

2.7.2 Managementinstrument: Visionsentwicklung

Visionen beschreiben das angestrebte System-Umwelt-Verhältnis der Organisation zu ihren Märkten. Zur Entwicklung einer Vision kann man sich an folgenden Fragen orientieren. Sie sind aus einer eingetragenen Zukunftsperspektive von in etwa zehn Jahren zu beantworten.

Fragebogen zur Visionsentwicklung

1. Fragen zum Umweltverhältnis der Organisation:

- Was ist unsere gesellschaftliche Aufgabe, worin besteht unsere Leistung für die Gesellschaft?
- Welchen Nutzen stiften wir für wen?
- Was ist das Besondere an unseren Produkten und Dienstleistungen?
- Wie erreichen wir unsere Kunden?
- Was unterscheidet uns vom Wettbewerb?
- Wodurch zeichnen sich unsere externen Kooperationen aus?
- Wie ist unser Image in der Öffentlichkeit?

2. Fragen zur Innenwelt der Organisation:

- Was ist das Besondere an uns, worin sind wir gegebenenfalls einzigartig?
- Was eint uns in unserer Organisation?
- Worin liegt unsere besondere Kraft?
- Wodurch und wie sichern wir unsere Wertschöpfung?
- Was kennzeichnet unsere internen Kooperationsverhältnisse?
- Was zeichnet unser Management aus?
- Was ist das Besondere an unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Vorgehen bei der Visionsentwicklung

An der Visionsentwicklung können sich in kleineren Organisationen alle Beschäftigten beteiligen. In größeren Organisationen bietet sich dafür die Bildung eines *Visionsteams* an. Dieses wird aus kreativen Personen aus allen Funktionsbereichen und Führungsebenen gebildet; die Gruppe sollte aber nicht mehr als zehn Personen umfassen, um noch gut arbeitsfähig zu sein. Denkbar ist es, auch externe Personen aus dem Stakeholderkreis einzubinden oder das Ergebnis vor der endgültigen Beschlussfassung mit ausgewählten Externen rückzukoppeln. Auf jeden Fall sollte eine Rückkopplungsschleife zu allen Beschäftigten eingeplant werden, wenn das Team nicht bereits aus allen bestand. Die Letztverantwortung für die Vision trägt das geschäftsführende Management.

Das konkrete Vorgehen kann nach Art eines Kettenbriefs gestaltet werden:

1. Eine Person – am besten die oberste Führungskraft – beginnt und beantwortet alle Fragen schriftlich an ihrem Computer.
2. Wenn sie fertig ist, sendet sie ihr Produkt an eine zweite Person, die den Text nach Belieben überarbeiten und ergänzen kann.

3. Danach erhält eine weitere Person den Text und geht genauso vor, bis alle Beteiligten an der Reihe waren und Gelegenheit hatten, ihre Gedanken in den Text einzuarbeiten.
4. Alle Versionen des Kettenbriefs werden gespeichert, damit keine Ideen verloren gehen und sie später gegebenenfalls wieder aufgenommen werden können.
5. Das Endprodukt wird dann bei einem Treffen des Visionsteams diskutiert, eventuell verändert und verabschiedet.
6. Auf der Basis dieser Rohfassung wird eine redaktionell überarbeitete Endversion erstellt, die allen Beschäftigten und ausgewählten externen Interessengruppen zur Kommentierung vorgelegt wird.
7. Auf der Basis der Rückmeldungen entsteht dann die schlussendliche Vision, die in der gesamten Organisation kommuniziert werden muss.