



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-