

Hintergrund: Wie Unternehmen ihre Vision finden

Interview. Professor Dr. Hugo M. Kehr, Leiter des Lehrstuhls für Psychologie an der Technischen Universität München, hat die angeblich motivierende Wirkung von Visionen, wie sie von der „Positiver-Denken“-Bewegung unterstellt wird, kritisch untersucht.



**Professor Dr.
Hugo M. Kehr** über
„richtige“ Visionen

Die meisten Visionen von Unternehmen sind doch viel zu abstrakt, um eine Wirkung zu entfalten ...

Kehr: Das stimmt. Nur wenige arbeiten mit Bildern. Oftmals sind das endlose Fadensätze, die noch dazu völlig austauschbar sind. Das ist nicht motivierend. Das haben wir anhand der Visionen von sechs willkürlich ausgewählten Unternehmen untersucht. Dabei wurden 58 Personen gebeten, die Visionen danach zu beurteilen, ob beim Lesen der verbalen Beschreibung ein inneres Bild entsteht. Beim Reiseveranstalter TUI mit der Vision „The World of TUI is the most beautiful time of the year“ gelang das gut. Bei der Deutschen Telekom nicht. Ihre Vision lautet: „Als das führende Dienstleistungsunternehmen der Telekommunikations- und Informationstechnologie-Industrie verbinden wir die Gesellschaft für eine bessere Zukunft. Mit höchster Qualität, effizient und innovativ zum Nutzen unserer Kunden. In jeder Beziehung.“

Motiviert ein Bild allein?

Kehr: Nein, unsere Grundüberlegung ist, dass mentale Bilder, also der Kern einer Vision, auf einer emotionalen Ebene wirken, indem sie unbewusste Motive anregen. Wirksame Visionen müssen daher mit den unbewussten Motiven eines Menschen verbunden sein. Sie stellen so etwas wie eine Art überdauernde, individuelle, emotionale Vorliebe dar und beeinflussen das Verhalten.

Wie finde ich so eine Vision?

Kehr: Wichtig ist, dass die Vision aus einem selbst heraus kommt und die persönliche Geschichte, die eigenen Stär-

ken und natürlich auch die Schwächen berücksichtigt. Wenn ein Motivationstrainer seinen Seminarteilnehmern erzählt, sie sollen Fotos von der Yacht aus der Illustrierten ausschneiden und das als ihre Vision nehmen, dann hat das oft nur wenig mit der jeweiligen Person zu tun. Und selbst, wenn der Wunsch erfüllt werden sollte, fühlt sich das Ganze meist hohl an. Das Problem ist, dass die meisten Menschen ihre unbewussten Motive gar nicht kennen. Sie schätzen ihre unbewussten Bedürfnisse falsch ein und setzen sich deshalb auch Ziele, die nicht zu ihren unbewussten Motiven passen.

Wie finde ich heraus, ob meine Vision zu meinen unbewussten Motiven passt?

Kehr: Mit einer Vision entstehen immer auch Gefühle. Die muss ich mir anschauen. Wenn die positiv sind, besteht eine relativ große Wahrscheinlichkeit, dass die Vision zu meinen unbewussten Motiven passt und ich die daraus abgeleiteten Ziele auch erreiche. Passt ein Ziel dagegen nicht zu meinen Motiven, dann kostet die Verfolgung viel Kraft und Zeit, führt zu Unzufriedenheit und verringert das Wohlbefinden. Selbst wenn das Ziel erreicht ist, kommt oft kein Gefühl der tiefen Zufriedenheit oder wirklichen Freude auf, stattdessen herrschen Leere und Gleichgültigkeit vor. Die Frage ist also, wie es gelingen kann, Ziele zu formulieren, die besser zu unbewussten Motiven passen.

Aber wie kann eine motivierende Vision entwickelt werden, die die unbewussten Motive anspricht?

Kehr: Zunächst einmal muss man weg von den abstrakten und rationalen Formulierungen und ein inneres Bild ansprechen. Die Qualität einer Vision hängt entscheidend von ihrer Visualisierbarkeit ab. Nur dann fühlt man sich angespornt und begeistert und glaubt auch, dass man sich die Vision merken und auch andere davon begeistern kann. Dabei müssen dann natürlich auch Gefühle angesprochen werden, mit denen sich möglichst viele Mitarbeiter identifizieren können. Das kann zum Beispiel der Wunsch nach innovativen Produktideen, nach einer gut laufenden Teamdynamik oder nach persönlichem Erfolg sein. Wir haben daher Workshops konzipiert, in denen Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens eine motivierende Vision entwickeln. Solche Workshops haben wir bereits erfolgreich für die Allianz und ERGO durchgeführt.

Interview: Bärbel Schwertfeger ●