

## Newsletter-Artikel Oktober 2012

### Die Kraft der Vision nutzen

„If You can dream it, You can do it“ - was man sich ausmalen kann, das kann man auch umsetzen, so bringt Walt Disney die Wirkung von Visionen auf den Punkt. Wir brauchen klare, kraftvolle Vorstellungsbilder von dem, was wir erreichen wollen. Dies gilt insbesondere, wenn es darum geht, ein ganzes Team oder Unternehmen zu motivieren und auf ein gemeinsames Ziel einzuschwören. In dem Artikel erfahren Sie, warum Visionen so stark motivieren und wie Sie für sich selbst, für Ihr Team oder für Ihr Unternehmen eine wirksame Vision schaffen.

#### **Große Vorhaben brauchen Visionen**

Der Altbundeskanzler Helmut Schmidt spottete, wer Visionen habe, der solle doch zum Arzt gehen. Doch ein Blick in die Geschichte beweist die Sogwirkung von attraktiven Zukunftsbildern: Martin Luther King gelang mit seinem berühmten Satz „I have a dream“ der Anstoß zur Abschaffung der Rassengesetze. John F. Kennedy beschwor in einer legendären Rede 1961, dass noch im gleichen Jahrzehnt der erste Mann auf dem Mond landen wird. Mehr als 400.000 Menschen in 20.000 Unternehmen arbeiteten hochmotiviert, um diesen Traum wahr werden zu lassen. Und Kennedy behielt recht: Am 21. Juli 1969 betrat Neil Armstrong als erster Mensch den Mond.

#### **Visionäre Unternehmer schaffen neue Märkte**

Die Erfolgsgeschichte großer Unternehmen ist von Visionären geprägt: Carl und Berta Benz träumten von Kutschen, die ohne Pferde fahren. Ihr Traum half ihnen, viele Schwierigkeiten und Rückschläge zu überwinden. Henry Ford wollte, dass jeder Arbeiter sich ein Auto leisten kann und führte die Massenproduktion ein. Bill Gates sah in einer Zeit, als die Großrechner noch ganze Räume füllten, bereits in jedem Haushalt einen Computer stehen. Steve Jobs revolutionierte mit seinen Visionen von smarten, digitalen Lifestyle-Produkten den Computer- und Musikmarkt und trieb seine Mitarbeiter immer wieder zu neuen Höchstleistungen an.

#### **Visionen aus Sicht der Gehirn- und Motivationsforschung**

Motiviertes Handeln braucht das starke Gefühl „Ich will!“. Das limbische System, unser Gefühlszentrum im Gehirn, spielt dabei eine zentrale Rolle. Laut dem Gehirnforscher Gerhard Roth entscheidet dieses Gehirnteil über unsere Wünsche und Zielvorstellungen<sup>1</sup>. Diese Motivationszentrale in unserem Gehirn lässt sich jedoch mit Worten nur schwer erreichen, sie braucht Bilder. Mentale Bilder schaffen den direkten Zugang zu unserem Gefühlshirn und damit auch zu unseren unbewussten Motiven und Bedürfnissen, im Fachjargon als implizite Bedürfnisse bezeichnet. Die klaren Bilder einer Vision entwickeln eine emotionale Resonanz und sprechen so Kopf und Herz direkt an.

#### **Visionen als Führungsinstrument**

Nach der transformationalen Führungstheorie wird eine Führungskraft, die eine kraftvolle Vision hat, als charismatisch wahrgenommen. Sie inspiriert, motiviert und begeistert ihre Mitarbeiter. Diese vielfach validierte Führungstheorie geht davon aus, dass eine Vision das Bewusstsein der Mitarbeiter auf die gemeinsamen Ideale und Ziele ausrichtet. Eine Vision motiviert, weil sie den Blick auf das große Ganze lenkt. An einer Kathedrale mitzuwirken, beflügelt mehr, als nur einen Stein zu behauen. Eine Vision zu entwickeln und zu kommunizieren, ist deshalb ein wirksamer Hebel zur Steigerung der Mitarbeitermotivation.

<sup>1</sup> Roth, G. „Aus Sicht des Gehirns“, 2003, S. 164

### Was eine kraftvolle Unternehmensvision ausmacht

Eine Visionen ist ein positives und emotional geladenes Vorstellungsbild über die Zukunft. Doch nicht jedes Zukunftsbild entfaltet seine visionäre Kraft. Viele Unternehmen haben Visions- und Leitbilder, die vollkommen wirkungslos bleiben. An der TU München wurde deshalb die „Munich Vision Scale“, ein Instrument zur Bewertung von Unternehmensvisionen, entwickelt<sup>2</sup>. Danach lassen sich die Qualitätsmerkmale von Visionen anhand von vier Dimensionen überprüfen:

- Kommunikation: Ist die Vision verständlich?
- Motivation: Begeistert die Vision?
- Ambition: Sportet die Vision an?
- Machbarkeit: Glaubt man an ihre Umsetzbarkeit?

Je besser sich eine Unternehmensvision gedanklich bebildern lässt, desto leichter lässt sie sich kommunizieren und desto eher hat sie auch die erhoffte mitreißende und motivierende Wirkung. Die Münchner Forschungsgruppe unter Rawolle und Kehr haben in einer Studie die Visionen von sechs DAX-30-Unternehmen untersucht. Am besten schnitt dabei die Vision des Reiseanbieters TUI ab: „The World of TUI is the most beautiful time of the Year.“

### Vom Wünschen zum Handeln – die Vision wahr werden lassen

Eine Vision zu entwickeln, ist der erste Schritt der Reise. Für die Umsetzung müssen dann Zwischenziele und Meilensteine, Strategien und Maßnahmen festgelegt werden. Für Unternehmen und Organisationen hat sich dafür die Balanced Scorecard als Managementinstrument besonders bewährt. Auf der Basis der Vision und der Strategie werden Ziele für verschiedene Perspektiven und Bereiche definiert und mittels Kennzahlen messbar gemacht. Dann werden die erforderlichen Maßnahmen verbindlich geplant. So ist gesichert, dass die Vision kein Luftschloss bleibt, sondern Schritt für Schritt umgesetzt wird.

### Persönliche Visionen nutzen

Ein prägnantes Zukunftsbild hat eine stark motivierende Kraft. Doch nicht jedes Traumbild - zum Beispiel vom großen Lottogewinn - wird wahr. Damit unsere Träume keine Schäume bleiben, muss auch die persönliche Vision bestimmte Kriterien erfüllen: Die Vision muss unsere individuellen Bedürfnisse und Motive ansprechen. Sie muss unseren Werten entsprechen und uns (Lebens-)Sinn vermitteln. Wir müssen selbst etwas dafür tun und dabei unsere Talente und Potentiale entfalten können. Das langfristige Ziel hinter der Vision muss uns so wichtig sein, dass wir dafür bereit sind, auch Durststrecken in Kauf zu nehmen. Sind diese Voraussetzungen gegeben, dann machen wir uns gerne auf den Weg, auch wenn er manchmal steinig ist. Denn die Vision gibt genug Kraft, um Schwierigkeiten und Hürden zu überwinden und voller Mut und Zuversicht zu handeln.

Das Team des Coachingzentrums Heidelberg unterstützt Unternehmen durch Workshops und Prozessbegleitung, eine kraftvolle Vision zu entwickeln und sie in der Organisation zu implementieren. Einzelpersonen können im Seminar „MyWay – den eigenen Weg finden und gehen“ mittels innovativer Methoden der Gehirnforschung ihre starke persönliche Leitvision entwickeln und ausformulieren.

Autorin:  
 Petra Weber

<sup>2</sup> Rawolle M., Kehr H.M.: „Lust auf Zukunft. Die motivierende Kraft von Unternehmensvisionen nutzen“ in OrganisationsEntwicklung – Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, 4-2012