



VISIONEN

# Wenn Menschen ein lebendiges Zukunftsbild gestalten

Visionen dokumentieren eine Sicht der Zukunft. Das bietet - besonders in Zeiten grosser Unsicherheit - Orientierung. Visionen können auch Widerstände auslösen. Besonders, wenn sie unklar und nicht für alle Beteiligten Nutzen bringend gelebt werden. Der Entstehungsprozess des Zukunftsbildes ist mindestens ebenso wichtig wie das Endprodukt. Dabei ist grosse Sorgfalt wichtig. Damit die Zukunft als gemeinsamer Weg verstanden wird, ist eine gesamtheitliche Entwicklung notwendig.

AUTORIN: KATRIN JUNTKE

Die Unternehmenskultur bestimmt das Leben und Zusammenwirken in einer Organisation. Sie gibt den Menschen, die in einem Unternehmen agieren, Orientierung und ist Grundlage für die Bewertung von Handlungen innerhalb der Organisation. Die Kultur eines Unternehmens zeigt ihre Entwicklungsfähigkeit. Unternehmenskultur wird von Menschen in einer Organisation herausgebildet. Sie lebt von Traditionen, unausgesprochenen Gesetzen und von der Geschichte. Sehr oft wird Unternehmenskultur unbewusst wahrgenommen. Sie ist in „Fleisch und Blut“ übergegangen. Die Aufgabe des Managements liegt darin, gerade diesen unbewussten Teil der Kultur sichtbar zu machen und bei der Unternehmensentwicklung zu berücksichtigen.

### Der Weg zur Vision

In meiner Arbeit handle ich nach dem Grundsatz der systemischen Organisationsentwicklung. Das bedeutet erstens ein sanftes Hin-führen zum Thema, zweitens ein Hinschauen auf die Dinge, die sich zeigen und drittens ein Planen und Vereinbaren der notwendigen Schritte. Der Weg zur Visionsgestaltung könnte zum Beispiel so aussehen:

- Warm up-Phase (Akklimatisierung)
- Systemische Aufstellung der Teilnehmenden (Unternehmenskontext)
- Offenes Dorf (unsere Unternehmensgemeinschaft in 5 Jahren)
- Architektur des neuen Dorfes (Transfermassnahmen verankern)

Die Aufgabe der Beraterin/Trainerin ist es, diese vier Phasen achtsam zu gestalten. Von den Beteiligten braucht es den Mut, anzuschauen, was sich vielleicht auch unangenehm zeigt, die Fähigkeit, Beobachtungen auszusprechen und die Energie, miteinander das neue Dorf lebendig zu machen.

In vielen Unternehmen haben Angst und schlechte Erfahrungen dazu geführt, der Wirklichkeit des Marktes, des Wettbewerbes, des Innovationspotenzials und letztlich der Unternehmenskultur nicht ins Auge zu schauen. Deshalb werden Entscheidungen zu spät gefällt, Kräfte nicht genutzt, Veränderungspotenzial verschenkt, das Zukunftsbild ist höchstens blass vorhanden.

### Mit neuen Erkenntnissen das Personalmanagement umgestalten

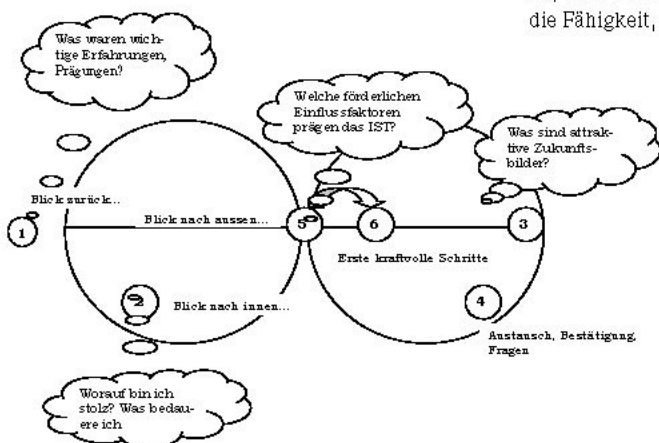
Als zentrale Funktion der strategierorientierten Personalentwicklung sehe ich die gezielte Abstimmung der Unternehmensbedarfe mit den Potenzialen, Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeitenden. Diese Massnahme ist mit dem eingangs beschriebenen Prozess möglich. Oft ist es angezeigt, das Personalmanagement auszugliedern. Das schafft dem Management Freiraum für die operative und strategische Arbeit. Ein externes HR-Management bietet verschiedene Dienstleistungen. Zum Beispiel:

- Personalauswahl
- Personalbeurteilung
- Personalentwicklung
- Innovationsmanagement

Insbesondere für KMU wird die Professionalisierung des Human-Resources-Managements zu einem strategisch wichtigen Schlüsselement, welches die definierten Zukunftsbilder (Visionen) unterstützt.

### Ein Unternehmen ist ein Mobile

Wie bei einem Mobile ist auch in einem Unternehmen alles vernetzt. Durch die Vernetzung der Teilsysteme sind zum Beispiel Werte und Organisationsziele Bestandteile vom Ganzen. Es braucht Zeit, bis sich die Werte eines Unternehmens dynamisch jeden Tag umsetzen lassen. Wenn Managements die dauerhafte Lebensfähigkeit ihrer Organisation garantieren möchten, so müssen verbindlich Qualitäten, Strukturen und Grundsätze geschaffen werden. Organisationsentwicklung (OE) ermöglicht eine Veränderung, die Menschen motiviert und



Der Weg zur Visionsgestaltung



## ÜBER DIE AUTORIN

**Katrin Juntke**



ist Systemische Organisationsentwicklerin  
und Inhaberin von Katrin Juntke,  
Coaching für klare Wege und Ziele  
[www.wegeundziele.ch](http://www.wegeundziele.ch)

einsatzfreudig macht für die Zukunft des Unternehmens.  
OE ist konsequent zielorientiert, wertschätzend und  
somit effektiv.

### **Konklusion**

Veränderungsprozesse sind fortlaufende und dynamische Entwicklungswege. Sie bringen dann die optimalen Ergebnisse, wenn dabei die Werte des Unternehmens in der Regel als konstant angenommen werden. Gerät ein Teilsystem in Bewegung, wird das ganze System bewegt (Mobile); auch bei neuen oder austretenden Mitarbeitenden. Alle Teilsysteme sind miteinander verbunden. Eine zentrale Funktion in der Unternehmenskultur hat die strategieorientierte Personalentwicklung.

Werte sind wie Moleküle in unserem Körper, die grundsätzlich in Fluss sind, ins Stocken geraten oder sich verändern können. Für einen gesunden Fluss dieser Moleküle braucht es eine Betrachtung des ganzen Systems. Teilbereiche alleine oder isoliert entwickeln, ist wenig nützlich. ❖