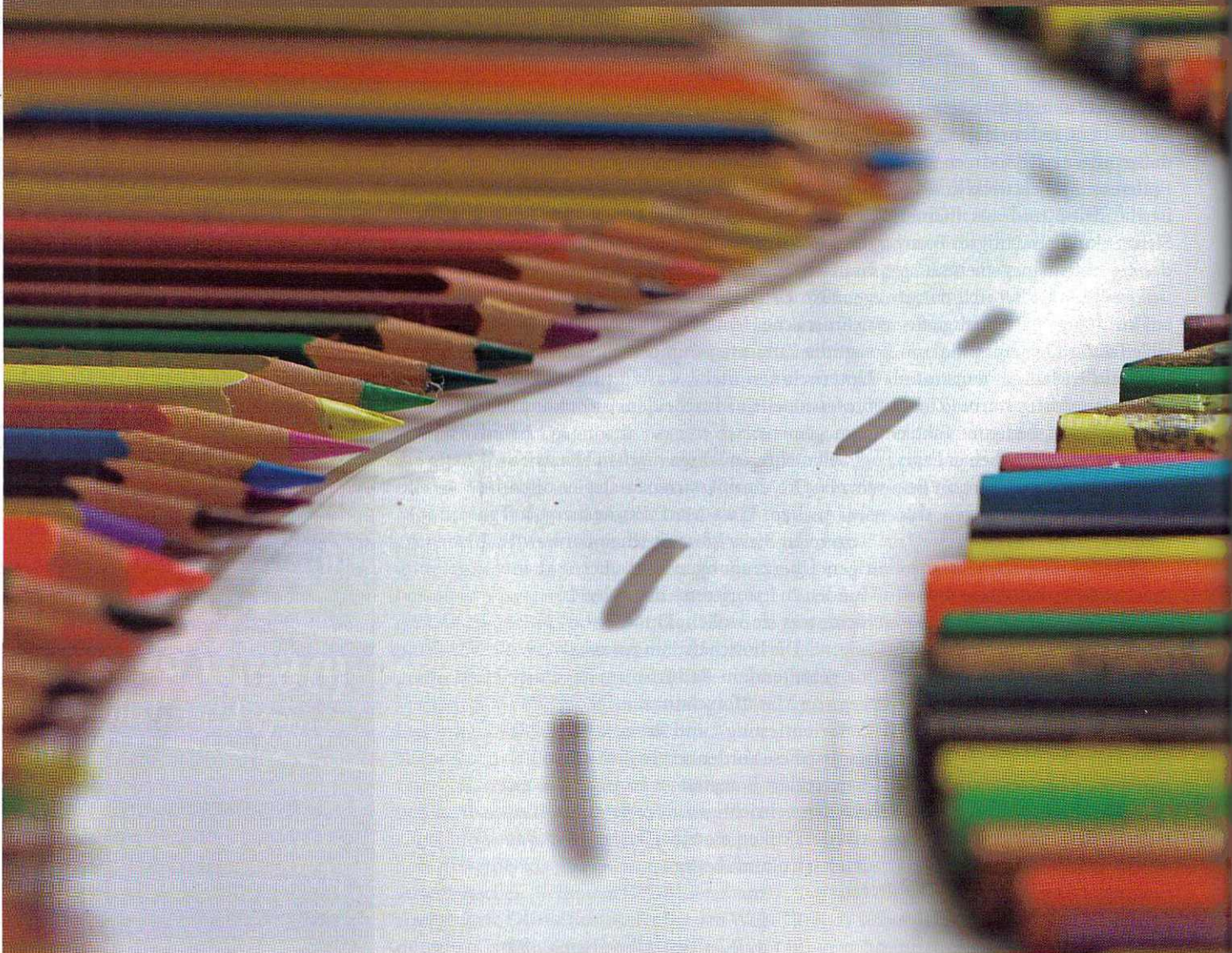


# Brauchbare Bilder

FÜHREN DURCH VISIONEN

Foto: Francesca Schellhaas/photocase.com



Je komplexer und schnelllebiger die Businesswelt wird, desto wichtiger ist es, dass Unternehmen ihren Mitarbeitern Orientierung bieten. Unternehmensvisionen können das leisten – und erleben deshalb eine Renaissance. Wie eine zugkräftige Vision im Kopf wirkt und wie sie entwickelt wird.

**Preview:** ► Bitte bildhaft: Das wichtigste Kriterium der Unternehmensvision ► Eintrittskarte zum Unbewussten: Wie Visionen implizite Motive anregen ► Vom Bild zum Begriff zum Ziel zum Bild: Der Viersprung der Visionsentwicklung ► Starkes Statement: Warum das Vision Statement von TUI der Musterlösung so nahe kommt ► Vorne anfangen: Warum man beim Zeichnen des Zukunftsbildes immer die Vergangenheit im Blick behalten sollte ► Die Rückübersetzung: Wie aus Visionen Ziele werden

■ Es sieht so aus, als ob einem Mitarbeiter zig Testdrucke aus der Hand gegliedert und die breite, freischwebende Treppe heruntergesegelt sind. Überall auf den Stufen und im Foyer der Druckerei Ziegler in Neckarbischofsheim liegen DIN-A4-Seiten herum. Auf diesen abgebildet sind Tiere, Gebäude, Menschen, Pflanzen ... Zwischen den Bildern schlendern 14 Beschäftigte umher, nehmen Papiere auf, betrachten sie, legen sie wieder hin. „Wir suchen unsere Vision“, erklärt Geschäftsführerin Angela Strein, die die Aktion angezettelt hat.

Die Bilderwanderung ist Teil eines Visionsentwicklungsprogramms, das Strein für ihr Unternehmen gebucht hat. Die Idee dazu

reifte in ihr rund ein halbes Jahr. Im Juni 2013 hat sie die Geschäftsführung des mittelständischen Betriebes übernommen, seitdem Vorträge des Druckverbandes besucht, an einem Online-Print-Symposium teilgenommen, viel Fachpresse gelesen. „Unternehmensvisionen sind bei uns in der Branche gerade großes Thema“, sagt sie.

Eine Beobachtung, die sich verallgemeinern lässt. Auch in anderen Branchen, in mittelständischen genauso wie in großen Unternehmen, wird seit einiger Zeit wieder vermehrt visioniert. „Das Konzept der Unternehmensvision erlebt eine Renaissance“, sagt Michael Ullmann vom Coachingzentrum Heidelberg, der das Visionsentwicklungsprogramm der Druckerei Ziegler leitet. Diesen Schluss zieht er nicht nur aus Gesprächen mit Kunden und Weiterbildungskollegen, sondern auch aus dem eigenen Auftragsbuch. „Das Visionsangebot haben wir seit rund zwei Jahren im Programm, die Nachfrage war vom Start weg hoch.“

Dass in Zeiten von strategischen Zielen, Kennzahlen aller Art und Balanced Scorecard ausgerechnet die gute alte Vision wieder aus den Tiefen der Management-Motten-

## Service

### Literaturtipps

► **Bernd Geropp: Ist die Katze aus dem Haus ... So arbeiten Ihre Mitarbeiter eigenverantwortlich und selbstständig.** Redline, München 2013, 24,99 Euro.

Der Autor beschreibt auf eingängige wie unterhaltsame Weise ein Führungskonzept, das am Prinzip der Eigenverantwortung der Mitarbeiter ansetzt. Die Wirkweise und Entwicklung von Visionen wird in einem der Kapitel anhand von Beispielen ausführlich besprochen.

► **Christian Hoffmeister: Business Fiction – Storytelling für Strategen.** managerSeminare 181, April 2013, [www.managerseminare.de/MS181AR05](http://www.managerseminare.de/MS181AR05)

Eine Welt erdenken, die es noch nicht gibt – und die trotzdem in sich so stimmig, glaubhaft und überzeugend ist, dass diejenigen, die von ihr hören, in sie eintreten wollen. Möglichen machen soll das die vom Autor entwickelte Methode der Business-Strategie-Erzählung, die in wesentlichen Punkten dem Konzept der Visionsentwicklung ähnelt.

kiste gekramt wird, mutet vielleicht merkwürdig an. Ist für den Führungsexperten Bernd Geropp aber logische Folge einer bekannten Entwicklung – der steigenden Komplexität. „Parallel nimmt das Bedürfnis der Beschäftigten nach Sinn und Orientierung zu“, sagt der Aachener Managementberater. Und die Managementlehre kennt laut Geropp kein Instrument oder Konzept, das besser geeignet ist, Arbeitnehmern beides zu liefern, als die Unternehmensvision. Voraussetzung: Die Unternehmensvision ist wirklich eine Vision.

### Visionen sind positiv aufgeladene Zukunftsbilder

Auf das entscheidende Kriterium, das, was die Vision zur Vision macht, weist schon der Begriff hin: das Bildhafte. Vision kommt von videre, dem lateinischen Wort für sehen. „Eine Vision ist ein positiv aufgeladenes Zukunftsbild“, erklärt der Wirtschaftspsychologe Hugo Kehr von der Technischen Universität München. Legt man diese Definition der Vision als Maßstab an, zeigt sich, dass das, was viele Unternehmen als Vision notiert haben, streng genommen keine ist. Ein typisches Beispiel einer visionsarmen Vision liefert die Commerzbank: „Als Marktführer für Privat- und Firmenkunden mit europäischer Ausrichtung wollen wir die beste Bank in Deutschland werden – und damit erste Wahl für unsere Kunden, Mitarbeiter und Investoren ...“ Bildhaftigkeit? Gleich null. Kehr, der als Berater Unternehmen bei der Visionsfindung unterstützt, sieht allerdings ebenfalls die Entwicklung: „Immer mehr Firmen schmeißen ihre Pseu-



### „Das Konzept der Unternehmensvision erlebt eine Renaissance.“

Dr. Michael Ullmann, Unternehmensentwickler, Managementtrainer und Business Coach am Coachingzentrum Heidelberg.  
Kontakt: ullmann@solutioplus.de



### „Die Managementlehre kennt kein Instrument, das besser geeignet ist, Sinn und Orientierung zu bieten als eine gute Unternehmensvision.“

Dr. Bernd Geropp, Führungsexperte und selbstständiger Managementberater, Aachen.  
Kontakt: info@berndgeropp.de

do-Visionen über Bord und machen sich daran, wirkliche Visionen zu entwickeln.“

Einen Hinweis, wie wichtig ein solcher Schritt werden kann, liefern die Erfolgsgeschichten jener Unternehmen, die einer glasklaren Vision folgen: Der Einzelhändler Walmart etwa zeichnet das Bild einer Zukunft, in der „ganz normale Menschen die gleichen Dinge kaufen können wie reiche Menschen“. Und Wikipedia träumt von einer Welt, „in der jede einzelne Person freien Zugang zu der Gesamtheit des menschlichen Wissens hat“. Die amerikanischen Managementforscher Jim Collins und Jerry Porras haben die Entwicklung der Aktienkurse in 60 Jahren von Unternehmen mit und ohne klare Vision verglichen. Ergebnis: Die Kurse der visionären Unternehmen stiegen im Schnitt sechsmal stärker als die der nicht visionären. Eine Erklärung, die sie in ihrem Buch „Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies“ liefern: Visionäre Unternehmen konzentrierten sich mehr darauf, den Erfolg zu erreichen, als zu dokumentieren, wie Erfolge erreicht werden sollen.

### Visionen aktivieren die impliziten Motive

Noch entscheidender ist laut Kehr der motivationale Effekt von Visionen. „Als mentale Bilder können Visionen einen Zugang zu den inneren Motiven des Menschen öffnen“, erklärt der Psychologe. Das haben Kehr

und Kollegen, die im Rahmen des Projekts „Die motivierende Kraft von Visionen“ in München weltweite Pionierforschung betreiben, in mehreren Experimenten nachgewiesen. In einem leiteten die Wissenschaftler eine Gruppe von Studenten an, sich auszumalen, ihr Examen mit hervorragenden Leistungen gemeistert zu haben, nun auf einer Bühne zu stehen und sich feiern zu lassen. Diese Vision sollte das implizite Machtmotiv der Versuchspersonen anregen, das eines der Motive ist, die jeder Mensch besitzt. Tatsächlich wiesen alle anschließenden Tests deutlich auf dessen Aktivierung hin: Der Testosteronspiegel – die charakteristische hormonelle Basis dieses Motivs – war angestiegen, die Studenten entwickelten verstärkt Machtfantasien, in einem Konzentrationstest schnitten sie deutlich besser ab als eine Kontrollgruppe, und sie fühlten sich stärker energetisiert – umso mehr, je ausgeprägter ihr implizites Machtmotiv war. „Wenn implizite Motive aktiviert werden, versorgen sie uns mit Energie, damit sie befriedigt werden können“, erläutert Kehr.

### Bilder werden Begriffe werden Ziele werden Visionen

Angela Strein hat das Bild eines Wolfskopfes elektrisiert. Sie hebt es auf, betrachtet es eingehend. „Warum spricht Sie das Bild an?“, fragt Programmleiter Ullmann. „Kann ich nicht sagen, irgendwas bringt es in mir zum Klingen“, antwortet die Managerin. „Gut“, sagt Ullmann, „dann nehmen Sie es bitte mit.“ Was er gesagt hätte, wenn Strein ihm sofort hätte erklären können, warum ihr das Bild gefällt: „Dann hätte ich sie gebeten, es wieder hinzulegen. Denn dann hätte sie mit dem rationalen Bewusstsein geantwortet.“ Der Gedanke dahinter: Wer sofort benennen kann, warum ihn ein Motiv anspricht, fühlt sich wahrscheinlich nur deshalb davon angesprochen, weil er denkt, dass es ihn ansprechen müsste.

Die Beschäftigten der Druckerei Ziegler haben einen kleinen Stapel von Bildern zusammengetragen, die in ihnen etwas zum Klingen gebracht haben. In kleinen Teams sammeln sie via Brainstorming Begriffe zu den Bildern: Spürnase, Rudel, souverän ... sind einige der Wörter, die zum Wolfsbild notiert werden. Die Begriffe sortieren sie in eine Matrix ein, die sich aus den Achsen innen (auf das eigene innere Erleben als Mitarbeiter und Teammitglied bezogen) und außen (auf den Kunden und den Markt bezogen) sowie kollektiv und individuell bildet. Unter anderem nach den Kriterien Wirkkraft und Häufigkeit werden die Begriffe gefiltert, die übrig gebliebenen nacheinander zu Leitsätzen ausformuliert. Dann stellt Ullmann jeweils die alles entscheidende Frage: „Woran werden Sie merken, dass dieses Leitbild in Ihrem Unternehmen Wirklichkeit geworden ist?“ Die Antworten formen zusammengekommen ein positiv aufgeladenes Zukunftsbild des Unternehmens – die Vision. „Die Vision beschreibt die Zukunft so, als wäre sie bereits realisiert“, erklärt Ullmann. Damit unterstreiche sie die Diskrepanz zwischen Ist- und Sollzustand und mobilisiert die Mitarbeiter für entsprechende Entwicklungs- und Veränderungsprozesse.

Die Rohversion der Unternehmensvision der Druckerei Ziegler umfasst ein Powerpoint-Chart. „Das ist die gängige Länge“, sagt Ullmann. Derzeit noch im Raum steht, ob die Vision noch zu einem Vision Statement – dem einen prägnanten Satz – verdichtet wird. Das sollte man laut Ullman versuchen, aber auf keinen Fall auf Teufel komm raus. „Ein schlechtes Vision Statement macht die Wirkung einer noch so guten Vision zunichte. Im Zweifelsfall lieber auf einen Kernsatz verzichten.“

An diesem Punkt scheiden sich die Geister der Visionsexperten. Während die einen wie Ullmann Vision Statements für verzichtbar halten, bezeichnen die anderen sie als Herzstück einer jeden Vision. „Das Vision Statement bringt die Vision auf den Punkt und erzeugt ein lebendiges Bild im Kopf. Es ist der emotionalisierende Anker der Vision“, betont Hugo Kehr. Zwar ist es je nach Ausrichtung, Größe, Produkt oder Dienstleistung nicht jedem Unternehmen möglich, in einem Satz ein so klares Zukunftsbild zu skizzieren wie es Wikipedia oder Walmart gemacht haben. „Ein wirkungsvoller Kernsatz lässt sich aber immer finden“, ist der Forscher überzeugt.

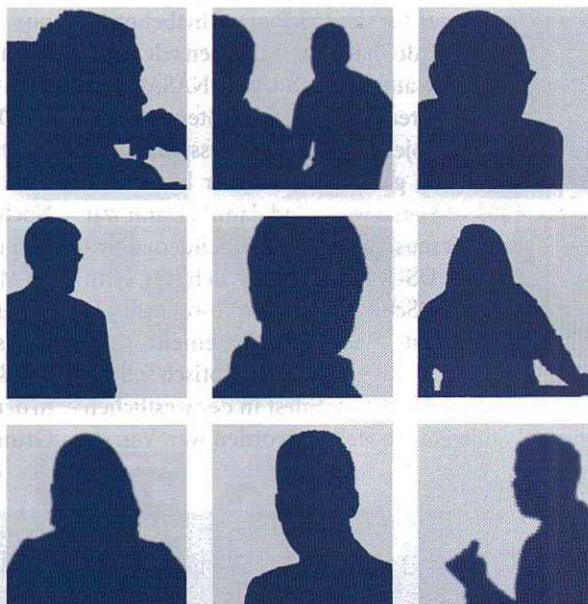
#### Das Vision Statement von TUI als Musterlösung

Anschauungsunterricht dafür liefert TUI mit seinem Vision Statement: „The World of TUI is the most beautiful time of the year.“ Kehr und Kollegen haben die Statements von sechs deutschen Großunternehmen – neben TUI waren das die Deutsche Telekom, BASF, E.ON und Continental – anhand der von ihnen entwickelten Munich Vision Scale untersucht. 140 Studienteilnehmer baten sie, die Kernsätze der Konzerne hinsichtlich der Skalen-Kategorien Bildhaftigkeit (Wie leicht lässt sich das Statement visualisieren?), Kommunikation (Ist die Vision verständlich?), Motivation



Frankfurt School of  
Finance & Management  
Bankakademie | HfB

## Karriereförderer gesucht



Als Fach- und Führungskraft, als Personalverantwortlicher oder Geschäftsführer: Die Leistungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter oder Ihres Unternehmens auszubauen und im Markt zu erhalten, ist eine permanente Herausforderung.

Suchen Sie nach dem passenden Talent Management Programm, qualifizierten Coachings oder Executive Trainings, auch auf internationalem Niveau?

Möchten Sie durch Bildungsprogramme fachliches Know-how und Management-Kompetenzen erwerben? Planen Sie E-Learning im Unternehmen einzusetzen?

Wir schärfen Ihr Profil und stärken Sie in Ihrer Karriereförderung – gezielt und umfassend.

Lernen Sie uns kennen.

[www.frankfurt-school.de/profilmacher](http://www.frankfurt-school.de/profilmacher)

(Begeistert die Vision?) und Machbarkeit (Glaubt man an die Umsetzbarkeit?) zu beurteilen. Das TUI-Statement schnitt in allen fünf Feldern am besten ab. Kehr: „Je besser sich ein Vision Statement gedanklich bebildern lässt, desto leichter lässt es sich kommunizieren und desto eher hat es die erhoffte mitreißende und motivierende Wirkung.“

Dass ein Vision Statement, so wie das von TUI, kein ganz scharfes Zukunftsbild zeichnet, ist laut Führungsexperten Bernd Geropp kein Nachteil, im Gegenteil. Das lehrt die Geschichte, sagt er, und verweist auf eine bekannte Historie: 1961 formulierte US-Präsident Kennedy das Vision Statement für die US-Raumfahrtbehörde: „Bis Ende des Jahrzehnts bringen wir einen Menschen auf den Mond.“ Die NASA-Ingenieure waren begeistert, die Steuerzahler, die das Projekt finanzieren mussten, waren begeistert, ganz Amerika war begeistert. 1969 war es so weit. Und dann? „Dann war die Luft raus“, sagt Geropp. „Seitdem dümpelt die US-Raumfahrt vor sich hin.“ Ein ähnliches Schicksal hat Microsoft erlitten, als Bill Gates visionäres Statement – „In jedem Haus, auf jedem Schreibtisch soll ein PC stehen!“ – zumindest in der westlichen Welt ziemlich wahr geworden war. Von da



„Eine Vision kann nicht am Reißbrett entwickelt werden. Wenn sie keinen Bezug zum Unternehmen hat, erzeugt sie nur Zynismus.“

Dr. Hugo Kehr, Professor für Psychologie an der Technischen Universität München. Kontakt: kehr@tum.de

an ging es für den Konzern fast nur noch in eine Richtung: abwärts.

### Die Drei Großen sollten angesprochen werden

Noch in weiterer Hinsicht eignet sich das TUI-Vision-Statement als Muster. Es ist, wie Psychologe Kehr es ausdrückt, multithematisch: „Es spricht die Drei Großen Motive an.“ So werden in der Motivationsforschung die Grundmotive Zugehörigkeit,

Macht und Leistung genannt, die jeder Mensch – freilich in individuell verschiedener Ausprägung – besitzt. Das Zugehörigkeitsmotiv induziert ein Wir-Gefühl, man will Teil einer Gruppe sein, die „World of TUI“ bietet dafür den Raum. Das Macht-Motiv löst Wünsche aus wie besser zu sein als andere und sich positiv abzuheben. Dieses Bedürfnis spricht der Superlativ im Satz an – „the most beautiful time of the year“. Gleichzeitig zeichnet dieser ein ehrgeiziges Ziel, wodurch das Leistungsmotiv angeregt wird. „Bei multithematischen Vision Statements ist für alle was dabei“, konstatiert Kehr.

Ob die Vision der Druckerei Ziegler noch zu einem Vision Statement verdichtet wird oder nicht – das Modell der Drei Großen wird in dem Prozess auch weiterhin keine Rolle spielen. „Durch die emotionale Bildersammlung haben wir direkt an den impliziten Motiven der Mitarbeiter angedockt“, sagt Ullmann. Diese im weiteren Prozess zu benennen oder in ein Modell einzuordnen ist daher nicht notwendig – durch die intensive Einbindung der Belegschaft sind sie sozusagen prozessimmanent.

### Beim Blick in die Zukunft immer zurückschauen

Ab einer gewissen Mitarbeiterzahl ist so eine aktive Beteiligung der Beschäftigten in den Visionsentwicklungsprozess nicht mehr möglich. Bei dem Prozessformat, das Ullmann bei der Druckerei Ziegler genutzt hat, zieht er die Grenze bei etwa 15 Teilnehmern. „Wir haben auch andere Formate, bei denen können wir bis zu 100 Personen einbeziehen“, erklärt der Weiterbildner. Die Unternehmen, die Hugo Kehr als visionären Helfer buchen, haben in der Regel Belegschaften, die ein Vielfaches an Köpfen zählen. Kehr achtet in der Arbeit mit diesen Kunden darauf, dass möglichst alle Ebenen und Bereiche durch Repräsentanten vertreten

## Visionen verbreiten: 3 Tipps

„Wenn das Leben keine Vision hat, nach der man sich sehnt, dann gibt es auch kein Motiv, sich anzustrengen“, hat schon der Psychoanalytiker Erich Fromm formuliert. Die Vision im Unternehmen am Leben zu halten und zu verbreiten ist unter anderem aus diesem Grund eine zentrale Managementaufgabe.

► **Mit der Vision auseinandersetzen:** Die Führungskräfte sind die wichtigsten internen Multiplikatoren der Unternehmensvision. Glaubhaft vertreten können sie sie nur, wenn sie wirklich hinter ihr stehen. Teil der Führungskräfteentwicklung sollte daher immer die individuelle Auseinandersetzung mit der Unternehmensvision sein. Wie verstehe ich sie konkret? Was bedeutet sie für mich? Und in welcher Rolle kann ich am besten dazu beitragen, dass die Vision wahr wird?

► **Über die Vision reden:** Im Idealfall gehört die Kommunikation über die Vision zur Unternehmenskultur. Gespräche über die Vision fangen beim Einstellungsgespräch an, sollten Teil eines jeden Jahresgespräches sein und auch im Alltagsgeschäft fortgesetzt werden. Wichtig ist es dabei, immer wieder die Verbindung von spezifischen Zielen zur Unternehmensvision hervorzuheben und zu verdeutlichen, dass diese Etappen auf dem Weg zu ihrer Verwirklichung sind.

► **Über die Vision schreiben:** Ob in den Social Media, der Mitarbeiterzeitung, im Jahresbericht oder in der Unternehmensbroschüre – auch die schriftliche Auseinandersetzung mit der Unternehmensvision sollte kontinuierlich geführt werden. Gibt es ein Vision Statement, also einen Kernsatz, der die Vision auf den Punkt bringt, gilt es, dieses sichtbar zu machen. Im Großen, etwa als Banner im Foyer des Unternehmens, wie im Kleinen, beispielsweise in den E-Mail-Signaturen oder im Briefkopf des Unternehmens.

sind. „Besonders wichtig ist es, dass die Unternehmensleitung Flagge zeigt“, betont der Berater.

Ansatzpunkt für das zu entwickelnde Zukunftsbild sollte laut Kehr immer die Vergangenheit des Unternehmens sein. In jedem Start-Workshop hat er deshalb eine große Zeitachse zum Auseinanderfalten dabei. In diese tragen alle Teilnehmer die für sie persönlich wichtigsten Etappen der Unternehmensentwicklung ein, dann wird die Achse aufgehängt. „Der Blick auf Erreichtes erzeugt Mut, hoch hinauszudenken“, erklärt Kehr. Gleichzeitig werde so der Prozess von Anfang an fest ans Unternehmen angedockt. Kehr: „Eine Vision kann nicht am Reißbrett entwickelt werden. Wenn sie keinen Bezug zum Unternehmen hat, erzeugt sie nur Zynismus.“

Assoziationen und Metaphern zum Unternehmen sammeln, aus diesen Ziele ableiten, ausmalen, wie es aussehen wird, wenn die Ziele erreicht sind und diese Bilder zurück in Wörter übersetzen – das Grundmuster im weiteren Prozessverlauf ist das gleiche wie bei Ullmann und wohl den meisten Anbietern, die Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Vision unterstützen. Einige – auch Kehr und Ullmann – nutzen zudem Prognosetools wie Trendanalysen und klassische Strategietools wie SWOT-Analysen, um die Zukunft zu zeichnen, in der die Vision Wirklichkeit werden soll. Das Bild des Unternehmens bekommt so den passenden Rahmen.

#### Aus Visionen Ziele entwickeln

Wenn das Bild fertig ist, fängt die eigentliche Arbeit erst an. „Eine Vision ohne Aktion ist Halluzination“, hat einmal einer von Kehrs Workshop-Teilnehmern zuge-spitzt. Dabei gibt es zwei Hauptaufgaben. Die eine ist die Kommunikation der Vision. „Jeder Mitarbeiter muss sie kennen“, unterstreicht Kehr (siehe dazu Kasten links). Die andere ist die Übersetzung der Vision in Ziele. In Expertenteams werden Etappenziele entwickelt und diese auf Bereiche mitunter sogar auf einzelne Mitarbeiter heruntergebrochen. Diesen Arbeitsschritt vollzieht gerade Geschäftsführerin Angela Strein mit ihren Mitarbeitern: „Es ist etwas ganz anderes, Etappen auf dem Weg zur Verwirklichung einer Vision festzulegen als unternehmerische Ziele zu definieren, die für sich stehen.“

Um zu verdeutlichen, wie visionäre Ziele – also Ziele, die aus einer Vision abgeleitet werden – wirken, nutzt Bernd Geropp gerne diese bekannte, aber auch zu Recht oft weitererzählte Anekdote: In einer mittelalterlichen Stadt kommt ein Passant an einer Baustelle vorbei. Drei Steinmetze arbeiten dort. Der erste hämmert müde auf einen großen Brocken ein. Der Passant fragt ihn, was er dort macht: „Ich behaue einen Stein“, antwortet dieser. Die gleiche Frage stellt der Passant dem zweiten Steinmetz, der sichtlich eifriger bei der Arbeit ist. Der keucht: „Ich verdiene den Lebensunterhalt für meine Familie.“ Der dritte Steinmetz hört die Frage zuerst nicht, der Passant wiederholt sie lauter. Der Steinmetz unterbricht seine Arbeit, streicht mit der Hand langsam über den Stein und sagt lächelnd: „Wir bauen einen Dom.“

Andree Martens ■



Frankfurt School of  
Finance & Management  
Bankakademie | HfB

## Profilmacher gefunden



Die Frankfurt School of Finance & Management zählt zu den führenden Business Schools in Deutschland.

Fach- und Führungskräfte, Professionals und Unternehmen profitieren von Seminaren und Zertifizierungen für den systematischen Ausbau von Kompetenzen und den Erhalt von Leistungsfähigkeit.

Schärfen Sie Ihr Profil.

Nutzen Sie unsere Bildungsvielfalt zur Karriereförderung. Erweitern Sie das fachliche Know-how Ihrer Mitarbeiter durch berufsbegleitende Weiterbildung für Wirtschaft und Management.

Alle Qualifikationen führen wir auch unternehmensspezifisch als Inhouse-Maßnahme durch.

[www.frankfurt-school.de/profilmacher](http://www.frankfurt-school.de/profilmacher)