



Kompetenzzentrum
für Innovation und
nachhaltiges Management

A r b e i t s b e r i c h t

Nr. 42 / 2016

Herausgeber:

Prof. Dr. Rainer Völker

Stephanie Wendel

Unternehmensvisionen

Überblick zum aktuellen Forschungsstand

Copyright 2016

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung bedarf der Genehmigung der Herausgeber

Inhalt

1	Einleitung	3
2	Begriffsbestimmung	5
2.1	Definitionen.....	5
2.2	Zweckbestimmung und Wirkungsnachweis	8
3	Visionäre Unternehmensführung – der Prozess der Visionskommunikation, -implementierung und-realisierung.....	11
3.1	Aspekte der visionären Führungskraft	12
3.3	Aspekte der Geführten.....	15
4	Visionsinhalte und ihr Entwicklungsprozess.....	20
4.1	Rahmenfaktoren & Wirkungsräume von Visionen.....	21
4.2	Inhaltliche Bausteine von Visionen	22
4.3	Der Entwicklungsprozess.....	30
5	Operationalisierbarkeit & Messbarkeit von Visionen	33
6	Fazit & Ausblick.....	36
7.	Literaturverzeichnis	39

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Exemplarische Darstellung von Definitionen zum Begriff der Vision	7
Abbildung 2: Abgrenzung Vision – Mission – Strategie, Völker et al., 2013, S.27.....	7
Abbildung 3: Modified model with standardized direct path coefficients, Kohles et al., 2013, S. 478	16
Abbildung 4: The Proposed Generell Model of Vision Communication, Stam et al., 2014, S. 1177.....	17
Abbildung 5: How does Vision Communication Lead to Collective Vision Pursuit, Stam et al., 2014, S. 1179	18
Abbildung 6: Kernelemente der Visionsbildung.....	21
Abbildung 7: Grafische Darstellung der Bausteine einer Vision nach Collins & Porras, 1996	29
Abbildung 8: Lebenszyklus und Rahmenbedingungen von Visionen	36

1 Einleitung

Die Vision ist, um es mit den Worten von Collins und Porras (1996) zu formulieren, eines der meist „überschätzten und zugleich am wenigsten verstandenen“ Worte der menschlichen Sprache.

Visionen haben eine ausgesprochen faszinierende Wirkung auf Menschen. Als wirklichkeitsnahes Bild der Zukunft, vermögen sie diese zu begeistern, sie anzutreiben, zu inspirieren und zu lenken. Visionen stiften Orientierung und geben Sinn. So erstaunt es kaum, dass Visionen auch im Unternehmenskontext eine bedeutsame Rolle einnehmen. Ausgangspunkt der Erforschung von Unternehmensvisionen bildete dabei die Fragestellung, was einige Unternehmer¹ so überdurchschnittlich erfolgreich macht. Wie es ihnen gelungen ist, zunächst unrealisierbar wirkende Ideen zum Erfolg zu führen und diesen durch Höhen und Tiefen hinweg langfristig zu erhalten. So startete das Forschungsinteresse insbesondere mit der Fokussierung der visionären Unternehmerpersönlichkeit. Solche imposanten Charaktere mit ihren zur jeweiligen Zeit oftmals geradezu wahnwitzigen Visionen und Erfolgsstorys, wie Henry Ford, Walt Disney o.ä., faszinieren die Wissenschaft bereits seit vielen Jahrzehnten, sodass die Erforschung der visionären Unternehmer- und Führungspersönlichkeit mittlerweile auf eine lange Forschungstradition zurückblicken kann. Erst mit der Zeit entwickelte sich die Forschung hin zu Fragen nach zentralen nutzenstiftenden Elementen von Visionen selbst sowie prozessualen Elementen der Entwicklung, Kommunikation und Implementierung.

Unbestritten ist heute die enorme positive Wirkkraft, welche durch die „richtige“ Vision im Unternehmen freigesetzt werden kann. Trotz des regen Interesses, ja beinahe Hypes, dem sich Unternehmensvisionen in den letzten Jahrzehnten in der Wissenschaft und Unternehmenspraxis erfreuen, besteht jedoch bei genauerem Hinschauen kein allgemeingültiges Verständnis darüber, was sich hinter diesem Begriff verbirgt. Trotz scheinbarer Klarheit bei oberflächlicher Betrachtung zeigen sich bei genauerer Analyse teilweise fundamentale Unterschiede im Verständnis, der Abgrenzung und der Operationalisierung von Visionen. So bleibt die Frage, welche Aspekte eine „erfolgreiche“ Unternehmensvision prägen, zum heutigen Zeitpunkt größtenteils unbeantwortet. Welches sind die Kernelemente, die im Zusammenspiel den unternehmerischen Nutzen einer Vision ausmachen und welche „Nutzaspekte“ sollten dabei im Fokus stehen? Wie greifen inhaltliche und prozessuale Aspekte ineinander und welche internen wie externen Rahmenfaktoren verhelfen einer guten Vision dazu, ihre Wirksamkeit über alle Hierarchieebenen hinweg zu entfalten? Welche Antworten die wissenschaftliche Literatur zum heutigen Tage auf diese Fragen geben kann, soll auf den folgenden Seiten dargestellt und erläutert werden

Dieses Papiers soll dazu dienen, einen Überblick zum aktuellen Forschungsstand zu „Unternehmensvisionen“ zu geben. Dabei soll das Themenfeld in Hinblick auf potenzielle Fragestellungen im Rahmen eines Promotionsvorhabens eingegrenzt werden und dazu beitragen, gezielt Forschungslücken zu identifizieren und einzuordnen. Der Aufbau dieses Papiers

¹ Zur besseren Lesbarkeit werden in diesem Papier personenbezogene Bezeichnungen, die sich zugleich auf Frauen und Männer beziehen, nur in der im Deutschen üblichen männlichen Form angeführt, also z.B. „Unternehmensführer“ statt „UnternehmensführerInnen“ oder „Unternehmensführer und Unternehmensführerin“. Dies soll jedoch keinesfalls eine Geschlechterdiskriminierung oder eine Verletzung des Gleichheitsgrundsatzes zum Ausdruck bringen.

orientiert sich daher am prozessualen Lebenszyklus von Visionen. Er soll dabei insbesondere zur Systematisierung des Themenfeldes beitragen und dient als Strukturgeber und Leitfaden in der Phase der Einarbeitung in das Themenfeld. Nach einer Begriffs- und Nutzenbestimmung wird zunächst das forschungshistorisch ältere und deutlich umfassender erforschte Feld der Visionskommunikation und –implementierung dargestellt, um daraus ableitend die Frage nach der vorgelagerten Phase der Visionsbildung sowohl bezüglich inhaltlicher als auch prozessualer Aspekte zu beleuchten. Anschließend erfolgt eine kurze Würdigung der Operationalisierung und Messbarkeit des Visionskonstruktes sowie eingesetzter Erfolgsparameter. Die hier zugrunde gelegte Orientierung an Prozessschritten stellt keine abschließende Gliederung dar und sollte für die weiterführende Bearbeitung des Themas sinnvoll weiterentwickelt und angepasst werden.

Durch die vorwiegend englischsprachige Literatur stellt sich zudem die Problematik des/der Bedeutungserhalts/-verwässerung bei Übersetzung in die deutsche Sprache, da hier oftmals noch keine etablierte Bedeutungsübertragung in der Wissenschaftslandschaft erfolgte. Eine weitere Ausarbeitung in englischer Sprache ist daher überlegenswert.

Eine vollständige Würdigung der existierenden Forschungslandschaft ist aufgrund der Breite des Themenfeldes und der Vielzahl überlappender und angrenzender Themenfelder, die durch ganz unterschiedliche wissenschaftliche Disziplinen erforscht werden, im Rahmen dieses Papiers nicht möglich. Es sollen jedoch zentrale Strömungen und wesentliche inhaltliche Themenfelder abgebildet werden. Daher werden in diesem ersten Schritt viele Themenfelder breit aber nicht in vollumfänglicher Tiefe dargestellt. Eine Vertiefung einzelner Felder wird im weiteren Analyseverlauf angestrebt.

In diesem Papier erfolgt zudem eine Konzentration auf wissenschaftliche Literatur. Es sei jedoch an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass eine große Vielzahl an in der Praxis entwickelter und erprobter Ansätze existieren, die einer wissenschaftlichen Prüfung würdig wären. Ein greifbarer Transfer wissenschaftlicher Erkenntnisse in praktisch ganz konkret anwendbare Konzepte, Tool oder Handlungsempfehlungen finden sich nur sehr spärlich, sodass hier der gesellschaftliche Nutzen wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns, unter anderem im Transfer, noch deutlich gesteigert werden kann. Zudem wurde die Erläuterung der Bedeutung von Visionen/abgeleiteten Slogans für externe Stakeholder – beispielsweise im Marketing, im Rahmen der Marken- und Imagebildung – explizit ausgespart, da dies ein weiteres großes und weitestgehend eigenständiges Forschungsfeld darstellt, welches jedoch nicht im Fokus dieses Forschungsvorhabens stehen soll. Dennoch sind dies Aspekte, die im Rahmen der Visionsgestaltung der Berücksichtigung bedürfen.

2 Begriffsbestimmung

Die Vielzahl existierender Literatur zum Thema lässt die Problematik eines einheitlichen Verständnisses von Visionen sowie ihrer Natur bereits erahnen. Eine wesentliche Schwierigkeit besteht nach Larwood et al. (1995, S. 740) vor allem darin, dass "[...] vision technically remains a "hypothetical construct" (Stone, 1978, S. 24)—one that is not directly observable and that seemingly carries meaning beyond any single or simple description" (vgl. Child, 1987; Kriger, 1990). So existiert eine einheitliche Definition des Begriffs und dessen, was ihren Mehrwert in Organisationen ausmacht, in Wissenschaft und Praxis bis heute nicht. Toman et al. (2015, S. 52) führen dies insbesondere darauf zurück, dass die Auswahl der jeweiligen Charakteristika einer Vision maßgeblich vom jeweiligen Unternehmen und seinem Umfeld abhängt.

2.1 Definitionen

Trotz des Fehlens einer einheitlichen Definition lässt sich, betrachtet man die Kernaspekte existierender Definitionen genauer, so etwas wie ein grundlegender gemeinsamer Konsens, ein Wesenskern dessen was Visionen ausmacht, herausarbeiten: das Bild einer erstrebenswerten und vorstellbaren Zukunft des Unternehmens. Hierbei greifen zahlreiche Visionsdefinitionen die Aspekte der Sinnstiftung, Inspiration und Motivation der Beschäftigten auf (bspw. Nanus, 1992, S.8; Rozman und Kovac, 2012, S.167; Berson et al., 2001; Shamir et al., 1993) und sehen die Vision als Leitlinie und Orientierungsgröße für das berufliche Denken und Handeln der Organisationsmitglieder. Zudem ist in vielen Visionsdefinitionen eine Verankerung der zentralen Unternehmenswerte vorzufinden (bspw. Conger & Kanungo, 1987; Shamir et al., 1993; Berson, Shamir, Avolic und Popper, 2001; Katz, 1999). Die folgende beispielhafte Auflistung verschiedener Definitionsversuche verdeutlicht die beschriebenen Aspekte:

Definitions-Statements	Zentrale Elemente
[...] mental image or idea of what a manager or employee imagines the business will be alike in the medium to long term. (Jing et al.,2014)	Bild der fernen Zukunft
[...] reflects the organization's central purpose and objectives and can help followers determine which behavior is important appropriate or trivial. (Kantaburta & Avery, 2004)	Unternehmenszweck, Leitlinie für die Beschäftigten
Vision should define the business (effectiveness of business and business functions) while addressing the following elements: Nature of business, the competitive arena, technology, human resources, socio-economic goals or concerns for survival the company, advantages of business and concern regarding company image. (Toman, 2015)	Unternehmenszweck, Beschreibung zentraler Organisationsmerkmale
[...] image of a desired and possible future, which causes creative tension, triggers the process of unifying employees with the Company and motivates employees to achieve it and is the basis for a more detailed determination of goals and ways to achieve them. (Toman, 2015)	Bild der Zukunft, Vereinigung der Beschäftigten, Basis für nachgelagerte Ziele, konkrete Leitlinie für die Beschäftigten
Internal image of the possible and desired position of the company in the future. (Rozman and Kovac (2012, S.167)	Bild der Zukunft
The real, credible and attractive future of the company. (Nanus 1992)	Bild der Zukunft

A realistic and useful ideas or goals that are deneficial in the long run for the benefit of the company's followers and the system of which they are part. (Khatri, Tmpler and Budhwar, 2012)	Bild der fernen Zukunft,
Final state to where plans and strategies will deliver the company. (Kotter & Cohen, 2003)	Bild der Zukunft (hier als Endzustand)
A representation of shared values reflecting an ideal future state. (House, 1977)	Bild der Zukunft, gemeinsame Werte
Most effective way to motivate is to draw the picture of a positive, desirable future (sinnhaft: Awamleh & Gardner, 1999; Bass 1985; Hunt, Boal & Dodge, 1999; Shamir, Arthur & House, 1994; Shamie, House & Arthur, 1993; Yukl, 2002)	Bild der Zukunft
[...] refers to collective goals and aspirations of an organization's members. (Tsai & Ghoshal, 1998)	Gemeinsame Ziele und Hoffnungen
[...] desirable state that emphasizes the uniqueness of an organization for the future. (Greenwood & Hinings, 1996)	Bild der Zukunft, Herausstellung der Einzigartigkeit des Unternehmens
Future images of the collective (Berson et al. 2001, Shamir et al. 1993)	Bild der Zukunft
[...] different from most other goals, in that they are more long-term, abstract, and need not necessarily be achievable. (Kirkpatrick & Locke, 1996)	Entferntes, abstraktes Ziel, keine notwendige Realisierung des Ziels
[...] is a high level goal that is hierarchically related to lower-level goals (Stam et al., 2013)	Übergeordnetes Ziel, mit zahlreichen nachgeordneten Zielen
Described as an organizational compass that points in the direction the organization should aim (Levy, 2000)	Ziel/Richtungsweiser
Sometimes def. expended to include organizational goals and strategies for achieving them (Yukl, 1998.)	z.T. Ergänzung um Ziele und Strategien
Others emphasize shared values (Berson, Shamir, Avolic and Popper, 2001)	Gemeinsame Werte
Establishes principles and values that guide the daily routine of the organization and construct its meaning (Katz 1999)	Gemeinsame Werte
Art of seeing things invisible (Larwood et al. 1995)	(sehr abstraktes) Bild der Zukunft
Set of believes about how followers should act, and interact, to realize an idealized future state (Strange and Mumford, 2002,2005)	der Zukunft Bild, Leitlinie für Beschäftigte
Represents an image of the future that articulates the values, purpose and identities of followers (House 1977, Levin, 2000; Nanus, 1992; Strange and Mumford, 2002,2005)	Gemeinsame Werte, Zweck- und identitätsstiftend
Focused attempts by organizations to innovate, in that they are purposefully crafted statements about the desired future state of the organization. (Kohles et al., 2013)	Bild der Zukunft
Unter einer Firmenvision versteht man die Formulierung von Idealen und Werten, die als ein höheres, nichtkommerzielles Ziel den Zweck des Unternehmens bestimmen. Visionen können den Umweltschutz, die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft, das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern oder sonstige ideelle, nicht quantifizierbare Inhalte betreffen. (Braun & Lawrence, 1997)	Nicht kommerzielle höhere Ziele & Werte, Zweckbestimmung

The leadership field tends to define vision around future-oriented goals that are highly meaningful to followers" defined vision as ``a set of idealized goals established by the leader that represent a perspective shared by followers. (Conger and Kanungo 1998, S.156)	Bild der Zukunft, gemeinsames Verständnis
[...] visions as optimistic, motivating, and energizing followers to take on difficult challenges. Tichy and Devanna (1990)	Optimistisch, motivierend und Commitment fördernd
A vision should inspire enthusiasm and encourage (Braun & Lawrence, 1997)	Inspiration, Commitment, Sinnstiftung
[...] vision as an idealized goal state to be achieved in the future. (Conger, 1999)	Bild der (idealisierten) Zukunft, Realisierung angestrebt
[...] image of the future that articulates the values, purposes, and identity of followers. (Boal & Bryson, 1988)	Bild der Zukunft, gemeinsame Werte, Identitätsstiftend

Abbildung 1: Exemplarische Darstellung von Definitionen zum Begriff der Vision

Grundsätzliche Einigkeit in der Forschung besteht zudem darin, dass Visionen eine wichtige Komponente eines jeden Unternehmens und unabdingbar für den langfristigen unternehmerischen Erfolg sind (Bennis und Nanus, 1985; Baum et al., 1998; Senge, 1990; Collins und Porras, 1994; Sergiovanni, 1995; Frese et al., 2003; Yoeli et al., 2010).

Auffällig ist, wie unterschiedlich die Abgrenzung zu angrenzenden Konstrukten, insbesondere zu Mission und strategischen Zielen, erfolgt. Während einige Autoren eine klare Abgrenzung fordern (Conger & Kanungo, 1998), integrieren andere Forschergruppen diese Aspekte in ihre Modelle (Collins und Porras, 1996; Yukl, 1998; Khatri, Tmpler und Budhwar, 2012). So differenzieren beispielsweise Völker et al. (2013) zwischen Vision, Mission und Strategie des Unternehmens anhand der Komponenten Zeithorizont, Abstraktion, Komplexität, Emotionalität sowie Wirkung und fassen die typischen Ausprägungen dieser Unterscheidungsmerkmale in der nachfolgenden Grafik übersichtlich zusammen:

	Vision	Mission	Strategie
Zeithorizont	langfristig	mittel- bis langfristig	mittel- bis langfristig
Abstraktion	hoch	mittel	gering
Komplexität	gering	mittel	hoch
Emotionalität	hoch	mittel	eher gering
Wirkung	außen, innen	außen, innen	innen

Abbildung 2: Abgrenzung Vision – Mission – Strategie, Völker et al., 2013, S.27

Die Mission eines Unternehmens stellt dabei, wie die Vision, ein zeitlich stabiles Konstrukt dar und beschreibt den fundamentalen, jenseits aller wirtschaftlichen Aspekte liegenden Existenzgrund des Unternehmens. Sie determiniert das Geschäftsfeld und dessen Weiterentwicklung und bildet die Basis für die spezifischen Unternehmensziele und deren Realisierung (vgl. bspw. Collins & Porras, 1996; Toman, 2015). So liegt eine signifikante Abgrenzung zwischen Vision und Mission vor allem in

ihrer Absicht: „The mission is the answer to the question of why a company exists (to be useful to stakeholders), while vision is the answer to the question of what the company wants to achieve in the future.“ (Toman, 2015, S. 53) Somit stellt die Mission den Weg zur Umsetzung der Vision dar und besitzt in ihrer Formulierung bereits einen deutlich höheren Konkretisierungsgrad als die Vision. Andere Autoren hingegen sehen die Zweckdefinition des Unternehmens als Teil der Vision und integrieren damit die Mission in ihr Visionskonzept (bspw. Collins & Porras, 1996; Kantaburta & Avery, 2004).

Stam et al. (2010b) sehen in Bestätigung von Kirkpatrick & Locke (1996) einige Parallelen zwischen Visionen zu anderen (strategischen) Unternehmenszielen. So definieren beide einen gesetzten Standard, denn Menschen anstreben zu erreichen. Dabei beschreiben sie Visionen als abstrakter und globaler und im Gegensatz zu Zielen nicht zwangsweise mit dem Anspruch auf vollständige Realisierung (Stam et al., 2010b). Ergänzend dazu betonen Braun & Lawrence (1997), dass Visionen von der Ist-Situation des Unternehmens vollkommen loszulösen seien und somit - anders als Ziele - keine Fortschreibung dieser vornehmen sollten.

Ob dieser höhere, abstrakte und in der fernen Zukunft gelegene Zielzustand sich auf kommerzielle bzw. spezifisch auf die Organisation ausgerichtete Ziele oder eher einen gesamtgesellschaftlichen Nutzen beziehen sollte, wird häufig nicht näher erläutert, teilweise kontrovers diskutiert. So formulieren unter anderem Braun & Lawrence (1997) in ihrer Definition von Unternehmensvisionen explizit „die Formulierung von Idealen und Werten, die als ein höheres, nichtkommerzielles Ziel [...] [beispielsweise] Umweltschutz, die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft, das Verhältnis des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern oder sonstige ideelle, nicht quantifizierbare Inhalte[...]umfassen“ (Braun & Lawrence, 1997, S.2). Eine solch deutliche Betonung der gesellschaftlichen Ausrichtung von Visionen bleibt jedoch die Ausnahme.

2.2 Zweckbestimmung und Wirkungsnachweis

Eng mit der Frage *was* eine Unternehmensvision ist, ist die Frage nach dem *warum* verbunden. In Einklang mit der teils recht unterschiedlichen Definition dessen, was eine Vision ist, wird auch ihr Mehrwert unterschiedlich pointiert. Am häufigsten lassen sich in der wissenschaftlichen Literatur zwei Argumentationslinien für den Einsatz von Visionen finden.

Zum einen wird die Vision mit dem Fokus auf personale Ziele (Sinnstiftung, Orientierung, Inspiration, Motivation u.v.m.) durch zahlreiche Autoren als Führungsinstrument gehandhabt, welches erst durch seinen gekonnten Einsatz seine Wirkkraft entfaltet und somit eng mit der Variablen „Führungskraft“ verknüpft ist.

So betonen Berson et al. (2001), dass die Vision ein Schlüsselement charismatischer und transformationaler Führungsstile sei. Eine klare und überzeugende Vision, also ein Bild der positiven, erstrebenswerten Zukunft des Unternehmens, vermag den Beschäftigten eine Richtung zu weisen und Sinn zu stiften (Conger und Kanungo, 1998). Visionen konnten unter anderem in Zusammenhang gebracht werden mit erhöhter Mitarbeitermotivation (u.a. Conger und Kanungo, 2000; Awamleh, Gardner et al., 1999; Bass 1985; Hunt, Boal & Dodge, 1999; Shamir, Arthur & House, 1994; Shamie, House & Arthur, 1993; Yukl, 2002) und der wahrgenommenen Führungseffektivität (Awamleh, Gardner et al., 1999; vgl. auch Kohles et al., 2013, S.467 sowie Stam et al., 2010b, S. 499–500). Die Vision hilft Führungskräften eine „Agenda der Zukunft“ zu erstellen und den Beschäftigten die intrinsischen Überzeugungen und Werte der Führungskraft zu vermitteln. Kirkpatrick und Locke

(1996) wiesen den positiven Effekt von Visionen auf das Maß, in dem die Beschäftigten durch ihre Führungskraft intellektuell stimuliert und inspiriert wurden, nach. Zudem, so argumentieren Kohles et al. (2013) in Anlehnung an Hamel und Prahalad (1994), kann die Integration einer neuen Vision den Beschäftigten helfen, Strategien und Arbeitsformen zu innovieren, indem sie die Möglichkeit schaffe, Arbeit anders zu bewältigen als bisher (Kohles et al., 2013, S. 469). Das Commitment zur Vision, erhöht dabei ebenso das Commitment zu „something that enables their organization to grow and progress“ (Kantabutra, 2009, S.330).

Eng mit diesem Aspekt verbunden ist der Beitrag der Vision zur organisationalen Identitätsstiftung (Shamir, House & Arthur, 1993). Ziel ist hier das Herstellen eines gemeinsamen „Wir-Gefühls“, welches wiederum das Commitment und Gefühl der Zugehörigkeit erhöht (Yoeli und Berkovich 2010). Durch diese emotionale Verbundenheit entsteht nach Nanus (1992) ein freiwilliges und uneingeschränktes Streben der Beschäftigten nach dem, was dem Unternehmen Wachstum und Entwicklung ermöglicht (Nanus, 1992). Die Vision gibt den Beschäftigten eine bessere Orientierung, welches Verhalten wichtig, angemessen oder unbedeutend ist (Kantabutra & Avery, 2004; Kantabutra & Vimolratana, 2010). Dieser Mehrwert entfaltet seine Wirkung umso stärker, je mehr ein Unternehmen standardisierte Produkte anbietet, sich diversifiziert oder internationalisiert. In allen diesen Fällen ist, so Braun & Lawrence (1997), ein Leitstern nötig, der den Mitarbeitern das Gefühl der Identifikation, der Abgrenzung und damit der Sicherheit bietet.

Zum anderen wird der Vision neben ihrer Rolle als Führungsinstrument eine Schlüsselfunktion zur Bewältigung organisationaler Ziele (wie dem Wandel oder der Reorganisation) zugeschrieben. Als Essenz des fundamentalen Wesenskerns eines Unternehmens definiert sie grundlegende Werte, den fundamentalen/ureigenen Zweck der Existenz des Unternehmens und anspruchsvolle und kühne Langzeitziele. Dadurch liefert die Vision die Leitlinie für die wichtige langfristige Ausrichtung, unter anderem für untergeordnete kurzfristigere strategische Ziele und Veränderungsprozesse, welche durch externe Faktoren immer wieder notwendig werden. Sie biete einen Rahmen, der es ermöglicht, die Vielzahl der Aktivitäten zu integrieren und zu koordinieren (Mumford, Feldman, Hein, & Nago, 2001). Sie bietet durch die Institutionalisierung von „vorgeschriebenen“ Überzeugungsgrundsätzen die Basis zur Entwicklung von Normen und Strukturen im Unternehmen (Jacobsen & House, 2001). (vgl. Strange et al., 2002)

Somit findet hier letztlich auch der ökonomische Erfolg als oberste Zielsetzung eines jeden wirtschaftlich agierenden Unternehmens seine Repräsentation. Obwohl dies in der Literatur nur selten explizit Erwähnung findet (vgl. Neuberger, 2002), dient die Unternehmensvision als bewusst eingesetztes Instrument immer auch dem übergeordneten Ziel der unternehmerischen Wirtschaftlichkeit. Daher ist nicht verwunderlich, dass viele Studien ihren Fokus auch auf einen ökonomischen Nutznachweis der Vision legen. Dabei werden sowohl zwischengeschaltete „Erfolgs- oder Wirtschaftsparameter“, die indirekt mit wirtschaftlichen Kenngrößen des Unternehmens in Zusammenhang gebracht werden, als auch direkte Kenngrößen, wie Umsatz oder Wachstum, eingesetzt. Hierzu zählen beispielsweise Fluktuation, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, die Effektivität des Unternehmens (Yoeli & Berkovich, 2010; Toman, 2015), die Unternehmensperformance oder Exzellenz und Langzeiterfolge (Nanus, 1992; Yoeli und Berkovich, 2010).

Folgt man dem weiten Feld der Visionen zugeschriebenen positive Effekte auf ganz unterschiedliche Unternehmensparameter, könnte man zu dem Schluss kommen, die Vision sei eine hocheffiziente

Allzweckwaffe für Unternehmen. Doch welche Parameter einer Vision es sind, die unter welchen Rahmenbedingungen einen Mehrwert stiften, bleibt vergleichsweise vage. Die Forschung zum Zweck und Nutzen von Unternehmensvisionen scheint einen gewissen Tiefengrad der Analyse zum heutigen Zeitpunkt noch nicht erreicht zu haben. Für ein besseres Verständnis von Visionen, jenseits ihrer Funktion als wirtschaftliches Unterstützungsinstrument, sondern vielmehr als motivierendes, Orientierung und Inspiration stiftendes Führungsinstrumentes, ist daher weitere Forschung zu Wirkungsparametern und weiteren nutzenstiftenden und zweckorientierten Ansatzpunkten im Unternehmen wünschenswert.

3 Visionäre Unternehmensführung – der Prozess der Visionskommunikation, -implementierung und -realisierung

Das umfassende Interesse von Forschung und Praxis an der „richtigen“ Kommunikation(-sstrategie) zur Implementierung und folglich Realisierung (im Sinne des gemeinsamen Strebens nach dem definieren Zukunftsbild) von Visionen ist verständlich, bedenkt man, dass auch die wirkungsvollste Vision ohne ihre Umsetzung ein theoretisches Bild der Zukunft bleiben muss.

Dies untermauern Jing et al. (2014) mit Rückgriff auf die Arbeiten zahlreicher Forscherkollegen: “In order for a vision to have maximum effect on performance it needs to be both communicated and shared (Bass, 1985; House & Aditya, 1997; Howell & Shamir, 2005; Kantabutra & Avery, 2006a, b; Kantabutra & Vimolratana, 2010; Reardon, 1991; Sashkin, 1985; Senge, 1990).” (Jing et al., 2014, S. 604).

Verstanden wurde unter Kommunikation lange Zeit zumeist nur ein gerichteter Einflussprozess seitens der visionsbildenden Unternehmensführung in Richtung der Beschäftigten. Stam et al. verwenden hier sogar die Formulierung: „Vision communication is about „selling“ the future image“ (Stam et al., 2014, S. 1173). Heute gilt das Interesse zunehmend insbesondere solchen Ansätzen, die sowohl die Führungskraft als auch den Beschäftigten im Rahmen von bi- oder multidirektionalen Kommunikationsprozessen im sozialen System „Unternehmen“ stärker in den Blick nehmen.

Die Forschungslandschaft ist sich einig, dass das Gewinnen des Commitments der Beschäftigten, sprich einer möglichst hohen Identifikation mit der Organisation, ein gemeinsames Verständnis der Unternehmensvision und deren flächendeckende Integration in den Arbeitsalltag eines jeden Organisationsmitglieds als Leitlinie des Denkens und Handelns, maßgeblich über den Mehrwert der Vision im Unternehmen und somit deren Beitrag zum Unternehmenserfolg entscheidet.

Zentrales Instrument, mit dem die Unternehmensführung ihre Vision im Unternehmen zur Realisierung verhilft, ist deren zielgerichtete Kommunikation. Dabei wird zwischen den Inhalten der Vision (siehe Kapitel 4) und dem Prozess ihrer Verbreitung durch die meisten Forscher klar unterschieden (Awamleh und Gardner, 1999; Den Hartog und Verbarg, 1997). Einige Autoren gehen sogar soweit, die Kunst der überzeugenden Vermittlung und Inspiration als das einzig entscheidende Moment anzusehen, sprich, dass mit der „richtigen“ Kommunikation jedweder Inhalt übermittelt werden könne. (vgl. Menzenbach, 2012)

Eine der ersten und wichtigsten Forschungspublikationen, welche den signifikanten Zusammenhang zwischen „vision communication“ auf die gesamtorganisationale Leistung (beispielsweise Wachstum) nachwies, veröffentlichten Baum, Locke und Kirkpatrick (1998). Heute existieren zahlreiche Studien, welche der Visionskommunikation, insbesondere als „Führung mit Visionen“ (operationalisiert durch die Informationsgabe zur Vision, dem Vorleben von Rollenmodellen, o.ä., siehe auch S. 15), einen positiven Einfluss auf wichtige individuelle, gruppen- und unternehmensbezogene Erfolgsfaktoren zuschreiben. Hierzu zählen unter anderem geringere Fluktuation, erhöhte Zufriedenheit der Mitarbeiter (bspw. Kantabutra & Avery, 2004, 2005; Kantabutra & Vimolratana, 2010; Jing et al., 2014) und Kunden sowie bessere finanzielle Unternehmensergebnisse (Bass, 1985; Baum, Locke, & Kirkpatrick, 1998; Cole, Harris & Bernerth, 2006; House & Aditya, 1997; Howell & Shamir, 2005; Kantabutra & Avery, 2002, 2004, 2005; Kantabutra & Vimolratana, 2010; Jing et al., 2014).

Neben dem Wirkungsnachweis verschiedener Kommunikationsaspekte konzentriert sich die Forschung vor allem auf solche Erklärungsansätze und explorative Studien, die vornehmlich auf die Verhaltensebene (d.h. das bessere Verständnis von Kommunikations- & Motivationsprozessen, Commitment etc.) ausgerichtet sind. Die Sachebene (bspw. Inhalt der Vision) bleibt hinter der Betrachtung von Wirkung und Effekt der Vision auf die Beschäftigten weitestgehend zurück (vgl. Menzenbach, 2012, S.23; siehe hierzu auch Kapitel 4).

Daraus ergeben sich insbesondere zwei Betrachtungsebenen, die in diesem Abschnitt auf Basis existierender Forschungsliteratur beleuchtet werden sollen:

- a) Aspekte der visionären Führungskraft
- b) Aspekte der Geführten (insbesondere individueller, kollektiver und psychosozialer Art)

3.1 Aspekte der visionären Führungskraft

Die schier nicht mehr erfassbare Vielzahl an Forschungs- und Praxisarbeiten machen deutlich, welchen Hype sich Führungstheorien in den vergangenen zwei Jahrzehnten bis heute ungebrochen erfreuen. Dabei sind es insbesondere die Ansätze der charismatischen und transformationalen Führung, denen das Interesse von Forschern und Praktikern aus zahlreichen wissenschaftlichen Disziplinen, wie den Wirtschafts-, Sozialwissenschaften, der Psychologie und Pädagogik, aber auch dem Feld der Changemanager, Experten des Personalmanagements und des strategischen Managements gilt. Aus diesem Grund kann im Rahmen dieses Übersichtspapiers nicht auf alle Ansätze und Forschungsrichtungen angemessen eingegangen werden und es erfolgt eine Auswahl an näher vorgestellten Ansätzen und Aspekten anhand ihrer Bedeutsamkeit für die inhaltlichen Schwerpunkte dieses Papiers.

Wenn im Zusammenhang mit Visionen von Unternehmensführung gesprochen wird, ist hier zumeist das im Englischen eindeutiger benannte Leadership-Konzept in Abgrenzung zum Managementkonzept gemeint (vgl. bspw. Zaleznik, Kets de Vries, 1975; Zaleznik, 2004). Dieses verkörpert, wie beispielsweise Zaleznik (2004) in seiner Aufstellung gegenüberstellte, ein stärker auf Eigenverantwortung und auf die aktive Veränderung von Wirtschaft und Unternehmen ausgerichtetes Führungsverständnis in Abgrenzung zu einem bewahrend-verwaltenden Managementverständnis. Dabei ist die Personalführung nicht als Selbstzweck zu verstehen und daher in den meisten Modellen Teil eines weiter gefassten Verständnisses von Unternehmensführung als dem Streben nach Zielerfüllung mittels der Steuerung aller verfügbaren Ressourcen, hierunter auch der personellen Ressourcen (vgl. Menzenbach, 2012, S 39-56).

Ein Erklärungsansatz für das Aufblühen charismatischer und transformationaler Führungstheorien findet sich in der zeitlichen Betrachtung der Führungsforschung. Mit Zunahme wirtschaftlichen wie gesellschaftlichen Wandels und damit einhergehend steigender Unsicherheit, Komplexität und Intransparenz sowie Personengebundenheit von Wissen und technologisch rasantem Fortschritt, vermochten Konzepte einer stark hierarchisch-zentralisierten, von Anweisungen und Kontrolle geprägten Führung, ein zunehmendes Bedürfnis und Bedarf an Orientierung und Sinnhaftigkeit spendender Führung nicht länger gerecht zu werden (vgl. Neuberger, 2002, S. 142).

Moderne „New Leadership Approaches“ greifen diese neuen Anforderungen an Führungsaufgaben, im Sinne der Feststellung von Bennis und Nanus (1985) „we are overmanaged and underled“, auf. Der Unternehmensführer ist gefordert, Situationen, die geprägt sind von Instabilität,

Unvorhersagbarkeit und Wirkungsunsicherheit, eine neue Richtung und Orientierung vorzugeben. Nach der Analyse von Menzenbach (2012) besteht in der Forschungslandschaft weitestgehend Einigkeit darüber, dass das zentrale Element der Ansätze charismatischer und transformationaler Führung (im Gegensatz zur Mobilisierung physischer Ressourcen = Management) die Fähigkeit umfasst, „die emotionalen und geistigen Ressourcen der Organisationsmitglieder (Werte, Engagement, Erwartungen) für das herausfordernde Gesamtziel zu mobilisieren (Bennis & Nanus, 1992; Rost, 1993; Conger, 1989; Harper, 2001; Tichy et al., 2003)“ (vgl. Menzenbach 2012, S.44). Dies gelingt, den Ansätzen charismatischer und transformationaler Führung nach, mittels „Vision“ als wesentlichem Instrument, welches die Mitarbeiter zur Veränderung inspiriert und motiviert (Kotter, 1991, S.25ff; Kotter, 1996, S. 26f).

Yoeli und Berkovich postulieren in ihren Ausführungen 2010: “A situation in which an organizational vision exists without a visionary leader (Foster und Akdere, 2007) is the exception rather than the rule.” Obwohl der Prozess der Visionsformulierung und –kommunikation die Organisationsmitglieder einbinden sollte, sehen sie diesen jedoch vor allem durch die Führungskraft, nicht die Beschäftigten geformt und gestaltet (Bennis and Nanus, 1985).

Einfluss des Wertesystems des Unternehmensführers

Einige Forscher beschäftigten sich, im Sinne dieser zentralen Rolle der Führungskraft, vor allem mit den individuellen Werten, Wünschen und Vorstellungen des Unternehmensführers bezüglich der Unternehmensvision, welche diese in der Formulierung und Ausgestaltung der Vision wesentlich beeinflussen (u.a. Katz, 1999; Bennis und Nanus, 1985; Blumberg und Greenfield, 1980). So betonen Bennis und Nanus bereits in der 80er Jahren, dass die –über die Lebensspanne sehr stabilen- Werte des Unternehmensführers maßgeblich bestimmen, welches Bild der Zukunft für ihn erstrebenswert ist (Bennis und Nanus, 1985). Nachfolgende Forschungsgruppen konnten dies stützen (bspw. Chance, 1992; Yoeli und Berkovich, 2010), einige Forscher weisen den zentralen Werten des Unternehmensführers sogar die zweitwichtigste Rolle bei der Formulierung von Visionen zu, nach organisationalen und umweltbezogenen Einflüssen (Chance, 1992).

Umso bedeutsamer scheint der Einwurf von Ryu (2015), der darauf hinweist wie wichtig es daher ist, Führungskräfte im mittleren Management bewusst in den Kommunikationsprozess einzubeziehen. Diese mittleren Führungskräfte bringen sich ggf. nicht direkt in die Erstellung der Unternehmensvision ein, stellen jedoch wichtige Schlüsselkommunikatoren im Unternehmen dar. So sollten diese zunächst auf den gemeinsamen Wertekanon und die Unternehmensziele „eingeschworen“ werden (ggf. bereits ansetzend bei der Rekrutierung) bevor sie wiederum ihren Mitarbeitern die Unternehmensvision vermitteln und dazu ermutigen, die Unternehmensziele und –werte zu adaptieren. In Anlehnung an Hoffmann et al. (2011) betont Ryu (2015) daher, dass bei fehlender Kongruenz von Werten und Zielen der mittleren Führungskräfte mit denen des Unternehmens, eine an die Beschäftigten gerichtete Ansprache ambivalente Botschaften enthalten und somit statt Klarheit Rollen- und Wertekonfusion auslösen oder verstärken könnte (vgl. Ryu et al., 2015).

Merkmale & Methoden der Visionskommunikation

Zentrales Instrument, mit dem die Unternehmensführung ihre Vision im Unternehmen zur Realisierung verhilft, ist deren zielgerichtete Kommunikation. Dabei wird zwischen den Inhalten der

Vision (siehe Kapitel 4) und dem Prozess ihrer Verbreitung durch die meisten Forscher klar unterschieden (Awamleh und Gardner, 1999; Den Hartog und Verborg, 1997).

Die Vermittlung der Vision von der Unternehmensführung in Richtung der Beschäftigten wird nach Stam et al. (2014) durch eine einfache Rhetorik sowie psychologische Bindung unterstützt, die bei den Beschäftigten insbesondere die Motivation zur Verarbeitung der inhaltlichen Information der Vision verstärken (vgl. Stam et al., 2014). Er gibt in seinen Ausführungen zudem einen Überblick, welche Kommunikationsaspekte in der Vergangenheit im Fokus von Forschungsaktivitäten zur Visionskommunikation standen und nennt hier insbesondere den Kommunikationsstil (Awamleh und Gardner, 1999; Kirkpatrick und Locke, 1996), das Visionsthema (Awamleh und Gardner, 1999; Baum et al., 1998; Den Hartog und Verborg, 1997), bestimmte Attribute der Vision (Baum et al., 1998; Bligh et al., 2004), rhetorisch Instrumente (Awamleh und Gardner, 1999; Den Hartog und Verborg, 1997), bildbasierte Rhetorik (Emrich et al., 2001; Naidoo und Lord 2008), Methaphern (Mio et al., 2005) sowie eine Fokussierung auf die Beschäftigten (Den Hartog und Verborg, 1997; Sashkin, 1988; Stam et al., 2010a, Tichy und Devanna 1986). Er weist damit auf die bereits breite wissenschaftliche Prüfung gängiger Kommunikationsinstrumente und –aspekte in der Implementierung von Visionen hin (vgl. Stam et al., 2014).

Ausrichtung der Implementierungsmaßnahmen an den Bedarfen der Beschäftigten

Nach Kohles et al. greift dies nicht weit genug. Sie fordern, sich bei der Erforschung der bedeutsamen Rolle der Führungskraft im Prozess der Implementierung von Visionen weniger darauf zu konzentrieren, wie die Führungskräfte selbst die Vision implementieren sondern wie sie all ihren Beschäftigten dabei helfen können, die Vision in ihren Arbeitsalltag und ihre beruflichen Entscheidungen zu integrieren (Kohles, 2000).

So argumentieren unter anderem Senge (1990) oder Bogler und Nir (2001), dass kommunikative Exzellenz vor allem in der Balance Ausdruck findet, zwischen dem Bewerben einer einheitlichen organisationalen Vision, die durch alle Akteure gleichermaßen geteilt wird, sowie einer Vision, welche die Bedürfnisse und Werte der einzelnen handelnden Individuen angemessen berücksichtigt und integriert. “Successful shared vision reflects the personal visions of all organizational members and encourages their commitment” (Yoeli und Berkovich 2010).

Dabei, so postuliert Lippitt (1997), ist die Vision für die Beschäftigten häufig zunächst nicht mehr als ein vages Statement. Dies erfordert seitens der Führungskräfte, die Vision in der Vermittlung mit mehr Details “auszukleiden” und zu interpretieren, damit die Auswirkungen und Vorteile der Vision für die Beschäftigten nachvollziehbar werden. Zentrale Zielsetzung der Kommunikationsaktivitäten der Führungskraft sollte dabei sein, die Inhalte der Vision so zu transformieren, dass sie die Beschäftigten motiviert nach deren Erfüllung zu streben, d.h. die Vision letztlich durch alle Organisationsmitglieder geteilt wird (Katz, 1999).

Dies bedeutet nicht nur über die Vision zu informieren, sondern zur wahrhaften Annahme der und Zustimmung zur Vision zu inspirieren, „[...] by means of persuasion and enthusiasm and not by force“ (Bennis and Nanus, 1985). Die Tatsache, dass die Annahme der Vision nicht erzwungen werden kann, macht dabei die Überzeugungs- und Inspirationsarbeit der Führungskraft so essentiell (Kaplan, 2011). (vgl. Yoeli und Berkovich 2010).

Um dieses Ziel zu erreichen, muss sich die Führungskraft einer Vielzahl an interner und externer Anforderungen stellen (Yoeli und Berkovich, 2010). Beliebte Gestaltungsformen dieses „vision implementation behavior“ (Locke et al., 1991; Kirkpatrick & Locke, 1996) stellen Kohles et al. (2013) und Stam et al. (2014) in ihren Arbeit zusammen, so zum Beispiel das Vorleben von Rollenmodellen (bspw. Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987; House, 1977; Locke et al., 1991) wodurch unter anderem Sichtweisen verändert, Beteiligung erhöht, Widerstände vermindert, Richtungen gewiesen und Herausforderungen definiert werden können (Nanus, 1992). Weiterhin stellen die individuelle Unterstützung der Beschäftigten (bspw. Bass, 1985; Conger & Kanungo, 1987) und das Anerkennen von Leistungen (Conger & Kanungo, 1987; Kouzes & Posner, 1987; Locke et al., 1991, u.a.) einen wichtigen Baustein zur Implementierung einer Vision dar.

Weiterhin betonen verschiedene Forschergruppen den bewussten Umgang mit Wissen rund um die Vision. So muss die Führungskraft wissen, welches Kenntnisse zur Realisierung der Vision benötigt werden, darüber hinaus jedoch auch sicherstellen, dass dieses Wissen zugänglich wird – beispielsweise durch passende Lernangebote oder neue Mitarbeiter (Toman, 2015, S.57). Nicht zuletzt obliegt es der Führungskraft diese kritischen Informationen im Alltag beispielsweise durch konkrete Hilfestellungen zur Umsetzung zu managen (bspw. Yukl, 1989; Locke et al., 1991).

3.3 Aspekte der Geführten

Verstärkt ist eine überproportionale Fokussierung auf die Führungskraft und die unidirektionale und somit einseitige Betrachtung von Kommunikations- und Changeprozessen, zumeist ausgehend von der visionsstiftenden Unternehmensführung in Richtung der rezipierenden Beschäftigten, festzustellen. Dies greift, wie zunehmend mehr Forscher monieren, nicht weit genug, um die Prozesse der Visionsimplementierung ganzheitlich zu erfassen und zu durchdringen (Yoeli und Berkovich, 2010).

So betonen Kohles et al. (2013): “Involving followers in the communication of a new vision can be critical to its ultimate adoption“ (Kohles et al., 2013, S. 466). Sie stellen die aktive Einbindung der Beschäftigten in die Kommunikation einer neuen Vision als entscheidendes Moment heraus und präsentieren auf Basis ihrer Forschungsergebnisse ein Integrationsmodell, welches die Theorie der Innovationsimplementierung in sozialen Systemen nach Rogers (2003) auf die erfolgreiche Diffusion von Visionen im Unternehmen überträgt. Sie postulieren drei entscheidende Herausforderungen an die Führungskraft bei der Ausrichtung des Denken und Handelns der Beschäftigten an den Unternehmenszielen. Die Beschäftigten sollten demnach 1.) die Unternehmensvision nicht nur kennen sondern auch verstehen/nachvollziehen 2.) überzeugt sein, dass die Vision kompatibel ist mit den eigenen spezifischen Arbeitsaufgaben ist und 3.) diese als Leitlinie für ihren Arbeitsalltag integrieren (Kohles, 2000). Ihr modifiziertes Modell wird durch die empirischen Daten ihrer Erhebung gestützt.

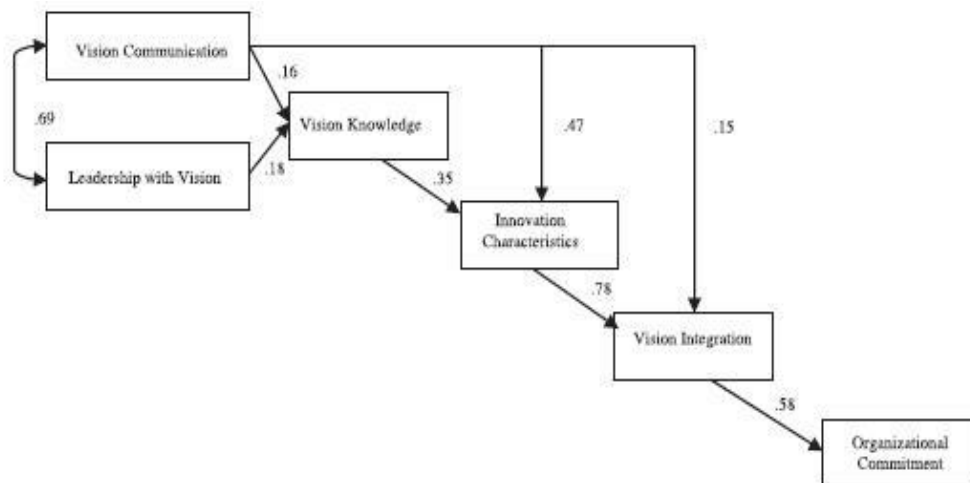


Abbildung 3: Modified model with standardized direct path coefficients, Kohles et al., 2013, S. 478

Ihr Ansatz zur Kommunikation von Visionen umfasst dabei beides, sowohl die Vorgesetzten-Mitarbeiter Kommunikation als auch die durch den Mitarbeiter initiierte Kommunikation in Richtung Führungskraft. Erstgenannte fördert insbesondere die Einbindung der Vision in aktuelle Aufgaben und das Entscheidungsverhalten, letztere könnte beispielsweise die Erwartungen, Annahmen und Bedenken der Beschäftigten, wie die Vision angewendet werden kann, umfassen. In ihrer Studie konnten sie nachweisen, dass die Einschätzung der Beschäftigten bzgl. der bidirektionalen Kommunikation zwischen direkter Führungskraft und Mitarbeiter einen signifikante Zusammenhang dazu aufwies, inwiefern die Beschäftigten die Vision mit der Arbeitsrolle kompatibel und in die aktuelle Arbeit integrierbar bewerteten. Damit bestätigt die wissenschaftliche Erprobung ihres Modells die Bedeutsamkeit der Kommunikation für den Visionsimplementierungsprozess. Die Vision wird erst dann als Leitlinie für die eigenen Arbeitsaufgaben übernommen, wenn die Beschäftigten sie als kompatibel mit diesen Aufgaben erachten, die bidirektionale Kommunikation vermag diesen Prozess maßgeblich zu unterstützen (Kohles et al., 2013, S. 479). Zudem betonen sie, den Zusammenhang zwischen der Bewertung von Innovationscharakteristika der Vision mit beidem, dem Grad der Integration der Vision als auch dem Commitment der Beschäftigten, (siehe Abbildung 3 & 4). Auf diesen Aspekt der Innovationscharakteristika von Visionen wird im Abschnitt Visionsentwicklung noch einmal näher eingegangen werden.

Kohles et al. (2013) gelingt hiermit die Präsentation eines besser ausbalancierten Ansatzes, der sowohl die Rolle der Unternehmensführung als auch der Beschäftigten berücksichtigt. Trotz des erfolgreichen Erprobens des Umgangs mit Visionen nach dem Vorbild des Innovationsmanagements, räumen sie jedoch methodische Schwächen ein, die eine weitere Prüfung der Zusammenhänge nahelegen.

Stam et al. (2014) konzentrieren sich insbesondere auf das Element des Selbstkonzeptes der Beschäftigten sowie das zentrale Moment eines kollektiven, sprich eines gemeinsamen zugrundeliegenden, Wertekanons für die erfolgreiche Implementierung einer Vision (Berson et al., 2001; Conger and Kanungo, 1987; Shamir et al., 1993, 1994). So heben sie die medierende Rolle des Selbstkonzeptes der Beschäftigten für den Prozess der erfolgreichen Visionsvermittlung heraus und betonen den Einfluss, den die Vision auf die Wahrnehmung des eigenen Selbst zum aktuellen Zeitpunkt haben kann. Sie verweisen dabei auf die Arbeiten von Lord and Brown (2001, 2004), Lord et al. (1999), Shamir et al. (1993) sowie van Knippenberg et al. (2004). Je höher somit die gefühlte

Übereinstimmung der individuellen und organisationalen Wertesysteme, desto höher die Bereitschaft die Unternehmensvision anzunehmen. Dies schlägt sich positiv auf die Einstellung zum Job sowie das emotionale Commitment nieder (Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985).

In den transformationalen Führungsansätzen wird entsprechend argumentiert (bspw. Bass & Riggio, 2006; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004 u.a.), dass effektive Artikulation der Vision herausstellen sollte, inwiefern die gemeinsamen Ziele der Vision sich mit den individuellen Werten der Beschäftigten decken. Damit kann die Akzeptanz der Unternehmensziele als die eigenen befördert werden, dies wiederum verstärkt die Anstrengungen zur Verwirklichung dieser Ziele. Auch die Ergebnisse der Studie von Ryu (2015) stützen diese Theorien und sie bestätigten den medierenden Effekt der Akzeptanz der Vision durch die Beschäftigten auf die Beziehung zwischen gemeinsamem Werteverständnis und dem Unternehmensgewinnen. Je stärker die gefühlte Übereinstimmung der individuellen und organisationalen Werte ausfällt, desto mehr fühlen sich die Beschäftigten demnach vollumfänglich in die Unternehmensvision eingebunden (Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown & Stevens, 2001). (vgl. Ryu, 2015)

Ein Modell, wie eine solche Werteangleichung durch die Unternehmensführung unterstützt und forciert werden kann, bieten Stam et al. (2014). Sie postulieren basierend auf den Arbeiten von Lord und Brown (2004), dass auf das Selbst bezogene Werte das zentrale Moment des Selbstkonzeptes darstellen. Als über die Lebenszeit hinweg konstante Treiber menschlicher Gedanken, Emotionen sowie des Verhaltens (vgl. Schwartz, 1999) stellen Werte eine zentrale Komponente des eigenen Selbstverständnisses dar („perception of who one is“). So weisen Verplanken und Holland 2002 in ihren Arbeiten nach, dass solche Werte, die zentral für das eigene Selbst sind, den größten Einfluss auf die Entscheidungen von Menschen haben. Stam et al. (2014) definieren Werte als hoch abstrakte, angestrebte Endzustände, die Einfluss auf viele in der Bedeutung nachgelagerte Endzustände haben, wie Vorstellungen, Ziele sowie auch das Konstrukt eines möglichen kollektiven Selbst der Zukunft („collective possible future self“). Das Forscherteam hebt die Ausbildung einer kollektiven Identität als Schlüsselmerkmal einer gelungenen Visionsimplementierung hervor. Darunter definieren sie „self-conception in terms of what the collective (team, organization) which one is a member of may become in the future that can be held by individuals but can also be shared by multiple individuals.“ (Stam et al., 2014, S. 1172).

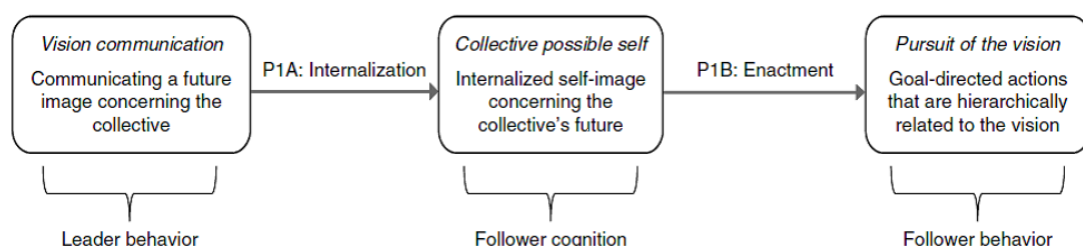


Abbildung 4: The Proposed Generell Model of Vision Communication, Stam et al., 2014, S. 1177

Als wichtigstes Instrument für die Visionsimplementierung betrachten auch sie die „vision communication“, welche ihren Effekt -die Motivation der Beschäftigten zur nachhaltigen Verfolgen der gemeinsamen Vision -dadurch entfaltet, dass sie die Bildung eines auf der Vision aufbauenden kollektiven möglichen Selbst („collective possible self“) stimuliert. Die Erarbeitung eines gemeinsamen Verständnisses der Vision sehen sie dabei nicht ausschließlich auf der individuellen Ebene angesiedelt sondern vielmehr als kollektiven Prozessen auf der zwischenmenschlichen Ebene,

geprägt von Austausch, Diskussion und Integration neuer Ideen, Wissens und Erkenntnissen (vgl. van Knippenberg et al., 2014). Zentraler Gewinn eines solchen kollektiven Erarbeitungsprozesses zielrelevanter Informationen, hier einer Vision, ist dabei das Entstehen eines gemeinsamen Verständnisses über ein gemeinsames Ziel sowie dessen Erreichen (van Ginkel und van Knippenberg, 2009). Beispielsweise in Diskussionsprozessen wird dabei die Fokussierung auf dieselben Aspekte der Vision und das Ziehen ähnlicher Schlussfolgerungen gefördert. Dies trägt wesentlich zu einem gemeinsamen Verständnis der Vision bei (Stam et al., 2014). Ihr Modell fassen Stam et al. (2014) graphisch in der folgenden Abbildung zusammen:

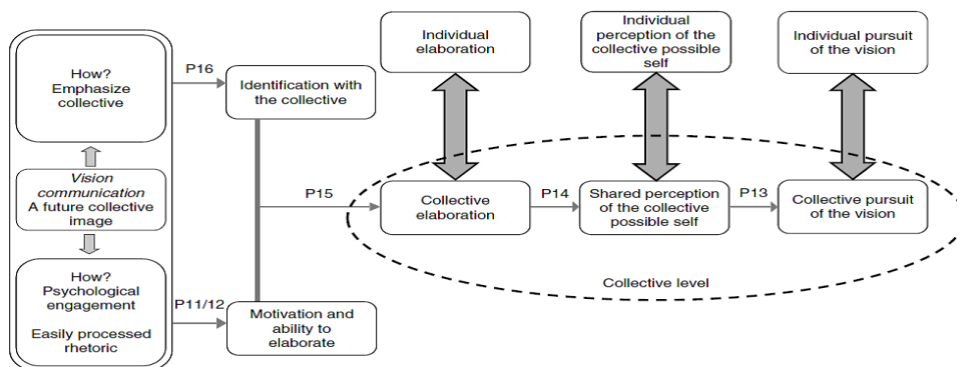


Abbildung 5: How does Vision Communication Lead to Collective Vision Pursuit, Stam et al., 2014, S. 1179

In Anlehnung an die valence-instrumentality-expectancy (VIE) Theorie von Vroom (1964) benennen Stam et al. (2014) insbesondere fünf bestimmende Charakteristika des „possible self“, die sie als entscheidend für das Transformieren eines visionsbasierten „collective possible self“ im Rahmen der Visionsimplementierung definieren: Attraktivität, Erreichbarkeit und Zentralität für das eigene Selbst sowie Komplexität (im Sinne der Ermöglichung einer höheren Flexibilität der Blickwinkel und Lösungswege) und ein regulatorischer Charakter. Zusätzlich unterschieden die Autoren zwischen der „Ideal-basierten“ und „Soll-basierten“ Selbstregulation. Während das „Soll“-Selbst seine regulierende Kraft insbesondere auf Basis des Managements eigener Gefühle der Bedrohung und Angst (Higgins, 1987) als Antwort auf von außen gegebene Zustände, also vermeidungsorientierter Motivation, entfaltet, bezieht sich das Ideal-Selbst eher auf eine Regulation im Sinne von positive Anreize schaffenden Kräften, Kreativität und Flexibilität in der Visionsrealisierung (Gutnick et al., 2012).

Attraktivität, Erreichbarkeit und Zentralität (in Anlehnung an Vroom, 1964) des möglichen Selbst definieren sie als bestimmende Charakteristiken, die insbesondere mit der soll-orientierten Selbstregulation in Verbindung gebracht werden. Sie findet insbesondere in einer erhöhten Wachsamkeit und aufgabenorientierten Ausdauer Ausdruck (Gutnick et al., 2012). Die Ausbildung eines soll-orientiertes kollektives mögliches Selbst(ought collective possible selves) steht nach Stam et al. (2014) in engem positiven Zusammenhang mit der gezeigten Ausdauer in der Visionsumsetzung. Das am idealen Selbst ausgerichtete Regulationsstreben wird hingegen insbesondere mit den bestimmenden Charakteristiken „Komplexität“ und „regulierende Natur“ des möglichen Selbst in Verbindung gebracht. Ein „Ideal-orientiertes kollektiven mögliches Selbst“ wird daher mit einer hohen Flexibilität (im Sinne von Blickwinkeln und Lösungswegen) in der Visionsrealisierung assoziiert (vgl. Stam et al., 2014).

Bereits einige Jahre zuvor, erforschten Stam und van Knippenberg et al. (2010) Unterschiede in der Wirksamkeit der Ansprache von Beschäftigten mittels einem vermeidungsorientierten oder einem fördernden (promotion) Fokus. Sie zeigten auf Basis zweier experimenteller Studien, das

vermeidungsorientierte Ansprache bei vermeidungsorientierten Beschäftigten zu besseren Leistungen führte als eine fördernde Ansprache, sowie umgekehrt. Damit stützen sie die Annahme von Kohles et al. (2013, S.469) und weitere Kollegen eines unterschiedlichen Bedürfnisses von Beschäftigten bezüglich der Ansprache durch den Vorgesetzten und damit verbundener unterschiedlicher Empfänglichkeit der Beschäftigten für die Ideen und den potenziellen Einfluss des Vorgesetzten (Carsten and Bligh, 2007; de Vries et al., 1999, 2002; de Vries und van Gelder, 2005; Howell und Shamir, 2005; Kohles et al., 2012; Stam et al., 2010; Shung-Jae und Jing, 2003).

Ryu (2015) unterscheidet in einer neueren Studie zwei Arten von Visionen in Abhängigkeit vom Akzeptanzlevel der Beschäftigten: „Depending on how employees accept or agree with their organizational visions, organizational visions distinguish goals into two types: (a) transitive vision and (b) reflective vision.“ (Ryu, 2015, S. 477). Während die transitive die durch die Organisation beabsichtigte Vision verkörpert, spiegelt sich in die reflektive Vision der Zustand wider, in dem die Beschäftigten bereit wären, die transitive Vision anzunehmen. Zentrales Ergebnis ihrer Studie liegt in der Demonstration, dass eine gemeinsame Gruppenidentität zwischen den Beschäftigten und der Führungskraft es dieser erleichtert, die Beschäftigten von den eigenen Botschaften als inspirierend für die eigene Arbeit zu überzeugen (Molenberghs, Prochilo, Steffens, Zacher & Haslam, 2015). Sie schlussfolgern, dass eine solche starke Gruppenidentität das Gefühl eines gemeinsamen Wertekanons vermittelt und damit die Übernahme der Vision und Ziele der Führungskraft erleichtert (Ryu, 2015).

Abschließend bleibt zu erwähnen, dass die Operationalisierung der Kommunikation von Visionen sowie der Erfolgsindikatoren in den verschiedenen Studien sehr unterschiedlich umgesetzt wird und zumeist über qualitative Methoden oder mittels Hilfskonstrukten erfasst wird. Inwiefern hier das gewünschte Konstrukt damit valide und reliabel erfasst wird, bleibt teilweise offen. Eine weitere Erläuterung erfolgt im Kapitel 5. Zudem scheint, trotz intensiver Forschungsaktivitäten in diesem Feld, nach wie vor nicht vollends erschlossen zu sein, was Visionsimplementierungsprozesse im Kern ausmacht und welches die zentralen Einflussgrößen sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch der Beschäftigten und im Rahmen der Kommunikationsprozesse zwischen diesen sind.

4 Visionsinhalte und ihr Entwicklungsprozess

Aufgrund der Vielzahl an Literatur aus Praxis und Forschung rund um das Thema Visionen, verwundert das nur sehr spärliche Vorliegen an wissenschaftlich fundierten und ausgereiften Ansätzen zum Inhalt bzw. bestimmenden Merkmalen von Unternehmensvisionen sowie zum Bildungs- & Entwicklungsprozess.

Lucas (1998, S. 23) formuliert treffend: „We’ve got vision, but we can’t see. That seems to be the situation in many companies.“ Obwohl es Unternehmen ab und an gelingt, trotz des Fehlens einer Vision ein langes Überleben zu „managen“, hält er die Existenz einer Vision (ob nun bewusst formuliert oder lediglich als gespürte Größe) für unabdingbar für die langfristige Existenz eines Unternehmens. Dabei weist er jedoch klar auf die Gefahr einer „aufgesetzten“, als Maskerade fungierenden Vision hin, welche den Rezipienten in „warm maple syrup“ hüllt.

Bis heute konzentrierte sich die Literatur zur unternehmerischen Vision, wie im vorangegangenen Kapitel skizziert, vornehmlich auf die Erforschung der visionären Führung sowie den Implementierungs- und Realisierungsprozess von Visionen im Unternehmen. Ein Erklärungsgrund liegt hier möglicherweise in der Entwicklung des Forschungsinteresses an Visionen. Dieses nahm ihren Ursprung in der Faszination für außerordentliche Einzelunternehmer-Persönlichkeiten und ihren erfolgreichen phantastischen Visionen aus denen Konzerne wie Ford, Siemens, Walt Disney und viele weitere (siehe hierzu bspw. Collins & Porras, 1996) entstanden. Somit startete die Forschung mit der Fragestellung, was diese legendären Gründer erfolgreich macht und ihren „Genuis der Transzendenz“ (Magyar und Prange, 1993, S. 225) ausmacht. Hierbei fokussierte man sich insbesondere darauf, wie es diese außerordentlichen Führungspersönlichkeiten schafften, ihre Ideen durch das Begeistern und Überzeugen ihrer Stakeholder (Finanzierer, Beschäftigte, Kunden, usw.) umzusetzen. Die Frage danach, wie die Vision als solche sich entwickelte, war hierbei zunächst nachrangig und wurde einzig dem einzelnen genialen schöpferischen Geist des Unternehmensführers zugesprochen. So liegt der Fokus der Forschung bis heute stärker bei den „richtigen“ kommunikativen und distributiven Aspekten der Vision als der Beschaffenheit und zentraler, Nutzen stiftender Wesensmerkmale dieser selbst.

Vernachlässigt wird dadurch vor allem die Bedeutsamkeit der in der Vision transportierten Inhalte, die Unternehmenswerte, die Sinnstiftung und Orientierung, die damit gegeben wird und nach deren Ausgestaltung sich nachgeordnete Aspekte wie die Unternehmensmission, Ur-Zweck, Ziele und strategische Ausrichtung des Unternehmens ableiten. Die Vision stiftet, wie im Abschnitt Definition und Zweckbestimmung erläutert, Sinn für die Arbeit der Beschäftigten und gibt in Form von Leitlinien für das eigene Denken und Handeln im Arbeitskontext Orientierung. Damit üben die vermittelten Inhalte, Werte und Leitgedanken der Vision einen enormen Einfluss auf die Gestaltung des Unternehmens und somit wesentliche Kenngrößen (Leistung, Wachstum o.ä.) dessen aus. Unter diesen Aspekten sollte bereits auf die Entwicklung der Vision ein wesentlicher Fokus gelegt werden.

Doch welche Faktoren der Vision selbst sind es, die Einfluss auf den späteren Erfolg der Vision nehmen? In diesem Abschnitt wird der Versuch unternommen einerseits durch die Analyse existierender Literatur und Forschung (die überwiegend tangierende Thematiken fokussieren) solche Einzelfaktoren zusammenzutragen, die von Relevanz für die inhaltliche Ausgestaltung und den Entwicklungsprozess der Vision sind sowie andererseits existierende integrierende Ansätze vorzustellen und diese zu erörtern.

Strukturiert man die existierenden Publikationen, lassen sich in Anlehnung an Larwood et al. (1995) die folgenden Themenfelder in Bezug auf die Entwicklung von Visionen herausarbeiten: Kontextfaktoren, Inhaltliche Faktoren und der Entwicklungsprozess als solcher.

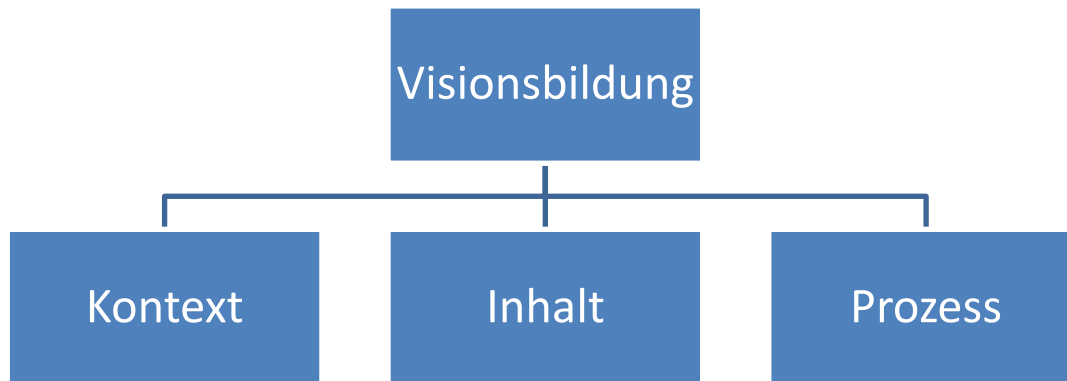


Abbildung 6: Kernelemente der Visionsbildung

Der eigentliche Inhalt, die Bausteine der Vision, soll dabei abgegrenzt werden vom Weg, den möglichen Prozessschritten der Visionsfindung. Zusätzlich werden verschiedene Kontextfaktoren beleuchtet, die einen gegebenen Rahmen darstellen, in dem die Vision ihre Wirkung entfalten.

4.1 Rahmenfaktoren & Wirkungsräume von Visionen

Der Kontext, d.h. die aktuellen begrenzenden und unterstützenden Faktoren internen und externen Ursprungs, bilden den Rahmen in dem die Unternehmensvision entwickelt wird. Sie nehmen Einfluss auf deren Gestaltung(-smöglichkeiten) und sind damit entscheidende Determinanten der Realisierbarkeit einer Vision. Häufig werden sie lediglich als weitere Einflussfaktoren bzw. als Varianz aufklärende Variablen erwähnt, jedoch nicht als Einflussgröße erfasst oder berücksichtigt

Toman (2015) bezeichnet diese Faktoren als „geplante Elemente“ der Vision und zählt hierunter unter anderem Art des Geschäftsfeldes, Wettbewerbsumfeld, Technologie, Humankapital, sozio-ökonomische Ziele, Vorteile der Branche oder Belange bzgl. des Fortbestands des Unternehmens sowie des Unternehmensimages. Nach Toman (2015, S.54-55) stellen diese Rahmenfaktoren indirekte Erfordernisse dar, welche das Management und andere Stakeholder (Beschäftigte, Kunden, Dienstleister, Eigentümer etc.) in der Erarbeitung und Ausrichtung der Visionsstatements berücksichtigen müssen.

Andere Studien erwähnen insbesondere den (potenziellen) Einfluss von Unternehmensgröße, der Unternehmensform (wirtschaftliches oder öffentliches Unternehmen), der aktuellen wirtschaftlichen Situation oder der regionalen Lage als weitere Rahmenfaktoren (vgl. bspw. Larwood, 1995; Melchar, 1976; Pawar und Eastman, 1997).

Die meisten existierenden Forschungsarbeiten beziehen sich auf große Unternehmen (bspw. Purcell, Kinnie, Swart, Rayton, and Hutchinson, 2009; Kohles et al., 2013, Ryu, 2015 u.v.m). In seiner Arbeit von 1992 verweist Nanus auf die Annahmen einiger Forscher, dass sich die Visionen von Unternehmensführern größerer Unternehmen maßgeblich von denen kleinerer Unternehmen, Gründungen und non-profit Organisationen unterscheiden (Sashkin. 1990). Hierfür werden in der Literatur Strukturen, der Umstand, dass sich das Führungspersonal größerer Unternehmen zumeist

aus erfahrenen Managern zusammensetzt, aber auch personelle und andere Ressourcen verantwortlich gemacht (Jing et al., 2014). Greenwood und Higgings gehen bereits 1988 von zwei Grundmustern aus, nach denen sie Visionen clusterten: weit gefächerte Unternehmenseinheiten mit weiten, breit gefächerten, losen Strukturen sowie kleine, unternehmerische (Gründer-) Organisationen mit zentralem organischen Management (Nanus, 1992, S. 29).

Senge (1990, S. 231-232) betont kontrastierend zu den vorherigen Überlegungen, dass „system thinking“ – also die Annahme, dass das betrachtete System, hier Unternehmen, nicht veränderbar oder beeinflussbar sei – generell einen destruktiven Einfluss auf Implementierung und Verbreitung einer Vision habe. So sei es möglich, dass große Unternehmen mit diffusen Strukturen häufig dazu genötigt seien, diese in kleine gut handhabbare Einheiten zu untergliedern, während in vergleichsweise kleinen Unternehmen, die engen Kontrollstrukturen als Hemmnisse statt als Flexibilität erlebt werden könnten. Eine Unterscheidung allein aufgrund organisatorischer Merkmale scheint ihnen daher generell nicht sinnvoll. Diese These stützen ihre Forschungsdaten, nach welchen die Organisationsform und Unternehmensgröße keinen Indikator für unterschiedliche Visionscharakteristika darstellten (Larwood, 1995). Ein signifikanter Effekt konnte hingegen bzgl. der Geschwindigkeit von Änderungsprozessen im Unternehmen sowie der Kontrolle der einzelnen Führungskraft über das Gesamtunternehmen nachgewiesen werden.

Einige andere Studienergebnisse deuten wiederum darauf hin, dass die Organisationsform, insbesondere die Unterscheidung wirtschaftlicher vs. gemeinnützigen Unternehmen, einen Einfluss auf verschiedene Aspekte der Vision hat. So kann unterstellt werden, dass sich sowohl die Art der Tätigkeiten als auch das Arbeitsumfeld in öffentlichen Unternehmen von denen in Wirtschaftsunternehmen insbesondere bezüglich Autonomie der Entscheidungen und die Flexibilität bedeutsam voneinander abweichend (Rainey, 2009; Rainey & Bozeman, 2000). Zentrale Ursachen hierfür sind insbesondere hochgradige institutionelle Zwänge sowie externe politische Einflüsse (Rainey, 2009). Daher mahnt Ryu (2015) zur Vorsicht bei der Generalisierung von Studienergebnissen und deren Übertragung insbesondere auf private non-profit Organisationen. Einige Forschungsergebnisse legen zudem nahe, dass in der Visionsgestaltung zwischen Gründergeführten und nicht durch Inhaber geführte Unternehmen zu unterscheiden ist (Larwood et al. 1995; Ruvio et al., 2010).

Insgesamt kommt der gezielten Erforschung solcher Einflussfaktoren in der Visionsforschung aktuell kein hoher Stellenwert zu. Dabei fällt auf, dass insbesondere gesellschaftliche Wandlungsprozesse, wie das Verständnis von Arbeit, Mitbestimmung, neue Ansprüche nachfolgender Generationen an Sinnstiftung, Arbeitsweisen & -umfelder und die eigene Verwirklichung aber auch veränderte Konzepte der Organisationsstruktur und –form bisher wenig Berücksichtigung in der Forschungslandschaft erfahren. Zugrunde gelegt wird nach wie vor zumeist das Verständnis eines von der Einzelunternehmerpersönlichkeit gegründeten und langjährig geführten Unternehmens. Jedoch könnte insbesondere eine nähere Betrachtung dieser Aspekte neue Erkenntnisse für das Verständnis der Gestaltung und Wirkweise von Visionen mit sich bringen.

4.2 Inhaltliche Bausteine von Visionen

Die „richtige“ Vision vermag wesentliche Potenziale in Unternehmen freizusetzen, sie sichert den bedingungslosen Einsatz der Mitarbeiter und mobilisiert deren Ressourcen (Nanus, 1992; S. 15ff; Minzenbach, 2012, S.16). Welche Merkmale eine solch nutzenstiftende Vision ausmachen, wird in der Literatur nur spärlich, zudem kontrovers und zumeist bezogen auf Einzelaspekte diskutiert.

Larwood et al. (1995, S.740) bestätigen, dass „Researchers have, with a few exceptions, largely ignored the actual content of vision statements (Conger, 1992; Sashkin, 1988; Westley & Mintzberg, 1989)“. So existieren nur wenige Studien, die sich damit auseinandersetzen, welche inhaltlichen Merkmale eine Vision erfüllen muss, um einen definierten Nutzen für das Unternehmen zu entfalten. Insbesondere die multiple Struktur sowie die eingeschränkte direkte Beobachtbarkeit machen es schwierig, solche greifbaren Kriterien abzuleiten. Zu den in der Forschung bisher betrachteten Merkmalen gehören unter anderem der Grad an Innovation und Kontrastierung der Vision zur Ist-Situation, anziehende/ermunternde vs. vermeidungsorientierte Motivation, Grad der Komplexität und Abstraktionslevel, Betonung des Kollektivs, Detailreichtum der Darstellung und die Realisierbarkeit.

Innovation vs. Beständigkeit und Kontrastierung zur aktuelle Situation

Larwood et al. (1995) charakterisieren Visionsstatements am Grad ihrer Innovation, Schwierigkeit sowie Flexibilität. Auch Kohles und Kollegen sehen in den Visionsstatements den fokussierten Versuch der Organisation zur Innovation, in Form der zielgerichtet gestalteten Statements über die angestrebte Zukunft der Organisation. (Kohles et al., 2013, S. 469). Er verweist jedoch explizit darauf, dass nicht jede Vision den gleichen Grad an Innovation erreicht. Etwas revolutionär Neues muss die Vision selbst nach Kohles nicht umfassen, vielmehr transportiert sie eine Idee, die Verbreitung im Unternehmen findet oder auch nicht bzw. eine messbare Veränderung im Verhalten der Beschäftigten nach sich zieht oder nicht (Kohles et al., 2013, S. 469). Der Inhalt der Vision sowie dessen Verhältnis zu aktuellen Normen und Werten im Unternehmen wirken dabei als wichtiger limitierender Rahmen (vgl. Kohles et al., 2013, S. 479).

Menzenbach hingegen betont in ihren Ausführungen 2012 in Anlehnung an die Forderungen zur strategischen Planung von Hamel und Prahalad (1994), dass Visionen keine reine Fortschreibung aktueller Gegebenheiten darstellen, sondern wirklich bahnbrechende Neuerungen umfassen sollten. Ob dies einhergeht mit einem jeder Vision inhärenten Risiko, wird kontrovers diskutiert. Während Larwood et al. (1995) auf Basis der Befragung von Managern zu ihrer Unternehmensvision zu der Erkenntnis kommen, dass eine Vision nicht riskant sein sollte, ist das Risiko ihrer Realisierung für andere Autoren untrennbar von der Vision („herausfordernd“ Nanus, 1992, S.29; „radikal“, „kühn“, „gesellschaftsverändernd“, „utopisch“ Shamir et al., 1994, S.28; Wiedemann, 2002; „idealized“, „provokativ“ Conger und Kanungo, 1998, S.164). Mögliche Begründung für das abweichende Ergebnis von Larwood et al. (1995) könnte nach Conger und Kanungo (1998) in Anlehnung an die Management-Leadership-Dichotomie in der befragten Zielgruppe liegen. Während Manager das Risiko explizit zu vermeiden suchen, sehen charismatische Führungspersonen ihrer Argumentation nach die eigenen Vorhaben nur selten als risikoreich an (vgl. auch Menzenbach, 2012, S.22-23).

Andere Autoren wiederum stellen weniger den grundlegend neuartigen Charakter einer Vision als zentrales Element heraus als vielmehr die Kontrastierung der geplanten Zukunft an der aktuellen Situation (Conger und Kanungo, 1987). Dabei sollte die Veränderung der angestrebten Zukunft im Vergleich zur aktuellen Ausgangslage betont werden. „The greater the discrepancy of the goal from the status quo, the more likely is the attribution that the leader has extraordinary vision, not just an ordinary goal“ (Conger und Kanungo, 1998, S.54). Sie gehen davon aus, dass dies einen mächtiger Hebel für den Willen zur Umsetzung der Vision ist.

Weitere Forschergruppen wiederum betonen die Balance aus neuartigen Aspekten der Vision sowie solchen, die Konstanz ausdrücken. So fordern Shamir et al. in ihren Arbeiten 2013 und 2014, dass ein effektives Porträt der Vision eine Verbindung zur aktuellen Situation herstellen sollte. Dies stützen auch van Knippenberg et al. (2008), die am Beispiel von Procter&Gambel und ihrer Innovationsidentität aufzeigten, wie ein schon immer vorhandenes Streben nach Innovation eine strategische Neuausrichtung mit der aktuellen Situation zu verbinden vermag. Collins und Porras (1996) schreiben solchen Unternehmen eine besondere Lebensdauer zu, die es schaffen, den Kern dessen, was ihr Unternehmen ausmacht, stabil zu halten, während sie zugleich unermüdlich Fortschritt stimulieren. Diese seltene Fähigkeit sehen sie in direkter Verbindung mit der Fähigkeit der Visionsentwicklung eines Unternehmens. Ein zentrales Element ist demnach, dass Veränderung und Beständigkeit nicht notwendigerweise einen Widerspruch innerhalb der Vision darstellen, sondern lediglich verschiedene Elemente der Vision abbilden. Dies ist besonders relevant, wenn Schlüsselkomponenten der Selbstdefinition der Beschäftigten berührt werden. Abstraktere Elemente der Vision, wie Werte, sollten dabei als identitätsnahe Aspekte eher in Konsistenzen zum Ausdruck kommen, während konkretere Elemente, die in der Zielhierarchie niedriger angesiedelt sind, wie Zwischenziele, durchaus Veränderungen fokussieren können, da sie weniger zentral für das Selbstkonzept der Organisationsmitglieder sind (Stam et al., 2014). Tushman und Anderson (1986) stützen diese Annahme, indem sie die großen Schwierigkeiten von Beschäftigten herausstellen, neue Technologien anzunehmen, wenn diese ihre Kernkompetenzen tangieren.

Positive vs. Negative Formulierung

Allgemein wird die effektive Vision als positives, erstrebenswertes Bild der Zukunft gezeichnet (Awamleh & Gardner, 1999; Bass, 1985; Hunt, Boal, & Dodge, 1999; Shamir et al., 1993, 1994; Yukl, 2002). Dadurch soll ein attraktiver „Endzustand“ für die Beschäftigten erzeugt werden, den sie gerne gemeinsam anstreben (hence we use the term promotion-appeal) (Stam et al., 2010b, S. 499–500).

Kontrastierend dazu existieren Beispiele einer negativ formulierten Vision, welche Motivation durch das Zeichnen eines unerwünschten, vermeidbaren und nicht erstrebenswerten Bilds der Zukunft erzeugt (Brymen, 1992; Conger & Kanungo, 1987; Fiol, Harris, & House, 1999). Ein berühmtes Beispiel stellt hier die Vision des US-Präsidenten Al Gore zur globalen Erwärmung dar (Stam et al., 2010, S. 1), in der er die negativen Folgen für die Umwelt als realistisches Bild der Zukunft skizziert.

Dieser Umstand sowie die im vorherigen Kapitel erläuterten unterschiedlichen -entweder durch Vermeidung oder durch positive Anreize verstärkten - selbstregulatorischen Bestrebungen von Beschäftigten, geben der Wissenschaft heute noch Fragen auf, die es durch weitere Forschungsaktivitäten zu beantworten gilt.

Betonung des Kollektivs

Viele Autoren betonen die Bedeutung der Unternehmensführung bei der Visionsentwicklung (Bennis und Nanus, 1985; Yoeli und Berkovich 2010)

Yoeli und Berkovich stellen 2010 fest, dass es durchaus zur Diskrepanz zwischen der individuellen Vision der Unternehmensführung und der tatsächlichen organisationalen Vision kommen kann, wenn die individuelle Vision des Unternehmensführers nicht durch die Stakeholder übernommen wird. Die Einbindung der Werte der Beschäftigten in der Entwicklungsphase sollte zu einer Vision beitragen, die durch alle Stakeholder einfacher mit dem eigenen Wertesystem und Selbstkonzept (Ryu, 2015;

Stam et al., 2014 etc.) vereinbar ist. Lukas warnt jedoch davor, die Vision zum kleinsten gemeinsamen Nenner werden zu lassen, welcher die Gefahr birgt zwar niemanden auszuschließen jedoch auch niemanden zu fordern, anzusprechen und zu inspirieren (Lucas, 1998).

Im Gegensatz dazu argumentieren Conger und Kanungo (1998), die Visionsinhalte sollten vollkommen losgelöst von den Wünschen und Werten der Beschäftigten gestaltet werden (siehe auch Locke et al., 2002), da diese nicht in erster Linie die Wünsche der Organisationsmitglieder befriedigen sollten. Eine Realisierung sehen sie nicht gefährdet, wenn der Unternehmensführer sein Umfeld sensibel wahrnimmt und die Vision auf die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen abstimmt. Neben der Berücksichtigung der individuellen Werte der Organisationsmitglieder, stellt die Orientierung an existierenden gesellschaftlichen Wertesystemen und ethischen Grundsätzen einen in der Literatur häufiger aufgegriffenen Aspekt dar (Nanus, 1992, S. 74; Collins und Porras, 1994; Magyar und Prange, 1993 u.a.). Einige Autoren postulieren ein langfristiges Scheitern bei Abweichung von diesen gesellschaftlich-ethischen Grundsätzen (Wollner, 1995, S.47f; Nanus 1992, S.45ff.). (vgl. Menzenbach, 2012, S.16 & 23)

Komplexitätsgrad und Abstraktionslevel

In Anlehnung an die Überlegungen, dass die Bildung eines komplexen „possible collective self“ die Flexibilität erhöht und somit eine Anwendung auf unterschiedliche nachgelagerte Ziele vereinfachen, sollte bereits in der Formulierung der Vision die Grundlage zur Ausbildung eines komplexen kollektiven möglichen Selbst gelegt werden. Da Visionen häufig sehr abstrakt und langfristig angelegt sind, schlagen Kirkpatrick und Locke (1996) vor, die Vision in eine Zielhierarchie zu integrieren, in der die Vision ein Ziel höherer Ordnung darstellt, aus welchem sich nachgelagerte Ziele ergeben (vgl. Stam et al., 2014). Lippitt 1997 argumentieren, dass die häufig sehr vage formulierte Vision für die Beschäftigten „übersetzt“ und mit mehr Details kommuniziert werden müsse, damit sie die Folgen und Vorteile dieser nachvollziehen können (Kohles, 2000). Im Umkehrschluss könnte eine solch vage und breite Ausgangsformulierung die Voraussetzung sein, um die Vision in der Implementierung für unterschiedliche Mitarbeitergruppen bedürfnisorientiert konkretisieren zu können. Kohles et al. (2013) hingegen warnen, dass eine zu vage und abstrakte Formulierung der Vision, diese in den Augen der Beschäftigten ebenfalls belanglos und irrelevant für ihr eigenes Schaffen wirken lassen könnte. Stam et al. (2014) schließlich unterscheiden – wie bereits erläutert - solche Visionselemente mit einem höheren Abstraktionslevel, wie Werte, die äußerst identitätsrelevant sind und nachgelagerte, weniger identitätsrelevante Elemente (bspw. zwischengeschaltete Zielsetzungen), die deutlich konkreter dargestellt werden sollten.

Realisierbarkeit

Die Frage der Realisierbarkeit wird kontrovers diskutiert, ist von themenübergreifender Bedeutung und spielt auch bei der Frage des Entwicklungsprozesses und der Implementierung der Vision eine Rolle. Im Rahmen der inhaltlichen Gestaltung von Visionen ist vor allem die Frage danach, ob sich die Formulierung auf die Zielerreichung ihrer Inhalte oder ihre transformierende Wirkung (Gerken, 1988) fokussiert, von zentraler Bedeutung. In der Literatur lassen sich jedoch so gut wie keine Anhaltspunkte finden, wie realisierbare von nicht realisierbaren Visionen abgegrenzt werden können bzw. ab wann eine Vision zu gemeinsamem Größenwahnsinn mutiert. Zudem setzt die Einschätzung der Realisierbarkeit einen gewissen Praxisbezug voraus, der aufgrund des hohen Abstraktionsgrads von Visionen nicht leicht herzustellen ist.

Ganzheitliche Ansätze zur inhaltlichen Gestaltung von Visionen

Einige wenige Forscher unternahmen den Versuch, solche Schlüssel-Charakteristika zusammenzustellen, die eine Vision umfassen sollte, um maximalen Nutzen zu stifte. Allerdings wird deutlich, dass es sich hier immer nur um größtenteils recht allgemeine Bausteine und Hilfestellungen handeln kann, welche durch die Unternehmensmitglieder nach den individuellen Erfordernissen und Besonderheiten ausgeformt werden müssen. Damit einhergehend betont Toman: „Many researchers have described a range of different vision characteristics. These characteristics depend on the individual company and its environment, which will dictate which vision characteristics are more desirable“ (Toman, 2015, S. 52). Er benennt die folgenden Elemente als zentrale Wesensmerkmale einer erfolgreichen Vision, die der individuellen Bedeutungszuweisung in der jeweiligen Vision bedürfen: Attraktivität, Orientierung, Provokation, Stimulation, Bedeutsamkeit, Kürze, Klarheit, Einfachheit, Einzigartigkeit, Ideenreichtum und Realisierbarkeit (Toman, 2015, S.52).

Nanus (1992) charakterisiert Visionsstatements in seinem Buch „Visionary Leadership“ wie folgt:

- zukunftsorientiert
- mit hoher Wahrscheinlichkeit, die Organisation zu einer besseren Zukunft zu führen, sprich eine hohe Passung zur Vergangenheit und Kultur des Unternehmens
- spiegelt die Unternehmenswerte wider
- setzt hohe Leistungsstandards (Standards of Excellence)
- erläutert den Zweck und die Richtung des Unternehmens
- entfacht Enthusiasmus und Commitment
- spiegelt die Einzigartigkeit des Unternehmens wider
- anspruchsvoll

Auch Larwood et al. unternahmen 1995 im Rahmen einer Studie den Versuch, die zentralen Wesensbestandteilen von Visionen herauszuarbeiten. Sie stellen dabei insgesamt 26 Attribute zusammen und ließen deren Bedeutsamkeit durch erfahrene Top Manager, bezogen auf die eigene Unternehmensvision hin, bewerten. Zu den Faktoren mit der höchsten Relevanz zählten dabei Handlungsorientierung, Wettbewerbsfähigkeit, langfristige Ausrichtung und Ziel-/Nutzenausrichtung, Ausrichtung auf einen Endzustand, ein Produkt von Führung, fokussiert und strategische. Die Charakterisierungen riskant, konservativ und schwierig zu beschreiben wurden durchweg als am wenigsten relevant evaluiert. Allerdings bleibt unklar, welches Verständnis von Erfolg, sprich welche Erfolgsindikatoren, hierbei der Bewertung der eigenen Visionsleistung durch die Führungskräfte zugrunde gelegt wurden. Zudem zeichnen sich die als besonders relevant für eine Vision bewerteten Merkmale durch eine teilweise starke Widersprüchlichkeit sowie eine insgesamt hohe Praxis- und Umsetzungsorientierung (also ein geringes Abstraktionslevel) aus. Eine Erklärung für diese Widersprüche steht bisher aus, die Unternehmensform- und -größe konnten als maßgebliches Unterscheidungskriterium für diese unterschiedliche Beurteilung von Visionen jedoch ausgeschlossen werden.

Auch Kohles et al. unterbreiten 2013 einen Vorschlag zur Charakterisierung von Visionen. In Anlehnung an Roger (2003) übertragen sie Aspekte seines Innovationsimplementierungsmodells auf den Entwicklungs- und Kommunikationsprozess von Visionen. Sie schreiben den folgenden Kerncharakteristika von Visionen einen maßgeblichen Einfluss auf die Bereitschaft der Beschäftigten zur Annahme & Identifikation mit der Vision zu:

- 1) Der relative Vorteil, d.h. der Grad zu dem die Vision als besser bewertet wird als die Ideen, die sie verdrängt, spielt eine zentrale Rolle bei der Entscheidung, die Vision als neue Leitlinie in die eigene Arbeit zu integrieren. Dabei muss eine entsprechende „alte“ Leitlinie nicht unbedingt eine formal verankerte Vision sein.
- 2) Wahrgenommene Vereinbarkeit mit den existierenden Werten, Erfahrungen und vorherrschenden Normen erhöht die Bereitschaft zur Identifikation mit der Vision
- 3) Niedrigschwellige Erprobbarkeit der Vision als Leitlinie für den Arbeitsalltag ohne Hürden oder Risiken für den eigenen Job (bspw. in Verzug zu geraten oder Schwierigkeiten zu bekommen) erhöht die Wahrscheinlichkeit zur Adaption der Vision.
- 4) Beobachtbarkeit der Resultate oder Ergebnisse der „gelebten“ Vision durch Dritte in Form von Symbolen, üblicher Praxis, sichtbaren Verhaltens etc. Dies stößt bei anderen Beschäftigten idealerweise Denkprozesse und Diskussionen über die Vision an, motiviert dazu sie zu erproben oder als Leitlinie in die eigene Arbeit zu integrieren
- 5) Der Grad an Komplexität der Vision entscheidet darüber für wie schwierig es die Beschäftigten halten, diese zu verstehen und zu nutzen. Eine zu hohe Komplexität birgt dabei die Gefahr nicht adaptiert zu werden, da sie als zu verworren oder umständlich wahrgenommen wird, um praktikabel zu sein. Eine zu vage oder abstrakte Vision läuft Gefahr als irrelevant ignoriert zu werden.

Kohles et al. (2013) postulieren, dass durch eine positive Bewertung der (Innovations-) Visionscharakteristika die Vision tatsächlich in den Alltag integriert und zur Leitlinie des eigenen Denken und Handelns wird. Dies wiederum gelingt durch gute multidirektionale Kommunikation, die das Wissen über die Vision erhöht und somit den Erfüllungsgrad der Visionscharakteristika erhöht.

Einen, wenn nicht den bis zum heutigen Tage umfassendsten und zugleich praxisnahen Ansatz zu den wesentlichen Bestandteilen einer Vision bieten Collins & Porras (1996). Diesem soll daher an dieser Stelle etwas mehr Raum gewidmet werden. Sie entwickelten basierend auf ihren über sechs Jahre überdauernden Forschungsaktivitäten in diesem Feld einen Bezugsrahmen, den sie mit erfahrenen Führungskräften an zahlreichen Unternehmen weltweit erprobten. Die zwei wesentlichen Grundelemente einer gut durchdachten Vision sind demnach für Collin & Porras die Kernideologie („Core Identity“) sowie die vergegenwärtigte Zukunft („Envisioned Future“). Während die Kernideologie in einem Entdeckungsprozess sichtbar wird, fordert die vergegenwärtigte Zukunft einen kreativen Schaffungsprozess.

Die Kernideologie definiert demnach, wofür ein Unternehmen steht, ihren alle Veränderungen überdauernden Charakter und beantwortet die Frage nach dem „Warum“ seiner Existenz. Nach Collins und Porras ist dieses Wissen darum, „who you are“ weitaus bedeutsamer für Unternehmen als die Frage danach wohin es sich entwickeln möchte. Dies basieren sie insbesondere auf der Schnelllebigkeit von wirtschaftlichen Auf und Abs, wechselnden Unternehmensführungen, Produkttrends, technischen Weiterentwicklungen und Management-Trends.

Die Kernideologie stiftet fortdauernd Orientierung und Inspiration und muss in einer Vision mit Anspruch auf Effektivität fest eingebettet sein. Die Kernideologie setzt sich dabei aus den Kernwerten, als Set von zeitlosen Leitprinzipien und Grundsätzen, sowie dem Kernzweck, dem fundamentalen Grund für die Existenz des Unternehmens, zusammen. Kernwerte des Unternehmens bedürfen dabei keiner externen Begründung oder Rechtfertigung und haben insbesondere eine wichtige Funktion für die Menschen innerhalb der Organisation. Dabei ist nach Collins & Porras nicht

wichtig, welche Kernwerte ein Unternehmen hat sondern vielmehr, dass es solche definierten Kernwerte gibt. Dabei empfehlen sie auf Basis ihrer Studien visionärer Unternehmen eine überschaubare Menge an Kernwerten zwischen drei bis maximal fünf und verweisen auf die Gefahr der Vermischung dieser mit Aspekten wie Betriebspraktiken, strategischen Zielen oder kulturellen Normen. Als Prüffrage für die Kernwerte formulieren sie: Würde dieser Wert beibehalten werden, wenn sich die Umstände ändern und er wettbewerbliche Nachteile mit sich bringen würde?

Der Kernzweck einer Organisation als tiefliegender Grund ihrer Existenz reflektiert die idealistische Motivation der Menschen die Arbeitsaufgaben des Unternehmens zu erfüllen. Dabei, so betonen Collins und Porras (1996), geht es um mehr als den „Output“ des Unternehmens, um einen tieferliegenden Existenzgrund als Geld zu verdienen oder Stakeholder zufrieden zu stellen. Der Kernzweck erfasst vielmehr die Seele der Organisation. Eine Abgrenzung von Zielen oder Businessstrategien vollziehen Collins und Porras über den Aspekt der Zielerfüllung, die beim Unternehmenszweck ihres Erachtens einen nicht erreichbaren Zustand darstellt. Da der Kernzweck des Unternehmens ein unveränderliches sowie niemals vollkommen realisierbares Grundstatement darstellt, welches jedoch Antrieb und Inspiration zu Veränderung und Wandel stiftet, leitet sich daraus automatisch eine andauernde, stetige und dauerhafte Inspiration zu Veränderung und Wandel im Unternehmen ab. Größter Quell für eine Missinterpretation des Unternehmenszwecks ist nach Ansicht der Autoren eine reine Definition von Produktlinien oder Kundensegmenten.

Die Kernideologie wird nicht als „erschaffbar“ definiert sondern kann lediglich durch einen sorgsamsten Blick nach innen freigelegt, sichtbar und bewusst gemacht werden.

Die Kernideologie einer nutzenstiftenden und effektiv wirksamen Vision ist nach Ansicht der Autoren nicht verfälschbar und würde sich in diesem Fall nicht zu einer gelebten Vision führen lassen. Mehrwert der Kernideologie ist es, nicht zu differenzieren sondern zu leiten und zu inspirieren. Dabei ist die Kernideologie nach innen ausgerichtet, auf die Personen, die sich eine lange Zeit mit dieser Ideologie committen müssen. Die Kernideologie beschreibt somit nicht die Einzigartigkeit eines Unternehmens. Vollkommen unterschiedliche Unternehmen könnten theoretisch von den gleichen Werten und dem gleichen Zweck geleitet werden.

Die Kernideologie muss zudem nicht in Form von formalisierten Statements artikuliert werden, um greifbar zu werden und die Menschen in der Organisation in ihrem Denken und Handeln zu leiten und zu inspirieren. Die gleiche Kernidentität kann im Verlauf der Zeit in unterschiedlichen Statements und Aktivitäten des Unternehmens Ausdruck finden. Somit besteht der Kern darin, ein gemeinsames Verständnis der Werte und des Zwecks der Organisation zu haben, die dann in vielfältiger Weise (bspw. durch die Anpassung an Rahmenbedingungen oder äußere Entwicklungen) zum Ausdruck kommen können. Hat ein Unternehmen absolute Klarheit über die zentralen Elemente seiner Kernideologie, sollte es frei sein, absolute alle weiteren Wesensmerkmale seiner Existenz in Frage zu stellen und ggf. zu verändern.

Die zweite Komponente des Modells, die vergegenwärtigte Zukunft wird von den Forschern ebenso in zwei Subelemente untergliedert: zum einen die Festlegung von kühnen Zielen mit einem Erfüllungszeitraum von 10 bis 30 Jahren sowie zum anderen die lebendige und realistische Beschreibung der Organisation, sollten diese Ziele erreicht werden. Sie bezeichnen diese Ziele als „BHAGs“ (gesprochen BEE-hags, für Big, Hairy, Audacious Goals), wodurch der Unterschied betont werden soll, zwischen dem Umstand lediglich ein Ziel zu haben und sich mit einer gewaltigen

abschreckenden Herausforderung zu committen. Ein solches BHAG-Ziel vermag nach Collins und Porras Menschen zu ermutigen, es ist greifbar, energetisierend und ist hochgradig fokussiert. Die Besonderheit eines solchen BHAGs im Rahmen der Vision ist der Umstand, dass es weit in die Zukunft gerichtet ist, eine weite Bandbreite von Menschen erreichen muss und es erfordert daher über die aktuellen Grenzen und Kapazitäten des Unternehmens hinauszudenken. Dies grenzt sie nach Collins und Porras deutlich von einem strategischen Entwicklungsprozess ab und erfordert vielmehr ein visionäres, phantasievolles Denken. Somit ist die Realisierungswahrscheinlichkeit solcher Ziele in keinem Fall sicher, sondern weist in der Regel eine Wahrscheinlichkeit von 50-70% auf.

Diese besonderen BHAGs auf „Visionslevel“ müssen, um für die Menschen in der Organisation zu erreichbar und nachvollziehbar zu werden, in einer lebendigen Beschreibung bildhaft gemacht werden. Vergleichbar ist dies mit dem Malen von Bildern in Worten. Worten, die ein greifbares wenn auch künftiges Bild des Unternehmens zeichnen, indem sich die BHAGs-Ziele realisiert haben. Dabei sind nach Collins und Porras Leidenschaft, Emotionen und feste Überzeugung unabdingbar.

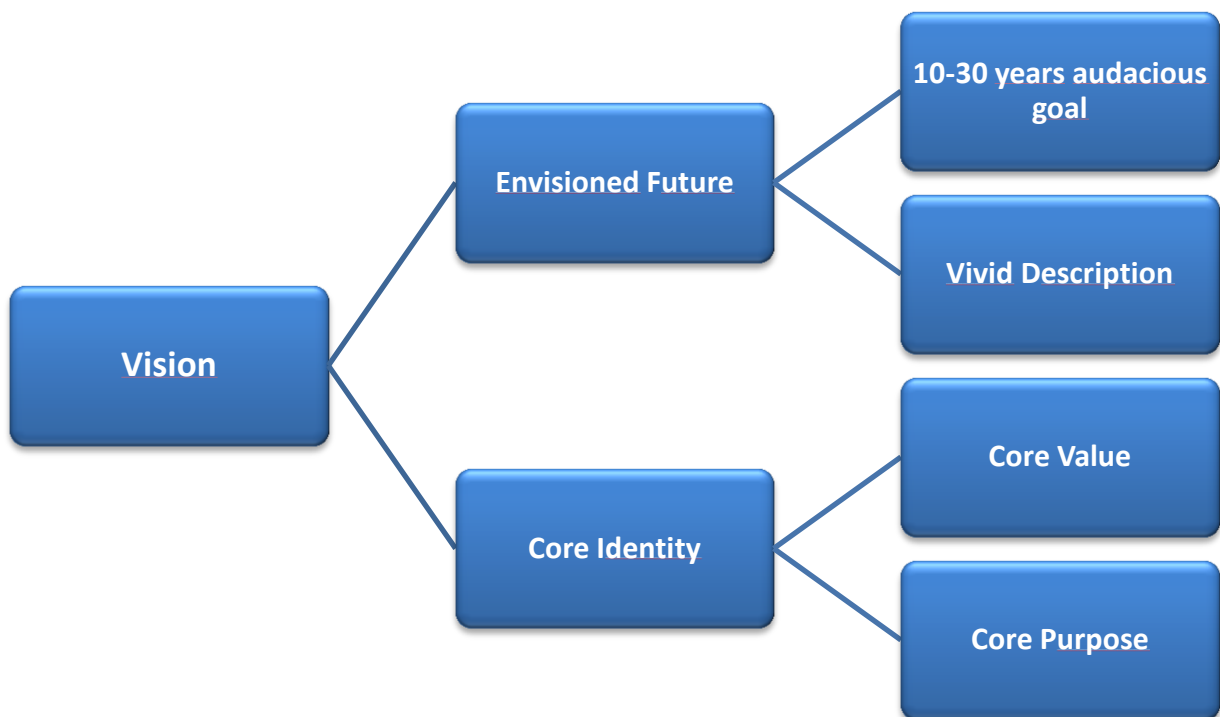


Abbildung 7: Grafische Darstellung der Bausteine einer Vision nach Collins & Porras, 1996

Insgesamt fällt auf, dass Collins und Porras anders als die überwiegende Zahl anderer Forschergruppen und Autoren in diesem Feld, nicht etwa eine Abgrenzung zu Begriffen und dahinter liegenden Konstrukten wie Mission, Zielen oder Werten in den Fokus stellen (siehe Abschnitt 2.1 Definition) sondern vielmehr einen integrierenden Ansatz vorstellen, in den diese angrenzenden Konstrukte integriert und schlüssig aufeinander bezogen werden.

Collins und Porras gelingt es, einen umfassenden Ansatz zu skizzieren, der durch eine systematische Analyse der Praxis sowohl wissenschaftlich verankert ist als auch mit Alleinstellungscharakter eine greifbare Idee dessen, was Visionen ausmacht, anbietet. Collins und Porras liefern in ihren Publikationen eine Vielzahl praktischer und niedrigschwelliger Anhaltspunkte, um die Kernelemente von Visionen zu identifizieren und in eine ganz konkrete Unternehmensvision umzusetzen. Damit

stiften sie Handlungsorientierung, die viele andere Ansätze nicht zu leisten vermögen. Collins und Porras bauen ihr Konstrukt von Vision auf ihre breite Praxiserfahrung aus beratender Tätigkeit für Unternehmen auf, eine praktische Validierung ist somit nachhaltig erfolgt. Eine konsequente wissenschaftliche Weiterverfolgung und Konkretisierung ihres Modells wäre wünschenswert. Welche Aspekte ihres Ansatzes welchen Effekt haben, sollte näher erforscht werden.

4.3 Der Entwicklungsprozess

Zur Gestaltung des Entwicklungsprozesses einer Vision finden sich in der Literatur unterschiedliche Vorschläge. Dabei sind diese zuweilen nicht vollständig trennscharf zu der inhaltlichen Gestaltung sowie dem Implementierungsprozess von Visionen, verknüpfen diese Aspekte jedoch nicht stringent miteinander. Menzenberg stellt 2012 das zentrale Differenzierungsmerkmal solcher Entwicklungsansätze sowie die äußerst kontroverse Diskussion dieses Aspekts in der Literatur heraus: die Einbindung der Beschäftigten/Geführten und anderer Stakeholder in den Prozess der Visionsentwicklung. Während manche Autoren (Kouzes und Posner, 1987; Sashkin 1988; Magyar und Prange 1993 u.a.) die Entstehung von Visionen als eine ausschließlich individuelle Leistung betrachten, die aus der Erfahrung und Imagination eines Einzelnen resultiert (Magyar et al., 1993, S.224f.), heben andere Autoren (Bennis 1985b,1990; Mann 1990; Nanus 1992; Kotter 1996, Hinterhuber 1989, Conger und Kanungo 1998 u.a.) die Bedeutung kollektiver Visionsfindungsprozesse hervor. Einigkeit hingegen besteht darin, dass die Visionsbildung einen komplexen und langwierigen Prozess darstellt (bspw. Yoeli und Berkovich 2010; Collin und Porras, 1996 u.v.m.).

Die individuellen Ansätze sprechen dabei der „gestalterischen Kraft der Unternehmerpersönlichkeit“ eine herausragende Bedeutung (Henzler 1997, S.302) bis hin zur Bescheinigung eines „Genius der Transzendenz“ (Magyar und Prange, 1993) zu. So besteht unter vielen Forschern Einigkeit, dass die Führungskraft der zentrale Faktor bei der Formulierung und Ausgestaltung der Vision, basierend auf den eigenen Werten und Vorstellungen zur Vision, ist (Katz, 1999; Bennis and Nanus, 1985; Blumberg and Greenfield, 1980).

Verfechter kollektiver Ansätze befürworten hingegen das Vorgehen mittels integrierender Verfahren (u.a. im Rahmen teamorientierter Kreativitätssteigerungskonzepte). Die Notwendigkeit hierfür leitet Henzler insbesondere von einem zunehmenden Mangel an visionären Führungspotenzialen ab (Henzler 1997, S.293). So erhöhen die Erfordernisse eines immer schnelllebigeren, komplexeren und spezialisierteren Wirtschaftsumfeldes den Bedarf an Kooperationen verschiedener Spezialisten und das Zusammenwirken von bereichsspezifischem Wissen (Hinterhuber 1989, S.90; Mann 1990, S.23; Kotter 1996,S.56ff).

Viele Ansätze raten zwar, die Beschäftigten in den Entwicklungsprozess einzubeziehen, sehen jedoch den federführenden Entwicklungs- und Formulierungsprozess sowie die Entscheidungsgewalt nach wie vor eng bei der Unternehmensführung (Bennis and Nanus, 1985). So befürworten Katz (1999) und Nanus (1992) ein 5 Schritte Modell zur Entwicklung und Umsetzung von Visionen mit den folgenden Stationen:

- 1) Die Formulierung des persönlichen Ethos durch die Führungskraft
- 2) Entwicklung der Vision durch die Führungskraft mit Unterstützung anderer Organisationsmitglieder
- 3) Ausformulierung und Fokussierung der organisationalen Vision

- 4) Identifizierung von Möglichkeiten, die Vision greifbar zu machen/Annahme zu ermöglichen
- 5) Integration der Vision in die organisationalen Aktivitäten und „Realisierung“

(vgl. Yoeli & Berkovich, 2010)

Toman (2015, S.55) beschreibt einen ähnlichen, wenn auch die Beschäftigten stärker integrierenden, Prozess aus insgesamt sieben Entwicklungsschritten: 1. Das Managementteam entwickelt eine Vision, 2. Die Stakeholder (inkl. des Managements) entwickeln eine Vision, 3. Diskussion des Managementteam über die entwickelte Vision, 4. Diskussion des Stakeholder-Teams über die entwickelte Vision, 5. Bestätigung der Vision durch das Management, 6. Bestätigung der Vision durch die Stakeholder, 7. Umsetzung der Vision

Stam et al. merken 2014 zu ihrem eigenen methodischen Vorgehen kritisch an, dass sie die Beschäftigten in ihrer Forschung nicht als Ko-Entwickler der unternehmerischen Vision berücksichtigten, dies aber in Anbetracht von motivationstheoretischen Aspekten (Ryan und Deci, 2000), shared leadership-Ansätzen (Carson et al., 2007; Pearce and Conger, 2003) und Theorien zu Gerechtigkeitsempfinden (Tyler 1999) für sinnvoll halten (vgl. Howell und Shamir, 2005). Sie schlussfolgern, dass die Einbindung der Beschäftigten in die Entwicklung der Unternehmensvision dazu führt, dass diese die Ideen und Ambitionen der Beschäftigten besser widerspiegelt. Dies wiederum sehen sie als Grundlage einer höheren wahrgenommenen Qualität der Vision und fordern weitere Forschung in diesem Gebiet (Stam et al., 2014). Andere Forscher wiederum betonen die Loslösung der Vision von den Wünschen der Beschäftigten (s.o., bspw. Collins & Porras, 1996).

Als Beispiel kollektiver Ansätze verweist Menzenbach (2012, S.26) auf Visionsteams. Diese sind ein Instrument zur Institutionalisierung von Visionsfindungsprozessen, indem kreative Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen, Funktionsbereichen und Hierarchien gemeinsam (ggf. unter Einbezug von Außenstehenden) nach Visionen suchen und verschiedene Alternativen diskutieren (Hinterhuber und Krauthammer, 1989, S.29f). Denkbar wäre hier auch ein Rückgriff auf existierende Ansätze unter andrem aus dem Innovationsbereich, wie Design Thinking, Schwarmintelligenz oder Fokusgruppen. Die Erforschung der Anwendung solcher Ansätze für die kollektive Visionsentwicklung wäre wünschenswert. Zudem könnte eine stärkere Verknüpfung des Entwicklungs- mit dem Implementierungsprozess zu einem geschlossenen Modell zu einem besseren Verständnis der Wirkmechanismen von Visionen in organisationalen Kontexten beitragen.

Schlussendlich kommt auch im Rahmen der Visionsentwicklung der Frage nach Realisierbarkeit bzw. der Lebensdauer einer Vision eine zentrale Rolle zu. In der Forschungslandschaft besteht kein Konsens darüber, ob Visionen eine „erreichbare“ Größe darstellen (bspw. Conger, 1999; Yukl, 1998) oder derart fundamentale Leitlinien im Sinne einer Leitsternfunktion darstellen, dass eine vollständig Realisierung niemals eintreten kann (bspw. Kirckpatrick & Locke, 1996; Collins & Porras, 1996). Dieser Aspekt hat einen wesentlichen Einfluss auf das Verständnis des Visionsgestaltungsprozesses, entweder als wiederkehrender Zyklus, der entsprechende Zielerreichungsevaluation und permanenter Neuausrichtung bedarf oder als abstrakte Konstante, welche nach einmaliger Festlegung die Ausrichtung des Unternehmens auf lange Sicht hin steuert. Grundlegend wird in der Forschung dabei die Frage diskutiert, ob die Vision Wandel und flexible Anpassung an sich wandelnde Rahmenbedingungen (technische Entwicklung, Nachfrage nach Produkten etc.) fördern kann (siehe hierzu Abschnitt Innovation und Beständigkeit) oder diese determiniert.

Die obige Darstellung macht deutlich, dass die meisten Forschungsaktivitäten die komplexe Verflechtung zwischen dem Prozess der organisationalen Visionsbildung und ihrem Inhalt bisher zumeist ignorieren (Larwood et al., 1995; Yoeli und Berkovich, 2010). Weitere Forschungsaktivität ist daher unabdingbar, um ein grundlegend besseres Verständnis der Zusammenhänge zu gewinnen.

5 Operationalisierbarkeit & Messbarkeit von Visionen

Wie es Stone bereits in den 80er Jahren auf den Punkt bringt, handelt es sich bei Visionen um ein theoretisches Konstrukt (Stone, 1987), dessen Existenz und Wirkmechanismen somit vornehmlich auf indirektem Wege erfasst werden. Die Operationalisierung stellt damit im Rahmen der wissenschaftlichen Betrachtung des Konstruktes, zum Beispiel zur Erforschung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen, häufig eine limitierende Größe dar. Sicherlich liegt in dieser Schwierigkeit ein wesentlicher Grund dafür, dass die Forschung zu Visionen heute noch viele Fragen unbeantwortet gelassen hat.

Sowohl zur Operationalisierung des Konstruktes Vision selbst als auch zur Erfassung des Erfolgs und Nutzens von Visionen haben sich eine Vielzahl an Substituten etabliert. Die Erhebung von Visionsinhalten erfolgt zumeist durch Interviews mit Unternehmensführern oder Fragebogen mit offenen Fragen. Larwood et al. entwickelten 1993 mit Hilfe der Bewertung zahlreicher Unternehmensführer eines der wenigen standardisierten Fragebogeninstrumente mit Kategoriensystem, um unterschiedliche Charakteristika von Visionen erfassen zu können. Dieses wird bis heute häufig eingesetzt und adaptiert (bspw. Ruvio et al., 2010).

Bei der Operationalisierung von Erfolgs- und Nutzenindikatoren von Visionen werden häufig wirtschaftliche Kenngrößen mit guter Verfügbarkeit (Umsatz, Wachstum o.ä.) zugrunde gelegt (Howell & Shamir, 2005; Kantabutra & Avery, 2006a, b; Reardon, 1991; Sashkin, 1985; Senge, 1990; Baum, Locke, and Kirkpatrick, 1998; Kouzes & Posner, 1987; Westley & Mintzberg, 1989 u.a.). So bspw. Gewinnmargen (Koene, Vogelaar & Soeters, 2002; Waldman, Ramirez, House & Puranam, 2001), Verkaufszahlen einzelner Geschäftseinheiten (Barling, Weber & Kelloway, 1996; deHoogh et al., 2004), Grad der Zielerreichung in Bezug auf die Leistung einzelner Geschäftseinheiten (de Hoogh et al., 2004; Howell & Avolio, 1993) (vgl. Jing et al., 2014).

Insbesondere bei der Betrachtung prozessualer Aspekte der Visionsbildung sowie der Kommunikation und Implementierung ist ein vermehrter Einsatz von Führungsparametern, wie auch beschäftigtenbezogener Variablen zur Operationalisierung von Wirksamkeitsparametern zu beobachten. So beispielsweise allgemeine Indikatoren der Führungseffektivität, wie Führungskräftebewertungen, Einstellung der Geführten gegenüber der Führungskraft oder deren Leistung (u.a. Awamleh und Gardner, 1999; Baum et al., 1998; Berson et al., 2001; Den Hartog und Verburg, 1997; Shamir et al., 1994; vgl. auch Stam et al., 2014).

Des Weiteren werden Commitment und Mitarbeiterzufriedenheit (Jing & Avery, 2008; Kantabutra & Avery, 2004, 2005; Kantabutra & Vimolratana, 2010; Dvir, Kass, & Shamir, 2004; Testa, 1999) individuelle Arbeitsperformance (Bass, 1985; House & Aditya, 1997; Nanus, 1992), Fluktuation/ Wechselabsichten der Beschäftigten (Cole et al., 2006; Collins & Porras, 1996; Oswald et al., 1994), Akzeptanz der Vision sowie Grad der Einbindung der Vision in den Arbeitsalltag (Ryu, 2015) und Wertekongruenz (Ryu, 2015; Cable & DeRue, 2002; Kristof-Brown & Stevens, 2001; Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004; Bass & Riggio, 2006; Shamir, House, & Arthur, 1993; Posner, Kouzes, & Schmidt, 1985; Finegan, 2000; Kohles et al., 2013) als Wirksamkeitsindikatoren eingesetzt (vgl. auch Jing et al., 2014).

Einen Versuch, bei der Erfolgsmessung direkter an der Dimension „Vision“ zu bleiben, unternehmen Stam et al. (2014), die als Erfolgsindikator den Grad der Realisierung der Vision verwenden. Dabei

wurde das zielbezogene Verhalten, welches sich hierarchisch auf die Vision bezog, sowie die Beständigkeit und flexible Anpassung dieses Verhaltens erhoben.

In der Forschung besteht weitestgehend Einigkeit bzgl. der Multidimensionalität von Visionen (bspw. Larwood et al., 1995; Ryu, 2015). Unter anderem können so Inhalte der Vision von Prozessen der Kommunikation und Implementierung abgegrenzt werden (Larwood et al., 1995; Nanus, 1992; Westley & Mintzberg, 1989). Dieser Aspekt findet jedoch in den meisten Studien zu wenig Berücksichtigung. So stehen vorwiegend Einzelaspekte von Visionen im Fokus der Forschung. Ein stärkerer Beitrag der Forschung zum Verständnis des Zusammenwirkens dieser unterschiedlichen Elemente insbesondere zwischen Inhalts- und Prozessaspekten wäre wünschenswert.

Ähnliches lässt sich bezüglich der verwendeten Output- und organisationalen Leistungsfaktoren, Wirk- und Nutzenparameter feststellen. So fokussieren viele Visionsforscher nur einige wenige (subjektive) Outcome-Variablen und nehmen so Messfehler (bspw. in der Selbstbeurteilung der Führungskräfte) billigend in Kauf (de Hoogh et al., 2004). Jing et al. (2014) kritisieren: "Considering the limitations of each type of criterion and the multidimensional nature of performance, the use of multiple performance indicators obtained through different methods seems desirable." Sie raten in Übereinstimmung mit de Hoogh et al. (2004) und Lowe et al. (1996) zum vermehrten Vergleich der Zusammenhänge von Visionen mit unterschiedlichen Outcome-Faktoren, um so Messfehler aufzudecken und ein besseres Verständnis dieses Verhältnisses zu erlangen (vgl. Jing et al., 2014).

Zudem erfolgt die Prüfung auf Validität und Reliabilität der gewählten Indikatoren häufig durch eine entsprechende theoretische Herleitung auf Basis bereits erforschter Zusammenhänge. Die Wahrscheinlichkeit, dass hierdurch die tatsächliche Wirkkraft einer Vision im Unternehmen nicht vollständig erfasst oder überschätzt wird, ist hoch. So ist es durchaus möglich, dass eine grundsätzlich hochgradig nutzenstiftende Vision aufgrund einer engen oder falschen Auswahl an Ergebnisindikatoren wirkungslos erscheint oder eben nur scheinbare Zusammenhänge hervor bringt. So bemerkt zum Beispiel Ryu (2015) einschränkend zu seinen Forschungsergebnissen, dass die Akzeptanz von Visionen ausschließlich durch das Verständnis sowie die inhaltliche Zufriedenheit mit dieser erfasst wurde, jedoch die Möglichkeit besteht, dass diese Aspekte stärker mit Wertekongruenz als direkt mit der Akzeptanz der Vision zusammenhängen und somit nur ein scheinbarer Zusammenhang nachgewiesen wurde.

Insbesondere beim Einsatz quantitativer Verfahren stellt sich zudem die Frage nach der angemessenen Berücksichtigung weiterer Einflussvariablen auf die betrachteten Wirkzusammenhänge, sprich wie sichergestellt wird, dass der angenommene Kausalzusammenhang nicht durch andere Einflussgrößen beeinflusst oder gar besser erklärt wird.

Häufig erfolgt eine Kettenbildung zusammenwirkender, moderierender oder mediierender Faktoren, wie sie unter anderem Shamir et al. (1993) zeigen. Hier wird argumentiert, dass eine inspirierende Kommunikation der Vision a) einen besseren Blick der Beschäftigten auf sich selbst (wie bspw. Selbstbewusstsein, Selbsteffizienz usw.) gewährt und b) zu einer stärkeren Identifikation mit dem Kollektiv führt, wodurch c) letztlich eine höhere Arbeitsleistung erzielt wird (Stam et al., 2014). Ein sauberer Nachweis von Kausalzusammenhängen wird dabei umso schwieriger. Äquivalent kritisieren Kohles et al. (2013) an ihren Ergebnissen, dass sie eine Umkehr ihrer Kausalschlüsse nicht ausschließen können (Kohles et al., 2013). Die Frage der Kausalbeziehung der Konstrukte scheint eine Schwierigkeit zu sein, die in vielen Themenfeldern zusätzliche Forschungsaktivitäten notwendig

macht, um hier nicht nur Zusammenhänge im Sinne quantitativ ermittelter Korrelationen sondern klar gerichteter Kausalzusammenhänge herauszuarbeiten.

Generell befindet sich die Forschung in vielen Facetten des Themenfeldes Visionen noch in den Kinderschuhen. So verwundert es kaum, dass viele Forscher zu explorativen, qualitativen Verfahren (Qualitative Interviews, Fallanalysen, Fokus Gruppen, bspw. Kohles et al., 2013 u.a.) greifen. Dieses bietet insbesondere bei der Erschließung neuer Themenfelder Vorteile im Herangehen und vermag dort, wo die Grenzen der Erfassbarkeit quantitativer Methodik erreicht sind, eine Erschließung komplexer und nur schwer erfassbarer Konstrukte und Zusammenhänge.

Auffällig ist zudem die Auswahl der Zielgruppen in den Studien zu Inhalten und Wirkmechanismen von Visionen. Dabei stehen insbesondere bei der Erforschung von Inhalten, Entwicklungs-, Kommunikations- und Implementierungsprozessen die visionsstiftenden Unternehmensführer im Fokus. Dies bringt alle bekannten Nachteile der Selbstevaluation mit sich. Weitere Stakeholder der Organisation, v.a. die Beschäftigten, werden vornehmlich zur Erhebung von Nutzen- und Wirksamkeitsvariablen befragt. Ein Einbezug der Organisationsmitglieder bei der Beantwortung der Frage nach wahrgenommenem, ihrer Meinung nach durch die Führungskraft angestrebtem oder aus Sicht der Beschäftigten sinnvollem Nutzen von Visionen sowie hierfür notwendiger inhaltlicher und prozessualer Gestaltungskriterien blieb bisher aus. Den Beschäftigten wird zumeist eine stärker rezipierende und reagierende als aktiv gestaltende Rolle zugedacht. In weiteren Forschungsaktivitäten sollte stärker auch die Perspektive anderer Organisationsmitglieder einbezogen werden, um ein ganzheitliches Bild bzw. neue Ansatzpunkte (bspw. für bisherige Schwierigkeiten bei der Implementierung von Visionen) zu erhalten. Erste kritischen Anmerkungen zur Einbindung der Beschäftigten in die Visionsentwicklung (Kohles, 2000; Stam et al., 2014), der einseitigen Selbstevaluation sowie der Betonung der Bedeutsamkeit beispielsweise des mittleren Managements für die beschriebenen Prozesse (Ryu, 2015) lassen in Zukunft auf eine stärkere Berücksichtigung dieser Aspekte hoffen.

Nicht zuletzt stellt sich aufgrund des unterschiedlichen zugrunde gelegten Verständnisses von Vision und abhängigen Variablen sowie der sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen (wie Unternehmensgröße, Branche, Struktur) von Unternehmen die Frage nach der Verallgemeinerbarkeit und Übertragbarkeit vieler Ergebnisse. Hierin findet die Kehrseite des häufig explorativen Vorgehens mittels Fallanalysen Ausdruck und so ist in vielen Themenfeldern weitere Forschung zur Verifizierung und vertiefenden Erforschung von aufgedeckten Zusammenhängen im Sinne eines Thesen testenden Vorgehens notwendig.

Gegebenenfalls bieten hier Überlegungen zur Darstellung von Unternehmenskultur neue Ansätze, um die Unternehmensvision jenseits der bereits bedachten Parameter sichtbar und messbar zu machen. Zudem sollten Verfahren der Wirksamkeitsanalyse näher auf ihre Anwendbarkeit im Visionskontext analysiert werden. Eine solche Überlegung ist eng verknüpft mit der Frage nach dem wirklich nutzenstiftenden Element von Visionen. Hier sind weitere explorative Arbeiten wünschenswert, um solche Kernelemente des Konstruktes „Unternehmensvision“ besser herauszuarbeiten und passgenauere (insbesondere valide und reliable) Möglichkeiten der Operationalisierung zu identifizieren.

6 Fazit & Ausblick

Zum aktuellen Zeitpunkt existiert kein Ansatz, der den gesamten Lebenszyklus einer Vision angemessen berücksichtigt und sowohl Prozessaspekte als auch inhaltliche Bausteine und Rahmenbedingungen - wie in der folgenden Abbildung dargestellt - integriert und miteinander vernetzt.

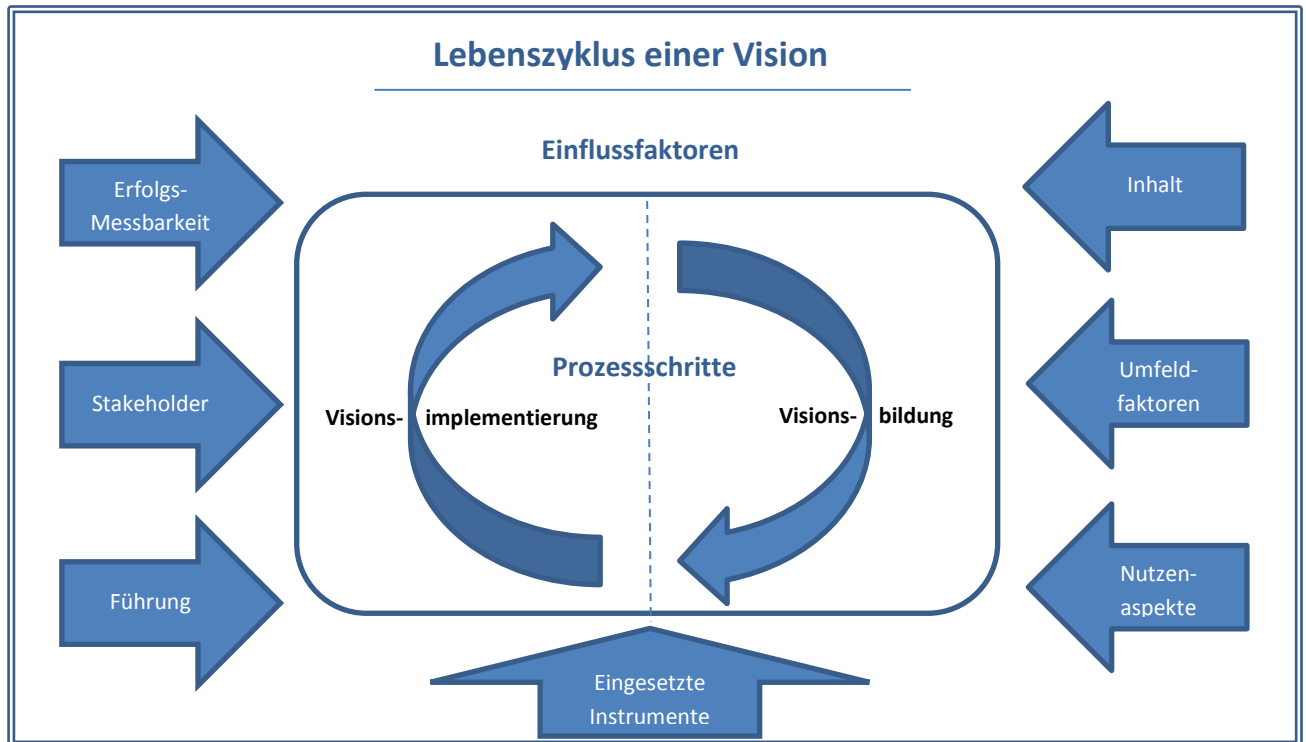


Abbildung 8: Lebenszyklus und Rahmenbedingungen von Visionen

Hinzu kommt die interdisziplinäre Bearbeitung des Themas, wodurch sich eine etablierte Forschungs-Community nur schwer identifizieren lässt. Insbesondere Forscher aus den Disziplinen der Wirtschaftswissenschaften, Volkswirtschaften, Psychologie, Soziologie und Erwachsenenpädagogik aber auch Praktiker aus dem (Change- & Personal-) Management und der Beratungsbranche engagieren sich zu unterschiedlichen Schwerpunkten im Forschungsfeld „Unternehmensvision“.

Insbesondere der Visionsbildungsprozess scheint zum heutigen Zeitpunkt noch zu wenig durchdrungen zu sein. Noch immer setzen viele Studien die Existenz einer Vision voraus und konzentrieren sich vornehmlich auf ihre Kommunikation, Implementierung und Annahme durch die Organisationsmitglieder. Doch das dahinterstehende Unternehmensbild ist heute nicht mehr repräsentativ. Durch Einzelpersonlichkeiten mit klaren und tragenden Visionen gegründete und durch diese langfristig geführte Unternehmen, sind heute nicht mehr die Regel. Wenn, finden sich solche Unternehmen zumeist in den Reihen der kleinen und mittelständischen Unternehmen. Vielmehr finden sich heute zahlreiche Unternehmen, die durch Managementstrukturen und Vorstandsghremien geführt werden, einer regelmäßigen Fluktuation von Spitzenführungskräften unterliegen und zumeist nicht Eigentümergeführt sind. Aber auch eigentümergeführte Unternehmen stehen zuweilen (bspw. nach Unternehmensnachfolgen) vor der Situation, sich mit einer (neuen oder erstmaligen) Visionsbildung auseinandersetzen zu wollen oder zu müssen.

Es besteht ein erheblicher Bedarf an neuen Erkenntnissen zu der Bildungsphase und den hierbei zu berücksichtigenden Bausteinen und Rahmenbedingungen auf inhaltlicher und prozessualer Ebene.

Zudem vollzog sich seit dem Beginn der Forschung in diesem Feld ein deutlicher Generationenwechsel, der sich auch bei den Organisationsmitgliedern niederschlägt. Die jüngeren Generationen Y und Z, die zunehmende Anteile der Belegschaften ausmachen, stellen vollkommen andere Ansprüche an ihren Arbeitgeber und ihr Arbeitsumfeld. So sind sie deutlich weniger hierarchieverwurzelt. Statt dem Streben nach Status und Prestige suchen sie nach Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit ihres Tuns. Die Generation Z, so Scholz (2014), verwehrt sich zudem zunehmend einem Zustand des „gemanagt werdens“ und möchte individuelle Zuwendung und eine Mitbestimmung bei sie selbst betreffenden und auf ihre eigene Identität bezugnehmenden Themen – wie Visionen. Zudem forcieren äußere Umstände wie Internationalisierung, demografischer Wandel etc. eine zunehmende Entwicklung von einem Arbeitgeber- hin zu einem Arbeitnehmermarkt. Somit sind Unternehmen zunehmend im Zugzwang, nicht nur nach innen (zur Bindung der Beschäftigten) sondern auch nach außen ein greifbares Profil eines Arbeitgebers mit klaren Wertestrukturen, Unternehmenszweck und Zielsetzungen zu bieten. All diese Aspekte wurden in bisherigen Arbeiten vernachlässigt und machen eine genauere Betrachtung des Visionsbildungsprozesses inklusive inhaltlicher Aspekte und Rahmenbedingungen umso relevanter.

Zudem fällt auf, dass die verschiedenen Prozessschritte und Einflussfaktoren in der Forschung zumeist recht losgelöst voneinander betrachtet wurden. Eine schlüssige Verknüpfung inhaltlicher Aspekte sowie der Gestaltung des Entwicklungsprozesses (bspw. Art der Einbindung der Beschäftigten) mit Überlegungen zur nachgelagerten Implementierung könnten die Qualität der Vision und den Erfolg ihrer Implementierung deutlich erhöhen. Näher betrachtet werden könnte dafür das Führungsverhalten während der Entwicklungsphase, die Art der Einbindung der Beschäftigten und die Frage, welche Rolle der Aufbau von Commitment und gemeinsamen Wertevorstellungen bereits in der Entwicklungsphase für die nachfolgende Visionsimplementierung spielen kann bzw. an welcher Stelle dieser Prozess einsetzen sollte. Ein weiterer bisher nur wenig beachteter Aspekt ist die Rolle des mittleren Managements im Visionsentwicklungs- und -implementierungsprozess. Ihre Sandwichposition macht sie zum einen zu Rezipienten der Unternehmensvision und zum anderen aber auch zu Botschaftern dieser gegenüber den eigenen Mitarbeitern. Sie haben eine wichtige Schlüsselfunktion als Mittler in Organisationen und somit einen enormen Einfluss auf die erfolgreiche Visionsrealisierung.

Grundsätzlich sollte eine weitere Prüfung der Übertragbarkeit existierender Ansätze (siehe bspw. Kohles et al., 2010, 2013) unter anderem aus dem Bereich der Innovationsansätze, dem pädagogischen Feld oder der Motivationspsychologie erfolgen, insbesondere bei Fragestellungen, welche die Dynamik sozialer Systeme und des Kollektivs betreffen.

Grenzen der Forschung sind zudem im Bereich der Operationalisierung angesiedelt. Ein nicht direkt beobachtbares und abbildbares Konstrukt wie Visionen wird üblicherweise, insbesondere im Rahmen der quantitativen Methodik, durch mittelbare Faktoren erfasst. Dies reduziert auch die Betrachtung von Outcome-Variablen, wie Wirksamkeitsaspekten auf solche, die wissenschaftlich abbildbar sind. Explorativen Forschungsaktivitäten folgen häufig zu wenige hypothesentestenden & –verifizierenden Aktivitäten. Eine mutige und innovative Erprobung neuer Operationalisierungsformen könnte den ins Stocken geratenen Forschungsaktivitäten in diesem Feld neuen Aufwind und Richtung geben.

Schlussendlich sind kaum Transferbestrebungen von wissenschaftlichen Erkenntnissen in praxisrelevante & -verwertbare Handlungsempfehlungen oder Instrumente festzustellen. Die Übertragung von allgemeinen Erkenntnissen, insbesondere zu psychosozialen und systemischen Wirkmechanismen, auf die individuelle praktische Anwendung scheint problematisch zu sein und so beschränken sich viele Forschungsaktivitäten lediglich auf die explorative Betrachtung von Kausalzusammenhängen und Wirkmechanismen. Zugleich scheinen in der (Beratungs-)Praxis Anwendung findende Konzepte und Instrumente zu wenig im Rahmen anwendungsorientierter Forschungsarbeiten wissenschaftlich fundiert und geprüft zu werden. Eine stärkere Verzahnung zwischen Wissenschaft und Praxis wäre für beide Seiten ein deutlicher Gewinn.

7. Literaturverzeichnis

- Avolio, B. J.; Zhu, W.; Koh, W.; Bhatia, P. (2004): Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. In: *Journal of Organizational Behavior*, 25, S. 951-968
- Awamleh, R.; Gardner, W.L. (1999): Perceptions of leader charisma and effectiveness: The effects of vision content, delivery, and organizational performance. In: *The Leadership Quarterly*, 10, S. 345-373
- Barling, J.; Weber, T.; Kelloway, E. K. (1996): Effects of transformational leadership training on attitudinal and financial outcomes: A field experiment. In: *Journal of Applied Psychology*, 81 (6), S. 827-832
- Bass, B. M. (1985): *Leadership and performance beyond expectations*, Free Press, New York
- Bass, B. M.; Riggio, R. E. (2006): *Transformational leadership*, 2nd ed., Lawrence Erlbaum, Mahwah
- Baum, J. R.; Locke, E. A.; Kirkpatrick, S. A. (1998): A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. In: *Journal of Applied Psychology*, 83 (1), S. 43-54
- Bennis, W.; Nanus, B. (1985): *Leaders: The strategies for taking charge*. New York, Harper & Row
- Berson, Y.; Shamir, B.; Avolio, B.J.; Popper, M. (2001): The relationship between vision strength, leadership style, and context. In: *The Leadership Quarterly*, 12 (1), S. 53-73
- Bligh, M. C.; Kohles, J. C.; Meindl, J. R. (2004): Charisma under crisis: Presidential leadership, rhetoric, and media responses before and after the September 11th terrorist attacks. In: *The Leadership Quarterly*, 15, S. 211-239
- Blumberg, A.; Greenfield, W. (1980): *The effective principal: Perspectives on school leadership*, Allyn and Bacon, Boston
- Bogler, R.; Nir, A. E. (2001): Organizational vision: The other side of the coin. In: *The Journal of Leadership Studies*, 8 (2), S. 135-144
- Boyatzis, R. E.; Akrivou, K. (2006): The ideal self as the driver of intentional change. In: *Journal of Management Development*, 25, S. 624-642.
- Braun, K.; Lawrence, C. (1997): Von der Vision über die Ziele zum Benchmarking oder: Benchmarking ohne Vision ist gefährlich. In: *Zeitschrift Führung + Organisation*, 4, S. 16-20
- Brymen, A. (1992): *Charisma & Leadership in organizations*, London, Sage
- Cable, D. M.; DeRue, D. S. (2002): The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. In: *Journal of Applied Psychology*, 87, S. 875-884
- Carson, J. B.; Tesluk, P.-E.; Marrone, J. A. (2007): Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. In: *Academic Management Journal*, 50, S.1217-1234.

Carsten, M. R.; Bligh, M. C. (2007): Here today, gone tomorrow: Follower perceptions of a departing leader and a lingering vision. In: Shamir, B.; Pillai, R., Bligh, M.C.; Uhl-Bien, M. (Hrsg.): Follower-Centered Perspectives on Leadership: A Tribute to the Memory of James R. Meindl, Information Age Publishing, Greenwich, S. 211–241

Chance, E. W. (1992): Visionary leadership in schools: Successful strategies for developing and implementing an educational vision, Charles C. Thomas, Springfield

Child, J. (1987): Commentary on chapter 2. In: Pettigrew, A. (Hrsg.): The management of strategic change, Oxford, S. 234–260

Cole, M. S.; Harris, S. G.; Bernerth, J. B. (2006): Exploring the implications of vision, appropriateness, and execution of organizational change. In: Leadership & Organization Development Journal, 27, S. 352-367

Collins, J.C.; Porras, J.I. (1996): Building Your Company's Vision. In: Harvard Business Review, 74 (5), S. 65-77

Collins, J. C.; Porras, J. I. (1994): Built to Last. Successful Habits of Visionary Companies, Harper Business, New York

Conger, J. A. (1992): Learning to lead: The art of transforming managers into leaders, San Francisco, Jossey-Bass

Conger, J. A.; Kanungo, R. (1998): Charismatic leadership in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.

Conger, J. A.; Kanungo, R. A. (1987): Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. In: Academy of Management Review, 12, S. 637-647

Conger J. A.; Kanungo, R. N.; Menon, S. T. (2000): Charismatic leadership and follower effects. In: Journal of Organizational Behavior, 21 (7);, S. 747-767

Crossan, M.; Mazutis, D. (2008): Transcendent Leadership. In: Business Horizons, 51 (2), S. 131-139

de Hoogh, A. H. B.; den Hartog, D. N.; Koopman, P. L.; Berg, H. T.; van den Berg, P. T.; van der Weide, J. G.; Wilderom, C. P. M. (2004): Charismatic leadership, environmental dynamism, and performance. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 13 (4), S. 447-471

den Hartog D. N.; Verburg, R. M. (1997): Charisma and rhetoric: Communicative techniques of international business leaders. In: The Leadership Quarterly, 8, S. 355-391

de Vries, R. E.; van Gelder, J. L. (2005): Leadership and need for leadership: An implicit theory. In: Schyns, B.; Meindl, J. (Hrsg.): Implicit Leadership Theories: Essays and Explorations, Information Age Publishing, Greenwich, S. 237-263

de Vries, R. E.; Roe, R. A.; Taillieu, T. C. (1999): On charisma and need for leadership. In: European Journal of Work and Organizational Psychology, 8 (1), S. 109-133

de Vries, R. E.; Roe, R. A.; Taillieu, T. C. (2002): Need for leadership as a moderator of the relationships between leadership and individual outcomes. In: The Leadership Quarterly, 13 (2), S. 121-137

- Dvir, T.; Kass, N.; Shamir, B. (2004): The emotional bond: Vision and organizational commitment among high-tech employees. In: *Journal of Organizational Change Management*, 17, S. 126-143
- Emrich, C. G.; Brower, H. H.; Feldman, J. J.; Garland, H. (2001): Images in words: Presidential rhetoric, charisma, and greatness. In: *Administration Science Quarterly*, 46, S. 527-557
- Finegan, J. E. (2000): The impact of person and organizational values on organizational commitment. In: *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, S. 149-169
- Fiol, C. M.; Harris, D.; House, R. J. (1999): Charismatic leadership: Strategies for effecting social change. In: *The Leadership Quarterly*, 10, S. 449-482
- Frese, M.; Beime, S.; Schoenborn, S. (2003): Action Training for charismatic leadership: Two evaluations of studies of a commercial training module on inspirational communication of a vision. In: *Personnel Psychology*, 56, S. 671-697
- Foster, R. D.; Akdere, M. (2007): Effective organizational vision: implications for human resource development. In: *Journal of European Industrial Training*, 31 (2), S. 100-111
- García-Morales, V. J.; Jiménez-Barrionuevo, M. M.; Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012): Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. In: *Journal of Business Research*, 62, S. 1040-1050
- Greenwood, R.; Hinings, C. R. (1988): Design archetypes, tracks and the dynamics of strategic change. In: *Organization Studies*, 9, S. 293-316.
- Gutnick, D.; Walter, F.; Nijstad, B. A.; De Dreu, C. W. K. (2012): Creative performance under pressure: An integrative conceptual framework. In: *Organizational Psychology Review*, 2, S. 189–207
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Cambridge
- Harper, S. C. (2001): *The Forward-Focused Organization. Visionary Thinking and Breakthrough Leadership to Create Your Company's Future*, Amacom, New York
- Higgins, E. T. (1987): Self-discrepancy: A theory relating self and affect. In: *Psychological Review*, 94, S. 319-340
- Hoffman, B. J.; Bynum, B. H.; Piccolo, R. F.; Sutton, A. W. (2011): Person-organization value congruence: How transformational leaders influence work group effectiveness. In: *Academy of Management Journal*, 54, S. 779-796
- House, R. J.; Aditya, R. N. (1997): The social scientific study of leadership: Quo vadis?. In: *Journal of Management*, 23 (3), S. 409-473
- Howell, J. M.; Avolio, B. (1993): Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation. In: *Journal of Applied Psychology*, 78 (6), S. 891-902
- Howell, J. M.; Shamir, B. (2005): The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. In: *Academy of Management Review*, 30 (1), S. 96-112

- Hunt, J. G.; Boal, K. B.; Dodge, G. E. (1999): The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. In: *The Leadership Quarterly*, 10, S. 423-448
- Jacobsen, C.; House, R. J. (2001): Dynamics of charismatic leadership: a process theory, simulation model, and tests. In: *The Leadership Quarterly*, 12, S. 75-112
- Jing, F. F.; Avery, G. C. (2008): Missing links in understanding the relationship between leadership and organizational performance. In: *International Business & Economics Research Journal*, 7 (5), S. 67-78
- Jing, F. F.; Avery, G. C.; Bergsteiner, H. (2014): Enhancing performance in small professional firms through vision communication and sharing. In: *Asian Pacific Journal of Management*, 31 (2), S. 599-620
- Kantabutra, S.; Avery, G. C. (2004): Filling in the gap: An inclusive model relating vision-based leadership and organizational performance, Paper presented at the European Applied Business Research Conference, Edinburgh, Scotland
- Kantabutra, S. (2009): Toward a behavioral theory of vision in organizational settings. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (4), S. 319-337
- Kantabutra, S.; Avery, G. C. (2002): Proposed model for investigating relationships between vision components and business unit performance. In: *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 8 (2), S. 22-39
- Kantabutra, S.; Avery, G. C. (2005): Essence of shared vision: Empirical investigation. In: *New Zealand Journal of Human Resources Management*, 5, S. 1-28
- Kantabutra, S.; Avery, G. C. (2006a): Follower effects in the visionary leadership process. In: *Journal of International Business and Economics Research*, 4 (5), S. 57-66
- Kantabutra, S.; Avery, G. C. (2006b): Shared vision in customer and staff satisfaction: Relationships and their consequences. In: *Asia Pacific Journal of Economics and Business*, 4 (5), S. 57-66
- Kantabutra, S.; Vimolratana, P. (2010): Vision-based leaders and their followers in retail stores: Relationships and consequences in Australia. In: *Journal of Applied Business Research*, 26 (6), S. 123-134
- Kaplan, R. S. (2011): *What to ask the person in the mirror: Critical questions for becoming more effective leader and reaching your potential*, Harvard Business Review Press, Boston
- Katz, N. (1999): Defining and implanting vision – the cornerstone for quality leadership. In: Gonen, A.; Zacky, A. (Hrsg.): *Leadership and Leadership Development*, Ministry of Defense, Hebrew, S. 133-146
- Khatri, N.; Ng, H. A.; Lee, T. H. (2001): The distinction between charisma and vision: an empirical study. In: *Asia Pacific Journal of Management*, 18 (3), S. 373-93.
- Kirkpatrick, S. A.; Locke, E. A. (1996): Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. In: *Journal of Applied Psychology*, 81 (1), S. 36-51

- Koene, B. A. S.; Vogelaar, A. L. W.; Soeters, J. L. (2002): Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. In: *The Leadership Quarterly*, 13, S. 193-215
- Kohles, J. C (2000): The vision integration process: Leadership, communication, and reconceptualization of vision. In: *Academy of Management Meetings, Organizational Behavior Division*, Toronto
- Kohles, J. C.; Bligh, M. C.; Carsten, M. K. (2012): A follower-centric approach to the vision integration process. In: *The Leadership Quarterly*, 23 (3), S. 476-487
- Kohles, J. C.; Bligh, M. C.; Carsten, M. K. (2013): The vision integration process: Applying Rogers' diffusion of innovations theory to leader-follower communications. In: *Leadership* 9 (4), S. 466-485
- Kotter, J. P. (1991): *Abschied vom Erbsenzähler*, Econ, Düsseldorf
- Kotter, J. P. (1996): *Leading Change*, Boston, Harvard Business School Press
- Kouzes, J. M.; Posner, B. Z. (1987): *The leadership challenge*, Jossey-Bass, San Francisco
- Kruger, M. P. (1990): Towards a theory of organizational vision: The shaping of organizational futures, Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Francisco
- Kristof-Brown, A. L.; Stevens, C. K. (2001): Goal congruence in project teams: Does the fit between members' personal mastery and performance goals matter?. In: *Journal of Applied Psychology*, 86, S. 1083-1095
- Larwood, L.; Falbe, C. M.; Kriger, M. P.; Miesing, P. (1995): Structure and meaning of organizational vision. In: *Academy of Management Journal*, 38 (3), S. 740-769
- Larwood, L.; Kriger, M. P.; Falbe, C. (1993): Organizational vision: An investigation of the vision construct-in-use of AACSB business school deans. In: *Group and Organization Management*, 18, S. 214-236
- Lippitt, M. (1997): Say what you mean, mean what you say. In: *Journal of Business Strategy*, 18 (4), S. 18-20
- Locke, E. A. (1976): The nature and causes of job satisfaction. In: Dunnette, M. D. (Hrsg.): *Handbook of industrial and organizational psychology*, IL: Rand McNally, Chicago, S. 1297-1349
- Locke, E. A.; Kirkpatrick, S.; Wheeler, J. K.; Schneider, J.; Niles, K.; Goldstein, H. (1991): *The essence of leadership*, Lexington Books, New York
- Locke, E. A.; Latham, G. P. (2002): Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. In: *American Psychologist*, 57 (9), S. 705-717
- Lord, R. G.; Brown, D. J. (2004): *Leadership Processes and Follower Self-Identity*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ
- Lord, R. G.; Brown, D. J. (2001): Leadership, values, and subordinate self concepts. In: *The Leadership Quarterly*, 12, S. 133-153

- Lord, R. G.; Brown, D. J.; Freiberg, S. J. (1999): Understanding the dynamics of leadership: The role of follower self-concepts in the leader/follower relationship. In: *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 78, S. 167-203
- Lowe, K. B.; Kroeck, K. G.; Sivasubramaniam, N. (1996): Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the literature. In: *The Leadership Quarterly*, 7, S. 385-425
- Lucas, J. R. (1998): Anatomy of a vision statement. In: *Management Review*, 87 (2), S. 22-26
- Magyar, K.M.; Prange, P. (1993): *Zukunft im Kopf - Wege zum visionären Unternehmen*, Rudolf Haufe, Freiburg i. Br.
- Markus, H.R.; Nurius, P. (1986): Possible selves. *American Psychology*, 41, S.954–969.
- Melcher, A. J. (1976): *Structure and process of organizations: a systems approach*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Menzenbach, J. (2012): *Visionäre Unternehmensführung*, Springer Gabler, Wiesbaden
- Mumford, M. D.; Feldman, J. M.; Hein, M. B.; Nago, D. J. (2001): Tradeoffs between ideas and structure: individual vs. group performance in creative problem solving. In: *Journal of Creative Behavior*, 35, S. 1-24
- Mio, J. S.; Riggio, R. E.; Levin, S. S.; Reese, R. (2005): Presidential leadership and charisma: The effects of metaphor. In: *The Leadership Quarterly*, 16, S. 287-294
- Molenberghs, P.; Prochilo, G.; Steffens, N. K.; Zacher, H.; Haslam, S. A. (2015): The neuroscience of inspirational leadership: The importance of collective-oriented language and shared group membership. In: *Journal of Management*. Advance online publication, S. 1-27
- Naidoo, L.; Lord, R. G. (2008): Speech imagery and perceptions of charisma: The mediating role of positive affect. In: *The Leadership Quarterly*, 19, S. 283-296
- Nanus, B. (1992): *Visionary Leadership - Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization*, Jossey-Bass, San Francisco
- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen*, 6. Aufl., UTB Lucius & Lucius, Stuttgart
- Oswald, S. L.; Mossholder, K. W.; Harris, S. G. (1994): Vision salience and strategic involvement: Implications for psychological attachment to organization and job. In: *Strategic Management Journal*, 15 (6), S. 477-489
- Pawar, B. S.; Eastman, K. K. (1997): The nature and Implications of contextual influences on transformational leadership: A conceptual examination. In: *Academy of Management Review*, 22 (1), S. 80-109
- Pearce, C. L.; Conger, J. A. (2003): *Shared Leadership: Reframing the Hows and Whys of Leadership*, Sage, Thousand Oaks, CA

- Posner, B. Z.; Kouzes, J. M.; Schmidt, W. H. (1985): Shared values make a difference: An empirical test of corporate culture. In: *Human Resource Management*, 24, S. 293-309
- Purcell, J.; Kinnie, N.; Swart, J.; Rayton, B.; Hutchinson (2009): *People management & performance*, Routledge, London
- Reardon, K. (1991): *Persuasion in practice*, Sage, Newbury Park
- Rogers, E. M. (2003): *Diffusion of Innovations*, 5. Aufl., Freie Presse, New York
- Rost, J. C. (1993): *Leadership for the twenty-first century*, Praeger, Westport/Connecticut, London
- Rozman, R.; Kovač, J. (2012): *Management*, GV Založba, Ljubljana
- Ruvio, A.; Rosenblatt, Z.; Hertz-Lazarowitz, R. (2010): Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations. In: *The Leadership Quarterly*, 21, S. 144–158
- Ryan, R. M.; Deci, E.-L. (2000): Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. In: *American Psychology*, 55, S.68–78.
- Ryu, G. (2015): The Missing Link of Value Congruence and Its Consequences: The Mediating Role of Employees' Acceptance of Organizational Vision. In: *Public Personnel Management*, 44 (4), S. 473-495
- Sashkin, M.(1990): *The visionary leader: The Leader Behavior Questionnaire*, 3. Aufl., Organizational Design and Development, The King of Prussia, PA
- Sashkin, M. (1985): Creating a corporate excellence culture: Identifying levers and how to use them. In: *Emprender (Spanish; Mendoza, Argentina)*, 21 (145), S. 36-39
- Sashkin, M. (1988): The visionary leader. In: Conger, J.; Kanungo, R. (Hrsg.): *Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, S. 122-160
- Scholz, C. (2014): *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Wiley-VCH Verlag, Weinheim
- Schwartz, S. H. (1999): A theory of cultural values and some implications for work. In: *Applied Psychology, International Review*, 48, S. 23-47
- Senge, P. M. (1990): *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York
- Sergiovanni, T. (1995): *The principalship: A reflective practice perspective*, Allyn and Bacon, Boston
- Shamir, B.; Arthur, M. B.; House, R. J. (1994): The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. In: *The Leadership Quarterly*, 5, S. 25-42
- Shamir, B; House R. J.; Arthur M. B. (1993): The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. In: *Organization Science*, 4 (4), S 557-594
- Shamir, B.; Pillai, R.; Bligh, M. C.; Uhl-Bien, M. (Hrsg.) (2007): *Follower-Centered Perspectives on Leadership*, Information Age Publishing, Greenwich

- Shung-Jae, S.; Jing, Z. (2003): Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. In: *Academy of Management Journal*, 46 (6), S. 703-714
- Stam, D.; Lord, R. G.; van Knippenberg, D.; Wisse, B. (2014): An Image of Who We Might Become: Vision Communication, Possible Selves, and Vision Pursuit. In: *Organization Science*, 25 (4), S. 1172-1194
- Stam, D.; van Knippenberg, D.; Wisse, B. (2010a): Focusing on followers: The role of possible selves and regulatory focus in visionary leadership. In: *The Leadership Quarterly*, 21, S. 457-468
- Stam, D.; van Knippenberg, D.; Wisse, B. (2010b): The role of regulatory fit in visionary leadership. In: *Journal of Organisational Behaviour*, 31, S. 499-518
- Stone, E. F. (1978): *Research methods in organizational behavior*, Goodyear, Santa Monica
- Strange, J. M.; Mumford, M. D. (2002): The origins of vision - Charismatic vs ideological leadership. In: *The Leadership Quarterly*, 13 (4), S. 343-377
- Testa, M. R. (1999): Satisfaction with organizational vision, job satisfaction and service efforts: An empirical investigation. In: *Leadership & Organization Development Journal*, 20, S. 154-161
- Tichy, N. M.; Cohen, E. (2003): Why are Leaders Important?. In: Kouzes, J. (Hrsg.): *Business Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco, S. 4-28
- Tichy, N. M.; Devanna, M. A. (1990): *The Transformational Leader, The Key to Global Competitiveness*, 2. Aufl., John Wiley, New York
- Toman, V. (2015): Company Vision and Organizational Learning. In: *Dynamic Relationships Management Journal*, 4 (2), S. 51-60
- Tsai, W.; Ghoshal, S. (1998): Social Capital and Value Creation: the Role of intrafirm networks. In: *Academy of Management Journal*, 43 (4), S. 464-476
- Tushman, M. L.; Anderson, P. (1986): Technological discontinuities and organizational environments. In: *Administrative Science. Quarterly*, 31, S. 439-465
- Tyler, T.R. (1999): *Social Justice in a Diverse Society*, Westview Press, Boulder, CO
- van Ginkel, W. P.; van Knippenberg, D. (2009): Knowledge about the distribution of information and group decision making: When and why does it work?. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, S. 218-229
- van Knippenberg, D.; van Knippenberg, B.; Bobbio, A. (2008): Leaders as agents of continuity: Self continuity and resistance to collective change. In: Sani, F. (Hrsg.): *Self-Continuity: Individual and Collective Perspectives*, Psychology Press, New York, S. 175-186
- van Knippenberg, D.; van Knippenberg, B.; De Cremer, D.; Hogg, M. A. (2004): Leadership, self, and identity: A review and research agenda. In: *The Leadership Quarterly*, 15, S. 825-856

Verplanken, B.; Holland, R. W. (2002): Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. In: Journal of Personality and Social Psychology, 82, S. 434-447

Völker, R.; Thome, C.; Schaaf, H. (2013): Innovationsmanagement. Bestandteile - Theorien - Methoden, Kohlhammer, Stuttgart

Vroom, V. H. (1964): Work and Motivation, John Wiley & Sons, Oxford, United Kingdom

Waldman, D.; Ramirez, G.; House, R. J.; Puranam, P. (2001): Does leadership matter? CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. In: Academy of Management Journal, 44 (1), S. 134-143

Westley, R.; Mintzberg, H. (1989): Visionary leadership and strategic management. In: Strategic Management Journal, 10, S. 17-32

Wiedmann, K. P. (2002): Visionen & Utopien als "Driving Forces" für Unternehmen? In: Schriftenreihen Marketing Management, 2. Aufl., Universität Hannover

Wollner, H. (1995): Philosophische Ethik - Die beste Grundlage für dauerhaften wirtschaftlichen Erfolg. In: Sängler, M. (Hrsg): Werte und Management, VBU, Bonn, S. 47-50

Yoeli, R.; Berkovich, I. (2010): From personal ethos to organizational vision: narratives of visionary educational leaders. In: Journal of Educational Admin, 48 (4), S. 451-467

Yukl, G. A. (1989): Leadership in organizations, 2. Aufl., Prentice-Hall, New Jersey

Zalenik, A. (2004): Managers and Leaders – Are They Different? In: Best Harvard Business Review, Inside the Mind of the Leader, S.74-81

Zalenik, A.; Kets de Vries, M. (1975): Power and the corporate mind, Houghton Mifflin, Boston