



**Quelle:**

Armin Rohm (Hrsg.)

**Change-Tools**

Erfahrene Prozessberater präsentieren  
wirksame Workshop-Interventionen

2. Auflage 2007, 312 S., kt.

49,90 EUR, managerSeminare, Bonn

ISBN 3-936075-39-5

## Visionsarbeit

# Visionsarbeit

Von Prof. Dr. Henning Schulze



„Visionsarbeit“ ist ein effektives Werkzeug zur kreativen und strukturierten Erarbeitung von Visionen, das vor allem die emotionalen Aspekte von Zukunftsbildern betont und würdigt. Die Methode garantiert, dass die Ideen aller Teilnehmer in das Ergebnis einfließen können und bewirkt so eine hohe Akzeptanz und Identifikation.

## Kurzbeschreibung

Je nach Setting und Größe der Gruppe dauert die „Visionsarbeit“ etwa drei Stunden.

## Dauer

Das Tool kommt in der Startphase von Change-Prozessen oder von Teamarbeitsprozessen zum Einsatz. Die Anwendung dieser Methode ist dann sinnvoll, wenn die Beteiligten noch nicht genau wissen, wohin sie sich selbst, ihr Team und/oder ihre Organisation entwickeln wollen.

## Anwendungsbereiche

Visionen sind gemeinsame Zielideen von Menschen in Organisationen, Teams etc., die wie Fixsterne über dem sich kontinuierlich ändernden Umfeld stehen. Visionen sind keine Ziele! Sie sind per definitionem relativ unspezifisch, weisen aber trotzdem den Beteiligten eine Richtung. Mit der Beschreibung der Vision wird ein ehrgeiziger Anspruch im Sinne einer „machbaren Utopie“ zum Ausdruck gebracht. Visionen sind hoch relevant als Basis aller folgenden Planungsschritte. Sie sind sehr stark emotional basiert und lassen sich deshalb nur schwer ausdrücken, beschreiben und vergleichen.

## Zielsetzung/Nutzen

Oft scheitert die „Arbeit“ an Visionen daran, dass über sie nachgedacht wird. Dieses Nachdenken führt dazu, dass jeder einzelne seine Vision (oder etwas, was er dafür hält – meist sind es eher Ziele) benennt.

Hierbei passiert oft zweierlei: einerseits kommt der Einzelne nicht an seine Visionen heran, zumindest nicht an den emotional gesteuerten Teil, und zweitens werden die Aussagen nebeneinander gestellt, verglichen und bewertet. Dies führt in vielen Fällen dazu, dass es während der Visionsarbeit zu kontraproduktiven Spannungen, Auseinandersetzungen und zu Frustrationen kommt. Ergebnis ist dann oft, dass die Beteiligten im Konflikt auseinander gehen. Dies ist dann das genaue Gegenteil der eigentlichen Zielsetzung: die Beteiligten über ihre gemeinsame Vision zueinander zu bringen, so dass sie an einem Strang in eine gemeinsame Richtung ziehen.

Grundidee der vorgestellten Methode ist, die Arbeit von der Ebene der kognitiven Steuerung auf die der primär emotiven Steuerung zu heben. So ist es möglich, die individuellen Bilder von einer idealen Zukunft zusammenzuführen und für alle Beteiligten attraktiv, akzeptabel und gültig sein zu lassen.

### *Ausführliche Beschreibung*

Wie der Ablauf beispielhaft erfolgen kann, soll im Folgenden am Beispiel eines Visions-Workshops beschrieben werden. Die eigentliche „Visionsarbeit“ umfasst die gesamte Bearbeitungsphase.

Bevor die Methode zur Anwendung kommt, sorgt der Moderator durch einen Theorie-Input dafür, dass die Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis entwickeln im Hinblick auf die Frage, was Visionen überhaupt sind. Die Teilnehmer müssen den Unterschied zwischen Zielen und Visionen kennen und sie sollen verstehen, dass es nicht allein um Gedanken, sondern vielmehr um die Verbindung von Gefühlen, Gedanken und Wünschen geht.

Dann leitet der Moderator zur Visionsarbeit über.

#### **Schritt 1: Die Kreativphase**

Die Teilnehmer malen jetzt ihre Vision für ihr Team oder die Organisation in 5, 7 oder 10 Jahren. Wie lang der Zeithorizont dabei zu wählen ist, hängt von der jeweiligen Branche ab, in der die Organisation arbeitet. Die Aufgabe lautet: *„Nehmen Sie sich bitte einige Blatt Papier und verschiedenfarbige Wachsmalstifte. Suchen Sie sich einen ruhigen Platz. Bitte ‚fühlen Sie nach‘ und überlegen Sie sich ...*

- ▶ *was Ihre Arbeit für Sie ausmacht,*
- ▶ *und wie sie idealerweise in Ihren Vorstellungen in fünf Jahren aussieht.*

*Nehmen Sie sich dreißig Minuten Zeit, um dieses Bild oder auch mehrere Bilder mit den vorhandenen Stiften zu malen – nicht zeichnen! Kunst spielt dabei keine Rolle, wichtig sind Ihre inneren Bilder und Ideen. Die entscheidende Frage ist: Welche Vision haben Sie von Ihrem Unternehmen in fünf Jahren?“*

Der Moderator sorgt dafür, dass die Teilnehmer ungestört arbeiten können. Am Ende der Kreativphase werden die Bilder zusammengetragen und an eine Wand gehängt.

### **Schritt 2: Die Galeriephase**

So geht die gemeinsame Arbeit in die nächste Phase, die Galeriephase. Alle bekommen die Aufgabe, in der „Galerie“ umherzugehen, sich die Bilder in Ruhe anzuschauen und zu würdigen (ca. 15 Minuten). Statements werden dabei nicht abgegeben. Die Bilder werden (noch) nicht diskutiert. Der Moderator achtet in dieser Phase darauf, dass die Beteiligten für sich allein mit den Bildern umgehen.

Anschließend wählt sich jeder einen gleich großen Anteil an Bildern aus. Es sollten Bilder sein, von denen er sich angesprochen fühlt. Wichtig ist hierbei, dass niemand eigene Bilder auswählen darf.

### **Schritt 3: Die Interpretationsphase**

Der Moderator leitet nun zur nächsten Phase über, indem er die Teilnehmer bittet, sich allein und in Ruhe mit den ausgewählten Bildern der Kollegen zu befassen. Aufgabe ist es, die Bilder mit ihrem Inhalt und in ihren Wirkungen zu beschreiben (nicht zu bewerten!) und die Gedanken stichwortartig auf Moderationskarten festzuhalten. Für diesen Schritt gibt der Moderator jedem Teilnehmer ca. zwanzig Moderationskarten in einer einheitlichen Farbe. Diese Phase sollte etwa 25 Minuten in Anspruch nehmen.

Nach Beendigung dieser Phase werden die Karten mit den Interpretationsergebnissen durch den Moderator eingesammelt und gut gemischt. Meist kommt hier eine große Anzahl an Moderationskarten zusammen. Sie bilden den inhaltlichen Ausgangspunkt für die nächste Prozessphase.

### **Schritt 4: Die Auswertungsphase**

Im nächsten Schritt geht es darum, die Inhalte aus den Einzelarbeiten zusammenzuführen. Es werden Kleingruppen von maximal vier Personen gebildet. Der Moderator mischt die Karten gut durch und gibt jeder

der Kleingruppen einen gleich großen Anteil (1/Anzahl der Kleingruppen) der zuvor erarbeiteten Interpretationskarten. Die Aufgabe der Kleingruppen ist nun, den Inhalt der Karten zu diskutieren und ihn auf ein bis drei Moderationskarten zusammenzufassen. Diese Karten hat der Moderator zuvor verteilt und auch hier darauf geachtet, dass sie alle die gleiche Farbe haben und sich in ihrer Farbe von den zuvor verwendeten Karten unterscheiden. Die Bearbeitungszeit in dieser Phase liegt bei etwa 30 Minuten.

Zum Ende der Auswertungsphase sammelt der Moderator die Ergebniskarten wieder ein. Auf ihnen stehen nun schon ganze Sätze oder Halbsätze, die prägnante Ideen von der Vision (oder den Visionen) zum Ausdruck bringen. Der Moderator liest die Karteninhalte laut vor und heftet sie anschließend an die bereitstehende Moderationswand.

### **Schritt 5: Die Konklusionsphase**

Zu Beginn der Konklusionsphase diskutiert der Moderator mit den Teilnehmern die Inhalte der Karten an der Moderationswand. Die Teilnehmer sollen auf der Basis dieser Inhalte konkrete Vorschläge für den Wortlaut der gemeinsamen Vision einbringen. Der Moderator weist darauf hin, dass eine Vision immer in aktiver Sprache und in der Gegenwart formuliert sein soll, obwohl sie sich auf angestrebte Zustände und erwünschtes Verhalten in der Zukunft bezieht. Wenn nötig, gibt er aktiv Hilfestellung. Er achtet jedoch darauf, dass sich die Hilfe auf die Formulierung der Inhalte und nicht auf die Inhalte selbst bezieht.

Eine Vision kann zum Beispiel wie folgt lauten: „Wir sehen uns, die XXX GmbH, als erfolgreichen Partner für die Entwicklung und Umsetzung von ZZZ. XXX ist ein Ort gegenseitiger Achtung und Anerkennung. Wir sind kompetenter Dienstleister für unsere internen und externen Kunden.“

Wichtig ist, dass unter den Teilnehmern Einverständnis in Bezug auf die Formulierungen hergestellt wird. An dieser Stelle des Prozesses wird viel diskutiert. Die Teilnehmer arbeiten die Inhalte auf diese Art und Weise noch einmal richtig durch. Das Ergebnis der Konklusionsphase besteht erfahrungsgemäß inhaltlich nicht allein aus Visionsinhalten. Auch nachgeordnete Ziele und Strategien werden oft schon formuliert: „Wir sind ein eigenständiges, bundesweit tätiges, in verschiedenen Marktsegmenten erfolgreich arbeitendes, wachsendes Dienstleistungsunternehmen. Unsere Arbeit basiert auf klar formulier-

ten ethischen Maximen (Zielsetzung). Wir nehmen uns Zeit und Raum für Spaß, Genuss, kreativen Unsinn, für geistige Freiheit, kreatives Chaos, interaktive Prozesse sowie für die Vor- und Nachbereitung von Projekten (Strategie).“

Die Dauer dieser Phase hängt von der Diskussionsbereitschaft der Teilnehmer ab. Sie kann zwischen 60 und 90 Minuten dauern.

Damit ist die eigentliche „Visionsarbeit“ abgeschlossen. Der Moderator skizziert zum Abschluss noch einmal den gemeinsam gegangenen Weg und hebt die Mitarbeit aller Teilnehmer hervor. Er dankt den Beteiligten und erklärt ihnen das weitere Vorgehen für den Nachgang der gemeinsamen „Visionsarbeit“.

Um die Ergebnisse für eine später erfolgende Präsentation zusammenzufassen, nimmt der Moderator die erarbeiteten Materialien (Bilder, Interpretationskarten, Auswertungskarten und das Flip-Chart-Material mit den gemeinsam formulierten Sätzen) mit. Er erarbeitet daraus eine Präsentation, in der die einzelnen Arbeitsschritte dokumentiert sind und zum Abschluss die gemeinsam formulierten Inhalte in ihren hierarchischen Zusammenhang gebracht werden. Hierbei ist es wichtig, dass Visionsinhalte von Zielen und Strategieansätzen getrennt werden. Ziele und Strategieansätze gehören nicht direkt zur Vision. Sie sind jedoch zu dokumentieren. In späteren Arbeitsschritten werden sie wichtig sein.

Die Präsentation der Ergebniszusammenfassung erfolgt etwa ein bis zwei Wochen nach der „Visionsarbeit“. Wichtig ist dabei, dass alle Beteiligten anwesend sind. Gute Erfahrungen haben wir damit gemacht, die Präsentation mit den Visionen, Zielen und Strategieansätzen von allen Anwesenden unterschreiben zu lassen. So ist das Commitment dann auch dokumentiert.

Die Beteiligten bekommen die Bilder auf Wunsch zurück. Nicht selten haben sich Teams die Bilder rahmen lassen und zum Beispiel in Sitzungsräumen aufgehängt. So wurde die identitätsstiftende Funktion der Arbeit und des Ergebnisses noch einmal verstärkt.

Für die Anwendung der vorgestellten Methode sind fundierte Kenntnisse über strategische Planung und Sicherheit in der Moderation von Gruppenprozessen zwingend erforderlich.

*Voraussetzungen/  
Kenntnisse*

*Kommentar/  
Erfahrungen*

Der Reiz des vorgestellten Change-Tools ist, dass alle Teilnehmer ihre Visionen in den Prozess einbringen. Sie tun dies, ohne wie gewohnt sofort auf die kognitive Ebene zu gehen. Vielmehr lassen sie sich auf einen spielerischen, kreativen Prozess ein, der zunächst primär emotional gesteuert ist. Diskussionen über die (schönen) Bilder von der Zukunft, die für den Einzelnen sehr wertvoll sein können, finden nicht statt. So erfährt der einzelne Teilnehmer auch keine Abwertung seiner Vision. Stattdessen eignen sich alle auch Anteile/Inhalte der anderen an. So steht am Ende für die Beteiligten mit hoher Wahrscheinlichkeit ein positives Ergebnis, hinter dem sie stehen können, und welches sie anschließend gemeinsam nach außen vertreten.

Die Teilnehmer sollten möglichst wenig über das Workshop-Design informiert sein. Mit dem Auftraggeber muss jedoch eine klare Absprache erfolgen, wer im Prozess welche Verantwortung trägt. Insbesondere muss Einigkeit darüber bestehen, worin genau die Rolle des Moderators besteht.

*Technische Hinweise*

**Räumliche Voraussetzungen:**

Benötigt wird ein großer Plenumssaal sowie mehrere kleinere Räume oder Besprechungsecken, in denen die Teilnehmer Platz (Tisch und Stuhl) und Ruhe für die Einzel- und Gruppenarbeiten haben.

**Materialien:**

- ▶ Wachsmalstifte
- ▶ DIN-A4-Papier
- ▶ Moderationskarten in verschiedenen Farben

**Medien:**

- ▶ Overheadprojektor oder Flip-Chart für die Präsentation zu Beginn
- ▶ Flip-Chart für die Zusammenfassung zum Abschluss des gemeinsamen Prozesses