

Dagmar Werther (Hrsg.)

Experten
präsentieren
ihre besten
Methoden

Vision – Mission – Werte

Die Basis der Leitbild- und
Strategieentwicklung

2. Auflage



BELTZ

Werther (Hrsg.)

Vision – Mission – Werte

Dagmar Werther (Hrsg.)

Mission – Vision – Werte

Die Basis der Leitbild- und Strategieentwicklung

2. Auflage

Unter Mitarbeit von Angelika Bachmann, Swantje Benussi, Judith Bergner, Ralf Besser, Claus Blickhan, Andreas Braun, Matthias zur Bonsen, Kerstin Eisenschmidt, Florian Grolman, Jutta Herzog, Beate Junginger, Rolf Kast, Ulrich Kastner, Birgitt Morrien, Simone Muendel, Karen Neumann, Christian Obad, Christoph Quarch, Reza Razavi, Ingo Rollwagen, Nike Roos, Andreas Schubert, Ulrich Stephany, Bettina Stoob, Karlheinz Venter, Christine Walther, Christopher Weber-Fürst

BELTZ

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-36712-9 Print
ISBN 978-3-407-25863-2 E-Book PDF

2., aktualisierte und erweiterte Auflage 2020

© 2015 Beltz Verlag
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Herstellung und Satz: Michael Matl
Umschlaggestaltung: Michael Matl
Umschlagabbildung: gettyimages © Ljudmila Borisenko/EyeEm
Illustrationen: Stefanie Rinkebach
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autoren und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Vorwort zur 2. Auflage (<i>Dagmar Werther</i>)	7
Vorwort zur 1. Auflage (<i>Dagmar Werther</i>)	12
➤ 01 Werte und Visionen in Zeiten der Transformation	19
Lost in Transformation (<i>Beate Junginger</i>)	20
Transformation »wertvoll« gestalten (<i>Reza Razavi, Ulrich Stephany, Andreas Braun</i>)	34
Differenzierung durch Strategie, Leitbild und Unternehmenskultur (<i>Karlheinz Venter</i>)	48
Strategieumsetzung mit OKRs transparent – ambitioniert – fokussiert (<i>Angelika Bachmann, Ulrich Kastner</i>)	67
»Lassen Sie uns mal was mit Blockchain machen!« (<i>Bettina Stoob</i>)	78
Sinn ist in – wie Purpose seinen Weg ins Unternehmen findet (<i>Simone Muendel, Christine Walther</i>)	100
➤ 02 Werte, Ziele, Leitbilder – Chancen und Grenzen	115
... dann führen wir mal Werte ein ... (<i>Ralf Besser</i>)	116
Visionen – Ziele – Erfolge (<i>Claus Blickhan</i>)	128
Erfolgreiche Beispiele für Leitbilder in der Wissenswirtschaft (<i>Ingo Rollwagen</i>)	152
➤ 03 Methoden, Prozesse, Strategien – aus der Praxis für die Praxis	167
Visions- und Strategieprozess für ein internationales Architektur- und Designunternehmen (<i>Kerstin Eisenschmidt</i>)	168

Werden Sie ein strategischer Futurist! (<i>Christopher Weber-Fürst</i>)	187
»Machen Sie mir einen Imagefilm!« (<i>Nike Roos</i>)	198
Die Synthese von Strategie, Vision und Mission (<i>Swantje Benussi</i>)	216
Wie eine Vision ihre Macht entfaltet (<i>Matthias zur Bonsen und Jutta Herzog</i>)	242

➤ 04 Individualcoaching – Werte, Ziele, Visionen finden **273**

Individualcoaching und das Finden von Visionen (<i>Judith Bergner</i>)	274
Visionsarbeit im Einzelcoaching – sinnvoll die berufliche Zukunft gestalten (<i>Karen Neumann</i>)	296
Die Villa: Ein Manager erschafft sich neu im Perspektiven- Coaching mit DreamGuidance (<i>Birgitt E. Morrien</i>)	326

➤ 05 Philosophischer Ausblick – von Sokrates bis Scharmer **343**

Fischen im Meer der Möglichkeiten – die Kunst, Visionen auftauchen lassen (<i>Christoph Quarch</i>)	344
--	------------

➤ 06 Anhang **359**

Die Herausgeberin	360
Die Autorinnen und Autoren	361

Online-Materialien



Strategieentwicklung im Team mit Design Thinking

(*Christian Obad*)

Leitbildentwicklung in größeren Unternehmen und

Konzernen (*Florian Grolman*)

Partizipative und wertebasierte Entwicklung von

Unternehmensleitbildern (*Andreas Schubert und Rudolf Kast*)

Vorwort zur 2. Auflage

Der Beltz Verlag hat vorgeschlagen, eine zweite Auflage zu machen. Und damit kann ich im Namen aller Autorinnen und Autoren sagen: **Mission erfüllt!** Während meiner Arbeit an diesem Buch wurde ich häufig gefragt: weshalb, wozu, warum? Was sind denn deine Vision, Mission und Werte dabei? Mit meiner Antwort darauf, möchte ich das Vorwort zu dieser Auflage beginnen:

Meine Vision: Inspiration geben für Zeitgenossen, die sich mit Vision und Leitbildern auseinandersetzen. Egal, ob sie dies im unternehmerischen oder im individuellen Kontext anstreben. Exzellenz aufspüren und in die Fachwelt bringen. Dabei sein, wenn sich die Perspektiven erneuern und die Chance besteht, die Arbeitswelt menschlicher zu machen. Wirksam sein!

Meine Mission: Ich motiviere Experten, die die Freude und Kraft haben, ihre methodischen Ansätze beim Schreiben zu überprüfen und zu schärfen. Ich finde Experten, die ihr Wissen gern teilen und damit die Leser inspirieren für ihre Arbeit und ihren Blick auf die Welt. Ich möchte *geben*, weil ich in meiner beruflichen Laufbahn viel Austausch erlebt und Unterstützung sehr gern und viel *genommen* habe.

Welche meiner Werte lebe ich mit der Herausgabe dieses Buchs? Es bedeutet mir viel, Menschen zu vernetzen und ihre Kommunikation untereinander zu fördern. Durch das zielgerichtete Teilen von Erfahrung und Kenntnis leben wir Partizipation. Partizipation ist der Schlüssel zu Verbundenheit, die mir ebenso viel bedeutet wie Vernetzung. Die in diesem beschriebenen Buch Methoden und Gedanken werden bei vielen Menschen klare Entscheidungen, Ruhe, Erfolg und hohe Kompetenz in die Welt bringen.

Die Themen Vision – Mission – Werte bekamen in den vergangenen Jahren eine Bedeutung, wie sie mir und vielleicht auch einigen meiner Kollegen bei der Erstellung der ersten Auflage (2015) noch gar nicht so sehr bewusst waren.



Beispiele



Information



Literatur



**Übungen/
Methoden**

Zwischen der Arbeit an der ersten und der zweiten Auflage liegen nun fünf Jahre. Jahre, in denen alle Coaches, Berater, HR-Experten, Betriebsräte, Betriebsärzte, Führungsathleten und Unternehmer gewahr wurden, dass es nicht funktionieren kann, wenn alle paar Jahre »eine« Strategie definiert und diese schlimmstenfalls auch noch top-down erarbeitet und kommuniziert wird. Alte Modelle zur Leitbildentwicklung sind in den unfassbar schnellen Zyklen nicht mehr geschäftsfähig.

In den letzten Jahren sind in jeder meiner Agenden für Führungskräfte-Workshops Begriffe wie New Work, Disruption, agile Leadership, Transformation, Change, Co-Creation, VUCA, Resilienz, Intrapreneurship, Holacracy inhaltlich in Form von wichtigen Inputs oder Seminarinhalten vom Auftraggeber gewünscht und von uns geliefert worden.

Die allumfassende Transformation ausgelöst durch Digitalisierung aller Prozesse und Globalisierung der Märkte verlangt neue Blickwinkel bei Entscheidungsträgern und Personalverantwortlichen und sie innoviert das Skill- und Mindset von Coaches und Beratern rasant und umfassend. Das macht Freude, bringt Herausforderung, verlangt Kreativität und den Mut, die Kunden aus der Komfortzone zu holen.

Organisationen – dazu zähle ich große und kleine Teams sowie Unternehmen jeglicher Größe – werden künftig nur dann bestehen können, wenn sie das Gespür und eine Bewusstheit für evolutionäre Praktiken im Umgang mit Mitarbeitern entwickeln. Und dazu gehört das sorgfältige und ernsthafte Erarbeiten sowohl persönlicher Werte als auch Unternehmenswerte. Sind sie gefunden, lassen sich die Sinnspuren des eigenen Wirkens erkennen.

Die hoffnungsvolle Botschaft in diesen Zeiten des großen Kulturwandels: Die Beziehung zur »Macht« ändert sich fundamental. »Die Zähmung des Egos« Einzelner (Laloux 2014, S. 51) lässt Prozesse zu, die den Mitarbeitern Freiheit und Verantwortung geben. Das Finden von Vision, Mission und Werte bildet dabei die Basis, den allerwichtigsten Raum von Freiheit und Verantwortung selbstführend auszufüllen.

Je emotionaler diese Basis aufgeladen ist, desto wirkungsvoller ist sie – das habe ich bei den neu hinzugekommenen Autorinnen und Autoren gelernt. Im Vorwort möchte ich deshalb jene Formulierungen, Begriffe, Bits und Pieces geben, die mich »angezündet« oder »emotional aufgeladen« haben. Ich bin sicher, dies wirkt auch bei Ihnen und bringt die Lust in das wahrhaft diverse Gedankengut meiner brillanten Kollegen einzutauchen.

Bitte lesen Sie dazu auch »Reinventing Organizations« von Frederic Laloux.

Mit »**Lost in Transformation**« bringt Beate Junginger auf den Punkt, was in vielen Unternehmen derzeit zu beobachten ist. Nicht zuletzt durch die digitale Transformation wurden in den Unternehmen bisher eher erratisch recht starke Veränderungsprozesse in Gang gesetzt, die nicht nur bei den Mitarbeitenden eher für Irritation denn für eine klare Richtung gesorgt haben. Mehr denn je werden Visionen benötigt, die den Menschen in den Unternehmen nicht nur eine gemeinsame Ausrichtung, sondern auch ein Wofür gibt. Mit klaren Anleitungen und Konzepten, wie zum Beispiel dem Ikigai (Japanisch für »das, wofür es sich zu leben lohnt«), weist sie einen Weg aus dem Wirrwarr der Transformationsprozesse.

Transformation und/oder Change? Nie habe ich eine Erläuterung dazu besser gehört als von Reza Razavi in einem seiner Vorträge zu Konzepten der Zukunft. Wer also hier noch für sich im Definitionsprozess hängt: Bitte schnell nachschlagen bei Reza Razavi, Ulrich Stephany, Andreas Braun und den Beitrag »Transformation »wertvoll gestalten« lesen. Eine sehr prägnante Differenzierung schafft hier Klarheit und diese ist nur der Auftakt zur Beschreibung eines Transformationsprozesses in einem Dax-Unternehmen. Am Beispiel der BMW AG zeigen die Mitarbeiter der BMW Group, wie Change, Transformation und Wertewandel Spuren in der Unternehmensgeschichte hinterlassen haben.

»**Spinnsession**« – schon einmal so etwas gemacht? Mein Tipp für Coaches, die in Workshops große Teams in kurzer Zeit zu Klarheit und Entscheidungen führen möchten: Ausprobieren! Das Ergebnis: ein Feuerwerk an Dynamik und Wachsamkeit. Dieses nicht ganz triviale Arbeitsformat aus der Strategiemethode Spinnovation behandelt Karlheinz Venter, ein Physiker, in seinem Beitrag »Differenzierung durch Strategie, Leitbild und Unternehmenskultur«. Er beleuchtet Strategieentwicklung im Zusammenspiel mit organisationaler Transformation. Spinnification, eine Spielart von »The great game of business«, ist dabei ein wesentliches Element in der kulturellen Veränderung in Unternehmen.

Wer mehr Spinnsession und Spinnification möchte, dem sei das Buch »Spinnovation. Intelligent spezialisieren, Kraftvoll innovieren, Alleinstellung neu entwickeln« von Karlheinz Venter und Kerstin Friedrich ans Herz gelegt.

»OKRs«: So komplex das Modell der Spinnification auf mich wirkt, so wunderbar nachvollziehbar und einfach in Teams zu vermitteln, sind die »Objective Key Results«, die das Autorenduo Angelika Bachmann und Ulrich Kastner in ihrem Beitrag vorstellt. Eine wunderbare Methode, die in kürzester Zeit Transparenz, Motivation und Ressourcenschonung in den operativen Teil einer Organisation bringen kann. OKRs gehören in den agilen Unternehmensalltag und eignen sich hervorragend mit der eigenen Handlungsenergie »in Kontakt zu gehen«.

»Lassen Sie uns mal was mit Blockchain machen« – ein Mind-Catcher-Beitrag von Bettina Stooß, der als Innovationsberaterin eine solide strategische Ausgangsbasis für alle zukunftsgerichteten Aktivitäten eines Unternehmens sehr am Herzen liegt. Sie veredelt dieses Buch durch ihren präzisen Entwurf für einen zweitägigen Workshop. Beleuchtet wird der Prozess von der Rolle der Innovation ausgehend über Innovationsziele, -felder und -typen bis hin zur Markteintrittsstrategie.

Überlegen Sie oder Ihr Kunde vielleicht gerade, das Thema Purpose auf den Tisch zu bringen? Simone Muendel und Christine Walther widmen mit »Sinn ist in – wie Purpose seinen Weg ins Unternehmen findet« ihre Betrachtung dem »Purpose« als institutionalisierten Sinn in Ergänzung zu Vision und Mission. »Driven by Purpose« zielt auf die Suche nach Sinn und Zweck eines Unternehmens ab.

Die beiden sind sehr erfolgreiche Kommunikationsexpertinnen, Executive und Business-Coaches, und schenken uns einen Kommunikationsplan zur Aktivierung des Purpose und wie das »Bigger Why« in der Unternehmenskultur ausgerufen und verankert werden kann.

Alle »neuen« Autorinnen und Autoren der zweiten Auflage bewegen sich im unternehmerischen Kontext – bis auf eine Ausnahme: Birgitt E. Morrien berichtet über das Coaching auf der Grundlage ihrer ganzheitlichen Beratungsmethode DreamGuidance. Sie hat ihren Beitrag aus der ersten Auflage ergänzt und beschreibt die weitere Karriere eines Ex-Managers, der als Buchautor reüssiert. In einer temporären Schreibkrise gelingt es ihr, im Coaching unter anderem durch »Vac« – die heilige Rede – den Wendepunkt seiner weiteren Entwicklung erfolgreich einzuleiten. Morrien lässt uns an einer ebenso überraschenden wie spannenden Wendung des Prozesses teilhaben.

Zehn neue Autoren sind für die vorliegende zweite Auflage gefunden. Alle sind etablierte Coaches und Berater und in der Lage, ihre Klientel mit höchster Expertise durch die geschilderten Prozesse zu führen.

Bei allen Kolleginnen und Kollegen bedanke ich mich für ihre großartige Arbeit und weise auf drei Artikel aus der ersten Auflage hin, die künftig aufgrund des Umfangs, welche die zweite Auflage beschert hat, auf der Homepage des Beltz Verlags – www.beltz.de – direkt beim Buch kostenfrei bei den Online-Materialien zu finden sind:

- Florian Grolman: Leitbildentwicklung in größeren Unternehmen und Konzernen
- Christian Obad: Strategieentwicklung im Team mit Design Thinking
- Andreas Schubert und Rudolf Kast: Partizipative und wertebasierte Entwicklung von Unternehmensleitbildern

Ich danke allen Beiträgern sehr herzlich für ihre großartigen Gedanken.

Dagmar Werther, Oktober 2019

Vorwort zur 1. Auflage

»Dreiklang« – dieses Wort fiel so häufig im Austausch mit den Autoren dieses Buches, dass es die herausgeberischen Gedanken zu diesem Projekt einleiten soll. Ähnlich wie der »Dreiklang« die Basis der abendländischen Harmonielehre abbildet, ist der Dreiklang von Vision, Mission und Werten die Basis einer erfolgreichen Unternehmenskultur.

Wie so oft bei einem Beiträgebuch sind die Reflexionen über das eigene professionelle Schaffen und die Überlegungen vor einem Workshop der Ausgangspunkt für publizistische Unternehmungen. Fragen, die wir uns in diesem Zusammenhang immer wieder gestellt haben, lauten: Wie können wir den Kunden ihre Bedürfnislage optimal spiegeln und letztlich eine gute Auftragsklärung herbeiführen, wenn Begriffe wie Vision, Unternehmensleitbild, Teambuilding, strategische Entwicklung, Veränderungsprozess durch den Raum schwirren? Wie können wir die Teams optimal durch den Prozess führen? Und vor allem: Welche Weiterentwicklungen des Methodenkatalogs sind zu beobachten?

17 Experten teilen in diesem Buch mit den Lesern – die wir unter Coaches, Trainern, Beratern und Führungskräften vermuten – ihre wichtigsten Instrumente. Sie haben unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Praxis, dementsprechend vielgefächert und reich an methodischen Vorschlägen ist das Anwendungsspektrum.

Wenn Mitarbeiter eines Teams im Unternehmen durch einen Leitbildentwicklungsprozess geführt werden, dann kommt jeder Teilnehmer für sich unweigerlich an den Punkt, wo er seine eigene, höchst persönliche Vision hinterfragt. Diese Tatsache hat mich dazu inspiriert, drei Visionsprozesse im Rahmen des Individualcoachings in dieses Buch aufzunehmen. Dazu lesen Sie bitte die drei sehr gelungenen Beiträge der beiden Psychologinnen Judith Bergner und Karen Neumann sowie der Trainerin Birgitt E. Morrien.

Judith Bergner ermöglicht die Visionsfindung im individuellen Coaching durch das Durchleben vier aufeinander aufbauender Phasen, die sie in ihrem Beitrag »Individualcoaching und das Finden von Visionen«

(s. S. 274 ff.) genau beschreibt. Der Beginn ist die Akzeptanz und das Einverständnis mit sich und dem eigenen Lebensweg – mit allen Höhen und Tiefen.

Karen Neumann führt die Leser (und die Visionssucher) in sieben ausnehmend feinfühlig gestimmten und präzisen Schritten – mit Ansätzen aus der Achtsamkeitslehre und systemischen Fragetechniken – durch diesen Prozess. Ihr Beitrag »Visionsarbeit im Einzelcoaching – sinnvoll die berufliche Zukunft gestalten« (s. S. 296 ff.) zeigt, wie die Arbeit an der persönlichen Vision und Mission Menschen helfen kann, anstehende Entscheidungen in ihre Lebenskonzepte zu integrieren.

Birgitt E. Morrien beschreibt in »Die Villa: Ein Manager erschafft sich neu im Perspektiven-Coaching mit DreamGuidance« (s. S. 326 ff.) wie aus Visionen Wirklichkeit wird. Sie zeigt, wie ein Manager eines mittelständischen Unternehmens mithilfe der Ressourcenanalyse, Tagtraumreise, der DreamGuidance-Methode sowie persönlicher Visionsarbeit eine berufliche Neubestimmung realistisch gestalten kann.

Zurück zum Coaching mit unternehmerischen Teams: Die folgende Rubrikierung bietet jeweils eine Definition aus meiner persönlichen Sicht zu Vision, Mission und Werte und stellt dazu die Beiträger vor, die sich in diesem Buch diesem Element fokussierend gewidmet haben. Es wird dabei sehr gut klar, wie vielschichtig die prozessuale Arbeit geführt werden kann und muss, um eine gute Basis für Leitbild und Strategieentwicklung zu erhalten.

Vision: In der Fachliteratur wird eine Vision gern beschrieben als »Fixstern« oder als »Leuchtturm« unternehmerischer Überlegungen und unternehmerischen Handelns. Mir persönlich gefällt am besten der Vergleich mit einem Flugzeug. Nach der Erstellung der Flugroute und nach dem Take-off hat der Pilot das Ziel, seine Destination zu erreichen. Seine Vision ist zum Beispiel ein Flug nach Rom. Seine Mission heißt: sicher, auf kürzestem Weg, unter Umgehung von Wetterturbulenzen. Um diese zu erfüllen, korrigiert er gegebenenfalls den Kurs. Er hat das Know-how dazu und die Verantwortung als Entscheidungsträger. Wie überall gibt es Schnittstellenkompetenzen, die mit eine Rolle spielen. Das wären in diesem Fall die Fluglotsen. Aber es gilt: Leaving on time, arriving on time in Rome! Wir haben das Ende respektive Ziel der Reise vorausgedacht.

Unternehmenssprachlich gelesen bedeutet dies:

- Wohin wollen wir? Wo sehen wir uns in der Zukunft?
- Welches Bild zeichnen wir von uns in drei, fünf oder zehn Jahren?
- Was wollen wir mit unserer Unternehmung erreichen?

Welche Kriterien zeichnen eine gelungene Vision aus?

- Eine Vision liefert uns ein klares, kraftvolles Bild von der Zukunft.
- Sie erzeugt ein Wirgefühl.
- Sie erhöht die Identifikation der Handelnden mit dem Unternehmen.
- Sie ist absolut wichtig für das Erarbeiten von Zielen, Strategien, Maßnahmen und Handlungsfeldern.
- Sie ist handlungsleitend, sinnstiftend und motivierend.

**Visionen: Leuchttürme
nach außen und uner-
lässlich für die eigene
Orientierung!**

Den Auftakt zum Thema »Visionen« macht Kerstin Eisenschmidt. Sie erläutert in ihrem Beitrag »Visions- und Strategieprozess für ein internationales Architektur- und Designunternehmen« (s. S. 168 ff.) systematisch die Schritte eines erfolgreichen Visionsprozesses und Kulturwandels in einem Architekturbüro. Auf Basis der Methode »Spiral Dynamics« wird zusammen mit den Gesellschaftern erarbeitet, wie es gelingen kann, die Existenz des Büros trotz Inhaberwechsel auf Basis reflektierter Werte zu sichern. Diese Methode geht auf Ken Wilber zurück.

Nike Roos zeigt in ihrem Beitrag »Machen Sie mir einen Imagefilm!« (s. S. 198 ff.), warum es so wichtig ist, zuerst an Visionen zu arbeiten, bevor man Image und Außenkommunikation vorantreibt. In einer sehr unterhaltsamen Weise beschreibt sie – mit Blick auf die Vergangenheit – das in Zukunft Erwünschte und Machbare für den Kunden. In meiner eigenen Visionsarbeit nenne ich diese Methode »über den Rückspiegel in die Zukunft schauen«. Ich finde, sie gehört mit zu den kräftigsten Momenten auch in Bezug auf teambildende Maßnahmen in einem Workshop. Auch im Individualcoaching ist diese Methode extrem wirksam. Sie ist die Basis der Biografiearbeit oder der persönlichen Timeline.

Über die Mitarbeit von Matthias zur Bonsen und Jutta Herzog freue ich mich sehr. Die beiden beschreiben in »Wie eine Vision ihre Macht entfaltet« (s. S. 242 ff.) – auf der Basis einer Visionsentwicklung – eine kulturelle und strategische Transformation.

Claus Blickhan beschenkt uns mit einem Essay zum Thema »Visionen – Ziele – Erfolge« (s. S. 128 ff.). Wir erfahren, wie sich inspirierende Visionen finden und erleben lassen, konkrete Ziele abgeleitet, formuliert und mit Sinn erfüllt werden können.

Mission: Abgrenzbar zur Vision ist die Mission unter anderem mit folgenden Fragen:

- Wie beschreiben wir unseren Geschäftsgegenstand?
- Was können wir gut?
- Womit verdienen wir unser Geld?
- Was ist unser Kerngeschäft?

In diesem Buch finden Sie Berichte aus der Praxis, die die Prozessschritte zur Erarbeitung der Mission nachvollziehbar machen. Das ideale Ergebnis daraus beantwortet folgende Fragen:

- Was ist unsere Mission?
- Welche Strategien können wir daraus ableiten?

Was kennzeichnet die Mission im Dreiklang? Die Mission stellt die grundlegenden Absichten eines Unternehmens dar. Wozu gibt es uns? Im genannten Beispiel mit dem Flugzeug bedeutet das: Passagiere sicher, schnell und kostenbewusst von A nach B bringen.

- Ein Mission Statement muss mit einem Satz das Kerngeschäft erklären können.
- Was ist die Aufgabe, der Zweck des Unternehmens? Warum gibt es uns? Womit machen wir unseren Umsatz?
- Eine Mission steht im Dreiklang für »True North«. Sie ist der Kompass unter der Uhr, die für uns die strategischen Ziele taktet.

Als Antwort darauf führt Sie Christian Obad in seinem Beitrag »Strategieentwicklung im Team mit Design Thinking« (s. Online-Materialien) anhand einer Strategieentwicklung eines mittelständischen Unternehmens in das »Design Thinking« ein.

Swantje Benussi beschreibt in »Die Synthese von Strategie, Vision und Mission« (s. S. 216 ff.), wie man die Strategieentwicklung mit einer Visions- und Missionsentwicklung verknüpft, um diese motivierend und gemeinschaftsbildend für die Mitarbeiter zu gestalten. Sie legt großen Wert darauf, dass sich das Unternehmen in diesem integralen Prozess zur markt-, kunden- und wertorientierten Neuausrichtung seiner Stärken bewusst werden kann, die es im Laufe der Zeit in der Reaktion auf äußere Veränderungen aufgebaut hat. Die Idee zu diesem Buch ist initial in den vielen fruchtbaren Gesprächen mit Swantje Benussi entstanden. Ihr leidenschaftlicher Blick auf Visionsprozesse war prägend für mein Interesse an der Leitbildentwicklung. Ein herzlicher Dank an dieser Stelle an dich, liebe Swantje.

Werte: Werte sind unsere innere Richtschnur für das weitere Handeln. Sie betreffen uns alle. Daher spielen Werte sowohl im Unternehmen als auch für den Einzelnen eine Rolle. Bei der Entdeckung der Werte geht es im Unternehmen um folgende Fragen:

- Von welchen Wertvorstellungen ist unsere tägliches Tun und Lassen geprägt?
- Nach welchen Spielregeln verhalten wir uns im Team?
- Wie behandeln wir unser Umfeld – vom Zulieferer bis zum Kunden?

Werte bilden das Fundament unserer Ausrichtung. Auch wenn sie uns nicht immer bewusst sind, liegen sie doch all unseren Aktivitäten, Urteilen und Entscheidungen zugrunde. Deshalb lohnt es sich, sich mit diesen Werten aufmerksam und nachdenklich in systematischen moderierten Prozessen auseinanderzusetzen, um diese Ressourcen – meist die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens – bewusst nutzen zu können.

Die überprüfbare Einführung von Werten wurden von den meisten Autoren im Gespräch vorrangig im Dreiklangsystem genannt. Gleichzeitig haben wir hier einen höchst erfolgskritischen Punkt in der gesamten Leitbildentwicklung. Denn: Werte sind leicht kommunizierbar und im Nachhinein dennoch schwer zu erfassen.

Deshalb stelle ich den Beitrag von Ralf Besser »... dann führen wir mal Werte ein ...« (s. S. 116 ff.) an den Anfang der Ausführungen. In dieser konstruktiv-kritischen Betrachtung geht er auf Leitbilder und neue innovati-

ve Ansätze der Werteorientierung in Unternehmen ein. Sie erfahren mehr über das, was Werte ausmacht. Er zeigt zudem vier konstruktive Wege der Werteentwicklung auf.

Auch für meinen norwegischen Kollegen Christopher Weber-Fürst steht die Beachtung der Werte im Mittelpunkt der Prozesse und er fordert die Leser auf: »Werden Sie ein strategischer Futurist!« (s. S. 187 ff.). Er formuliert seinen Prozess nach der Lehre des Großmeisters Jim Collins.

Er verdeutlicht, wie jeder Einzelne mit seinen Werten in Teams integriert werden kann. Auf diese Weise hat die Visionsarbeit zugleich teambildenden Charakter, und die Verortung eines jeden Einzelnen in der Organisation wird spürbar.

Vision – Mission – Werte sehe ich als Basiselemente für eine gelungene Leitbildentwicklung. Das Leitbild wiederum gibt der unternehmerischen Vision eine Orientierung auf dem Weg in die Zukunft.

Die Entwicklung der Unternehmensstrategie, darin angestrebte Zielformulierungen und verschiedene strategische Ableitungen schließen sich idealerweise an. Also ein ganzes Bündel von Begriffen, die eng zusammengehören. Mir lag daran, diese so weit wie möglich mit praktischen Ankern zu versehen, wenn es darum geht, diese Elemente zu erarbeiten. Erfahrungen zur Leitbildentwicklung tragen Dr. Ingo Rollwagen und Florian Grolman bei.

Dr. Ingo Rollwagen verdeutlicht in seinem Beitrag »Erfolgreiche Beispiele für Leitbilder in der Wissenswirtschaft« (s. S. 152 ff.) anhand erfolgreicher Beispiele aus der Automobilindustrie, dem Einzelhandel, der Schmuck- und Präzisionsgeräteindustrie, dem Maschinenbau und der Medizintechnik, dass der skizzierte Dreiklang den Erfolg von Leitbildern in der Wissenswirtschaft ausmacht.

Florian Grolman beschreibt in »Leitbildentwicklung in größeren Unternehmen und Konzernen« (s. Online-Materialien) ausführlich eine hochstrukturierte und anspruchsvolle Leitbildentwicklung für einen Konzern mit mehreren Standorten.

Ich freue mich sehr über die Mitwirkung von Andreas Schubert von Great Place to Work® Deutschland und Co-Autor Rudolf Kast. Schließlich ist dieses Institut ausschließlich damit beschäftigt, die erfolgreichsten und innovativsten Unternehmen aufzuspüren, um vorbildliche Arbeitskulturen zu schaffen und auszuzeichnen. Dazu gehört natürlich auch die Implementierung von Leitbildentwicklungsprozessen. Wir konnten Great Place to Work

mit folgender Fragestellung gewinnen: Welchen Kriterien müssen gelungene Unternehmensleitbilder entsprechen, damit sie die Unternehmenskultur einer Organisation stärken helfen? Wie entwickelt man diese? Die Antwort darauf ist im Beitrag »Partizipative und wertebasierte Entwicklung von Unternehmensleitbildern« (s. Online-Materialien) zu finden.

Ich danke allen Beiträgern für ihre Kompetenz und die Großzügigkeit und Kollegialität, mit der sie in diesem Buch ihr Wissen weitergeben. Möge sich dieses Geben in ein vielfaches Bekommen verwandeln.

Besten Dank unserer Lektorin Ingeborg Sachsenmeier für die behutsame und professionelle Führung.

Was kann man von Sokrates lernen, wenn es um den Visionsprozess geht?

»Erstens: Der Weg zur Vision führt durch das Trümmerfeld liebgewonnener Glaubenssätze und Ansichten. Zweitens: Wer seine Wünsche für Visionen hält, hat schon öfter sein eigenes Reich zerstört. Drittens: Eine Vision schwirrt wie ein Pfeil von Götterhand!«

Diese Worte verdanke ich dem Autor und Philosophen Dr. Christoph Quarch. Sein Beitrag »Fischen im Meer der Möglichkeiten – die Kunst, Visionen auftauchen lassen« (s. S. 344 ff.) rundet das Thema ab und ich schließe mich ihm an: Mögen Ihre Visionen von gelungenen Prozessen harmonisch (Dreiklang!) und für alle Beteiligten erkenntnisreich durch die Luft schwirren!

Dagmar Werther, Juni 2015

Werte und Visionen in Zeiten der Transformation

➤ 01

Lost in Transformation

Beate Junginger

Bis zur ersten Dekade des 21. Jahrhunderts waren Vision, Mission und Werte hauptsächlich Marketingthemen. Wenn ein Unternehmen überhaupt eine Vision hatte, war diese von einer externen Werbeagentur formuliert und spiegelte zumeist das jeweilige Selbstbild des Unternehmens wider. In etlichen Fällen handelte es sich eher um eine Mission, die Grenzen waren fließend. Werte fanden sich bestenfalls in den üblichen Floskeln im Hinblick auf Kundenorientierung und im internen Führungsverständnis von großen Konzernen wieder. Allerdings galten diese zumeist nur auf dem Papier. Einzig Unternehmen, die aus einem Werteverständnis heraus gegründet wurden, wie beispielsweise die Naturkosmetikmarke Weleda, oder NGOs, wie zum Beispiel Greenpeace, haben Werte von innen heraus zum Maßstab ihres Handelns gemacht.

Die weitreichenden Veränderungen, der Generationen- und damit der Wertewandel, die digitale Transformation und die daraus resultierenden neuen Arbeitswelten haben die Karten nun völlig neu gemischt. Vision, Mission und Werte haben mittlerweile eine viel wichtigere Bedeutung für die strategische Führung eines Unternehmens, die Leadership der Mitarbeiter sowie die Wahrnehmung am Markt erlangt. Doch diese Bedeutung wird derzeit erst von wenigen erkannt, geschweige denn genutzt. Im Folgenden werden wir aufzeigen, wie eine Vision, eine Mission und Werte für Unternehmenslenker zu unverzichtbaren Erfolgsfaktoren werden, um ihr Unternehmen und vor allem ihre Mitarbeiter sicher durch die Stromschnellen zu bringen, die die derzeitigen rasanten Veränderungen mit sich bringen. Dazu gehören die folgenden fünf Punkte, auf die wir noch im Detail eingehen:

- Vision als Erfolgsfaktor in Transformationsprozessen
- Vision, Mission und Werte als Hilfe, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen
- die Erfolgsfaktoren Vision, Mission und Werte im Zusammenhang mit Sinnfindung und Unternehmenskultur
- die passende Vision finden und alle am Prozess beteiligen

- die Vision ausrollen, bei den Mitarbeitenden emotional verankern und zum Teil des Unternehmensalltags werden lassen

Doch machen wir zunächst erst einmal eine Bestandsaufnahme.

Der derzeitige Stand in Unternehmen

Zahlreiche Faktoren wie Digitalisierung, Globalisierung, Bedrohungen wie zum Beispiel Cyberkriminalität, Reglementierungen sowie Werte- und Generationswandel stellen zunehmend und in erhöhter Komplexität und Geschwindigkeit große Herausforderungen an Unternehmen und damit an Führungskräfte. Das führt zu einem immensen Druck, dem viele Unternehmenslenker mit einem noch größerem Aktionismus als sonst begegnen: Es werden ständig neue Strategien ins Leben gerufen, die vielleicht erst einmal verlockend sind und wie eine wirklich gute Idee klingen. Aber letztlich passen sie dann doch nicht ins Portfolio oder zur Unternehmenskultur und erhalten somit nie die rechte Anschubenergie und scheitern irgendwann kläglich. Hinzu kommen ständig neu gesteckte Ziele und Berge von Projekten. Und auch diese wechseln unaufhörlich und vor allem ist häufig unklar, wie sich diese auszahlen sollen. Doch noch immer wird genau das belohnt: »Macher« genießen in der Managementwelt noch immer großes Ansehen.

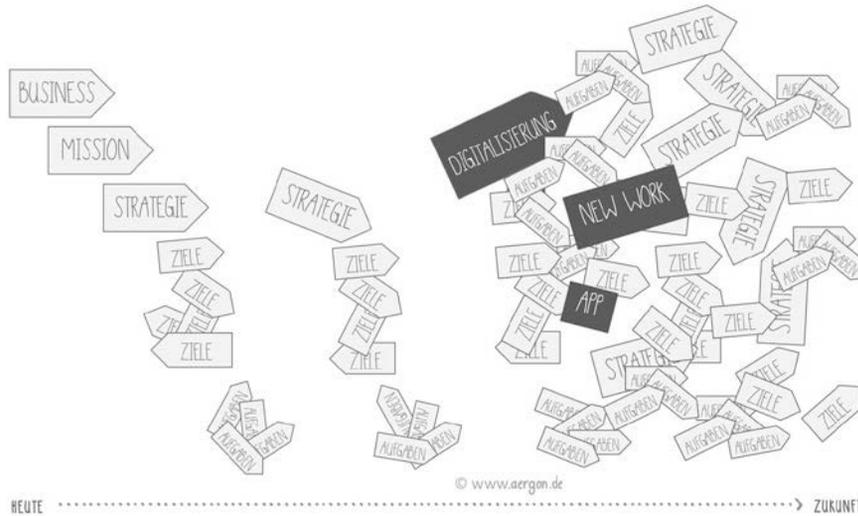
Wenn das Ego über die Vernunft siegt

Die visionäre Erbin eines innovativen, aber traditionell verwurzelten schwäbischen Unternehmens kaufte ein KI-Start-up in Berlin-Kreuzberg, weil sie von den neuen Technologien wie von den coolen Gründern gleichermaßen fasziniert war. Die Begeisterung ihres Management-Boards dafür hielt sich in Grenzen. Doch ihre Euphorie und die erwartete Öffentlichkeitswirksamkeit waren hoch, so setzte sie das Projekt trotz des internen Widerstands durch. Doch nach großen Anschubinvestitionen starb das Ganze anschließend einen langsamen Tod, weil dieses Start-up weder zur Vision noch zur Kultur des Kernunternehmens passte. Und außerdem hatte sie sich längst für eine neue tolle Idee begeistert, der sie ihre Energie schenkte.

Dieser »Ausflug« hat sowohl viel Geld und Energie gekostet als auch die Bereitschaft der vorhandenen Mitarbeiter stark geschmälert, sich für künftige Neuerungen zu begeistern.



Viele Unternehmen erscheinen »lost in Transformation«. Das Motto scheint zu sein: »Hauptsache in Bewegung bleiben«, doch die Folge sind hohe Streuverluste, 100 Schuss, von denen vielleicht zwei Kugeln treffen. Während es logisch erscheint, erst das Ziel und daraus abgeleitet den Weg zu definieren, schlagen viele Unternehmen einen neuen Weg ein, ohne diesen wirklich am Ziel auszurichten. Das andere Extrem: Sie bleiben ihren bisherigen Gefilden treu, aus dem Gefühl heraus oder weil sie es so gewohnt sind.



Die individuelle Arbeitsbelastung durch das Tagesgeschäft ist wegen des umfangreichen Abbaus von Arbeitskräften in vielen Unternehmen ohnehin hoch. Dazu kommen Unmengen an Projekten sowie Produkt- und IT-Migrationen. Die Folge: Die Mitarbeiter, auf die es jetzt eigentlich besonders ankommt, sind verwirrt und unsicher, weil sie nicht immer verstehen, warum es alle diese Veränderungen gibt. Sie haben kein Vertrauen mehr darin, dass sich der Nutzen – auch für sie persönlich – noch entfalten wird.

Die Führungskräfte sind in der Regel selbst so stark beschäftigt, dass die Kommunikation über die anstehenden Veränderungen oftmals auf der Strecke bleibt. Vielfach haben Mitarbeiter das Empfinden, dass da etwas über sie hinwegrollt. Manche verhalten sich neutral abwartend, etliche gehen in die innere Kündigung, andere in den äußeren Widerstand und wieder andere verlassen das Unternehmen.

Wer in diesem Szenario kaum noch eine Rolle spielt, ist der Kunde – selbst in den Fällen, in denen »Customer Satisfaction« zu den größten Versprechen des Unternehmens zählt.

Wege suchen, ohne das Ziel zu kennen



Thomas Helbing, Vorstand der Ray Sono AG, einer Agentur für Digitalisierung, kommt in einem Interview mit uns zu folgendem Urteil: »Unsere Kunden sind am Thema Digitalisierung schon seit vielen Jahren dran. Seit den letzten zwei Jahren hat sich der Trend aber nochmals verstärkt und wird deutlich umfassender. Aus digitalem Marketing wird digitales Produkt- und Servicedesign. Anfragen von Neukunden zeigen aber auch deutlich, dass besonders in großen Unternehmen ein hohes Maß an Unsicherheit herrscht. Projektideen werden gestartet, viel Geld wird investiert, aber sie scheitern dann häufig an internen Hürden und sind daher eher »Corporate Entertainment«, als dass diese einen konkreten Nutzen hätten. Es herrscht regelrecht Goldgräberstimmung: Millionen-Euro-Aufträge, die dann an den kulturellen, organisatorischen und technischen Barrieren innerhalb des Unternehmens scheitern, sind in unserer Branche derzeit keine Seltenheit. Wir beginnen deshalb mittlerweile zunächst erst einmal beratend und setzen nur solche Projekte um, die dem Unternehmen dann tatsächlich einen echten Mehrwert bieten.«

Daraus lässt sich folgern: Es fehlt also offenbar an Orientierung, Klarheit und Kommunikation und in der Folge an Motivation.

Das bedeutet keineswegs, dass diese Unternehmen keine Vision hätten. Aufgeschreckt durch den allgemeinen Hype um das Thema wurden zumeist von Marketingagenturen scheinbar kraftvolle Formulierungen gefunden und grafisch aufwendig in PowerPoint-Präsentationen aufbereitet, welche dann ihre Reise durch die Unternehmen machen, um schließlich irgendwo im Intranet oder im letzten Winkel des Servers vergessen zu werden. – Und das obwohl die Frage nach der Vision fester Bestandteil in fast jeder durchgeführten Mitarbeiterbefragung ist. Zumeist sind die Ergebnisse bestenfalls Mittelmaß. Wer Führungskräfte oder Mitarbeiter nach der Vision des Unternehmens fragt, erhält in etlichen Fällen eher ratlose Gesichter, meist jedoch Augenrollen oder Kopfschütteln. Oft löst schon die Erwähnung des Wortes »Vision« starke Ermüdungserscheinungen aus, weil es schon so häufig thematisiert wurde, nur weiß offenbar leider niemand so recht warum.

Auch die teilweise bombastischen Formulierungen, die derzeit gängigen Buzzwords wie »agil«, »disruptiv«, »kundenorientiert«, »menschlich«, die

sich in zahlreichen Visionen und Missionen finden, sorgen dafür, dass die Mitarbeiter und selbst die Führungskräfte die Schotten herunterlassen, weil sie diese Worte zwar ständig hören, aber nur selten Taten gesehen haben.

Eine Vision ist eben kein pfiffiger Marketingslogan, doch was sonst?

Vision als Erfolgsfaktor in Transformationsprozessen

Nicht nur in diesem Buch finden sich viele Definitionen, was unter einer Vision zu verstehen ist. Viel wichtiger erscheint uns zu beschreiben, welche fundamental wichtige Aufgabe eine Vision besonders in Zeiten großer Transformationsprozesse erfüllen kann: Wie eingangs beschrieben werden in vielen Unternehmen ständig neue Initiativen gestartet, Strategien und Ziele definiert, Projekte gestartet, welche Führungskräfte und Mitarbeiter gleichermaßen in Atem halten. Doch die Klarheit, auf welches Ziel diese ausgerichtet sein sollen, fehlt oft den Entscheidern selbst. Häufig ist es sogar so, dass sich diese Frage keiner stellt. Jedes GPS-System verlangt ein Ziel, bevor es den Weg berechnet. In vielen Unternehmen läuft das hingegen anders. Es werden Wege definiert, die sich dann wenig überraschend im Kreis drehen oder Teams gegenläufig arbeiten lassen. Eine wirkungsvolle Vision gibt dem Unternehmen, den Entscheidern und den Mitarbeitern eine gemeinsame Ausrichtung. Doch dazu muss es auch wirklich eine Vision sein.

Vielleicht ist es an dieser Stelle zunächst wichtig, Ziel und Vision zu unterscheiden: Eine Vision ist immer ein Ziel, aber nicht alle Ziele sind eine Vision. Auch Mission und Vision werden häufig verwechselt oder vermengt.

Vision ist nicht gleich Vision

Der Satz »Bis 2025 wollen wir unseren Marktanteil um 20 Prozent steigern und so zum Marktführer werden«, ist dafür ein gutes Beispiel. – Das ist keine Vision, sondern ein Ziel und allerhöchstens für die Unternehmensverantwortlichen interessant. Die Mitarbeiter können sich hier bestenfalls intellektuell zu diesem Satz bekennen, emotional löst er bei ihnen sicher gar nichts aus. Deshalb vergessen sie ihn auch gleich wieder.

Auch der Satz »Wir wollen die individuellen Bedürfnisse unserer Kunden mit dem hochkarätigen Know-how unserer hervorragenden Mitarbeiter erfüllen und ein Wegbereiter für eine digitale Zukunft unserer Kunden im Markt sein« ist keine Vision, sondern bestenfalls eine generische Mission.



Ein positives Beispiel für eine Vision ist dagegen, wenn wir uns entschließen, Kinder zu bekommen. Sofort entstehen wunderbare Bilder in unserem Kopf, wie die gemeinsame Zukunft, wie unser Leben dereinst aussehen wird. Weihnachten, gemeinsam Fußballspielen oder was auch immer bei jedem Einzelnen auftaucht: Auf jeden Fall sind es vermutlich sehr positive Bilder, die starke Emotionen auslösen. Der Alltag mit Kindern ist keineswegs immer nur schön, manchmal auch ganz schön herausfordernd. Hier kann man aber deutlich sehen, dass eine gute Vision Sinn verleiht und vor allem auch Kraft für schwere Zeiten gibt. Sie lässt uns über uns hinauswachsen.

Definition Vision

Eine Vision ist ein Bild, ein Zustand, das beziehungsweise der aus der Zukunft heraus eine unwiderstehliche emotionale Anziehung auf alle Menschen im Unternehmen ausübt – dabei geht es um das Business, die Menschen und den gesellschaftlichen Beitrag. Zahlen, Größe oder Status spielen dabei keine Rolle.



Bill Gates stellte im November 1994 seine Vision 2005 für Microsoft vor: »Information at your fingertips«. Bei Wikipedia lautete die Vision: »Stell Dir eine Welt vor, in der jeder einzelne Mensch freien Anteil an der Gesamtheit des Wissens hat.« Diese Visionen sind für Kunden und Mitarbeiter selbst gleichermaßen einladend, beinhalten einen gesellschaftlichen Beitrag, sind zukunftsorientiert und gleichzeitig kurz und knackig.

Die Vision 2020 von Coca-Cola hingegen umfasst sechs Punkte und damit fast eine halbe DIN-A4-Seite, alles typische Marketing-Superlative. Doch wer soll sich das merken, wer soll das glauben und wen soll das anzünden? Das sind Ziele, Strategien, aber keine Vision.

Eine wirkungsvolle Vision ist idealerweise der Grund, warum jeder Mensch im Unternehmen morgens freudig das Bett verlässt, um seinen eigenen Beitrag zu leisten, diese Vision dereinst wahr werden zu lassen. Und sie gibt Kraft in schwierigen Zeiten. Sie lässt uns durchhalten, wenn die zeitliche und vor allem emotionale Belastung mal wieder hoch sind. Doch sie kann noch viel mehr.

Vision, Mission und Werte als Hilfe, die richtigen strategischen Entscheidungen zu treffen

Bevor wir eine Strategie entwickeln, benötigen wir erst einmal eine Vision. Zwei Fragen sind dafür grundlegend:

- Wo wollen wir hin?
- Und wie kommen wir am besten dahin?

Was in seiner Logik so bestechend einfach klingt, scheint im Alltag jedoch häufig nicht zu klappen. Wenn es jemals ein Ziel gab, ist es in vielen Unternehmen – vor lauter Enthusiasmus – oft aus dem Bewusstsein verschwunden, wenn wichtige Entscheidungen über Strategien getroffen werden.

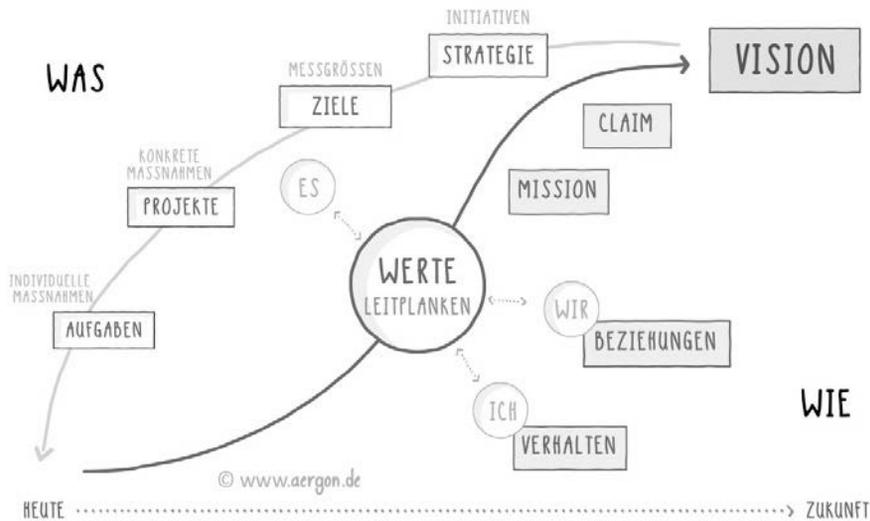
Vision, Mission, Claim im richtigen Zusammenspiel

Die MELO Group, eine Unternehmensgruppe, die einerseits Medien-, andererseits aber auch Paketlogistik sowie Aviation Services anbietet, ist ein gutes Beispiel, Vision, Mission und Claim zu unterscheiden:

- **Vision:** »Mehr Zeit für das Wesentliche«
- **Mission:** »Die richtigen Medien, zur richtigen Zeit, am richtigen Ort, im passenden Mix. Für jede komplexe Herausforderung die passende Lösung.«
- **Claim:** »Ideas in motion«



Die Vision ist die Schablone, in die alles Weitere hineinpassen muss. Was nicht auf die Vision ausgerichtet ist, wird nicht gemacht, so attraktiv, finanziell vielversprechend oder öffentlichkeitswirksam es auch immer sein mag. Hier sind gerade inhabergeführte Unternehmen gefährdet, aus der Euphorie eines visionären Inhabers heraus Firmen zu gründen oder aufzukaufen, Produkte auf den Markt zu bringen, die vielleicht wirklich eine gute Idee sind, aber eben nicht auf die Vision einzahlen. So werden wertvolle Ressourcen gebunden, die anderswo gebraucht werden, und das lenkt vom eigentlich Notwendigen ab.



Erst wenn wir eine Vision haben, lassen sich Strategien, Ziele, Projekte und Aufgaben ableiten. Und zwar genau in dieser Reihenfolge. Wir reisen also in die Zeit (begin with the end in mind) und bewegen uns zurück ins heute. Unsere Werte sind unsere Leitplanken. Und zwar die, die wir wirklich leben und nicht die, die werbewirksam auf unserer Website stehen.

Die Erfolgsfaktoren Vision, Mission und Werte im Zusammenhang mit Sinnfindung und Unternehmenskultur

Früher konnten sich die Unternehmen ihre Mitarbeiter aus einem großen Pool auswählen. Mittlerweile hat sich ein Mitarbeitermarkt gebildet, auf dem sich besonders gut ausgebildete Talente aussuchen können, wo sie arbeiten wollen. Sie können Ansprüche stellen und tun das auch. Früher wurde Marketing nur auf Kunden ausgerichtet, mittlerweile hat jeder Konzern eine Employer-Branding-Unit, die über umfangreiche Budgets verfügt, um Mitarbeiter zu finden und zu halten.

Neue Generationen und damit neue Werte halten Einzug in die Unternehmen: Der Job hat nicht mehr den gleichen hohen Stellenwert im Leben wie noch bei den vorherigen Generationen. Arbeit soll Spaß und Erfüllung

bringen, Gratifikationen, die man sich früher erst erarbeiten musste, werden sofort erwartet, Arbeitsplätze und -zeiten sollen flexibel und dem Lifestyle entsprechen, die Kollegen nett und die Führungskräfte mehr denn je Inspiratoren, Coaches, Förderer sein. Eine gute Unternehmenskultur wird genauso wie eine gute Bezahlung vorausgesetzt.

Das alles strahlt auch auf die vorhergehenden Generationen aus: Während sich die Generationen X und die frühen Y kurz nach dem Jahrtausendwechsel noch schlechtgelaunten Chefs, Mikromanagement und einer Angstkultur zu beugen bereit waren, haben sie von der nachfolgenden Generation Z gelernt, dass das auch anders geht. Gesundheit, Erfüllung, Freizeit und die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben werden in diesen Generationen ebenso zunehmend wichtiger. Das geschieht viel schneller, als der Wunsch nach Eigenverantwortung und Freiheit wächst.

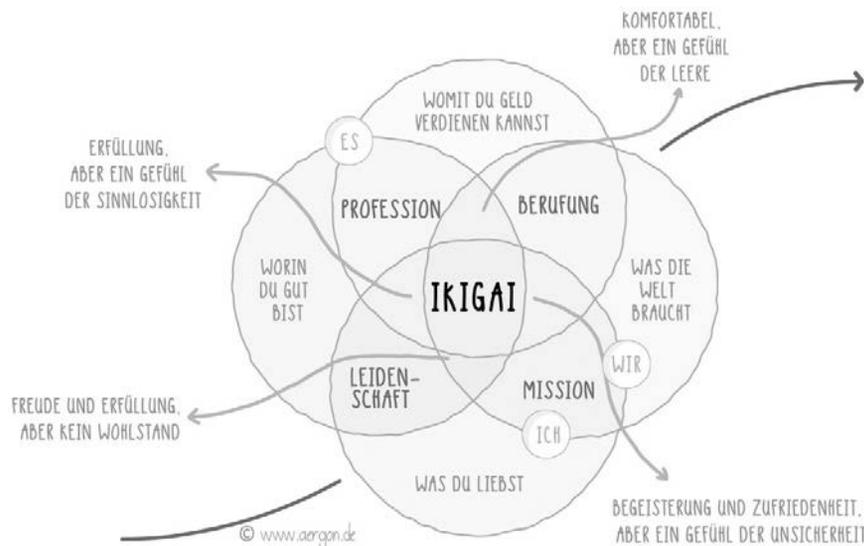
Seit der US-amerikanische Ökonom und Nobelpreisträger Milton Friedman 1970 postulierte »Die soziale Verantwortung der Wirtschaft ist es, ihre Profite zu vergrößern«, hat sich einiges getan. Unternehmen sollen heutzutage die Welt besser machen. Mitarbeiter wollen verstehen, worin der Sinn des Unternehmens für die Gemeinschaft, der Sinn ihrer Arbeit, ihrer Aufgabe besteht. Den müssen sie einerseits für sich selbst finden, den muss andererseits ein Unternehmen aber auch bieten. Nicht zuletzt die Fridays-for-future-Bewegung zeigt, dass gerade die jüngeren Generationen einen Beitrag für eine bessere Zukunft nicht nur von der Politik, sondern auch von den Unternehmen und der Gesellschaft fordern.

Doch Achtung: Die Vision muss die Formulierung von etwas sein, das bereits vorhanden sein sollte. Sie wirkt von innen nach außen. Gerade die jüngeren Generationen sind einerseits durch Internet und soziale Medien gut informiert, was hinter den Kulissen ihres (zukünftigen) Unternehmens geschieht. Andererseits sind sie viel misstrauischer, gerade weil so viele Unternehmen glänzende Marketingfassaden von Kunden- und Mitarbeiterzentrierung, Innovation, Technisierung und Coolness aufgebaut haben, die sich bei näherem Hinsehen jedoch allzu oft als Potemkinsche Dörfer entpuppen. Eine Vision, die nicht mit der Unternehmenskultur, den Werten und den Herzen verbunden ist, wird als leeres Versprechen erkannt und sorgt dafür, dass sich Menschen heute sehr schnell enttäuscht abwenden.

Die passende Vision finden und alle am Prozess beteiligen

Damit eine Vision wirklich der Sinnfindung dienen kann, empfehlen wir das Konzept »Ikigai« (japanisch für Lebenssinn) als zeitgemäße Erweiterung des Hedgehog-Modells, das ausgehend von der Frage nach unseren Leidenschaften (Was machen wir am liebsten?) zu den Stärken und Talenten weitergeht (Worin sind wir besser alle die anderen?) und schließlich den wirtschaftlichen Aspekt mit einbezieht (Womit können wir Geld verdienen? Welchen Mehrwert stiften wir? Wer bezahlt uns dafür?). Das bedeutet: Sich zunächst vom Individuum, über Kleingruppen ins Plenum bewegend gilt es, sich folgenden Fragen zu widmen:

- Womit können wir (auch in der Zukunft) Geld verdienen?
- Was braucht die Welt (in der Zukunft)?
- Was lieben wir (als Einzelne, als Team)?
- Worin sind wir gut (als Einzelne, als Team)?



Aus den verdichteten Teilen dieser Arbeit lässt sich die Vision zusammensetzen, die gleichermaßen einen Beitrag für die Gesellschaft beinhaltet.

Und das bringt uns zu den Beteiligten: Eine Vision, die die Mitarbeiter emotional anzünden soll, kann nicht von externen Beratern oder Agenturen gestaltet werden. Wichtig ist eine gute Mischung aller Beteiligten: vom Vorstand bis zum Fahrer, vom Auszubildenden bis zur Abteilungsleiterin. Externe Berater können höchstens als Facilitator unterstützen: beim Entwickeln und sich dem Kern nähern. Und anschließend können Marketingagenturen bei der Formulierung helfen. Nicht umgekehrt.

Damit eine Vision ihre Wirkung entfaltet, ist es grundlegend, dass sie eine – vielleicht zunächst noch schlanke – Verbindung zu den Werten, den bestehenden Kompetenzen, den Talenten der Mitarbeiter (Warum sollte ich für eine Vision brennen, für die ich keinen Beitrag leisten kann?), der Infrastruktur, den Kunden, dem (zukünftigen) Markt hat. Alles andere wäre Selbstmord.

Auch klassische Automobilunternehmen müssen ihre Ingenieure, die ihr Know-how im Bereich des klassischen Verbrennungsmotors und der stetigen Reduzierung des Spaltmaßes haben, sowie alle Prozesse und Infrastrukturen behutsam in eine Zukunft führen, die vermutlich eher mit Mobilitätskonzepten, E-Motoren und kurzen Entwicklungsphasen zu tun haben wird. Deshalb ist es so immens wichtig, diese Vision frühzeitig zu entwickeln, um besonders die großen Tanker so zu drehen, dass die Mannschaft nicht von Bord fällt oder das Schiff havariert.

Die Vision ausrollen, bei den Mitarbeitenden emotional verankern und zum Teil des Unternehmensalltags werden lassen

Der nächste Schritt ist ein Kulturworkshop, um die emotionale Entzündung zeitgleich für alle zu ermöglichen. Diese zwei Tage sind eine gute Mischung aus Reflektieren, individuelles und gemeinsames Erleben, Herumspinnen, Spaß haben, Ziele setzen und Pläne schmieden.

Je nach Unternehmensgröße sollten alle Führungskräfte dabei sein, vielleicht auch noch Stabsstellen, um ein möglichst starkes Momentum zu schaffen. 200 Menschen in einem Raum erschaffen eine starke Energie, die niemand so schnell vergisst. Vor allem aber erzeugt es ein Gemeinschaftsgefühl, schweißt zusammen und Betroffene werden nicht nur zu Beteiligten, sondern zu Multiplikatoren gemacht.

Kulturworkshop



- **Zielgruppe:** Je nach Unternehmensgröße alle Führungskräfte, vielleicht auch noch Stabsstellen oder gleich alle? Üblicherweise befinden sich 100 bis 200 Beteiligte gemeinsam in einem Raum.
- **Setting:** Die Teilnehmer durchlaufen an zwei Tagen den sogenannten 4D-Prozess, der die Kreativität stimulieren, für Energie und die Bereitschaft zur Veränderung sorgen soll. Die Ergebnisse entstehen ausgehend von der individuellen Reflexion, über die Diskussion und Auswahl in Kleingruppen bis zur Präsentation im Plenum.

Erster Tag

- **Discovery – Schätze heben:** Unser Reichtum, unser Kern, unser Bestes, das, was wir bereits haben. Worauf sind wir stolz? Welche Erfolgsgeschichten gibt es? Was muss in der Zukunft erhalten werden?
- **Dream – Visualisieren:** Wie stellen wir uns die Zukunft vor, wenn wir die Vision erreicht haben? Anhand einer geführten Meditation werden die Teilnehmer zum Träumen gebracht. In Kleingruppen werden die individuellen Träume geteilt. Anschließend zeigt jede Gruppe in einer fünfminütigen Szene vor dem Plenum, wie sie sich die Zukunft vorstellen, so kreativ und abgedreht wie möglich. (Das wird gefilmt, geschnitten und am nächsten Morgen als Vorbereitung für das Design gezeigt.)

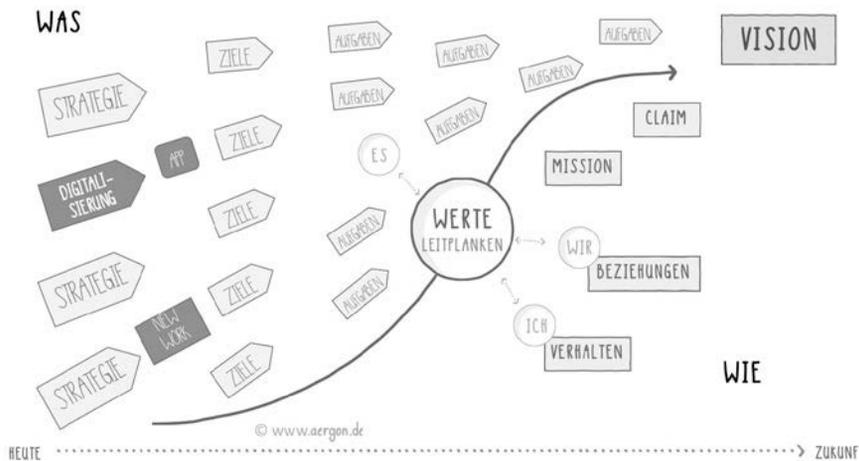
Zweiter Tag

- **Design – Wege und Sprache finden:** Wie haben wir das geschafft? Was hat uns motiviert? Was hat sich verbessert? Welche Entwicklungen und Werte waren hilfreich, um den Traum zu realisieren? Wieder wird von der individuellen Reflexion ausgegangen, dann wird – hier über World-Cafés – eine Präsentation der Ergebnisse im Plenum erarbeitet.
- **Destiny – Umsetzung:** Was ist mein persönlicher Beitrag? Wie werde ich die Vision zum Leben erwecken? Konkrete nächste Schritte werden festgelegt und ein persönliches Commitment vor dem Plenum präsentiert.

Wichtig ist es, die zwei Tage emotional stark aufzuladen. Dazu gehört ein gutes Ambiente, passende Musikstücke, Rituale. Wir empfehlen die vier Schritte in Form von Graphic Recording aufzeichnen zu lassen. Das gibt eine weitere intellektuelle und vor allem emotionale Verankerung und ist eine schöne Erinnerung, die manche Unternehmen später zum Beispiel vor dem Mitarbeiterrestaurant aufhängen. Eine gute Rahmenveranstaltung ist ebenso förderlich. Die Teilnehmer sollen diese zwei Tage nie vergessen und jede Menge Raketentreibstoff aufsammeln.

Doch mit dem Kulturworkshop ist es noch nicht getan. Bei aller Euphorie kommt auch hier die Illusion vieler Führungskräfte und Teammitglieder zum Tragen, dass Workshops eine Transformation anschieben. Das tun nur die Menschen. Im Workshop erfahren sie die Notwendigkeit und lernen Werkzeuge für die Transformation kennen. Es ist wie das Training, um einen Waschbrettbauch zu erhalten: Ich muss Mindset und Ernährung verändern und vor allem regelmäßig und ständig trainieren. Sobald ich aufhöre, baut sich der Effekt schnell wieder ab. Dieses ständige Training, die Auseinandersetzung mit der Vision, die Verbindung jeder Aufgabe zur Vision herzustellen, dafür braucht es die Führungskräfte.

Es sind jetzt weniger große Workshops als regelmäßige Arbeitsgruppen, Buddy-Meetings (Treffen mit einem Lernpartner), Mitarbeitergespräche oder kleine Interventionen im Alltag wichtig, um jedes Problem, jede Frage, jede Planung immer wieder mit der Vision zu verbinden. Jede Strategie, jedes Ziel, alle Projekte und Aufgaben müssen geprüft und eventuell angepasst werden, damit sie uns der Vision näherbringen. Wie ein Mantra, das jeder mehrmals am Tag im Kopf und im Gespräch ausspricht. Die üblichen Bildschirmschoner, Plakate oder Ähnliches helfen hier eher nicht. Wir hängen nur dann visuelle Erinnerungshilfen auf, wenn es eben nicht Teil unseres Alltags ist.



Auch die Werte müssen immer wieder als Leitplanken für die Planung und Lösung herangezogen werden. Meilenstein auf dem Weg zur Vision müssen

definiert und deren Erreichen gefeiert werden, wie eine umgekehrte Batterieanzeige, die ständig Aufschluss darüber gibt, wie weit wir sind. Und das jahrelang, bis die Vision erreicht ist. Und kein Tagesgeschäft oder sonstige »gute Gründe« dürfen als Ausrede gelten, davon abzuweichen. Und alle müssen einbezogen werden, damit sie stolz darauf sein können, ihren Beitrag zu leisten. Dann klappt es auch mit der Vision.

Literatur

- Berghaus, Margot (2011): *Luhmann leicht gemacht*. Einführung in die Systemtheorie. 3. Auflage. Köln: Böhlau.
- Frankl, Viktor (1985): *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*. München: Piper.
- Junginger, Beate/Herrmann, Christoph (2017): *Führen in digitalen Zeiten*. Download: http://www.dlead.de/files/pdf/d.lead_-_Fuehren_in_digitalen_zeiten_-_Beate_Junginger_und_Christoph_Herrmann.pdf
- Weick, Karl E. (1995): *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.
- Wolf, Guido (2016): *Out-thinking Organizational Communications*. Heidelberg: Springer.



Transformation »wertvoll« gestalten

*Reza Razavi, Ulrich Stephany, Andreas Braun
(Mitarbeiter der BMW Group)*

In Phasen der Irritation versuchen Menschen, sich an stabilen Größen in ihrer Umgebung zu orientieren. Wenn aber die Umgebung selbst gerade in Bewegung ist, kann es schwerfallen, hier die nötige Stabilität zu finden. Anstelle eines orientierenden Kontextes muss die Stabilität in so einer Situation von innen kommen. Die Lösung liefern Werte. Sie können als stabiles Konstrukt in einem instabilen Kontext Orientierung liefern und ermöglichen wie eine Navigationshilfe zielgerichtete Bewegungen. Wenn Organisationen in einem instabilen Kontext auf die eigenen Kernwerte setzen, haben sie gute Möglichkeiten sich trotz äußerer Unklarheiten zu orientieren. Dieser Beitrag geht auf Treiber und Auswirkungen von Veränderungen, den Unterschied zwischen Change und Transformation und sich ändernde Anforderungen an Führung ein. Es wird am Beispiel der BMW AG gezeigt, wie Werte Spuren in der Unternehmensgeschichte hinterlassen.

Unternehmenswerte aus der Vergangenheit als Fundament zukünftiger Unternehmungen

Größer, schneller, höher, weiter. Nur nicht stillstehen in diesen turbulenten Zeiten. Dynamik und Volatilität der Märkte nehmen extrem schnell zu. Viele Dinge werden unberechenbar. Experten sprechen über die größte »systemische Transformation« aller Zeiten. Digitalisierung, Individualisierung und Globalisierung sind die Treiber dieser Transformation und geben eine hohe Schlagzahl vor. Sie lösen ein neues Komplexitätsniveau aus: sowohl für die Gesellschaft als auch für die Wirtschaft und für Organisationen. Nachdem die Globalisierung den Kunden weltweite Märkte geöffnet hat, sorgt die Digitalisierung für eine nie dagewesene Transparenz und Schnelligkeit: Transparenz über Produktqualität, Preise und die Möglichkeit der overnight delivery, und alles 24/7 online.

Transformationen haben die Eigenschaft, systemisch zu wirken. Denn sie verändern fast alles: das Denken und Handeln, die Art zu leben, zu arbeiten und miteinander umzugehen. Sie mischen die Märkte auf und ver-

ändern das Gesicht ganzer Branchen. Damit nicht genug: Sie sind globaler Natur, auch wenn sie unterschiedlich stark ausgeprägt sind.

Durch Digitalisierung und Globalisierung werden viele Begrenzungen und Regeln aufgehoben, die bisher die Funktion übernommen hatten, als stabile Orientierungspunkte für Entscheidungen handlungsleitend zu sein. Wenn solche äußeren Bezugspunkte zukünftig fehlen, gewinnt die innere Orientierung an Bedeutung. Wichtig sind daher innere, stabile Bezugspunkte, die Entscheidungen ermöglichen, Handlungen leiten und den Umgang miteinander regeln: Die Grundlage dafür liefern Werte.

Essenzielle Fragen lauten daher: Wie sieht die Zukunft des Menschen, der Gesellschaft, der Wirtschaft und Organisationen in einer sich rasant verändernden Welt aus? Wie lässt sich der Umgang mit Veränderungen in der Umwelt gestalten?

Die Erfahrung allerdings zeigt: Je mehr sich die Dinge verändern, desto besser stehen die Chancen, dass alles beim Alten bleibt: Zwar werden in Organisationen neue Etiketten für Positionen oder Projekte vergeben, doch nur knapp unter dieser Oberfläche versucht jeder Einzelne, die alte Systemlogik aufrechtzuerhalten. Konservative Kräfte beklagen generell zu viele Veränderungen und halten lieber an Bewährtem fest. Dennoch erkennen viele Akteure innerhalb von Organisationen, dass sich die Erfolgskriterien und Erwartungen an Unternehmen wandeln und wie wichtig es ist, sich damit intensiv auseinanderzusetzen. In vielen Ländern verändern sich derzeit die Erwartungen, die Menschen an Unternehmen haben – sei es als Kunde, als Arbeitnehmer oder neutrale Beobachter. Sie wollen nicht mehr nur Teil einer Maschine sein, die Leistungen produziert oder konsumiert. Diese Maschine sollte auch Züge eines menschlichen Wesens besitzen, bei dem Spielräume und eigene Gestaltungsmöglichkeiten vorhanden sind. Gleichzeitig gehört die Frage nach der Nachhaltigkeit zu den großen Überlebensfragen der Gegenwart. Der Autor und Vortragsredner Ilja Grzeskowitz schreibt passend: »Sobald Sie die Antwort gefunden haben, stellt das Leben neue Fragen« (Grzeskowitz, 2018, S. 205). Dabei war die Frage nach der Nachhaltigkeit auch in der Vergangenheit da, aber ihre Einflusskraft auf unsere Handlungen war eher gering. Der neue Nachhaltigkeitsfokus stellt die Frage nach den langfristigen Auswirkungen unseres Tuns und unserer Entscheidungen sowie nach Werten, die unser Handeln und unser Erleben leiten. Sie führen jetzt beschleunigt zu Entscheidungen, die über den Preisvergleich hinausgehen. Die nicht nur dazu geeignet sind, dem Einzelnen den besten Preis zu garan-

tieren, sondern auch für alle anderen etwas zu verbessern. Dazu gehören zum Beispiel: höhere Arbeitsqualität im Herstellungsprozess, nachhaltige Materialien, die der Idee eines Wirtschaftskreislaufs standhalten, ohne beispielsweise die Meere zu verunreinigen oder die Luft zu verpesten. Vor allem steht da plötzlich eine Jugend auf der Straße, die im Rahmen der Fridays for Future von ihren Eltern eine neue Nachhaltigkeit einfordert.

Doch nicht nur die Erwartungen der Konsumenten ändern sich. Zeitgleich findet auch in Unternehmen ein Wandel statt. Zum einen verlangen die Konsumenten von den Unternehmen Antworten auf neue Fragestellungen. Zum anderen überprüfen die Mitarbeiter ihr eigenes Wertesystem, entwickeln es weiter und tragen entsprechende Fragen und Diskussionen in die Organisationen hinein. In Organisationen, die ihrerseits längst in ihren Arbeitsweisen die Digitalisierung nutzen, wo sich im Werk Roboter und Mensch die Werkzeuge in die Hand geben und Logarithmen in vielen Aufgabenbereichen eingesetzt werden, ist schon sehr früh die Frage aufgekommen, die den Schnitt zwischen der erfolgreichen Vergangenheit und der digitalen Zukunft markiert: Warum? Die Frage nach dem Why zieht sich durch verschiedene Unternehmen und bringt erneut eine Diskussion um jene Werte auf, die Verhalten in Organisationen leiten. Was ist der Beitrag des Unternehmens in dieser Gesellschaft? Warum ist der Planet besser dran, wenn es das jeweilige Unternehmen gibt? Was wird in den Mittelpunkt allen Bestrebens gestellt?

Und um die bestehende Herausforderung am besten meistern zu können und dann adäquat zu agieren, wird ein anderes Denken und Handeln benötigt als bisher. Die Herausforderungen können keineswegs auf traditionelle Weise gemanagt werden. In einem Arbeitsumfeld, das geprägt ist von überkommenden Rahmenbedingungen des 19. und 20. Jahrhunderts, sind Gedanken für morgen selten bis überhaupt nicht verankert. Hohe Dynamik – das dürfte für jeden einsichtig sein – kann nicht durch starre Prozesse entstehen. Anders formuliert: Auf hyperkomplexe Kontexte können lineare Organisationen nicht angemessen reagieren. Und zentrale Steuerung funktioniert nicht in komplexen Systemen. Solange sich an den Grundstrukturen, Werten und Überzeugungen nichts ändert, ist alles andere nur Kosmetik. Es wird für ein Unternehmen in der frühen Phase seiner Transformation nicht ausreichen, nur systeminterne Veränderungsprozesse anzustoßen, ohne das System selbst in den Blick zu nehmen und zu ändern.

Bevor die aktiven Gestaltungsmöglichkeiten von Transformationen in Organisationen vertieft werden, soll zunächst Klarheit über die Begriffe

»Change« und »Transformation« hergestellt werden. Denn diese beiden Begriffe haben eine unterschiedliche Bedeutung.

Change oder Transformation

Change bezieht sich auf eine Veränderung innerhalb eines selbst unveränderlich bleibenden Systems. Geändert wird hier innerhalb des jeweiligen Systems, dessen gesamte Metasysteme unverändert bleiben. Das Betriebssystem wird höchstens aktualisiert, aber nicht erneuert. Veränderung findet also nur innerhalb eines bestehenden Referenzrahmens statt, der selbst bestehen bleibt.

»Change« bedeutet die Implementierung endlicher Initiativen, die entweder Teilbereiche oder das ganze Unternehmen betreffen. Change ist oftmals die Reaktion auf bestimmte Spannungen, Defizite und Unstimmigkeiten im Unternehmen, die in den meisten Fällen vom Management initiiert werden. Dabei wird der Change wie ein Projekt gehandhabt, das einen definierten Anfangs- und Endpunkt hat und somit in der Regel zeitlich begrenzt ist. Das Ziel ist bekannt und wird im Rahmen der Umsetzung höchstens feinjustiert. Doch es bleibt für alle Beteiligten immer klar vor Augen. Ziel im Change-Management ist es, das Handeln der Betroffenen zu ändern, damit die neuen Strukturen funktionieren oder alte Strukturen wiederhergestellt werden. Man entwickelt das weiter, was man bereits kennt. Es geht um Verbesserung, Effizienzsteigerung und Perfektionierung des Bestehenden. Typischerweise geht es um Themen wie zu hohe Personalkosten, veraltete IT-Strukturen oder ein zu langsames Innovationsmanagement.

In einem Change-Management-Prozess ist die Systemlogik der Vergangenheit der grundlegende Bezugspunkt. Die Zukunft ist eine überarbeitete oder verbesserte Version dieser Vergangenheit, ohne die Systemlogik selbst zu verändern. Das heißt: Die grundsätzlichen Weltansichten, Orientierungen, und Normen des Systems bleiben unangetastet. In diesem Sinne impliziert Change, dass sich manches ändert, während vieles gleich bleibt.

Transformation: Im Gegensatz dazu lässt die Transformation eine Zukunft entstehen, die völlig neu ist. Dabei hat die Transformation die Eigenschaft, systemisch zu wirken. Jetzt werden die Spielregeln und der Referenzrahmen des Systems selbst verändert. Es geht nicht mehr um eine Verbesserung des

Bestehenden, vielmehr wird die Organisation oder das Geschäftsmodell neu erfunden. Gearbeitet wird am System, und dabei verändert sich fast alles: das Denken und Handeln, die Art zu leben, zu arbeiten und der Umgang miteinander.

Disruptive Innovationen wie Internet, Smartphones und Blockchain ändern nicht nur Lösungsräume zu bestehenden Problemen, sondern verlangen auch völlig neue Anforderungen von Kunden an Produkte, Services und Prozesse und verändern den gesellschaftlichen Gesamtbeitrag von Organisationen. Die dadurch ausgelösten Änderungen treffen den Kern der Organisation. Das bedeutet: Das Gesamtsystem muss sich neu erfinden. Die Menschen in einem solchen System sind dazu aufgefordert, alles, was in der Vergangenheit den Erfolg gesichert hat, nun infrage zu stellen und zu prüfen, was davon zukünftig zum Erfolg beitragen kann und was nicht. Dazu gehören auch die tieferen Schichten der Kultur wie Glaubenssätze und Haltungen, die sich auf die Art auswirken, wie Begegnungen und Beziehungen innerhalb der entsprechenden Organisation und an den Grenzen zu ihrer Peripherie gestaltet werden.

Der Weg einer Transformation wird dabei nicht vorgegeben. Eine Veränderung ist nur möglich, wenn die Akteure des Systems sich in einen Beobachterstatus versetzen. Und zwar in Beobachtung zweiter Ordnung, wie Heinz von Foerster sie nennt (von Foerster/Porksen, S. 115–121). Diese sei erfolgversprechend, wenn man eine höhere kognitive Stufe einnimmt, um von dieser ausgehend die eigene Weltsicht, Orientierungen, innere Bilder und Normen zu reflektieren, zu bewerten und zu verändern. Mit anderen Worten: Transformation ist ein Prozess des Entdeckens und Experimentierens, der nicht linear läuft, sondern ein iterativer, zyklischer Kurationsprozess ist. Transformation bedeutet immer Unschärfe in Bezug auf das Vorgehen. Der Weg ist nicht durchgängig klar. Durch iteratives Experimentieren verläuft die Transformation schrittweise. Transformation ist also ein langfristiger, im Idealfall endloser Prozess, der erst sichtbar wird, wenn man ihn aus der Distanz betrachtet.

Von der Vergangenheit zur Gegenwart

Um den Weg der Transformation einzuschlagen, ist zunächst wichtig, die Identität des Unternehmens zu erkennen und zu verstehen. Diese »unverän-