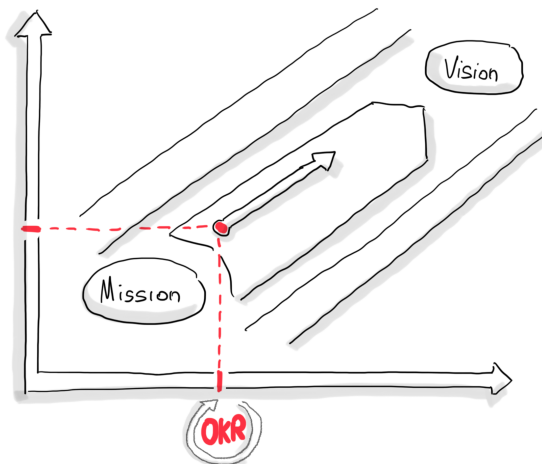


Das Potenzial einer Unternehmensvision entwickeln und voll ausschöpfen: Storytelling und OKR

29.4.2023, David Fiorucci



Kennen Sie die Vision Ihres Unternehmens, Ihrer Organisation? Haben Sie sie verstanden, beherzigt? Haben Sie über Ihren Beitrag zu dieser Vision nachgedacht?

Unternehmensvisionen sind sehr oft bloss mehr oder weniger klare, mehr oder weniger aussagekräftige, mehr oder weniger inspirierende Texte. Die Schwierigkeiten damit sind unterschiedlicher Art. Einerseits ist jedes einzelne Wort interpretierbar und bei der Übersetzung in andere Sprachen geben die verwendeten Begriffe den ursprünglich erwünschten Sinn nicht immer wieder. Andererseits stolpert man beim Verfassen und Formulieren solcher Texte gerne über den einen oder andern Begriff und findet nur schwer zu einem Kompromiss.

Zudem fällt oft auf, dass Unternehmensvision und Alltagswirklichkeit nicht genügend verzahnt sind. Denn die grösste Schwierigkeit liegt darin, die Vision konkret im Unternehmen zu verankern, damit alle Mitarbeitenden sie sich zu eigen machen und tatsächlich dazu beitragen können, dass sie Schritt für Schritt verwirklicht wird.

Die Vision bildhaft auszudrücken, ist eine gute Möglichkeit, dieser Schwierigkeit zu begegnen. Idealerweise handelt es sich um eine Darstellung, zu deren Erklärung man eine Geschichte erzählt (Storytelling).

Ausgehend von der Vision des Unternehmens und dessen Grundauftrag werden in Verbindung mit den Unternehmenswerten Führungs- und Verhaltensgrundsätze festgelegt, um den Weg zur Umsetzung der Vision zu begleiten und sie dann auch zu verwirklichen.

Die strategischen Schwerpunkte werden in Ziele und Etappen (Schlüsselresultate) aufgeteilt, im Fachjargon *Objectives and Key Results* (OKR).

Und schliesslich ist eine alljährliche Überprüfung der Vision zu planen. Was heisst das?

Stellen Sie sich vor: Sie sind mit Ihrem Team an einem sonnigen Tag um einen Tisch versammelt und bereit, den Weg in eine vielversprechende Zukunft für Ihr Unternehmen aufzuzeichnen.

Sie stellen sich gemeinsam **vier Schlüsselfragen**:

1. Wer sind unsere Kundinnen und Kunden (heute und in Zukunft)?
2. Wie wollen wir von ihnen wahrgenommen werden, wie wollen wir auf sie wirken?
3. Wie wollen wir als Team zusammenarbeiten und was ist uns dabei wichtig?
4. Welche Trends und Entwicklungen beeinflussen uns heute schon und in Zukunft?

LP³ AG / SA

Eidochsweg 23 / Chemin du Léopard 23 2504 Biel/Bienne, Switzerland
+41 78 818 40 18 www.lp3leadership.com
CHE-347.044.325

Sie legen Stifte und Papier auf den Tisch, und auf der Grundlage der Antworten beginnen Sie, aufzuzeichnen, was sie verwirklichen wollen. Dazu erzählen Sie eine fesselnde Geschichte zur Richtung, die Sie einschlagen wollen, mit inspirierenden Details zu den Zielen, die Sie anstreben.

Sie können in Gruppen arbeiten und die Ideen, Zeichnungen und Bilder anschliessend zu einer von allen geteilten Geschichte kombinieren. Zu diesem Zweck stellt jede/r die positiven Elemente in den Vordergrund, die sie oder er den verschiedenen Bildern und Ideen entnimmt.

Die dabei entstehende Vision bildet den Kompass, auf den sich Ihr Unternehmen ausrichtet. Sie stellt das Idealbild der Zukunft dar, das Sie unter Berücksichtigung Ihrer Erwartungen, Ihrer Werte und Ihrer Stellung auf dem Markt anstreben. Sie inspiriert und motiviert Ihr Team dazu, sich für das Erreichen der gemeinsamen Ziele einzusetzen.

Um der Vision Leben einzuhauchen, legen Sie auch einen klaren Grundauftrag fest, der die wesentliche Rolle, die Daseinsberechtigung Ihres Unternehmens in der Gesellschaft abbildet. Der Grundauftrag bringt zum Ausdruck, wozu Sie als Organisation existieren.

Sie wissen aber auch, wie wichtig es ist, mit den Werten Ihres Unternehmens vereinbare Führungs- und Verhaltensgrundsätze festzulegen, damit sich die Vision konkretisiert. Diese Prinzipien dienen als Leitplanken für die Tätigkeiten und Entscheide Ihres Teams und gehen in der Unternehmenskultur auf. Sie verstärken die Kohärenz sowie die Ausrichtung auf Vision und Grundauftrag und fördern ein positives und ethisches Arbeitsumfeld.

Um Ihrem Unternehmen eine klare Ausrichtung zu geben, identifizieren Sie ausserdem strategische Schwerpunkte, die Ihnen erlauben, Ihre Vision umzusetzen. Sie gliedern diese Schwerpunkte in spezifische, messbare Ziele, die sie mithilfe eines OKR-Rahmens verfolgen. Die OKR helfen Ihnen dabei, die Schlüsselresultate festzulegen, die Sie erreichen wollen, sowie die notwendigen Zwischenschritte auf dem Weg dahin. Sie ermöglichen es Ihrem Team, auf die Prioritäten fokussiert zu bleiben und die erzielten Fortschritte auf dem Weg zur Umsetzung Ihrer Vision zu ermessen.

Schliesslich ist Ihnen bewusst, wie entscheidend Monitoring und Evaluation dafür sind, dass sich Ihr Unternehmen der angestrebten Vision annähert. Deshalb sehen Sie eine jährliche Überprüfung der Vision vor, bei der Sie die erzielten Ergebnisse anhand der Zielvorgaben evaluieren, wo nötig Ihren Plan anpassen und das Engagement für die Vision festigen. Um die Agilität Ihres Unternehmens zu fördern, können Sie allenfalls auch bestimmte Verhaltensgrundsätze anpassen und damit den Weg zum Ziel hin justieren und neue Akzente setzen. Die Werte Ihres Unternehmens bleiben, die Führungs- und Verhaltensgrundsätze hingegen können sich entwickeln.

So also setzen Sie das Storytelling ein, um Ihre Unternehmensvision mit Leben zu erfüllen, indem Sie sie mit Ihrem Grundauftrag, Ihren Führungs- und Verhaltensgrundsätzen, Ihren strategischen Schwerpunkten und Ihren OKR verknüpfen und eine jährliche Überprüfung vorsehen. Dies gewährleistet, dass Sie auf dem richtigen Weg hin zur Verwirklichung der Vision sind. Mit diesem holistischen Ansatz sind Sie bereit, Ihr Unternehmen in eine florierende und Ihren Erwartungen entsprechende Zukunft zu führen.

Der OKR-Ansatz

Zielsetzungen mithilfe von *Objectives and Key Results* (OKR) anzugehen, stellt einen wirkungsvollen Prozess dar, um die Anstrengungen Ihres Teams auf die Schlüsselziele Ihres Unternehmens auszurichten. Für den Anfang sind die folgenden Schritte hilfreich:

1. Klare Ziele festlegen: Halten Sie zunächst Ihre strategischen Ziele fest, die der Vision Ihres Unternehmens und seinem Grundauftrag zu entsprechen haben. Die Ziele müssen spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein (SMART). Sie bilden die Gesamtergebnisse ab, die Sie erzielen wollen, und sie sollen Ihr Team inspirieren und motivieren.
2. Schlüsselresultate identifizieren: Weisen Sie jedem Ziel Schlüsselresultate zu, also konkrete Massnahmen, aufgrund derer Sie später bestimmen können, ob Sie die einzelnen Ziele erreicht haben oder nicht. Sie dienen Ihnen als Orientierungshilfe zur Evaluation der erzielten Fortschritte. Üblicherweise werden pro Ziel drei Schlüsselresultate festgehalten. Wichtig dabei ist, einfach und effizient zu bleiben, aber genügend Massnahmen vorzusehen, damit die Evaluation aussagekräftig ist. In der Regel liegen Sie mit zwei bis fünf definierten Schlüsselresultaten richtig.
3. OKR kommunizieren und teilen: Haben Sie Ihre OKR festgelegt, stellen Sie deren klare Kommunikation an Ihr ganzes Team sicher. Teilen Sie die OKR transparent mit und erläutern Sie, weshalb sie für das Unternehmen entscheidend sind. Überprüfen Sie, ob wirklich jedes einzelne Mitglied Ihres Teams seine Rolle für die Umsetzung der OKR versteht und wie es zur globalen Vision des Unternehmens beiträgt.
4. Fortschritte festhalten: Richten Sie ein Kontrollsystem ein, um die Fortschritte bezogen auf die OKR messen zu können. Dabei kann es sich um Projektmanagement-Tools, Dashboards, Folgemeetings oder andere geeignete Methoden handeln, mit denen Sie die Schlüsselresultate im Auge behalten. Stellen Sie sicher, dass die OKR sichtbar sind und aktualisieren Sie sie regelmässig, damit Sie die Entwicklung in Echtzeit verfolgen können.
5. Anpassen, justieren: Evaluieren Sie die Fortschritte bezogen auf die OKR regelmässig und passen Sie die OKR wenn nötig an. Wenn Sie feststellen, dass Sie von der vorgesehenen Bahn abkommen, dann treffen Sie Massnahmen, um wieder auf Erfolgskurs zu gelangen und Ihre Kräfte gezielt einzusetzen. Bleiben Sie agil und anpassungsfähig, um zu gewährleisten, dass Ihre OKR während des ganzen Prozesses relevant und wirkungsvoll bleiben. Ratsam ist, mit kurzen Zyklen (3, 6, 9 und 12 Monate) zu arbeiten.
6. Erfolge feiern: Zelebrieren Sie Meilensteine und vom Team erzielte Erfolge. Anerkennung und Belohnung für die Ziele, die Ihr Team erreicht hat, wirken motivierend und fördern das Engagement für die vereinbarten Ziele.

Wenn Sie einen OKR-Ansatz einführen, schaffen Sie damit einen klaren und den übergeordneten Zielen entsprechenden Rahmen, um die Anstrengungen Ihres Teams auf die Zielsetzungen auszurichten und sich der Verwirklichung Ihrer Unternehmensvision anzunähern. Mit den OKR regen Sie Ihr Team zu Ergebnissen an, die sich am gemeinsamen Ziel orientieren.

Wichtig ist, auf transparente Kommunikation zu achten, aber auch auf regelmässige Kontrolle und geeignete Anpassungen, um die Effizienz dieses Ansatzes zu maximieren.