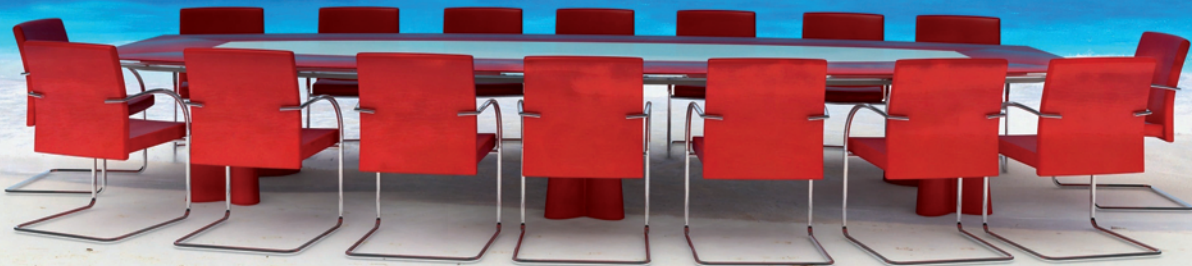


Visions- und Strategieentwicklung in Organisationen

mit Konzepten aus Transaktionsanalyse und NLP



von Michael A. Kossmann

„Die Alten aber wussten etwas, das bei uns in Vergessenheit geraten ist. Jegliches Mittel erweist sich als stumpfes Instrument, solange es nicht vom lebendigen Geiste getragen wird. Wenn aber die Sehnsucht nach dem Erreichen des Ziels leidenschaftlich in uns lebt, dann wird es nicht an Kraft fehlen, die erforderlichen Mittel zu finden um das Vorhaben in die Tat umzusetzen.“ (Albert Einstein)

Als Unternehmensberater arbeite ich mit Managern, Führungskräften aus unterschiedlichen Hierarchieebenen und Mitarbeitern zusammen. Dabei fällt mir immer wieder auf, wie wenig Informationen, Wissen und Kompetenz es in den Köpfen der unteren Führungskräfte und Mitarbeiter bei Strategien und Visionen gibt. Zitat eines Vorstandsmitgliedes eines Energiekonzerns: *„Für Visionen und Strategien ist in diesem Hause nur einer zuständig, das ist der Vorstand.“*

Wen wundert es da, dass die Mitarbeiter sich als Aufgabebewältiger, als Erfüllungsgehilfen, aber nicht als verantwortliche Partner sehen? Manager verlangen von ihren Mitarbeitern unternehmerisches Denken und Handeln – das bedingt für mich aber auch Beteiligung an den unternehmerischen Prozessen. Und der erste und aus meiner Sicht elementarste unternehmerische Prozess ist das Gestalten der unternehmerischen Zukunft, die Entwicklung von Visionen und Strategien.

Was ist eine Vision, was ist Strategie?

Dazu schreibt Wikipedia:

Die **Vision** (v. lat.: *videre* = sehen; frz.: *vision* = Traum) bezeichnet

- eine Vorstellung oder Imagination bezüglich eines Zustandes in unbestimmter Zukunft
- eine religiöse Erscheinung, Vision (Religion)
- eine optische Wahrnehmung, auch Sinnestäuschung oder Halluzination
- eine Motivation oder Überzeugung, in eine Sache zu investieren

In manchen Chefetagen mag Visionsarbeit etwas von religiöser Erscheinung oder Halluzination haben – ich möchte mich an dieser Stelle allerdings mit den beiden Punkten Vorstellung/Imagination und Motivation/Überzeugung beschäftigen. Ich denke, dass die Kombination dieser beiden Begrifflichkeiten wichtig ist. Eine Vision ist ein (virtuelles, aber sichtbares) Bild, eine Imagination einer gemeinsamen Zukunft, die so stark ist, dass sie bei den Beteiligten eine Motivation, eine Überzeugung schafft, in diese Zukunft zu investieren.

Eine **Strategie** ist ein längerfristig ausgerichtetes, planvolles Anstreben einer vorteilhaften Lage oder eines Ziels. Unter **Strategie (Wirtschaft)** werden die meist langfristig geplanten Verhaltensweisen der Unternehmen zur Erreichung

ihrer Ziele verstanden. Um eine Strategie zu planen, wird üblicherweise eine Marktanalyse durchgeführt. Durch einen Soll-Ist-Vergleich können dann Ziele für die Zukunft festgelegt und eine Strategie definiert werden.

Wann und wieso Visions- und Strategieentwicklung (VSE-Prozess)?

Es gibt sehr unterschiedliche Ansätze und Situationen, sich mit Visions- und Strategieentwicklung in Unternehmen/Organisationen zu beschäftigen:

- wenn erfolgreiche Produkte in absehbarer Zeit auslaufen oder von Wettbewerbern preiswerter angeboten werden,
- in Krisenzeiten,
- bei strategischer Neuausrichtung,
- als kontinuierlicher Prozess, um erfolgreich zu bleiben.

Visions- und Strategieentwicklung bezieht sich nicht nur auf Unternehmen, sie kann auch Teile, Bereiche, Abteilungen oder z.B. auch neu gebildete Teams betreffen, die sich eine Vision (natürlich im Rahmen der bestehenden Unternehmensvision) und dazu passende Strategien erarbeiten wollen.

Immer wieder erlebe ich vor allem mittelständische Unternehmen, die erfolgreich und ausgebuht am Markt sind und die es vor lauter Tagesgeschäft im Angesicht des eigenen derzeitigen Erfolges schlicht versäumen, sich visionär und strategisch auf die Zukunft vorzubereiten.

Unternehmen bleiben erfolgreich, solange sie sich mindestens so schnell oder schneller entwickeln und lernen, als der Markt sich entwickelt und der Wettbewerb lernt. Deshalb plädiere ich für Visions- und Strategieentwicklung als kontinuierlichen Entwicklungsprozess im Unternehmen. In diesem Prozess sollten alle für den Erfolg der Organisation oder des Organisationsteils relevanten Gruppen beteiligt sein.

Theoretisches Grundkonzept – die Logischen Ebenen von Robert Dilts

Wohl jedem NLPler bekannt sind die Logischen Ebenen von R. Dilts, die für mich mein theoretisches Grundmodell für den VSE-Prozess bilden.

Die einzelnen Ebenen stehen in abhängiger Beziehung zueinander:

- Meine UMWELT nimmt nur mein VERHALTEN wahr, sonst nichts. Und sie interpretiert es.
- Mein VERHALTEN wird geprägt durch meine FÄHIGKEITEN, es ist ein Ausschnitt aus dem Repertoire derselben. Ich werde vermutlich das VERHALTEN zeigen, von dessen Kompetenz und Wirksamkeit ich überzeugt bin.

Die Neuro-Logischen Ebenen nach Dilts



- Die Entwicklung und Anwendung meiner FÄHIGKEITEN wird beeinflusst durch meine WERTE, meine GLAUBENSsätze, meine EINSTELLUNGEN. Wer Einsamkeit schätzt, wird andere FÄHIGKEITEN entwickeln als ein Mensch, für den Geselligkeit wichtig ist. Der WERT Reichtum führt zu anderen FÄHIGKEITEN als Weisheit.
- WERTE und GLAUBENSsätze entwickeln sich durch meine IDENTITÄT als „Personaler“, „Berater“ etc.
- Meine IDENTITÄT wiederum wird durch mein tiefes, vielleicht unbewusstes Verständnis von SPIRITUALITÄT geprägt.

Aber die Abhängigkeit besteht auch umgekehrt, wenn auch nicht so zwingend:

- Ich reagiere auf meine UMWELT mit einem bestimmten VERHALTEN.
- Wenn ich dieses VERHALTEN als erfolgreich erlebe, nehme ich es in meinen Katalog von FÄHIGKEITEN auf.
- WERTE und GLAUBENSsätze verändern und entwickeln sich durch mein Erleben meiner FÄHIGKEITEN.
- IDENTITÄT entwickelt sich parallel zu meinen WERTEN/GLAUBENSsätzen.
- ZUGEHÖRIGKEIT kann sich verändern, wenn meine IDENTITÄT sich verändert.
- Mein Verständnis von SPIRITUALITÄT und meine Einstellung dazu entwickeln sich mit der IDENTITÄT und der ZUGEHÖRIGKEIT zu einer oder mehreren Gruppierungen/Ständen oder Richtungen.

Veränderungen auf tieferen Logischen Ebenen können zu Veränderungen auf den darüber liegenden Ebenen führen, müssen aber nicht! Veränderungen auf höheren Logischen Ebenen führen jedoch zwangsläufig, wenn auch unter Umständen mit entsprechenden zeitlichen Verzögerungen, zu Veränderungen auf den darunter liegenden Ebenen.

Dilts hat die Logischen Ebenen wohl ursprünglich als Personales Konzept entwickelt. Meine Erfahrung mit diesem Modell ist, dass Menschen in bestimmten Rollen dann er-

folgreich sind, wenn die Ebenen kongruent zueinander sind. Ich erlebe immer wieder in Coaching-Sitzungen, dass z.B. Probleme in professionellen Rollen oft damit zu tun haben, dass Menschen nicht klar über die Logischen Ebenen auf ihre Rolle ausgerichtet sind.

Nun übertragen wir dieses Modell mit geringfügigen Veränderungen auf Organisationen und tun so, als ob diese Organisationen ebenfalls Logische Ebenen hätten. Den Begriff Spiritualität ersetze ich dabei durch den Begriff „Mission“.



Kurzbeschreibung des Prozesses

Im Rahmen des VSE-Prozesses arbeiten wir uns erst nach oben und anschließend wieder nach unten durch die Logischen Ebenen. Ausgehend vom derzeitigen Ist-Zustand entwickeln wir gemeinsam einen erwünschten Soll-Zustand und beschreiben ihn auf allen Logischen Ebenen: angefangen bei einer virtuellen Vision über ein Mission Statement, die Identität (hier ein Image im Sinne von Fremdbild und Selbstbild der Organisation), über Werte, Einstellungen, Glaubenssätze, die die Organisation braucht, um ihre Vision zu verwirklichen, über Strategien, Fähigkeiten und Ressourcen bis zu Projekten und Aufgaben (Verhalten). Am Ende steht die nochmalige Überprüfung, ob dies alles zu den relevanten Umwelten kongruent und stimmig passt.

In diesem Prozess finden intensive Verknüpfungen von kognitiven, bewussten Anteilen in der gemeinsamen Arbeit mit emotionalen und unbewussten Anteilen der Beteiligten statt. Es entsteht eine Ausrichtung aller relevanten Ressourcen auf die Vision, vergleichbar einer Petri-Schale mit Eisenspänen, die ungeordnet in der Schale liegen, bis jemand einen Magneten darunter hält. Nun richten sich die Späne nach den magnetischen Feldlinien aus – genauso wie Energien, Motivation und Ressourcen einer Organisation nach ihrer Vision.

Phasen und Ablauf des VSE-Prozesses

Die folgende Beschreibung ist eher eine idealtypische, in der Praxis weichen wir häufig pragmatisch davon ab, ohne aber die „große“ Linie, d.h. die Hauptphasen dabei zu verlassen.

Auftragsklärung

In mehr als der Hälfte der VSE-Prozesse hat die erste Auftragsformulierung nichts mit Visions- und Strategieentwicklung zu tun. Häufig findet das Erstgespräch statt, weil es ein „Problem“ oder einen „Veränderungswunsch“ in der Organisation gibt. Erst im Verlauf des Gesprächs stellt sich heraus, dass es sinnvoll sein könnte, eine gemeinsame Vision und Strategien für die Zukunft der Organisation oder des Bereichs zu erarbeiten. Danach wird eine allgemeine Vorgehensweise (siehe unten) vereinbart und ein Rahmen (Tage, Finanzmittel, Zeitrahmen ...) abgesteckt.

Vorbereitung

Hier geht es um die Klärung, wer die relevanten Personengruppen im Prozess sein werden, um dann aus den Gruppen Vertreter zu benennen. Es kann sein, dass im ersten Schritt nur die wichtigen Managementfunktionen im Prozess vertreten sind. In diesem Fall ist es wichtig zu überlegen, wie die Integration nach unten erfolgt. Es können aber auch Vertreter aller Bereiche und Hierarchieebenen sowie z.B. Vertreter der Mitbestimmungsorgane bereits in den ersten VSE-Prozess integriert werden.

Weiterhin ist es wichtig, die Vertreter der relevanten Gruppen inhaltlich vorzubereiten. Dies erfolgt in der Regel über Interviews (Einzel-/Gruppeninterviews) oder evtl. über einen Fragebogen. Ziel ist es, a) die Teilnehmer für das Thema Visions- und Strategiearbeit zu sensibilisieren, b) in Erfahrung zu bringen, wie der Kompetenzstand zu dem Thema ist, und c) eine Art Initiationsritus für den VSE-Prozess zu gestalten. Im Fragebogen bzw. den Interviews fragen wir z.B. danach, wie die Beteiligten den Ist-Zustand des Unternehmens sehen, wie sie die Ressourcen der Organisation einschätzen und welche Ideen sie von erfolgreichen Produkten bzw. Dienstleistungen der Zukunft haben.

Gelegentlich starten wir auch mit einem halbtägigen Kick-off-Workshop, wenn die Teilnehmer bereits Erfahrungen mit Strategieprozessen haben.

Design

Anhand der ausgewerteten Fragebögen wird die weitere Vorgehensweise festgelegt und entschieden, wer die Teilnehmer (zwischen 5 und max. 25) im Visions- und Strategieworkshop sind. Geklärt wird auch, wie lang der Workshop anzusetzen ist (2 bis 2,5, selten 3 Tage) und wie wir uns den Ablauf vorstellen. Weiterhin wird festgelegt, auf welche Art und Weise die Integration im Hause stattfinden soll. Dies können z.B. Open Space-Veranstaltungen sein, Abteilungs-

Workshops, Arbeit mit der Balance-Score-Card oder andere Formen. Wichtig ist uns hier, dass es im Dialog und offen geschieht – die Art der Integration halte ich hier für zweitrangig.

Visions- und Strategieentwicklungs-Workshop

Betrachtung des Ist-Zustands

Das Kernstück der Arbeit ist der 2-3-tägige Workshop mit den benannten Teilnehmern. Wie oben beschrieben, beginnen wir mit dem Aufstieg in die Logischen Ebenen. Sofern nicht bereits in einem Kick Off-Workshop geschehen, fangen wir mit der Betrachtung der derzeitigen Umwelt an, d.h. wir beleuchten die Position am Markt, den Wettbewerb, die Kunden, die Lieferanten und natürlich die Shareholder und deren Interessen und Wünsche. Dies ist z.B. in Familienunternehmen von großer Bedeutung. Hier sind oft manche Wege vorgezeichnet oder verschlossen, weil es die Eigentümerfamilie oder die Inhaber so wollen.

Natürlich darf ein Unternehmen nicht am Markt „vorbei visioniert“ werden. Deshalb beleuchten wir auch, wie sich die Situation wohl in den nächsten Jahren verändern wird und beziehen dafür alle relevanten Informationen, u.a. Marktstudien und Analysen, ein. Hierzu bereiten auf unseren Wunsch oft Teilnehmer oder die Geschäftsführung bzw. der Leiter der Organisationseinheit Präsentationen vor. Natürlich wollen wir eine Vision erarbeiten, aber es ist wichtig, sie auf ein solides Fundament von Fakten und Ressourcen zu stellen – sonst wird es am Ende womöglich doch eine Halluzination.

Der nächste Schritt ist die Betrachtung der derzeitigen Aufgaben in der Organisation: Wer macht was, um die Kunden zufriedenzustellen bzw. um das Geld für die Organisation zu verdienen? Hier und auch im nächsten Schritt geht es um die Fokussierung auf Stärken und Ressourcen. Es folgt die Frage nach den Kompetenzen in der Organisation: Was können wir gut, was macht unsere Erfolge aus, wo erleben wir und unsere Kunden uns besonders kompetent? Beide Schritte können je nach Anzahl der Teilnehmer im Plenum oder in Kleingruppen erfolgen.

Im nächsten Schritt geht es um die Frage der Werte in der Organisation: Was ist uns wichtig, worauf legen wir und unsere Kunden besonderen Wert? Was glauben wir, warum wir erfolgreich oder zurzeit nicht oder weniger erfolgreich sind? Was glauben wir über uns, über unsere Mitarbeiter, über uns als Management? Welche Einstellungen sind für uns und unsere Mitarbeiter wichtig?

Eventuell kann es hier auch sinnvoll sein, zu fragen: Wovor haben wir Angst? Was befürchten wir? Hier könnten sich sonst negative Glaubenssätze manifestieren, die den Visionsprozess behindern. Deshalb ist es wichtig, sich diesen Befürchtungen zu stellen und sie zu thematisieren.

Die nächste Ebene ist die Ebene der Identität: Hier gilt es zu klären, wie die Organisation von außen gesehen wird („In den Augen unserer Kunden/des Wettbewerbs sind wir ...“) und wie die Organisation sich selbst sieht („Wir sind ...“). Es kann sein, dass es hier eine große Übereinstimmung gibt, vielleicht aber auch große Unterschiede. Sieht sich die Organisation besser oder kritischer als die Kunden/Wettbewerber? Ist das realistische Selbstreflexion oder wertet sich die Organisation selbst auf oder ab? Werden Schwachstellen von manchen ausgeblendet oder überbewertet? Möglicherweise gibt es in verschiedenen Teilen der Organisation auch unterschiedliche Vorstellungen von ihrer Identität.

Der letzte Schritt auf dem Weg nach oben ist die Frage nach einem derzeitigen Mission Statement. Gibt es ein Mission Statement? Wie lautet es? Wird es gelebt? Wie stehen die Teilnehmer dazu?

Die neue Vision

Damit sind wir am höchsten Punkt der Pyramide angekommen, und jetzt erfolgt der wichtigste Schritt: In Kleingruppen von etwa fünf bis sieben Teilnehmern wird eine Vision für einen Zeitpunkt erarbeitet, der im Vorfeld gemeinsam vereinbart worden ist. Fünf Jahre haben sich hier als ein guter Zeitraum erwiesen – noch fokussierbar und mit genügend Zeit, um an der Vision zu arbeiten.

Meist gibt es dazu Vorgaben, welche Kriterien in der Vision beschrieben werden sollen, z.B. Umsatzgröße, Produkte und Dienstleistungen, Standorte, Anzahl der Mitarbeiter, Investitionen, Kooperationen ... Ansonsten fordern wir die Gruppen auf, möglichst kreativ zu arbeiten, d.h. Brainstorming oder ähnliche Methoden zu nutzen. Abwertende Bemerkungen sind nicht erlaubt. Die Kleingruppen können von einem Moderator begleitet werden, oder die Gruppen moderieren sich selbst – beides ist je nach der Erfahrung mit solchen Prozessen und dem zu erwartenden Konfliktpotenzial möglich. Die Kleingruppen besetzen wir, was die Funktion im Unternehmen angeht, möglichst heterogen – so wird mehr kreatives Potenzial frei.

Bei diesem Schritt lassen wir das Top Management in der Regel außen vor, d.h. es arbeitet nicht in den Kleingruppen mit. So können wir weitgehend verhindern, dass die erarbeitete Vision eine Anpassungsleistung an die Ideen des Top Managements ist. Die Teilnehmer sind dadurch gezwungen, eine eigene Vision zu schaffen – und das Top Management erarbeitet seine eigene.

Diese Visionen werden präsentiert und verglichen. Die letzte Präsentation wird vom Top Management gehalten. Anschließend erarbeiten wir gemeinsam eine Vision, mit der



alle leben können bzw. die alle Teilnehmer motiviert. Das bedeutet viel Dialog und Diskussion – und gelegentlich auch Kompromisse. Eine der wesentlichen Methoden hierbei ist das Meta-Modell der Sprache aus dem NLP, um Verzerrungen, Generalisierungen und Tilgungen aufzulösen und zu klären. Die einzelnen Aspekte der Vision werden bereits hier auf ihren Realitätsbezug geprüft und darauf, ob die Organisation über geeignete Ressourcen verfügt, um die Vision zu realisieren. Ist dies nicht der Fall, wird untersucht, ob die fehlenden Ressourcen woanders herzubekommen sind (z.B. am Markt erhältlich) oder über die Einstellung neuer Mitarbeiter an Bord gebracht werden können. Ist dies nicht der Fall, wird dieser Teil der Vision verworfen bzw. angepasst.

Beispiel: Ein Unternehmen der High-Tech-Elektronik-Branche, das bisher nur Großprojekte gemacht hatte, kam auf die Idee, in die Leiterplattenbestückung zu investieren – als Massenproduktion. Im Verlauf der Diskussion stellte sich schnell heraus, dass die Organisation hier keine Ressourcen hatte und eigentlich auch gar nicht in diese Richtung wollte. Die Vision wurde revidiert.

Am Ende einer meist 1-2-stündigen Plenumsarbeit steht eine Vision an den Pinnwänden, die in der Beschreibung bereits sehr sinnesspezifisch ist. Im NLP-Sinne gehen wir hier bereits deutlich in Richtung „wohlgeformte Ziele“. Hier erfolgt auch der erste Ökocheck in Bezug auf Shareholder, Kunden, Mitarbeiter. Werden die relevanten Umwelten damit leben können/wollen?

Nun erfolgt ein weiterer wichtiger Schritt: eine Art Nagelprobe der Vision. Wir bitten die Teilnehmer, sich auf einer Linie mit zuvor ausgelegten Bodenankern (0-100% in Zehnerschritten) so zu platzieren, dass es ihrer Überzeugung für die Realisierbarkeit dieser Vision entspricht. In den meisten Fällen ergibt sich eine durchaus heterogene Verteilung zwischen 30 und 90% Überzeugung für die erarbeitete Vision. Dies löst oft kontroverse Diskussionen über Fantasten, Spinner, Skeptiker und Miesmacher aus. Ich halte diese Auseinandersetzung für sehr wertvoll, allerdings muss sie in einen entsprechenden wertschätzenden Rahmen gestellt werden. Wir bilden hier einen Teil der sogenannten „Disney-Strategie“ ab und definieren Fantasten als kreatives Potenzial und Skeptiker als Menschen, die ein gutes Bild für das haben, was noch fehlt, um die Vision zu realisieren. Damit werden die Meinungen aller Mitglieder wertvoll für den Prozess. Die einen haben den Kopf in den Wolken, die anderen sorgen dafür, dass die Bodenhaftung bestehen bleibt. Und wieder andere verbinden die beiden Gruppen miteinander.

Anschließend klären wir, was denjenigen, die eher am unteren Ende der Skala stehen, fehlt, um nach oben zu gehen bzw. was diejenigen haben, das die anderen noch nicht haben. Meist sind es konkrete Dinge wie Projekte, Planung, Aufgaben und Verteilung, Mittelplanung etc. ... Hier zeigt

sich, dass die sinnesspezifische Qualität/Intensität der Vision (Innere Bilder) einen großen Teil des Unterschiedes bestimmt. Ein weiterer Grund für die unterschiedliche Einschätzung liegt evtl. auch an unterschiedlichen Wahrnehmungs- und Repräsentationsschwerpunkten. Auditive Typen können oft nicht so gut visualisieren und tun sich mit Visionen eher schwer. Kinästhetische Typen brauchen mehr als Bilder – sie brauchen etwas zum Anfassen.

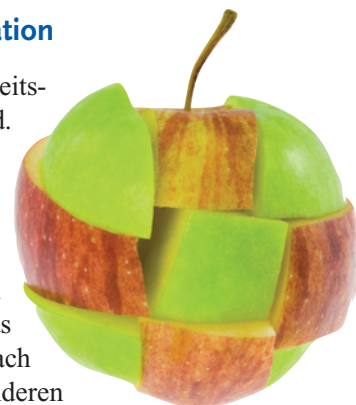
Den ersten Tag beenden wir in der Regel mit dem Erstellen eines „Mission Statement“. Was ist dessen Sinn und Zweck? Ein MS beinhaltet in der Regel eine verbindende Metapher, die etwas über das Ziel oder die Philosophie der Organisation aussagt. Das Mission Statement muss nicht sinnesspezifisch sein, hier reicht aus unserer Sicht wirklich eine Metapher, die für die Beteiligten aussagekräftig ist.

Beispiele: Ein Automobilzulieferer gab sich folgendes Mission Statement: „Wir spielen in der Champions League der Automobilzulieferer.“

Der Logistik-Bereich eines großen Konzerns: „Wir steuern erfolgreich die Versorgung aller Märkte mit den Produkten der Company, von der Beschaffung bis zur Auslieferung.“

Top Down-Prozess / Integration

Die folgenden Schritte sind arbeitsreich und meistens auch spannend. Die nächste Frage lautet: Wenn das Ihr Mission Statement ist und das Ihre Vision – wie müssen Sie sich dann in Bezug auf Ihren Auftritt nach außen und nach innen aufstellen? Welches Image soll das Unternehmen/die Organisation nach außen zeigen? Und auf der anderen Seite – welche Identität wollen sich die Beteiligten als Organisation geben? Ausgehend vom Mission Statement erarbeiten wir eine gemeinsame Identität für die Organisation.



- Beispiele:*
- ➔ *Wir sind die Logistik-Profis im Konzern.*
 - ➔ *Der System-Partner für alle IT-Fragestellungen unserer Kunden.*
 - ➔ *Wir sind die Elektronikspezialisten für Großanlagen.*
 - ➔ *Wir sind der strategische Partner unserer Kunden (statt bisher Qualitätslieferant).*

Als nächstes geht es an die Überprüfung von Werten, Einstellungen und Glaubenssätzen. Hier ist es wichtig, eine Wertehierarchie aufzustellen und zu den Werten entsprechende Kriterien zu definieren, d.h. Faktoren, über die die Werte realisiert werden.

Beim darauffolgenden Schritt weiche ich von den Logischen Ebenen ab – eigentlich wäre jetzt die Ebene „Kompetenzen/Fähigkeiten“ an der Reihe. Allerdings halte ich es für praktischer, zuerst die Ebene „Verhalten“ zu klären, d.h. an der Definition von Aufgaben und Projekten zu arbeiten. Hierbei wird in Gruppen gearbeitet, die diesmal eher organisatorisch homogen zusammengesetzt sind: Jeder Bereich definiert Projekte und Aufgaben, die anzustoßen sind, um aus seiner Sicht einen wertschöpfenden Beitrag zur Realisierung der Vision zu leisten. Um kein Denken in „Fürstentümern“ zu unterstützen, sind auch bereichsübergreifende Projekte oder Schnittstellen zwischen verschiedenen Bereichen in den Projekten zu definieren. Wenn möglich, sollten die Gruppen ihre Projekte bereits so ausarbeiten, dass Zeitpläne und Verantwortliche benannt werden können. Ist dies in der Gruppe nicht möglich, geschieht es gemeinsam im Plenum.

Zum Abschluss der Arbeit mit den Logischen Ebenen bitten wir alle Beteiligten zu prüfen, wie denn wohl die relevanten Umwelten (Kunden, Shareholder, Mitarbeiter, evtl. weitere) auf die Vision und deren Realisierung reagieren werden. Zu prüfen sind Risiken, Fallen, kritische Reaktionen oder Gegenreaktionen, die eventuell die Vision gefährden könnten.

Am Ende des Workshops haben wir alle Faktoren für wohlgeformte Ziele berücksichtigt: Die Vision ist positiv formuliert, sie ist attraktiv und kann grundsätzlich durch eigene Aktivität erreicht werden. Sie ist sinnesspezifisch, beweisbar, die notwendigen Ressourcen wurden geprüft. Sie ist in Projekte und Aufgaben angemessener Größe heruntergechunkt, und letztendlich wurde auch der ökologische Rahmen geprüft.

Umsetzung / Projektsteuerung / Evaluation

Am Ende sollten zur Gewährleistung der Nachhaltigkeit noch drei Arbeitsschritte festgelegt werden:

- a) *Bildung und erstes Meeting einer Steuerungsgruppe, die die Projekte weiterverfolgt.* Die Zusammensetzung kann sehr unterschiedlich sein – manche Organisationen laden den Kreis der Teilnehmer ein, manche bilden eine Gruppe aus Managern, z.T. auch unter Beteiligung des Betriebsrates. Wenn möglich, versuche ich zumindest die ersten paar Sitzungen dabei zu sein und die Meetings zu moderieren.
- b) *Information und Integration der Belegschaft.* Wenn die Belegschaft nicht nur informiert, sondern auch begeistert und aktiviert sein soll, muss sie integriert werden. Hierzu bieten sich mehrere Möglichkeiten an: Gute Erfahrungen haben wir z.B. mit Open Space-Veranstaltungen gemacht. Alle Mitarbeiter (in großen Organisationen evtl. die nächsten 1-2 Ebenen) werden eingeladen, die Situation dargestellt und die Ergebnisse des VSE-Workshops vorgestellt und diskutiert. Das gleiche kann auch abteilungsweise geschehen – wichtig ist, die Mitarbeiter abzuholen und ihre Ideen einzubinden bzw. ihre Bedenken ernst zu nehmen.

-
- c) *Follow-Up.* Die Steuergruppe sollte sich mindestens alle drei Monate für einen halben bis einen Tag treffen, noch besser wäre es, einen Tag pro Monat zu investieren. Mindestens einmal jährlich, besser zweimal im Jahr sollte geprüft werden, ob die Vision noch stimmig ist. Haben sich Rahmenbedingungen verändert, auf die reagiert werden muss? Hier ist konkret zu evaluieren, wo die Organisation steht, wie der Realisierungsgrad der Vision ist und wo es Probleme bzw. Veränderungen gibt oder geben wird.

Zum Abschluss des Workshops stellen sich die Teilnehmer nochmals auf Bodenanker, um die Überzeugung bezüglich der Realisierbarkeit dieser Vision zu prüfen und einen Vergleich zum Vortag anzustellen. In den meisten Fällen ist die Überzeugung jetzt bei durchschnittlich über 75% angelangt. Sollten einzelne „Bedenkenträger“ dabei sein, so haben sie nochmals Gelegenheit, ihre Bedenken zu äußern, die dann in der Projektarbeit bzw. in der Steuerungsgruppe weiterverfolgt und bearbeitet werden.

Und dann, nach einer Abschlussrunde und dem gegenseitigen Feedback zum Workshop – dann beginnt die Zukunft.



Michael A. Kossmann, Jg. 1956, Studium Lehramt; 15 Jahre Personaler und Personalleiter in der Industrie, seit 1999 selbstständig, Leiter der Firma markKONSULT und des Phoenix-Instituts. Arbeitsschwerpunkte: Visions- und Strategieentwicklung, Change Management, Führungskräfte-Training und Coaching, Kommunikation.
www.phoenix-institut.info