

Führen durch Visionen

- warum Spitzenführungskräfte mit Bildern führen

„Wer keine Vision hat, vermag weder große Hoffnung zu erfüllen, noch große Vorhaben zu verwirklichen.“ Thomas Woodrow Wilson

Ob Nelson Mandela, Martin Luther King oder Mahatma Gandhi – sie alle hatten eine Vision von einer besseren Welt. Während vielen Zeitgenossen ihre Träume als unerreichbar erschienen, mobilisierten sie mit ihren Visionen ungeahnte Kräfte und veränderten so die Welt. Die großen Träume von damals sind heute selbstverständlich gelebte Realität.

Visionäre Unternehmer sind erfolgreiche Unternehmer

Nicht nur in der Politik, auch in der Wirtschaft waren es immer die Visionäre, die am meisten bewirkten. Bill Gates Satz „a computer on every desk and in every home“ ist legendär. In diesem bildhaften Satz brachte er das langfristige Ziel von Microsoft auf den Punkt. Jeder Mitarbeiter verstand, um was es ging. Sein großer Konkurrent Steve Jobs ging ebenfalls als visionärer Unternehmer in die Geschichte ein. „We're gambling on our vision, and we would rather do that than make "me too" products. Let some other companies do that. For us, it's always the next dream“ sagte er 1984 in einem Interview. Frei übersetzt: Wir spielen mit unseren Visionen - für uns zählt immer der nächste Traum.

Visionen machen den entscheidenden Unterschied

Die Wirtschaftswissenschaftler James Collins und Jerry Porras verglichen über einen Zeitraum von 60 Jahren die Entwicklung von Aktienkursen von amerikanischen Unternehmen mit und ohne Unternehmensvision. Die Unternehmen mit einer klaren Vision waren signifikant erfolgreicher als diejenigen ohne. Ihr Aktienwert stieg in dem Zeitraum zwölfmal stärker als der Durchschnitt.¹ Damit die Vision wirksam ist, muss sie laut den Managementforschern die Kernwerte des Unternehmens widerspiegeln und die gewünschte Zukunft in ein klares Bild fassen. Die gut formulierte Vision trennt die Spreu vom Weizen nicht nur auf der Unternehmensebene, sondern auch bei Teams. Dies zeigen die Forschungsergebnisse von Jon Katzenbach. Er untersuchte die Leistungsfähigkeit von Teams und hielt seine Ergebnisse in der Team Performance Curve fest. Hochleistungsteams, die alle anderen in ihrer Leistung deutlich überragten, hatten stets eine klare Vision von dem, was sie erreichen wollten².

Warum Visionen wirken

Unser Gehirn denkt in Bildern. Ob wir unseren nächsten Urlaub planen oder über eine Unternehmensstrategie nachdenken, das Gehirn produziert sofort Bilder. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Es fasst zahlreiche Informationen prägnant zusammen und bringt sie so auf den Punkt. Weil die Vision bildlich ist, schafft sie auch einen direkten Zugang zu den Gefühlszentren des Gehirns. Sie entwickelt damit eine viel größere Wirkkraft als abstrakte Zielkennzahlen. Gerade in einer komplexen Welt bietet ein kraftvolles Bild der angestrebten Zukunft den Mitarbeitern Orientierung und Sinn. Jedem ist klar, wo der Weg hinführen soll und was es zu erreichen gilt. Visionen zeigen eine klare Richtung. Sie sind das visuelle Leitbild, auf das alles Handeln der Mitarbeiter ausgerichtet ist.

¹ James C. Collins, Jerry I. Porras: Building Your Company's Vision, Harvard Business Magazine, September 1996

² Jon R. Katzenbach, Douglas K. Smith (1993). Teams – Der Schlüssel zu Hochleistungsorganisationen

Die Zukunft auf den Punkt bringen – die passende Vision finden und umsetzen

"Alle Dinge beginnen mit einer Vision, alle Dinge haben ihren Ursprung in der Vision, doch alle Dinge müssen dann auch noch ins Werk gesetzt werden. Alles, was ist oder entsteht oder erzeugt oder geschaffen wird, alles ist das Ergebnis eines Tuns oder Ausführens. Selbst die Vision ist nicht ohne Voraussetzung, wir müssen sie suchen, wir müssen Visionen und Träume suchen und unsere Träume dann leben." (Indianische Weisheit)

Visionen sind definiert als positive, emotional geladene Vorstellungsbilder einer erstrebenswerten und zugleich erreichbaren Zukunft von Individuen, Gruppen und Organisationen. Die Vision packt das Entwicklungs- und Wachstumspotential in ein einprägsames Bild der Zukunft. Die passende Vision zu finden, ist jedoch nicht leicht. Viele Unternehmensvisionen sind austauschbar oder zu abstrakt formuliert. Dann fehlt es ihnen an emotionaler Wirkung und Identifikationskraft. Gerade in ihrer identitätsstiftenden und motivierenden Kraft liegt aber die Wirkung einer starken Vision. Dafür muss die Vision einfach, verständlich und prägnant formuliert sein und zu den jeweiligen Werten, zur Kultur und zur Philosophie wie auch zur Marktentwicklung passen.

Der Visions-Workshop - gemeinsam das passende Zukunftsbild schaffen

Eine kraftvolle Vision lässt sich nicht am Reißbrett entwickeln. Eine Vision zu schaffen, ist stets ein kreativer Prozess, der viel Nachdenken erfordert. Weil dabei verschiedene Aspekte und Perspektiven eingebunden und immer mehr zu einem Bild verdichtet werden, empfiehlt es sich, die Mitarbeiter in diesen Prozess miteinzubeziehen. So fließt ihr Know-how und ihre Erfahrung, ihre Bedürfnisse und Motive mit in das unternehmerische Zukunftsbild ein. Die Visionsentwicklung wird dadurch zum identitätsstiftenden Gemeinschaftserlebnis. Dies gilt nicht nur für Unternehmensvisionen, auch einzelne Teams werden durch eine gemeinsam entwickelte Vision gestärkt.

Vom Wünschen zum Handeln – wie das Traumbild zur gelebten Wirklichkeit wird

Die Visionsentwicklung ist der erste Schritt des Prozesses. Aus dem Wunsch muss nun konkretes Handeln im operativen Tagesgeschäft werden. Dazu muss die Vision zunächst fest im Kopf von Führungskräften und Mitarbeitern verankert, dann immer wieder kommuniziert und in messbaren Zielen und Handlungsplänen konkretisiert werden. Aus unserer Erfahrung eignet sich ein gemeinschaftliches Erlebnis besonders gut für die Einführung einer Unternehmensvision. Solch ein Gemeinschaftserlebnis ist ein Meilenstein in der Unternehmensgeschichte und bleibt nachhaltig in Erinnerung. Ein Beispiel aus unserer Beraterpraxis: Bei einem unserer Kunden haben die Mitarbeiter unter Anleitung einer Künstlerin ihre Interpretation der Vision auf Leinwände gemalt. Jeder Mitarbeiter hat sich so intensiv mit der Vision beschäftigt. Das Ergebnis wurde als Mosaik zusammengestellt und in den Geschäftsräumen aufgehängt. Das Visions-Kunstwerk ist so stets präsent und wird immer wieder von Kunden und anderen Besuchern bewundert. Genau auf diese permanente Präsenz kommt es an. Es gilt immer wieder über die Vision zu sprechen und gemeinsam darauf hinzuarbeiten, dass sie Wirklichkeit wird.

Mit Visions-Workshops unterstützen wir Unternehmen und ihre Teams, eine passende kraftvolle Vision zu entwickeln, zu implementieren und in operationale Strategien und Ziele zu übertragen.

Autorin: Petra Weber, solutio plus Coachingzentrum Heidelberg, März 2014