen der gewünschten Unternehmenskultur und den Geschäftspartner worauf sie sich im Umgang verlassen können.

Warum existiert unser Unternehmen?

### Die MISSION

stellt klar, warum es dieses Unternehmen gibt. Sie gibt Aussage über das Alleinstellungs-/Differenzierungsmerkmal zu anderen Unternehmen und zum Kerngeschäft. Somit liefert die Mission die prägnante Beschreibung für den Existenzgrund und was die Kernkompetenz und Professionalität des Unternehmens ausmacht. Dieser Blick hilft bei der Konzentration auf die wesentlichen Handlungsfelder sowie beim Aufbau neuer Geschäftsfelder das Mögliche und unternehmerisch Sinnvolle im Auge zu behalten.

Was wollen wir erreichen?

### Die VISION

ist die faszinierende Vorstellung von der Zukunft des Unternehmens. Eine gute Unternehmensvision besteht aus zwei Teilen, einem kühnen, herausfordernden Ziel für die nächsten zehn Jahre mit einer 50-70% Chance auf Erfolg und einer bildhaften Beschreibung, verpackt in einer prägnanten Aussage, wie die Erreichung der Vision aussieht. Ein Bild, das die Mitarbeiter in den Köpfen tragen können, welches sie begeistert und Ansporn zu Dynamik darstellt.

Was heißt das für uns?

### Die LEITSÄTZE

fassen die Elemente WERTE - MISSION - VISION in Spielregeln für das Handeln der Führungskräfte und Mitarbeiter der Organisation. Sie liefern eine genaue Beschreibung der schwer greifbaren WERTE und ermöglichen dadurch die Erwartungen an die Mitarbeiter für deren tägliche Arbeit verständlich zu machen. Die LEITSÄTZE sind Grundlage für den täglichen Dialog und dadurch der Maßstab für das werteorientierte Handeln an dem Führungskräfte ihre Mitarbeiter, aber auch die Mitarbeiter die Vorbildfunktion ihrer Führungskräfte messen.

Helmut Wimmer  
BW 1



## Der Leitbildprozess



Wofür stehen wir?

### Schritt 1A: Die WERTE

Zunächst gilt es die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Unternehmens zu analysieren. Die Beschreibung der Stärken und Schwächen ermöglicht die Ableitung der aktuellen Unternehmenswerte und der Blick auf die Chancen hilft bei der Formulierung künftiger WERTE. Eine gute Absicherung der aktuellen Unternehmenswerte kann man durch den Einsatz einer Kontrollgruppe (Piergroup) erreichen. Diese Gruppe besteht aus Mitarbeitern aller Hierarchiestufen, welche sich mit den aktuell erlebten Werten im Unternehmen auseinandersetzt und somit das Bild aus der Ableitung der Stärken und Schwächen ergänzt/verifiziert. Die vorhanden WERTE werden nun auf Basis der Erwartungen an die Führungskräfte und die Mitarbeiter in künftige „gewollte WERTE“ des Unternehmens übergeleitet.

WERTE-  
Beispiel

**Werte**

- Einsatzbereitschaft
- Risikobereitschaft
- Innovationsfähigkeit
- Verantwortungsbewusstes Handeln
- Kollegialität

Helmut Wimmer  
BW 1



## Der Leitbildprozess



Wofür stehen wir?

### Schritt 1B: Die LEITSÄTZE

Nachdem über MISSION und VISION die aktuellen WERTE des Unternehmens in „gewollte WERTE“ übergeleitet wurden, bedarf es einer verständlichen Übersetzung der WERTE und den daraus resultierenden Erwartungen an die Führungskräfte und Mitarbeiter. Die geschieht durch die Formulierung der LEITSÄTZE. LEITSÄTZE müssen leiten, sie müssen Orientierung geben, zeigen worauf es ankommt und verständlich für die Mitarbeiter des Unternehmens sein.



### LEITSÄTZE

- „Führungskräfte gehen beherrschbare Risiken ein und sorgen dabei für Transparenz zu ihren Vorgesetzten“
- „Ständige Verbesserung unserer Produkte ist Antrieb für jeden Mitarbeiter“
- „Jeder Mitarbeiter handelt verantwortungsvoll im Rahmen seines Aufgabengebietes und zeigt Probleme frühzeitig auf“

LEITSATZ-  
Beispiel

Helmut Wimmer  
BW 1



## Der Leitbildprozess



Warum  
existieren wir?

### Schritt 2: Die MISSION

Die Entwicklung der MISSION besteht aus der Kenntnis der aktuellen Stärken und der Auseinandersetzung mit dem Existenzgrund, dem fundamentalsten Grund, warum es dieses Unternehmen gibt. Die „5 Why's“ auf Basis der Frage, „was ist das Differenzierungs-/Alleinstellungsmerkmal, wozu gibt es dieses Unternehmen“, dienen als Grundlage zur klaren Erarbeitung der existenziellen Unternehmensaussage. Diese Aussage, die MISSION definiert den Zweck und somit das Kerngeschäft des Unternehmens. Sie stellt nun die Grundlage für die VISION und die daraus abzuleitende Geschäftsfeldentwicklung dar.

MISSIONS-  
Beispiel

**MISSION**  
„Wir stehen für Kompetenz und  
Innovation in der  
Oberflächenbehandlung und  
dem Schutz von  
Metallen“

Helmut Wimmer  
BW 1



## Der Leitbildprozess



Was wollen wir erreichen?

### Schritt 3: Die VISION

Auf Basis der MISSION gilt es die bereits erarbeiteten Chancen und Risiken mittel einer Portfolioanalyse zu bewerten und „bedeutende, schwer erreichbare Ziele“ für das Unternehmen abzuleiten. Ein Prozess, welcher methodisch gesteuert die visionäre Kraft der Unternehmensleitung entfalten und daraus abgeleitet unternehmerisch beherrschbare Ziele kanalisieren muss. Der letzte Teil der Visionsarbeit gilt der prägnanten Formulierung der Visionsaussage, ein Satz, der für die Mitarbeiter des Unternehmens ein erlebbares Bild in ihren Köpfen entstehen lässt.

VISIONS-  
Beispiel

**VISION**  
„Wir sind weltweit der erfolgreichste  
Anbieter für galvanische Prozesse zur  
Metallveredelung“  
„STEELPROTECTION IS OUR  
BUSINESS“

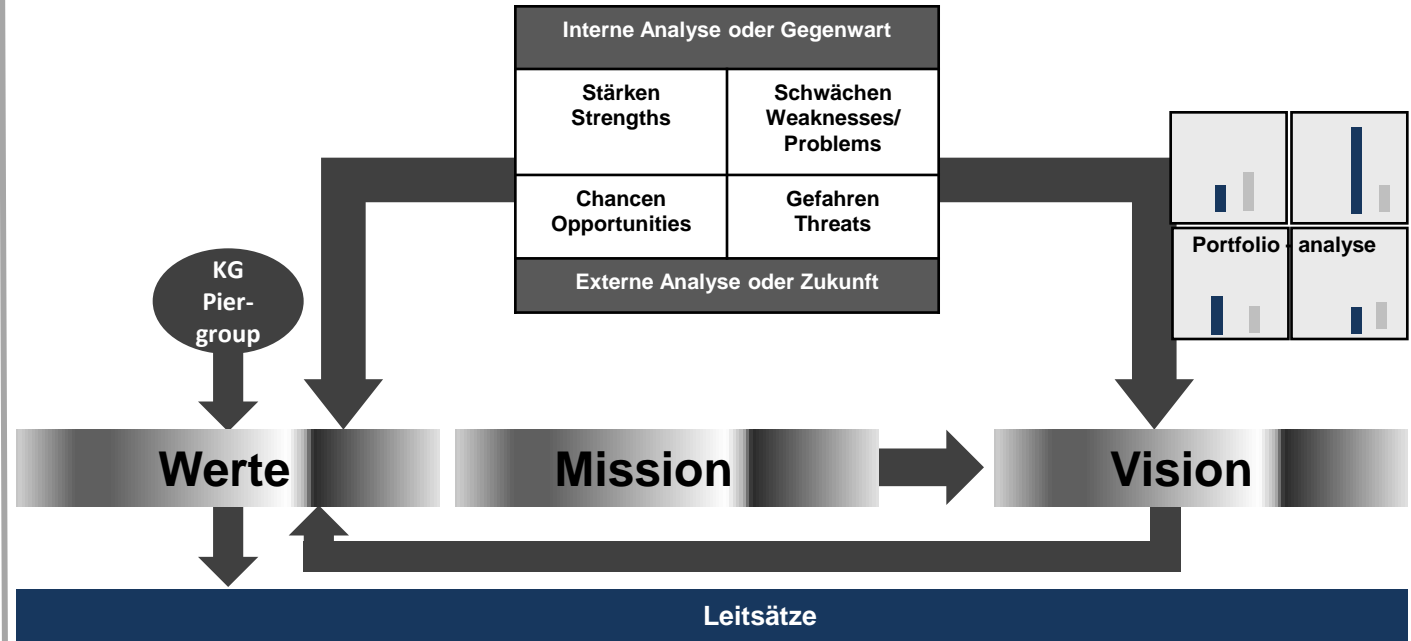
Helmut Wimmer  
BW 1



# Der Leitbildprozess



Prozess-  
übersicht



Helmut Wimmer  
BW 1





## Der Transformationsprozess



Was bedeutet  
die Vision für  
jeden  
einzelnen?

### Schritt 4: Der Zielmanagementprozess

Das vorhandene oder neu zu entwickelnde Zielsystem muss nun an der Unternehmensvision ausgerichtet werden. Hierbei spielt es keine entscheidende Rolle, ob es sich bei dem System um eine „Balance-Score-Card“ oder ein Zielsystem handelt, welches sich nach dem „EFQM-Modell“ ausrichtet. Entscheidend bei der Ableitung der STRATEGISCHEN ZIELFELDER und die Ausarbeitung von Befähiger- und Ergebniszielen ist der Blick auf die Finanzen, die Kunden, die Prozesse und Umwelt sowie auf die Mitarbeiter - ein 360°-Blick der die gesamten Potenzial- und Einflussfelder berücksichtigen muss. Jedes der ZIELFELDER gilt es mit quantitativen oder qualitativen ZIELEN zu belegen und die Zielerreichung durch Festlegung geeigneter MESSGRÖßEN für alle Beteiligten transparent und bewertbar zu machen. Bei der Auswahl der MESSGRÖßEN empfiehlt es sich einfache Kennzahlen, die eine monatliche Entwicklung nachvollziehbar machen, heranzuziehen. In den jeweiligen Bearbeitungsschritten bietet sich der Einsatz einer „Sensitivitäts- oder Wirkfeldanalyse“ an, um aus der Vielzahl von Möglichkeiten die wesentlichen ZIELE und die richtigen MESSGRÖßEN abzuleiten.

Helmut Wimmer  
BW 1



## Der Transformationsprozess



Was bedeutet  
die Vision für  
jeden  
einzelnen?

### Schritt 4: Der Zielmanagementprozess

MAßNAHMEN und Projekte zur Zielerreichung zeigen durchgängig und nachvollziehbar den zu leistenden Beitrag zur Erreichung der ZIELE und somit die Schritte zur Unternehmensvision. Die Benennung der VERANTWORTLICHEN komplettiert das Zielsystem und personifiziert die Verantwortung jedes Einzelnen für den Unternehmenserfolg. Im weiteren Prozess geht es nun darum, die Unternehmensziele auf die Abteilungen, Gruppen und einzelnen Mitarbeiter, bei gleichbleibenden strategischen ZIELFELDERN, abzuleiten. In der nächsten Zielebene ändern sich bedingt ZIELE, MESSGRÖßEN, MAßNAHMEN und VERANTWORTLICHKEITEN für die Zielerreichung (*siehe nachfolgendes Beispiel einer Zielableitung*).

Für eine nachhaltige Zielbearbeitung gilt es nach der einmal jährlichen Ableitung der ZIELE, das Zielsystem in einen Regelprozess zu überführen. Idealerweise erfolgt dies durch ein monatliches Monitoring der Zielerreichung und der Maßnahmenumsetzung durch die Führungskräfte mit den jeweiligen Mitarbeitern.

Helmut Wimmer  
BW 1



# Der Transformationsprozess



## Schritt 4: Der Zielmanagementprozess

Unternehmens-  
/Bereichsziele

Strat. Ziel	Zielfeld	Messgröße	Ziel	Maßnahmen	Verantwortlich
<b>Finanzen</b>					
<b>Kunde</b>					
<b>Prozesse/Umwelt:</b> •Effiziente Prozesse in Produktion und Administration	•Effizienzsteigerung der Produktions- prozesse	•Durchlaufzeit der Produkte	-20% 	•Aufbau schlankes Produktionssystem •Einführung KVP	•Produktions- leiter
<b>Mitarbeiter:</b>					

Abteilungs-  
/Gruppenziele

Strat. Ziel	Zielfeld	Messgröße	Ziel	Maßnahmen	Verantwortlich
<b>Prozesse/Umwelt:</b> •Effiziente Prozesse in Produktion und Administration	•Effizienzsteigerung der Produktions- prozesse	•Durchlaufzeit der Produkte	-20% 	•Durchführung Wertstromanalysen und KVP- Workshops	•Gruppenleiter /Meister
		•Mitarbeiter- ideen zur Prozessver- besserung	4/MA 	•Einbringen von Ideen bei KVP oder Vorschlagswesen	•Jeder Mitarbeiter

Mitarbeiterziele

Helmut Wimmer  
BW 1

Mitarbeiterziele können bei den Abteilungs- /Gruppenzielen integriert oder in einer persönlichen Mitarbeiterzielsetzung vereinbart und über die Beurteilungssysteme gemessen werden.



## Der Transformationsprozess



Wozu darüber  
sprechen?

### Schritt 5: Der Kommunikationsprozess

„Tue Gutes und sprich darüber“, getreu diesem Motto ist es entscheidend, für eine nachhaltige Orientierung an der VISION, die Gründe und die Bedeutung des LEITBILDES als zentrales Element in die interne Unternehmenskommunikation aufzunehmen.

Als Auftakt bieten sich hierfür Unternehmensforen und Betriebsversammlungen an. Doch gilt es diesen Dialog auch über die Abteilungs- und Gruppenrunden bis zum einzelnen Mitarbeitergespräch fortzuführen. Für ein allgegenwärtiges Bild der Vision empfiehlt sich der Aushang von Plakaten, der Druck auf (knappe) Broschüren für die Mitarbeiter und die Hinterlegung in Intranet des Unternehmens. Die LEITSÄTZE und die MAßNAHMEN zur Zielerreichung helfen dabei in der Kommunikation, die VISION verständlich für die Mitarbeiter zu übersetzen und ihren Beitrag erlebbar zu machen.

Helmut Wimmer  
BW 1



## Der Transformationsprozess



Wie nehmen wir  
die Mitarbeiter  
in die  
Verantwortung?

### Schritt 6: Das Regelwerk

Eine konsequente Umsetzung der VISION und der LEITSÄTZE bedeutet, die resultierenden Erwartungen an das Verhalten der Führungskräfte und Mitarbeiter auch in den Regularien des Unternehmens aufzunehmen und den persönlichen Beitrag jedes Einzelnen messbar zu machen.

So gilt es LEITSÄTZE wie:

*„Höchste Produktqualität entscheidet über den Erfolg unserer Arbeit“*

*„Ständige Verbesserung unserer Prozesse ist Antrieb für jeden Mitarbeiter“*

*„Führungskräfte setzen sich und ihren Mitarbeitern anspruchsvolle Ziele“*

*„Führungskräfte fördern den Dialog und die Zusammenarbeit ihrer Mitarbeiter“*

aber auch die Erreichung der ZIELE und die Umsetzung der MAßNAHMEN im Rahmen des Zielsystems auf die Arbeitsanweisungen, Funktionsbeschreibungen und Beurteilungssysteme zu übertragen.

Helmut Wimmer  
BW 1

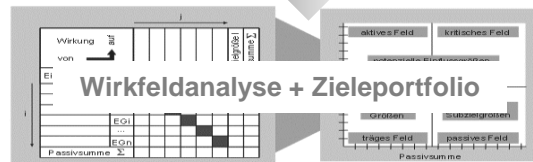


# Der Transformationsprozess

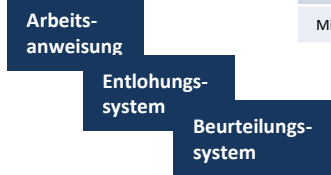
Prozess-  
übersicht



## Kommunikation



## Regelwerk



Strat. Ziel	Zielfeld	Messgröße	Ziel	Maßnahmen	Verantwortlich
<b>Unternehmens- /Bereichsziele</b>					
Finanzen					
Kunde /Umwelt					
Prozesse					
Mitarbeiter					
<b>Abteilungs- /Gruppenziele</b>					
Finanzen					
Kunde /Umwelt					
Prozesse					
Mitarbeiter					
<b>Mitarbeiterziele</b>					
Finanzen					
Kunde /Umwelt					
Prozesse					
Mitarbeiter					

Helmut Wimmer  
BW 1





## Wie sehen Ihre Mitarbeiterziele aus?

Für Fragen und weitere Informationen sowie der Ausarbeitung eines unverbindlichen Angebotes stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung.

**PRORG** GmbH

Prozess & Organisation  
UNTERNEHMENSBERATUNG  
CHANGE MANAGEMENT

[www.prorg.de](http://www.prorg.de)  
+49 8631 9018285

Helmut Wimmer  
BW 1