

Vision, Mission, Strategie

Vision, Mission und Strategie

Eine griffige Vision umschreibt in wenigen Sätzen, wo Ihr Betrieb in fünf Jahren stehen soll. Die Mission zeigt kurz und prägnant auf, wie diese Vision erreicht werden kann. Vision und Mission sind die Grundlage für die Strategie Ihres Betriebes und Voraussetzung dafür, dass sich Ihre Mitarbeitenden an den Unternehmenszielen orientieren und somit Ihren Beitrag zu deren Erreichung leisten können.

Falls Sie noch keine Vision, Mission und Strategie für Ihren Betrieb haben, erarbeiten Sie diese zusammen mit dem strategischen Organ Ihres Betriebs (Verwaltungsrat, Eigentümerschaft). Sie können sich dabei von externen Experten unterstützen lassen, z.B. aus dem Netzwerk der [Trusted Consultants von HotellerieSuisse](#). Wenn Sie bestimmte Bedingungen erfüllen, werden die Kosten dafür im Rahmen des Coaching-Programms von HotellerieSuisse durch das Seco übernommen.

Wenn Sie bereits eine Vision, Mission und Strategie für Ihr Unternehmen haben oder diese nun erarbeitet haben, sollten Sie als nächstes die Unternehmenswerte definieren. Diese helfen Ihnen bei der Führung Ihres Unternehmens und Ihrer Mitarbeitenden. Die Werte sind Grundprinzipien, die bestimmen, wie Sie im Unternehmen miteinander umgehen und generell die Zusammenarbeit gestalten wollen. Sie sind deshalb ein wichtiges Führungsinstrument, das im Folgenden weiter erläutert wird.

Erfahren Sie in [diesem Blogbeitrag](#), wie Sie die Vision und Mission in Ihren Betrieb tragen können.

Werte

Werte vereinfachen die Führung, Rekrutierung und die Orientierung und schaffen zusammen mit der Vision und der Mission gegenüber aktuellen und zukünftigen Mitarbeitenden Transparenz in Bezug auf die Unternehmenskultur. Auch in der internen Teamentwicklung und beim Employer Branding helfen sie bei der Positionierung des Betriebs. Nicht zuletzt können mit klaren Werten die zum Betrieb passenden Partner gefunden werden.

Grundsätzliches zur Erarbeitung der Werte: Das Festlegen von Unternehmenswerten kann komplett «Bottom-up» - d.h. mit allen Mitarbeitenden gemeinsam – erarbeitet werden. Dieser Prozess bietet den Vorteil, dass die Werte von allen mitgetragen werden und es später weniger Diskussionen um deren Auslegung geben wird. Diese Variante ist aber sehr aufwändig und kostspielig. Es besteht daher auch die Möglichkeit, die Unternehmenswerte im Führungsteam zu erarbeiten und anschliessend mit allen Mitarbeitenden in geeigneter Form zu spiegeln. Nach diesem Prinzip sind auch die nachfolgenden Empfehlungen aufgebaut.

Beispiel: die Werte von Accor		
Begeisterung für den Gast Unsere Gäste sind für uns das Wichtigste. Sie bilden für uns das Fundament für unsere Entscheidungen und Handlungen.	Vertrauen Gastfreundschaft ist ein Mannschaftssport und wir sind stärker darin, wenn wir einander vertrauen und unterstützen.	Respekt Wir fühlen uns der Welt und Anderen verpflichtet. Wir begrüßen die reiche Mischung aus Kulturen und wir schätzen unsere Unterschiede.
Nachhaltige Leistung Wir glauben, dass Gastfreundschaft das Potential besitzt, eine bessere Zukunft zu eröffnen.	Eroberungsgeist Unsere Gäste sind Weltenbummler, und das sind wir auch. Wir möchten das sein, was unsere Gäste auch sind.	Innovation Wir wagen es, den Status Quo zu hinterfragen. Wir zeigen Mut zur Innovation und stellen uns der Herausforderung, noch schneller und besser zu werden.

Erarbeiten Sie Ihre Unternehmenswerte in 7 Schritten

1. Erster Workshop mit den Führungskräften

Ziel des Workshops: 3 – 5 Werte definieren

- Die Umsetzung der Werte soll in diesem Schritt noch nicht ausdefiniert werden.
- Werte können eine Haltung gegenüber einem Thema oder Orientierungshilfen darstellen.
- Gehen Sie für diesen Workshop – wenn immer möglich – ausser Haus, damit Sie und das Führungsteam nicht abgelenkt werden.
- Gehen Sie spielerisch an das Thema heran. Nutzen Sie zum Beispiel Lego-Steine, um die Werte zu gestalten.
- Ziehen Sie eine externe Moderation in Betracht (z.B. im Rahmen des Coaching-Programms). Diese bietet den Vorteil, dass sich das Team vollkommen auf den Inhalt und die Erarbeitung konzentrieren kann und sich nicht um die Organisation des Workshops kümmern muss.

2. Workshop mit allen Mitarbeitenden (je nach Betrieb in Etappen)

Ziel des Workshops: Die Werte mit allen Mitarbeitenden spiegeln und die Verankerung der Werte im Unternehmen anregen.

- Holen Sie konkrete Anpassungsvorschläge von Mitarbeitenden ein und berücksichtigen Sie diese. Aber: Führen Sie keine Grundsatzdiskussionen über die Werte!
- Beantworten Sie dabei die folgenden Fragen:
 - Wie werden die Werte im Betrieb umgesetzt?
 - Wie werden die Werte mit Inhalt gefüllt?
- Bereiten Sie den Workshop vor und planen Sie den Ablauf. Zur Erarbeitung der Inhalte eignet sich beispielsweise die Methode «World Café».
- **Herausforderung:** Es dürfen und sollen verschiedenste Vorschläge angebracht werden, doch müssen auch alle besprochen und das Zeitmanagement im Auge behalten werden.

3. Zweiter Workshop mit den Führungskräften (Team-Konstellation wie in Schritt 1)

Ziel des Workshops: Ausformulierung, Erarbeitung und Entwicklung einer Personalstrategie.

- Beziehen Sie alle Bereiche mit ein, die im Mitarbeitendenmanagement involviert sind.
- Es gibt verschiedene Herangehensweisen – wir sehen das ELC-Modell als besonders passend. Dieses stellt die Mitarbeitenden ins Zentrum.
- Erarbeiten Sie eine klassische Personalstrategie oder passen Sie die bestehende entsprechend an.
- Definieren Sie messbare Ziele (KPI) und Zuständigkeiten unter den Führungskräften.

4. Kommunikation der definierten Personalstrategie und Werte an die Mitarbeitenden

- Stellen Sie die Personalstrategie und die Werte allen Mitarbeitenden vor, und legen Sie dabei die Vorgänge in der Erarbeitung sowie die Überlegungen der Führungskräfte transparent dar.
- Präsentieren Sie dies möglichst in Verbindung mit einem Personalanlass, an dem Sie beispielsweise an verschiedenen Posten darüber diskutieren, wie die Werte nun gelebt werden und was die Mitarbeitenden dazu beitragen können. Runden Sie diesen Austausch mit einem Apéro ab.

5. Überprüfung der Ziele

- Überprüfen Sie die in der Strategie definierten Ziele regelmässig (z.B. halbjährlich oder jährlich) mit allen Führungskräften.

6. Überprüfung der Personalstrategie

- Es ist empfehlenswert, die Personalstrategie regelmässig zu überprüfen (ca. alle drei Jahre).

7. Werte vorleben

- Halten Sie die Werte präsent und leben Sie diese aktiv vor. Bringen Sie diese beispielsweise in den Unterlagen für Mitarbeitende ein. Sie können diese in den Mitarbeitergesprächen, in der Betriebszeitung, am Schwarzen Brett oder im Rahmen von Mitarbeitendenanlässen einfließen lassen. Beispiel: So arbeitet Accor mit seinen Unternehmenswerten.

Best-Practice-Beispiele aus der Branche

Federico Haas, Hotel Delfino Lugano

«Wir versuchen, unsere Werte im Tagesgeschäft einzubinden und vorzuleben. Auch bereits im Bewerbungsprozess sowie bei Jahresgesprächen stellen die Werte einen Bestandteil dar. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Werte im Betrieb spürbar werden, wenn alle Mitarbeitende diese teilen, dahinterstehen und auch leben. So schaffen wir Stabilität, Vertrauen und ein gutes Arbeitsklima.»



Nathalie Hauenstein, Hauenstein Hotels am Thunersee (Hauenstein Gruppe)

Unsere Grundwerte «Kompetenz, Vertrauen und Leidenschaft» werden entlang der Candidate Journey und später in der Employee Journey immer wieder kommuniziert und aufgegriffen. Dazu gehört bspw. die Kommunikation in den Sozialen Medien, auf der Website, im Stelleninserat, beim Vorstellungsgespräch, bei der Einarbeitung, in der Mitarbeiterumfrage, bei Schulungen oder beim Jahresgespräch. Der wichtigste Punkt ist allerdings, dass die Werte (vor)gelebt werden und das Handeln der Unternehmung sowie der Mitarbeitenden in Bezug auf die Werte reflektiert wird – beispielsweise im Rahmen von internen Briefings oder Sitzungen. Denn wir richten unsere unternehmerischen Ziele und die daraus resultierenden Massnahmen auf unsere Werte aus. Eine gute und gesunde Unternehmenskultur ist einer der wichtigsten Einflussfaktoren in Bezug auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden.»

Adrian K. Müller, Hotel Stern Chur

«Wir kommunizieren unsere Werte jeweils im Rahmen unseres jährlichen Kick-Off-Meetings an alle Mitarbeitende und persönlich bei den Eintrittsgesprächen. Unter dem Jahr sind die Werte an der Info-Wand mit Bezug auf diverse Gästefeedbacks ersichtlich. Damit die Werte in allen Bereichen des Betriebs und bei allen verankert bleiben, haben wir mit allen Mitarbeitenden in einem mehrtägigen Workshop definiert, was die Werte im Alltag für den Betrieb und auch für jeden Einzelnen bedeuten und wie wir diese leben können. Dadurch, dass wir diesen initialen Aufwand betrieben haben und alle Mitarbeitende regelmässig abholen, um die Thematik zu prüfen und aufzufrischen, können wir die Zufriedenheit unserer Mitarbeitenden langfristig gewährleisten.»

