

## **Visions-Workshop**

**Arbeitspapier**

**2005**

**von Prof. Dr. Henning S. Schulze**

### **Kurzbeschreibung:**

emotiv-kognitive Visionsarbeit; effektives Werkzeug zur kreativen und strukturier-  
ten Erarbeitung von Visionen

### **Zielsetzung/Nutzen:**

Visionen sind gemeinsame Zielideen von Menschen in Organisationen, Teams etc., die wie Fixsterne über dem sich kontinuierlich ändernden Umfeld stehen. 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 damit sind sie nur **schwer ausdrück-, beschreib- und vergleichbar**.

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 – sprich Emotionen - heran und zweitens werden die stark emotional gesteuerten 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 nämlich das genaue Gegenteil der eigentlichen Zielsetzung: die Beteiligten über ihre gemeinsame Vision zueinander zu bringen, sodass sie an einem Strang in eine gemeinsame Richtung ziehen.

Grundidee des vorgestellten Workshopdesigns ist, die Arbeit von der Ebene der kognitiven Steuerung auf die der primär emotionalen 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 des Tools:**

Die Visionsarbeit wird in sechs Schritten durchgeführt.

Start in den Workshop ist die **Einführungsphase**, in der der Moderator einen kurzen Theorieinput darüber gibt, was Visionen sind. Die Teilnehmer sollen verstehen, dass es nicht allein um Gedanken, sondern vielmehr um die Verbindung von Gefühlen, Gedanken und Wünschen geht (ca. 15 Min.).

Der zweite Arbeitsschritt ist die **Kreativphase**. Die Teilnehmer malen hier 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. Hier die erste Aufgabe:

- ✎ Material: Wachsmalstifte (dick sollen sie sein!), Din A4-Papier (soviel die Teilnehmer brauchen)
- 🕒 Zeit: eine Stunde
- 💬 Welche Vision haben Sie von Ihrem Unternehmen in fünf Jahren?
- 😊 Suchen Sie sich einen ruhigen Platz.  
Bitte „fühlen Sie nach“ und überlegen sich...
  - ... was Ihre Arbeit für Sie ausmacht,
  - ... wie sie in Ihren Vorstellungen in fünf Jahren aussieht.
- ✂ Nehmen Sie sich 30 Minuten Zeit, um diese(s) Bild(er) mit den vorhandenen Stiften zu malen (nicht zeichnen!).
- 👉 Kunst spielt keine Rolle, wichtig sind Ihre inneren Bilder und Ideen.

Die Ergebnisse werden am Ende der Kreativphase zusammengetragen und an eine Wand gehängt.

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). 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 nehmen darf.

Für die Arbeit mit den ausgewählten Bildern geht es mit der dritten Aufgabe in die **Interpretationsphase**:

- ✎ Material: „Board-Marker“, Moderationskarten
- 👁️ Schauen Sie sich die von Ihnen ausgewählten Bilder in Ruhe an.
- ✂️ Beschreiben Sie die Bilder Ihrer KollegInnen mit Hilfe von Stichworten auf den ausliegenden Moderationskarten.
- 👤 Arbeiten Sie bitte alleine.
- 🕒 Zeit: ca. 25 Minuten

Nach Beendigung der Interpretationsphase 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 in der sich anschließenden **Auswertungsphase**, in welcher die Inhalte zusammengeführt werden. Die Aufgabe für diese Phase ist:

- 👥 Bilden Sie Gruppen, deren Größe nicht über 4 Teilnehmer hinausgeht.
- 📄 Nehmen Sie sich einen Teil (1/Anzahl der Kleingruppen) der zuvor erarbeiteten Interpretationskarten.
- 🗣️ Diskutieren Sie deren Inhalt.
- ✂️ Fassen Sie den Inhalt auf einer Karte zusammen.
- 🕒 Zeit: ca. 30 Minuten

Zum Ende der Auswertungsphase sammelt der Moderator die Ergebniskarten wieder ein. Auf ihnen stehen nun schon ganze Sätze oder Halbsätze, die schnell Ideen von der oder den Visionen zum Ausdruck bringen. Der Moderator liest die Karteninhalte laut vor und heftet sie anschließend an die bereitstehende Moderationswand. Nun beginnt die **Konklusionsphase**. Der Moderator diskutiert mit den Teilnehmern die Inhalte an der Moderationswand. Sowohl die Teilnehmer, als auch der Moderator können Formulierungsvorschläge machen für in ganzen Sätzen ausgedrückte Visionen, die aus den erarbeiteten Karten hervorgehen. Sehr oft gibt der Moderator Hilfestellung für bei den Inhalten. Wichtig ist hier, dass über die Formulierungen Einverständnis hergestellt wird. An dieser Stelle des Prozesses wird 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 finden sich häufig unter ihnen. Die Dauer dieser Phase hängt von der Diskussionsbereitschaft der Teilnehmer ab (ca. 60 Min.).

Damit ist der eigentliche Visionsworkshop abgeschlossen.

Um die Ergebnisse für eine später erfolgende Präsentation zusammenzufassen, nimmt der Moderator die erarbeiteten Materialien (Bilder, Interpretationskarten, Auswertungskarten und das Flipchartmaterial 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 sind. 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.

#### **Voraussetzungen/Kenntnisse:**

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

### **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.

### **Technische Hinweise:**

Material: Wachsmalstifte, DIN A4 Papier, Moderationskarten

Medien: Overheadprojektor oder Flipchart für die Präsentation zu Beginn, Flipchart für die Zusammenfassung zum Abschluss des gemeinsamen Prozesses.

Räumliche Voraussetzungen: ein großer Plenumssaal, mehrere kleinere Räume oder Besprechungsecken, in denen die Teilnehmer Platz (Tisch und Stuhl) sowie Ruhe haben für die Einzelarbeiten und die Gruppenarbeiten

Vorbereitung: Die Teilnehmer sollten möglichst wenig über das Workshopdesign informiert sein. Mit den Führungskräften sollte eine klare Absprache hinsichtlich der Verantwortlichkeit für den Prozess und die Formulierungen getroffen werden, die beim Moderator des Prozesses liegen.