

Ist Ihre Vision noch zeitgemäß?

Bericht über das Visions-Seminar von und mit Dr. Pero Mičić

Den Wert einer Vision haben inzwischen viele Unternehmen erkannt. Aber lässt sich ein Zukunftsbild entwickeln, ohne sich ausführlich mit verschiedenen Aspekten der Zukunft zu befassen? Das Visions-Seminar der Future ManagementGroup AG bringt Zukunftsmanagement und Visionsarbeit zusammen. Ein Bericht von Thomas Rupp

Mit einem Unternehmen ohne klar definierte Vision in die Zukunft zu gehen, war schon immer ein zweifelhaftes Unterfangen. Ganz einfach, weil eine Vision die Motivationen und Kräfte im Unternehmen an einer erwünschten Zukunft ausrichtet. „Wer seinen Hafen nicht kennt, für den ist kein Wind der richtige“, wusste schon Seneca. Diese Erkenntnis hat sich dann auch über die letzten 15 bis 20 Jahre hinweg herumgesprochen. Viele Unternehmen haben sich inzwischen – mehr oder weniger ernsthaft – mit ihrer Vision beschäftigt.

Jetzt könnte man sagen: Prima, dann ist ja alles in Butter. Ist es aber nicht. Und zwar aus folgendem Grund: Eine Vision ist ein Zukunftsbild. Sie beantwortet – vereinfacht ausgedrückt – die Frage: Welche Zukunft wollen wir schaffen?

Nun gibt es zum Zeitpunkt der Erarbeitung einer Vision einen gewissen Sachstand bzgl. der Faktoren, die überhaupt auf die Zukunft des Unternehmens einwirken. Bis zu einem gewissen Grad wird man diese extrapolieren, um ihren Einfluss auf die zukünftige Entwicklungen des Unternehmens einzuschätzen. So hat man das vor 20 Jahren gemacht, und so macht man das heute.

Jetzt die Gretchenfrage im Hinblick auf den aktuellen Wert einer Vision: Wann wurde sie das letzte Mal an die veränderten Umstände angepasst? Und ganz im Besonderen: Wann wurde sie in den letzten zwei, drei, fünf Jahren an die sich exponentiell verändernden Zukunftstrends angepasst? In anderen Worten: Kann sie überhaupt noch ihre Funktion erfüllen oder hat sich die wahrscheinliche Zukunft bereits so weit verändert, dass die Vision gänzlich außerhalb des möglichen Korridors liegt?

Eine Vision muss spätestens dann aktualisiert werden, wenn sich die zukunftsrelevanten Faktoren ändern.

Diese Aufgabenstellung ist eine Kernaufgabe der FutureManagementGroup AG aus Eltville unter der Leitung von Dr. Pero Mičić. Seit einiger Zeit gibt es dazu eine dreiteilige Reihe offener Seminare. Im Teil 1 geht es um ein gutes Verständnis der Bedrohungen und Chancen der Zukunft. Teil 2 beschäftigt sich mit dem oben angesprochenen Thema: ein über-

zeugendes Bild von der Zukunft des Unternehmens zu erarbeiten. Der Logik folgend, zeigt Teil 3 Wege auf, die Mitarbeiter zukunftsweisend und wirkungsvoll dort hin zu führen.

Methodik: Der Weg zur Vision

Wir hatten festgestellt, dass eine Vision insbesondere dann aktualisiert werden muss, wenn sich die zukunftsrelevanten Faktoren ändern bzw. geändert haben. Die Frage ist nur, wie gehe ich am besten vor. Im Folgenden möchte ich den von der FutureManagementGroup entwickelten Weg kurz skizzieren.

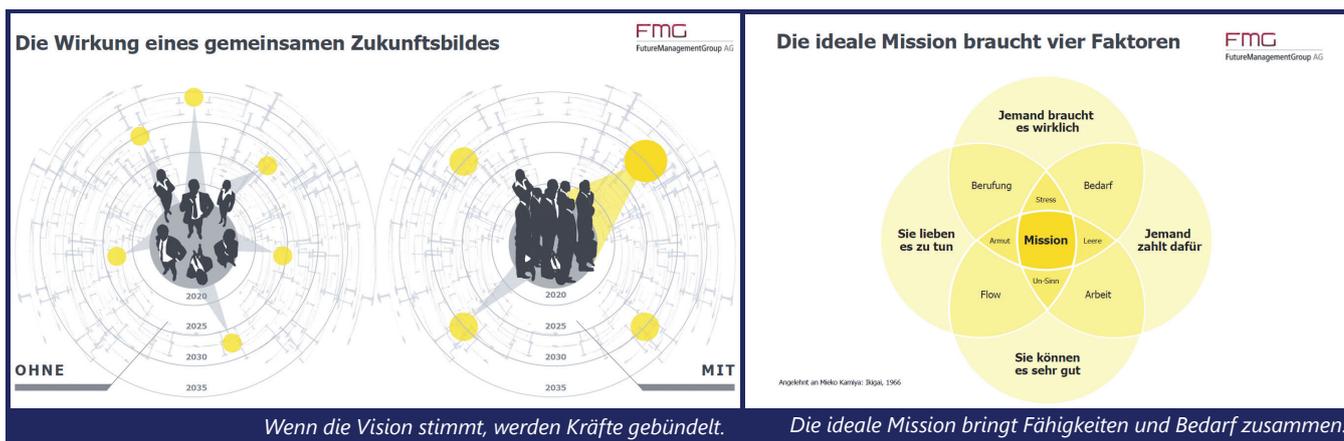
Das Geschäftsfeld

Zunächst einmal wird das zu betrachtende Geschäftsfeld definiert. Eine bestehende Vision wie auch Mission werden dokumentiert. Welche Chancen und Bedrohungen gibt es? Wie ist das Geschäftsfeld im Kontext des Wettbewerbs positioniert? Nach dieser Bestandsaufnahme wird nun – basierend auf dem Eltviller Modell – mit verschiedenen Zukunftsbrillen auf dieses Geschäftsfeld geschaut.



Dr. Pero Mičić beim zweitägigen Visions-Seminar „Wovon leben Sie morgen?“

Fotos: FutureManagementGroup AG



Grafiken: FutureManagementGroup AG

Der entscheidende Faktor für die Qualität der entstehenden Vision ist natürlich die umfassende Kenntnis aktueller Zukunftstrends. Nur wenn man diese Trends kennt, bekommt man eine Vorstellung davon, wohin sich die „Welt“ voraussichtlich in den nächsten Jahren entwickeln wird. Diese Prognose in Kombination mit der intimen Kenntnis des eigenen Geschäftsfeldes liefert die Basis für relevante Aussagen über die Zukunft und die Möglichkeit, sich ein Bild – also eine Vision – davon zu machen.

Wahrscheinliche Zukunft

Unter Berücksichtigung dieser Aspekte werden zunächst Zukunftsfragen definiert, die das Geschäftsfeld betreffen. Was tut sich zukünftig bei Kunden, Anbietern, Lösungen? Wie verändern sich Regeln? etc. Aufgrund der eigenen Erfahrung und der Entwicklungstrends werden für jede Frage mehrere Antworten gesucht, die man für wahrscheinlich hält. So entstehen Zukunftsannahmen, auf die man mehr oder weniger seine Existenz verwetten würde. Beispiel: Die meisten Kunden kaufen im Jahr 2025 nicht mehr lokal, sondern online. Oder: Die Zahl

der Kfz-Eigentümer ist bis 2025 um ca. 10% gesunken etc.

Überraschende Zukunft

Der nächste Blickpunkt zielt auf Überraschungen, die zwar unwahrscheinlich aber nicht gänzlich ausgeschlossen sind. Also, was könnte passieren, womit niemand wirklich rechnet, und was bedeutet das für unser Geschäft? Beispiele überraschender Ereignisse und Entwicklungen gab es immer wieder: Donald Trump, Brexit, Lehman-Pleite, Mauerfall. Es können aber auch neue Erfindungen oder Technologien sein: Den Erfolg des Smartphones z.B. hatte damals keiner auf dem Zettel.

Die Kenntnis und Bewertung aktueller Zukunftstrends sind entscheidende Faktoren für die Qualität der Vision.

Die wahrscheinliche und die überraschende Zukunft, sind vom Unternehmen nicht wirklich beeinflussbar, sie finden statt – so oder so ähnlich. Aber gerade im Hinblick auf die Entwicklung einer Vision interessiert natürlich die Frage: Was können wir

gestalten bzw. in unserem Sinne beeinflussen?

Gestaltbare Zukunft

Der Begriff „gestaltbar“ impliziert bereits ein Tun, eine Aktion. In diesem Teil geht es darum, auf Basis der Vorarbeit Chancen und mögliche Handlungsoptionen auszuloten. Es ist ein kreativer Prozess, der eine Menge Energie freisetzt. Am Ende entstehen zahlreiche Ideen und potenzielle Ziele.

Erstrebte Zukunft

Die entwickelten Optionen werden jetzt bewertet und zwar im Hinblick darauf, was denn aus Sicht des Unternehmens (im Rahmen des betrachteten Geschäftsfeldes) erstrebenswert ist. Am Ende steht eine Ziel-Entscheidung. Diese bildet die Basis für eine konkrete, faszinierende, gemeinsam erstrebte, aber auch realisierbare Vision über dieses Ziel.

Spätestens hier wird klar, welche Komplexität im Rahmen einer Visionsentwicklung zu durchforsten ist. Die Arbeit an diesen Themen schafft aber auch die Energie und die Motivation, ►

um letztlich den angestrebten Weg tatsächlich zu gehen. Und sie richtet die verfügbaren Energien auf ein einziges Ziel aus.

Noch wurde im Rahmen des Workshops der FutureManagementGroup keine Vision entwickelt. Als weitere Vorarbeit werden zunächst eine Mission und die Positionierung erarbeitet. Diese führen dann zur eigentlichen Vision. Um die Optionen möglichst umfassend sammeln und auswerten zu können, kommt dazu jeweils die morphologische Analyse zum Einsatz.

Die Mission

Eine Mission ist das Wirkungsversprechen, das das Unternehmen für seine Kunden dauerhaft erfüllt. Also: Was muss dauerhaft geleistet werden, um am Ende das erstrebte Ziel zu erreichen?

Hier kommt nun die Missionsmorphologie zum Einsatz und zwar mit folgenden oder ähnlichen Ausprägungen (s.a. Abb. unten):

- Überzeugungen/Anliegen
Welche grundlegenden Überzeugun-

Definition: Morphologische Analyse

Heuristische Methode, mit der komplexe Problembereiche durch eine Matrix vollständig erfasst und alle möglichen Lösungskombinationen vorurteilslos betrachtet werden können. Beispiel „Entwicklung eines Tisches“:

Anz. Beine	0	1	3	4	5	100	Beispiel: 1 Bein aus Metall und 50 cm hoch. Alle anderen Kombinationen ebenso möglich.
Material	Holz	Glas	Plastik	Kork	Metall	Stoff	
Höhe/cm	0	10	50	70	100	200	

gen bzw. Anliegen sind uns wichtig?

- Zielkunden
Für wen wollen wir Nutzen schaffen? Welche Zielgruppen kommen in Frage?
- Lösungsversprechen
Wie funktioniert unsere Lösung? Wie erreichen wir die erwünschte Wirkung?
- Wirkungsversprechen
Welche Wirkung, welcher Nutzen wird durch unsere Lösung erzielt?
- Gesellschaftlicher Beitrag
Durch welchen übergeordneten gesellschaftlichen Beitrag wird unsere Arbeit auch in größerem Kontext wertvoll, z.B. für das Gemeinwesen?

Zu jedem Aspekt werden mehrere Antworten gesucht und morphologisch

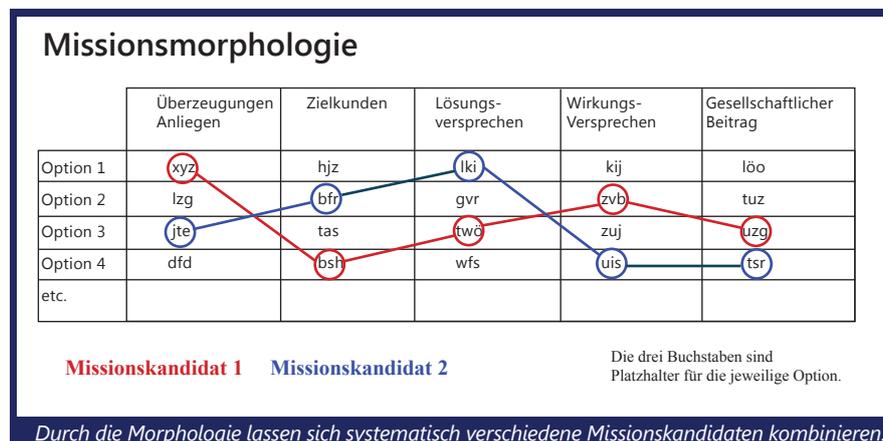
ausgewertet. So entstehen fünf Spalten mit mehreren Optionen, die dann – wie oben im Kasten angedeutet – mannigfaltig kombiniert werden können. Die interessantesten Kombinationsmöglichkeiten werden nun als „Missionskandidaten“ weiter bearbeitet.

Beispiel: Wir haben den Workshop für den Bundesverband StrategieForum besucht. Als eine mögliche Mission wurde nach dieser Methode z.B. folgendes entwickelt:

MISSION

„Wir sind eine Community von und für Menschen, die ihr Leben selbstbestimmt gestalten und ihre Lebensziele mit weniger Anstrengung erreichen wollen (=Zielgruppe). Durch die Vermittlung und Anwendung naturgesetzlicher Erfolgsprinzipien auf Basis der Mewes-Strategie (=Lösungsversprechen) helfen wir Menschen, selbstbestimmt und authentisch zu leben (=Wirkungsversprechen).“

Mit nutzenzertifizierten Strategie-Tools, Produkten und Dienstleistungen von Mitgliedern für Mitglieder entwickeln wir – im Geiste von Kooperation und kollegialer Beratung – (=Lösungsversprechen) eine Anleitung zum individuellen Erfolg und zur Entfaltung der eigenen Potenziale unserer Mitglieder und Community-Members (=Wirkungsversprechen). Durch unsere Aktivitäten ▶





tragen wir zu einer fairen Win-win-Wirtschaft bei, in der Erfolge nicht auf Kosten anderer, sondern zum Nutzen aller erzielt werden (=gesellschaftlicher Beitrag).

Dieser und andere „Missionskandidaten“ können nun zur Diskussion gestellt und überarbeitet werden.

Die Positionierung

Auch bei der Positionierung kommt die Morphologie zum Einsatz. Der Fokus liegt hier auf der Erarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen. D.h. hier wird der/werden die Missionskandidaten noch im Profil geschärft, um sich vom Wettbewerb abzugrenzen und sich in die Nische zu entwickeln.

Für die morphologische Analyse werden folgende Merkmale genutzt: Einzigartige Zielkunden, einzigartige Wirkung, einzigartige Lösung, einzigartige Emotion und das Gegenbild bzw. Feindbild. Letzteres zeigt klar auf, „was wir nicht sind“, wovon wir uns abgrenzen. Auch hier entstehen mehrere Positionierungskandidaten zur Bewertung und weiteren Bearbeitung.

Die Vision

Und so kommen wir nun zum namensgebenden Element des Workshops: zur Vision. Wenn wir die analysierten Zukünfte betrachten, die Zukunftsaufnahmen, die Wirkungsversprechen der Mission und die Alleinstellungen der Positionierung... welches faszinierende und zielführende Bild können wir dann von unserer erstrebten Zukunft zeichnen? Was werden wir in der Zukunft erreicht haben?

Vision: Welches faszinierende und zielführende Bild können wir von unserer erstrebten Zukunft zeichnen?

In der Morphologie lauten mögliche – die Zukunft beschreibende – Fragen: Welche Wirkung haben wir erzielt? Welche Exzellenz haben wir erreicht? Welches Image haben wir, welchen Ruf und welche Anziehungskraft? Was zeichnet unsere Kultur aus? Welche Größe und Marktposition haben wir inne? Welche Profitabilität haben wir erreicht?

Zur Veranschaulichung sei hier wieder eines unserer Ergebnisse für den Bun-

desverband StrategieForum genannt. Dabei handelt es zunächst um einen Entwurf.

VISION

Durch die Erfahrung, den Austausch und die Werkzeuge unserer Community erreichen immer mehr Menschen (=Ruf/Anziehungskraft) die Klarheit und Sicherheit, um ihren individuellen Erfolgswunsch systematisch und selbstbestimmt zu verwirklichen (=erzielte Wirkung). Damit gewinnen sie mehr Freiheit und Lebensqualität (=erzielte Exzellenz), und sie helfen anderen dabei, dies ebenfalls zu erreichen (=Kultur).

Ergebnis und Fazit

Natürlich werden bei allen Ausarbeitungen die Zukunftstrends, -annahmen wie auch die möglichen Überraschungen der Zukunft berücksichtigt. Das ist eine große Stärke der FutureManagementGroup, dass hier ein riesiger Fundus an Zukunftsdaten zur Verfügung steht. Jedes kleine Detail der hier nur skizzenhaft beschriebenen Vorgehensweise wird von Seminarleiter Dr. Pero Mičić mit unzähligen Beispielen belegt. Zahllose weitere Definitionen und Instrumente fließen mit ein.

Im zweitägigen Seminar wird die gesamte Methodik umfassend mit Hintergründen vermittelt. Gleichzeitig werden im Rahmen des Möglichen Mission, Positionierung und Vision erarbeitet. Dieses Seminar ist definitiv empfehlenswert. ■

Kontakt:

Dr. Pero Mičić

Tel (06123) 6 01 09-0

pm@FutureManagementGroup.com

www.FutureManagementGroup.com