

Es gibt sicherlich unterschiedliche Ansätze, um die Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Teamorganisation und -arbeit zu thematisieren. Nachstehend werden aus den Erfahrungen des Autors unabdingbare Erfolgsfaktoren für effektive Innovationsteams, den Teamentwicklungsprozess und die Teamleistung beschrieben (siehe Abb. 2.1).

2.1 Einleitung

Ein wichtiger Platz bei dem Versuch, effektive Innovationsteams einzurichten, kommt den notwendigen Rahmenbedingungen zu. Dabei spielen zwei „Enabler“ („Befähiger“) eine entscheidende Rolle. Dies sind zum einen die Erfolgsfaktoren Unternehmenskultur, Denken in Systemen, Innovationsfähigkeit, Wissensmanagement, Kreativität und das lernende Unternehmen und zum anderen die Menschen im Unternehmen.

Als Erfolgsfaktoren werden jene Faktoren angesehen, die der Teamorganisation Erfolg versprechen und bei Nichtbeachtung den Misserfolg direkt beeinflussen. Erfolgsfaktoren stellen im Rahmen der Zielerreichung die Basis für den strategischen und operativen Erfolg der Umsetzung in eine Teamorganisation dar, sie dienen damit der langfristigen Existenz- und Erfolgssicherung. Es wird allgemein davon ausgegangen, dass ohne die Erfolgsfaktoren eine Veränderung in Richtung einer Teamorganisation von vornherein zum Scheitern verurteilt ist.

2.1.1 Unternehmenskultur

Unternehmenskultur ist ein hochkomplexer, zentraler Begriff in einem Unternehmen und wird im weitesten Sinne verstanden als die Art und Weise, wie die Menschen in einem Unternehmen tatsächlich miteinander und mit Externen umgehen und welche Einstellung sie zu den zentralen erfolgsbestimmenden Faktoren der Grundorientierung ihres Unter-

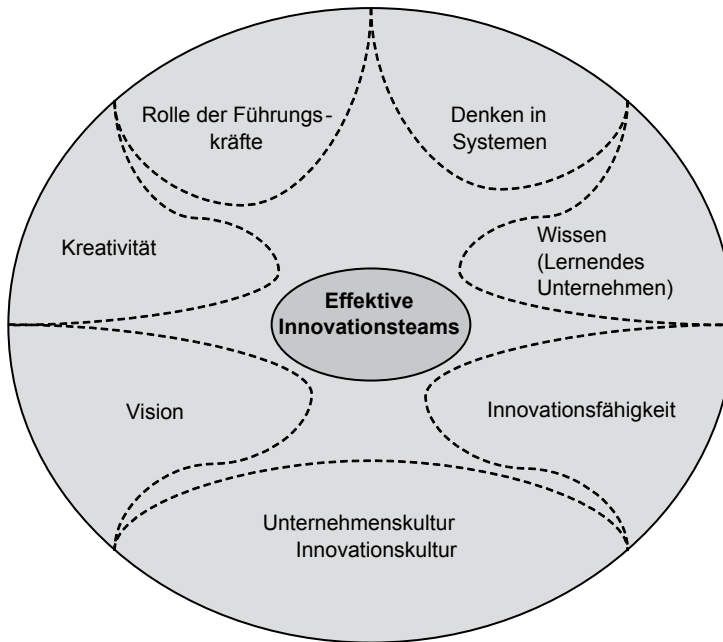


Abb. 2.1 Erfolgsfaktoren für effektive Innovationsteams

nehmens haben. Dies hängt jedoch in hohem Maße davon ab, wie sich die Führungskräfte des Unternehmens verhalten.

Führungskräfteinteraktionen und das Vorbildverhalten von Führungskräften sind in hohem Maße für die tatsächliche Ausprägung der Unternehmenskultur verantwortlich. Damit muss eine Unternehmensführung, die tatsächlich Einfluss auf die Unternehmenskultur nehmen will oder Veränderungen herbeiführen muss, auf den Führungsprozess selbst mit seiner zentralen Komponente des Kommunikationsverhaltes und auf das Vorbildverhalten der Führungskräfte Einfluss nehmen.

2.1.2 Vision

Der Begriff „Vision“ wird in den letzten Jahren immer häufiger benutzt und leider auch oft missbraucht. Weder eine Idee noch eine strategische Einzelmaßnahme ist eine Vision. Eine Vision ist ein klares und plastisches Bild von der Zukunft, die man erschaffen möchte. Sie ist ein Ziel, das man sich mit seinem Vorstellungsvermögen so anschaulich ausgemalt hat, dass es einem deutlich vor Augen steht. Es ist kein Nahziel, sondern das Fernziel einer veränderten Unternehmensrealität. Eine Vision ist die Basis einer unternehmerischen (Neu-) Orientierung, die es den Mitarbeitern des Unternehmens ermöglichen soll, ihre individuellen Tätigkeiten und Aufgaben nach dieser Vision auszurichten.

2.1.3 Denken in Systemen

Das Denken in Systemen ist ein wichtiger Bestandteil der methodischen Vorgehensweise. Das Denken in Systemen überlagert die ablaforientierte Durchführung von Vorhaben und organisiert die gedankliche Auseinandersetzung mit einem Vorhaben. Die Grundidee des Denkens in Systemen ist ein Vorgehen vom Groben ins Detail und von außen nach innen. Mit diesen Grundgedanken wird es ermöglicht, die richtigen Probleme anzufassen, die komplexesten Probleme zu entzerren und auch handhabbar zu machen.

2.1.4 Wissensmanagement

Wissensmanagement hat zum Ziel, das Wissen für den Unternehmenserfolg zu mobilisieren und nutzbar zu machen. Das im Unternehmen vorliegende Wissenskapital soll, in Analogie zum Finanzkapital, den Shareholder Value nachhaltig steigern. Dabei macht Wissensmanagement nicht an den Unternehmensgrenzen halt, sondern bezieht sein Umfeld, wie beispielsweise seine Kunden und Lieferanten, mit ein. Wissen umfasst aber deutlich mehr als organisierte und strukturierte Daten.

Wissen als interpretierte Information bezeichnet die Gesamtheit aller Kenntnisse und Fähigkeiten, die ein Mensch zur Bewältigung seiner täglichen Aufgaben und Probleme einsetzt. Die Gesamtheit des relevanten Wissens eines Unternehmens setzt sich zum einen aus dem Wissen des einzelnen Mitarbeiters und zum anderen aus dem Wissen einzelner Gruppen zusammen, auf die die Organisation zur Lösung ihrer Aufgaben zurückgreift. Aufgrund sich ständig ergebender Veränderungsprozesse muss Wissen gemanagt werden, um dessen effektiven Einsatz im Unternehmen zu ermöglichen und zu gewährleisten.

2.1.5 Das lernende Unternehmen

Bedingt durch die schnellen Veränderungen von Märkten und Wissen und die zunehmende Globalisierung ist heute das Bewusstsein in den Unternehmen gewachsen, dass es nicht mehr ausreicht, einen Idealzustand der Führung und Zusammenarbeit zu suchen, sondern dass eine laufende Veränderung nötig ist. Ein Unternehmen ist dann leistungsfähiger und erfolgreicher, wenn es sich schnell verändern kann. Das Bewusstsein dafür muss bei den Führungskräften und den Mitarbeitern vorhanden sein, eine entsprechende Lernkultur muss sich im Unternehmen etablieren. Lernkultur ist ein Lernprozess, in dem auch Experimente und Fehler erlaubt sind, solange aus ihnen gelernt wird

2.1.6 Kreativität

Mit der Kreativität sollen in der Regel Probleme gelöst werden. Da jedes Problem die Differenz zwischen Ist- und Sollzustand ist, funktioniert die Kreativität nur, wenn dieser Unterschied wahrgenommen wird und auch formuliert werden kann. Deshalb spielen die Ideenfindung, die Kommunikation und der Ideenaustausch beim Phänomen Kreativität eine große Rolle. Nachdem heute der Begriff Kreativität recht abgegriffen – und zum Teil mit falschen Vorstellungen verbunden – ist, werden im Kap. 4.8 ein paar grundsätzliche Hinweise gegeben.

2.1.7 Rolle der Führungskräfte

Erfolgreiche Führungskräfte wissen längst, dass die Ideen engagierter Mitarbeiter mit die wichtigsten Quellen sind, um Veränderungen und Verbesserungen im Unternehmen anzustoßen und zu realisieren. Die Potenziale der Mitarbeiter zu erschließen, ist Gegenstand und Aufgabe der Führungskräfte. Um Mitarbeiterkreativität zu fördern, sollten Führungsinstrumente eingesetzt werden, die dies wirkungsvoll unterstützen. Dazu zählen die in diesem Buch beschriebene kontinuierliche Verbesserung und das Teamkonzept. Fast 1,4 Mio. Verbesserungsvorschläge reichten deutsche Mitarbeiter im vergangenen Jahr ein. Dies ergab eine Befragung von 277 Unternehmen durch das Deutsche Institut für Betriebswirtschaft. Rund 70 % der Vorschläge waren so gut, dass sie auch umgesetzt wurden. Dennoch besteht weiterer Verbesserungsbedarf: Nur jeder vierte Mitarbeiter beteiligt sich aktuell an internen Verbesserungswettbewerben.

Den Führungskräften muss bewusst sein, dass sie mehrere Rollen im Rahmen von Innovationsvorhaben einnehmen. Zum einen müssen sie sich für das Zweite Betriebssystem einsetzen. Sie müssen verstehen, dass es zu einer Trennung der Hierarchie kommt, damit dieses Zweite Betriebssystem mit entsprechendem Umfang, entsprechenden Zuständigkeiten und Einflussmöglichkeiten schneller und flexibler die Innovationsvorhaben betreiben kann.

Zum anderen müssen sie auch zu einer grundsätzlichen Änderung ihrer Führungsaufgaben stehen. Sie entwickeln den grundsätzlichen Willen, die Arbeit des Zweiten Betriebssystems zu unterstützen, sie respektieren die Autonomie der Innovationsmanagements und der Innovationsteams, unterstützen deren Arbeit, motivieren, beraten, moderieren und helfen bei der Umsetzung der Ergebnisse.

2.2 Unternehmenskultur

Höchstleistungen in einem Unternehmen und somit auch in den Innovationsteams sind dann möglich, wenn in dem Unternehmen eine moderne, zeitgemäße Unternehmenskultur etabliert ist und täglich gelebt wird. Die in der Unternehmenskultur verankerten Werte

sind ein Orientierungsmaßstab, der die Denk- und Verhaltensweise der Führungskräfte und aller Mitarbeiter – und damit rückwirkend auch wieder die Unternehmenskultur – prägt.

Es sind die Wertvorstellungen und Normen, psychologische Einstellungen, Orientierungen, manchmal auch Empfindlichkeiten und Tabus, die im Unternehmen selbstverständlich geworden sind. Sie machen das Selbstverständnis und die typischen Verhaltensweisen aus. Hier zeigt sich der Unterschied zu anderen Unternehmen.

Unternehmenskultur bewährt sich, wenn Wertvorstellungen definiert und auch gelebt werden. Sie schaffen Klarheit für die Mitglieder der Organisation. Werte und Normen geben der Organisation eine Identität und schaffen einen Rahmen, an dem sich Individuen und Teams bei ihren Handlungen orientieren können. Werte legen fest, was als „gut“ und „nicht gut“ gilt. Normen legen fest, was „erlaubt“ bzw. „nicht erlaubt“ ist, was somit „belohnt“ und was „bestraft“ wird.

2.2.1 Welche Werte sind wichtig?

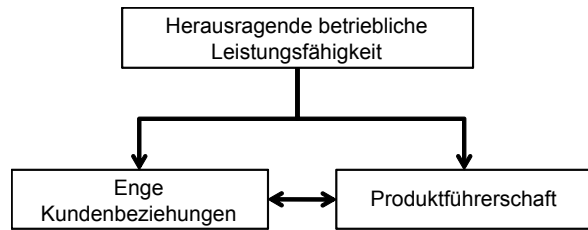
Die Werte hängen von den individuellen Unternehmenszielen ab. Werte äußern sich im Unternehmensalltag in Haltungen und Aktivitäten. Als Präferenz zeigt sich die Mitarbeiterorientierung in mehreren Aktivitätenbereichen: Grundsätzlich sind in der Personalführung Lob und Anerkennung für gute Arbeit wichtig. Dies führt zum einen zu mehr Arbeitszufriedenheit und zum anderen zu mehr Motivation und Leistungsbereitschaft. Auch gegenseitige Achtung und Respekt sind wichtig.

Werden bestimmte Verhaltensweisen von den Mitarbeitern erwartet, müssen die Führungskräfte diese auch selbst vorleben. Wichtig sind Ehrlichkeit, Offenheit und Transparenz. Das schafft nicht nur Vertrauen, sondern fördert zudem die Eigeninitiative, Erfolgsorientierung, Mitsprache und Teilhabe. Dies wiederum führt zu mehr Wir-Gefühl und Identifikation. Auch in Krisenzeiten sollten Werte, wie zum Beispiel Fairness, gelten, und dies zahlt sich aus, wenn die Mitarbeiter auch in Misserfolgssituationen kooperativ einbezogen werden.

Unternehmenskultur ist ein hochkomplexes, zentrales Element eines Unternehmens. Unternehmenskultur hat wenig oder gar nichts damit zu tun, was in den Unternehmensbroschüren steht, sondern dokumentiert sich durch die Art und Weise, wie die Menschen in einem Unternehmen tatsächlich miteinander und mit Externen umgehen und welche Einstellung sie zu den zentralen erfolgsbestimmenden Faktoren ihres Unternehmens haben. Sie hängt in hohem Maße davon ab, wie sich Führungskräfte des Unternehmens verhalten. Führungskräfteinteraktionen und das Vorbildverhalten von Führungskräften sind entscheidend verantwortlich für die tatsächliche Ausprägung der Unternehmenskultur.

Eine werteorientierte Unternehmenskultur fördert die Innovationskraft und stärkt die Produktivität. Sie macht die Unternehmen selbst in einer Krise widerstandsfähiger und dient somit der Unternehmenssicherung und dem Unternehmenserfolg. Deshalb muss eine Unternehmensführung, die tatsächlich Einfluss auf die Unternehmenskultur nehmen

Abb. 2.2 Die drei Wertekategorien



will oder die Veränderungen im Unternehmen herbeiführen muss, zuallererst den Führungsprozess selbst mit seinen zentralen Komponenten des Kommunikationsverhaltens der Führungskräfte und das Vorbildverhalten der Führungskräfte definieren und prägen. Das beginnt beim eigenen Führungsprozess, beim eigenen Kommunikationsverhalten und beim eigenen Vorbildverhalten. Herausragende Führungspersönlichkeiten bestätigen, dass sie ihre jahrzehntelangen Erfolge nur einer werteorientierten Unternehmenskultur zu verdanken haben.

Die Unternehmenskultur wird also in starkem Maße von der Unternehmensführung beeinflusst. Wer auf die Unternehmenskultur prägenden Einfluss nehmen will, muss sich bewusst sein, dass seine persönliche Integrität und sein persönliches Vorleben in besonderem Maße unter Beobachtung aller Beteiligten stehen. Wer Werte postuliert, muss sich darüber im Klaren sein, dass er persönlich und kritisch nicht nur mit seinen Worten, sondern vor allen Dingen mit seinen Handlungen an diesen Werten gemessen wird. Nur Glaubwürdigkeit und persönliche Integrität ermöglichen es, Einfluss auf die Werte anderer Personen und Gruppen zu nehmen.

Da Kultur und Werterhaltung nicht durch Anordnung erreichbar sind, ist der Einfluss auf die Werterhaltung von anderen Menschen immer ein indirekter Überzeugungsprozess, der bei den wichtigsten Multiplikatoren im Unternehmen beginnen muss. Diese müssen von einer neuen oder veränderten Werterhaltung überzeugt werden. Ihnen müssen zunächst der Sinn und ihr persönlicher Vorteil bei der gewollten Werterhaltung vermittelt werden.

2.2.2 Wertekategorien

Unternehmen, die in ihrer Branche in eine führende Position aufgestiegen sind, haben dies nach Erkenntnissen vieler Wirtschaftsexperten meist erreicht, indem sie in einer der folgenden drei Wertekategorien für ihre Kunden Leistungen von besonderem Wert erbringen, während ihre Leistungen in den anderen beiden Kategorien immerhin dem branchenüblichen Standard entsprechen. Abbildung 2.2 stellt die drei Wertekategorien dar.

Führende Unternehmen haben ihre Prozesse, Systeme und Organisation auf eine dieser Wertekategorien ausgerichtet. Einige haben es auch geschafft, in zwei Wertekategorien bis zur Spitze zu gelangen, doch sind dies seltene Ausnahmen.

2.2.3 Innovationskultur

Eine besondere Ausprägung der Unternehmenskultur stellt die Innovationskultur dar. Mit einer Innovationskultur wird das Ziel verfolgt, eine innovationsbewusste und innovationsfördernde Organisation zu gestalten. Unter der Innovationskultur sind demzufolge alle Normen, Wertvorstellungen und Denkhaltungen zu verstehen, die das Verhalten aller Mitarbeiter in einem Unternehmen in die Zielrichtung „innovationsbewusst“ zu sein oder zu werden lenkt. Zentraler Gedanke ist die ganzheitliche Durchdringung der Organisation mit Innovationsbewusstsein und Förderung der Innovationsfähigkeit.

Innovationsbewusstsein bedeutet, dass es allen Mitarbeiter bewusst sein sollte, in ihren Bereichen fortlaufend nach Veränderungen, Verbesserungen und auch nach Neuerungen zu suchen und die Ideen und Ideengenerierung dann auch weiter zu unterstützen. Innovativ werden Mitarbeiter aber nur, wenn sie sich mit dem Unternehmen identifizieren. Das setzt voraus, dass ihre Ressourcen wahrgenommen und adäquat eingesetzt werden. Üblicherweise folgen die Strukturen in den Unternehmen aber nicht den Möglichkeiten der Mitarbeiter. Die Mitarbeiter passen sich vielmehr in die bestehenden unflexiblen Strukturen ein. Arbeiten unter diesen Bedingungen macht für immer weniger Mitarbeiter Sinn. Eine als sinnlos empfundene Arbeit stiftet aber weder Identifikation noch Motivation, und sie ist somit auch weder innovativ noch auf Dauer produktiv.

Daraus folgt: Eine moderne Unternehmensorganisation muss variable Strukturen besitzen. Die Anpassungsleistung muss sich von den Mitarbeitern auf die Strukturen verschieben – und genau das geschieht bei der Entwicklung von Unternehmen zum Enterprise 2.0.

Innovative Ideen können nur entstehen, wenn die Mitarbeiter Freiräume besitzen, um sich zu entfalten. Auch ein gutes Arbeitsklima, mit Toleranz und Offenheit, ist eine Voraussetzung. Folgende Aufzählung gibt einen kurzen Überblick über die Merkmale einer Innovationskultur:

- Ein wesentliches Kulturelement ist das Vertrauen in die Mitarbeiter. Innovative Unternehmen versuchen, eine Vertrauenskultur zu etablieren, in der die Mitarbeiter eigenverantwortlich handeln können und kreative Freiräume haben. Wirksame Arbeits-, Führungs- und Beteiligungskonzepte sowie umfassende Aus- und Weiterbildung bilden hierfür die Voraussetzungen.
- Auch ein hoher Stellenwert von Innovation und Kreativität ist ein wichtiges Merkmal innovativer Unternehmenskulturen. Dies setzt eine Verankerung im Symbol- und Wertesystem voraus (z. B. in den Unternehmensgrundsätzen und durch ein glaubwürdiges „Vorleben“ durch das Top-Management). Dies würde der Mitarbeiterbeteiligung an Innovationsvorhaben mehr Sinn und Bedeutung geben.
- Das Engagement von Mitarbeitern lässt sich nur dann mobilisieren, wenn sie persönlich motiviert sind und ein Interesse an der Einbringung von Ideen und der anschließenden Umsetzung in den Innovationsvorhaben haben. Die Mitarbeiter sollten unbedingt mit der Geisteshaltung „ich will“ und nicht „ich muss“ ausgestattet sein.

- Innovative Mitarbeiter, die sich auf freiwilliger Basis an Innovationsvorhaben beteiligten, werden unterstützt und gezielt gefördert. Es gibt Unternehmen, wo besonders innovative Mitarbeiter mit einem Preis, dem sogenannten „Innovator Award“, ausgezeichnet und zu Vorträgen und Veröffentlichungen ermutigt werden.
- Innovationsvorhaben sind immer mit Risiken behaftet und gelegentliche Fehlschläge daher unvermeidlich. Innovationsfördernde Kulturen zeichnen sich deshalb durch eine hohe Toleranz gegenüber Fehlern und Misserfolgen aus. Fehler werden nicht sanktioniert, sondern als eine Chance gesehen, um für die Zukunft zu lernen.
- Schließlich ist ein Informations- und Kommunikationsverhalten erforderlich, das wichtige Informationen nicht unterdrückt („information hiding“), sondern sie für die am Innovationsprozess beteiligten Personen rechtzeitig und in einem ausreichenden Umfang verfügbar macht.
- Jeder Innovationsprozess im Unternehmen muss auf drei Ebenen akzeptiert werden. Erstens von den ökonomischen Entscheidungsträgern, das sind beispielsweise die Geschäftsführer und Vorstände. Diese interessiert die Lösung nicht im Detail, sondern nur der ökonomische und persönliche Erfolg. Zweitens müssen die Experten, welche die Lösung implementieren, von deren Umsetzbarkeit überzeugt sein, und drittens müssen auch die betroffenen Mitarbeiter des Unternehmens die Veränderung akzeptieren.

Diese kurze Beschreibung der Innovationskultur sollte bei allen Lesern die Bedeutung des Faktors „Innovationskultur“ für den Innovationserfolg bewusster machen. Hinterfragen Sie in Ihren Unternehmen, ob eine erkennbar gelebte Innovationskultur vorhanden ist.

2.3 Vision

Das Wesentliche an einer starken unternehmerischen Vision ist nicht die Originalität. Entscheidend ist, dass sie den Interessen aller Beteiligten dient – Kunden, Mitarbeitern, Partnern, Lieferanten – und dem Unternehmen selbst. Die Vision muss der Wertekategorie entsprechen, die das Unternehmen zum Ziel hat (enge Kundenbeziehung, Produktführerschaft oder herausragende betriebliche Leistungsfähigkeit).

Wenn ein Mensch eine plastische und inhaltvolle Vorstellung von seinem Ziel hat, ergeben sich daraus wichtige Folgewirkungen:

- Er ist in seinem Handeln besser motiviert, denn seine Vorstellungen ziehen ihn förmlich mit.
- Seine Eigeninitiative und Mitverantwortung werden angespornt.
- Seine Wahrnehmungsfähigkeiten verändern sich. Er wird sensibler für Informationen, die er für die Verwirklichung seiner Vision braucht.
- Sein Verständnis von machbar und nicht machbar wandelt sich. Hindernisse, die er früher für unüberwindbar hielt, beurteilt er realistischer.

- Er setzt seine Prioritäten besser. Er konzentriert sich auf das Wesentliche, Nebensächlichkeiten halten ihn nicht auf.
- Er wird kreativer und hat mehr Ideen, die ihn zur Realisierung seines Ziels führen.
- Sein Enthusiasmus für die Erfüllung der Vision kann andere leicht mitreißen (Teamgefühl).

2.3.1 Visionsplanung

Visionen sind grundsätzlich auf jeder organisatorischen Ebene möglich und sinnvoll. Erforderlich zu ihrer Planung ist ein gemeinsam in dem Unternehmen, den Bereichen, den Abteilungen, den Teams usw. zu führendes Gespräch über die Fragen „Was wollen wir eigentlich?“ und „Wo stehen wir heute?“.

Die Beteiligten erforschen und artikulieren ihre Neigungen, Wünsche, Hoffnungen und Wertvorstellungen. Sie sondieren die Möglichkeiten, die sich der Abteilung aufgrund ihrer Stärken und aufgrund von Marktentwicklungen bieten. Sie erkunden, wo ihr ureigenster Auftrag liegt. Im Gespräch lernen sie sich selbst und ihre Kollegen besser kennen. Das gegenseitige Kennenlernen führt zu Vertrauen. Vertrauen führt zu größerer Offenheit, sodass die genannten Hoffnungen, Wünsche und Werte und die sich bietenden Chancen offenbar werden können.

Visionsfindung bedeutet, eine Zukunftsvorstellung zu entwickeln, für die der Weg der Realisierung (noch) weitgehend unbekannt sein kann. Etwaige Hindernisse und Hürden müssen zunächst einmal vergessen werden.

Visionen muss man in sich „wachsen lassen“, indem man die Umwelt und sich selbst überaus geistesgegenwärtig beobachtet (Präsenz). Dabei handelt es sich um einen Prozess, der nie enden darf. Denn jede Vorstellung von einer zu *erschaffenden* Zukunft kann immer noch prägnanter und noch facettenreicher werden. Und jedes Gefühl für den eigenen Auftrag kann sich weiter intensivieren.

Nur wenn man eine Vision plastisch vor Augen hat, wird sie emotional erlebt und mit Gefühlen aufgeladen. Nur dann entfaltet sie echte Anziehungskraft, bleibt im Gedächtnis haften und leitet tatsächlich das eigene Handeln.

Eine Zielvorstellung kann nur dann eine Vision sein, wenn man sich innerlich vollkommen mit ihr identifiziert („sie muss von Herzen kommen“).

Eine Vision muss realisierbar sein, damit sie eine Wirkung ausübt. Es hat keinen Sinn, sich etwas vorzustellen, das entweder grundsätzlich oder im gewünschten Zeitraum nicht machbar ist. Hier scheidet sich die Vision von der Utopie.

Eine Vision bleibt nur eine Vision, wenn an sie ein hoher Anspruch gestellt wird. Wenn eine Vision erfüllt wäre, wäre sie keine Vision mehr. Sie muss daher immer Ziel und Weg zugleich bleiben.

Die Vermittlung der Vision an alle Mitarbeiter durch geeignete Kommunikation ist ein wesentlicher Bestandteil ihrer Ausformung und Umsetzung. Eine Vision entfaltet nur dann ihre volle Wirkung, wenn man sie sich immer wieder ins Bewusstsein ruft. Sie muss

präsent sein, sie muss leben. Wirklich gelungen ist ihre Vermittlung dann, wenn sie zum geistigen Eigentum der Mitarbeiter geworden ist. Im Idealfall hält man eine Vision sogar permanent im Bewusstsein.

Inhaltlich lassen sich bei einer Unternehmensvision zwei Ebenen unterscheiden:

- die strategische und
- die ideelle Vision.

2.3.2 Die strategische Vision

Die strategische Vision kann die folgenden strategischen Ziele des Unternehmens beinhalten:

- Sie beschreibt, mit welchen Produktkategorien man wann in welchen Märkten welche Marktstellung erreichen will.
- Sie beschreibt, wie man sich in diesen Märkten gegenüber den Wettbewerbern differenzieren will.
- Sie beschreibt, welchen Anspruch man hinsichtlich Innovation, Qualität, Service oder einer anderen Eigenschaft an die eigenen Leistungen stellt. Ob man hierin Branchenbester – „Best in Class“ – sein will oder ob man sich mit weniger zufriedengibt.
- Sie beschreibt die Qualität der Unternehmenskultur (innovations-, dienstleistungsorientiert usw.), die man intern leben und erzeugen will.
- Sie beschreibt darüber hinaus noch weitere Ziele, etwa die angestrebte „Marktstellung“ (z. B. Marktanteil in Prozenten oder Marktführerschaft) in Ressourcen-Märkten für Arbeitskräfte, Rohmaterial oder Kapital, eine technologische Kompetenz, die man aufbauen will, oder das Grobkonzept einer Organisationsstruktur, die man realisieren möchte.

Eine strategische Vision, wie sie hier aufgeführt ist, vermag durchaus schon emotionales Engagement und Identifikation bei Führungskräften und Mitarbeitern zu erzeugen. Beide sind erfahrungsgemäß stolz, wenn *ihr* Unternehmen einen überragenden Ruf wegen seiner Leistung genießt, und sind bereit, dazu beizutragen.

2.3.3 Die ideelle Vision

In der heute weitverbreiteten „inneren Emigration“, in der neben vielen Mitarbeitern auch immer mehr Führungskräfte die Ziele des eigenen Arbeitgebers kritisch hinterfragen und in der es eine zunehmende Sehnsucht nach Sinn und sinnvollem Handeln gibt, ist der ideelle Teil einer Unternehmensvision noch mehr in der Lage, Motivationsreserven freizusetzen. Darin geht es um Werte, die Führungskräfte und Mitarbeiter leiten sollen.

Diese können etwa Antworten auf die folgenden Fragen sein:

Innovation 2.0

Unternehmenserfolg durch intelligentes und effizientes
Innovieren

Noe, M.

2013, XII, 332 S. 41 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-02582-3