



„Wenn ich manchmal bedenke, *welch riesige Konsequenzen kleine Dinge haben, bin ich versucht zu glauben, dass es gar keine kleinen Dinge gibt.*“
Bruce Barton

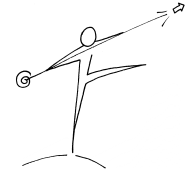
Organisations-Vision Eine gemeinsame Bedeutungsgebung schafft Beteiligung der MitarbeiterInnen

Wie können persönliche Visionen in gemeinschaftliche – sprich: Organisations-Visionen – transformiert werden?

Senge (2004) macht klar, dass eine erfolgreiche Strategie für den Aufbau einer gemeinsamen Vision von einigen Regeln abhängt:

- Jede Organisation hat eine Bestimmung: Einen tieferen Zweck, der den Grund ihrer Existenz zum Ausdruck bringt. Wir werden diesen Zweck vielleicht nie völlig begreifen, ebenso wenig wie der einzelne Mensch den Zweck seines Daseins völlig begreift. Aber es ist wichtig, dass man sich bewusst dafür entscheidet, ständig auf diesen sich herauskristallisierenden Sinn zu achten. Durch diese bewusste Wahl gelangt der einzelnen ebenso wie die Gemeinschaft von einer *reaktiven zu einer kreativen Orientierung*.
- Hinweise auf den tieferen Zweck einer Organisation liefern häufig die Bestrebungen ihres Gründers und die Ursachen, die zur Entstehung der Branche führten. Beispielsweise ist jedes Unternehmen in der Telekommunikation in irgendeiner Form an Alexander Graham Bells Vorstellung vom Zweck des Telefons als allgemeinem Kommunikationsmittel gebunden.
- Die Missions- und Absichtserklärungen von Organisationen wirken häufig oberflächlich, weil es ihnen nicht gelingt, eine Verbindung zu dem übergreifenden Grund für die Existenz ihrer Branche herzustellen.
- Nicht alle Visionen sind gleich. Wenn Visionen die tiefere Zweckbestimmung einer Organisation erschließen und spezifische Ziele formulieren, die für die Verwirklichung dieses Zwecks stehen, können sie ein ungeheures Potential und Engagement freisetzen. Damit eine wirklich gemeinsame Vision entstehen kann, muss eine große Zahl von Menschen über den Zweck der Organisation reflektieren.
- Die Hauptaufgabe bei der Entwicklung gemeinsamer Visionen besteht also in dem Design und der Förderung fortlaufender Prozesse, durch die alle Mitglieder, gleichgültig in welcher Funktion und auf welcher Organisationsstufe, frei darüber reden können, was ihnen wirklich am Herzen liegt, und gehört werden. Die Qualität dieses Prozesses, vor allem der Grad der Offenheit und des echten Interesses, bestimmt über die Qualität und die Effizienz der Ergebnisse.
- Schließlich gibt es auf Organisationsebene so etwas wie „kreative Spannung“, eine ganz eigene Zugkraft, die dann entsteht, wenn man klare Vorstellungen von der Vision und der gegenwärtigen Realität nebeneinander stellt.

All diese „Regeln“ besagen, dass es bei der Disziplin der gemeinsamen Vision im Wesentlichen darum geht, eine möglicherweise bis dahin nicht existente *gemeinsame Bedeutung aufzubauen*. Bei dieser



gemeinsamen Bedeutung handelt es sich um eine kollektive Vorstellung davon, was wichtig ist und warum es wichtig ist. In traditionellen Organisationen erfolgt die einzige Sinngebung, die die Mehrheit der Mitglieder kennen, von oben nach unten – durch eine unausgesprochene Bedeutungshierarchie, die in die Autoritätsstruktur der Organisation eingebettet ist. Die MitarbeiterInnen werden diese „Bedeutung“ möglicherweise passiv akzeptieren oder auch Ressentiments empfinden; *aber sie werden sich nicht beteiligt fühlen!*

Wenn dagegen Mitglieder auf allen Ebenen die Möglichkeit erhalten, aktiv zu überlegen, welche Vision und welcher Zweck für sie selbst von ausschlaggebender Bedeutung sind, verändert sich alles. Die MitarbeiterInnen entwickeln eine persönliche Vision und eine Vision für ihr unmittelbares Team. Nachdem sie erlebt haben, wie befriedigend es ist, dieses Ziel trotz aller Hindernissen zu erreichen, engagieren sie sich für den Aufbau einer gemeinsamen Vision und gemeinsamen Bedeutung für die gesamte Organisation. Die vielfältigen Aspekte der gemeinsamen Bedeutung durchdringen allmählich die gesamte Organisation und binden sie immer enger zusammen.

Personal Mastery – Der Geist der lernenden Organisation

Organisationen lernen nur, wenn die einzelnen Menschen etwas lernen. Das individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, dass die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation.

„Personal Mastery“ ist der Begriff, mit dem Senge (2004) die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung bezeichnen. Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery erweitern beständig ihre Fähigkeit, die Ergebnisse zu erzielen, die sie wahrhaft anstreben.

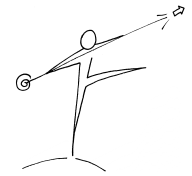
Personal Mastery geht über Kompetenz und Fachwissen hinaus, auch wenn sie auf Kompetenz und Fachwissen gründet. Sie reicht über geistige Entfaltung und Öffnung hinaus, auch wenn sie geistiges Wachstum voraussetzt. Personal Mastery bedeutet, dass man an das Leben herangeht wie an ein schöpferisches Werk und dass man eine kreative im Gegensatz zu einer reaktiven Lebensauffassung vertritt.

Wenn Personal Mastery zu einer Disziplin wird - zu einer Aktivität, die wir in unser Leben integrieren - umfasst sie zwei grundsätzliche Verhaltensweisen. Erstens klärt man immer wieder aufs Neue, was einem wirklich wichtig ist. Zweitens lernt man kontinuierlich, die gegenwärtige Realität deutlicher wahr zu nehmen. Wer am Ziel seiner Wünsche ankommen möchte, muss wissen, wo er sich im Verhältnis zu diesem Ziel gerade befindet.

Die Parallelität von Vision (was wir wollen) und klarem Bild der gegenwärtigen Realität (wo wir sind, gemessen an dem, was wir wollen) erzeugt das, was man als „*kreative Spannung*“ bezeichnen kann: eine Kraft, die die beiden zusammenbringen will, weil jede Spannung von Natur aus nach Auflösung strebt. Personal Mastery bedeutet im Wesentlichen, dass wir lernen, wie wir diese kreative Spannung in unserem Leben schaffen und erhalten können.

„Lernen“ heißt in diesem Fall nicht, dass man mehr Informationen aufnimmt, sondern dass man die Fähigkeit erweitert, die Ergebnisse zu erzielen, die man im Leben wahrhaft anstrebt. Dieses Lernen ist ein lebenslanger, schöpferischer Prozess, und erst, wenn die Menschen auf allen Stufen der Organisation diese Fähigkeit beherrschen, kann eine lernende Organisation entstehen.

Menschen, die einen hohen Grad an Personal Mastery entwickeln, teilen einige grundlegende Merkmale. Sie zeichnen sich durch eine besondere Entschlossenheit aus, die hinter ihren Visionen und Zielen steht. *Diese Menschen empfinden eine Vision als Berufung und nicht nur als eine gute Idee.* Sie betrachten die gegenwärtige Realität als Verbündeten, nicht als Feind. Sie haben gelernt, Veränderungskräfte zu erkennen und nutzen, anstatt sie zu bekämpfen. Sie sind enorm wissbegierig und immer bemüht, die Realität klarer zu erkennen. Sie fühlen sich anderen Menschen und dem Leben verbunden und wissen doch zugleich um ihre Einzigartigkeit. Sie fühlen sich als Teil eines umfassenderen Schöpfungsprozesses, den sie beeinflussen, aber nicht einseitig steuern können.



Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery leben, um zu lernen. Sie „kommen niemals an“. Manchmal weckt Sprache – wie der Begriff „Personal Mastery“ – einen irreführenden Eindruck von Absolutheit, von schwarz und weiß. Aber Personal Mastery ist nichts, das man besitzt. Es ist ein Prozess. Es ist eine lebenslange Disziplin. Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery sind sich ihrer eigenen Unwissenheit, Inkompetenz und Schwächen deutlich bewusst, und sie verfügen über ein starkes Selbstvertrauen. Dies ist nur für jene ein Paradox, die nicht erkennen, dass „der Weg das Ziel ist“.

III Literaturtipps zum Thema:

- Peter M. Senge, Art Kleiner, Bryan Smith, Charlotte Roberts, Richards Ross: „Das Fieldbook zur Fünften Disziplin“, Klett-Cotta, New York 2004
- Peter M. Senge: „Die Fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation“, Klett-Cotta, New York 2003
- Mathias Lohmer (Hrsg.): „Psychodynamische Organisationsberatung – Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen“, Klett-Cotta, Stuttgart 2004
- Stephen R. Covey: „Die sieben Wege zur Effektivität – Ein Konzept zur Meisterung Ihres beruflichen und privaten Lebens“, Heyne, München 2004