



Vision und Mission: Konkret sein ist der Schlüssel

Studie. Der „Hernstein Management Report“ zeigt: Die überwiegende Mehrheit der Unternehmen hat sich schon einmal mit Vision und Mission auseinandergesetzt. In der Umsetzung zeigen sich allerdings viele Schwächen.

Die Zeiten, in denen Politiker meinen, wer Visionen habe, solle zum Arzt gehen, liegen lang zurück. 70 Prozent der Führungskräfte sagen, das eigene Unternehmen verfüge über eine Unternehmensvision, also eine Vorstellung, wo das Unternehmen langfristig stehen möchte. 73 Prozent sagen, ihr Unternehmen verfüge über eine Unternehmensmission, also ein ausformuliertes Bild, wozu es das Unternehmen überhaupt gibt. Nur rund ein Zehntel der Führungskräfte verneint dezidiert, dass es in ihren Unternehmen eine ausformulierte Unternehmensvision oder ein Mission Statement gibt.

Das ergab der „Hernstein Management Report“, in dessen Rahmen gut 1500 Führungskräfte aus Österreich und Deutschland die provokante Frage gestellt wurde: „Ist da noch Leidenschaft?“

71 Prozent der Befragten meinen, dass die Unternehmensvision in ihrem Unternehmen ausreichend kommuniziert wird. Geht es um die Kommunikation der Mis-

sion, sind es mit 59 Prozent deutlich weniger.

Was aber läuft falsch, wenn gerade einmal zwei Drittel der Führungskräfte (die ja meist in den Visions- und Missionsprozess eingebunden sind) sagen, dass die Vision eine gute Orientierung gibt?

Prinzipiell sei es gut, dass es in mehr als zwei Drittel der Unternehmen eine Vision und Mission gebe, sagt [Michaela Kreitmayer](#). „Wichtig ist vor allem, dass sie nicht nur ausgedruckt und eingeraht in den Gängen der Unternehmen hängen“, sagt die Leiterin des [Hernstein](#) Instituts. Essenziell sei, alle Mitarbeiter einzubinden, möchte man Vision und Mission zum Leben erwecken und die Inhalte kommunizieren. „Vision und Mission nützen dem Unternehmen nur dann, wenn sie in den Köpfen ankommen. Dann können sie als Guideline und Inspiration dienen.“

Doch das gelingt in der Praxis offenbar nur bedingt. Denn schon allein zwischen Top-, mittlerem und unterem Management geht in

Bezug auf Nutzen und Umsetzung von Vision und Mission viel verloren. „Das Wichtigste ist, dass Vision und Mission bei allen Entscheidungen im Kopf präsent sind und so eine wertvolle Unterstützung im Daily Business darstellen“, sagt [Kreitmayer](#). Um das leisten zu können, brauche es allerdings Führungsarbeit: „Vision und Mission sollten auf jede einzelne Funktion heruntergebrochen werden.“ Jeder Mitarbeiter müsse eine klare Antwort auf die Fragen „Was bedeuten Vision und Mission für mich?“ oder „Was ist mein Beitrag zum Gelingen des großen Ganzen?“ haben. „Das ist ein aufwen-

diger Schritt, leistet allerdings einen immensen Beitrag zur Identifikation mit dem Unternehmen.“ Der Schlüssel, das Zauberwort lautet: konkret sein. „Bleibt das Ganze zu abstrakt, zu sehr auf der Metaebene, darf man sich nicht wundern, wenn keine Taten folgen.“

Transferaufgaben stellen

Rund um Vision und Mission gibt es also für Führungskräfte, aber auch für (externe) Berater und Begleiter einiges zu tun. „Die Arbeit an der Vision ist kein einmaliges To-do, sondern ein stetiger Prozess“, sagt [Kreitmayer](#). Die Führungsarbeit sollte nahtlos daran anschließen. „Dabei gilt es, den Führungskräften Transferaufgaben in die Hand zu geben, wie sie die Visionsarbeit von einem bisherigen kleinen Kreis auf alle Mitarbeitenden im Unternehmen übertragen können.“

Springt der Funke über, etablieren sich Vision und Mission in den Köpfen. Dann werden Mitarbeiter zu wichtigen Multiplikatoren für das Unternehmen. (mhk)

ZUR PERSON



Michaela Kreitmayer

leitet seit November 2016 das [Hernstein](#)-Institut, das mit dem

„Management Report“ in Kooperation mit Vieconsult regelmäßig Führungskulturen untersucht. [[Hernstein/Philipp Tomsich](#)]