

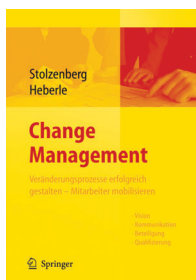
Teamarbeit

Von der Vision zur Umsetzung!

Jeder Veränderungsprozess wirft bei den davon betroffenen Mitarbeitern und Führungskräften Fragen nach der Notwendigkeit und den Zielen der Veränderung auf: Was genau soll passieren? Wofür sind die angestoßenen Maßnahmen gut? Warum muss überhaupt etwas verändert werden? Wo wollen wir hin? Auf welche Art und Weise werden wir die Ziele erreichen? Wie werden wir behandelt? Auf diese Fragen erhalten Sie hier von Buchautorin und HR-Expertin Kerstin Stolzenberg einige kurze Antworten.



Kerstin Stolzenberg ist Abteilungsleiterin für Personal- und Organisationsentwicklung und leitet Veränderungsprozesse in Unternehmen



Buchtipp:
Change Management, Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren, Springer Verlag 2006

Antworten auf diese Fragen kennt vor allem zu Beginn einer Veränderung oftmals nur das Top Management, das zum Beispiel Kostenziele erreichen muss oder Marktanteile sichern will. Eine Vision macht Ideen und Ziele einer Veränderung transparent und schafft die Grundlage, um Mitarbeiter und Führungskräfte über anstehende Veränderungen zu informieren. Somit liefert die Vision erste Antworten auf die obigen Fragen. Die Formulierung einer Vision ist unabhängig von der Anzahl der von der Veränderung betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte sinnvoll und notwendig: Sowohl für Organisationen mit mehreren tausend Mitarbeitern als auch für kleinere Einheiten mit zehn Mitarbeitern ist die Entwicklung einer Vision geeignet und unterstützt den Veränderungsprozess.

Damit eine Vision ihre volle Kraft entwickeln kann, muss sie jedes einzelne Mitglied der Organisation erreichen. Daher sollte das Augenmerk einerseits auf die Arbeit mit den Führungskräften gerichtet sein: Sie sind die direkten Ansprechpartner für ihre Mitarbeiter, sie sind diejenigen, die Fragen beantworten, die die Inhalte der Vision gegebenenfalls gegenüber den Mitarbeitern zu verteidigen haben und diejenigen, die die Vision mit ihren Teams letztendlich umsetzen. Andererseits ist es jedoch wichtig, die Mitarbeiter zusätzlich zentral durch das Management anzusprechen. Auch ein konsequentes, an der Vision ausgerichtetes Handeln des Managements verschafft der Vision nicht nur Bedeutung, sondern macht auch ihre Inhalte für Mitarbeiter und Führungskräfte erlebbar.

VISION BRAUCHT KOMMUNIKATION

Nach der Formulierung einer Vision beginnt die eigentliche Umsetzungsarbeit in der Organisation. Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist hierbei eine regelmäßige Kommunikation, die sowohl durch die Führungskräfte als auch durch zentrale Medien innerhalb der Organisation gewährleistet werden muss. Nacheinander werden sowohl Führungskräfte sowie ihre Mitarbeiter mit der Vision vertraut gemacht und ermutigt, sich mit ihr auseinanderzusetzen, um so ihre Bedeutung für die eigene Arbeit zu verstehen. Aber auch eine Information über den aktuellen Status, über mögliche Veränderungen oder auch Erfolge begleiten den Weg zur Erreichung der Vision. Daher ist es wichtig, den

Weg von der Ausgangslage zum Zielbild möglichst konkret vermitteln zu können. Eine gute Möglichkeit hierfür ist ein Workshop, in dem mit Hilfe einer sogenannten Visions-Landkarte der Weg von der aktuellen Situation bis zur umgesetzten Vision beschrieben wird. Im ersten Schritt müssen alle relevanten Dimensionen, in denen eine Veränderung stattfinden muss, um die Vision zu erreichen, festgelegt werden. Danach wird jede Dimension konkretisiert, so dass für das Erreichen der Vision relevante Themen wie Teilschritte oder kritische Punkte definiert werden. Im dritten Schritt werden die Themen zu Kernthemen zusammengefasst. Im vierten Schritt werden alle Kernthemen auf einer gemeinsamen Zeitachse zueinander in Beziehung gesetzt, um anschließend Meilensteine zu definieren, die den Abschluss einzelner Kernthemen festlegen. Je weiter auf der Veränderungslandkarte ein Kernthema von der Vision entfernt liegt, desto eher muss mit seiner Umsetzung begonnen werden. Im fünften Schritt werden die Kernthemen in einen Maßnahmenplan übertragen. Da in einem Workshop nicht alle durch die Vision betroffenen teilnehmen können, ist es wichtig, dem sich anschließenden Kommunikationsprozeß viel Aufmerksamkeit zu widmen.

Wird eine Vision nicht immer wieder aufgegriffen, gerät sie leicht in Vergessenheit und ihre Bedeutung rückt neben den Tagesproblemen in den Hintergrund. Deswegen ist es nötig, die Vision immer wieder zu kommunizieren und mit den Betroffenen immer wieder den Dialog zu suchen. Wichtig für den Erfolg einer Vision ist das Wissen um einen sehr aufwendigen Umsetzungs-Prozess. Eine Vision, die nicht nur kaum bekannt ist, sondern auch nicht verstanden und erlebt wird, kann niemals ihre Kraft für positive Veränderungen entfalten. Einen zweiten Visions-Prozess zu starten, nachdem der erste in der Schublade begraben wurde, ist unglaublich schwierig. Aus der Sicht der Führungskräfte und Mitarbeiter wird er als ein „Ach-mal-wieder-ein-Visions-Prozess“ angesehen und mit einem „Mal-sehen-wie-lange-es-dieser-aushält“ bereits zu Beginn verabschiedet. Wenn eine Organisation sich entschließt, eine Vision zu entwickeln und diese aktiv voranzutreiben, dann sollte sie auch die nötige Zeit aufwenden, um den Prozess erfolgreich abzuschließen.