

Wieviel Vision braucht die Region?

How much vision does a region need?

Gisela ZECHNER

Zusammenfassung

Visionen wirken motivierend auf die Bevölkerung und stehen am Anfang von Entwicklungsprozessen. Sie sind ein lebendiges, sinngebendes Bild von der Zukunft im Leben eines Menschen, eines Unternehmens oder einer Region. Der Wunsch, dieses Bild in der Zukunft zu verwirklichen, übt auf das Verhalten in der Gegenwart lenkenden Einfluss aus. Visionen sind kein Abbild der Realität, sie sind jenseits dessen angesiedelt, das uns heute als möglich erscheint. Den Visionen muss eine Strategie und konsequente Umsetzungsarbeit folgen, damit sie nicht im Bereich von Illusion und Utopie bleiben. Visionen entwickeln und Projekte umsetzen, beides stellt unterschiedliche Anforderungen an eine Person. Selten vereint eine Person beide Kompetenzen in sich. Ein Bündnis zwischen Visionär und Umsetzer wird notwendig.

Schlagnworte: Vision, Entwicklungsprojekt, Innovation, Regionalentwicklung, Veränderungsprozess

Summary

People can be motivated by visions. Therefore visions often are placed at the beginning of a development process. Visions are a marvellous, sense-giving imagination of the future in the life of a person, an enterprise, or a region. The desire to realise this imagination of the future guides one's behaviour in the present. Visions are not a copy of reality. They are beyond of what seems possible today. Every vision must be followed up by a strategy and its consequent implementation,

if it is not to remain an illusion or fantasy. To develop visions and to implement them requires different qualifications and abilities. Seldom can one person offer both. Thus an alliance of the visionary and the practitioner is needed.

Keywords: Vision, change processes, regional development

1. Visionen – Brücke zwischen Traum und Wirklichkeit

Während die einen Visionen als eine Phantasterei, eine Fehleinschätzung und als ein Verkennen der Realität abtun, nutzen die anderen die Kraft, die diesen phantasierten Bildern innewohnt, zur Verwirklichung innovativer Ideen, zur Realisierung von Projekten, die heute noch außerhalb des real Machbaren erscheinen. Beide Auslegungen sind im Alltag anzutreffen, denn die Bandbreite für die Verwendung des Begriffes „Visionen“ ist in unserem Sprachgebrauch sehr weit gesteckt. Je nachdem, von wem und in welchem Kontext über Visionen gesprochen wird, werden sie mit sehr unterschiedlichen Bedeutungsinhalten gefüllt. Im vorliegenden Text werden die Visionen als imaginäres Bild von der Zukunft betrachtet, das aufgrund seiner Attraktivität das Verhalten des einzelnen im Hier und Jetzt beeinflusst. Es können sowohl Einzelpersonen als auch Personengruppen, entweder für sich persönlich oder für sich als Gruppe, individuelle Visionen entwickeln. Im weiteren Text widmen wir uns jenen Visionen, die das Handeln einer ganzen Gruppe leiten, die von mehreren Personen mitgetragen werden und speziell als Instrument in der Regionalentwicklung eingesetzt werden können.

Eine Vision ist ein lebendiges, sehr wünschenswertes, sehr herausforderndes, aber auch sinngebendes Bild von der Zukunft im Leben einer Person, eines Unternehmens oder einer Region, dessen Attraktivität allen Beteiligten Energie zu seiner Verwirklichung vermittelt. Es gibt eine Vorstellung von etwas höchst Wünschenswertem. Dieses Wünschenswerte ist knapp jenseits der Grenze des als erreichbar empfundenen angesiedelt. Seine Realisierung setzt das Überschreiten einer gegenwärtig empfundenen Grenze voraus. Dieses Wünschenswerte ist sehr stark emotional besetzt. Die Bildhaftigkeit dieser Besetzung ist stark, wird aber nicht immer reflektiert. Es ist damit in einem Grenzbereich zwischen Denksphäre und Fühlsphäre, zwischen Machbarem und Phantastischem, ja sogar in einem Wanderbereich

zwischen Bewusstem und weniger Bewusstem angesiedelt. Die Realisierung dieses Wünschenswerten ist mit einem hohen Maß an Sinnhaftigkeit und Sinnerfüllung für die Beteiligten verbunden (HOFFMANN, 1999, 6-10).

Visionen sind keine Realität und dennoch gibt es sie. Sie sind in einem Grenzbereich zwischen Denksphäre und Gefühlssphäre, zwischen Machbarem und Phantastischem angesiedelt. Allein dieser Umstand macht es in unserem Kulturkreis doppelt schwer, mit Visionen zu arbeiten. Sie sind nicht messbar, sie sind nicht zu bewerten. Wonach wird die Qualität einer Vision beurteilt, woran wird sie gemessen? Visionen entziehen sich der Statistik wie auch einer technokratischen Analyse. Ein Dilemma für die Wissenschaft, zählt es doch zu ihren Aufgaben, die Wahrheit zu suchen, Realität zu definieren, zu bewerten, was ist richtig, was ist falsch. Demnach könnten Visionen kein Thema der Forschung sein; jedenfalls nicht einer Forschung, die mit rein quantitativ analytischen Forschungsmethoden operiert.

Visionen sind keine Realität und dennoch wirken sie auf diese. Wer mit Regionalentwicklung zu tun hat, stößt bei seiner Arbeit relativ rasch auf dieses Phänomen. Oft wirken sie wie ein Katalysator oder Motor, die einen regionalen Entwicklungsprozess in Gang setzen bzw. diesen am Laufen erhalten. Doch „Wieviel Vision braucht die Region?“

2. Die Wirklichkeit der Wirklichkeit

Visionen sind in die Zukunft gerichtet, sind gedankliche Konstruktionen und aus ihrer Natur heraus keine Realität. Wie relativ der Begriff der Realität sein kann, zeigt sich in den Erkenntnissen des Konstruktivismus, wonach jedes menschliche Erkennen und Denken ein individueller Prozess der Informationsverarbeitung ist und jede Wahrnehmung als subjektive Verarbeitung von Daten angesehen wird (RUSCH, 1987, 382). Die Objektivität der Wahrnehmung wird in letzter Konsequenz grundsätzlich in Frage gestellt. Alles was wir erleben, wird als eine Konstruktion unseres Gehirnes angesehen (ROTH, 1987, 235).

Das heißt, dass empfangene Reize entsprechend früheren Erfahrungen und stammesgeschichtlichen Festlegungen verarbeitet und interpretiert werden. Je nachdem, welche früheren Erfahrungen der Einzelne gesammelt hat, welche kulturellen Paradigmen Gültigkeit haben, dem-

entsprechend wirken auch seine Wahrnehmungsfilter. Damit wird Wahrnehmung nicht als passiver Prozess der Datenaufnahme sondern als ein aktiver Prozess der Informationsverarbeitung gesehen. Wahrnehmung passiert nicht, sondern wird aktiv ausgeführt. Die originäre Aufgabe des menschlichen Wahrnehmungssystems liegt darin, Reize aus dem Umfeld soweit aufzubereiten, dass der Einzelne daraus Verhaltensregeln ableiten und in der konkreten Lebenssituation angemessen reagieren kann. Die Funktionalität der Wahrnehmung liegt in der Steuerung des Verhaltens zum Zweck der Überlebenssicherung im Sinne einer Entwicklungs- bzw. Lösungsorientierung.

„Wahrheit“ bedeutet, dass eine Aussage im Rahmen von individuell und interindividuell bewährten Kriterien ein Höchstmaß an Glaubhaftigkeit und Plausibilität hat (ROTH, 1992, 278). Plausibilität ist so fern als das die gewonnene Erkenntnis am besten dazu geeignet erscheint, ein untersuchtes Problem zu lösen. Nicht die Entsprechung mit „der“ Wirklichkeit steht im Vordergrund, sondern ihre Kapazität zur Problemlösung, ihre Konsistenz und Verknüpfbarkeit mit Modellen aus anderen Disziplinen.

Übertragen auf „Visionen“ bedeutet dies, „nicht die Entsprechung mit der Wirklichkeit ist maßgeblich, sondern entscheidend ist die Kapazität zur Problemlösung, die dieser Wirklichkeitskonstruktion innewohnt. Die Kapazität einer Vision, damit Wachstums- und Entwicklungsprozesse gefördert werden? Genau dieses Ausmaß an Vision, mit dem diese katalytische Wirkung erzielt wird, braucht eine Region.

Die Prozesse der Regionalentwicklung bewegen sich innerhalb und zwischen sozialen Systemen. Sie stehen permanent in einer Dynamik der Veränderung. Wegen ihrer Komplexität können ihre Wirklichkeiten niemals in ihrer Gesamtheit erfasst werden. Auch aus diesem Blickwinkel heraus kommt der Übereinstimmung einer Vision mit der Realität sekundäre Bedeutung zu. Das entscheidende Kriterium ist die den Visionen innewohnende Kapazität zur Lösung von Problemen.

Visionen sind knapp jenseits der Grenze des als erreichbar empfundenen angesiedelt, aber sie dürfen nicht in dieser Unerreichbarkeit bleiben. Visionen können auch nicht als Ersatz für erlebte Defizite verwendet werden. Es wäre ein fataler Irrtum, würde man annehmen, Visionen könnten ein ausreichendes Einkommen in den ländlichen Regionen ersetzen. Visionen können die Bevölkerung dabei unterstützen, Einkommensquellen zu erschließen.

3. Der Weg zur Vision

Visionen sind ein lebendiges, herausforderndes, sinngebendes Bild von der Zukunft. Ein Abbild dessen, was wir in Zukunft erreicht haben wollen. In Gedanken stellen wir uns dieses Bild von der Zukunft vor. Wesentlich, wir beginnen mit dem Bild in der Zukunft und nicht mit den heutigen Rahmenbedingungen. Beginnt die Visionsarbeit mit der „Realität im Hier und Jetzt“, so besteht das Risiko, dass nichts Neues gefunden wird, da wir von dem bisher Bekannten ausgehen und uns vor allem durch sämtliche Begrenzungen der Gegenwart einschränken lassen. Wird von der Gegenwart ausgegangen und daraus ein Zukunftsbild entworfen, so entspricht es eher der Fortschreibung eines Trends, als der Entwicklung einer Vision.

Sollte es für die Beteiligten zu ungewohnt sein, in die Zukunft zu denken, oder verharren sie zu sehr in den Überzeugungen, warum etwas nicht möglich ist, dann kann es hilfreich sein, den Beteiligten die Stärken, Möglichkeiten, Potenziale, auf denen sie aufbauen können, vor Augen zu führen.

Vereinfacht dargestellt finden wir folgendermaßen zu Visionen. In einer entspannten persönlichen Haltung, stellt sich der einzelne einen Tag in einem bestimmten Jahr vor. In diesem entspannten Bewusstseinszustand lässt er vor dem inneren Auge ein Bild entstehen, wie dieser imaginäre Tag in diesem Jahr in der Zukunft verlaufen wird. Dieses Bild lässt er auf sich wirken, gestaltet und verändert es, bis es den Erwartungen entspricht, bis es für ihn attraktiv ist. Es ist ein lebendiges Bild, das heißt, der einzelne nimmt seine Emotionen zu diesem Bild wahr, als ob er in diesem Moment gerade diese Szene erleben würde. Er nimmt wahr, welche Gefühle er dabei empfindet.

Da jeder das Bild selbst gestalten kann, gestaltet er es solange, bis das dabei empfundene Gefühl ein positives Gefühl ist. Dieses positive Gefühl, das er zu einer bestimmten Zeit in der Zukunft erleben will, übt heute schon einen Sog auf den einzelnen aus. Ein Sog, der das heutige Handeln lenkt. Das Handeln wird danach ausgerichtet, dieses Bild zu verwirklichen, dieses Gefühl zu erleben.

Es ist wichtig, dass dieses Bild von der Zukunft ein Positives ist, denn auch negative Bilder beeinflussen unser Handeln. Im günstigsten Fall bewirken sie, dass wir vorbeugende Maßnahmen setzen und Risiken

von vorne herein minimieren. Dennoch verharren wir in einer Reaktionshaltung anstelle einer aktiven Gestaltung.

Im Sport, wird diese Kraft der inneren Bilder bereits seit langem eingesetzt. David ZWILLING, ehemals österreichischer Schiabfahrts-Weltmeister und heute erfolgreicher Unternehmer, meint im Rückblick auf seine Sportlerkarriere: „Ich bin nicht Weltmeister geworden, weil ich die richtigen Vorträge über das Schifahren gehört oder Bücher über seine Technik gelesen habe. Im nachhinein betrachtet, glaube ich, daß meine Einstellung und die sich daraus ergebende Motivation auf Sieg ausgerichtet waren. Der Rest war relativ einfach. Er bestand zwar aus Knochenarbeit, aber die Sogwirkung des Zieles überwindet jede Ausrede, die einer Anstrengung vorausgehen kann. Mühsal wird zur Freude. Das Dreiergespann für Spitzenergebnisse – im Sport wie in der Wirtschaft – führt meines Erachtens das Wollen an. Dann folgt das Wissen. Das Können ist zwar das wichtigste, aber ohne die beiden anderen, die vorangehen müssen, kommt es nicht dazu“ (EICHER, 1997, 149f).

Was für den Sport gilt, gilt ebenso für die Regionalentwicklung. Jene Persönlichkeiten, die in den Regionen Entwicklungen voranbringen, oder überhaupt erst in Gang setzen, haben meist eine visionäre Vorstellung darüber, wie sich die Region in den nächsten 10, 15, 20 Jahren entwickelt haben wird. Sie tragen ein Bild in sich, wie diese Region ihre Potenziale und Möglichkeiten in Zukunft nutzen und entfalten wird.

Die erste Herausforderung für diese Vision ist, dass der „Funke auf die Bevölkerung überspringt“. Wenn mehrere Personen dasselbe Bild verinnerlicht haben, wie sich die Region in den nächsten Jahren entwickelt haben wird, gewinnt sie an Energie. Sie gewinnt allein dadurch an Umsetzungskraft, da mehrere Personen dieses Bild mittragen, mehrere Personen als Meinungsbildner auftreten und diese Vision weiter verbreiten, mehrere Personen als potenzielle Mitarbeiter angesprochen werden können, die mithelfen, dieses Zukunftsszenario Schritt für Schritt zu verwirklichen. Visionen entfalten ihre Wirkung in einem positiven Umfeld, wenn sie von Personen getragen werden, die eine positive Haltung zu den Möglichkeiten und Chancen ihrer Region haben.

Konzentrieren sich mehrere Personen über einen längeren Zeitraum hinweg auf die Fähigkeiten und Potenziale und bestätigen sie sich

gegenseitig in ihrer positiven Haltung gegenüber ihrer entwicklungsorientierten Region, so ermutigen sie sich gegenseitig, neue zukunftsorientierte Perspektiven zu entwickeln und innovative Projekte umzusetzen.

4. „Entwicklungsorientiert“ anstelle von „strukturschwach“

Daher kann es sich für die Entwicklung in den Regionen als kontraproduktiv herausstellen, wenn in Politik, Wirtschaft und Verwaltung ständig von "strukturschwachen" Regionen oder den "benachteiligten" Gebieten gesprochen wird. Damit wird den Regionen von vorne herein jede Attraktivität abgesprochen.

Daraus resultiert langfristig, dass zukunftsorientierte junge Menschen diese "benachteiligten" Gemeinden verlassen, oder sich keine Innovatoren finden, die sich in diesen "schwachen" Gebieten ansiedeln oder dort investieren wollen. Die kontinuierliche Zuschreibung mit generalisierenden negativen Eigenschaften kann auf diese Weise zu einem tatsächlichen Verlust an Attraktivität führen. Durch das ständige Hervorkehren der Benachteiligungen wird der Bevölkerung suggeriert, dass sie weniger leistungsfähig sind, schlechtere Zukunftsaussichten haben als urbane Industriegebiete. Durch die Bezeichnung „strukturschwache Region“, „benachteiligte Gebiete“ wird immer wieder auf die Problemsituation hingewiesen, bis jeder davon überzeugt ist, daß die peripheren Gebiete minderwertiger sind als der urbane Raum. Die andauernde Konzentration auf die Probleme und Defizite entmutigt die Bevölkerung, sie verliert ihre Motivation. Für die Entwicklung und Umsetzung zukunftsweisender Projekte fehlt ihnen schlussendlich die Zuversicht und Kraft.

Diese pauschale Abwertung, die hauptsächlich aus der fehlenden Wirtschaftskraft und materiellen Infrastruktur dieser Regionen resultiert, lässt allerdings den Wert an Lebensqualität unbeachtet.

5. Das Leben auf dem Lande, ein neues Statussymbol

Der ländliche Raum hat einen hohen Wohn-, Freizeit- und Erholungswert, eine weniger belastete Umwelt, überschaubare Strukturen, er bietet mehr Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten im öffentlichen Leben und könnte aufgrund seiner Lebensqualität sehr bald als Produktionsfaktor 'höherer Ordnung' eine besondere Wertschätzung

erfahren. Die positiven Seiten der ländlichen Struktur mit den modernen Möglichkeiten der Technik zu kombinieren, darauf kommt es an (NAISBITT, 1994).

Die Notwendigkeit einer gesicherten wirtschaftlichen Existenz wurde bereits erwähnt. Eigenständige Regionalentwicklung arbeitet an einer Steigerung der regionalen Wertschöpfung. Neben den wirtschaftlichen Möglichkeiten sind vor allem die Menschen wichtig, die in diesen Gebieten bleiben bzw. sich dort ansiedeln wollen. Je attraktiver die ländlichen Gebiete wahrgenommen werden, umso stärker wird der einzelne motiviert sein, selbst Maßnahmen zur Einkommenssicherung und -verbesserung zu setzen. Der persönliche Wunsch, in diesem Gebiet zu leben, wird die treibende Kraft, mit der der einzelne Innovationen umsetzt und Entwicklungen voranbringt. Es geht um die Vereinigung von wirtschaftlicher Sicherheit mit Lebensqualität.

6. Die Entwicklungsoptionen sind vielfältig

Wird von Entwicklungschancen der Regionen gesprochen, so werden vorwiegend der sanfte Tourismus, die Produktion und Direktvermarktung bäuerlicher Spezialitäten, eventuell in Kooperation mit der heimischen Gastronomie, erwähnt. Immer öfter wird der Einstieg in den Sektor der Bioenergie und damit verbunden, das Schließen von lokalen Energiekreisläufen, als Entwicklungsoption verstanden.

Trotz aller Euphorie mit Internet und Telematik wird die Ansiedlung standortunabhängiger Dienstleistungsunternehmen in peripheren Gebieten noch sehr selten als realisierbares Vorhaben durchdacht. Auch wenn immer wieder darauf hingewiesen wird, dass die Entfernung zu Ballungsräumen durch den Einsatz moderner Kommunikationstechnologien zunehmend zu einer vernachlässigbaren Einflussgröße bei der Standortwahl wird. Über Telefon, Telefax, Internet und e-mail könnte ein, in einem ländlichen Gebiet angesiedeltes Forschungsinstitut, weltweit mit Universitäten, Bibliotheken, Forschungsinstitutionen usw. verbunden sein und eine kontinuierliche Diskussion der fachlichen Inhalte führen. Ebenso könnten Bildungseinrichtungen, Steuerberater, Computerprogrammierer, Werbeagenturen, Grafiker, Telefonauskunft, Zivilingenieure, Architekten u.v.a.m. ihre Standorte in entwicklungsorientierte ländliche Regionen verlagern. Für manche wird es zweckmäßig sein, eine Geschäftsstelle in der Stadt beizubeh-

halten, aber die Verwaltung und Produktentwicklung könnten in den peripheren Raum verlagert werden.

Die Möglichkeiten des Austausches zwischen verschiedenen Berufsgruppen, die dabei möglich sind, können bereichernd für alle Beteiligten sein. Praxis und Theorie, Bodenständigkeit und Abstraktion können so zu einer Synthese finden. Kreative innovative Ideen und Projekte könnten gemeinsam entwickelt und praktisch umgesetzt werden.

Die Integration neuer Berufsgruppen setzt auf beiden Seiten ehrliches, aufgeschlossenes Interesse voraus, sich gegenseitig Wertschätzung und Achtung entgegenzubringen sowie braucht es das beiderseitige Interesse an einem gemeinschaftlichen Miteinander.

Die beteiligte Bevölkerung soll in den regionalen Zukunftsszenarien ihre persönlichen Beiträge erkennen und wiederfinden können. Sie sollen das Gefühl bekommen, selbst an der Zukunft in ihrer Region aktiv mitgestalten zu können. Sie sollen sich in ihrer Vision wieder finden und sich damit identifizieren können. Wenn dies eintritt, kann die regionale Vision wie ein verbindendes Band der Beteiligten wirken. Die gemeinsame Orientierung bündelt die Energien der Einzelpersonen und lenkt ihre Aktivität in eine Richtung, die von ihnen allen als erstrebenswert angesehen wird.

7. Die Vision im Dialog zur Strategie

Rationalismus erstickt die Innovationskraft der Vision in Formalismen und ängstlicher Skepsis und bietet daher keine Motivationsschübe. Andererseits laufen Visionen Gefahr, in dem Bereich der Utopie und Illusion zu bleiben, wenn sie sich jeder kritischen Prüfung entziehen, die sich mit ihrer praktischen Verwirklichung auseinandersetzt. Die Kraft der Vision kommt nur zum Wirken, wenn ihr eine geeignete Strategie und konsequente Umsetzungsarbeit folgen. Diese Umsetzungsarbeit nimmt in der Regel Jahre in Anspruch, bis die Erfolge sichtbar sind. Der Vision folgt das Leitbild und die Strategie. Das Leitbild wird formuliert und die Strategie konzipiert (BAUER und WEULE-RAUNIKAR, 1997, 10f). Während die Vision jenseits des heute Machbaren angesiedelt ist, ist es eine unabdingbare Forderung an die Strategie, dass sie im Bereich des Machbaren bleibt. Die Herausforderung liegt darin, die Grenzen der Strategie möglichst weit

auszudehnen, damit die Vision nicht im Dienste des „Realismus“ so weit beschnitten wird, dass sie ihre Attraktivität, Neuartigkeit und somit auch ihre Anziehungskraft verliert.

Verwaltung und Administration werden oft als Hindernis für Innovation und Kreativität gesehen. Sind sie doch diejenigen, die Regeln und Formalismen erstellen, die Abläufe und Vorgänge kontrollieren die alles in geregelte Bahnen lenken. Zweifelsohne, wenn Administration und Verwaltung Regulative erstellen, bevor Visionen entstehen können, dann kann keine Innovation stattfinden. Andererseits kann Administration und Verwaltung eine wertvolle Hilfe bei der Verwirklichung der Vision sein, indem sie die Energie, die der Vision innewohnt, in geordnete Bahnen lenkt.

Visionen entwickeln - Abläufe verwalten - Projekte umsetzen - alle drei Aufgaben stellen unterschiedliche Anforderungen an die jeweiligen Personen. Selten vereint eine Person alle geforderten Kompetenzen in sich. Ein Bündnis zwischen Visionär, Verwalter und Umsetzer wird notwendig. Jeder verfügt über verschiedene Kernkompetenzen.

Der Visionär würde nur Utopien und Illusionen generieren, wenn seinen Ideen nicht die Umsetzung folgen würde, spricht der Verwalter sorgt dafür, dass diese Ideen die entsprechenden Rahmenbedingungen vorfinden, die zur Verwirklichung notwendig sind. Der operationale Umsetzer („Anpacker“) führt die vielen notwendigen praktischen Schritte aus.

Der Verwalter würde nutzlose, leblose Systeme, Regeln und einengende Strukturen produzieren, wenn es keine Aufgaben oder Projekte gäbe, die damit gesteuert werden sollen. Das heißt, der Visionär kreiert Ideen, mit denen er Emotionen frei setzt und begeistert. Der praktische Umsetzer führt durch aktives Tun das Projekt Schritt für Schritt zum Erfolg.

Der praktische Umsetzer würde sich ebenso in blindem Aktionismus verlieren, hätte er kein Bild vor Augen, in welche Richtung er wirken soll. Früher oder später würde er leerbrennen, wenn er keinen Sinn in seiner Tätigkeit findet. Er riskiert, sein Ziel aus den Augen zu verlieren, wenn er in sein Handeln keine Mechanismen integriert hat, die ihm aufzeigen, ob er nach wie vor „auf Kurs“ ist. Mechanismen, die ihm Rückmeldung über seine Fortschritte geben.

In Abb.1 ist der Kreislauf dargestellt, den Entwicklungsprozesse durchlaufen. Der Visionär oder die visionäre Gruppe kreiert ein Bild

der Zukunft und begeistert für eine attraktive Entwicklungsrichtung. Aus dieser Perspektive wird das Leitbild abgeleitet und die Strategie konzipiert. Auch zur Konzeption von Strategien braucht der Einzelne die Fähigkeit, über die Grenzen des Alltäglichen hinauszusehen, braucht er die Fähigkeit in die Zukunft denken zu können und die gangbaren Wege zu erkennen, die zur Vision führen. Er muss den Weg aufzeigen, der langfristig zur Vision führt. Das stark emotionale Bild der Vision wird mit konkreten Maßnahmen und messbaren Zielen ergänzt, die zu erreichen sind.

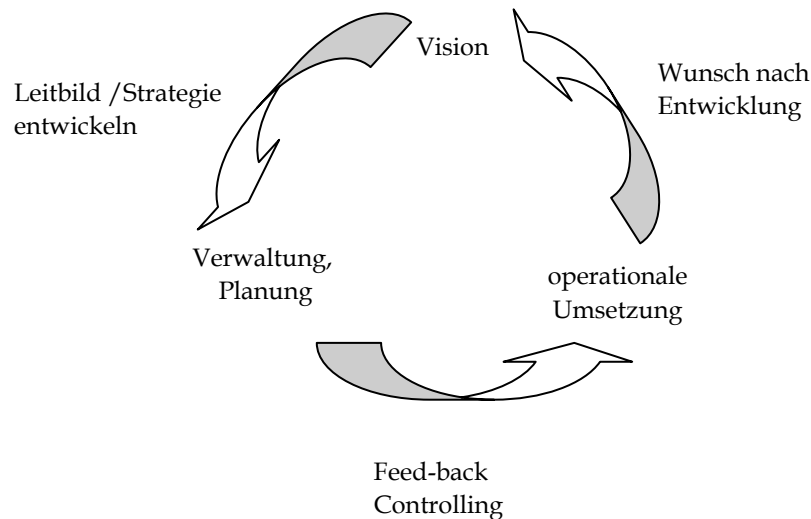


Abb.1: Kreislauf von Entwicklungsprozessen

Im Rahmen von Planung und Verwaltung werden die konkreten Projekte formuliert, die einzelnen Schritte, die auf diesem Weg zu setzen sind, festgelegt und koordiniert. Es werden Strukturen und Rahmenbedingungen geschaffen, die die Umsetzung unterstützen bzw. die Ideen werden in den bestehenden Strukturen verankert.

Bei der praktischen Umsetzung werden die Schritte gesetzt und die Maßnahmen ausgeführt. Das begleitende Controlling bei der Umsetzung sollte nicht als Kontrolle missbraucht werden, sondern als

permanenter Rückkoppelungsprozess verstanden werden, der einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess unterstützt und der gewährleistet, dass die gesetzten Ziele erreicht werden.

Mit dem Abschluss eines Projektes ist ein Abschnitt der Umsetzung abgeschlossen, aber es tritt kein Ende des Entwicklungsprozesses ein, im Gegenteil. Ein erfolgreiches Projekt zeichnet sich dadurch aus, dass es Veränderungen nach sich zieht, dass Wirkungen erreicht werden. Vielfach können die erwarteten Veränderungen auch zu einem Scheitern von Projekten führen. Nämlich dann, wenn die Bevölkerung aus Angst vor den Folgen, den möglichen Nebeneffekten, die das Projekt nach sich zieht, wenn es erfolgreich wird, das Projekt im Vorfeld verhindert. Widerstand gegen ein Projekt richtet sich selten gegen das Projekt an sich, sondern meist gegen die befürchteten Folgen oder Veränderungen, die dadurch eintreten sollen. Diese Befürchtungen können sowohl die Angst vor Beeinträchtigung der Gesundheit und des Lebensraumes, als auch die Angst vor Machtverlust sein.

Mit dem Erreichen von Zielen tritt selten der Effekt ein, dass der Einzelne nichts mehr hat, wonach er strebt. Es werden vielfach neue Wünsche und Ideen wach, die auf dem was nun bereits erreicht wurde, weiter aufbauen. Damit beginnt der Kreislauf neuerlich, diesmal jedoch auf einem höheren Niveau.

8. Das Bündnis zwischen Vision und Verwaltung

Systemerhalter und Systemverwalter dürfen nicht Blockaden für die Gestalter schaffen, sondern ihre Aufgabe liegt darin, die Verwirklichung von Ideen zu managen (HÖHLER, 1999, 303). Wir brauchen das Bündnis zwischen Visionären und Verwaltern. Ein Bündnis, bei dem sich jeder auf seine eigene Kernkompetenz konzentriert und jeder in der Andersartigkeit des Bündnispartners jene Qualität erkennt, die ihm selbst fehlt. Es kommt darauf an, die Fähigkeiten des anderen wertschätzend anzuerkennen, ohne dabei das eigene Können in Frage zu stellen. Vom einzelnen Beteiligten wird gefordert, dass er die eigenen Stärken entfaltet und in das gemeinsame Vorhaben einfließen lässt und so seinen optimalen Beitrag zur gemeinsamen Vision leistet. Eine Herausforderung lautet auch, das Fremde als Bereicherung zu erkennen und zu verstehen, dass sich durch das Zulassen von Unter-

schieden die eigenen Möglichkeiten erweitern. Regionen brauchen Bündnispartner, mit denen sie gemeinsame Visionen verwirklichen.

Literatur

- BAUER, R. und WEULE-RAUNIKAR, H. (1997): Dialog von Vision und Strategie. In: Gabler's Magazin. Wiesbaden: Verlag Gabler, S. 10-14.
- EICHER, H. (1997): Goldgrube statt Millionengrab: Personalmanagement – Können schlägt Wissen. Wien: Ueberreuter, S 147 f.
- HOFFMANN, P. H. (1999): Von Visionen, Menschen und Organisationen. In: Hernsteiner, Hernstein International Management Institute (Hrsg.). Wien: Wirtschaftskammer Wien, S 6-10.
- HÖHLER, G. (1999): Herzschlag der Sieger. München: Econ & List.
- NAISBITT, J. (1994): In: LANNER, S. (Hrsg.) Tele-Visionen. Wien: Verlag Arbeitsgemeinschaft Ländlicher Raum.
- ROTH, G. (1987): Erkenntnis und Realität. Das reale Gehirn und seine Wirklichkeit. In: Schmidt, S. (Hrsg.), Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus. Frankfurt: Suhrkamp.
- RUSCH, G. (1987): Erkenntnis, Wissenschaft, Geschichte, Von einem konstruktivistischen Standpunkt. Frankfurt: Suhrkamp.

Anschrift der Verfasserin

*DI Gisela Zechner
Training & Coaching
1140 Wien, Breitenseer Straße 49/3/4
Tel: +43 1 9854276
eMail: office@gisela-zechner.at
<http://www.gisela-zechner.at>*

