

Die Bedeutung von Visionsarbeit für Organisationen, Teams und Personen

(Luise Lohkamp)

A Bedeutung des Themas

Wozu brauchen Menschen eine Vision? Warum reicht es nicht aus, Ziele und Aufgaben zu haben?
Was hat eine Vision mit Mitarbeiter-Bindung zu tun?

In seinem Bindungs- Konzept (Kohlrieser, 2008) beschreibt Kohlrieser, wie wir in Bindung gehen und uns wieder lösen. Die Fähigkeit, Bindungen einzugehen, ist eine der zentralen Voraussetzungen für eine gesunde seelische Entwicklung des Menschen. Bindung bedeutet Verhaftet sein an andere Menschen, Dinge, Orte und Werte. Mitarbeiter und Führungskräfte binden sich an ihr Unternehmen. Sie binden sich an ihre Kollegen, ihren Chef, ihre Aufgabe, ihr Büro, ihre Rituale, ihre Region und vielleicht auch an ihre Kantine. Die Stärke und Ausprägung der jeweiligen emotionalen Bindung und der Fokus mögen individuell unterschiedlich sein, gebunden ist jeder Mitarbeiter. Manche Mitarbeiter sind auch ungut in Ärger oder Trauer gebunden.

Und genau hier spielt die Vision eine wichtige Rolle. Mitarbeiter und Führungskräfte binden sich an das gemeinsame Bild einer attraktiven Zukunft des Unternehmens. Diese Bindung hat relevante Auswirkungen auf die Mitarbeiter-Motivation (vgl. Schulze & Lohkamp, 2010). Je klarer und transparenter sowohl der Entwicklungsprozess einer Vision als auch die Vision selbst sind, desto größer ist die Chance einer positiven Sogwirkung im Unternehmen. Es braucht eine der Unternehmenskultur und deren Lernthema entsprechende Architektur der Entwicklung, Einführung und Weiterentwicklung der Vision. Sonst landet die Hochglanzbroschüre über die Vision nach dem Motto „gelesen – gelacht – gelocht“ in der Schublade.

B Ausführungen

Ich habe in Anlehnung an Königswieser & Exner (1999) eine Vorgehensweise zur Visionserarbeitung entwickelt, welche die Kontexte der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft beleuchtet und auf dieser Basis eine Vision entstehen lässt. Die Vorgehensweise lässt sich mit jeder betrachteten Einheit (Person, Team, Organisation) anwenden.

Rückblick in die Vergangenheit

Um eine von allen Beteiligten getragene Vision für die Zukunft entwickeln zu können, ist zunächst ein Rückblick in die Vergangenheit erforderlich. Ohne diesen scheint die Vision abgekoppelt, die Beteiligten fühlen sich nicht abgeholt und in ihrer Identität mit ihrer Historie nicht gesehen. Bei diesem Rückblick beschreiben die Mitglieder der betrachteten Organisationseinheit die erlebten Erfolge und Misserfolge in einem chronologischen Zeitraum beginnend mit der Gründung des Teams/der Organisation. Nach der Präsentation und einer vertiefenden Befragung gilt es abzuleiten, was aus der Vergangenheit losgelassen werden soll und was in eine Zukunft mitgenommen werden kann. An dieser Stelle sind Trauerrituale zum Loslassen nützlich. Die Würdigung der Vergangenheit, das Zulassen von diesbezüglichen Emotionen wie beispielsweise Trauer sowie die abschließende Reflexion tragen dazu bei, den Widerstand gegenüber dem Neuen auf ein angemessenes Maß zu reduzieren.

Trends in der Zukunft

Im nächsten Schritt geht es darum, Trends, die in der Zukunft auf das Unternehmen beziehungsweise die Organisationseinheit oder die Person zukommen, zu definieren und sich kritisch zu fragen, inwieweit die Organisation diesem Trend gegenüber gut aufgestellt ist.

Eine ideale Zukunft: die Vision

Nun ist die Basis gelegt für den Blick in die Zukunft. Hier bieten sich die unterschiedlichsten Methoden an, von denen ich zwei bevorzuge:

- das Visualisieren der idealen Zukunft mithilfe von gemalten Bildern. Eine mögliche Vorgehensweise beschreibt Schulze (2006) in 5 Schritten.
- das kreative Präsentieren von Kleingruppen zu Szenarien einer idealen Zukunft in Form von Märchen, Sketch, Zeitungsartikel, Interview etc. Bei Einzelpersonen wähle ich alternativ das Erzählen einer attraktiven Geschichte in der Zukunft.

Da sich manche Auftraggeber eher einen schlanken rationalen Prozess wünschen, sei an dieser Stelle erwähnt, dass bei beiden Methoden die Wahl einer kreativen Methode notwendig ist, um die Teilnehmer einzuladen, sich emotional auf die Bilder einer attraktiven Zukunft einzulassen. Anderenfalls entstehen hübsche gedankliche Konstrukte, die allerdings schnell an Sog verlieren.

Ziele für die Zukunft

Jetzt erst macht es Sinn, sich über konkrete Ziele Gedanken zu machen. Es gilt, die 6 Ziele dieser Organisationseinheit für das kommende Jahr zu vereinbaren. Sechs Ziele, um eine Differenzierung zu ermöglichen und gleichzeitig ein Verlieren in der Komplexität zu vermeiden. Da Zielvereinbarung Führungsaufgabe ist, lassen wir in Workshops die disziplinarische Führungskraft diesen Zielvereinbarungsprozess leiten. Das hat den positiven Nebeneffekt, dass wir als Berater einen zusätzlichen Eindruck von der Interaktions-Dynamik dieser Einheit bekommen, die in einer späteren Prozessreflexion sinnvoll verwendet werden kann. Das Ergebnis dieser Zielvereinbarung sollte ein Commitment aller Beteiligten sein. Natürlich wird die Zielvereinbarung in einer Organisation auch immer einen Anteil einer Zielvorgabe haben. Die Herausforderung ist es, die Vision und die Ziele der Organisationseinheit mit denen der Gesamtorganisation zu verbinden. Es gilt, bei allen Abhängigkeiten und Zielkonflikten, realistische und attraktive Ziele für die Einheit zu definieren.

Auf Personenebene ist es häufig wichtig, zunächst wichtige Qualitäten für den Klienten aus der Vision abzuleiten, bevor es Sinn macht, konkrete Ziele zu definieren. Dann haben die Klienten die Möglichkeit, ihre Ziele daraufhin zu überprüfen, ob die ihnen wichtigen Lebensqualitäten auf eine gute Weise berücksichtigt sind.

C Schlussfolgerungen und Einladung zur Diskussion

Um in der Gegenwart mit guter Energie handlungsfähig zu sein, sich selbst und das eigene Tun weiterzuentwickeln, ist eine Vision im Sinne eines attraktiven Bildes in der Zukunft notwendig.

Mitarbeiter und Führungskräfte können sich an die Vision Ihres Unternehmens sowie ihres Teams binden. Wenn zudem die persönliche Vision als hierzu passend erlebt wird, hat dies einen relevanten Einfluss auf die Mitarbeiter-Motivation.

Menschen sind dann offen für eine Zukunftsvision, wenn sie in der Lage sind, sich von der Vergangenheit zu lösen und diese zu würdigen. Dieser Prozess erfordert häufig auf Team- und Organisationsebene eine professionelle Begleitung. Bei der Bearbeitung der Vergangenheit sowie dem kritischen Blick auf die gegenwärtige Situation wird die Basis für eine sinnvolle Visionsarbeit in einer Organisationseinheit gelegt.

Alle betrachteten Ebenen: Personen, Teams und Organisationen profitieren dann von einer Vision: Personen, um das Leben so zu gestalten, wie es den eigenen Wünschen entspricht. Teams, um mit guter Motivation und einer Teamidentität an einem Strang zu ziehen und somit einen wertvollen Unternehmensbeitrag zu leisten. Organisationen, um überlebensfähig zu bleiben und einen wertvollen Beitrag für unsere Gesellschaft zu leisten.