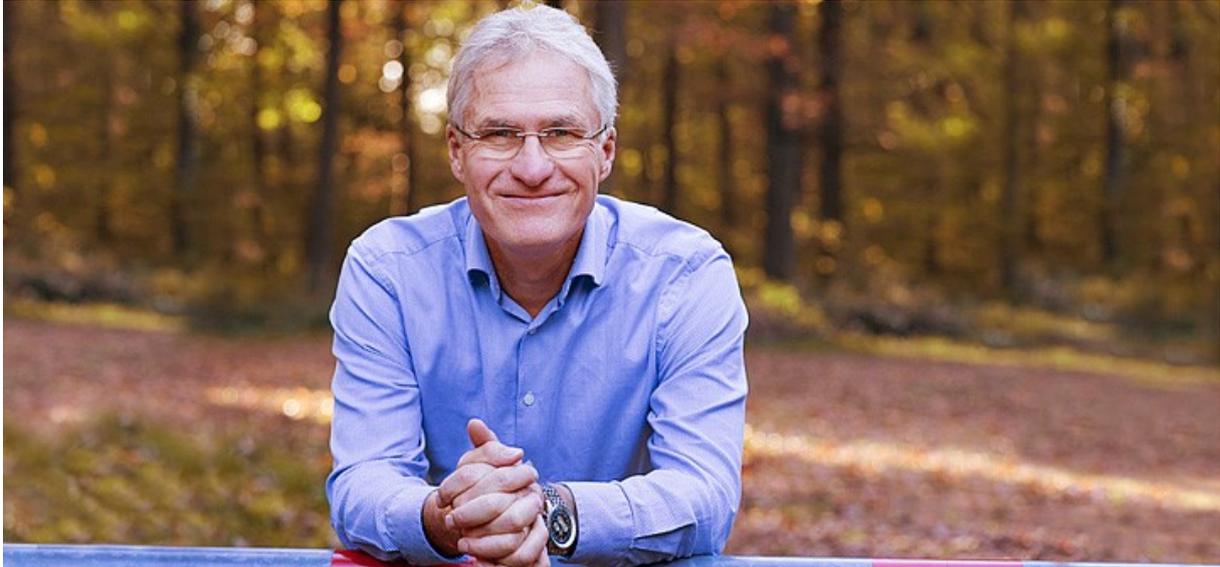


# Strategieletter

## Der Ruf nach einer Vision + Die Krise als Heiler



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

dieser **6. Strategieletter** gibt Ihnen Denkhilfen und Methoden an die Hand, um eine starke, zukunftsfähige Vision zu entwickeln sowie aus Krisen gestärkt hervor zu gehen.

**Vision ist gewünschte Zukunft. Strategie die gemachte!** Und wenn man sich auf den Weg macht, große Ziele zu erreichen, wird man nicht selten vor große Prüfungen gestellt.

**"Krisen sind unausweichlich"** - so der Managementguru Peter Drucker. Es kommt darauf an, wie man mit ihnen umgeht.

Auf jeden Fall gibt es keine gute Zukunft ohne starke Visionen und ohne erfolgreiche Krisenbewältigung. Warum das so ist und was das mit "Strategie" zu tun hat erfahren Sie ebenfalls in diesem **Strategieletter**.

Wollen Sie Einzigartigkeit und **Alleinstellung Ihres Unternehmens** wieder ein Stück voranbringen – dann freue ich mich, wenn Sie aus diesem **Strategieletter** erneut wichtige Erkenntnisse für sich gewinnen.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und dass ich weiterhin mein Erfahrungswissen mit Ihnen teilen darf.

Beste Grüße und eine spannende Zeit bis zum nächsten Mal!

Ihr

Roland E. Schön

## Unternehmens**Strategie**

# Der Ruf nach einer Vision – Jetzt!

*„Der einzig wahre Realist ist der Visionär“ (F. Fellini)*

Der Ruf nach einer motivierenden Vision wird aktuell in den Unternehmen immer lauter. Denn die Mitarbeitenden spüren, dass die Geschäftsmodelle der Vergangenheit nicht mehr zukunftstauglich sind. Warum brauchen wir überhaupt Visionen? Weil die richtungsweisenden Entscheidungen nicht aus der Vergangenheit, sondern vor allem durch unsere Erwartungen an die Zukunft bestimmt werden.

Der Anpassungsdruck in der Wirtschaft steigt enorm. Angesichts eines Bündels gleichzeitig zu lösenden Problemen, die sich aus der Klima-, Energie- und Umweltkrise, der Digitalisierung/Industrie 4.0, der Kreislaufwirtschaft, dem demografischen Wandel, den weltweiten Flüchtlingsströmen sowie der Veränderung in der Weltwirtschaft (Handelskriege/Strafzölle etc.) ergeben, sind neue, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen gefragt. Die Existenz der menschlichen Spezies auf diesem Planeten steht auf dem Spiel.

## Die Fakten

16 der 17 wärmsten Jahre überhaupt seit Beginn der Aufzeichnungen traten nach dem Jahr 2000 auf, alle fünf wärmsten seit 2010. (Quelle NOAA)

Der Kohlendioxid-Gehalt der Atmosphäre nimmt stetig zu. 2017 liegt er im Jahresmittel bereits bei etwa 405 ppm. Das ist die höchste CO<sub>2</sub>-Konzentration seit mindestens 800.000 Jahren (Quelle NOAA).

- 70,8 Mio. Menschen sind 2018 weltweit auf der Flucht in zukunftsfähigere Lebensräume. Das könnte noch massiv zunehmen (Quelle UN).
- Laut dem Welternährungsprogramm 2017 der Vereinten Nationen leiden rund 821 Millionen Menschen weltweit an Hunger (Quelle UN).
- Wer diese Entwicklungen nicht ernst nimmt und heute „Nachhaltigkeit“ nicht umfassend in Vision und Strategie des Unternehmens integriert, setzt auch seine eigene Zukunft auf's Spiel.

Für diese braucht es innovative Lösungen und kraftvolle Zukunftsbilder, die begeistern und Umsetzungskraft bei den Mitarbeitenden erzeugen.

## Fünf Erfahrungen aus meiner Praxis

1. Die meisten Unternehmen haben keine gemeinsame, mit dem Führungsteam entwickelte Vision, die in den Köpfen und Herzen der Mitarbeitenden lebt.
2. Ohne gemeinsame Vision („shared vision“) fühlen sich die Mitarbeitenden nicht wirklich mit dem Unternehmen verbunden und sind orientierungslos.
3. Ein Unternehmen ohne gemeinsame Vision verschenkt mindestens 30%-40% Ertragskraft, weil dieser fast kostenlose „Motivator“ schlechthin untergeht.
4. Vision und Strategie gehören zusammen wie zwei Seiten einer Medaille. Vision ist die „gewünschte Zukunft“. Strategie die „gemachte Zukunft“. Beide zusammen sind der zentrale „Hebel“ für nachhaltig gute Ergebnisse und Sicherung der langfristigen Existenz.
5. Vision ist nicht alles, aber ohne Vision gibt es auch keine gestaltete Zukunft. Denn Zukunft kommt nicht einfach so, man schafft sie.

## Was ist eine Vision?

Die Vision ist ein gemeinsames, geistiges Vorstellungsbild über die Zukunft eines Unternehmens. Sie ist der bildhafte Zustand, den wir in unseren Märkten, bei unseren Kunden und intern in der Firma erreicht haben, wenn unsere Wunschträume in idealer Weise in Erfüllung gegangen sind. Und jeder davon etwas hat. Die moderne Vision ist eine WIN-WIN-Vision. Alle gewinnen, keiner verliert. Auch nicht die Umwelt und die Mitwelt.

Vision ist, so meine These, ist aufgrund des Wertewandels der jungen Generation und ihrer Suche nach Sinn und nachhaltigem Wirtschaften zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor geworden.

Es geht um die langfristige Existenzsicherung. Die Voraussetzungen zu schaffen, dass ein Unternehmen auch

noch in den nächsten 100 Jahren auf dem Markt sein kann.

Die Vision ist elementarer Bestandteil des unternehmerischen Zielsystems (vgl. Abbildung). Sie ist nicht nur eine sachliche Angelegenheit, sie bringt vor allem Gefühle zum Ausdruck. Lust, Freude und Stolz an der Arbeit, Liebe zum Produkt und zum Kunden und zu sich selbst.

## Was sind die Kriterien einer guten Vision?

Nach meinen Erfahrungen weist eine funktionierende Vision folgende Merkmale auf:

- Mit Ausnahme des Ein-Mannunternehmens kann die Vision nur im Team entstehen. Die Mitarbeitenden des Unternehmens müssen die Vision kennen und in sich tragen.
- Die Vision ist ganzheitlich zu entwickeln, d.h. mit Kopf-, Herz- und Hand-Methoden im Visionsentwicklungsprozess.
- Eine Vision muss auf festem Boden gebaut werden und nicht auf Sand, d.h. sie beginnt mit der gegenwärtigen IST-Situation und den aktuellen Realitäten.
- Der Visionsentwicklungsprozess und das Ergebnis sollten Gefühle wecken und zum Ausdruck bringen. Die Vision sollte durch und durch emotionalisieren.
- Das wichtigste ist, dass eine solche Vision den Menschen Vertrauen gibt, aber auch Vertrauen voraussetzt. Es ist ein tiefes Urvertrauen im Führungsteam, dass sich die Vision erfüllen wird, wenn wir uns gemeinsam beherzt auf den Weg machen.
- Eine derart entwickelte Vision braucht keinen detaillierten und stringenten Masterplan, wohl aber eine gute Strategie. Die Richtung und die ersten strategischen Projekte müssen von Anfang an „stimmen“.
- Die Vision sucht sich dann ihren Weg, wenn wir gelernt haben, die Feedbacks sowie die Zeichen der Umwelt richtig zu interpretieren und den Kurs über die Strategie regelmäßig anzupassen.

Fortsetzung im nächsten Strategieletter (Visionsprozess in 12 Stufen, praktisches Vorgehen, Erfahrungen aus der Praxis inkl. Visions-Check)

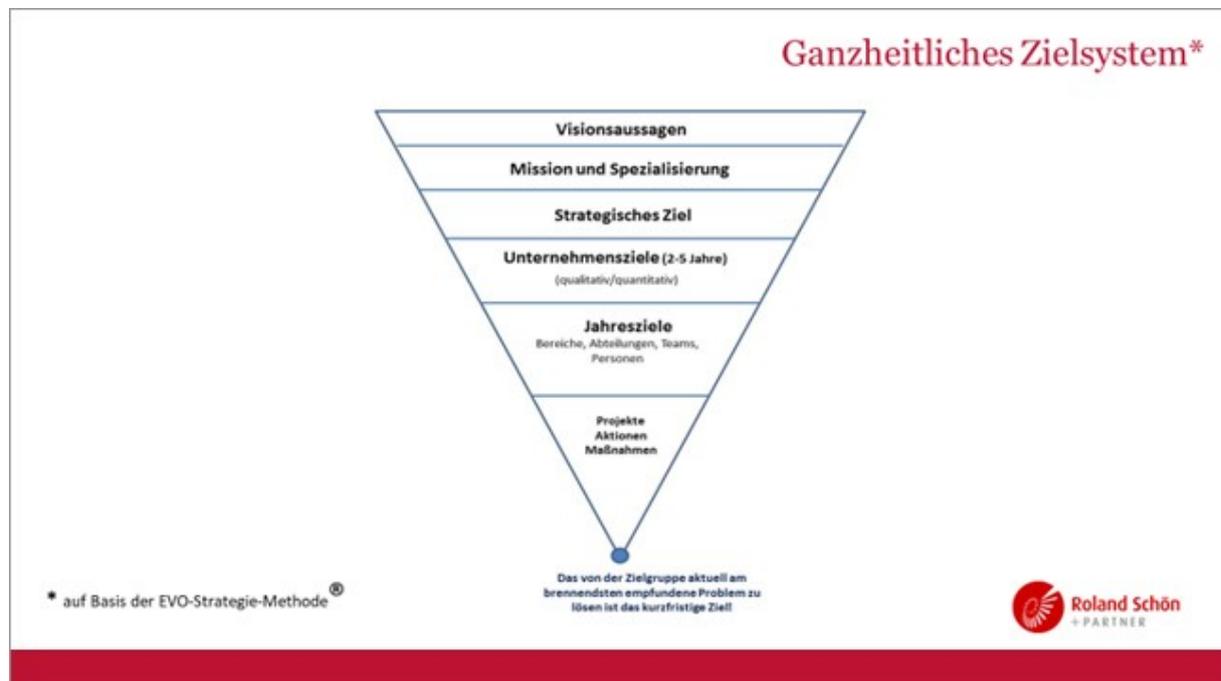


Abbildung: Ganzheitliches Zielsystem des Unternehmens

# Die Krise als Heiler

*„Wenn das Kind in den Brunnen gefallen ist, ist es zu spät“ (Sprichwort)*

James Clavell beschreibt in seinem Weltbestseller „Shogun“ auf dramatische Art alle Elemente einer Krise: Zeitdruck, Hektik, psychische Belastung, zunehmende Gefahr und abnehmender Handlungsspielraum, die drängende Notwendigkeit, Entscheidungen zu treffen und die Chance auf Besserung der Situation zu nutzen - falls man sie überlebt. Mit meinem Beitrag möchte ich den Umgang mit Krisen aus ganzheitlicher Sicht beleuchten und praktische Denkhilfen zur Verfügung stellen, Krisen frühzeitig zu erkennen, mit ihnen umzugehen und aus ihnen zu lernen. Damit man sich nicht weiter im Kreis drehen braucht.



*Bild: Das chinesische Zeichen für Krise: Gefahr und Chance/Gelegenheit zugleich.*

Krise ist Gefahr und Chance zugleich, wie es das chinesische Zeichen (Bild oben) zum Ausdruck bringt. Ich kenne keinen Menschen, keinen Unternehmer, der noch nie mit Krisen zu kämpfen hatte.

## Definition von „Krise“

Die Krise bezeichnet im Allgemeinen einen Höhepunkt oder Wendepunkt einer gefährlichen Konfliktentwicklung in einem natürlichen oder sozialen System, dem eine massive und problematische Funktionsstörung über einen gewissen Zeitraum vorausging und die eher kürzer als länger andauert.

„Krise“ bedeutet: Verdichtung, Reduktion auf Wesentliches, Zuspitzung auf eine Entscheidung hin. Wesentlich ist die Konzentration auf zweierlei: zum einen auf die tatsächliche Ursache der Krise, um diese zu beseitigen und auf die „Lösung“, den gewünschten Zustand nach der Krise hin.

Krisen treten oft unerwartet auf und zu Zeiten, wo man sie eh nicht brauchen kann. Die Bandbreite ist groß, angefangen von einer persönlichen Lebenskrise, einer finanziellen oder wirtschaftlichen Krise im Unternehmen, einer Führungskrise bis hin zur strategischen Krise. Diese ist die „Quelle“ unbefriedigender Erträge und abnehmender Attraktivität bei den Kunden.

## Beziehungskrisen, Hypothesen und Erfahrungen

Alles im Leben ist Beziehung. Als Strategieberater, Mensch und Unternehmer habe ich selbst und bei meinen Kunden schon viele Krisen durchlebt und gemeistert. Sonst könnte ich mich hier nur theoretisch äußern. Ohne praktische Empfehlung, wie man Krisen am besten meistert.

## Hypothesen und Erfahrungen im Umgang mit Krisen

- Krisen kommen zwar scheinbar überraschend, aber ihre Entstehung liegt schon viel weiter zurück.
- Die ersten Anzeichen einer Krise wären schon sehr früh erkennbar. Aber wir sind zu beschäftigt und nicht achtsam genug, die Frühindikatoren der Krise rechtzeitig zu deuten.
- Hinter jeder Krise steckt ein tieferes, ungelöstes Problem.
- Je mehr ungelöste und unbewältigte Probleme (persönlich/betrieblich), desto unerwarteter treten kleinere und größere Krisen im Unternehmen auf.
- Ein Unternehmen mit zu vielen Problemen zeigt nur, dass Probleme nicht ganzheitlich und nachhaltig an ihren Ursachen gelöst, sondern an Symptomen kuriert wurden. Krisen sind dann unausweichlich.
- Die Krise ist unser „Heiler“ weil sie uns zwingt, unser Denken und Handeln zu ändern, falls wir gestärkt aus ihr hervorgehen wollen.

- Es gibt „kleinere“ Krisen („Kurzläufer“), die im Tagesgeschäft immer wieder Probleme bereiten. Wenn man diese nicht ursächlich löst sondern Symptome kuriert, kommt das Problem zeitversetzt oder an anderer Stelle wieder.
- Dann die „Mittelläufer“ (alle 1-3 Jahre), die schon schwerer zu erkennen sind.
- Tückisch sind die „Langläufer“, alle 5 – 9 Jahre. Hier hilft nur die ganzheitliche Problemlösung (vgl. Prozess unten), weil sich die Seele solange im Äußeren das Spielfeld sucht, bis sie ihre Lernaufgabe gemacht hat.
- Krisen kommen also nur, weil wir unsere Lernaufgaben (bisher) noch nicht gemacht haben.
- Die Störungen kommen solange bis uns ein Licht aufgeht, was der Prozess gerade jetzt für uns bedeuten soll. Das nennen wir dann Erkenntnis oder Bewusstseinerweiterung.
- Krisen bewusst bewältigen heißt „heil“, ganz und vollständig zu werden.
- So ist das, was wir als Krise bezeichnen, nur eine „Heilungsverordnung“ um zu lernen, radikale Verantwortung für unser Denken und Handeln zu übernehmen. Steckt man tief in einer Krise, muss man sich erst einmal gedanklich und emotional von ihr lösen. In der ganzheitlichen Unternehmensführung gibt es dazu die Metapher, gedanklich neben sich zu treten und sich selbst zu beobachten. Das ist das Konzept des „inneren Zeugens“, der in der Lage ist, über den Dingen zu stehen und sich selbst und die Krise von einem dritten Standpunkt aus zu beobachten.

„Allerdings müssen wir zur Kenntnis nehmen, dass eine häufige Reaktionsform von Menschen angesichts von Krisen, Unübersichtlichkeiten und dementsprechenden Verunsicherungen die ‚Flucht nach vorne‘ ist. Sie äußert sich meist in Hektik, Hyperaktivität, Aktionismus...“, schrieb Peter Heintel schon 1995. Das ist nicht hilfreich.

Eine erprobte Vorgehensweise und Handlungsanleitung aus der Praxis, um aus einer Krise wirklich zu lernen, sind die folgenden Schritte (bitte schriftlich durchführen!):

- **Schritt 1:** Situation, Störung, Problem, Krise wahrnehmen und von „allen Seiten“ anschauen – die Fakten benennen!
- **Schritt 2:** Gefühle wahrnehmen
- **Schritt 3:** Suche nach ähnlichen Gefühlen in der Vergangenheit
- **Schritt 4:** Sinn erkennen – Was sollen wir, soll ich lernen?
- **Schritt 5:** „Ja sagen zu dem was ich erkannt habe“ und „Danke sagen“, dass ich es begreifen durfte!
- **Schritt 6:** „Um neue Erfahrungen/Gelegenheiten bitten, damit Du Deine Lernerfahrung ‚testen‘ kannst“

Mein langjährige Erfahrung bestätigt, wenn man diese kleine Übung macht, dann ist die Chance groß, dass wir unsere „Lektion“ lernen und nicht wieder Umstände anziehen, die zu einer erneuten Krise führen.

**Fortsetzung im nächsten Strategieletter.**

*Arbeitsblätter mit Prozessbeschreibung zum Thema „Lernen aus der Krise“ senden wir Ihnen auf Anfrage gerne kostenfrei zu.*

*Roland E. Schön*