Zeitschrift: Fachzeitschrift Heim
Herausgeber: Heimverband Schweiz
Band: 69 (1998)
Heft: 7-8

Artikel: Zusammenfassung einer Diplomarbeit aus dem Kaderkurs 9 : Visionen als Zukunftsrealität - Mut zum Wandel
Autor: Krebs, Jürg
DOI: https://doi.org/10.5169/seals-812711

Nutzungsbedingungen
Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation
L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use
The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 17.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Zusammenfassung einer Diplomarbeit aus dem Kaderkurs 9

VISIONEN ALS ZUKUNFTSREALITÄT – MUT ZUM WANDEL

Von Jürg Krebs

Die Vision nimmt in modernen Unternehmen eine immer zentralere Rolle in der Betriebsführung ein. Als Mittel, die Kräfte im Betrieb zu bündeln und in gewünschte Bahnen zu lenken, wird sie immmer häufiger eingesetzt. Welche Bedeutung die Vision für den Arbeitsbereich Heim einnimmt, damit hat sich eine Autorengruppe[1] im Rahmen des Kaderkurses 9, Diplomausbildung für Heimleitungen, eingehend beschäftigt und ihre Diplomarbeit unter dem Titel «Visionen als Zukunftsrealität – Mut zum Wandel» herausgebracht.

Wurden Visionen bislang vor allem mit religiösen Erscheinungen gleichgesetzt, so hat sich mittlerweile auch die Ökonomie dieses Wortes bemächtigt und meint damit vor allem innere Leitbilder, die den Arbeitsalltag ausrichten und auf ein Ziel fokussieren helfen sollen. Entscheidend ist dabei, dass unter dem Kostendruck mit minimalem Arbeitseinsatz grösste Effizienz erreicht werden soll. Wurden die Produktionsmethoden durch die Automation rationalisiert, so wird nun auch die menschliche Arbeitskraft immer effizienter eingesetzt und zielgerichtet ausgebildet. Entwickelt hat sich dadurch das visionäre Management. *Diese Form der Betriebsführung sieht nicht eine Managerin oder einen Manager in der Funktion des «Leithammels», sondern als Koordinatorin respektive Koordinator.* Die Führungskräfte betreuen ihre Mitarbeiter wie ein Sporttrainer seine Mannschaft. Sie helfen diesen, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln, betreuen gleichzeitig Teilaufgaben und tragen dafür Verantwortung. Ihr Führungsstil ist kooperativ, gegenseitige Vereinbarungen definieren die Ziele. Der einzelne Mitarbeiter unterliegt der Selbstkontrolle. Die Philosophie des visionären Managements baut folglich auf Kooperation statt auf Konkurrenz und auf Vertrauen statt auf Machtausübung. Gefordert ist demzufolge die Fähigkeit zu selbständigem Handeln. Diese Grundvoraussetzungen müssen durch entsprechende Führungstechniken ergänzt werden. Dazu zählt im Wesentlichen die Förderung von Projektarbeit. Interessenvertretungen definieren möglichst gemeinsam die Ziele, die sie anstreben.

Integrität, Intuition, Spiritualität

Hendricks/Ludemann haben in einer Umfrage unter mehreren hundert Managerinnen und Managern nach den wichtigsten Eigenschaften für Führungskräfte geforscht und sind auf folgende 12 Eigenschaften gekommen, die den Manager des 21. Jahrhunderts definieren:

Absolute Ehrlichkeit/Fairness/Selbsterkenntnis/Was zählt ist der Beitrag/Eine undogmatische Spiritualität/Weniger tun – mehr erreichen/Das Beste aus sich und anderen herausholen/Aufgeschlossenheit für Veränderungen/Ein ganz spezieller Humor/Klare Weitsicht und ein Blick für das Aktuelle/Ausserordentliche Selbstdisziplin/Gleigewicht.[2]

Hohe Anforderungen werden an den Charakter dieser Managerinnen und Manager gesetzt: Sie sollen nicht nur durch Integrität glänzen, sondern sich gleichfalls durch Intuition und Spiritualität auszeichnen.

Nutzen und Wirkung von Visionen im Betrieb

Für die Autoren der Diplomarbeit ist der Nutzen von Visionen in einem Betrieb unbestritten: «Eine Vision erzeugt in uns das Bewusstsein, welches die wahren Ideale und Hoffnungen sind. Sie macht uns deutlich, wie weit die Realität davon entfernt ist. (...) Da die Vision einen Idealzustand beschreibt, muss immer weiter an ihr gearbeitet werden, um immer näher an diesen Idealzustand zu kommen. (...) Die Vision ist das Ziel, für das es sich lohnt zusammenzuarbeiten, Opfer zu bringen, Wünsche aufzuschieben, Gewohnheiten aufzugeben und Veränderungen zu akzeptieren.» Der Wert der Vision liegt nach Auffassung der Autoren deshalb in der Mobilisierung eines ganzen Teams, indem die Vision so gestaltet wird, dass sie allen zugänglich ist. «Wenn die Visionen eines Einzelnen auf alle Personen in einer Institution übertragen werden, bündelt sich die vorhandene Energie und daraus entsteht eine gemeinsame Identität. Eine gemeinsame Vision gibt allen Betroffenen Auftrieb.»[3]

Gefahren und Grenzen der Vision

Doch auch Visionen kommen an Grenzen und bergen ernstzunehmende Gefahren in sich. Die eine Grenze liegt im Mut zum Wandel. «Visionen bedeuten immer auch Veränderung»[4], schreiben die Autorinnen und Autoren der Diplomarbeit. Sie weisen darauf hin, dass Veränderung oft mit Angst einhergehe, die eine Reihe von Fragen aufwerfen könnte: Bin ich mit meiner Person noch gefragt? Kann ich das? Traue ich mir das zu? Solche Fragen können zu bewussten oder unbewussten Blockaden führen. Die grosse Gefahr liegt darin, dass diese erstens nicht erkannt oder aber nicht beseitigt werden können.

Den eigenen Arbeitsprozess einer Vision unterzuordnen ist nicht einfach. *«Visionieren ist eine Fähigkeit, die der Mensch nicht im Nu entwickelt. Es ist ein Produkt von vertieften Gedankenanstrengungen und häufigen Auseinandersetzungen. (...) Es ist also ein aufwendiger Prozess»,* steht in der Diplomarbeit geschrieben. Da zudem nicht davon ausgegangen werden kann, dass sich jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter von sich aus und aktiv für Unternehmensvisionen begeistern lassen, ist deren Einbezug in die Entscheidungsfindung unerlässlich. Denn es hat sich verschiedentlich herausgestellt, dass die Motivation ein wichtiges Führungsinstrument ist.

Die Verantwortung des Managements ist deshalb unverändert gross. Sie müssen sich nicht nur vergewissern, ob die erarbeiteten Visionen moralisch vertretbar sind, sie müssen den Untergebenen helfen, die Visionen zu verstehen, Ängste zu überwinden und Blockaden zu lösen. Eines lässt sich aber nicht ver-

[1] Markus Breitenstein, Maurizio Ciardo, Renate Gäumann, Ueli Liechti, Heinz Lütholf, Barbara Kellerhals, Richi Mathis, Sepp Thalmann, Martin Trachsel.
[2] Hendricks/Ludemann.
[3] Breitenstein, Markus, et alteres, Visionen als Zukunftsrealität – Mut zum Wandel.
[4] Ebd.

Die Vision, eine Definition:

Die Vision als Führungsstil ist ein klar umgrenzter Begriff. Sie zeichnet sich durch zwei Komponenten aus. Einerseits liegen ihr Ideen, Träume oder Vorstellungen zu Grunde, andererseits muss sie ebenso fest in der Realität verwurzelt sein. Die Realisierbarkeit von Visionen ist nicht nur Voraussetzung, sondern Teil ihrer Definition. Nur durch den Realitätsbezug können bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Energien freigesetzt werden, die zur Erreichung der Ziele unbedingt notwendig sind.

Bonsen beschreibt die Vision folgendermassen: «Vision und Realität gehören zusammen. Eine Vision zu haben verlangt von uns nicht nur, einem Traum zu folgen, sondern auch fest in der Realität verwurzelt zu sein. Dadurch entsteht Energie.»

Die Vision grenzt sich folglich durch den Realitätsbezug von anderen Begriffen wie Illusion, Phantasie, Traum, Trugschluss, Utopie oder Glauben ab.

meiden: Visionen erfordern Anpassungen und Veränderungen. Doch eine Durchsetzung der Visionen um jeden Preis erscheint nicht nur den Autoren verfehlt.

Gemeinsame Visionen in einer Organisation oder in einem sozialen Organismus verpflichten zu einem kooperativen Führungsstil. Doch dieser bedingt das Mitmachen der Untergebenen. Der tatsächlich praktizierte Führungsstil ist nach empirischen Forschungsergebnissen von Hersey/Blanchard nämlich nicht allein von der Führungskraft abhängig. Sie geben an, dass der Wille und die Bereitschaft, die Beziehungsorientierung und die Fachkompetenz aller Beteiligten einen massgebenden Einfluss auf den Führungsstil haben.

Visionen sind lediglich ein Stück beschriebenes Papier, wenn sie nicht zum Leben erweckt werden. «Als Kaderleute liegt es an uns, Visionen bewusst und lebendig zu machen und die Energie dafür zu aktivieren. (...) Viele Schwierigkeiten haben ihre Ursachen in der Struktur einer Institution. Es gilt, diese hinderlichen Strukturen zu erkennen und zu beseitigen. Sehr häufig kämpfen wir gegen Gewohnheiten und Normen an.»[5]

Ein weiteres Problem kann auch die Messbarkeit der Fortschritte darstellen. «Im Gegensatz zum grossen Aufwand, ist der Ertrag beim Visionenprozess oft nicht messbar», bemerken die Autoren in ihrer Diplomarbeit.

[5] Breitenstein, Markus, et alteres, Visionen als Zukunftsrealität – Mut zum Wandel.

Umsetzung von Visionen

Zu Beginn jeder Entwicklung einer Vision steht die Frage nach dem *Was: «Was will ich eigentlich? Was ist mein grösster Wunsch für die Institution?»* Antworten auf diese Art Fragen erfahren oft eine starke Wandlung. Da im Normalfall nicht alles erreicht werden kann, was gewünscht wird, muss eingeschränkt werden. Ist die Wahl auf ein bestimmtes Ziel gefallen, konzentriert man sich nur noch auf dessen Verwirklichung. Das Ziel darf durchaus hoch, aber es muss greifbar sein. Für das Definieren einer konkreten Vision empfehlen die Autoren Abstand zum Arbeitsplatz. Es empfiehlt sich ein angenehmer, ruhiger Ort ausserhalb der Institution, am besten in Klausur.

Bei der Definition und Umsetzung von Visionen, um einen aktiven Prozess in Gang setzen zu können, sind verschiedene Phasen von grundlegender Wichtigkeit. Es muss darauf geachtet werden, dass:

1. *ein Gefühl der Dringlichkeit erzeugt wird.*
2. *eine Führungskoalition aufgebaut wird.*
3. *Visionen und Strategien entwickelt und immer wieder transparent gemacht werden.*
4. *der Wandel kommuniziert und plausibel gemacht wird.*
5. *die Mitarbeiter mit Kompetenzen ausgestattet werden.*
6. *kurzfristige Ziele geschaffen werden.*
7. *Erfolge konsolidiert und davon weitere Veränderungen abgeleitet werden.*
8. *die neuen Ansätze in der Unternehmenskultur verankert werden.*

Bei der Vermittlung einer Vision gilt die Regel: *Eine Vision soll in 5 Minuten erfolgreich vermittelt werden können.* Gelingt dies nicht, dann ist deutlich mehr Arbeit in dieser Phase des Transformationsprozesses zu leisten. Dennoch: «Man kann die Realisierung einer Vision nicht von Anfang bis Ende durchplanen, denn man kennt den Weg zu ihr nicht. Wichtige Ideen und Erkenntnisse entstehen erst auf dem Weg.»

Der Visionentag

Zur Ausarbeitung einer Vision für einen Betrieb schlagen die Autorinnen und Autoren der Diplomarbeit einen Visionentag vor. Der Visionentag, als Managementkonferenz oder spezielle Form der in Institutionen bereits häufig praktizierten Retraite, bezieht bewusst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Ebenen mit ein. Im Vordergrund steht nicht die Erarbeitung eines Papiers, sondern die Einbringung der Ressourcen und Kreativität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier sollen nicht vorher definierte Themenkreise durchgeackert werden. Das Ziel ist es, durch das Einbringen eigener Vorstellungen konkrete Ziele zu entwickeln, die gemeinsam getragen und verantwortet werden können.

Damit ist ein Visionentag richtungsweisend für die Grundpolitik einer Institution. Da keine diktierten Aufträge erfüllt werden müssen, kann der Visionentag viel stressfreier gestaltet werden als andere Führungsinstrumente. Der Miteinbezug aller Beteiligten einer Einrichtung fördert das Gemeinschafts- und Zusammengehörigkeitsgefühl. Daraus resultiert eine höhere Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung innerhalb des jeweiligen Tätigkeitsfeldes. Die Autoren der Diplomarbeit weisen darauf hin, dass die an einem Visionentag definierten Massnahmen «wahrscheinlich eher verwirklicht» werden, da die Auftraggeber, nämlich alle an der Vision beteiligten Personen, und die Ausführenden identisch sind.

Handbuch für einen Visionentag

Wie so ein Visionentag im Detail aussehen kann, wird in der Diplomarbeit «Visionen als Zukunftsrealität – Mut zum Wandel» im praktischen Teil eingehend beschrieben. Als Vorlage dienen der Visionentag der Stiftung «Puureheimet Brotchorb» aus Stallikon im Haus der Stille in Kappel am Albis und der Visionentag der Sozialtherapeutischen Gemeinschaften Rüdli aus Wimmis im Begegnungszentrum Gwatt am Thunersee. Beide Tage wurden von den meisten Beteiligten als bereichernd und erfrischend empfunden, was sich in Gefühlen wie Zufriedenheit, Freude und Dankbarkeit ausdrückte. Für alle diejenigen, die Lust auf einen Visionentag bekommen haben, wurde ein Handbuch erstellt, das sich im Anhang der Diplomarbeit befindet. Das Handbuch bietet praktische Tips über die Vorbereitung, Durchführung und Auswertung eines eigenen und individuellen Visionentages.

Literaturauswahl:

Bonsen, Matthias zur, Führen mit Visionen, Verlag Gabler, 1994.
Hendricks, Gay/Ludemann, Kate, Visionäres Management, Verlag Delphi, 1996.
Hersey, P./Blanchard, K., Life cycle theory of leadership, In: Development Journal, May 1969.
Kotter, John P., Chaos, Wandel, Führung, Verlag Econ, 1996.
Lima, Nicole, Visionen, Verlag HVS, 1997.
Senge, Peter M., Die fünfte Disziplin, Verlag Klett-Cotter, 1990.

Wo erhalte ich die Diplomarbeit?

Die Diplomarbeit ist für einen Unkostenbeitrag zu beziehen bei:
Markus Breitenstein, Emmentalstrasse 169b, 3414 Oberburg. ■