



Die Bedeutung der Vision in Veränderungsprozessen

„Wenn man nicht weiss,
wo man hingeht,
muss man vorsichtig sein,
denn man könnte nie dort ankommen.“

Yogi Berra, US-Baseball-Coach

Jede erfolgreiche Veränderung braucht neben der Entwicklung der Strukturen und Abläufe sowie der Selbstveränderung der beteiligten Menschen auch eine Vision und eine Perspektive für den Sinn der Veränderung.

Visionen sind ganzheitliche Konstrukte, mit denen sich Zukunft erleuchten lässt - nicht durch ein Mehr an Wissen, an Daten und Informationen, sondern durch Sinnggebung.

Vision und Zeit

"Das zentrale Element einer Vision ist eine Beschreibung der eigenen Zukunft, die begeisternd wirkt und die Vorstellungskraft des Einzelnen stimuliert."

Dobias/Waging, Management of Change

„Vision“ kommt vom lateinischen „videre“ = sehen bzw. „visio“ = Schau und bezeichnet eine wirklichkeitsnahe Vorstellung einer gewünschten Zukunft. Vision ist damit immer auf die Zukunft bezogen, leitet jedoch das Handeln in der Gegenwart. Mit einer selbstkonstruierten Vision soll die Gegenwart so gestaltet werden,

dass die Zukunft wird, wie sie jetzt anstrebt wird.

Visionäres Denken kann nicht analytisch erreicht werden, sondern erfordert das Gegenteil: die Erzeugung ganzheitlicher Bilder. Eine Vision zeichnet sich nach Prof. Dr. Jochen Röpke (Philipps-Universität Marburg) durch drei Eigenschaften aus: Sie hat Zielcharakter, sie spendet Lebensenergie und sie ist ganzheitlich.

Die Ausrichtung einer Strategie auf eine Vision ist massgebend für deren Erfolg, da die Vision Motivation vermittelt, etwas zu verändern.

Zentrales Element der Vision ist dabei die Sinnstiftung für die beteiligten Menschen, Hamel und Prahalad prägten in diesem Zusammenhang für die Vision auch den Begriff der „strategischen Intention“ (Absicht).

Vision und Kommunikation

Alle Beteiligten in einem Veränderungsprozess müssen mit der Vision vertraut sein, um deren Bedeutung für ihre persönliche Arbeit beurteilen zu können. Dies erfordert eine dauernde Auseinandersetzung mit der Vision, eine regelmässige Kommunikati-

on, Informationen über den aktuellen Stand der Veränderung, über Erfolge und Abweichungen.

Der Weg von der aktuellen Situation bis zum Ziel muss allen Beteiligten klar sein. Dies erfordert die Definition der Dimensionen, in denen Veränderungen stattfinden werden, der Schritte und Teilschritte, der zentralen Themen, der Zeitachse, der Meilensteine und des Massnahmenplans.

Vision und Ziele

Neben der Vision sind aber auch klare und spezifische Ziele notwendig, um Menschen in einem Veränderungsprozess zu führen. Ziele helfen auch, die Fortschritte in diesem Prozess zu messen.

Die Vision auf der anderen Seite ist eher emotional als rational und regt Menschen an, an der Veränderung teilzunehmen. Die Entstehung der Vision kann nicht geplant oder über einen strukturierten Planungsprozess erarbeitet werden. Sie erfordert Toleranz für Unklarheit und Mehrdeutigkeit, kreatives Chaos und auch Rückschläge.

Vision und Menschen

Wenn Menschen vorgegebene Normen hinterfragen, eigene

Wege selbstverantwortlich suchen und gehen, sind sie in der Lage, mit Visionen zu leben. Mit dieser Energie gestalten sie ihr Leben selber, geben ihren Visionen einen Sinn, begeistern andere Menschen für ihre Visionen und können diese erfolgreich realisieren.

Diese Menschen führen sich selbst und tun das, was notwendig ist, um ihre Vision erreichen zu können.

Visionäres Denken und Handeln heisst, Szenarien und Bilder zu entwerfen und diese mit Handlungen zu verknüpfen, damit sie gegen aussen sichtbar einen Wert erhalten.

Vision und Vorsprung

„Nichts ist so mächtig wie die Idee,
deren Zeit gekommen ist.“

Viktor Hugo

Visionen entstehen aber nicht einfach, sondern müssen wie Träume gesucht und entwickelt werden. Alles beginnt mit einer Vision, doch muss diese dann noch umgesetzt werden.

So wie bei Saint-Exupéry die Sehnsucht nach dem Meer das Schiff entstehen lässt, ist es die Vision, die Neues wachsen lässt und Veränderungen in eine gewünschte Zukunft begleitet.