

FÜHRUNG kompakt

SCHRITT FÜR SCHRITT ZU MEHR FÜHRUNGSKOMPETENZ



Mit exklusivem
KI-Podcast
Seite 6

VISION STATEMENT ENTWERFEN

Warum jeder Mitarbeitende
seinen Wertbeitrag
zum Gelingen kennen muss

[Mehr dazu auf Seite 2](#)

MOTIVATIONSKRAFT EINER MISSION

Wie der Mond Menschen
zur bislang grössten
Mission brachte

[Mehr dazu auf Seite 5](#)

WAS IST EIN PURPOSE?

Was Unternehmensgeist
und Zukunftsfähigkeit
miteinander zu tun haben

[Mehr dazu auf Seite 7](#)

SINN UND FÜHRUNG VON MITARBEITENDEN

So verändern Sie gezielt
die Leistungsbereitschaft

[Mehr dazu auf Seite 9](#)

IN DIESER AUSGABE

VISION - MISSION - PURPOSE & SINN UND FÜHRUNG

EDITORIAL



Stephan Bernhard



Matthias K. Hettl

Herzlich willkommen!

«Die Vision sieht die Sterne; die Mission bahnt den Weg dorthin.»

Welchen ultimativen Einfluss will das Unternehmen in seinem Umfeld, seiner Branche oder in der Welt entfalten? In welcher Art und Weise soll die Interaktion mit Kunden und anderen externen Stakeholdern gestaltet werden? Welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur?

Das sind alles grosse Fragen, die sich jedes Unternehmen regelmäßig stellen sollte.

Ein gutes Vision Statement bezieht alle Stakeholder des Unternehmens mit ein, wendet sich aber primär an die eigenen Mitarbeitenden, um Orientierung zu stiften. Im Sinne eines Zukunftsbilds.

Eine gute Mission ist ein klarer Auftrag, den das Unternehmen zu erfüllen hat, um das Zukunftsbild Realität werden zu lassen. Das Mission Statement dient Kunden und anderen Interessengruppen und stellt klar, warum es das Unternehmen überhaupt gibt.

Der Purpose wiederum ist die Triebfeder, die hinter der Überzeugung der Vision und Mission steht. Es ist das tiefe Verständnis, was uns motiviert und inspiriert.

In der Summe sind sie dazu da, Orientierung zu geben, Sinn zu stiften und Mitarbeitende mit intrinsischen Motiven für das Unternehmen zu gewinnen, die aus Überzeugung für die Sache einstehen.

Schaffen Sie Orientierung!

Stephan Bernhard
Herausgeber

Dr. Matthias K. Hettl
Chefredaktion

VISION STATEMENT ENTWERFEN

In vielen erfolgreichen Unternehmen arbeiten grosse und oft auch internationale Teams zusammen, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Hier ist es besonders wichtig, jedem einzelnen Mitarbeiter bewusst zu machen, welche Bedeutung und welchen Wertbeitrag er und sie haben, um das Ziel zu erreichen. Dies trägt unmittelbar dazu bei, dass jeder Mitarbeiter seine Bedeutung innerhalb des Unternehmens versteht und sich dadurch jeden Tag wichtig und wertgeschätzt fühlt.

Um diesen Zustand zu erreichen, ist ein zentrales Element in diesem Prozess die Formulierung eines inspirierenden Vision Statements. Denn ein Vision Statement beschreibt, was ein Unternehmen in der Zukunft erreichen will. Es ist auf einen längeren Zeitraum ausgelegt und fasst die Strategie, die Werte und die Kultur des Unternehmens in prägnanter Form zusammen.

Zwar bezieht ein gutes Vision Statement alle Stakeholder des Unternehmens ein, jedoch wendet es sich – anders als das Mission Statement – vor allem an die eigenen Mitarbeiter, denen es Orientierung geben soll. Hierdurch ist es nicht nur mit den geschäftlichen Zielen, sondern auch mit der Unternehmenskultur eng verknüpft.

Fragen, auf die Unternehmen im Hinblick auf ihre Unternehmensvision eine Antwort finden müssen, lauten daher beispielsweise:

- Welchen ultimativen Einfluss will das Unternehmen in seinem Umfeld, seiner Branche oder in der Welt entfalten?
- In welcher Art und Weise soll die Interaktion mit Kunden und anderen externen Stakeholdern gestaltet werden?
- Welche Rolle spielt dabei die Unternehmenskultur? Wie wirkt sie sich auf das Leben der Mitarbeiter aus?

Unterschied zwischen Vision und Mission Statement

Dabei ist zu beachten, dass das Vision Statement nicht mit der Mission eines Unternehmens identisch ist. Das Vision Statement bezieht sich auf die Zukunft eines Unternehmens, ist strategisch definiert und meist auf einen Zeitraum von fünf bis zehn Jahren ausgerichtet. Die Mission beschreibt hingegen die Daseinsberechtigung eines Unternehmens in der Gegenwart. Anders als die ganzheitliche Vision kann sie in verschiedene Teilbereiche (Produktmission, Corporate Mission, soziale Mission) untergliedert werden.

Vision Statement ist wichtig

Die Digitalisierung verändert die Arbeitswelt grundlegend. Projektarbeit und flexible Teams ersetzen starre Hierarchien, Unternehmen probieren neue Strukturen zum Beispiel in Form von Holacracy aus. Homeoffice ermöglicht mehr Unabhängigkeit von einem bestimmten Arbeitsort und festen Arbeitszeiten.

Diese Veränderungen werden oft mit dem Begriff New Work umschrieben. Dass dieses Konzept funktioniert, dazu müssen Unternehmen lernen, ihren Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit des eigenen Tuns zu verdeutlichen, sie emotional zu binden und ein Arbeitsumfeld zu

SINN UND FÜHRUNG VON MITARBEITENDEN

Betrachtet man die aktuelle Diskussion rund um das Thema Führung, so ist die Frage nach dem Sinn in der Mitarbeiterführung ein Topthema. Nicht so sehr der Sinn, den Führungskräfte für sich selbst finden können oder sollen, steht im Vordergrund, sondern vielmehr, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre Arbeit als sinnvoll empfinden, auch motivierter und leistungsbereiter sind. Sinn zu geben bzw. Sinn zu stiften wird daher zu einer wichtigen Führungsaufgabe.

Wie gelingt es Führungskräften, Sinn zu vermitteln? Es zeigt sich, dass es einer fundamentalen Richtungsänderung bedarf vom Sinn-Geben zum Sinn-Erleben und Ermöglichen. Dabei stellt sich die Frage, was ist Sinn? Was ist eine sinnvolle Arbeit?

Der Begriff Sinn hat unterschiedliche Bedeutungen, wobei sich Sinn auf die Fähigkeit zur Wahrnehmung (Sinnesorgane), auf das Gefühl oder Verständnis für etwas oder jemanden, auf die Denkungsart, auf die Bedeutung und auf den Zweck oder Wert, der einer Sache beigemessen wird, beziehen kann. Wenn jemand eine bestimmte Situation verstehen will, dann sucht er nach den Gründen einzelner Wahrnehmungen – er versucht, ihren Sinn zu erfassen bzw. hinter etwas zu kommen. Sinn entsteht daher aus der Bedeutung, die eine bestimmte Person in einer bestimmten Situation einer Sache, Handlung oder einem Ereignis beimisst. Sinn ist daher etwas Subjektives.

Sinn und Sinnerfahrung

Sinn kann definiert werden als «eine Bedeutung oder Bewertung, die wir bei einer Tätigkeit, einem Geschehen oder einem Ereignis wahrnehmen oder erleben, die wir herstellen oder dem Geschehen/der Tätigkeit geben». Eine Sinnerfahrung besteht also aus einer Bewertung und dem dazugehörigen Gefühl.

Sinnerfahrungen sind also sehr individuell, d. h. was für einen Menschen sinnvoll ist, kann für den anderen sinnlos sein. Nach Viktor Frankl ist das Streben nach Sinn etwas zutiefst Menschliches. «Die Struktur menschlichen Daseins bringt es mit sich», so schreibt Frankl (2015), «dass der Mensch eigentlich oder zumindest ursprünglich über sich selbst hinaus nach etwas langt, das nicht wieder er selbst ist, nämlich entweder nach einem Sinn, den zu erfüllen es gilt, oder nach anderem menschlichen Sein, dem zu begegnen und das zu lieben es gilt.» Damit «transzendiert sich der Mensch in die Welt hinein, auf den Sinn hin (...).»

Sinn ist damit etwas, das ausserhalb des Menschen liegt, etwas, auf das hinsichtlich dessen Streben, seine Motivation, sein Wille, sein Handeln gerichtet sind. Was sinnvolle Arbeit (meaningful work) ist, wird je nach Perspektive unterschiedlich beantwortet. In der deutschsprachigen Diskussion gibt es zwei unterschiedliche Ansätze, zum einen jenen über den «Sinn der Arbeit» und jenen über den «Sinn in der Arbeit».

Die Wichtigkeit der Arbeit für das Leben wird unter dem Sinn der Arbeit verstanden. Bauer (2015) interpretiert den Sinn der Arbeit als Resonanzerfahrung, nämlich als Resonanz mit sich selbst, mit anderen und mit der Welt: «Wo uns das, was wir durch Arbeit zuwege gebracht

haben, gefällt und Freude macht, wo wir uns in dem, was wir tun, in unserer Identität wiedererkennen und wo wir für das von uns Geleistete die Anerkennung und Wertschätzung anderer gewinnen, dort wird Arbeit zu einer Resonanzerfahrung.»

Die Blickrichtung über den Sinn in der Arbeit widmet sich der Frage, was im konkreten Arbeitsvollzug als sinnvolle Arbeit erlebt wird. Dabei stehen Fragen des gelingenden Bezugs zur Arbeit und der Einbettung von Arbeit in den eigenen Werte- und Lebenszusammenhang im Fokus. Sinnvolle Arbeit bezieht sich danach auf das Zusammenspiel bestimmter Rahmenbedingungen der Arbeit und des subjektiven Gefühls der Passung.

Sinn stiftend als Führungsaufgabe

Sinnstiftend tätig zu sein wird in der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion als zentrale Führungsaufgabe beschrieben. Exemplarisch seien einige prominente Ansätze herausgegriffen, die die Bedeutsamkeit dieses Themas widerspiegeln: Transformationale Führung argumentiert, dass transformierende Verhaltensweisen von Führungskräften Mitarbeiter zu mehr Leistung inspirieren können, wenn diese vornehmlich auf die Werteveränderung und Sinnvermittlung abzielen. Damit gelingt es, dass die Teammitglieder ihre Eigeninteressen überschreiten (transcend) und intrinsisch motiviert zur Erreichung organisationaler Ziele beitragen. Der Leader-Member-Exchange-(LMX-)Ansatz fokussiert auf die Führende-Geführten-Beziehung. Eine bessere Beziehung zwischen Vorgesetztem und Untergebenen steigert die Arbeitsleistung, weil Führungskräfte den Mitarbeitern die Bedeutung (meaningfulness) ihrer Arbeit zur Erfüllung der gesamtorganisationalen Aufgabe besser vermitteln können.

Paradoxe Führung befasst sich mit der Frage, wie Führungskräfte erfolgreich mit vielschichtigen, teils widersprüchlichen Anforderungen umgehen und