

Kapitel 1: Kompetenzorientierte strategische Unternehmens- und Personalentwicklung: Grundsätze, Prinzipien und Umsetzung

Was Sie in diesem Kapitel erfahren

Im Mittelpunkt des ersten, eher theoretischen Teils dieses Kapitels steht ein Fallbeispiel, aus dem die Grundsätze der kompetenzorientierten und strategischen Unternehmens- und Personalentwicklung abgeleitet werden. Entscheidend dabei ist die Kompetenzorientierung, aus der sich ein ganzheitliches Weiterbildungskonzept entwickeln lässt.

Im umsetzungsorientierten und praktischen Teil geht es um die Grundzüge der Visionserarbeitung und der Strategieentwicklung.

Einleitendes Fallbeispiel: Die St. Gallisch–Appenzellische Kraftwerke AG

Ein Fallbeispiel soll den Einstieg in die Thematik erleichtern.

Unternehmensziele mit kompetenten Mitarbeitern erreichen

Der Wandel in der Strombranche, hervorgerufen durch die Liberalisierung des Strommarktes in der Schweiz, stellte die St. Gallisch–Appenzellische Kraftwerke AG, kurz SAK, und ihre Mitarbeiter vor neue Herausforderungen. Darum hatte das führende regionale Energieverteilunternehmen des Kantons St. Gallen und der beiden Appenzeller Kantone (Appenzell Ausserrhoden und Appenzell Innerrhoden) 2003 eine Vision für die Jahre bis 2010 entwickelt und daraus eine zukunftsweisende Unternehmensstrategie abgeleitet.

„Unser Unternehmen soll auch im freien Markt erfolgreich tätig sein“, beschrieb Reinhard Künzler, Leiter Personal SAK, seinerzeit die Ziele, „und die drei Kantone verbessern ihre Konkurrenzfähigkeit und ihr Standortmarketing für die Industrie noch mehr.“

Wer Visionen in die Tat umsetzen, wer strategische und operative Ziele erreichen will, benötigt dazu Menschen, die über die Kompetenzen und Verhaltensweisen verfügen, die zur Zielerreichung notwendig sind. „Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter in der Lage sind, noch kundenorientierter vorzugehen“, unterstrich Reinhard Künzler damals die Zielsetzung.

Der Weg zum Ziel: die Entwicklung eines strategischen Personalentwicklungskonzeptes, das darauf abzielte, diejenigen Kompetenzen bei den Führungskräften und Mitarbeitern aufzubauen, die die Vision Realität werden lassen. Und genau diesen Weg hat die SAK dann auch eingeschlagen.

Vision umsetzen

„Wir brauchten ein Modell, mit dem die Kompetenzen ziel- und visionsgenau entwickelt werden konnten“, erläuterte der Personalleiter die damalige Herausforderung. „Zuerst haben wir einen Selbstversuch gestartet und wollten selbst ein Kompetenzmodell aufbauen. Das hat nicht funktioniert. Schließlich stießen wir auf das Kompetenzdiagnostiktool ASSESS by Scheelen®. Und diese Methode hat alle unsere Anforderungen abgedeckt, sodass wir keine weiteren mehr geprüft haben. Die Entscheidung fiel schnell und eindeutig.“

ASSESS analysiert immer zwei verschiedene Aspekte:

- Erstens, welche Kompetenzen die Führungskräfte und Mitarbeiter in die Lage versetzen, zur Verwirklichung der Vision und der Unternehmensziele der SAK beizutragen.
- Und zweitens: Welche Kompetenzen müssen aufgebaut werden, weil eine Kompetenzlücke vorliegt, also Entwicklungspotenzial vorhanden ist.

Kompetenzmodelle entwickeln

Bei der SAK wurden schließlich fünf Kompetenzmodelle entwickelt. Dabei wurden für 50 Personen Kompetenzanalysen erstellt, darunter auch für alle Führungskräfte. Beteiligt waren fünf Gruppen:

1. die Mitglieder der Geschäftsleitung,
2. die Vorgesetzten,
3. die Projektleiter,
4. die Fachexperten und
5. die Gruppe „Sachbearbeiter/Monteur“.

ASSESS hilft, die unternehmerischen Zielvorgaben in benötigte Kompetenzen und Verhaltensziele zu übersetzen: Daraus ergibt sich ein Soll-Profil, das mit den Persönlichkeitseigenschaften einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters abgeglichen werden kann. Das Ergebnis: Kompetenzlücken sind sichtbar und können mit den entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen ausgeglichen werden.

Wie sah dies bei der SAK aus? Bei den SAK-Führungskräften auf der Geschäftsebene wurde festgestellt, dass 14 Kompetenzen ganz besonders wichtig sind, damit das Unternehmen seine Ziele realisieren kann. Dazu zählte neben der Entscheidungsstärke und dem unternehmerischen Denken und Handeln insbesondere die *Visionskraft*.

Eine Führungskraft sollte also in der Lage sein, langfristige Ziele zu erkennen und die Einführung kreativer Ideen zu gestalten. Menschen mit Visionskraft fordern und treiben das Unternehmen an, sich stetig zu verbessern und zu wachsen. Diese Kompetenz war im Hinblick auf die SAK-Vision natürlich von besonderer Bedeutung.

Dies zeigt in aller Deutlichkeit: Die Kompetenzen und ihre unternehmensbezogenen Definitionen schweben keinesfalls im luftleeren Raum. Immer stellt sich die Frage, ob und inwiefern eine Kompetenz notwendig ist, damit Unternehmensziele erreicht werden und das Unternehmen seine Werte leben kann.

Bibliothek mit definierten Kompetenzen nutzen

Schließlich wurden mithilfe der Kompetenzbibliothek die für die fünf genannten Funktionen benötigten Kompetenzen jeweils ausgewählt. Dies geschah in zwei halbtägigen und arbeitsreichen Workshops, an denen die rund 50 SAK-Vorgesetzten teilnahmen. So entstanden fünf konkrete Kompetenzmodelle.

Wie aber konnte nachgewiesen werden, in welchem Ausprägungsgrad ein Mitglied der Geschäftsleitung über „Visionskraft“ verfügte? Denn erst wenn dies geschieht, können die Kompetenzlücken kenntlich werden.

Die Vorgehensweise bei der SAK:

- Um das Ist-Profil zu erstellen, bearbeiteten die Führungskräfte den 350 Fragen umfassenden Fragebogen.
- Durch die präzisen Fragen ließ sich festlegen, auf welchem Entwicklungsstand sich die genau umrissene Kompetenz „Visionskraft“ bei den Führungskräften befand.
- Und jetzt konnte die SAK-Führung auch die Frage klären, ob sie diese Kompetenz auf- oder ausbauen muss und wie sie die Kompetenzlücken schließen kann.

Kompetenzorientierung im ganzen Unternehmen

Bei der SAK wurden schließlich vor allem diejenigen Kompetenzen, die für die Visions- und Zielerreichung wichtig sind, unternehmensübergreifend entwickelt. Dabei ging es um die Kompetenzen, die aufseiten der Führungskräfte einen niedrigen Ausprägungsgrad aufwiesen.

Mittlerweile hat die SAK die kompetenzbasierte Personalentwicklung auf die Gesamtunternehmung und alle Mitarbeiter ausgeweitet. So werden die Kompetenzmodelle in die Leistungsbeurteilungen einbezogen und außerdem bei Neueinstellungen genutzt – vor allem, wenn es auf der Ebene der Führungskraft darum geht, diejenigen Menschen einzustellen, deren Werte mit denen der SAK übereinstimmen und deren Kompetenzen zur Visions- und Unternehmenszielerreichung beitragen.

Das Ergebnis einer Kompetenzbeurteilung stellt für die Führungskraft der SAK mittlerweile eine Richtlinie dar, die sie aufgrund ihrer persönlichen Wahrnehmung durchaus ändern kann: Wenn sie sich im Gespräch die Meinung bildet, eine Person sei für eine vakante Stelle die richtige, die Kompetenzbeurteilung aber zu einem anderen Ergebnis kommt, vertraut man bei der SAK dem Urteil der Führungskraft.

Bei der SAK hat man festgestellt, dass sich die Beteiligten quasi selbst schulen: Denn eine Führungskraft, deren Kompetenzen vom Vorgesetzten mithilfe eines Fragebogens bewertet werden, überträgt diesen Lernprozess auf ihre eigenen Mitarbeiterbeurteilungen. Sie ist dann rasch in der Lage, im Mitarbeitergespräch eine Kompetenzbeurteilung vorzunehmen.

Grundsätze und Prinzipien der kompetenzorientierten strategischen Unternehmens- und Personalentwicklung

In den folgenden Kapiteln wird der hier im SAK-Beispiel verdichtete Prozess der Unternehmensentwicklung durch kompetenzorientierte Weiterbildung detailliert erläutert. Das Fallbeispiel zeigt aber bereits in aller Deutlichkeit, wie mit kompetenzorientierter Weiterbildung Visionen verwirklicht werden können und wie die Grundsätze dieses Prozesses aussehen:

- Grundsatz 1: Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung sind eineiige Zwillinge.
- Grundsatz 2: Erfolgreiche Unternehmensentwicklung beginnt mit einer Vision.
- Grundsatz 3: Jede Vision muss durch Strategie- und Zieleorientierung fundiert werden.
- Grundsatz 4: Wer Unternehmensziele erreichen will, braucht kompetente Mitarbeiter – und darum Kompetenzdiagnostiktools und Kompetenzprofile der Mitarbeiter.
- Grundsatz 5: Der Mensch muss im Mittelpunkt stehen: kompetenzorientierte Weiterbildung.

Was bedeuten diese Grundsätze im Einzelnen?

Grundsatz 1: Unternehmensentwicklung und Personalentwicklung sind eineiige Zwillinge

Jedes wachstumsorientierte Unternehmen, jedes Unternehmen, das erfolgreich sein will, benötigt eine passgenaue Personalentwicklungsstrategie. Unternehmensentwicklung und Unternehmenserfolg sind ohne entsprechende Personalentwicklung nicht möglich, und die Personalpolitik muss immer im Hinblick auf die angestrebte Unternehmensentwicklung reflektiert werden.

Große Worte, die schon oft strapaziert worden sind. Doch es kann nicht oft genug betont werden! Weil es so wahr und so wichtig ist – jenseits aller Binsen und Lippenbekenntnisse. Grundlegendes klingt oft einfach. Ist es aber nicht! In wie vielen Firmen werden Versuche gemacht, in groß angelegten Veränderungsprozessen eine neue Unternehmenskultur zu kreieren, aber darüber wird vergessen, die Mitarbeiter auf den Entwicklungsweg mitzunehmen. Ja, es kommt vor, dass die Mitarbeiter jenen Wechsel in der Unternehmensphilosophie – etwa bei Mergers & Acquisitions, also Unternehmensfusionen oder Unternehmensübernahmen – nicht mitbekommen oder zumindest nicht nachvollziehen können, insbesondere dann, wenn die neue Unternehmensphilosophie von einer Agentur entwickelt und dann der Firma oktroyiert wurde. Eine „richtige“ Unternehmensphilosophie entsteht so gut wie immer von innen heraus und wird von den Mitarbeitern angestoßen oder wenigstens mit vollem Herzen mitgetragen.

Oder denken wir daran, wenn wir Grundsatz 1 in den Fokus nehmen, wie viele Firmen jenem unheilvollen Seminartourismus huldigen, bei dem Mitarbeiter auf Seminare und in Trainings geschickt werden, in denen „der Torwart seine Torjägerinstinkte schult und der Mittelstürmer den Torabschlag übt“, sprich: in denen die Menschen Qualifikationen erwerben, die ihnen zwar ein schönes Hochglanzzertifikat eintragen, aber mit den Kompetenzen, die sie zur optimalen Erfüllung ihrer Aufgaben benötigen, nur sehr begrenzt zu tun haben.

Der enge Zusammenhang zwischen positiver Unternehmensentwicklung und erfolgreicher Personalentwicklung ist zum einen offensichtlich: Es ist kaum eine erfolgreiche Organisation vorstellbar, die ohne Topführungskräfte und motiviert-kompetente Mitarbeiter auskäme. Und insbesondere qualifizierte Führungskräfte bilden die Grundlage für erfolgreich agierende Firmen: Dies

belegen Studien, die sich mit der Bedeutung der Leadership-Kompetenz für den Unternehmenserfolg beschäftigen – beispielsweise die folgenden.

- **Der Zusammenhang zwischen erfolgreichen Unternehmen und erfolgreichen Führungskräften**

Ein Beispiel unter vielen: Die Unternehmensberatung Hay Group hat 2009 in einer weltweiten Studie festgestellt, dass auch in der Finanz- und Wirtschaftskrise die unternehmerische Zukunftssicherung vor allem durch eines gewährleistet wurde – nämlich durch kontinuierliche Führungskräfteentwicklung. Insbesondere die Führungskräftekompetenz „Strategisches Denken“ war und ist es, die die Überlebensfähigkeit der Firmen auch in der Rezession sicherstellen konnte.

Die weltweit besten Unternehmen in Bezug auf die Führungskräfteentwicklung sind nach der diesjährigen Studie General Electrics, Southwest Airlines und 3M Company. Vier der weltweiten Top-20-Unternehmen haben ihren Hauptsitz in Europa: Nestlé erreicht im Ranking Platz 7, IKEA und ABB besetzen die Plätze 14 und 15, Unilever Platz 19.

Gemeinsam ist den Firmen, dass sie erfolgreich sind – und die hohe Bedeutung, die sie der Führungskräfteentwicklung beimessen. Trotz der schwierigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen besaß das Thema Führungskräfteentwicklung für die Top 20-Unternehmen auch im vergangenen Jahr einen hohen Stellenwert.

Der Zusammenhang zwischen guter Führungskräfteentwicklung und wirtschaftlichem Erfolg zeigte sich in der Hay-Group-Untersuchung auch beim Vergleich des Shareholder Return (Kursgewinne und Dividende): Der Shareholder Return der Top-20-Unternehmen lag nicht nur langfristig, sondern auch im Krisenjahr 2008 deutlich über dem der S&P 500 Firmen, also der 500 größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen.

Die Studie ist auch der Frage nachgegangen, welche Faktoren dazu führen, dass sich die Top-20-Unternehmen bei der Entwicklung von Führungskräften von anderen Firmen abheben: 90 Prozent der Befragten aus den Top-20-Unternehmen geben an, dass grundsätzlich alle Mitarbeiter ihres Unternehmens die Möglichkeit haben, Führungseigenschaften zu entwickeln und zu erproben. Dasselbe sagen nur 67 Prozent aller Befragten über ihr Unternehmen. Entsprechend bestätigt die große Mehrheit der Befragten aus den

Top-20-Unternehmen (85 Prozent), dass ihr Arbeitgeber seine Mitarbeiter dazu anhält, zu führen.

Führung ist der Schlüssel zum Erfolg: Das wird ebenfalls durch eine Untersuchung bestätigt, die die US-Leadership-Experten John H. Zenger und Joseph Folkmann durchgeführt haben, und deren Ergebnisse in ihrem Buch „The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders“ beschrieben sind.

Demnach zeichnen sich exzellente Führungskräfte nicht nur dadurch aus, dass ihre Unternehmen überdurchschnittlich viele zufriedene, ja begeisterte Kunden haben. Führungspersönlichkeiten verstehen es überdies, ihre Mitarbeiter im Sinne der Erreichung der Geschäftsziele zu motivieren. Sie erhalten das Commitment, das „Jawort“ der Mitarbeiter, die die Ziele des Unternehmens zu den ihren machen und sich engagiert dafür einsetzen. Und darum erhöht sich die Mitarbeiterbindung – Führungspersönlichkeiten schaffen es, dass sich die Mitarbeiter mit dem Unternehmen, den Produkten und Dienstleistungen und ihrer Tätigkeit identifizieren. All dies hat einen positiven Einfluss auf die Unternehmensentwicklung insgesamt.

Die Untersuchungsergebnisse belegen mithin, dass Unternehmens- und Personalentwicklung „aus einem Guss“ eine Basis erfolgreicher Firmen ist – und ein Ziel sein muss.

Grundsatz 2: Erfolgreiche Unternehmensentwicklung beginnt mit einer Vision

„Am Anfang stand die Vision“: Das Beispiel der St. Gallisch-Appenzellischen Kraftwerke AG zeigt, dass eine erfolgreiche strategische Unternehmens- und Personalentwicklung immer in einem originären Zusammenhang mit einer Vision steht. Und zwar einer Vision, die aus den Kernkompetenzen, Kernfähigkeiten und Kernvorteilen des Unternehmens abgeleitet wird. Nur dann ist es möglich, diejenigen Kompetenzen festzulegen, die für die Visionserreichung benötigt werden, und die Kompetenzlücken zu schließen.

Die Hauptgründe für Erfolg im Leben sind Richtung und Konzentration. Wenn alle Führungskräfte und alle Mitarbeiter im Unternehmen eine gemeinsame klare Vorstellung über die erwünschte Zukunft haben, erzeugen sie eine mentale Synergie und Sogwirkung, die sie ihre Ziele erreichen lässt.

Die Führungspyramide (Abbildung 1) veranschaulicht, was damit gemeint ist: Das Unternehmen muss sich zunächst einmal über seine Vision im Klaren sein. Daraus ergeben sich die Werte, die wiederum den Weg und die Art und Weise bestimmen, wie Ziele erreicht werden und wie sich Führungskräfte und Mitarbeiter in konkreten Situationen verhalten sollten. Die Kette von der Vision zum kompetenten Mitarbeiter hat aber weitere Glieder:

- Aus Vision, Mission und Werten können die handfesten unternehmerischen Grundsätze und die Unternehmensstrategie abgeleitet werden – und daraus wiederum die Unternehmensziele.
- Es gilt: Strategische Planung ohne Vision ist weitgehend wertlos – aber eine Vision ohne umsetzungsorientierte Strategie ebenso. Vision und Strategie gehören zusammen wie die zwei Seiten einer Medaille.



Abb. 1 : Führungspyramide by Nimsky, Scheelen® AG

● **Vision: Die Definition der großen Idee**

Was aber genau kann unter „Vision“ verstanden werden? Die Autoren des Buches „Visionary Companies“, James Collins und Jerry Porras, Vordenker zum Thema „Visionäres Management“, sprechen von einem visionären Unternehmen dann, wenn es zentrale Werte und Ziele hat, die auch dann unverändert bleiben, wenn die Geschäftsstrategien und -praktiken immer wieder an das sich wandelnde Umfeld angepasst werden.

Im Fremdwörterduden finden wir unter dem Stichwort „Vision“ folgende Erläuterungen:

„Vision a) inneres Gesicht, Erscheinung vor dem geistigen Auge; b) optische Halluzination; c) in jmds. Vorstellung bes. in Bezug auf die Zukunft entworfenen Bild; visionär im Geiste geschaut; traumhaft; seherisch. Visionär, Geisterseher, Schwärmer“.

Weil Begriffe unser Bild von der Wirklichkeit bestimmen, wird der Begriff „Vision“ häufig mit ekstatisch-schwärmerischen Utopien in einen Zusammenhang gebracht. Hier tut Differenzierung not: Während die Utopie einen als unausführbar geltenden Plan ohne reale Grundlage beschreibt, ist eine Vision eine zwar idealisierte, aber doch realisierbare Zukunftsvorstellung. Sie ist ein geistiges Bild einer möglichen und vor allem gewollten Zukunft, die sich im günstigsten Fall als gemeinsam geschaffenes, positives Vorstellungsbild über einen zukünftigen Zustand selbst erfüllt. Eine Vision ist mithin keine realitätsblinde Utopie, sondern ein durchaus realistisches Bild eines zukünftigen Zustandes.

Und darum bleibt festzustellen: Eines war und ist auch heute noch allen wirklich erfolgreichen Unternehmen gemeinsam:

- Sie haben eine gemeinsame Vision, auf die alle Beteiligten stolz sind.
- Die gemeinsame Vision enthält Werte, derer sich alle Beteiligten bewusst sind, und die von ihnen gelebt werden.
- Die Unternehmen haben ein echtes Anliegen, einen idealistischen Zweck, pathetisch gesprochen: Diese Firmen wollen einen Beitrag für die Welt leisten.
- Gemeinsames Handeln wird durch gemeinsame Überzeugungen gestützt.

- Die Vision oder Zielsetzung ist allen gleichermaßen bekannt, jeder kennt seine Rolle auf dem Weg zur Realisierung.

Matthias zur Bonsen schreibt in seinem Buch „Führen mit Visionen“:

„Eine Unternehmensvision ist ein Vorstellungsbild davon, wie das Unternehmen und sein näheres Umfeld in Zukunft einmal sein sollen. Sie ist idealistisch und strategisch, erhaben und profan, altruistisch und egoistisch zugleich.

Sie beschreibt einerseits das Ideal, das das Unternehmen erreichen will, das höchste Potenzial, das in ihm steckt, ein Unternehmen mit mehr Leben, Energie und Qualität, das hohe Werte lebt, begeisterte Kunden hat und ein großartiger Platz zum Arbeiten ist.

Sie beschreibt andererseits, was das Unternehmen bei seinen Kunden und im Markt erreichen will, wie es gewachsen sein will und wie seine Leistungen einmal sein sollen. Die Vision zeigt, welchen Nutzen das Unternehmen für andere, zum Beispiel die Kunden und die Allgemeinheit, schaffen will, aber auch, welchen Nutzen es für sich selbst schaffen will, zum Beispiel ‚begeisterte Mitarbeiter‘, und Herausforderungen, die man irgendwann erreicht hat, sodass man dann wieder neue Herausforderungen braucht.

Eine Unternehmensvision wird nicht gemacht, sondern entdeckt. Sie wird entwickelt. Sie entsteht dadurch, dass die Beteiligten in sich hineinhorchen und herausfinden, was sie wirklich wollen.

Wie bei dem einzelnen Menschen ist die Vision bereits im kollektiven Bewusstsein des Unternehmens vorhanden. Denn die Menschen sind nicht zufällig dort zusammen (...). Es (das Unternehmen) ist im Grunde eine lebendige, eigenständige Persönlichkeit (...). Die Vision muss bewusst gemacht, formuliert und mit Energie aufgeladen werden. Bis sie so stark ist, dass sie trägt. Da sie authentisch ist, wird sie sich erfüllen.“

• **Der fundamentale Zweck eines Unternehmens**

Im praktischen Teil dieses Kapitels beschäftigen wir uns mit der Frage, wie ein Unternehmen seine Vision kreieren und aus sich heraus entfalten kann. An dieser Stelle sei festgehalten: Bei einer Unternehmensvision ist es wichtig, genau hinzusehen und zu untersuchen, ob es sich tatsächlich um eine Vision

handelt, oder eher um Leitbilder oder Strategien, die nicht die Wirkung von Visionen haben. Leitlinien sind ein halbherziger Versuch, eine Vision zu ersetzen, und beschränken sich letztendlich auf Klischees und Allgemeinplätze.

Eine Vision drückt aus, wofür ein Unternehmen steht, sie beschreibt das Warum und Weshalb der Existenz eines Unternehmen, sie begründet seinen Sinn und Zweck – und gewinnt so eine Bedeutung für die Menschen, und zwar für die Mitarbeiter und die Kunden. Sie bildet das „Dach“ für die konkreten Ziele einer Unternehmung und ist zugleich handlungsanleitend.

Eine tragfähige Vision durchzieht das gesamte Unternehmen wie ein „roter Faden“ und spiegelt sich in allen Tätigkeiten, Handlungen und Denkweisen einer Unternehmung wider. Die Vision und die daraus abgeleiteten Unternehmensgrundsätze finden sich auf den Etagen des Topmanagements ebenso wieder wie an den Schreibtischen eines jeden Mitarbeiters, wo sie ihre Motivations- und Inspirationskraft entfaltet.

- **Wertorientierung: Seele statt Rendite**

Eine Vision gründet auf zeitlosen Werten und Zielen, die die „Seele“ des Unternehmens ausmachen – wer sich mit Visionen beschäftigt, wird nicht ohne Begriffe auskommen, die in dem üblichen Managementvokabular nicht vorkommen. Sie darf nicht allein ökonomisch ausgerichtet sein, nach dem Motto: „In fünf Jahren wollen wir mindestens fünf Millionen Umsatz machen“. Sicherlich: Ohne Umsatz und Gewinn geht es nicht; aber eine Vision, die sich in Umsatz- und Gewinnstatistiken erschöpft, führt zum Scheitern, weil sie keine Vision ist.

Grundsatz 3: Jede Vision muss durch Strategie- und Zielorientierung fundiert werden

Wenn eine Strategie nicht auf der Basis einer Vision entwickelt worden ist, wirkt sie eher wie ein ungeliebtes Pflichtenheft, durch das auf Mitarbeiter Druck ausgeübt wird.

Strategische Planung ohne Vision ist mithin weitgehend wertlos – aber eine Vision ohne umsetzungsorientierte Strategie ebenso. Die empirischen Untersuchungen von Collins und Porras – die zwei Autoren untersuchten die