

Sinnstruktur vor Strategie und Marktauftritt!



Siegerunternehmen haben ihre Sinnstruktur definiert. Sie ist der Schritt vor der Strategie-Entwicklung und den Erscheinungsbildern.



Claudio Götschi
Geschäftsleitung
MKS AG

Das Entwickeln von neuen Strategien und / oder neuen Erscheinungsbildern gehört zum praktischen Alltag. Über die Sinnstruktur des Unternehmens wird dabei oft zu wenig nachgedacht oder wenn, dann erst in einem zweiten Schritt. Die Folgen daraus sind oft gravierend. Die Strategie kommt nicht in die Umsetzung, weil die Kräfte bereits im Change-Prozess verschlissen wurden.

Wie sieht die Sinnstruktur eines erfolgreichen Unternehmens aus?
Sinnsysteme, welche Menschen faszinieren und zu Höchstleistungen treiben, unterscheiden sich zwar von ihrem Inhalt her, der Aufbau und die Struktur folgen jedoch einem einheitlichen Schema. Am Anfang steht die Vision. In deren Mittelpunkt steht die Aktivierung der Wachstumskräfte.

Siegerunternehmen sind nie mit sich und dem Erreichten zufrieden – sie wollen mehr. Eine Vision stellt somit eine faszinierende Herausforderung dar, welche allen Mitarbeitenden die Möglichkeit bietet, durch ihre Arbeit dazu beizutragen, diese Herausforderung zu bewältigen. Wird die Vision zu abstrakt oder zu langweilig formuliert, entsteht keine Zugkraft im Unternehmen.

Der Vision folgt die Aura. Sie unterstreicht die Einzigartigkeit des Unternehmens und die Kraft, die daraus entsteht. Erfolgreiche Unternehmen geben ihren Mitarbeitenden das Gefühl, etwas Besonderes zu sein. Dieser Mechanismus funktioniert auf der individuellen Führungsebene gleichwohl wie auf der Ebene des Teams oder des Unternehmens. Die Betonung der Einzigartigkeit ist auch unter Marketinggesichtspunkten wichtig, denn sie macht deutlich, worin sich das Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheidet. Fragt man Mitarbeiter, was das Unternehmen macht, hört man Aussagen wie «Wir sind im Hypothekengeschäft tätig.» oder «Wir stellen Lebensmittel her.» Genauso wird dort auch gearbeitet:

Man vollbringt seine Tätigkeit – abhängig von der Tagesform manchmal mit mehr oder weniger Freude. Unternehmen sollten sich die Zeit und die Mühe nehmen, um über ihren wirklichen Zweck und die Aufgabe nachzudenken und diesen in einer konkreten Mission auszuformulieren. Denn Hypotheken zu verkaufen oder Lebensmittel herzustellen ist so gesehen keine motivierende Aufgabe für Menschen.

Völlig anders sieht es aus, wenn der Zweck und die Aufgabe der Hypothekbank so formuliert wäre: «Mit unseren Finanzdienstleistungen und unserer herausragender Beratung geben wir den Menschen Freude am Leben, weil sie sich den Traum vom Eigenheim erfüllen können». Durch die Formulierung dieser Mission bekommt die Aufgabe einen Sinn, weil man etwas Nützliches tut und weil dadurch Emotionen geweckt werden. Dies ist jedoch nur ein Aspekt. Der andere liegt darin, dass aus der Mission klar wird, was das Unternehmen macht, wofür es seine Kräfte einsetzt und in welchen Bereichen es Wissen und Kompetenzen aufbaut. Ebenfalls sagt die Mission aus, was zu unter

lassen ist. Dies kann am erwähnten Beispiel nachvollzogen werden.

Als weitere Komponente in einer erfolgreichen Sinnstruktur ist der Kodex zu formulieren, welcher basierend auf der Vision, der Aura und der Mission die gemeinsamen Leitwerte festhält, an denen sich das tägliche Tun und Handeln orientiert. Dabei ist zu berücksichtigen, dass Aussagen zum persönlichen und individuellen Erfolg gleichwohl verankert werden, wie Nennungen über Anderssein, Querdenken und Ausprobieren. Ebenfalls sind Aspekte des Vertrauens, der Sicherheit, des Respekts und der Achtung einzubringen. Durch diese bewusste Gestaltung des Wertesystems werden die drei menschlichen Hauptinstruktionen angesprochen und die Diversität im Unternehmen bleibt gewahrt.

Schafft es das Unternehmen zusätzlich noch über seine Entwicklungsgeschichte einen starken Mythos aufzubauen und die gesamten Kräfte auf den Markt zu lenken, ist eine stimmige Sinnstruktur vorhanden und der Erfolg gewiss.

Die Hauptschwierigkeit in der Umsetzung

Generell gilt es zu berücksichtigen, dass die Werte eines Unternehmens untrennbar an die Mitarbeiter gekoppelt sind. D. h. die Führungskräfte und Mitarbeitende müssen in der Lage sein, auf Grund ihres Persönlichkeitsprofils die definierten Werte zu verkörpern.

Will man also eine Unternehmenskultur nachhaltig verändern, ist es wichtig, zuerst die Sinnstruktur festzulegen. Gleichzeitig muss man aber auch alle Führungskräfte und Mitarbeitende daraufhin überprüfen, ob sie von ihrer Persönlichkeit her in der Lage sind, diese Wertewelten mit Leben zu füllen, da Veränderungen nicht von Systemen aus gehen, sondern von Individuen. Scheut man die möglicherweise damit verbundene Konsequenz, wird die gewünschte Wirkung ausbleiben.