



Dies ist eine Leseprobe von Klett-Cotta. Dieses Buch und unser gesamtes Programm finden Sie unter [www.klett-cotta.de](http://www.klett-cotta.de)

Maja Storch  
Giovanna Eilers  
Georg Adlmaier-Herbst  
Cla Tischhauser

# From Vision to Motivation

Visionen zum Leben erwecken

Klett-Cotta

Klett-Cotta

[www.klett-cotta.de](http://www.klett-cotta.de)

© 2024 by J. G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH, gegr. 1659, Stuttgart

Alle Rechte inklusive der Nutzung des Werkes für Text und

Data Mining i. S. v. § 44b UrhG vorbehalten

Cover: Bettina Herrmann, Stuttgart

Gesetzt von Dörlemann Satz, Lemförde

Gedruckt und gebunden von CPI – Clausen & Bosse, Leck

Illustrationen: Claude Borer, Riehen (Schweiz)

Lektorat: Dunja Reulein, Bamberg

Projektmanagement: Ulrike Albrecht

ISBN 978-3-608-98843-7

E-Book ISBN 978-3-608-12337-1

PDF-E-Book ISBN 978-3-608-20682-1

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der

Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten

sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

# Inhalt

## 1 Einleitung

Visionen werden oft nicht verstanden und darum auch nicht gelebt .....	10
Über dieses Buch .....	11

## 2 Bewerten, Entscheiden und Handeln

2.1 Interview mit Maja Storch .....	15
2.2 Das Beispiel der Vision als Motivationsquelle .....	25

## 3 Die Vision als erstrebenswertes Zukunftsbild

3.1 Begriffsherkunft .....	33
3.1.1 Gemeinsame Elemente im Begriffsverständnis .....	34
3.1.2 Funktionen der Vision .....	35
3.2 Die Vision als Führungsaufgabe .....	37
3.2.1 Die Vision als Schlüsselement im Leadership .....	37
3.2.2 Vision als Schlüsselfunktion zur Wirtschaftlichkeit ....	39
3.3 Die Entwicklung einer Vision .....	45
3.3.1 Visionsentwicklung als Top-down-Prozess .....	45
3.3.2 Inhalte der Vision .....	48

## 4 From Vision to Motivation – der Workshop

4.1 Vorbereitung .....	57
4.2 Start des Workshops .....	59

<b>4.3 Durchführung</b>	63
4.3.1 Wunschelemente-Technik	65
4.3.2 Ideenkorb für Wunschelemente	70
4.3.3 Persönliche Auswahl aus dem Ideenkorb	75
4.3.4 Bilder für die Wunschelemente	78
4.3.5 Motto-Ziele	84
4.3.6 Auswertung	109
 <b>5 ZRM plus künstliche Intelligenz</b>	
<b>5.1 Einführung</b>	113
ZRMplus-Plattform	114
<b>5.2 Mit KI eine Vision lebendig darstellen</b>	117
5.2.1 Klärung der Bildkomposition	117
5.2.2 Feinschliff am Bildbeschreibungstext	118
5.2.3 Visionen visualisieren	121
<b>5.3 Vision to Motivation in einer von KI geprägten Zukunft</b>	123
<b>5.4 Ausblick</b>	125
 <b>Nachwort</b>	126
<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	129
<b>Literatur</b>	131

## **KAPITEL 1**

# **Einleitung**

Von der Vision zur Motivation – das hört sich nach einer Aufgabe in der Oberliga an. Ist es uns schwergefallen, dieses Buch zu schreiben? Haben wir viel Zeit und Mühe hineingesteckt, nächtelang um Formulierungen und Argumente gerungen? – Ganz und gar nicht!

Dieses Buch ist eine leichte Geburt gewesen. Wir sind mit den Ideen, die wir darin vertreten, schon lange schwanger gegangen, haben sie ausgetragen, angewendet, in der Praxis ausprobiert und in Ruhe reifen lassen wie einen Südtiroler Nusslikör. Viele Ideen speisen sich aus dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM, das seit über 30 Jahren von vielen Profis verwendet wird.

Dann kam dieser spezielle Tag, an dem wir eine Dramaturgie für einen großen Kunden entwickelten. Auf einmal durchfuhr uns die Erkenntnis wie ein Blitz: Wir haben das Ei des Kolumbus! Ein Verfahren, mit dem sich das individuelle Motivsystem der Mitarbeitenden in Kontakt mit der Vision der Organisation bringen lässt. Wir haben gerade einen strukturierten Prozess für ein ganz wichtiges Missing Link in der Organisationsentwicklung entwickelt!

Und wie soll unser Baby heißen? Liegt doch auf der Hand: von der Vision zur Motivation. Auf Englisch hört sich das auch gut an: From Vision to Motivation, kurz: VtoM.

Plopp – war der Korken aus der Flasche, und wir prosteten uns mit Südtiroler Nusslikör zu. Das Buch schrieb sich von selbst, denn alle darin enthaltenen Gedanken reiften ja schon viele Jahre vor sich hin.

Mit diesem Buch schließen wir also eine wichtige Lücke in der Organisationspsychologie: jene zwischen unternehmerischen Visionen und den individuellen Motivsystemen der Mitarbeitenden.

Es gibt heute kaum noch eine Organisation ohne eine Vision. Eines ihrer Hauptziele ist, die Identifikation der Mitarbeitenden mit »ihrer« Organisation zu fördern. Das Erzbistum Freiburg hat eine Vision, wie auch Schokoladefirmen, Krankenhäuser, Schulen, Schraubenhersteller und Autobauer. Die Vision soll durch ihre Motivationskraft einen Zielkorridor vorgeben, in dem die Aktivitäten aller Mitarbeitenden gebündelt werden. Im Prinzip sucht man nach einer Art Laserstrahl, der im Dschungel einer ungewissen Zukunft einen Pfad freilegt, den die Mitarbeitenden mit Stolz und Begeisterung benutzen, ausbauen und pflegen.

In der Praxis findet sich eine verwirrende Vielzahl von Begriffen für diesen Laserstrahl in die Zukunft, oft verbunden mit diversen Methoden und theoretischen Modellen, zum Beispiel Leitbild, Vision, Mission oder Goldener Kreis (vgl. Adlmaier-Herbst, 2020). Mitunter werden diese Methoden und Modelle auch in Kombination eingesetzt. In diesem Buch zeigen wir am Beispiel der Vision, wie das Vorgehen in der derzeitigen Praxis, einen Laserstrahl in die Zukunft zu erschaffen, aus wissenschaftlicher Sicht zu bewerten ist. Wir haben uns für dieses Beispiel aus zwei Gründen entschieden. Zum einen, damit das Thema überschaubar bleibt; zum anderen gehört die Vision zu den am häufigsten eingesetzten Motivationsquellen in der Praxis. In einem Exkurs in Kapitel 3 gehen wir aufgrund der weiten Verbreitung des Begriffs »Leitbild« auch kurz auf die Rolle der Vision innerhalb des Leitbilds von Unternehmen ein.

## **Visionen werden oft nicht verstanden und darum auch nicht gelebt**

Zur Allgegenwart von Visionen, die oft in teuren Workshops entwickelt wurden, steht in krassem Kontrast, dass kaum jemand unter den Mitarbeitenden auf Nachfrage erzählen kann, was denn in der Vision der eigenen Institution zu finden ist. Ergebnissen der Studie »Einfluss des HR-Managements auf den Unternehmenserfolg« der Personalberatung Rochus Mummert zufolge, bei der Personal-Führungskräfte aus dem gehobenen deutschen Mittelstand sowie von Geschäftsbereichen in-



ternational tätiger Konzerne befragt wurden (Rochus Mummert, 2014), wird die Vision nicht von allen Mitarbeitenden verstanden, geschweige denn gelebt.

»Ach Gott, da müsste ich nachschauen ...«, »Oh je, da fragen Sie mich was!«, »Das ist mir doch schnuppe, was die da oben wieder für eine Sau durchs Dorf treiben«. Solche Antworten lassen aus Sicht der Psychologie sicher eines vermissen: die Motivation, die Vision als Orientierungshilfe für das eigene Handeln zu nutzen. Man darf mit Fug und Recht fragen: Und wofür wurde dann das ganze Geld ausgegeben, um eine Vision zu erstellen, wenn sie offenbar ihren Zweck gar nicht erfüllt? Wenn die Vision keine motivationalen Effekte hat, wurde das Geld – um es deutlich zu sagen – zum Fenster hinausgeworfen. Sind Visionen also lediglich ein schickes Nice-to-Have ohne jede Wirkung? Bisher ist das leider oft der Fall.

## Über dieses Buch

Woher kommt es, dass Visionen von Unternehmen die Menschen so seltsam unberührt lassen? Wieso entfachen sie kein Motivationsfeuer? Warum ist es so schwer, die Mitarbeitenden mit den Visionen zu erreichen? Unser Buch gibt Antworten auf diese Fragen. Es hat aber noch mehr zu bieten. Wir stellen eine neue Methode vor, die auf der Theorie des Zürcher Ressourcen Modells ZRM gründet: VtoM. Mit VtoM gelingt es, die Brücke zu den Mitarbeitenden zu schlagen und damit die Wahrscheinlichkeit zu steigern, dass Visionen endlich auch das erreichen, wofür sie ursprünglich ersonnen wurden: einer Institution ein Gesicht und eine Identität zu geben, die Mitarbeitende sich zu eigen machen können.

### Kernaussagen in diesem Buch

- Viele Unternehmen haben Visionen formuliert, die Orientierung geben und motivieren sollen.
- Jedoch gelingt es kaum, diese Unternehmensvisionen mit den individuellen Motivsystemen der Mitarbeitenden zu verbinden. Folge: keine Begeisterung, kein entsprechendes Handeln der Mitarbeitenden.
- In diesem Buch stellen wir mit VtoM eine neue Methode vor, die Visionen mit individueller Motivation verbindet.

## **KAPITEL 2**

# **Bewerten, Entscheiden und Handeln**

## KAPITEL 2.1

# Interview mit Maja Storch

Visionen von Unternehmen und Organisationen sollen den Mitarbeitenden zur Orientierung dienen und Motivation auslösen. Die aktuelle wissenschaftliche Grundlage hierfür wird uns die Psychologin Maja Storch in einem Interview vorstellen.

**Maja, wenn eine Vision motivierend für alle Mitarbeitenden sein soll, welche psychischen Systeme sind hieran aus der derzeitigen Sicht der Wissenschaft beteiligt?**

Der Mensch verfügt in seiner Psyche über zwei unterschiedliche Systeme für Bewerten, Entscheiden und Handeln, die ganz verschieden arbeiten. Für diese beiden Systeme gibt es viele Begriffe, die wir im Buch *Selbstmanagement – ressourcenorientiert* gesammelt haben, das ich gemeinsam mit Frank Krause geschrieben habe. Hier in diesem Buch nennen wir die beiden Systeme »bewusster Verstand« und »Unbewusstes«. Die wichtigsten Unterschiede habe ich hier in einer Tabelle zusammengefasst:

Tab. 1: Der bewusste Verstand und das Unbewusste im Vergleich

	Der bewusste Verstand	Das Unbewusste
Verarbeitungsmodus	bewusst	unbewusst
Arbeitstempo	langsam	schnell
Kommunikationsmittel	Sprache	Somatische Marker (diffuse Gefühle)
Informationsverarbeitung	seriell	parallel
Bewertungskriterium	richtig/falsch	mag ich/mag ich nicht

## Der bewusste Verstand

**Kannst du uns bitte erläutern, welche Aufgaben der Verstand hat und was das für die Bewertung von Visionen bedeutet?**

Mit dem Verstand kann man Aufgaben planen, zeitliche Abläufe berechnen und Vor- und Nachteile eines Verhaltens abschätzen. Haben wir mit dem Verstand etwas begriffen, sind wir in der Lage, darüber mittels Sprache Auskunft zu geben, denn der Sachverhalt ist dem Bewusstsein zugänglich. Man kann dann begründen »Ich habe mich dafür oder dagegen entschieden, weil ...«. Bis jedoch die Bewertung des Verstandes einer Thematik erfolgt oder ein Vorschlag für eine Entscheidung ausgearbeitet wird, kann einige Zeit vergehen, denn der Verstand arbeitet eher langsam. Nach einigem Nachdenken erfolgt die Bewertung nach dem sachlichen Kriterium »Was ist richtig, und was ist falsch?«. Hierbei spielen soziale und gesellschaftliche Normen und auch Erziehung eine wichtige Rolle.

**Dieses System nutzen wir also, um kritisch zu prüfen, ob ein Zukunftsbild korrekt, nützlich, vernünftig ist.**

Genau. Wichtig zu wissen ist, dass es bei dieser bewussten, rationalen Bewertung keine Rolle spielt, ob ich die Vision mag oder nicht. Hierüber entscheidet ein anderes System: das Unbewusste.

**Gibt es noch etwas, was bei diesem System im Hinblick auf Visionen zu beachten ist?**

Ja, dieses System prüft, ob wir die Vision überhaupt verstehen und was dies für unser Handeln bedeutet. Visionen wie »Highly Connected Company«, »First Choice for Connected Life and Work« und »To be the most digitally enabled company in the world« müssen erst einmal verstanden werden. Studien zeigen, dass schon dies oft nicht der Fall ist. Und wenn die Mitarbeitenden die Vision ihres Unternehmens nicht verstehen, wie sollen sie dann eine Verbindung zum eigenen Handeln herstellen? Aufgabe der Unternehmensleitung wäre demnach, die Vision anschaulich zu erklären, damit diese Verbindung möglich wird (siehe auch das Praxisbeispiel in Kapitel 4.3). Erkenntnisse der Imagery-Forschung weisen auf die Bedeutung der Klarheit einer Vision hin, die

als »Superdimension« in der Entscheidungsfindung bezeichnet wird. Zahlreiche Studien zeigen: Je klarer mein Vorstellungsbild von der Vision und den Konsequenzen für mich ist, desto schneller und gezielter kann ich urteilen und das Ergebnis in eigenes Handeln umsetzen (Kroeber-Riel, 1996; Kroeber-Riel & Esch, 2011).

### **Sollen nicht auch SMART-Ziele diese Verbindung herstellen und hierdurch motivieren?**

SMART-Ziele gelten als wichtige Motivationsquelle. Seit den Studien der beiden Managementexperten Edwin Locke und Gary Latham ist wissenschaftlich nachgewiesen, dass Mitarbeitende besser arbeiten, wenn sie eine präzise Vorgabe haben, die ihrem Handeln einen festen Rahmen gibt. Ziele sollten daher SMART formuliert sein, also spezifisch (specific), messbar (measurable), erreichbar (attainable), realistisch (realistic) und auf einen festgelegten Zeitraum bezogen (time-phased).

SMART-Ziele lassen sich differenzieren nach Ergebniszielen, also *was* ich konkret erreichen will, und Verhaltenszielen, also *wie* ich dies erreiche. Beispiele für Ergebnisziele sind: »Am Ende meines Arbeitstags befinden sich keine Mails mehr in meinem Posteingang«, »Ende der Woche habe ich alle Papierrechnungen digitalisiert« oder »Jede Woche akquiriere ich 50 Neukunden«. Diese Ergebnisziele sollen durch Verhaltensziele erreichbar sein. Um bei unserem Beispiel zu bleiben: Das Ergebnisziel, am Ende des Arbeitstags keine E-Mails mehr im Posteingang zu haben, können Sie unter anderem durch folgendes Verhalten erreichen: Wichtigste Mails sofort bearbeiten, unwichtige Mails ignorieren oder delegieren, nicht dringliche Mails am nächsten Tag beantworten. Vorteil: Verhaltensziele sorgen für eine genaue Ausführung, ähnlich der Anleitung zum Aufbau des IKEA-Regals: »Schraube 1 in Loch 2«, damit als Ergebnis das Regal steht.

Allerdings gibt es einen Haken: SMART-Ziele wirken nur dann so stark, wenn die Person für das Ziel motiviert ist. Ist sie unsicher, ob sie das Ziel erreichen kann, fehlt die Kraft für die Umsetzung in die Tat. Fehlt die Motivation, können SMART-Ziele wirkungslos sein. Summa summarum: SMART-Ziele müssen auf vorhandene Motivation treffen.

## Das Unbewusste

### Und wo kommt die her? Was ist deren Quelle?

Wir haben bisher über das eine der beiden Systeme gesprochen: den bewussten Verstand. Das andere System, das beim psychischen Geschehen mitwirkt, ist das Unbewusste. Dieses erledigt seine Aufgaben im Verborgenen, sodass der Verstand davon kaum etwas mitbekommt. Das Unbewusste arbeitet sehr schnell. Innerhalb von 200 Millisekunden nach einem Ereignis ist die Bewertung aus diesem System vorhanden. Diese rasche Reaktionszeit konnte in wissenschaftlichen Studien nachgewiesen werden. Im unmittelbaren Moment ihres Auftauchens kann die Bewertung allerdings noch nicht in Sprache gefasst werden.

### Das bedeutet, dass Mitarbeitende blitzschnell auf die Vision reagieren können. Wie zeigt sich die Reaktion?

Die Bewertungen des Unbewussten äußern sich über sogenannte somatische Marker. Dieser Begriff stammt von dem amerikanischen Hirnforscher Antonio Damasio (Damasio, 1994). Somatische Marker sind diffuse Gefühle und/oder Körperempfindungen. Sie werden beispielsweise als mulmiges Gefühl im Bauch, Freude im Herzen oder Kloß im Hals wahrgenommen. Seine Bewertung generiert das Unbewusste aus sämtlichen Erfahrungen, die ein Mensch im Leben zu dem betreffenden Thema gesammelt hat. Damasio unterscheidet zwischen positiven und negativen somatischen Markern. Ich habe hierzu eine weitere Tabelle mitgebracht:

Tab. 2: Positive und negative somatische Marker

Positive somatische Marker	Negative somatische Marker
Warmes Gefühl im Bauch	Loch im Magen
Freies Durchatmen	Aufgestellte Nackenhaare
Gänsehaut am ganzen Körper	Druck auf Schultern
Kopfhaut kribbelt	Nackenverspannungen
Gefühl von Leichtigkeit	Enge in der Brust
Lachen im Gesicht	Pochende Halsschlagader