



Visionen kontra Werbesprüche

Beim Thema Visionen und Leitbilder winken viele Unternehmen und Führungskräfte innerlich ab, zu stark ist noch die Erinnerung an die oft vergeblichen Versuche der letzten 10 Jahre, mit Corporate Identity dem Unternehmen neuen Schwung zu verleihen. Da wurden Sätze formuliert, wie „wir sind die Nummer eins in unserem Markt“, „wir sind engagiert, schnell und kompetent“, „bei uns ist der Kunde König“ - alles lobenswerte Aussagen, nur haben sie oft wenig mit einer Vision zu tun.

Es waren in erster Linie plakative Werbesprüche, die sich Berater mit der Führungsspitze ausgedacht haben und die dann in Hochglanz veröffentlicht wurden. Weder wurden die Mitarbeiter gefragt, noch wurde überprüft, ob die Unternehmenskultur dafür überhaupt ein Fundament hat. So waren es häufig Ansprüche, statt Visionen.



Dennoch führt an Visionen kein Weg vorbei, will man grundlegende Veränderungen und Entwicklung fördern. Das gilt sowohl für die strategische Orientierung eines Unternehmens,

als auch z.B. für Teamentwicklungsprozesse oder Coaching.

Eine klare und vor allem auch stimmige Vision hat viele Effekte:

- Sie gibt Orientierung, ist Grundlage für Entscheidungen und gibt Halt in schwierigen Situationen.

- Sie ist identitätsstiftend, transportiert eine gemeinsame Richtung und Werthaltung und verkörpert Glaubwürdigkeit.
- Sie setzt Energien frei und gibt ihnen eine Richtung. Damit fördert sie Begeisterung und Motivation.
- Sie öffnet einen Zugang zur Kreativität des Unbewussten und setzt damit neue Fähigkeiten frei.
- Sie schafft eine Verbindung zwischen Kunden und Mitarbeitern, da sie tiefere, gemeinsame Werte berührt.

Probleme sind dann keine Katastrophen, sondern nur noch Hindernisse auf dem Weg zu einem größeren, gemeinsamen Ziel. So ist z.B. für ein gelungenes Konfliktmanagement entscheidend, dass die Beteiligten wissen, wofür es sich lohnt, den Konflikt zu lösen und dadurch bereit sind, über die eigenen emotionalen Befindlichkeiten hinausgehen. Dann ist es möglich, Synergieeffekte zu erzielen, statt hohe Reibungsverluste in Kauf zu nehmen.

Betrachtet man den Menschen als ein eigenes Unternehmen, die verschiedenen „Seelen in seiner Brust“ als Teammitglieder, so kann man all dies 1 zu 1 auf Einzelcoaching übertragen. Auch da gibt es häufig unterschiedliche Ziele, die sich widersprechen, innere und äußere Konflikte, Unklarheiten über den eigenen Weg. Ist diese Situation sehr unangenehm, der Druck entsprechend groß, will der Mensch natürlich so schnell wie möglich dem Dilemma entfliehen.



Genau an dieser Stelle ist der Coach gefordert, das Tempo raus zu nehmen, sonst wird nach dem Motto verfahren „Nachdem wir das Ziel aus den Augen verloren haben, verdoppeln wir unsere Anstrengung.“ Natürlich ist es sinnvoll, bei akuten Konflikten als erstes für Schadensbegrenzung zu sorgen. Aber dann gilt es meist zuerst ein stimmiges Fundament zu schaffen, bevor man konkrete Lösungen sucht. Sonst baut man schnell auf Sand.

Woran erkennt man die Stimmigkeit einer Vision? In erster Linie daran, dass sie in dem Menschen zündet, d.h. an ihrer emotionalen und energetischen Resonanz in der Person. Entscheidende Voraussetzung dafür sind ein ausreichend großes Spannungsfeld zwischen Ist- und Sollzustand, die Kompatibilität mit den eigenen Werten und tiefen Überzeugungen sowie ein gewisser Nutzen für Andere.

Natürlich gibt es an dieser Stelle häufig eine gewisse Ambivalenz. Wenn der Mensch sich zu etwas bekennt, was ihm wirklich wichtig ist, tauchen zwangsläufig Ängste und Unsicherheiten auf, ob dies wirklich zu schaffen ist. Denn diese Vision dann nicht zu erreichen ist, kann dies sehr schmerzhaft sein. Hier werden alte Glaubenssätze stimuliert und es ist von entscheidender Wichtigkeit, diese nicht einfach zu übergehen, sondern sie ernst zu nehmen, auf ihre Funktion zu überprüfen und dafür neue Formen zu entwickeln. Sonst kommen sie wie ein Bumerang zurück.

Im Idealfall werden konkrete Ziele und Projekte von einer übergreifenden Vision getragen. Die Verbindung zwischen Vision und Zielen ist entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung. Fehlt sie,

so bleiben Visionen Phantasien und ihre Wirkung verpufft ins Leere. Hier helfen konkrete Leitbilder, welche die Vision auf bestimmte Tätigkeitsbereiche herunterbrechen, z.B. auf ein Führungsleitbild. Diese Leitbilder beinhalten dann

- Die Vision bezogen auf eine bestimmte Zielgruppe, Tätigkeit oder Verantwortungsbereich
- Die wesentlichen Themen und Probleme der Zielgruppe
- Die eigenen herausragenden Fähigkeiten, die eine Antwort auf die Fragestellungen der Zielgruppe geben.
- Die Belohnung, die sowohl quantitativ, als auch qualitativ entsteht, wenn dies erreicht wird.

Diese Leitbilder funktionieren dann wie Wegweiser. So kann die Führungskraft, z.B. in Konfliktsituationen mit Mitarbeitern, ihr Verhalten an diesem Leitbild orientieren und immer wieder überprüfen.

Fähigkeiten bekommen ihren eigentlichen Wert erst im Zusammenhang mit konkreten Zielen. So ist ein hydraulischer Wagenheber an sich ein tolles Werkzeug. Wenn sie allerdings ein Bild aufhängen wollen, hilft es ihnen nicht entscheidend weiter. Oder wie es Emil Oesch treffend formulierte: „Ein entschlossener Mensch wird mit einem Schraubenschlüssel mehr anzufangen wissen, als ein unentschlossener mit einem Werkzeugladen“.

Fazit: Wird das einzelne Projekt von einer stimmigen Vision und klaren Zielen getragen, kann man sich leicht vorstellen, welche Energie, welche Kreativität und welche Ressourcen es für seine Realisierung mitbekommt.