

Ich sehe den Wald vor lauter Bäumen nicht! Führen mit Zielen

Die Construal Level Theory macht Vorhersagen über den Zusammenhang von zeitlicher, räumlicher und psychologischer Distanz und der mentalen Vorstellung von Ereignissen. Welche Auswirkungen hat das für Zielvereinbarungsgespräche?

Stellen Sie sich einen besonders tollen Tag in der kommenden Woche vor: Was werden Sie an diesem Tag erleben? Und jetzt stellen Sie sich einen besonders tollen Tag im kommenden Jahr vor: Wie sieht dieser Tag aus?

Phänomen: Distanz beeinflusst die mentale Vorstellung

Ereignisse, die sehr bald eintreten werden, werden in der Regel sehr detailliert beschrieben: Man stellt sich sehr konkrete Handlungen und Details vor, hat quasi alles bildlich vor Augen. Ereignisse in der fernen Zukunft werden abstrakter wahrgenommen – und gleichzeitig als positiver: Wir freuen uns mehr auf den tollen Tag im kommenden Jahr als auf einen tollen Tag in der kommenden Woche, weil relevante Kontextbedingungen oft gar nicht berücksichtigt werden, z.B. dass das Wetter nicht mitspielen wird. Weiter in der Zukunft liegende Ereignisse werden außerdem eher unter der Frage beurteilt, ob sie *wünschenswert* sind, wohingegen Ereignisse in geringer zeitlicher Entfernung eher durch Fragen der *Machbarkeit* eingeschätzt werden: Wir sagen eine wichtige Weiterbildung eher zu, wenn sie erst in 4 Monaten stattfindet als wenn sie bereits in der nächsten Woche ist (da haben wir nämlich längst vor Augen, was sonst noch alles zu tun ist!).

Theorie: Kernannahmen der Construal Level Theory

Die zeitliche Einordnung von Ereignissen hat maßgeblich Einfluss darauf, wie wir denken, fühlen und handeln. Die Theorie, die dieses Phänomen beschreibt, wurde unter *Construal Level Theory* bekannt (siehe Kasten).

Die Construal Level Theory...

- ✓ geht davon aus, dass wir Ereignisse und Dinge entweder abstrakt (high-level construal) oder konkret (low-level construal) wahrnehmen
- ✓ beschreibt einen Zusammenhang zwischen Distanz und mentaler Abstraktion: Je größer die Distanz, desto abstrakter ist die mentale Repräsentation.
- ✓ erklärt viele Phänomene, bspw. Käuferverhalten, unser Verhalten in Verhandlungssituationen, unsere Entscheidungstendenzen, die Wahrnehmung anderer Personen etc.

Die tatsächliche oder wahrgenommene zeitliche Distanz ist also ein zentraler Faktor, der darüber mitentscheidet, ob wir eine Situation oder eine Aufgabe eher abstrakt oder konkret verarbeiten. Auch die räumliche Distanz – z.B. eine geringe bzw. große Distanz zwischen den Büros der eigenen KollegInnen – oder die gefühlte (psychologische) Distanz – z.B. wie nah oder

entfernt ein/e Mitarbeiter/in die persönliche Arbeitsbeziehung zur/m Vorgesetzten wahrnimmt – hat Einfluss auf die abstrakte/konkrete Verarbeitung und damit bspw. auf die Herangehensweise an Aufgaben.

Anwendung: Wie formuliere ich motivierende Ziele?

Die Vorhersagen der Construal Level Theory werden für Führungskräfte bspw. bei Zielvereinbarungsgesprächen relevant. Hier stellt sich oft die Frage, wie konkret oder abstrakt die vereinbarten Ziele sein sollten. Das Erfolgsrezept für Zielformulierungen (nämlich dass sie spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar sein sollten, also SMART), muss man nämlich anpassen: Berson und KollegInnen argumentieren, dass *spezifische* Ziele dann besonders motivierend sind, wenn die Mitarbeitenden die Distanz zur Führungskraft als eher *gering* einschätzen. In diesem Fall liegt eine Passung zwischen den konkreten Zielen und der engen Beziehung zur Führungskraft vor. Der direkte Vorgesetzte, mit dem man häufig interagiert, der womöglich nur eine Tür weiter sitzt – der also als eher „nah“ wahrgenommen wird – sollte spezifische Ziele formulieren, die in naher Zukunft liegen. Sprechen Sie im übertragenen Sinne über die „Bäume“ und nicht über den „Wald“!

Wenn Sie hingegen Teil des Top Managements sind und annehmen müssen, dass die wahrgenommene Distanz zu Ihnen eher größer ist, sollten Sie „Mikromanagement“ durch zu konkrete Vorgaben vermeiden. Wirksamer ist dann eher die *Vision*, die längerfristige Ziele vermittelt. Sprechen Sie über den „Wald“ und nicht die „Bäume“! Denn dann stimmt die Passung wieder.

Fazit

Wenn Sie also Ihre Mitarbeitenden motivieren wollen, denken Sie an die Passung zwischen konkret–nah und abstrakt–fern!

Zum Weiterlesen:

- Trope, Y. & Liberman, N. (2010). Construal-level theory of psychological distance. *Psychological Review*, 117(2), 440-463.
- Berson, Y., Halevy, N., Shamir, B., Erez, M. (2015). Leading from different psychological distances: A construal-level perspective on vision communication, goal setting, and follower motivation. *Leadership Quarterly*, 26(2), 143-155.
- Smith, P. K., & Trope, Y. (2006). You focus on the forest when you're in charge of the trees: Power priming and abstract information processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 578-596.



Dr. Kristin Knipfer

Schreibt auf wissensblitz.de zu den Themen: Organisationales Lernen und Wissensmanagement, Teamarbeit, Reflexion und Führung