



Aus der Krise: Zeit für Veränderungen nutzen, die richtige Orientierung finden

Von Mario Buchinger

Die Zukunft ist und bleibt immer ein ungewisser Raum. Während wir uns als Menschen in den ersten drei Dimensionen frei bewegen können, sind wir in der vierten Dimension, der Zeit, gefangen. Es ist ein Kontinuum, aus dem wir uns nicht fortbewegen können. Die Vergangenheit ist mit Einschränkungen sichtbar. Die Teile, die wir selbst erlebt haben, mögen scheinbar verständlicher sein, wenn uns dabei klar sein muss, dass wir die Vergangenheit gefiltert wahrnehmen. Was die Zukunft angeht, müssen wir feststellen, dass wir darüber nichts wissen. Das einzige, was wir tun können, ist Annahmen zu treffen. Manche dieser Annahmen sind gewagt, andere plausibel. Jedoch kommen wir bei der unternehmerischen und gesellschaftlichen Weiterentwicklung nicht umher, Annahmen über die Zukunft zu treffen. Nur so ist es mög-

lich, die Zukunft mitzugestalten und vorbereitet zu sein, wenn es so weit ist. Tun wir dies nicht, werden wir zum passiven Spielball der Geschicke anderer. Tun wir es, besteht die Gefahr, dass wir bestimmte Dinge falsch annehmen. Aber so ist das nun mal, das nennt sich Risiko, aus dem es kein Entrinnen gibt. Und damit bleibt die Zukunft die große Unbekannte, da helfen auch unseriöse Dienstleistungen, wie Astrologie oder Wahrsagerei, nichts.

>> Es braucht ein Leitsystem <<

Um dennoch in einem unbekanntem System navigieren zu können, braucht es stets ein Leitsystem, das einem die grobe Richtung weist. Die alten Seefahrer nutzten dafür die Sterne. Der Nordstern (auch »Alpha Ursae Minoris« oder auch »Polaris« genannt) ist ein gutes Beispiel. Dieses Objekt am Nachthimmel wies den Seefah-

ren die Nordrichtung, da sich dieser Stern nahezu am Himmels-Nordpol befindet. Die Seefahrer hatten logischerweise nie die Absicht, dieses 430 Lichtjahre weit entfernte Objekt zu erreichen, wohl aber wies es ihnen die Richtung. Bei der Entwicklung von Unternehmen oder einer Gesellschaft ist ein solches Leitsystem genauso nützlich. Hier reden wir aber nicht von astronomischen Leitsystemen, sondern von ethischen, und sie heißen Visionen.

>> Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen. Oder etwa nicht? <<

Das berühmte Zitat von Helmut Schmidt stammt aus dem Jahr 1980. Er



Das Buch zum Thema: »Das Wasserfall-Paradoxon«

Im ersten Teil der dreiteiligen Serie wird der Blick auf die Fragen der Sinnhaftigkeit und Bedeutung von Vision und Mission gelegt.

kommentierte damals damit den Wahlkampf von Willy Brandt. Später in einem Interview in der ZEIT revidierte Schmidt seine Aussage und bezeichnete dies als »pampige Antwort auf eine dusselige Frage«. Der Begriff Vision wird oft missverstanden und fehlinterpretiert. Das Missverständnis besteht darin, dass man eine Vision mit einer Zielerwartung oder einer Ergebniserwartung verwechselt. Die tatsächliche Bedeutung erscheint vielen zu abstrakt und damit als Zeitverschwendung. Eine Vision zu entwickeln ist nicht einfach und bedarf einiger Anstrengung. Sie sorgt aber dafür, dass man auf dem ungewissen Weg in eine Zukunft niemals die wesentliche Orientierung verliert. Eine Vision wird nicht zwangsläufig erreicht, aber sie beeinflusst strategische Entscheidungen und sorgt dafür, dass man die richtige Richtung nicht verlässt. Der konkrete Weg ist damit noch lange nicht beschrieben.

>> Eine Vision ist eine Außensicht <<

Eine Vision beschreibt stets eine Außensicht einer Organisation oder Gesellschaft. Es geht hier noch nicht darum, wie eine Organisation sich konkret verhalten möchte und was als Ergebnis herauskom-

men soll. Es soll transparent werden, wie eine Gesellschaft, sei es lokal oder auch global, aussehen soll, zu der man als Organisation beitragen möchte. Was genau soll sich durch den eigenen Beitrag verbessern? In welche Richtung soll sich eine Gesellschaft durch diesen Mehrwert weiterentwickeln? Ich möchte hier ein Beispiel anführen, um dies besser zu verdeutlichen. Unser Unternehmen hat als Vision folgenden Satz formuliert: »Die gesamte Wirtschaft und Gesellschaft handelt im Sinne des Ehrbaren Kaufmanns.«

Das bedeutet, dass unsere Firma einen Beitrag leistet, damit alle Menschen ihre Entscheidungen nicht nur nach dem Aspekt der Legalität abwägen, sondern auch nach dem der Legitimität. Dies schließt somit eine ethische Vertretbarkeit von Entscheidungen mit ein. Diese Vorstellung mag nach Sozialromantik klingen, ist es aber nicht. Wir sind uns darüber im Klaren, dass unsere Vision eine idealtypische Vorstellung ist und wir diese vermutlich nicht erleben werden. Dennoch ist dieses Bild sinnvoll, weil es unsere strategischen und geschäftlichen Entscheidungen leitet und beeinflusst. Als Folge arbeiten wir nicht für Unternehmen, deren Geschäftszweck primär die Zerstörung von Umwelt und Leben ist oder für Projekte, in denen es darum geht, zum Zwecke der Profitsteigerung Menschen zu entlassen.

>> Vision entwickeln ist Chefsache und braucht Zeit <<

Eine Vision wird typischerweise von den obersten Leitungsebenen in Unternehmen oder einer Regierung für das jeweilige Land oder den Staatenverbund entwickelt. Hier gilt klar die Devise: zu viele Köche verderben den Brei. Selbstverständlich geht es dabei auch darum, involvierte Menschen, seien es Kunden, Bürger, Mitarbeiter und sogar die Konkurrenz in die Überlegungen einzubeziehen. Der Weg zur Entwicklung der Vision startet meist mit Annahmen darüber, was sich langfristig, und damit sind Zeitskalen größer zehn Jahre gemeint, gesellschaftlich, technologisch sowie wirtschaftlich verändern wird. Genauso wird betrachtet, was sich in diesem Zeitraum nicht verändert. Daraus werden die Handlungsbedarfe abgeleitet, zu denen man beitragen möchte.

Die Vision erzählt am Ende eine Geschichte. Diese beginnt mit einer klaren und gut verständlichen Überschrift, die auch im Rahmen von Marketingaktivi-



»Eine Unternehmensvision wird oft mit einer Zielerwartung verwechselt.«

Mario Buchinger
Ökonomie-Physiker, Querdenker
Buchinger|Kuduz

täten genutzt werden kann. Es ist aber durchaus normal, dass dieser eine Satz, der die Vision umschreibt, durch weiterführende Erklärungen ergänzt wird.

Die Entwicklung einer Vision kann recht lange dauern. Man kann hier sicher von Wochen bis Monaten sprechen. Für den Prozess gibt es keine Blaupause, es ist Kreativität gefragt und für diese muss man sich Zeit nehmen. Mehrere Iterationschleifen sowie das Verwerfen bereits entwickelter Ideen und das Entstehen neuer Ansätze sind dabei ein normaler Vorgang – so wie in jedem Kreativprozess.

>> Aus der Vision folgt die Mission <<

Während die Vision eine Außensicht ist, zeichnet die Mission eine Innensicht. Diese ist auch noch sehr unkonkret und allgemein. Die Mission beschreibt die Handlungsmaxime, wie man als Organisation oder Gesellschaft vorgehen will, um sich dem idealen Bild der Vision zu nähern. Unsere Unternehmensmission ist es, mit den Kunden und Partnern den notwendigen Paradigmenwandel hin zum Ehrbaren Kaufmann zu entwickeln.

An dieser Stelle darf man nicht stehen bleiben. Damit Menschen sich als Gemeinschaft weiterentwickeln können, braucht es als Konsequenz aus Vision und Mission klar beschreibbare Zielzustände. ■

Lesen Sie mehr dazu im zweiten Teil der Serie im Report.