



6. Visionen

1. Einleitende Bemerkungen	2
2. Visionen und Erfolg im Unternehmen	3
3. Meine fünf Visionen	4
4. Das Verhältnis von Vision, Taktik und Strategie	6
5. Zum Verhältnis von Vision und Innovation	6
6. Visionen motivieren Mitarbeiter	7
7. Fünf goldene Regeln für Visionäre	7
8. Abschließende Bemerkungen	8

1. Einleitende Bemerkungen

Eine sehr schöne Metapher, um die motivierende Kraft von Visionen zu beschreiben, findet man bei Saint-Exupéry:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten und Aufgaben zu vergeben, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem endlosen Meer.“

Visionen sind nicht auf eine unmittelbar erfassbare und begründbare Realisierung beschränkt, sie müssen nicht unmittelbar erfüllbar sein. Daher grenzen sie sich von strategischen Zielen ab. Sie bringen darüber hinaus Ideale und Hoffnungen zum Ausdruck.

Nach Conger ist eine Vision nur dann erfolgreich, wenn sie einfach ist, denn je einfacher die Botschaft, um so eher wird sie auch von den Hörern akzeptiert und anerkannt.

Visionen sind für Unternehmen notwendig, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein, aber Visionen helfen auch schwierige Situationen und Phasen zu meistern. Wichtig ist, dass die Visionen an einen Zeitraum oder Zeitpunkt gekoppelt sind, d.h., es muss bestimmt sein, für welchen Zeitraum die Visionen gelten und wann sie Realität werden sollen.

Was ist nun eine Vision? Der Begriff Vision geht auf das Lateinische visio zurück, was soviel wie Erkennen oder Begreifen heißt. Im großen Brockhaus findet man ein Beispiel für Vision: „Vision ist eine den religiösen Menschen unerwartet überkommene oder von ihm bewußt durch die Medien des Gesanges, des Tanzes, der Askese oder auch durch Einnahme von Drogen erstrebte Wahrnehmung, die sich auf räumlich Entferntes, auf Künftiges oder auf Vergangenes beziehen kann“.

Im Duden-Bedeutungswörterbuch steht: „Vision ist eine Offenbarung, ein Antrag o.ä., den man durch übernatürliche Erscheinungen oder Stimmen erhält.“ Im Fremdwörter-Duden steht dagegen: „Vision ist ein inneres Gesicht, eine Erscheinung vor dem geistigen Auge, auch ein Trugbild.“

Visionen sind nicht empirisch fassbar, sie sind eher Ausfluss seherischer Fähigkeiten und daher werden sie häufig als nicht seriös gesehen. Visionen können allgemein die Wirklichkeit abbilden, aber sie können auch Trugbilder sein, also Träume. Aber Visionen sind gerade in unserer Zeit notwendig, um die Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens aufrecht zu erhalten, Visionen sind die treibende Kraft für langfristiges und gesundes Wirtschaftswachstum.

Was ist nun visionäres Management? Visionen sind keine rationale Leistung des Bewusstseins (wie z.B. Zielsetzungen), sondern emotional geprägte Leistungen des Unterbewusstseins. Geschriebene oder gesprochene Worte erzeugen beim Leser oder Zuhörer bestimmte Bilder. Der Visionär nutzt diese für seine persönlichen Änderungswünsche, in dem er in seiner Vorstellung ein Modell entwickelt, das beschreibt, wie er das gewünschte Verhalten erreichen kann. Durch diese Bilder wird bei ihm Vorfreude erzeugt, die er als Motivation nutzt.

Visionäres Management geht von der Idee aus, den Menschen zum Handeln zu bewegen. Menschen werden von zwei unterschiedlichen Anreizen geleitet, die man sich als Motor für menschliches Handeln zu Nutze macht:

- Lust: Man geht von einer Zielsetzung aus und je klarer und sinnorientierter dieses Ziel gesetzt wird, desto wahrscheinlicher ist die Erreichung des Ziels. (Sinnorientierung)
- Unlust: Hier geht es darum, eine Strategie zu entwickeln, um Probleme zu vermeiden.

Visionäres Management bedeutet für die Führung, dass die Vision von allen Mitarbeitern getragen werden muss. Die Vision von Henry Ford war es z.B., dass sich nicht nur Millionäre, sondern auch der kleine Bürger ein Auto leisten können sollte. Dieser Gedanke wurde von allen Mitarbeitern unterstützt und auf allen Organisationsstufen geteilt. Die Idee wurde zur gemeinsamen Vision, wodurch ein Wir-Gefühl im Unternehmen entstand. Der Betrieb ist nicht mehr nur irgendein, sondern unser Unternehmen.

Das Management muss die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an den Visionen teilhaben lassen, denn nur so können die Ziele auch erreicht werden. Es muss eine offene Kommunikation zwischen den einzelnen Ebenen stattfinden, jeder muss über seine Visionen sprechen können und man muss auch den Visionen der anderen zuhören können.

Aber Visionen haben auch einen Nachteil, denn sie müssen sich erst einmal bewahrheiten. Richtet man sich zu sehr an der Zukunft aus, dann besteht die Gefahr, dass man die Gegenwart aus den Augen verliert.

2. Visionen und Erfolg im Unternehmen

Meine Visionen erkannten den Trend der Zeit, antizipierten den Wertewandel der Menschen und schufen alles in allem eine Arbeitswelt, die unseren heutigen Bedürfnissen entspricht. Von ihnen ging eine so starke Faszination aus, dass sie zu self fulfilling prophecies wurden – zu Prophezeiungen, die sich selbst erfüllten. Sie schufen Gemeinsamkeiten im Erfolg, führten zum „Wir-Gefühl“ einer verschworenen Gemeinschaft und im Ergebnis zu einem Berufsleben, das wir alle als mehr oder weniger befriedigend empfinden.

Visionen sind geistige Höhenflüge zwischen Vergangenheit und Zukunft. Visionen sind mehr als Träume, denn sie sind mit Argumenten unterlegbar. Gleichwohl sind sie weniger als strategische Planungen, weil Visionen über den Zeithorizont der letzteren hinausgehen. Der Visionär hat die Fähigkeit, aus chaotischen und ungeordneten Zuständen, Tendenzen und Megatrends mit schlafwandlerischer Sicherheit einige wenige Essentials herauszuextrahieren, deren in der Gegenwart überhaupt noch nicht sichtbare Vernetzung zu erkennen, daraus gedanklich Schlussfolgerungen und Konsequenzen zu strukturieren, um am Ende zu einer oder mehreren Visionen zu gelangen.

Aus den Erfahrungen der Vergangenheit lernend, sich aber zugleich auch von ihnen lösend, versucht der erfolgreiche Visionär, die Zukunft in seinen Gedanken ebenso kühn wie realitätsnah vorwegzunehmen. Wenn es ihm gelingt, diese Zukunft

einigermaßen gültig, das heißt glaubwürdig und nachvollziehbar für ein Unternehmen zu formulieren, kann aus einem erfolgreichen Visionär ein erfolgreicher Unternehmer werden.

Wirklich unternehmerisch erfolgreich sind Visionäre freilich erst dann, wenn sie es verstehen, ihre Geschichte in Realitäten umzusetzen. Ein solches Management ist grundsätzlich auf jede beliebige Vision anwendbar, ganz gleich, ob es sich um die Entwicklung der Umsätze oder der Beschäftigungszahlen, der Produkte oder der Geschäftsfelder, der Kultur oder des Images, Werbe- oder Baumaßnahmen handelt.

Visionsmanagement ist keine Spielerei, sondern konsequente Arbeit. Wer seine Visionen erfolgreich in die Tat umsetzen will, muss die ideellen, geistigen und materiellen Ressourcen kennen, über die er verfügt. Er muss die exogenen und endogenen Megatrends richtig einschätzen, und er muss seine Visionen mit der jeweils erreichten Realität abgleichen. Denn Visionen ohne konkreten Bezug zur Wirklichkeit werden von der Umwelt nicht ernst genommen.

Visionen leben von der Begeisterung, von der Überzeugungskraft, von dem Charisma desjenigen, der sie verkündet. Eloquenz und gedankliche Schärfe sind hierfür ganz sicher nützlich. Aber letzten Endes kommt es nicht auf die glanzvolle Formulierung an, sondern auf die Berechenbarkeit, Geradlinigkeit und Ehrlichkeit des Visionärs, auf seine Dickköpfigkeit und Durchsetzungsfähigkeit, wenn es darum geht, kühne Visionen in konkrete Taten umzusetzen.

3. Meine fünf Visionen

Wenn ich es richtig sehe, dann habe ich in meinem Berufsleben fünf große Visionen gehabt. Auf einer Konferenz mit unseren hundert besten Verkäufern 1978 in Sonthofen prophezeite ich für unser 40. Firmenjubiläum 1985 einen Umsatz von einer Milliarde DM.

Ein Jahr später, auf einer Herbstkonferenz unserer Auslandsgesellschaften in Bozen, gab ich die Würth-Idee der achtziger Jahre bekannt. Sie hatte die qualitative Weiterentwicklung unserer Unternehmensgruppe im nächsten Dezennium zum Ziel.

Weitere drei oder vier Jahre später, 1983/1984, brachte ich meine dritte Vision ein, als ich mich mit der Planung für unsere neue Hauptverwaltung in Künzelsau zu befassen begann. Um unsere Unternehmenskultur zu symbolisieren, sollte das Bürogebäude einen ausgeprägten Kommunikations- und Ausstellungsbereich umfassen und zwar nicht irgendwo in einem Anbau versteckt, sondern als kräftig pulsierendes Herzstück der ganzen Anlage.

Als wir 1985 unser 40. Firmenjubiläum begingen, brachte ich meine Erwartung zum Ausdruck, dass wir sieben Jahre später, also 1992, einen Weltumsatz von zwei Milliarden DM erzielen würden. Das war meine vierte Vision.

Meine fünfte, kühnste und vorläufig auch letzte Vision, die inzwischen vielzitierte Vision 2000, habe ich 1986 formuliert, als ich es für möglich hielt, unseren Weltumsatz – einschließlich aller Mergers and Acquisitions – bis Anfang des nächsten Jahrhunderts auf zehn oder elf Milliarden DM zu steigern und die Anzahl unserer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf 31.000 zu erhöhen. Tatsächlich erzielt

wir im Jahr 2000 einen Umsatz von 10.05 Mrd. DM; bei einer Mitarbeiterzahl von 36.161. Die Beschäftigtenzahl beträgt heute (2002) weltweit über 38.000 Mitarbeiter.

Einerseits handelte es sich um quantitative Visionen mit bestimmten Umsätzen als Ziel, andererseits um qualitative Visionen, mit denen ich bestimmte Veränderungen unserer inneren Unternehmensverfassung angesteuert habe. Schön ist es, in der Rückschau feststellen zu dürfen, dass die ersten vier Visionen schneller in Erfüllung gegangen sind, als ich es selbst erwartet habe. Visionen entstehen nicht in einem Vakuum, sondern sind an bestimmte Erkenntnisse gebunden, die sich in der Person des Visionärs über einen kürzeren oder längeren Zeitraum vorbereiten, wie eine Pflanze nach Saat und Wachstum unter günstigen klimatischen Bedingungen plötzlich eine Blüte hervortreibt.

Zwischen den Umsatzvisionen lagen Jahre, in denen ich mir intensive Gedanken über unsere innere Unternehmensverfassung machte, Gedanken, die mich zwangsläufig vom rein quantitativen Wachstumsdenken weggeführt haben. Nach der stürmischen Aufbauphase in den sechziger und siebziger Jahren hatten wir gegen Ende des Jahrzehnts in unserem Außendienst eine regelrechte Wachstumskrise zu verkraften. Unsere Preise und Provisionen stimmten nicht mehr. Zur Betreuung der zu schnell wachsenden Verkäuferzahl standen nicht genügend gut ausgebildete Führungskräfte zur Verfügung, die Außendienstmitarbeiter waren unzufrieden und hielten sich nicht mehr an die vereinbarten Spielregeln. Die Fluktuationsrate begann zu steigen, ein untrügliches Warnsignal.

Wir wandten uns damals ab von der reinen quantitativen Umsatz- und Gewinnplanung und wir richteten unseren Blick auf eine qualitative Unternehmensentwicklung, die von der Mitarbeitermotivation über die Personalplanung, Kapitalversorgung und Marktpotentiale bis hin zu einer schriftlich kodifizierten Unternehmensphilosophie alles umfasst, was nach meiner Überzeugung heute zu einer modernen, das heißt dem zeitgemäßen Bewusstsein entsprechenden Unternehmenskultur gehört.

So unterschiedlich meine fünf Visionen von der Sache und von ihren Absichten her auch gewesen sein mögen – in einem entscheidenden Punkt glichen sie sich wie ein Ei dem anderen: Sie entwickelten ein fast magisches Eigenleben, sobald ich sie verkündet hatte. Ihre Inhalte gingen in unsere tägliche Arbeit ein, unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter identifizierten sich mit ihnen und setzten alles daran, sie zu realisieren.

Oft habe ich über diesen geheimnisvollen Zusammenhang nachgedacht. Des Rätsels Lösung scheint mir in der engen Wechselbeziehung zwischen einer Vision und deren Einlösung im Bewusstsein der beteiligten Akteure zu liegen: Von einem kühnen Zukunftsbild gleichermaßen bezaubert und herausgefordert, blicken sie hinaus. Sie fokussieren ihre Phantasie, ihre Kreativität und ihre Energien auf weiter entfernt liegende Ziele, und indem sie das tun, beginnen sie schon, über sich selbst hinauszuwachsen.

4. Das Verhältnis von Vision, Taktik und Strategie

Um Visionen realisieren zu können, bedarf es nicht nur kühner gedanklicher Entwürfe, nicht nur des beinharten Visionsmanagements, sondern auch der Taktik und Strategie. Wie aber ist es nun um das Verhältnis von Vision, Strategie und Taktik wirklich bestellt? Viele Unternehmen pendeln hektisch zwischen Taktik und Strategie hin und her – zwischen kurzfristigen Zielen, die sie lieber heute als morgen realisieren wollen, und langfristigen Zielen, ohne eine übergreifende Vision zu haben. Andere Unternehmen orientieren ihre Ziele ausschließlich an rechenhaften Größen wie Umsatz und Gewinn, die sie zwar mit allen strategischen und taktischen Mitteln der Kunst verfolgen, oft genug aber ohne Vernetzung mit einer Zukunftsvision.

Selbstverständlich muss jedes Unternehmen in erster Linie seine wirtschaftlichen Ergebnisse im Auge behalten. Um aber nachhaltigen Erfolg zu haben, muss es auch die langfristige Entwicklung des Marktes, der Gesellschaft, der menschlichen Wertvorstellungen beobachten, weil seine wirtschaftlichen Ergebnisse von diesen exogenen Faktoren beeinflusst werden. Unternehmer und Manager, die erfolgreich sind, haben deshalb nicht nur Zahlen im Kopf, sondern auch einen ausgeprägten Sinn für geistige, gesellschaftliche und politische Zusammenhänge, den Stoff, aus dem heraus Visionen und wirtschaftliche Ziele gleichermaßen realisiert werden.

Wie mit den Zahlen und Zusammenhängen verhält es sich auch mit der Taktik und Strategie – auch sie müssen durch Visionen miteinander in ein vernünftiges Verhältnis gebracht werden. Da der Zwang zum wirtschaftlichen Überleben so gebieterisch ist, neigt jedes junge Unternehmen in der Not seiner Aufbaujahre zunächst dazu, nur zu taktieren, das heißt, es reagiert teils rational, teils irrational in einem verhältnismäßig engen Zeithorizont auf von außen kommende Signale. In dem Maße aber, wie es sowohl seine äußere Marktposition als auch seine inneren Strukturen festigt, bildet ein Unternehmen bestimmte Strategien als logisch aufeinander bezogene Kette von Aktionen und Reaktionen in einem weiter gespannten Zeithorizont heraus. Die Unternehmensleitung verhält sich immer rationaler, sie folgt zunehmend ihren eigenen Impulsen und so entwickelt sie allmählich ihre visionären Fähigkeiten.

Taktik und Strategie sind wie eine kurze und eine lange Himmelsleiter. Auf ihnen klettert die Unternehmensleitung von den Tagesproblemen zu den großen und gesellschaftlichen Zusammenhängen hinauf und von den gedanklichen Höhenflügen gibt es weder Visionen ohne Strategie und Taktik, noch Strategie und Taktik ohne Visionen.

5. Zum Verhältnis von Vision und Innovation

Jedes Unternehmen bedarf der Neugier, der nie versiegenden Lernbereitschaft und Lernfähigkeit, um sich im Wettbewerb zu behaupten. Nur Unternehmen, die schneller und besser lernen als die Konkurrenz, gehen erfolgreich aus dem Wettbewerb hervor. So haben wir uns bei Würth immer wieder lernend innoviert, um schneller und solider zu wachsen als andere Unternehmen.

Vieles von diesem kostbaren Wissen wäre in der Tagesroutine versickert und vielleicht nie zum Tragen gekommen, hätte es nicht immer wieder kräftige Anstöße

gegeben, um die Würth-Gruppe zu innovieren. Solche Anstöße gingen einerseits von Krisen aus – nach dem Motto: Der Mensch wird erst aus Schaden klug-, andererseits aber auch von meinen Visionen. Von welcher Seite die Anstöße auch immer kamen – sie zwangen das Unternehmen, sich Gedanken über seine Zukunft zu machen und diese Gedanken dann auch in konkrete Taten umzusetzen.

Krisen sind negative und Visionen sind positive Gründe für Innovationen. Visionen sind meines Erachtens sogar die einzige Methode, wie sich erfolgreiche Unternehmen auf Dauer die eigene Bereitschaft und Fähigkeit zu lernen erhalten können. Sie sind der beste Weg, wach neugierig und wissensdurstig zu bleiben und sich nicht auf den eigenen Lorbeeren auszuruhen.

6. Visionen motivieren Mitarbeiter

Visionen motivieren Mitarbeiter zu Höchstleistungen. Elektronische Datenverarbeitung und interaktive Medien potenzieren unser Wissen in immer kürzeren Zeitabständen. Diese Wissensexplosion wird für Unternehmen freilich erst dann relevant, wenn sie neue Erkenntnisse adaptieren und sich mit besserem Wissen mutativ weiterentwickeln. Ein Unternehmen, das sich stets gleich bleibt, zehrt von seiner Vergangenheit. Dagegen öffnet sich ein Unternehmen, das sich verändert, der Zukunft. Es wird zukunftsfähig.

Gewarnt sei allerdings vor Veränderungen um des Veränderens willen, einfach, weil dies gerade als schick oder modisch erscheint! Veränderung muss rational und innovativ angelegt sein, um dem Unternehmen zu nützen. Sonst schadet sie nur. Visionen sind der Inbegriff des nie auslernenden Unternehmens. Wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorstellen können, dass sie das, was sie bisher schon geleistet haben, noch größer, noch besser, noch schneller, noch schöner oder noch preiswerter machen können, dann verändern sie ihr Unternehmen. Sie verschaffen sich die entsprechenden Strukturen und Systeme. Sie bauen ihr Unternehmen permanent um, so dass es seine Ziele erreichen kann. Sie nähern sich dem virtuellen Unternehmen.

Es kommt deshalb für die unternehmerische Praxis darauf an, durch Visionen zum permanenten Lernen zu motivieren. Mitarbeiter, die nicht lernen zu lernen, verlieren den Anschluss an die Entwicklung. Sie werden lethargisch. Sie ziehen das Unternehmen nach unten. Dagegen sind Mitarbeiter, die gelernt haben zu lernen, wach, agil und fleißig. Sie geben sich nicht mit dem Erreichten zufrieden. Sie bringen das Unternehmen nach oben. Auf Dauer kann eine Firma nur mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zweiten Kategorie überleben.

7. Fünf goldene Regeln für Visionäre

Die besten Gedanken kommen einem, so sagt man, in der Kirche. Auch ich habe die Erfahrung gemacht, manchmal. Meistens aber finde ich meine Visionen, wenn ich unterwegs bin in der freien Natur, allein, beim Wandern oder Radfahren. Andere mögen ihre Visionen auf langen Autofahrten, beim Gärtnern oder Kochen haben. Wie dem auch sei – jeder Kaufmann, der Wert auf Visionen legt, sollte sich mit Bedacht

den Ort suchen, an dem seine Gedanken am besten, d.h. ungehindert in die Höhe und Weite schweifen können. Das ist die erste Regel.

Wichtig war für mich auch immer die richtige Lektüre. So hat Tom Peters meine Visionen mit seinen Büchern stark beeinflusst. Auch das Buch „Vom Kriege“ von Carl von Clausewitz nehme ich immer wieder gern und mit großem Gewinn zur Hand. Für den unternehmerischen Visionär ist es wichtig, viel zu lesen und mindestens einen kongenialen Lieblingsautor zu haben, der ihn geistig befruchtet.

Drittens hatte ich immer ein dialogfähiges alter ego. Es gibt ja Menschen, die ihre besten Ideen ganz allein ausbrüten. Aber ich habe immer wieder gern das Gespräch gesucht. Dispute mit hochqualifizierten Wissenschaftlern und Spezialisten halfen mir, bestimmte Gedanken, die ich im Dunkeln in mir trug, ans Licht zu bringen.

Viertens hat es sich als hilfreich erwiesen, jede Vision schriftlich niederzulegen, die Planung für ihre Realisierung in mehrere gleich lange Zeitabschnitte einzuteilen und für jeden Zeitblock ein bestimmtes Zwischenziel zu definieren. Visionen sind nun einmal höchst volatile Gebilde, weshalb man sich Mühe geben sollte, sie wie Schmetterlinge unversehrt einzufangen, indem man sie schriftlich fixiert.

Der erfolgreiche Visionär muss sich aber, fünftens, auch Anlässe schaffen, bei denen er seine Geschichte verkünden kann. Gewiss, auch die Vision, in einem kleinen Kreis vertrauter Mitarbeiter über den Rand seiner Kaffeetasse hinweg gesprochen, kann wahre Wunder wirken. Ihre selbsterfüllende Kraft entwickelt eine Vision aber meistens erst dann, wenn sie vor einem größeren Kreis von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem feierlichen Rahmen verkündet wird.

8. Abschließende Bemerkungen

Auf die Gefahr, bei der Suche nach Visionen in Träumereien abzugleiten, habe ich bereits mehrfach hingewiesen. Diese Gefahr kann durch ein effektives Visionsmanagement vermieden werden. Dadurch entsteht aber unter Umständen eine ganz andere Gefahr – nämlich die Gefahr, sich von bewährten und erfolgversprechenden Geschäftsfeldern abzuwenden.

Sicher ist es zur Erhaltung der Jugendlichkeit und Vitalität für ein Unternehmen sinnvoll, das Geschäftsvolumen nicht nur durch Firmenzukäufe im eigenen oder benachbarten Marktplateau auszuweiten, sondern auch einmal über den Bereich, den die eigenen Marktkenntnisse vorzeichnen, hinauszugreifen.

Solche Befriedigungen der Neugier macht allen Beteiligten Spaß und verhindert den Einzug gähnender Langeweile im angestammten Geschäft. Allerdings habe ich solche Investments in Geschäftsfelder, in denen wir noch wenig Erfahrung hatten, gedanklich immer im Bereich Forschung und Entwicklung angesiedelt, bin also nie über ein überschaubares, bescheidenes Risiko hinausgegangen – getreu dem Grundsatz – „Schuster bleib bei deinen Leisten!“ Hauptgeschäftsfeld bleibt jedoch der Direktvertrieb von Montage- und Verbindungsmaterial und so sollte es angesichts der unbegrenzten Marktpotentiale im Wesentlichen auch bleiben. Deshalb haben wir uns nie in Wolkenkuckucksheimen verloren oder von unserer blühenden Phantasie auf exotische Geschäftsfelder hinwegtragen lassen.

Visionen sind weniger als strategische Planungen, aber sie sind doch mehr als bloße Träume, Visionen sind etwas, was man mit Argumenten untermauern kann. Ich habe immer versucht, meine Visionen durch Argumente zu fundieren. Wenn ich meine Zukunftsentwürfe präsentierte, vergaß ich nie hinzuzufügen, warum etwas so und so ist und was uns berechtigt, dieses oder jenes Zukunftsbild zu entwerfen.

Sinn und Zweck argumentativer Visionen ist es, die Antwort zu provozieren und damit Kräfte zu mobilisieren, die der Mensch in sich trägt – die Kräfte des Körpers, des Geistes und der Seele, die Kräfte der Imagination, der Kreativität, seines ganzen Lebens. Visionen wecken schlafende Energien. Sie setzen Kräfte frei, die wir sonst nie nutzen würden.

Weil das so ist, ist für mich eine lebendige Unternehmenskultur undenkbar ohne Visionen. Visionen animieren das Unternehmen. Sie hauchen dem, was sonst unbelebt geblieben wäre, Leben ein. Sie verlängern den Lebenszyklus eines Unternehmens. Es ist daher nicht verkehrt, wenn ich abschließend feststelle: Ein erfolgreicher Visionär ist zugleich auch ein erfolgreicher Animateur seines Unternehmens. Er führt dem Unternehmen die Lebenskräfte zu, die es braucht, um zu überleben.

Eines ist klar: Visionsmanagement bedeutet heute genauso wie im nächsten Jahrhundert harte Arbeit, permanentes Abprüfen der vorhandenen ideellen, geistigen und materiellen Ressourcen, die Beobachtung der endogenen und exogenen Megatrends und die Abgleichung der Visionsziele mit der jeweils vorhandenen Realität. Visionen ohne solchen Zeitbezug gleiten schnell in Träumerei ab und werden nicht ernst genommen.

Visionen leben von Begeisterung, Enthusiasmus, Überzeugungskraft und Charisma. All diese Eigenschaften sind nicht gleichzusetzen mit extemporativer Rhetorik und geschliffener Sprache. Begeisternde Visionäre können sehr wohl Schweiger, Introvertierte, also die sogenannten Stillen im Lande sein – eines ist unabdingbar, um als guter Visionär Visionsmanagement betreiben zu können: Berechenbarkeit, Geradlinigkeit, Ehrlichkeit, aber auch Dickköpfigkeit und Durchsetzungsfähigkeit.