

# Die Navigation der Sinn-Vision

In diesem Beitrag erfahren Sie, in welchem Spannungsfeld Sinn-Visionen artikuliert werden, wie die Führungskräfte-Beratung eines mittelständischen Industriedienstleisters durchgeführt wird, wie eine Sinn-Vision entwickelt wird, wie sich Sinn-Visionen unter Anwendung eines 7-Stufen-Entwicklungsprozesses in der Betriebskultur verfestigen und welche Methoden dabei angewendet werden.

Corporate Social Responsibility ist ein Trend geworden. Heutige Pionierunternehmen greifen gerne zur Gemeinwohlbilanz, nicht zuletzt, da ausgewiesene Redlichkeit über eine positive Signalwirkung bei der Klientel verfügt. Doch handelt es sich bei dem neuen Glaubensbekenntnis zu Respekt, Integrität und Nachhaltigkeit nur um eine Marketingstrategie, wie Armin Nassehi im Vorwort zum neuen Kursbuch fragt (vgl. Nassehi 2012)? Mitnichten: „Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg“ lautet die Effizienzformel wertorientierter Führung. So prognostizierte Anna Maria Pircher-Friedrich im Zeichen der sogenannten zweiten Weltwirtschaftskrise: „Eine Kombination von leidenschaftlicher Professionalität und ‚neuer‘ Menschlichkeit in und um Unternehmen könnte zu einer Steigerung von Produktivität und Wachstum sowie Sinn und demnach Lebensqualität führen“ (Pircher-Friedrich 2005, S. 49). Die Nachhaltigkeit selbst ist zur Message des Erfolges geworden.

„Wie man weiß, ist eine Hierarchie erst stabil, wenn sie mindestens drei Stufen aufweist, weil dann die mittlere (oder die mittleren) damit beschäftigt ist (oder sind), die untere als Konkurrent unten und die obere als Ziel der eigenen Aufstiegsbemühungen oben zu halten“ (Baecker 2011, S. 19). Das Modell der starren Hierarchien hat innerhalb der postklassischen Netzwerkorganisationen ausgedient. „In der Netzwerkorganisation wird die Hierarchie nicht überflüssig, sondern flüssig“ (Baecker 2011, S. 8). Multipliziert und temporalisiert wird sie für die Führung zu der Herausforderung, „sowohl die Heterarchie zu pflegen als auch die Hierarchie zu suchen und zu unterlaufen“ (ebd.). Ist es das Ziel der Organisationsentwicklung, die synergetischen Ressourcen freizulegen, sollte die Beobachtung der Eindeutigkeit der Unterscheidung von oben und unten auf die Mehrdeutigkeit des Zirkels umgestellt werden. „Die wichtigste Diskussion, vor der der Manager heute steht, ist jedoch nicht mehr diejenige um Arbeitsteilung, Hierarchie und Projektorganisation, sondern diejenige der Gestaltung und Kontrolle von Netzwerken“ (Baecker 2011, S. 24).

Doch wie sehen nun Sinn-Visionen aus, und wie können sie kategorisiert werden? Nehmen wir aus Gründen der Anschaulichkeit Kennedys Vision von einem Astronauten, der sich auf dem Mond bewegt. Dazu bedienen wir uns der Kriterien-Auflistung „Kommentierte Unternehmensvisionen“ (vgl. Merath 2008). Ursprung: Präsident John F. Kennedy. Vision: ein bemannter Raumflug auf den Mond. Nutzt anderen: ja, die Vision fördert das amerikanische Selbstbewusstsein im Zeichen des Kalten Krieges. Ist emotional: ja, die Vision ist getragen von einem Wettbewerbsgedanken. Fokussiert: ja. Groß: ja, die Vision bewegt eine ganze Generation. Einfach: ja, das Bild ist einfach: Mann/Mond. Leidenschaft und Stärken: ja, sowohl als auch. Gesamteinschätzung: eine klare und prägnante Vision, die eine ganze Generation in ihren Bann geschlagen hat. Wir sehen ein erstes Raster, mit dem sich Sinn-Visionen kategorisieren lassen. Dieses Raster lässt sich im Folgenden problemlos auf den Sinnfindungsprozess eines mittelständischen Industriedienstleisters übertragen.

Bei dem gewählten Praxisbeispiel handelt es sich um ein Unternehmen mit schlechtem innerbetrieblichem Klima, welches das Miteinander und die Kommunikation schädigt, und dies schlägt auf Kunden über. – Bedarf: Entwicklung einer Sinn-Vision zur Stärkung der innerbetrieblichen Identifikation. Nach der Auftragsklärung beginnt zwischen der Leitungsebene und dem Coach der Entwicklungsprozess der Sinn-Vision. Hierbei können die Kategorien, die bereits bei der Vision vom Mann auf dem Mond vorgestellt wurden, hilfreich sein. Ursprung: mittelständisches Unternehmen. Vision: Wir wollen eine vorbildliche Unternehmenskultur für alle Mitarbeiter und Kunden. Nutzt anderen: ja, die Vision gibt den Mitarbeitern das Wirgefühl der Wertschätzung, Fürsorge und Identität. Ist emotional: ja, denn die Werteorientierung steht im Mittelpunkt. Fokussiert: ja, da Konzentration auf Führung, Kommunikation und Beziehung. Groß: ja, denn es handelt sich um eine mutige Investition in die Führungskräfte-Entwicklung innerhalb dieser Branche. Einfach: ja, sieben Stufen à zwei Seminartage zuzüglich (Einzel-)Coachings auf zwei Jahre. – Leidenschaft und Stärken: ja, Reflexion der Firmenphilosophie und der Führungsgrundsätze. Gesamteinschätzung: nachhaltige Interventionen in die Führungskräfte- und

Mitarbeiterentwicklung mit dem Ergebnis einer wesentlich höheren Zufriedenheit der internen und externen Kunden. Geschäftsführung (A), Bereichsleitung (B) und Abteilungsleitung (C) bilden drei Einheiten, die in sieben Stufen den Entwicklungsprozess der Sinn-Vision durchlaufen. Die sieben Stufen gestalten sich wie folgt. 1. Stufe: A, 2. Stufe: B, 3. Stufe: C, 4. Stufe: A/B, 5. Stufe: B/C, 6. Stufe: A/B/C, 7. Stufe: A/B/C. Die Stufenplanung umfasst: - Zielerklärung, - Erwartungsabfrage, - Input (systemische Grundlagen der Führung), - Zielpyramide, - Analyse intern: Stärken/Schwächen, - Analyse extern: Chancen/Risiken (SWOT) etc.

Im Prozessverlauf ist mit Widerstand der Teilnehmer zu rechnen, schließlich geht es um die Förderung der Resilienz. Und Resilienz zu fördern bedeutet, die vertraute Komfortzone der schrittweisen Adaption und des erst einsetzenden Krisenmanagements zu verlassen. Tatsächlich erfordert Resilienz eine strategischere Denkweise zum Aufbau von Governance-Systemen, die über bloße Korrektur von Störungen und Fehlern hinaus wirken (Willke 2011). Um den Prozessverlauf zu skizzieren, bedienen wir uns eines Modells aus der organisationspsychologischen Forschung (Becker/Labucay 2012, S. 8). Inspiriert von Elisabeth Kübler-Ross Sterbephasen-Modell, wird anhand von acht Phasen der Reaktionsablauf von der Ankündigung einer Entwicklungsmaßnahme bis zu deren Zielerreichung dargestellt.

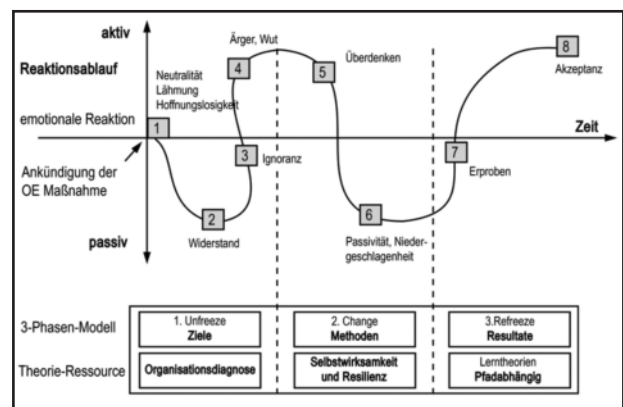


Abb.: der Reaktionsverlauf einer Organisationsentwicklung (Becker/Labucay 2012, S. 8)

Bei allem Optimismus, den die Erfolge zeitigen, ist natürlich darauf hinzuweisen, dass bei jeder Intervention, die auf eine Entwicklung der Leitungsebene ausgerichtet ist, zu beachten ist, dass ein systemischer Berater lediglich den Raum einer Veränderungswirksamkeit aufzeigen kann, betreten müssen die Führungskräfte diesen Raum jedoch selbstständig. „Verändere, indem du nicht veränderst“, heißt das Zitat von Helmut Willke (Willke 1992, S. 38). Vergessen wir niemals, dass sich soziale Systeme selbst steuern (vgl. Luhmann 1987). Wichtig ist es, die Patterns der sozialen Systeme zu erkennen und zu verstehen, um die Impulse zur Entwicklung pointiert setzen zu können. Grenzerfahrungen erhöhen in diesen Prozessen die Veränderungs-Wirksamkeit. „Die Wirklichkeit entsteht gemeinsam aus dem Dialog der Vielen“ (Bergmann 2009, S. 4).

Dennoch ist Optimismus angezeigt, wenn die Sinn-Vision sich in der Unternehmenskultur verfestigt hat und zur Unternehmensphilosophie geworden ist. Das Unternehmen hat an strategischer Resilienz gewonnen.

Anmerkung: Bei der strategischen Resilienz geht es nicht um die Reaktion auf eine einmalige Krise. Es geht darum, kontinuierlich verborgene Entwicklungen zu antizipieren und sich an diese anzupassen. Es geht darum, die Fähigkeit zur Veränderung zu besitzen, bevor der Veränderungsfall mit aller Dringlichkeit zutage tritt (vgl. Willke 2011).

Das Feedback und die Dynamik der Selbstorganisation bleiben die Schlüssel zur Regulierung des Systems.

Bei diesem Artikel handelt es sich um einen Textauszug aus dem Originaltext, der in ungekürzter Fassung unter [www.personal-box.de](http://www.personal-box.de) erschien.

Mit freundlicher Genehmigung von [www.personal-box.de](http://www.personal-box.de).

Der Artikel erschien in: Thiel, M./Pfeffer, C. M.: Die Navigation der Sinn-Vision. In: Laske, S./Orthey, A./Schmid, M. (Hrsg.): Personal-Entwickeln (Losebl.), Beitrag Nr. 4.72, Köln 2013  
Die ISBN des Handbuchs lautet: 978-3-87156-298-3

#### Mark Thiel (\* 1969)

Diplom Betriebswirt, Supervisor DGSv

Seit 1994 freier Berater für Systemische Führungskräfte-Entwicklung, diverse Branchen & Lehrerfahrung im Bereich der Personal- und Unternehmensführung an Hochschulen

Buchautor, Zusatzausbildung zum Strategieberater

Lehrtätigkeit am Institut für Humanistische Psychologie

#### Carsten Marc Pfeffer

studierte Germanistik, Geschichte und Medienwissenschaften und lebt als freier Journalist und Autor in Bochum. Bei der Beratungsfirma Führungskräfte.net ist er verantwortlich für Information und Text.

[www.fuehrungs-kraefte.net](http://www.fuehrungs-kraefte.net)