

Dagmar Werther (Hrsg.)

Vision – Mission – Werte

Die Basis der Leitbild- und
Strategieentwicklung

Experten
präsentieren
ihre besten
Methoden

WEITERBILDUNG · TRAINING



BELTZ

Werther (Hrsg.)

Vision – Mission – Werte

Dagmar Werther (Hrsg.)

Mission – Vision – Werte

Die Basis der Leitbild- und Strategieentwicklung

Unter Mitarbeit von Swantje Benussi, Judith Bergner,
Ralf Besser, Claus Blickhan, Matthias zur Bonsen,
Kerstin Eisenschmidt, Florian Grolman, Jutta Herzog,
Rudolf Kast, Birgitt E. Morrien, Karen Neumann,
Christian Obad, Christoph Quarch, Ingo Rollwagen,
Nike Roos, Andreas Schubert, Christopher Weber-Fürst

BELTZ

Dieses Buch ist auch als Printausgabe erhältlich
(ISBN 978-3-407-36584-2).

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt.
Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen
schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine
Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt
werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

© 2015 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
Werderstr. 10, 69469 Weinheim
www.beltz.de

Lektorat: Ingeborg Sachsenmeier
Herstellung: Lelia Rehm
Satz: Nancy Aprile, Lelia Rehm
Innenillustrationen: Stefanie Rinckenbach
Umschlagabbildung: © Shutterstock/alphaspirit
Reihengestaltung: glas ag, Seeheim-Jugenheim
Umschlaggestaltung: Lelia Rehm

E-Book

ISBN 978-3-407-29418-0

Inhalt

Vorwort (<i>Dagmar Werther</i>)	7
➤ 01 Werte, Ziele, Leitbilder – Chancen und Grenzen	15
... dann führen wir mal Werte ein ... (<i>Ralf Besser</i>)	16
Visionen – Ziele – Erfolge (<i>Claus Blickhan</i>)	28
Erfolgreiche Beispiele für Leitbilder in der Wissenswirtschaft (<i>Ingo Rollwagen</i>)	52
➤ 02 Methoden, Prozesse, Strategien – aus der Praxis für die Praxis	67
Visions- und Strategieprozess für ein internationales Architektur- und Designunternehmen (<i>Kerstin Eisenschmidt</i>)	68
Werden Sie ein strategischer Futurist! (<i>Christopher Weber-Fürst</i>)	87
»Machen Sie mir einen Imagefilm!« (<i>Nike Roos</i>)	98
Strategieentwicklung im Team mit Design Thinking (<i>Christian Obad</i>)	116
Die Synthese von Strategie, Vision und Mission (<i>Swantje Benussi</i>)	141
Wie eine Vision ihre Macht entfaltet (<i>Matthias zur Bensen und Jutta Herzog</i>)	167
Leitbildentwicklung in größeren Unternehmen und Konzernen (<i>Florian Grolman</i>)	197
Partizipative und wertebasierte Entwicklung von Unternehmensleitbildern (<i>Andreas Schubert und Rudolf Kast</i>)	212

➤ 03 Individualcoaching – Werte, Ziele, Visionen finden	223
Individualcoaching und das Finden von Visionen <i>(Judith Bergner)</i>	224
Visionsarbeit im Einzelcoaching – sinnvoll die berufliche Zukunft gestalten <i>(Karen Neumann)</i>	246
Die Villa: Ein Manager erschafft sich neu im Perspektiven- Coaching mit DreamGuidance <i>(Birgitt E. Morrien)</i>	276
➤ 04 Philosophischer Ausblick – von Sokrates bis Scharmer	287
Fischen im Meer der Möglichkeiten – die Kunst, Visionen auftauchen lassen <i>(Christoph Quarch)</i>	288
➤ 05 Anhang	307
Die Herausgeberin	308
Die Autorinnen und Autoren	309

Vorwort

»Dreiklang« – dieses Wort fiel so häufig im Austausch mit den Autoren dieses Buches, dass es die herausgeberischen Gedanken zu diesem Projekt einleiten soll. Ähnlich wie der »Dreiklang« die Basis der abendländischen Harmonielehre abbildet, ist der Dreiklang von Vision, Mission und Werten die Basis einer erfolgreichen Unternehmenskultur.

Wie so oft bei einem Beiträgebuch sind die Reflexionen über das eigene professionelle Schaffen und die Überlegungen vor einem Workshop der Ausgangspunkt für publizistische Unternehmungen. Fragen, die wir uns in diesem Zusammenhang immer wieder gestellt haben, lauten: Wie können wir den Kunden ihre Bedürfnislage optimal spiegeln und letztlich eine gute Auftragsklärung herbeiführen, wenn Begriffe wie Vision, Unternehmensleitbild, Teambuilding, strategische Entwicklung, Veränderungsprozess durch den Raum schwirren? Wie können wir die Teams optimal durch den Prozess führen? Und vor allem: Welche Weiterentwicklungen des Methodenkatalogs sind zu beobachten? 17 Experten teilen in diesem Buch mit den Lesern – die wir unter Coaches, Trainern und Führungskräften vermuten – ihre wichtigsten Instrumente. Sie haben unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Praxis, dementsprechend vielgefächert und reich an methodischen Vorschlägen ist das Anwendungsspektrum.

Wenn Mitarbeiter eines Teams im Unternehmen durch einen Leitbildentwicklungsprozess geführt werden, dann kommt jeder Teilnehmer für sich unweigerlich an den Punkt, wo er seine eigene, höchst persönliche Vision hinterfragt. Diese Tatsache hat mich dazu inspiriert, drei Visionsprozesse im Rahmen des Individualcoachings in dieses Buch aufzunehmen. Dazu lesen Sie bitte die drei sehr gelungenen Beiträge der beiden Psychologinnen Judith Bergner und Karen Neumann sowie der Trainerin Birgitt E. Morrien.

Judith Bergner ermöglicht die Visionsfindung im individuellen Coaching durch das Durchleben vier aufeinander aufbauender Phasen, die sie in ihrem Beitrag »Individualcoaching und das Finden von Visionen« (s. S. 224 ff.)



Beispiele



Information



Literatur



**Übungen/
Methoden**

genau beschreibt. Der Beginn ist die Akzeptanz und das Einverständnis mit sich und dem eigenen Lebensweg – mit allen Höhen und Tiefen.

Karen Neumann führt die Leser (und die Visionsucher) in sieben zunehmend feinfühlig gestimmten und präzisen Schritten – mit Ansätzen aus der Achtsamkeitslehre und systemischen Fragetechniken – durch diesen Prozess. Ihr Beitrag »Visionsarbeit im Einzelcoaching – sinnvoll die berufliche Zukunft gestalten« (s. S. 246 ff.) zeigt, wie die Arbeit an der persönlichen Vision und Mission Menschen helfen kann, anstehende Entscheidungen in ihre Lebenskonzepte zu integrieren.

Birgitt E. Morrien beschreibt in »Die Villa: Ein Manager erschafft sich neu im Perspektiven-Coaching mit DreamGuidance« (s. S. 276 ff.) wie aus Visionen Wirklichkeit wird. Sie zeigt, wie ein Manager eines mittelständischen Unternehmens mithilfe der Ressourcenanalyse, Tagtraumreise, der DreamGuidance-Methode sowie persönlicher Visionsarbeit eine berufliche Neubestimmung realistisch gestalten kann.

Zurück zum Coaching mit unternehmerischen Teams: Die folgende Rubrikierung bietet jeweils eine Definition aus meiner persönlichen Sicht zu Vision, Mission und Werte und stellt dazu die Beiträger vor, die sich in diesem Buch diesem Element fokussierend gewidmet haben. Es wird dabei sehr gut klar, wie vielschichtig die prozessuale Arbeit geführt werden kann und muss, um eine gute Basis für Leitbild und Strategieentwicklung zu erhalten.

Vision: In der Fachliteratur wird eine Vision gern beschrieben als »Fixstern« oder als »Leuchtturm« unternehmerischer Überlegungen und unternehmerischen Handelns. Mir persönlich gefällt am besten der Vergleich mit einem Flugzeug. Nach der Erstellung der Flugroute und nach dem Take-off hat der Pilot das Ziel, seine Destination zu erreichen. Seine Vision ist zum Beispiel ein Flug nach Rom. Seine Mission heißt: sicher, auf kürzestem Weg, unter Umgehung von Wetterturbulenzen. Um diese zu erfüllen, korrigiert er gegebenenfalls den Kurs. Er hat das Know-how dazu und die Verantwortung als Entscheidungsträger. Wie überall gibt es Schnittstellenkompetenzen, die mit einer Rolle spielen. Das wären in diesem Fall die Fluglotsen. Aber es gilt: Leaving on time, arriving on time in Rome! Wir haben das Ende respektive Ziel der Reise vorausgedacht.

Unternehmenssprachlich gelesen bedeutet dies:

- Wohin wollen wir?
- Wo sehen wir uns in der Zukunft?
- Welches Bild zeichnen wir von uns in drei, fünf oder zehn Jahren?
- Was wollen wir mit unserer Unternehmung erreichen?

Welche Kriterien zeichnen eine gelungene Vision aus?

- Eine Vision liefert uns ein klares, kraftvolles Bild von der Zukunft.
- Sie erzeugt ein Wirgefühl.
- Sie erhöht die Identifikation der Handelnden mit dem Unternehmen.
- Sie ist absolut wichtig für das Erarbeiten von Zielen, Strategien, Maßnahmen und Handlungsfeldern.
- Sie ist handlungsleitend, sinnstiftend und motivierend.

Den Auftakt zum Thema »Visionen« macht Kerstin Eisenschmidt. Sie erläutert in ihrem Beitrag »Visions- und Strategieprozess für ein internationales Architektur- und Designunternehmen« (s. S. 68 ff.) systematisch die Schritte eines erfolgreichen Visionsprozesses und Kulturwandels in einem Architekturbüro. Auf Basis der Methode »Spiral Dynamics« wird zusammen mit den Gesellschaftern erarbeitet, wie es gelingen kann, die Existenz des Büros trotz Inhaberwechsel auf Basis reflektierter Werte zu sichern. Diese Methode geht auf Ken Wilber zurück.

Nike Roos zeigt in ihrem Beitrag »Machen Sie mir einen Imagefilm!« (s. S. 98 ff.), warum es so wichtig ist, zuerst an Visionen zu arbeiten, bevor man Image und Außenkommunikation vorantreibt. In einer sehr unterhaltsamen Weise beschreibt sie – mit Blick auf die Vergangenheit – das in Zukunft Erwünschte und Machbare für den Kunden. In meiner eigenen Visionsarbeit nenne ich diese Methode »über den Rückspiegel in die Zukunft schauen«. Ich finde, sie gehört mit zu den kräftigsten Momenten auch in Bezug auf teambildende Maßnahmen in einem Workshop. Auch im Individualcoaching ist diese Methode extrem wirksam. Sie ist die Basis der Biografiearbeit oder der persönlichen Timeline.

Über die Mitarbeit von Matthias zur Bonsen und Jutta Herzog freue ich mich sehr. Die beiden beschreiben in »Wie eine Vision ihre Macht entfaltet« (s. S. 167 ff.) – auf der Basis einer Visionsentwicklung – eine kulturelle und strategische Transformation.

Claus Blickhan beschenkt uns mit einem Essay zum Thema »Visionen – Ziele – Erfolge« (s. S. 28 ff.). Wir erfahren, wie sich inspirierende Visionen finden und erleben lassen, konkrete Ziele abgeleitet, formuliert und mit Sinn erfüllt werden können.

Mission: Abgrenzbar zur Vision ist die Mission unter anderem mit folgenden Fragen:

- Wie beschreiben wir unseren Geschäftsgegenstand?
- Was können wir gut?
- Womit verdienen wir unser Geld?
- Was ist unser Kerngeschäft?

In diesem Buch finden Sie Berichte aus der Praxis, die die Prozessschritte zur Erarbeitung der Mission nachvollziehbar machen. Das ideale Ergebnis daraus beantwortet folgende Fragen:

- Was ist unsere Mission?
- Welche Strategien können wir daraus ableiten?

Was kennzeichnet die Mission im Dreiklang? Die Mission stellt die grundlegenden Absichten eines Unternehmens dar. Wozu gibt es uns? Im genannten Beispiel mit dem Flugzeug bedeutet das: Passagiere sicher, schnell und kostenbewusst von A nach B bringen.

- Ein Mission Statement muss mit einem Satz das Kerngeschäft erklären können.
- Was ist die Aufgabe, der Zweck des Unternehmens? Warum gibt es uns? Womit machen wir unseren Umsatz?
- Eine Mission steht im Dreiklang für »True North«. Sie ist der Kompass unter der Uhr, die für uns die strategischen Ziele taktet.

Als Antwort darauf führt Sie Christian Obad in seinem Beitrag »Strategieentwicklung im Team mit Design Thinking« (s. S. 116 ff.) anhand einer Strategieentwicklung eines mittelständischen Unternehmens in das »Design Thinking« ein.

Swantje Benussi beschreibt in »Die Synthese von Strategie, Vision und Mission« (s. S. 141 ff.), wie man die Strategieentwicklung mit einer Visions- und Missionsentwicklung verknüpft, um diese motivierend und gemeinschaftsbildend für die Mitarbeiter zu gestalten. Sie legt großen Wert darauf, dass sich das Unternehmen in diesem integralen Prozess zur markt-, kunden- und wertorientierten Neuausrichtung seiner Stärken bewusst werden kann, die es im Laufe der Zeit in der Reaktion auf äußere Veränderungen aufgebaut hat. Die Idee zu diesem Buch ist initial in den vielen fruchtbaren Gesprächen mit Swantje Benussi entstanden. Ihr leidenschaftlicher Blick auf Visionsprozesse war prägend für mein Interesse an der Leitbildentwicklung. Ein herzlicher Dank an dieser Stelle an dich, liebe Swantje.

Werte: Werte sind unsere innere Richtschnur für das weitere Handeln. Sie betreffen uns alle. Daher spielen Werte sowohl im Unternehmen als auch für den Einzelnen eine Rolle. Bei der Entdeckung der Werte geht es im Unternehmen um folgende Fragen:

- Von welchen Wertvorstellungen ist unsere tägliche Tun und Lassen geprägt?
- Nach welchen Spielregeln verhalten wir uns im Team?
- Wie behandeln wir unser Umfeld – vom Zulieferer bis zum Kunden?

Werte bilden das Fundament unserer Ausrichtung. Auch wenn sie uns nicht immer bewusst sind, liegen sie doch all unseren Aktivitäten, Urteilen und Entscheidungen zugrunde. Deshalb lohnt es sich, sich mit diesen Werten aufmerksam und nachdenklich in systematischen moderierten Prozessen auseinanderzusetzen, um diese Ressourcen – meist die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens – bewusst nutzen zu können.

Die überprüfbare Einführung von Werten wurden von den meisten Autoren im Gespräch vorrangig im Dreiklangsystem genannt. Gleichzeitig haben wir hier einen höchst erfolgskritischen Punkt in der gesamten Leitbildentwicklung. Denn: Werte sind leicht kommunizierbar und im Nachhinein dennoch schwer zu erfassen.

Deshalb stelle ich den Beitrag von Ralf Besser »... dann führen wir mal Werte ein ...« (s. S. 16 ff.) an den Anfang der Ausführungen. In dieser konstruktiv-kritischen Betrachtung geht er auf Leitbilder und neue innovati-

ve Ansätze der Werteorientierung in Unternehmen ein. Sie erfahren mehr über das, was Werte ausmacht. Er zeigt zudem vier konstruktive Wege der Werteentwicklung auf.

Auch für meinen norwegischen Kollegen Christopher Weber-Fürst steht die Beachtung der Werte im Mittelpunkt der Prozesse und er fordert die Leser auf: »Werden Sie ein strategischer Futurist!« (s. S. 87 ff.). Er formuliert seinen Prozess nach der Lehre des Großmeisters Jim Collins.

Er verdeutlicht, wie jeder Einzelne mit seinen Werten in Teams integriert werden kann. Auf diese Weise hat die Visionsarbeit zugleich teambildenden Charakter, und die Verortung eines jeden Einzelnen in der Organisation wird spürbar.

Vision – Mission – Werte sehe ich als Basiselemente für eine gelungene Leitbildentwicklung. Das Leitbild wiederum gibt der unternehmerischen Vision eine Orientierung auf dem Weg in die Zukunft.

Die Entwicklung der Unternehmensstrategie, darin angestrebte Zielformulierungen und verschiedene strategische Ableitungen schließen sich idealerweise an. Also ein ganzes Bündel von Begriffen, die eng zusammengehören. Mir lag daran, diese so weit wie möglich mit praktischen Ankern zu versehen, wenn es darum geht, diese Elemente zu erarbeiten. Erfahrungen zur Leitbildentwicklung tragen Dr. Ingo Rollwagen und Florian Grolman bei.

Dr. Ingo Rollwagen verdeutlicht in seinem Beitrag »Erfolgreiche Beispiele für Leitbilder in der Wissenswirtschaft« (s. S. 52 ff.) anhand erfolgreicher Beispiele aus der Automobilindustrie, dem Einzelhandel, der Schmuck- und Präzisionsgeräteindustrie, dem Maschinenbau und der Medizintechnik, dass der skizzierte Dreiklang den Erfolg von Leitbildern in der Wissenswirtschaft ausmacht.

Florian Grolman beschreibt in »Leitbildentwicklung in größeren Unternehmen und Konzernen« (s. S. 197 ff.) ausführlich eine hochstrukturierte und anspruchsvolle Leitbildentwicklung für einen Konzern mit mehreren Standorten.

Ich freue mich sehr über die Mitwirkung von Andreas Schubert von Great Place to Work® Deutschland und Co-Autor Rudolf Kast. Schließlich ist dieses Institut ausschließlich damit beschäftigt, die erfolgreichsten und innovativsten Unternehmen aufzuspüren, um vorbildliche Arbeitskulturen zu schaffen und auszuzeichnen. Dazu gehört natürlich auch die Implementierung von Leitbildentwicklungsprozessen. Wir konnten Great Place to Work

mit folgender Fragestellung gewinnen: Welchen Kriterien müssen gelungene Unternehmensleitbilder entsprechen, damit sie die Unternehmenskultur einer Organisation stärken helfen? Wie entwickelt man diese? Die Antwort darauf ist im Beitrag »Partizipative und wertebasierte Entwicklung von Unternehmensleitbildern« (s. S. 212 ff.) zu finden.

Ich danke allen Beiträgern für ihre Kompetenz und die Großzügigkeit und Kollegialität, mit der sie in diesem Buch ihr Wissen weitergeben. Möge sich dieses Geben in ein vielfaches Bekommen verwandeln.

Besten Dank unserer Lektorin Ingeborg Sachsenmeier für die behutsame und professionelle Führung.

Was kann man von Sokrates lernen, wenn es um den Visionsprozess geht?

»Erstens: Der Weg zur Vision führt durch das Trümmerfeld liebgewonnener Glaubenssätze und Ansichten. Zweitens: Wer seine Wünsche für Visionen hält, hat schon öfter sein eigenes Reich zerstört. Drittens: Eine Vision schwirrt wie ein Pfeil von Götterhand!«

Diese Worte verdanke ich dem Autor und Philosophen Dr. Christoph Quarch. Sein Beitrag »Fischen im Meer der Möglichkeiten – die Kunst, Visionen auftauchen lassen« (s. S. 288 ff.) rundet das Thema ab und ich schließe mich ihm an: Mögen Ihre Visionen von gelungenen Prozessen harmonisch (Dreiklang!) und für alle Beteiligten erkenntnisreich durch die Luft schwirren!

Dagmar Werther, Juni 2015

Werte, Ziele, Leitbilder – Chancen und Grenzen

... dann führen wir mal Werte ein ...

Ralf Besser

Eine konstruktiv-kritische Betrachtung: Leitbilder und neue innovative Ansätze der Werteorientierung in Unternehmen

In diesem Beitrag geht es um die Praxis. Wie lässt sich ein Unternehmen werteorientiert ausrichten? Der Schwerpunkt liegt also nicht auf der förderlichen Wirkung von Werten in Organisationen, sondern auf dem Prozess, mit Werten im Unternehmen umzugehen.

Vorab: Vier wichtige Aspekte

Paradoxe Prozess: Werte in einem Unternehmen einzuführen ist ein hochsensibler Prozess und darüber hinaus sogar paradox. Paradox deshalb, weil jedes Unternehmen bereits Werte hat, die aber in der Regel unreflektiert sind. So trifft die Absicht, Werte einzuführen, sofort auf diesen Widerspruch. Werte lassen sich nicht einführen oder verordnen. Werte lassen sich nur aus den vorhandenen Werten weiterentwickeln. Es gibt keine wertefreien Zonen. Als Erstes wird also eine möglichst widerspruchsfreie Sprache rund um das Thema Werte benötigt.

Sinnhaftigkeit von Werten: Ein weiterer sensibler Punkt ist die Sinnhaftigkeit von Werten. Werte sind so etwas wie Grundprinzipien, die uns Menschen Sinn und Orientierung geben. Und diesen Sinn definiert jeder aus seinen eigenen Lebenserfahrungen heraus. Der Sinn – und damit letztendlich die Werte – lässt sich für andere daher nicht definieren. Er kann nur persönlich entdeckt oder entwickelt werden.

Werte leben: Ein weiterer kritischer Faktor besteht in der Tatsache, dass Werte nicht hundertprozentig vor- beziehungsweise gelebt werden können. Sie können zwar leitgebend sein, kommen aber immer wieder mit anderen Werten in Konflikt. Beginnt ein Unternehmen sich an Werten auszurichten,

so wird es grundsätzlich nicht leichter, sondern komplizierter. Komplizierter wird es deshalb, weil die Themen in einem Unternehmen transparenter und besprechbarer werden.

Neben den vielen spannungsgeladenen Themen kommen somit noch **Wertekonflikte** hinzu, die eine andere Strategie für eine Lösung benötigen. Genau darin liegt auch der Grund verborgen, warum Werteleitbilder so schnell kritisch von den Mitarbeitenden diskutiert werden. Auch der noch so vorbildhafte Manager wird sich in bestimmten Situationen aufgrund der Wertekonflikte nicht zum Leitbild kongruent verhalten. Und das eröffnet Mitarbeitern, die den Diskurs um die Werteleitbilder kritisch sehen, sofort eine Möglichkeit, »Gegenbeweise« zu entdecken und zu verstärken.

Vier kritische Beispiele aus der gängigen Praxis



Auch im Detail werden in Unternehmen viele »Fehler« rund um das Thema Werte – meistens unüberlegt – begangen.

Beispiel 1: Glaubwürdigkeit

Ein Unternehmen entschied sich mit der Unterstützung eines Unternehmensberaters für die Entwicklung eines Leitbilds. In mehreren Workshops wurden mit einer besonders ausgewählten Teilnehmergruppe fünf zentrale Werte herausgearbeitet. Unter anderem der Wert »Glaubwürdigkeit«. Dieser Entwicklungsprozess verlief in einer »verdeckten« Form, das heißt, dass die Mitarbeiter im Unternehmen davon nicht in Kenntnis gesetzt wurden, nur die Entwicklungsgruppe war eingeweiht.

Dahinter steht der klassische Ansatz, hierarchisch zu denken und zu handeln. Bereits diese Strategie ist für eine »glaubwürdige« Art und Weise, mit Werten umzugehen, sehr kritisch zu sehen. Der Unternehmensberatung wurde das wahrscheinlich bewusst und sie entschieden sich daher für einen Weg, das Werteleitbild behutsam einzuführen. Sie empfahlen dem Unternehmen jedenfalls, die bereits entwickelten Werte nicht sofort bekannt zu geben, sondern eine Plakataktion zu starten, warum Werte und damit ein Werteleitbild grundsätzlich wichtig sind. Zu einem späteren Zeitpunkt sollten die Werte dann öffentlich gemacht werden.

Offenbar machte sich die Unternehmensberatung keine Gedanken darüber, welche Werte im »Ausrollprozess« des Werteleitbildes integriert sind. Hätten sich die Beteiligten diese Reflexionsfrage gestellt und in der Arbeit selbst bestimmte Werte als leitgebend erachtet, wäre ihnen bewusst geworden, dass sie den Wert »Glaubwürdigkeit« konterkarierten. Indem die bereits herausgearbeiteten Werte im Ausrollprozess

nicht von vornherein veröffentlicht wurden, wurde der Wert der »Glaubwürdigkeit« bereits verletzt.

Vor Kurzem traf ich eine Mitarbeiterin dieses Unternehmens und erfuhr, dass mittlerweile keiner mehr vom Werteleitbild spricht. Es ist sozusagen stillschweigend ausgelaufen.



Beispiel 2: Delegation

In einem anderen Unternehmen wurden die in Arbeitsgruppen herausgearbeiteten und transparent veröffentlichten Werte an bestimmte Führungskräfte delegiert, die sich um die Umsetzung besonders kümmern sollten.

Auch in diesem Vorgehen steckt ein kardinaler Fehler im Umgang mit dem Wertethema. Die Strategie des hierarchischen Vorgehens, die in vielen Situationen sinnvoll ist, wurde in diesem Fall unreflektiert auf das Thema Werte übertragen. Dies ist ein kritisches Unterfangen, weil Werte nicht delegiert werden können und immer ein »paralleles« Thema sind: Jeder ist bei Werten in seinem Verhalten ein Vorbild und damit grundsätzlich gleich wichtig. Was nicht bedeutet, dass ein Werteprozess nicht von oben gewollt ist. Kurzum: Werte können nicht delegiert werden.

Beispiel 3: Entwicklungszeit

In einem anderen Konzern wechselt das Werteleitbild mit jedem neuen Topmanager. Eine Werteentwicklung benötigt Jahre der Kontinuität. Auch hier öffnen sich aus der Mitarbeiterebene Inkongruenzen.

Beispiel 4: Spannung

In einer sozialen Einrichtung wurden die drei zentralen Kernwerte »Toleranz«, »Offenheit« und »Vielfalt« definiert.

Drei Werte, die sich dermaßen ähneln, dass kaum eine förderliche Spannung in der Werteentwicklung entstehen kann. Da im Unternehmensalltag grundsätzlich immer wieder Wertekonflikte entstehen und die Lösung dieser Herausforderung erst eine glaubwürdige Auseinandersetzung fördert, ist zu viel Harmonie in der Wertebeschreibung nicht sinnvoll.

Dies sind nur einige Beispiele aus der Praxis, wie die durchaus gute Absicht im Unternehmen, sich an Werten zu orientieren, schnell »verbrennen« kann. Daher ist es wichtig, die folgenden Grundregeln und Hypothesen im Umgang mit Werten zu beherzigen, damit die Einführung auch wirklich gelingt.

Die wichtigsten Grundregeln und Hypothesen im Umgang mit Werten

Werte sind grundlegende Lebensprinzipien, die persönlich sinngabend sind. Werte sind so etwas wie grundsätzliche Regeln, nach denen sich Menschen innerlich orientieren. Sie sind keine harten Regeln, die feste Vorgaben definieren, sondern eine Basis, an der wir uns in verschiedenen Situationen orientieren können. Das Besondere an Werten ist, dass sie sinngabend sind. Sich an Werten zu orientieren – wie zum Beispiel Treue – gibt dem Leben eine grundsätzliche Ausrichtung, für die sich Menschen einsetzen und für sich selbst als wertvoll erleben.

Werte sind Konstrukte und Bewertungen von Menschen. Die Natur hat keine Werte, sie ist einfach.

Der »natürliche Tod« in der Natur ist: gefressen zu werden. Lebewesen »opfern« sich füreinander, damit Leben in der Summe erhalten bleibt. Aber das Wort »opfern« entspricht bereits einer menschlichen Bewertung. »Selbstopfern« als solches kennt die Natur nicht. Die Natur ist, wie sie ist, hat sich aus den vielfältigen Möglichkeiten des Universums entwickelt.

Wir Menschen geben Dingen und Erlebnissen eine Bedeutung und schaffen dadurch Bewertungen. Und nur wir sind es, die für Werte auch eine individuelle und kollektive Verantwortung tragen.

Werte reduzieren die Komplexität und ermöglichen Handlungssicherheit.

Werte ermöglichen uns durch ihre innewohnende Regelmäßigkeit, uns schneller zu entscheiden oder uns auszurichten, ohne jedes Mal neu über die Situation nachzudenken und sie zu analysieren. Werte stellen internalisierte Grundsätze dar, auf deren Basis wir intuitiv entscheiden können. Daher sind sie komplexitätsreduzierend.

Werte können allerdings auch die Komplexität erhöhen. Werden zu viele von ihnen parallel von uns selbst oder von einem Unternehmen eingefordert und sollen damit kognitiv parallel berücksichtigt werden, kann schnell eine Überforderung stattfinden.

Werte sind immer vorhanden, es gibt keine wertefreien Räume.

Jede Wahrnehmung bewerten wir aufgrund unserer Lebenserfahrung: Wie hilfreich oder kritisch sind die Ereignisse für unser Überleben? Alles, was

wir tun, alles, was wir im Verhalten eines anderen erleben, hat für uns eine Bedeutung. Daher kann es keinen wertefreien Raum geben.

Werte können nicht zu hundert Prozent gelebt werden, sie benötigen Balance.

Die eigene Werterhaltung besteht grundsätzlich aus mehreren Werten, die sich teilweise widersprechen oder ausschließen. Werte können daher nicht »perfekt« gelebt werden. Sie sind zudem noch von der eigenen Rolle, dem jeweiligen Kontext und der Situation abhängig.

Werte ohne eine persönliche Toleranz sich selbst und anderen gegenüber können schnell zu einer fundamentalistischen Grundhaltung führen. Zu einer Gutmenschenphilosophie, die keinen Entwicklungsraum mehr zulässt: Andere sollen dann nur noch von der eigenen Richtigkeit überzeugt werden. Werte können also »übertrieben«, aber auch genauso gut »untertrieben« werden.

Werte stehen häufig miteinander in Konkurrenz.

Bestimmte Werte stehen häufig in Konkurrenz zu anderen Werten, die einer Person wichtig sind. So wie es Rollenkonflikte gibt, so entstehen also auch immer Wertekonflikte.

Diese Spannung ist nicht nur kritisch zu bewerten. Konkurrierende Werte erhöhen das Handlungsspektrum und fördern eine ausgewogene Konfliktkultur. Sind die Werte untereinander zu ähnlich, besteht die Gefahr einer zu starken Harmonieorientierung.

Es gibt keine exakte Definition von Werten, nur eine persönliche.

Die Interpretation von Werten ist ein höchst individueller Prozess. Sie ist von den augenblicklichen Gefühlen, Ereignissen, den Lebenserfahrungen, Erlebnissen, der eigenen Sinnorientierung und damit auch Orientierung an Glaubenssystemen abhängig.

Der Versuch einer Definition löst daher eher Frust als Lust aus. Fragen, was jeder unter einem bestimmten Begriff versteht, fördern dagegen das Verständnis und führen zu einer Erweiterung des Horizonts.

Fast jeder Wert lässt sich aus jedem anderen ableiten.

Werte überlagern sich grundsätzlich, sind unscharf und lassen sich daher oft voneinander ableiten. In jedem Wert ist also als Idee oder Kern bereits jeder andere Wert enthalten.

Werte sind immer an Handlungen gekoppelt.

Werte als reine Begriffe sind »wertlos«, sind im besten Falle bloße Absichtserklärungen. Werte spiegeln sich immer im Verhalten wider. Daher lautet die Kernfrage im Umgang mit Werten: Passt das erlebte oder selbst generierte Verhalten zu den gewünschten oder beabsichtigten Werten?

Werte zeigen sich erst richtig in kritischen Situationen.

In normalen, spannungsfreien Situationen ist es einfach, seinen Werten treu zu bleiben. Wenn es sozusagen nicht wirklich auf etwas ankommt. Anders sieht es sofort in kritischen Situationen aus. Erst dann zeigt sich, wie stabil ein Wert bei einer Person oder in der Kultur eines Unternehmens ausgeprägt ist. Oder gerade dann, wenn ein Wert mit anderen Werten in Konflikt steht.

Werte fördern die Authentizität von Menschen.

Authentisch zu sein heißt, so etwas wie über alle Rollen und Lebensthemen hinweg für sich selbst und andere in gewissen Grenzen grundsätzlich »vor-ausschlagend« beziehungsweise »einschätzbar« zu sein.

Jeder ist für jeden ein Wertevorbild. Es gibt kein neutrales Verhalten.

Das Gehirn ist ein »Beziehungsorgan« (Gerald Hüther). Über die Spiegelneuronen findet ständig so etwas wie eine innere unbewusste Probehandlung statt, was es für einen selbst bedeutet, wenn man sich so verhält wie das Gegenüber. Daher passen wir uns unbewusst eher aneinander an.

Eine nachhaltige Werteentwicklung geht über Aufmerksamkeit und Reflexion.

Werte durch Appelle oder Absichtserklärungen einzuführen ist ein kritischer Weg. Das leitet sich aus den bisherigen Hypothesen als eine weitere Grundannahme ab. Werte sollten also nicht definiert und proklamiert werden, sondern über einen ständigen Austauschprozess über die erlebte Wertewelt »verstärkt« werden.

Werte können nicht wirklich trainiert werden.

Verhalten lässt sich durchaus trainieren, bis hin zu einer Konditionierung. Wenn Werte die Funktion haben, sich über eine persönliche Sinnhaftigkeit zu orientieren, dann lassen sich Werte nicht trainieren, sondern nur reflektieren. Sinn kann grundsätzlich nicht vermittelt, sondern nur persönlich im eigenen System entdeckt werden.

Werte aufzudecken benötigt einen intuitiven Prozess.

Die rein kognitive Auseinandersetzung mit Werten verstärkt eher das Wunschdenken und nicht eine tiefe emotional-kritische Reflexion über die eigene Wertehaltung. Werte stabilisieren sich unbewusst, färben unser Verhalten ein, ohne dass wir uns den eigenen Werten unbedingt bewusst sein müssen. Um Werte herauszufinden, braucht es daher emotionale oder intuitive »Umwegmethoden«.

Werte werden durch Rahmenbedingungen geformt.

Äußere Bedingungen, die eine Gruppe oder eine Firma definieren, laden zu bestimmtem Verhalten und damit zur Ausprägung bestimmter Werte ein. Wie stark werden in einem Unternehmen Erfolge über die Geschäftszahlen definiert? Wie wird delegiert? Wie werden grundsätzlich Besprechungen abgehalten? Wie ist das Gehaltsgefüge? Welcher Bereich verdient im Vergleich zu anderen mehr oder weniger? Rahmenbedingungen besitzen eine prägende Gestaltungskraft für Werte.

Werte sind immer ein paralleles Thema, jeder ist betroffen.

Bei Werten ist jeder im Unternehmen gleichermaßen betroffen, in seiner Art und in seinem Verantwortungsbereich. Werte können nicht auf eine Hierarchieebene delegiert werden nach dem Motto »Erst die, dann wir«. Das führt zu einem Verhaltensmuster des Abwartens und des Andere-kritisch-Beobachtens, statt eigenverantwortlich seine gelebten Werte zu reflektieren.

Werte entstehen biografisch oder geschichtlich.

Werte entstehen durch die vielfältigen Erlebnisse über die gesamte Lebensspanne eines Menschen hinweg. Die Basis dafür wird in den frühen Jahren der Kindheit gelegt. Auf Unternehmen bezogen bedeutet das, dass die Geschichte eines Unternehmens zu einem guten Teil die Wertekultur bestimmt.

Werte sind an Rollen und Kontexten gekoppelt.

Die persönlichen Werte können sich von Rolle zu Rolle verändern. Ebenso von Kontext zu Kontext. Um das eigene Wertegerüst zu reflektieren und zu verstehen, ist es also unablässig, die Werte an den verschiedenen Rollen und Kontexten zu spiegeln.



Literaturtipps

Die Grundregeln und Hypothesen im Umgang mit Werten entstammen dem »Kartenheft: Umgehen mit Werten – 27 Hypothesen« (besser wie gut Verlag), in dem noch weitere Thesen beschrieben sind. Die Hypothesen sind auch als Einzelkarten erhältlich, sodass sich in Gruppen damit leicht eine tiefere Wertediskussion anstoßen lässt.

Vier konstruktive Wege der Werteentwicklung

Statt also Werte in Arbeitsgruppen zu definieren, um sie anschließend »auszurollen«, gibt es sinnvollere Wege, sich im Unternehmen an Werten zu orientieren. Der Königsweg ist aus meiner Sicht und meinen Erfahrungen heraus der Weg der Wertereflexion. Was bedeutet das?

Der Weg der dauernden Wertereflexion: Es werden keine Werte definiert, sondern in verschiedenen Situationen die erlebten Werte immer wieder reflektiert. Durch dieses wiederholte Reflexionsritual ist die dauernde Aufmerksamkeit auf das Thema Werte gerichtet. Wie lässt sich das gestalten?

Wertereflexion



Am Ende einer Besprechung diskutieren alle Mitarbeiter kurz darüber, in welcher Situation sie in dem Meeting aus ihrer Sicht am deutlichsten unterstützende Werte erlebt haben. So kommt ein werteverstärkender Austausch in Gang.

Nach dieser Würdigung sollte eine kritische Situation in der Besprechung aufgedeckt werden und sich ebenfalls darüber ausgetauscht werden, welche Werte darin erlebt wurden. Es ist entscheidend, von konkret erlebten Handlungen auszugehen, statt allgemein über erlebte Werte zu diskutieren. So entstehen bei den Mitarbeitern konkrete Bilder, wie sich die Werte im Handeln abbilden beziehungsweise wie Handlungen Werte generieren.

Zum Abschluss dieser Wertereflexion können die aufgedeckten Werte in drei Kategorien eingestuft werden:

- förderliche und daher zu verstärkende Werte
- hinderliche und daher abzuschwächende Werte
- fehlende und daher neu zu entwickelnde Werte

Wird dieser Austausch über einen längeren Zeitraum immer wieder durchgeführt, stabilisieren sich automatisch die Werte, die der Kultur des Unternehmens helfen, sich weiterzuentwickeln. Nach ein oder zwei Jahren lässt sich dann ein Werteleitbild definieren, das aus der wiederholten Reflexion heraus gewachsen ist und bereits als glaubwürdig erlebt wurde.

Aus der Erfahrung heraus ist es eher sinnvoll, über diese wiederholte bewusste Aufmerksamkeit (Vigilanz) zu gehen, statt nach jedem Reflexionsritual Maßnahmen abzuleiten. Es ist sinnvoll, einen erlebbaren Unterschied bei dem Wertethema zur Steuerung der Business Themen entstehen zu lassen. Jeder Mitarbeiter weiß, dass die Werte immer wieder reflektiert werden

und er wird sich immer stärker daran orientieren, bis zu dem Punkt, dass er bewusst oder unbewusst seine eigenen gelebten Werte immer wieder überprüft.

Statt also viel Aufwand in die Bekanntgabe und damit an den Beginn eines Werteleitbildes zu legen, geht diese Strategie von einem langsamen Wachstumsprozess aus. Der Aufwand liegt in der Zeit und der Dauer der Wiederholung.

Der Weg der Vorbildreflexion: Ein weiteres mögliches Reflexionsritual ist der Austausch über die eigene Vorbildfunktion. Schenkt man den Hirnforschern Glauben, so besitzen wir ein Spiegelneuronensystem, mit dem wir ständig und unbewusst eine Art innerer Probestandung vornehmen, was das Verhalten anderer Personen für uns bedeutet. Das heißt, dass wir uns im Kontakt mit anderen immer in den anderen einfühlen und sogar die Intentionen überprüfen. Nicht umsonst spricht der Hirnforscher Gerald Hüther vom Gehirn als ein »soziales Organ«. Das lässt sich nutzen.

Vorbildreflexion

In ganz unterschiedlichen Situationen kann die eigene Vorbildfunktion rituell gegenseitig reflektiert werden. So kann die Führungskraft dem Mitarbeiter zurückmelden, wo er für ihn ein Vorbild war und umgekehrt. Wird ein solches Ritual akzeptiert und regelmäßig durchgeführt, entsteht ein durchgehendes Vorbild-Denkmodell im Unternehmen: »Wo bin/war ich selbst ein Vorbild und wer ist/war für mich ein Vorbild. Auch dadurch fokussieren sich bestimmte Werte heraus, die irgendwann in ein Leitbild fließen können.



Solche Rituale müssen sehr sensibel eingeführt werden: Das betrifft die Form, die Bereiche und die Tiefe des Austausches. Solch eine Spiegelung ist ungewöhnlich und setzt einen gewissen Reifegrad in Richtung Selbstreflexion sowie Fremd- und Eigenwahrnehmung voraus. Daher sollten solche Vorbildreflexionsrituale einfach beginnen, von der Wirksamkeit und Akzeptanz her überprüft und immer wieder weiterentwickelt werden.

An dieser Stelle ist eine grundsätzliche Kritik an den Anforderungsprofilen anzubringen, über die in vielen Unternehmen die Personalentwickler den Kompetenzaufbau der Beschäftigten zu steuern versuchen. Betrachtet man die Intention hinter den – oftmals sehr ausdifferenzierten Profilen –

einmal kritisch aus der Werteperspektive, werden Werte wie »Fremdbestimmtheit« oder »Fremdsteuerung« auftauchen. Etwas verkürzt und überzogen kritisch ausgedrückt werden dadurch vielleicht folgende Botschaften vermittelt:

- »Wir wissen – genau –, welche Anforderungen für die Erledigung der Aufgaben erforderlich sind.«
- »Individuelle Wege sind eher nicht notwendig oder vielleicht sogar unerwünscht.«
- »Wenn wir die Mitarbeiter nur gezielt genug qualifizieren, werden sie die Arbeit auch besser bewältigen.«

Jedenfalls ist der Weg, die Personalentwicklung über Anforderungsprofile zu gestalten, ein lineares Vorgehensmodell. Die Wirklichkeit ist komplexer und damit wesentlich vielfältiger. Es kommt eher auf die Besonderheiten der Menschen an, um diese Besonderheiten gezielt zum beiderseitigen Nutzen einzusetzen. Und das – so meine These – geht eher über die Vorbildreflexion, die grundsätzlich ergebnisoffen ist, als über bereits vorgedachte Entwicklungsrichtlinien. Anforderungsprofile sind natürlich sinnvoll, um eine erste Orientierung zu ermöglichen. Ihren kritischen Aspekt verstärken sie, wenn sie zu stark ausdifferenziert und darüber hauptsächlich die Entwicklung der Mitarbeitenden gesteuert werden. Die Vorbildreflexion verstärkt automatisch die individuellen Kompetenzen und den Stolz auf die eigenen Stärken. So kann ein Prozess gesteuert werden, den Mitarbeitenden gezielt die Arbeitsmöglichkeiten zu schaffen, wo sie im Sinne des Unternehmens und für sich selbst am besten wirksam werden können.

Der Weg der Rahmenbedingungen: Wie im vorherigen Abschnitt am Beispiel der Anforderungsprofile beschrieben, gestalten die Rahmenbedingungen eines Unternehmens im Wesentlichen die Wertekultur eines Unternehmens. In der Kurzform: Rahmenbedingungen laden Werte ein.

Sehr wirksam ist daher eine konstruktive Diskussion über die Rahmenbedingungen im Unternehmen. Werte werden in hohem Maße von den Regelungen, Prozessen, Personalentwicklungsprozessen und so weiter bestimmt. Eine sehr effektive, allerdings auch etwas ungewöhnliche Methode einer solchen Reflexion ist der Werterahmen. Dieser Reflexionsprozess benötigt eine Moderation.

Der Werterahmen



Im ersten Schritt werden die wesentlichen Rahmenbedingungen gesammelt, die sich ein Unternehmen über die Jahre gegeben hat. Jeder dieser Punkte wird auf eine längliche Karte geschrieben und sinnvollerweise geclustert, also nach bestimmten Kriterien in Gruppen zusammengefasst. Anschließend entsteht auf dem Boden aus diesen Karten ein begehbare Rahmen.

Die Mitarbeiter können im nächsten Schritt in diesen Rahmen hineingehen und sich auf die jeweiligen Rahmenbedingungen stellen. Durch diesen kognitiven und körperlichen Zugang lassen sich die Werte, die von diesen Rahmenbedingungen ausgehen oder verstärkt werden, wesentlich besser und genauer reflektieren als in einer reinen Diskussion. Auf diese Weise entsteht bei jeder Karte ein weiteres Cluster aus Werten.

Da sich viele Werte in ihrer Bedeutung überschneiden, lassen sich im dritten Schritt der oder die Kernwerte jeder Rahmenbedingung herausfiltern. Wieder können die Werte nach »hilfreich – unterstützend«, »hinderlich – abzuschwächen« und »kaum vorhanden, aber hilfreich« bewertet werden.

Rahmenbedingungen lassen sich verändern, wenn sich herausstellt, dass sie nicht gewünschte Werte einladen. Wiederum andere Rahmenbedingen erhalten eine größere Bedeutung für die Gestaltung des Unternehmens und der Wertekultur.

Der Weg der Problemlösung: Es ist auch möglich, Werte gezielt zu verstärken. Stehen wichtige Entscheidungen an, sind Probleme zu lösen oder Konflikte zu klären, wird zu Beginn der Lösungssuche über die Werte gesprochen, die in der Situation hilfreich sein können oder wünschenswert sind.

Hilfreiche Leitwerte



Entsprechend der Situation werden Werte gesammelt, die sich in der Lösung des Problems widerspiegeln sollen. Ein oder zwei Werte werden aus dieser Sammlung als die Leitwerte definiert, die die noch zu erarbeitende Lösung möglichst gut berücksichtigen soll. So vorbereitet und aus der Sicht der Werte sensibilisiert, geht es an die Lösungsfindung beziehungsweise Konfliktklärung.

In jeder wesentlichen Arbeitsphase können die vorgegeben Wert immer wieder zur Reflexion herangezogen werden. Auch so entsteht eine Wertege-

wohnheit, wenn dieses Vorgehen regelmäßig bei wichtigen zu bearbeiteten Themen angewendet wird.

Grundsätzliches zu allen vier Wegen

Diese Wertereflexionsrituale müssen unbedingt an die bestehende Kultur des Unternehmens angepasst werden. Je nach »Reifegrad« können noch aussagefähigere Wertereflexionsprozesse eingeführt werden. Der Königsweg einer Wertereflexion geht nicht über den kognitiven Austausch, sondern über wiederholte intuitive und damit emotional erlebte Reflexionsformen. Je kognitiver Werte aufgedeckt werden, desto größer ist die Gefahr, dass eine gedachte und gewünschte Wertewelt beschrieben wird. Je intuitiver Werte reflektiert werden, desto näher sind sie an der erlebten Wirklichkeit. Darauf weisen viele Erfahrungen hin, die ich im Umgang mit Werten in meiner Praxis erlebt habe. Weitere Methoden zum Aufdecken und Reflektieren von Werten finden Sie in den Kartenheften »Wertereflexion« und »Wertetools« im besser wie gut Verlag.

Ein Resümee

Eine wirklich gewollte Werteorientierung geht also über den Weg des wiederholten Austausches über die erlebten Werte im Unternehmen. So entwickelt sich eine Unternehmenskultur Schritt für Schritt weiter. Die konkreten Werte sind zu Beginn des Prozesses nicht festgelegt und entwickeln sich aus den Erfahrungen heraus. Jedes Mitglied im Unternehmen kann dadurch zum Thema Werte einen Beitrag leisten und erlebt den Prozess der Werteorientierung aktiv mit.

Natürlich ist dieser Weg nicht einfach und schon gar kein Selbstläufer. Es benötigt Zeit, eine zum Unternehmen passend entwickelte Art und Weise des Austausches über die Werte zu finden und die bewusste Aufmerksamkeit des Managements auf diesen Prozess zu lenken. Der Mehrwert ist jedoch eine hohe Akzeptanz und Bewusstheit des Themas im gesamten Unternehmen. Werte lassen sich also nicht einführen, sondern nur langfristig aufbauend auf die bereits bestehende Wertekultur weiterentwickeln. In meinem Buch »Selbstwirksamkeit – Weiterbildung der vierten Art«, das voraussichtlich 2016 erscheinen wird, werde ich solche Reflexionsprozesse noch ausführlicher beschreiben.

Visionen – Ziele – Erfolge

Claus Blickhan

Mit Visionen und positiven Zielen zum konkreten Ergebnis

Visionen sind eine »Vorschau«, eine Vorausschau auf schöne, interessante, sinnvolle und lohnende Szenarien. Dabei kann auch das »große Ganze« eine Rolle spielen. »Visionen sind spezielle Fälle der Bestimmung von Zielen. Dabei geht es um [...] solche, die die Grundrichtung des Unternehmens [...] als Ganzes festlegen« (Malik 2000, S. 266). Diese Definition von Fredmund Malik betont die Bedeutung von Visionen für die zielgerichtete und erfolgreiche Arbeit in Unternehmen.

In diesem Beitrag geht es deshalb zunächst darum, wie sich *inspirierende Visionen* finden und erleben lassen. Visionen sind natürlich noch keine objektivierbare Realität. Dennoch sind sie wichtig und hilfreich für eine erfolgreiche, effektive Arbeit, weil sie in der jeweils subjektiven »Wirklichkeit« wirken. Aus Visionen lassen sich konkrete Ziele ableiten, formulieren und mit Sinn füllen. Dies wird den Hauptteil bilden, denn Ziele verbinden Visionen mit der Realität. Dabei werden *Ziele* klar von *Wünschen* unterschieden. Je konkreter die Ziele sind, desto zielführender und konsequenter kann sich die folgende Arbeit daran ausrichten. Hierzu wird ein elaboriertes Modell mit klaren und praktisch anwendbaren Kriterien vorgestellt, um Ziele positiv zu formulieren.

Die Ableitung adäquater Strategien und Maßnahmen sowie die Umsetzung in konkrete Aktivitäten werden an anderer Stelle in diesem Buch behandelt, deshalb steht in diesem Beitrag die Verbindung von Vision und Ziel im Mittelpunkt sowie der Erfolg der konkret erzielten Ergebnisse. Die Erfahrung aus der Arbeit an Zielen in den jeweiligen Arbeitsschritten sowie die dabei erzielten Ergebnisse können wichtiges Feedback für weitere Entwicklungen geben und somit eine hilfreiche Grundlage für spätere Erfolge bieten. Mit diesem zentralen Gesichtspunkt einer »lernenden Organisation« schließt dieser Beitrag.

Inspirierende Visionen

Das Wort »Vision« hat vielfältige Facetten in seiner Bedeutung. Im Unternehmenskontext lässt sich Vision am besten mit dem Begriff eines »generellen Zielbildes« übersetzen, das von konkreten Einzelzielen zu unterscheiden

ist. Wer eine Vision entwickelt, ist sich dabei bewusst, dass dieses innere Bild in der äußeren Realität eben noch nicht erreicht ist.

Die Vision allein muss noch nicht an konkrete Ausführungsschritte gekoppelt sein. Sie kann aber als Leitbild für Planung und zukünftige Handlungen dienen. Visionen enthalten ein inneres Bild des Angestrebten. Nicht umsonst beschreiben Redewendungen wie »sich in den schönsten Farben ausmalen« diesen Prozess.

Eine anderer häufig gewählter Ausdruck illustriert ein weiteres Kriterium: »lebendige« Bilder wirken unterstützend auf die Motivation. Diese Lebendigkeit kann auf verschiedene Weise entstehen. Entweder sind die Bilder tatsächlich bewegt wie das buchstäbliche »Kopfkino«, das macht die Vorstellung interessant und spannend. Oder man betrachtet die Bilder mit innerer, intensiver »Gemütsbewegung«, das ist ähnlich wirksam. Das Sprichwort »Erst die Arbeit, dann das Vergnügen« mag für das Erledigen von körperlicher Arbeit hilfreich sein, in der Planung kehrt sich diese Reihenfolge um: »Erst die Vision genießen, dann planen!« – In der Regel geht das Planen dann deutlich leichter und schneller.

Wenn man sich ein solches Visionsszenario ausgemalt hat, lässt sich die Wirkung noch weiter intensivieren, indem man sich selbst in dieses Szenario hineinversetzt, so als ob es Wirklichkeit wäre. Studien zur lösungsorientierten Kurzzeittherapie (Steve de Shazer) und der Hypnotherapie (Milton H. Erickson) haben belegt, wie dieses Vorgehen das Erreichen erwünschter Zustände unterstützen kann. Durch angenehme, attraktive Vorstellungen wird der Wunsch gesteigert, sie erreichen zu wollen, und damit erhöht sich auch die Motivation, sich ernsthaft, langfristig und nachhaltig mit ihrer Realisierung zu beschäftigen.

Der Wunschbildaspekt ist allerdings für Malik Anlass, Visionen auch kritisch zu sehen: »Das Gefährliche an [...] Visionsdiskussionen [...] ist, dass sie oft losgelöst von jeder Realität erfolgen« (Malik 2000, S. 184). Um den vermeintlichen Widerspruch zwischen der kritisierten »Realitätsferne« und der zuvor beschriebenen Motivationshilfe aufzulösen, gilt es nun, den Begriff »Realität« zu präzisieren. Dabei sind zwei Aspekte wesentlich:

- Wer eine Vision hat, ist sich zum einen durchaus bewusst, dass er ein Bild davon hat, wie eine *äußere Realität* in Zukunft sein *könnte* – und dass diese Vision im Moment eben noch nicht realisiert ist. (Das ist ein entscheidender Unterschied zu religiösen Erscheinungen. Bernadette