

Wie Weiterentwicklung gelingt!! (Stand: 22.10.2011)

Dritter Erfolgsfaktor* - Eine gemeinsam getragene Vision verankern

Bei missglückten Unternehmensentwicklungen wird man vielfach auf jede Menge Pläne, Direktiven und Programme stoßen, aber nicht auf eine Vision. In solchen Fällen gibt es dann Zentimeter dicke Merkbücher, in denen die Veränderungsmaßnahmen haargenau beschrieben werden - Verfahrensweisen, Zielvorgaben, Methoden und Fristen, in ermüdenden Einzelheiten durchbuchstabiert. Aber an keiner Stelle findet sich eine unmissverständliche und überzeugende Aussage dazu, wohin all das führen soll. Ohne eine sinnlich erfahrbare, klare Vision kann ein Entwicklungsprozess leicht zu einer Anhäufung von verwirrenden und miteinander unvereinbaren Projekten geraten, die die Organisation I schwächen in ihrer Entwicklungsenergie, da die Entwicklungsbemühungen ins Nirgendwo führen. Die Leistungsträger lernen dann vor allem eines: Hier lohnt sich außer-ordentlicher Einsatz nicht, da er am Ende doch zu nichts führt. Ohne eine stimmige Vision werden wichtige kulturschaffende Fragen mit großer Symbolkraft schwerlich auf eine für die Mitarbeiter sinnstiftende Weise beantwortet werden können:

- Wer wird in das Unternehmen aufgenommen und befördert?
- Welche Themen kommen auf die Agenda/ werden zur Chefsache gemacht?
- Wie werden Probleme gelöst und entschieden?
- Welche Prozesse und Strukturen werden wie angepasst?
- Welche Einstellungen und Talente sollen die Mitarbeiter haben?
- Wie wird mit Machtfragen in der Organisation umgegangen?

Werden diese wichtigen Fragen nicht vor dem Hintergrund einer klaren Vision stringent beantwortet, muss sich das Top-Management nicht wundern, dass wohlgemeinte Entwicklungen nicht die erhoffte Wirkung in der Tiefe und Nachhaltigkeit zeigen. Auf der Oberflächenstruktur sind dann Organisationsprozesse und –strukturen verändert, die Tiefenstruktur, d.h. die Art und Weise wie an die Arbeit herangegangen wird, ist aber die gleiche: Einstellungen und Werte sind noch aus der alten Welt, die Idee der Optimierungen wird nicht wirklich gelebt.

In manchen Fällen besitzt das Top-Management zwar eine Vorstellung davon, wohin die Reise gehen muss, jedoch ist diese Vorstellung aber zu kompliziert oder zu verschwommen, um hilfreich zu sein. Wenn ein leitender Angestellter gebeten wird, seine Vision zu beschreiben und er daraufhin einen kaum verständlichen 30-Minuten-Vortrag hält, ist noch einiges zu tun. Kotter's nützliche Faustregel sagt in diesem Fall: „Wenn Sie Ihre Vision nicht jemandem in höchstens fünf Minuten begreiflich machen können und von ihm eine Reaktion bekommen, die Verständnis und Begeisterung erkennen lässt, sollten Sie diese Phase des Transformationsprozesses noch nicht für abgeschlossen erklären“. (Kotter, 1996) Doch wie kommen Sie zu einer Vision, welche nicht nur auf dem Blatt steht, sondern folgende drei wichtige Zwecke erfüllt?

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

- Orientierung erzeugen
- Motivierende und stimulierende Wirkung schaffen
- Aktivitäten einzelner Manager und Mitarbeiter koordinieren

Das Vorgehen bei der Entwicklung der Vision ist der zentrale Schlüssel dafür. Wie man es nicht machen sollte: Der Vorstand schließt sich in sein Büro ein, entwickelt seine Vision, spricht diese mit ein paar Ausgewählten durch und präsentiert dann das Ergebnis auf einem Management-Meeting und auf der Betriebsversammlung in der Erwartung, dass nun klar ist, wo die Reise hingehen soll. Wie man es machen könnte: Der Unternehmensleitung ist klar, dass eine tragfähige Vision aus den Facetten Mission, Zweck und Werte des Unternehmens besteht. Um diese Facetten mit Leben zu erfüllen lässt sich die Unternehmensleitung auf einen iterativen Prozess mit den unterschiedlichen Stakeholdern der Unternehmung ein.

An dieser Stelle sei noch folgendes erwähnt: Oft muss nicht mit der Entwicklung einer Vision begonnen werden, da erst offensichtliche Hausaufgaben erledigt werden müssen. Wenn die Liefertreue unter 90% liegt, hohe Qualitätskosten produziert werden oder die Liquidität in Frage steht, dann gilt es erst einmal die Organisation als solches zu stabilisieren - eben die Hausaufgaben als Manager zu machen (und zwar konsequent). Die Entwicklung einer Vision muss der nächste konsequente Schritt sein, bei dem die Leistungsträger, welche mitgeholfen haben, die Organisation zu stabilisieren, mit eingebunden werden. Der Erfolg dieser „Truppe“ muss für die Vorwärtsenergie genutzt werden, um weiter in die Zukunft zu planen, bzw. das Unternehmen nachhaltig lebensfähig zu halten. Die Abarbeitung der letzten Hausaufgaben und der Start in den Visionsentwicklungsprozess kann parallel laufen.

Mission, Zweck und Werte

Zur Vision gehören die Mission, der Zweck und die Werte des Unternehmens. Die Mission beantwortet die Frage: WAS wollen wir erreichen? Der Kernzweck beantwortet die Frage: WARUM gibt es unsere Organisation? Werte beantworten die Frage: WIE wollen wir arbeiten, um unsere Vision zu erreichen (Malik, 2008).

Das WAS muss ausführlich diskutiert, beschrieben und kommuniziert werden. Ergebnis ist die Beschreibung, welche Wertschöpfung das Unternehmen, welcher Zielgruppe in welchem Umfang erbringen will. Um diese Antworten zu finden, bzw. mit Tiefgang auszustatten, sodass das WAS auch motiviert und begeistert, ist eine Klärung und ein Verständnis der Mitarbeiter über den Zweck des Unternehmens wichtig.

WARUM gibt es uns noch mal? Wie lautete die Gründeridee? Woran lag es, dass diese Gründeridee soviel Kraft hatte, dass sich unser gesamtes Unternehmen daraus entwickelt hat? Dies sind spannende Fragen und werden bei ernsthafter Auseinandersetzung damit zu einer inneren Verpflichtung bzw. Revitalisierung der Gründeridee führen.

Wie sollen wir die Vision erreichen? Dies ist die Frage nach den handlungsleitenden Werten. Das Werte-Modell nach C. Graves (2005) erscheint als Ordnungsrahmen äußerst sinnvoll. Die Grundidee ist, dass sich, wie die Biologie auch, Werte evolutionär entwickeln. Hierzu beschreibt Graves mehrere Wertestufen, welche aufeinander aufbauen. Nur wenn eine Wertstufe auf der tieferen Ebene etabliert ist, kann sich die nächst höhere entwickeln. Ist

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

z.B. die Machtfrage nicht geklärt, braucht man sich nicht zu wundern, wenn Prozess- und Strukturbeschreibungen nicht wirklich gelebt werden. Sind grundlegende Abläufe in einer Organisation nicht stabil, dann braucht man sich wiederum nicht zu wundern, wenn Prozessoptimierungen wie Lean-Management oder Six Sigma nicht wirklich im Sinne des Kunden gelebt werden, sondern all zu oft ordnungspolitisch. Das Modell hilft, das eigene Unternehmen auf einer Wertestufe zu verorten und legt damit nahe, welche Stufe als nächstes etabliert werden sollte, denn: Wie in der biologischen Evolution, gibt es auch hier keine Abkürzung, sondern es kann nur Schritt für Schritt weiterentwickelt werden (siehe auch Erfolgsfaktor 7/8). Die Schlüsselfrage bei der Frage nach dem WIE muss aber auch sein: Welche Werte müssen wir in unserem Unternehmen verkörpern, damit wir morgen auch noch die Kundenbedürfnisse erkennen, mit möglichst geringem Ressourcenaufwand erzeugen und für die Kunden das Erzeugnis zugänglich machen. Die richtigen Werte an sich gibt es aus Unternehmenssicht damit nicht, sondern nur Werte, die mehr oder eben weniger das Überleben des Unternehmens ermöglichen.

Gemeinsam getragene Vision – Der Visionsprozess

Gemeinsam getragene Vision ist die Antwort auf die Frage: Was wollen wir, warum, wie erreichen? Der Inhalt einer gemeinsam getragenen Vision kann nicht diktiert werden. Der Inhalt kann nur entwickelt werden in einem Dialogprozess gemeinsam mit allen wichtigen Personengruppen für das Unternehmen (Senge, 2000). Die Aufgabe des Managements ist es, Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass sich solch ein Dialogprozess entfalten kann.

Eine wesentliche Grundbedingung für eine gemeinsam getragene Vision ist, dass die Mitarbeiter** daran glauben, dass sie ihre Zukunft kreieren können. Die notwendige Vorannahme heißt: Ich habe einen wesentlichen gestaltenden Einfluss auf die Situation, in der ich mich befinde. Wenn ich glaube, dass ich auf meine gegenwärtige Situation keinen oder nur marginalen Einfluss habe, wie soll ich dann glauben können, dass ich meine Zukunft kreieren kann? Diese Überzeugung zu schaffen, dürfte ganz oft der erste Schritt sein, den das Top-Management im Auge haben müsste. Beginnen braucht man dabei nicht bei der gesamten Unternehmung, sondern stellt eine einflussreiche „guiding coalition“ zusammen (siehe Erfolgsfaktor 2). Eine erste Skizze wird noch unscharf sein. Die Skizze muss aber zwei Dinge reflektieren: Den offenen Möglichkeitsraum (s.u.) und zukünftige Kundenbedürfnisse. Hat sich die „guiding coalition“ erst einmal 3, 5 oder sogar 12 Monate damit ehrlich und ernsthaft beschäftigt, entsteht durch genaue Analyse und mit einiger Phantasie eine wesentlich verbesserte Version. Die Iterationsschleifen sollten nach und nach auch größere Kreise der Mitarbeiterschaft mit einbeziehen. Es gibt sogar Ansätze, wie z.B. den „whole scale“-Ansatz, welche die gesamte Belegschaft für 2 Tage mit in die Diskussion einschließen. Diese beiden Tage müssen äußerst professionell vorbereitet werden und auch hier wird die „guiding coalition“ eine überaus wichtige Rolle spielen. Eine kleine Gruppe, die einer Vision verpflichtet ist, kann eine unvorstellbare Kraft entwickeln.

Die Vision ist keine Zukunftsbeschreibung auf bit-Ebene, keine Handlungsanweisung, was zu tun ist, bis die Zukunft Gegenwart geworden ist. Nicht alle Menschen mögen diese kreative Spannung. Wichtig ist, dass man sich gemeinsam auf den Weg macht, möglichst klare Szenarien der Zukunft zu entwickeln, an die eigene Selbstwirksamkeit glaubt und die Eigenverantwortung übernimmt, die skizzierte Zukunft im eigenen Verantwortungsbereich Realität werden zu lassen. Menschen, die diese Spannung aushalten, indem sie an der Vision

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

festhalten bei gleichzeitiger Unklarheit, wie diese erreicht werden kann, können unvorstellbare Dinge bewegen. Sie machen sich mit den 15%, die Ihnen bekannt sind oder zur Verfügung stehen, auf den Weg. Den Rest erhalten sie unterwegs durch das Tun, wobei sie die kreative Spannung auf dem Weg hält. Getragen von dem Gedanken: Wenn wir eine von uns erwünschte Zukunft erleben wollen, dann müssen wir heute damit beginnen, diese aktiv mit zu gestalten.

Zum Visionsprozess gehört, wie oben schon gesagt, auch der kritische Blick auf die momentane Realität. Erst wenn das Zukunftsbild an der aktuellen Situation gespiegelt wird, erzeugt das Bild die kreative Spannung, welche motiviert. Der kritische Blick auf die Realität darf nicht in seiner Wichtigkeit für den Visionsprozess unterschätzt werden. Eine „wertemäßig überzogene“ Vision wird Luftschloss bleiben, da sie nicht aufbauen kann auf einer gelebten Wertestufe (s.o.). Der Wille und die Fähigkeit, die persönliche und unternehmerische Realität anzusehen, ist die Basis, um wirksame Schritte hin zur erwünschten Zukunft zu unternehmen. Sonst läuft die Unternehmensführung Gefahr, nette Präsentationen präsentiert zu bekommen und gefährliche Ingroup-Phänomene zu entwickeln. Dann werden offensichtliche Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Vision komplett missdeutet. Die Gruppe (das Management) wird dann in der Zukunft schwelgen, schwerwiegende Hindernisse missachten, sich gegenseitig Mut zusprechen und auf die Schultern klopfen mit einer Haltung: „Wird schon werden“. Wenn dann allerdings „scharf geschaltet“ wird, kommt das grauenhafte Erwachen. Im Nachhinein wird dann keiner Verstehen, wie man die doch so offensichtlichen Signale nicht wahrnehmen konnte. Persönlichkeit bedeutet in diesem Fall, die Frage ehrlich zu beantworten: Wo bin ich, sind wir als Manager/Managementteam Teil des aktuellen Problems?

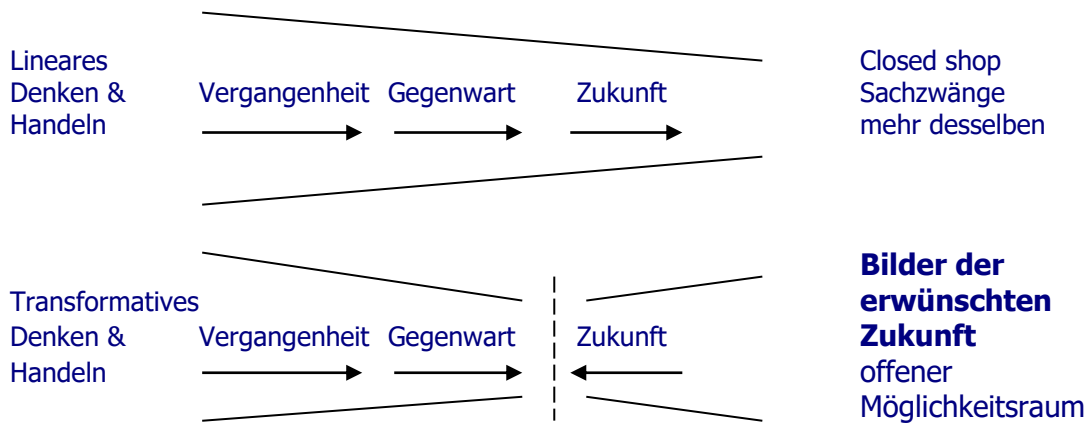
Wird der Visionsprozess handwerklich sauber durchgeführt und getragen von der Überzeugung, dass gemeinsam eine erwünschte Zukunft gestaltet werden kann, dann wird das Unternehmen von einer Energie des Kreierens statt des Reagierens erfasst. Hierzu sind die folgenden Punkte allerdings unabdingbar:

1. Vision als Prozess begreifen
2. Zulassen, dass wirksame Mitglieder der Organisation sich für eine Vision im Dialog (selbst-)verpflichten können
3. die Grundüberzeugung nähren, dass jeder Einfluss auf die Organisation nimmt
4. das Grundvertrauen schaffen, dass jeder in seinem Bereich die Vision umsetzen kann
5. Persönliches Beispiel sein für einen ehrlichen und neugierigen Blick auf die Realität
6. Aus der Zukunft heraus die Gegenwart kreieren

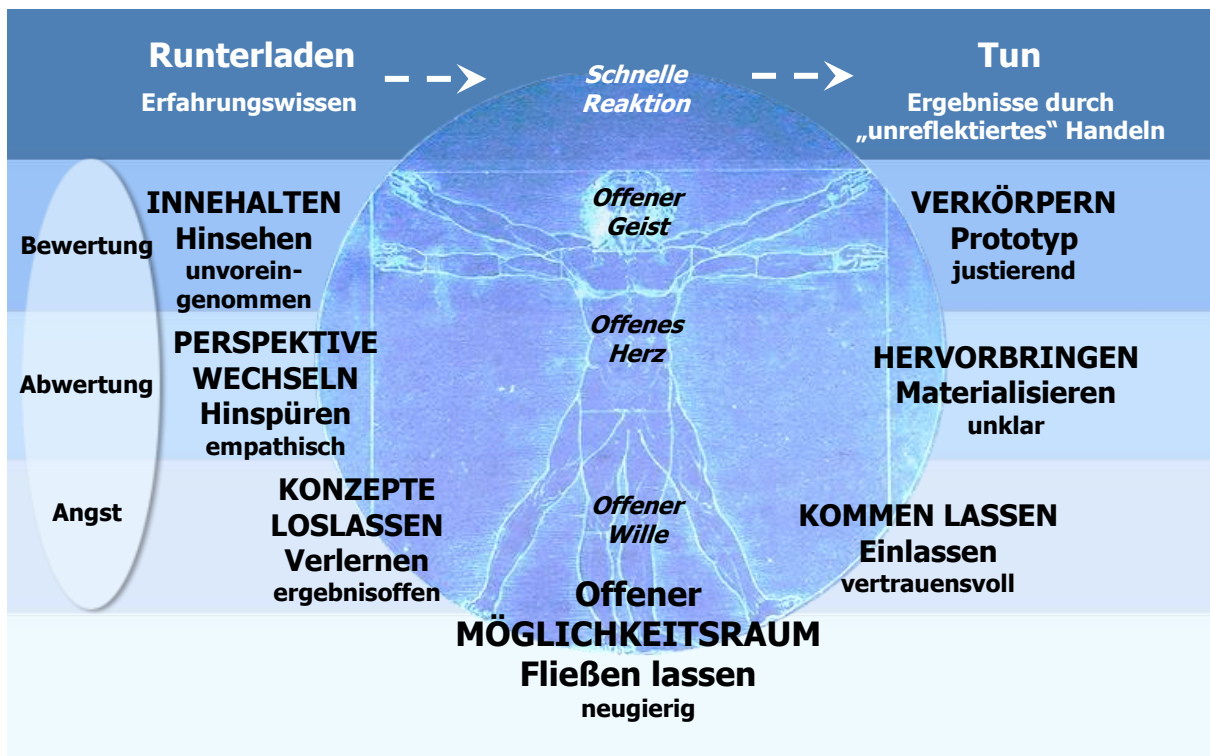
Aus der Zukunft heraus die Gegenwart kreieren!

Kraftgebende Zukunftsbilder werden aus dem Möglichkeitsraum (Robert Jungk, 1993) geschöpft und nicht aus der Gegenwart in die Zukunft projiziert. Normalerweise schreiben wir die Entwicklungen aus der Vergangenheit zur Gegenwart fort und verlängern sie in die Zukunft. Robert Jungk fordert uns auf, beim Übergang zur Zukunft einen Schnitt zu machen und uns in einen offenen Möglichkeitsraum der erwünschten Zukunft zu begeben. Der Blick auf die Gegenwart aus der erwünschten Zukunft, die partizipativ entwickelt wird, ist im folgenden Schaubild schematisch dargestellt.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.



Jungks Kunstgriff besteht darin, dass er die übliche Verlängerung der Trends aus Vergangenheit und Gegenwart in die Zukunft unterbricht, indem er uns auffordert, radikal mit der Konvention zu brechen und uns unseren Wünschen und Träumen hinzugeben. Wenn wir uns darauf einlassen, wird plötzlich sichtbar, dass unsere Wünsche nicht in einer Fortschreibung der Trends der Gegenwart aufgehen, sondern dass wir in vielfältig gemischten Gruppen über ein bislang unerkanntes kreatives Potenzial transformativer Zukunftsgestaltung verfügen. In diesem Zusammenhang ist auch der Ansatz von Otto Scharmer (2009) zu erwähnen. Er beschreibt in seinem Buch „Theory U - Von der Zukunft her führen“ verschiedene Phasen auf einem U-Prozess, welche durchlaufen werden müssen, um wirklich nachhaltige Visionen zu entwickeln.



** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Zum Durchlaufen des U-Prozesses müssen verschiedene geistige Barrieren überwunden werden. Die erste Barriere ist die vorschnelle Bewertung der Situation im Sinne von „Das kenne ich schon“ oder „Alles klar, es geht um ...“; die zweite Barriere ist die Abwertung des Gegenübers im Sinne von „Die wollen eh nur ...“ oder „Uns geht das nichts an“; die dritte Barriere ist die Angst im Sinne von „Was passiert, wenn ich meine Auffassung ändere?“. Im letzten Schritt geht es darum zu erkennen und zuzulassen, dass man Teil des gesamten Systems ist – seinen eigenen Anteil an der Situation zu sehen.

Qualitätskriterien einer tragfähigen Vision und ein Beispiel

Eine wirksame Vision erfüllt folgende Kriterien:

- **Vorstellbar:** Ein klares Szenario, wie die Zukunft aussehen soll. Eine simple Aneinanderreihung von positiv besetzten Adjektiven reicht nicht aus, um Mitarbeiter zu motivieren.
- **Wünschenswert:** Wünschenswert für den Großteil der Personen, welche für das Unternehmen eine Rolle spielen (Mitarbeiter, Kunden, Gesellschafter, ...). Ineffektive Visionen zeichnen sich dadurch aus, dass eine wichtige Gruppe vernachlässigt wird. Die Vision wird nicht tragfähig sein, sondern Widerstand erzeugen.
- **Erreichbar:** Die Vision sollte hohe aber durchaus erreichbare und realistische Ziele vorgeben. Zu abgehobene Visionen haben keine Chance auf Umsetzung.
- **Fokussiert:** Um die oben angeführten Zwecke der Koordination und Richtungsvorgabe zu erfüllen, muss eine Vision soweit fokussiert sein, dass sie in Entscheidungssituationen als Hilfestellung dient.
- **Flexibel:** Trotz der Zielgerichtetheit sollte Flexibilität gegeben sein, die den Mitarbeitern Spielraum für eigene Entscheidungen und Initiativen bietet.
- **Kommunizierbar:** Wenn Sie ihre Vision nicht in ca. fünf Minuten so kommunizieren können, dass Sie ihre Mitarbeiter begeistern, haben Sie noch weiter an der Vision zu feilen.
- **Situationsbezogen:** Eine brauchbare Vision geht auf die momentane Situation (Anlass, die Herausforderung), das Ziel (Absicht, die Lösung) und den Weg zum Ziel (Aktion, die Mittel) ein.

Ein Beispiel für eine ineffektive Vision ist „15% mehr Umsatz zu erzielen“ oder ein 100 Seiten umfassendes Werk zu verfassen. Ein Beispiel für eine effektive Vision ist:

„Es ist unser Ziel, die weltweite Führerschaft in unserer Industrie innerhalb von 10 Jahren zu erreichen. Mit dem Begriff Führerschaft meinen wir, mehr Umsatz, höhere Profitabilität, mehr Innovationen orientiert an den Bedürfnissen unserer Kunden und ein attraktiverer Arbeitsplatz im Vergleich zu unseren Wettbewerbern. Um dieses ambitionierte Ziel zu erreichen, ist es wahrscheinlich notwendig, jedes Jahr einen zweistelligen Umsatzzuwachs und Profit zu erwirtschaften. Dies wird bedeuten, dass wir uns internationaler aufstellen müssen, deutlich weniger bürokratisch sein müssen und uns wesentlich mehr als Service- denn als Produktionsfirma definieren müssen. Wir sind ernsthaft davon überzeugt, dass wir es gemeinsam schaffen werden, wenn wir zusammenarbeiten und dadurch eine Entwicklung der Firma erreichen, welche von allen wertgeschätzt wird, von unseren Inhabern, von den Kunden, den Mitarbeitern und der Gesellschaft.“

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.

Wer den Artikel im Kern nicht verstanden hat, der nehme dieses Beispiel und passe es auf das eigene Unternehmen an. Wer den Artikel verstanden hat, dem sei noch ein Bild angeboten: Eine gemeinsam geteilte Vision kann mit einem wachsenden Baum verglichen werden. So, wie ein Baum zum Wachsen förderliche Bedingungen benötigt, braucht eine Vision Menschen, die sich um die Vision kümmern. Eine Vision ist kein Gegenstand, den man besitzt oder hat, sondern ein andauernder Prozess. Nicht was die Vision ist, sondern was sie bewirkt, macht sie aus. Die Vision muss auf festem Grund gebaut sein und in den Himmel ragen. Und zwar nicht, weil ein Bauplan des Baumes gefolgt wurde, sondern weil die Idee des Baumes in der Keimzelle enthalten ist und der Baum sich im iterativen Prozess mit seiner Umwelt entwickelt. So wie ein Baum wird dann auch eine Vision verschiedene Lebensphasen durchlaufen: eine Phase des Wachstums, eine Phase der Stabilität und eine Phase des „Platzmachens“ für die nächste Vision.

* In Anlehnung an:

- Clare Graves (2005) *The never ending quest*. Eclat.
- John P. Kotter (1996) *Leading Change*. Harvard Business Press.
- Robert Jungk (1993) *Trotzdem. Mein Leben für die Zukunft*. Carl Hanser, München.
- C. Otto Scharmer (2009) *Theorie U. Von der Zukunft her führen*. Carl-Auer.
- Peter Senge et al. (2000) *The fifth Discipline Fieldbook*. Nicholas Brealey Publishing, London.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.



- Fredmund Malik (2008) Unternehmenspolitik und Corporate Governance. Campus, Frankfurt.

Überblick aktueller Werkzeuge:

- Alexander Fink & Andreas Siebe (2006) Handbuch Zukunftsmanagement. Campus, Frankfurt.

** Aufgrund der Lesbarkeit wurde durchgängig die männliche Form gewählt. Ich bitte es so zu verstehen, dass gleichermaßen das weibliche Geschlecht angesprochen wird.