

2.7.3 Managementinstrument: Missionsentwicklung

Bei der Erarbeitung einer Mission kommt es auf drei Dinge an:

1. Die Formulierung sollte relativ kurz sein, damit sie leicht kommunizierbar ist.
2. Die Formulierung soll den wesentlichen Gehalt des gesellschaftlichen Auftrages der Organisation bzw. der Nutzenproduktion für die Interessengruppen enthalten.
3. Die Formulierung soll eingängig und werbend sein, damit die Mission bei den Empfängern – Kunden und Mitarbeitenden – in Erinnerung bleibt und diese sich damit identifizieren können.

Um so eine Formulierung zu finden, bietet sich die Kreativmethode des Brainwriting an. Diese Methode hat in diesem Fall drei Phasen: die Produktionsphase, die Bewertungsphase und die Redaktionsphase. Das Verfahren läuft folgendermaßen ab:

Produktionsphase

- Sie brauchen ein eingespieltes Team von maximal zehn Personen, das durch ein oder zwei Fremdkörper erweitert sein kann. In unserem Zusammenhang könnte dies das Visions-Team sein, denn dessen Mitglieder haben das Selbstverständnis der Organisation vermutlich am besten verinnerlicht. Als Fremdkörper können Personen aus den Interessengruppen eingebunden werden, die die Organisation kennen und ihr positiv gegenüberstehen. Eine Marketingfachkraft kann auch recht hilfreich sein.
- Alle Teilnehmenden bekommen ein DIN A4-Blatt und notieren einen Vorschlag. Das Blatt wandert dann an die nächste Person im Uhrzeigersinn weiter.
- Diese schreibt auf das Blatt einen zweiten Vorschlag. Dieser kann neu sein, aber auch eine Variation des ersten Vorschlags.
- So geht es weiter, bis alle Personen auf allen Blättern Vorschläge formuliert haben. Wenn erste Ermüdungserscheinungen auftreten, sollte man das Verfahren nicht gleich beenden. Erfahrungsgemäß kommt es nach kurzer Zeit zu einer zweiten Inspirationsphase. In dieser Phase geht es vor allem um Quantität; verrückte, sogar abstruse Ideen sind ausdrücklich erwünscht.
- Wenn es dennoch zu keinen Ideen kommt, kann man als Variation auch die Regel einführen, absichtlich völlig ungeeignete Vorschläge für eine Mission einzureichen. Später können diese Vorschläge manchmal durch die sogenannte Kopfstandmethode in positive Ideen umformuliert werden.

Bewertungsphase

- Wenn die Gruppe den Eindruck hat, dass genügend Vorschläge vorliegen, können die besten durch Abstimmung per Handzeichen oder Punkte ausgewählt werden.
- In dieser Phase darf auch argumentiert und begründet werden, warum man welchen Vorschlag für geeignet bzw. ungeeignet hält.
- Man kann an dieser Stelle auch aus zwei (Teil-)Vorschlägen einen neuen Vorschlag machen, denn häufig hat man die Erfahrung gemacht, dass zwei abseitige Ideen in der Kombination eine weiterführende gute Idee ergeben.
- Die Gruppe diskutiert so lange, bis sie sich auf eine Grundrichtung für die Formulierung einer Mission geeinigt hat.

Redaktionsphase

- Die Rohfassung der Mission wird an eine kleine Redaktionsgruppe übergeben. Hierbei kann es sich sogar um eine einzelne Person handeln, z. B. um den Marketingbeauftragten. An dieser Stelle kann auch eine professionelle Agentur eingeschaltet werden.
- Der ausformulierte Vorschlag für die Mission wird zu einem späteren Zeitpunkt wieder im Missionsteam und/oder – wenn die Organisation nicht zu groß ist – mit allen Beschäftigten diskutiert. Auch an dieser Stelle kann man wieder die Meinung von Interessengruppen, wie Vorständen, Beiräten, Kundenvertretungen etc., einholen.
- Schließlich beschließt das Management die endgültige Version der Mission.