

MAJA STORCH
GIOVANNA EILERS
GEORG ADLMAIER-HERBST
CLA TISCHHAUSER

Motivieren
mit dem Zürcher
Ressourcen
Modell

ZRM[®]

From Vision to

Motivation

Visionen zum Leben erwecken



Klett-Cotta



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

© 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

4.3 Durchführung	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
5 ZRM plus künstliche Intelligenz	
5.1 Einführung	113
ZRMplus-Plattform	114
5.2 Mit KI eine Vision lebendig darstellen	117
5.2.1 Klärung der Bildkomposition	117
5.2.2 Feinschliff am Bildbeschreibungstext	118
5.2.3 Visionen visualisieren	121
5.3 Vision to Motivation in einer von KI geprägten Zukunft	123
5.4 Ausblick	125
Nachwort	126
Die Autorinnen und Autoren	129
Literatur	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