



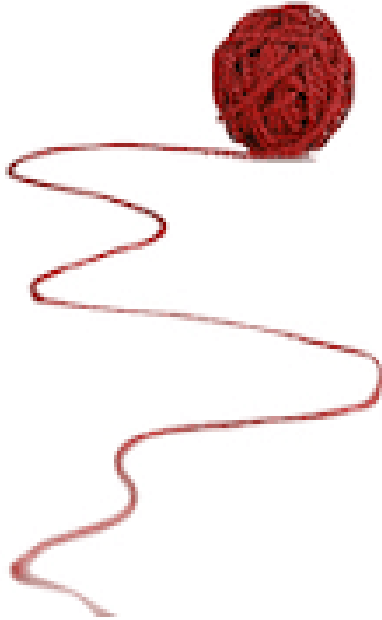
OE im Dialog

## Visionäres Management

Leitbild - Strategie - Mission - Vision?  
Und was konkret tun?

**Dorothee Adolph**

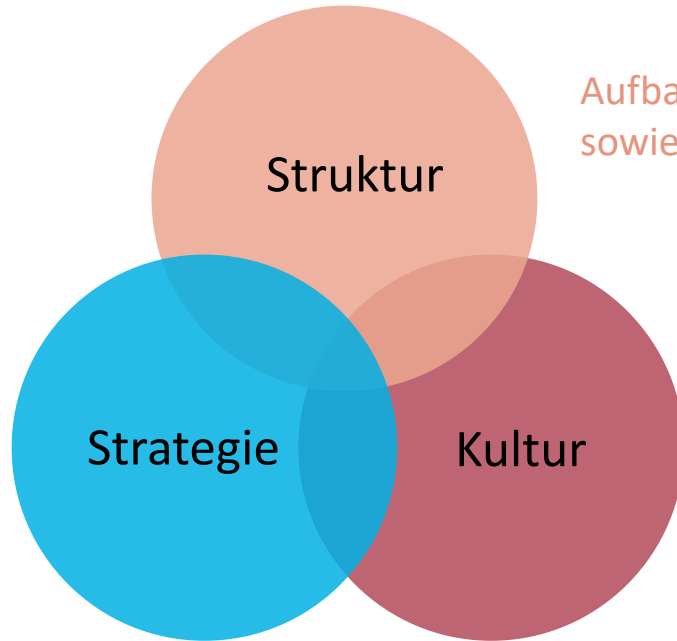
Regionalpartnerin Berlin



1. Organisationsentwicklung im Dialog mit der Schmid Stiftung: Wie verstehen wir die Begriffe rund um das Thema Visionäres Management und wie spielen sie zusammen?
2. Wo findet sich ein „Pack-Ende“, also wie können wir mit dem Prozess starten und wie könnte der Prozess aussehen?

# Was verstehen wir unter Organisationsentwicklung?

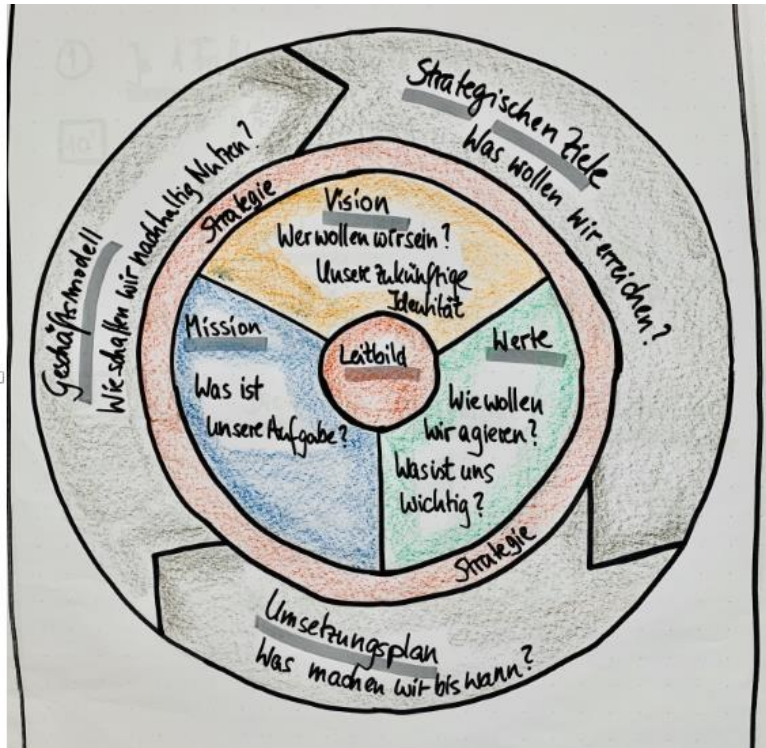
Vision, Mission,  
strategische Ziele



Aufbau und Ablauf der Organisation  
sowie deren Prozesse

Haltung, Team und Führung,  
Rollen und Kommunikation

# Visionäres Management: sinnstiftend und handlungsleitend von innen nach außen



Das **Leitbild** bildet den Kern

- es fügt sich zusammen aus **Vision, Mission und Werten**
- in aktuellen Konzepten bildet dieser Dreiklang den **Purpose**: Welchen Existenzgrund haben wir? Was würde der Gesellschaft fehlen, wir nicht das machen würden, was wir machen? Was ist unser „Purpose“?

Den zweiten Ring bildet die **Strategie**, sie beschreibt

- **Aktionsfelder**, auf die sich eine Organisation mit ihren Kräften und Ressourcen konzentrieren will
- wie **Inhalte** und deren **Finanzierung** zusammengedacht und aufeinander abgestimmt werden – obwohl es sich um getrennte Prozesse handelt

# Die Vision ist das Zukunftsbild, der Nordstern



Die **Vision** beschreibt **WOFÜR und WOZU** tun wir, was wir tun?  
Die Vision entsteht eher Top Down aus der Gründungsidee

## Eine **nützliche** Vision

- gibt ein Bild der Zukunft
- ist emotional aufgeladen
- ist zeitlich nicht fixiert
- beschreibt eine wünschenswerte Verbesserung der jetzigen Situation
- gibt eine Richtung, aber keine Details

# Die Mission: Was treibt uns an?



Der **Auftrag**, den wir uns selbst auf die Fahnen schreiben, zeigt

- was wir tun
- worin wir unsere Ansatzpunkte sehen
- auf welchem Weg wir diese umsetzen und erreichen wollen
- ist „Energie-Lieferant“ für Motivation
  - a. aus der Tätigkeit heraus
  - b. für das große Ganze

# Werte sind die Basis für Haltung und Herangehensweise



## Leitwerte bilden die Basis

- werden von der Organisation nach innen und außen vertreten
- geben Handlungsorientierung und sind Verhaltensmaßstäbe für Mitarbeiter\*innen und für die Steuerung
- sie speisen den Auftrag für die Komponente **„wie und auf welchem Weg arbeiten wir?“**
- Verhalten als Resultat ist Gradmesser für die Glaubwürdigkeit



1. Organisationsentwicklung im Dialog mit der Schmid Stiftung: Wie verstehen wir die Begriffe rund um das Thema Visionäres Management und wie spielen sie zusammen?
2. Wo findet sich ein „Pack-Ende“, also an welcher Stelle starten wir und wie könnte der Prozess aussehen?



# Wie finden wir inmitten dieser großen Worte das „Pack-Ende?“



Arbeit am **Selbstverständnis**

Wer sind wir?

Wem nutzen wir?

Was macht uns aus?

Was sind unsere Aufgaben?

Wie arbeiten wir zusammen?

# Wie finden wir inmitten dieser großen Worte das „Pack-Ende?“

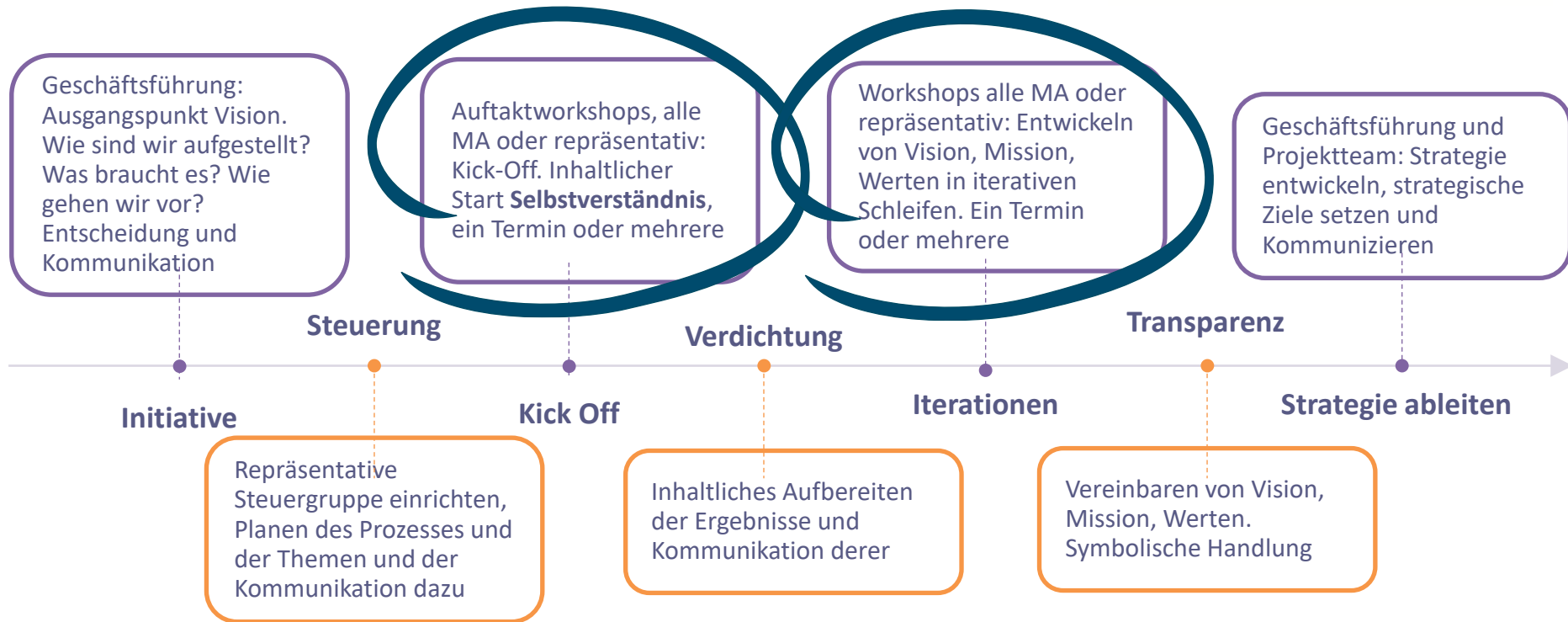


- Ein Ansatzpunkt ist das Beschreiben des **Selbstverständnisses**
- Die Spitze der Pyramide und die zweite Ebene sollten am Ende des Prozesses für alle gleich lauten. Je weiter sich die Pyramide verbreitert, umso vielfältiger wird auch die Ausgestaltung
- Entstehungsprozess und Diskussion sind genauso wichtig wie das Ergebnis
- Die Ergebnisse sind substanzielle Teile der Beschreibungen von Vision, Mission und Werten oder „Futter“ dafür

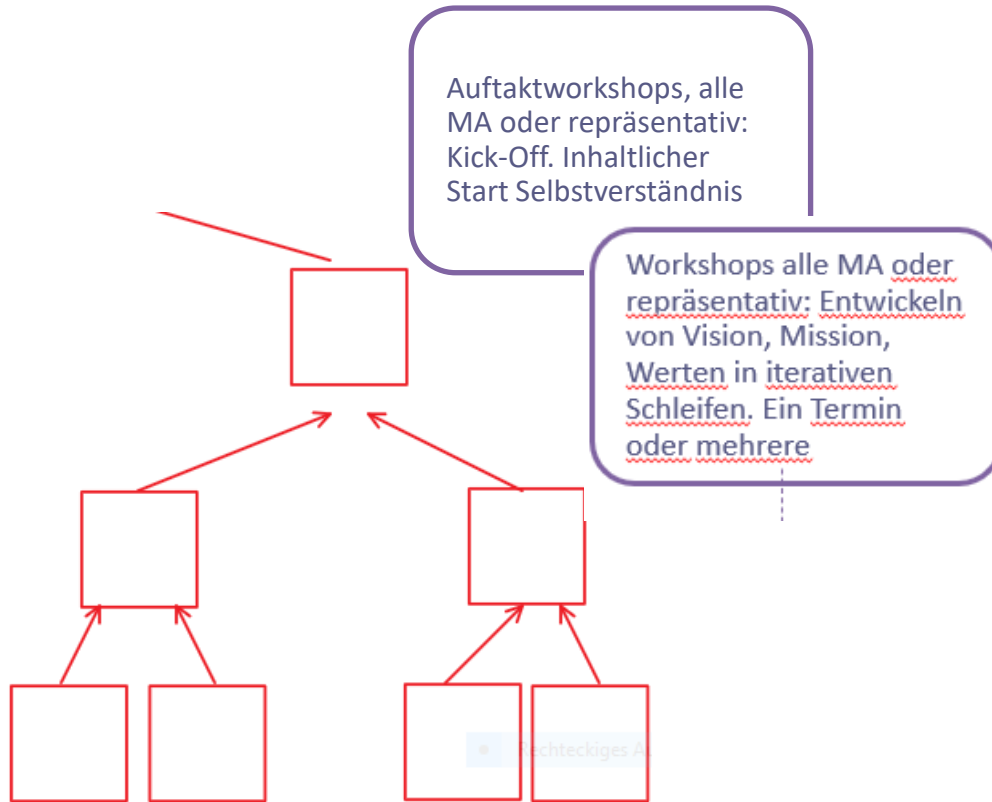
# Der mögliche Prozess



# Der mögliche Prozess

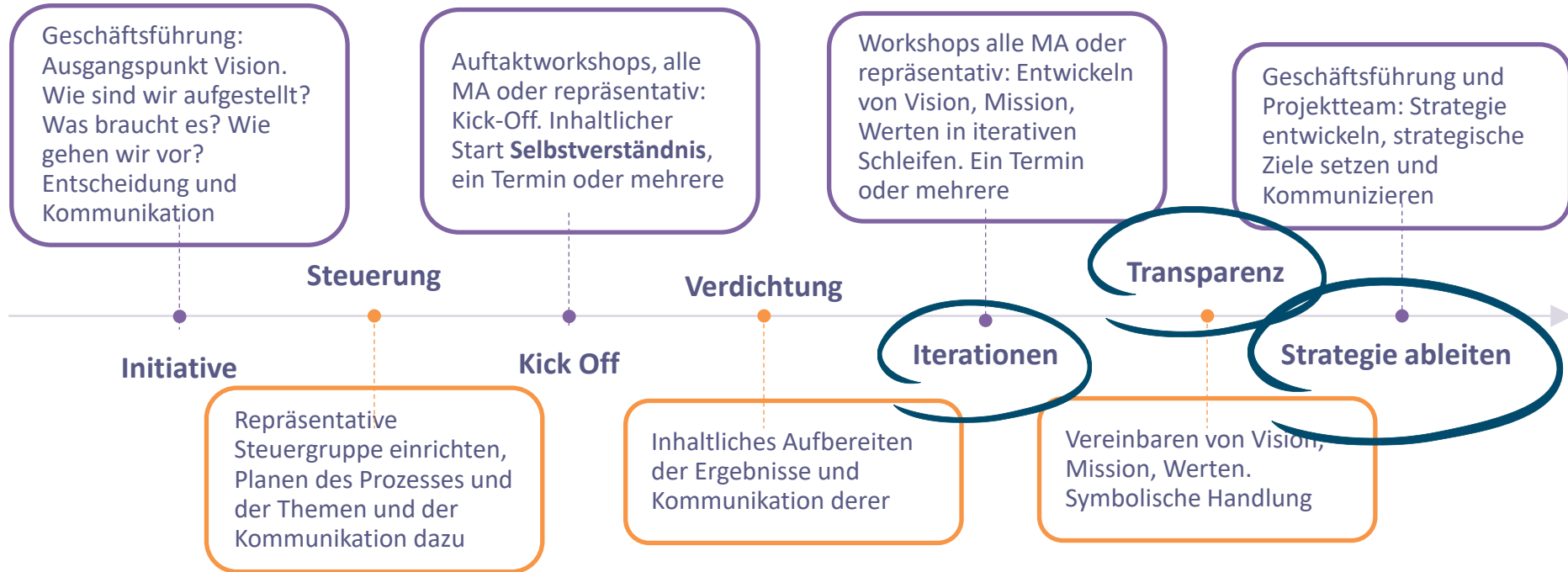


# Schritte 3 / 5 – Iteration im Detail



- Iteratives Arbeiten heißt Arbeiten in Rückkopplungsschleifen
- In einem Workshop z.B. arbeiten mehrere kleine Gruppen an der gleichen Fragestellung
- In der nächsten Runde arbeiten je zwei Gruppen in einer größeren zusammen und entwickeln aus den beiden Gruppenergebnissen ein neues, gemeinsames Bild
- Gleiches in der nächsten Runde, die Gruppen werden immer größer

# Der mögliche Prozess



# Was kommt danach? Immer wieder reflektieren und justieren im Prozess

Wo stehen wir im Prozess?

Was ist förderlich und was behalten wir bei?

Wovon braucht es weniger?



Womit sollten wir ganz aufhören?

Was sollten wir intensiver betreiben?

Neue Ideen: Was sollten wir beginnen?

Nachdem wir das Ziel endgültig aus den Augen verloren hatten, verdoppelten wir unsere Anstrengungen. Mark Twain



Die Pandemie hat uns aus dem Fokus katapultiert und es war gut, die Anstrengung zu verdoppeln.

Als Krisenmodus – der irgendwann enden muss: Und irgendwann kommt die Zeit, wieder Überblick und Richtung zu schaffen.

VIELEN DANK!