

TOOL: CHANGE VISION

NUTZEN/ ANWENDUNGSGEBIET

Eine schnelle einprägsame und wirkungsvolle Antwort auf die Frage WOZU? ist ein wichtiger Erfolgsfaktor in der Kommunikation von Change Vorhaben.

Der wesentliche Nutzen einer partizipativ erarbeiteten Change Vision erleichtert Entscheidungen, ist sinnstiftend, schafft Sicherheit für alle Anspruchsgruppen und ist überzeugend in kritischen Situationen im Verlauf des Veränderung Projekts. In einer Visionssitzung stellt sich Ihr Team vor, wie der künftige Erfolg aussieht und wie man ihn erreichen kann und schafft damit eine erste Vertrauensbasis für die Zusammenarbeit.

Die Umsetzung eines solchen Prozess empfiehlt sich am Beginn eines Projekts und ist ein erster wichtiger Meilenstein in Teamentwicklungsprozessen, Projekten und strategischen Prozessen in Organisationen.

KURZBESCHREIBUNG

In der Change Vision werden die Change Ziele definiert. Der zukünftige Soll-Zustand (einige Perioden) nach Beendigung des Changes werden beschrieben. Der Zeitpunkt, für den die Change Vision formuliert wird, ist dazu festzulegen.

Die Change Vision kann einerseits anhand der definierten Change Dimensionen beschrieben werden, andererseits sollte eine Kurzformulierung als Slogan oder Metapher erfolgen.

Tabelle 1: Erstellung von Visionsstatements auf Basis der Change Dimensionen

CHANGE Vision		
Change Dimensionen	Vision-Statement je Change Dimension	Change Slogan
<i>Tools und Produkte</i>		
<i>Anwendungsgebiete (Märkte)</i>		
<i>Organisationsstrukturen</i>		
<i>Kultur</i>		
<i>Personal/Ressourcen</i>		
<i>Infrastruktur</i>		
<i>....</i>		
Datum	Projektname	

Daraus leitet sich eine erste kurze Change-Vision ab:

CHANGE Vision		
Wofür gibt es das Projekt überhaupt?	Antwort:	Die Vision lautet: Text
Was will das Projekt langfristig erreichen?	Antwort:	
Metapher Text		Slogan Text
Projektname		Datum

WAS MACHT EINE GUTE VISION AUS?

...sinnvoll	Sie vermittelt ein Bild davon, wie die Zukunft aussehen wird und das Bild macht Sinn. Es vermittelt das WHY & WHERE der Veränderung. Sie ist klar, prägnant, leicht verständlich, Worthülsen und langatmige Formulierungen sollten vermieden werden.
... erstrebenswert	Die Zukunft ist attraktiv, es entwickelt eine ‚Sogwirkung‘ und erzeugt ‚Commitment‘. Sie ist herausfordern, realisierbar; nicht leicht zu erreichen, aber realistisch
... messbar	Die Zielerreichung muss wirtschaftlich messbar sein.
... fokussiert	Sie ist ausreichend spezifisch, um Entscheidungsprozesse im Rahmen der Veränderung zu leiten.
... flexibel	Sie aus ausreichend generisch und gibt Rahmen für die Veränderung vor, um Eigeninitiativen und Selbstorganisation zuzulassen. Stabil und trotzdem flexibel, da sich Rahmenbedingungen oft ändern.
... kommunizierbar	Sie kann leicht und innerhalb von 3 Minuten erklärt werden. Einprägsam, leicht merkbar, vereinfacht die Kommunikation; begeisternd und inspirierend; setzt Energie frei

Hier ist ein Video von John Kotter verlinkt, wo auf den Nutzen der Change Vision eingegangen wird:

<https://youtu.be/yA1a0khcuKo>

Weitere Settings zur Erarbeitung einer Change Vision ergehen über ‚Vision Workshops‘ oder ‚Vision Meetings‘.

VISION WORKSHOP

Dazu planen Sie 90 – 120 Minuten Zeit mit allen relevanten Stakeholder*innen in einem Raum ein. Dabei sollten jeder Beteiligte die Möglichkeit für die Darstellung seines Zukunftsbildes bekommen. Ist gibt zahlreiche kreative Möglichkeiten und Ausdrucksformen, um diese umzusetzen. Beim gegenseitigen Austausch lernen die Mitgestalter*innen voneinander in unterschiedliche Sichtweisen einzutauchen und diese zu verstehen. Offenheit und Transparenz sind wichtig Grundhaltungen, damit alle Meinungen und Ideen gesagt und gehört werden können.

Für die Moderation ist es wichtig, in diesen Settings konsequent lösungsorientiert den Blick in die Zukunft zu richten und nicht bei den Problemen der Vergangenheit zu verhaften.

Fragen für den Einstieg im Workshops können sein:

Stellen Sie sich vor, Sie sind in einem Helikopter. Beobachten Sie sich selbst von oben. Was wollen sie gemeinsam erreichen? Wie fühlt sich der erreichte Zustand an?

Stellen Sie sich vor, Sie können die Zeit um 5 Jahre nach vor spulen und drücken dann auf STOP. Was sehen und fühlen Sie in diesem Moment? Welchen Rat würden Sie Ihrer heutigen Organisation geben?

Im Anschluss kann man die gesammelten Bilder weiter bündeln und gemeinsam diskutieren:

- Was ist an unserem Zukunftsbild attraktiv?
- Was ist neu und innovativ?
- Was wird leicht gängig sein und was schwerfällig?
- Was machen wir heute schon so? Was kann gleichbleiben?
- Was müssen wir loslassen? Was muss ich verändern?
- Wer wird uns von Anfang an begeistert folgen auf diesem Weg?
- Wen werden wir verlieren?
- Was lädt uns auf – gibt uns Energie? uvm.

VISION MEETING

Sollte für einen ausführlichen Workshop keine Zeit sein, besteht die Möglichkeit mit einem sogenannten „Stimmungsbild“ erste Eindrücke zu bekommen. Ausgewählte Stakeholder*innen (Projektleiter*innen, Führungskräfte...) werden zum Zielbild befragt. Sie können die gleichen Fragen stellen, wie im Vision Workshop.

Der Reihe nach, sagen die Teilnehmenden ihre Meinung.

Niemand wird unterbrochen, das Gesagte wird nicht kommentiert oder diskutiert.

Der*die Changemanager*in dokumentiert die Statements und stellt nur Verständnisfragen.

Der*die Changemanager*in verspricht im Anschluss jede Idee zu bedenken und formuliert die Vision.

Der*die Changemanager*in erstellt die Change Vision und bespricht diese mit der/die Projektleiter*in und dem Change Team.

Es geht bei diesem Tool besonders darum, ein erstes „Stimmungsbild“ sowie erste Eindrücke zu bekommen. Sie erstellen eine kollektive mentale Landkarte, auf die sich jeder beziehen kann, wenn Sie sich gemeinsam auf den Weg machen.

Hinweis: Sofern es sich um ein umfangreicheres Change Vorhaben handelt, empfiehlt sich ein zeitintensiverer Vision Workshop. Hierfür raten wir Ihnen, mehr Informationen einzuholen sowie den Workshop über eine externe Person planen und durchführen zu lassen.

Im nächsten Schritt werden zur Vision **Change Ziele** abgeleitet. In diesem Zusammenhang ist relevant, dass die Ergebnisse (die „Change key results“) nach der SMART Methode bzw. den **SMART Regel formuliert und geprüft** werden. Die SMART Methode basiert auf einem von Peter Drucker, Managementforscher und Unternehmensberater, entwickeltem Tool. Für die Entwicklung von Kriterien zur Definition von Zielen und Visionen und ist eine gängige Praxis im Projektmanagement. Abbildung 1 veranschaulicht die Kriterien und ihre Spezifika.

Abbildung 1: Kriterien der SMART Methode

