



Hochschule
für nachhaltige Entwicklung
Eberswalde

Konzeption eines Prozessdesigns für integrative Leitbildentwicklung in Organisationen – Integration von nachhaltigkeitsorientierten, partizipativen und narrativen Ansätzen

Erstellt von: Jens Hartmann

Geboren am: 30.09.1982

Matrikelnr.: 21113614

Studiengang: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement (M.A.)

Erstbetreuerin: Prof. Dr. Jana Werg

Zweitbetreuer: Prof. Dr. Benjamin Nölting

Datum: 15.05.2025

Inhalt

Konzeption eines Prozessdesigns für integrative Leitbildentwicklung in Organisationen – Integration von nachhaltigkeitsorientierten, partizipativen und narrativen Ansätzen	I
0. Zusammenfassung	1
1. Einleitung	2
1.1 Hintergrund und Relevanz des Themas.....	2
1.2 Zielsetzung der Masterarbeit	6
1.3 Aufbau der Arbeit & Vorgehensweise.....	9
2. Theoretische Grundlagen	12
2.1 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen des integrativen Prozessdesigns	12
2.2 Systemische Nachhaltigkeit und ihre Bedeutung im Prozessdesign	25
2.3 Partizipative Theorie und Praxis als Grundprinzip der Integrativen Leitbildentwicklung...	28
2.4 Narrative Theorie und Praxis für die Integrative Leitbildentwicklung.....	31
2.5 Leitfragen für die Konzeptentwicklung	35
3. Methoden	37
3.1 Theoretische Fundierung	37
3.2 Empirische Validierung	38
3.3 Praktische Optimierung.....	38
3.4 Systematische Übersicht der Entwicklungsphasen.....	40
3.5 Fazit zur Methodik	40
3.6 Wissenschaftliche Einordnung & Ausblick	41
4. Das Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung: Nachhaltigkeitsbezug, Partizipation und narrative Gestaltung.....	42
4.1 Teamwerkstatt.....	42
4.2 Methodisch-didaktische Vorstellung eines idealisierten Designs	49
5. Diskussion und Schlussfolgerungen.....	61
5.1 Beantwortung der Leitfragen.....	62
5.2 Kritische Reflexion des Prozessdesigns und der Methodik	66

5.3 Reflexion der Arbeit mit systemischer Nachhaltigkeit.....	71
5.4 Reflexion der Arbeit mit Narrativen.....	73
5.5 Reflexion der Arbeit mit Partizipation	76
5.6 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse	78
5.7 Vergleich und kritische Reflexion der Perspektiven	81
5.8 Implikationen für die Praxis und die weitere Forschung.....	85
6. Bibliografie	96
7. Eidesstattliche Erklärung	103
8. Anhänge.....	I
8.1 Anhang 1 – Gesprächsleitfaden für Expert:inneninterviews zur Integrativen Leitbildentwicklung	I
8.2 Anhang 2: Interview Christine Erlach.....	III
8.2 Anhang 3: Interview Jacques Chlopczyk	XIII
8.3 Anhang 4: Interview Stefan Klaußner.....	XVIII
8.4 Anhang 5: Interview Jürgen Schmidt	XXV
8.5. Anhang 6: Feinplanungen.....	XXXIV
8.6 Anhang 7: Leitbildentwicklung.....	XXXVIII

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mapping of views on sustainable development.....	7
Abbildung 2: Gesamtlogik des integrativen Prozessdesigns - Verbindung von Theorie, Praxis und empirischer Validierung.....	8
Abbildung 3: Theoretische Fundierung des Prozessdesigns.....	37
Abbildung 4: Empirisch validiertes Prozessdesign - methodische Herleitung und Integration	38
Abbildung 5: Iterative Optimierung des integrativen Prozessdesigns.....	39
Abbildung 6: Kreislauf des Forschungsprozesses - Von der Theorie zur praxistauglichen Prozessgestaltung	40
Abbildung 7: Ablauf einer Teamwerkstatt - vom kooperativen Einstieg bis zum Nachhaltigkeitstransfer	46
Abbildung 8: Entwicklungsgenese des integrativen Leitbilds	60
Abbildung 9: Nutzung von paradoxen Elementen für nachhaltigen Wandel.....	80
Abbildung 10: Ablaufplan der Teamwerkstatt mit allen Workshopschritten	XXXIV

0. Zusammenfassung

Diese Masterarbeit entwickelt ein klar definiertes, integratives Prozessdesign für die Leitbildentwicklung in Organisationen. Ihr Ziel ist es, ein theoretisch fundiertes Modell vorzustellen, welches systemische Nachhaltigkeit, Partizipation und narrative Gestaltung in einem kohärenten Prozess miteinander verbindet. Das zentrale Ergebnis der Arbeit ist ein praxiserprobtes Design, das die Komplexität aktueller globaler und lokaler Herausforderungen abbildet, demokratische Teilhabe institutionalisiert und nachhaltige Entwicklung in Organisationen fördert. Der integrative Leitbildprozess beinhaltet folgende Kernkomponente:

- Systemische Nachhaltigkeit als Grundlage für Inhalte und Zieldefinitionen,
- Partizipation als zentrales Prozessprinzip zur Einbindung aller relevanten Stakeholder sowie
- Narrative Methoden zur emotionalen Verankerung und Identitätsbildung.

Das entwickelte Prozessdesign beinhaltet eine Teamwerkstatt als Kick-Off, iterativ angelegte Leitbildworkshops sowie Macht- und Vetoverzicht als zentrale Strukturelemente. Die Erarbeitung eines organisationsspezifischen Nachhaltigkeitsverständnisses und die Anwendung des erweiterten, siebenstufigen Modells zur Leitbildentwicklung nach dem Terra Institute komplettieren den Ansatz. Das Ergebnis ist ein in der Praxis validiertes Prozessdesign, das die Stärken systemischer, partizipativer und narrativer Ansätze synergetisch miteinander verbindet.

Die Arbeit beantwortet drei zentrale Forschungsfragen:

1. Wie können systemische Nachhaltigkeit, Partizipation und narrative Gestaltung in der Leitbildentwicklung integriert werden, um komplexe Herausforderungen abzubilden?
2. Welche Rolle spielen narrative Elemente bei der Erarbeitung und Verankerung von Leitbildinhalten?
3. Wie stark beeinflusst die Stakeholder-Einbindung die Wirksamkeit von Leitbildern?

Die Forschungsfragen werden durch eine methodische Triangulation beantwortet: Neben einer umfassenden Literaturrecherche flossen praktische Erfahrungen aus realen Leitbildentwicklungsprozessen sowie narrative Expert:inneninterviews in die Konzeption und Validierung des Prozessdesigns mit ein. Dadurch wurde sichergestellt, dass das Ergebnis sowohl theoretisch fundiert, als auch praxiserprobt ist. Es ermöglicht Organisationen, Nachhaltigkeit tief in der Unternehmenskultur zu verankern und transformative Veränderungen durch partizipativen Dialog zu fördern.

1. Einleitung

„Daß Weltlust und Reichtum nicht vom Guten sind, habe ich schon als Kind gelernt. Gewußt habe ich es lange, erlebt habe ich es erst jetzt. Und nun weiß ich es, weiß es nicht nur mit dem Gedächtnis, sondern mit meinen Augen, mit meinem Herzen, mit meinem Magen. Wohl mir, daß ich es weiß!“¹

1.1 Hintergrund und Relevanz des Themas

Der Bedarf nach Transformation ist kein neues Phänomen in der Geschichte der Menschheit, sondern so alt wie unsere Gesellschaft selbst. Mag das Tempo in den vergangenen Jahren auch rapide zugenommen haben, so sind es immer noch oft dieselben Inhalte: ökologische Ausbeutung von natürlichen Ressourcen, die Anhäufung von Besitz und Kapital und die daraus resultierende soziale Ungleichheit. Heute könnte man sagen:

„Die Hyperkonsumwelt kennt keine Saison, [sie ist] moralisch und sozial obdachlos.“²⁺³

Siddhartha, der Hauptprotagonist aus Hermann Hesses gleichnamigen Werk, vertritt dieselbe Haltung und offenbart zugleich mit seinem Eingangszitat eine tiefe Einsicht in die Erkenntnis, dass etwas zu wissen und etwas zu erleben zwei völlig unterschiedliche Dinge sind. Er hebt hervor, dass ein echtes Verständnis von Vorgängen oder Dingen in unserer Welt nicht nur durch intellektuelle Prozesse, sondern vor allem durch erlebte und reflektierte Erfahrungen erreicht werden kann. Diese Erkenntnis gilt nicht nur für ihn, sondern steht auch im Zentrum des Prozessdesigns der Integrativen Leitbildentwicklung, weil sie auf systemische, partizipative und narrative Prinzipien und Methoden setzt, um nachhaltige Ideen und Praktiken in Organisationen zu fördern. Das mag weit weg von den gängigen Heilsversprechen der Beratungsindustrie liegen, hat sich jedoch in der Praxis als wirkungsvoll und, im wahrsten Sinne des Wortes, als nachhaltig erwiesen. Nur mit einem kleinschrittigen, erlebbaren, verständlichen und auf sorgfältige sowie angemessene Kommunikation achtenden Prozessdesign kann es gelingen, in einer Organisation Narrative zu finden, die zur Teilnahme am Transformationsgeschehen einladen. Leitbilder sind aus diesem Grund heute wichtiger denn je, denn Unternehmen sind beinahe täglich mit Veränderungen und disruptiven Kräften konfrontiert, die sie nur bewältigen können, wenn sie eine nie dagewesene Flexibilität und Innovationsfähigkeit zeigen – etwas, das mit traditionellen Organisationsstrukturen kaum noch zu leisten ist. Vor allem für erfolgreich gewachsene Unternehmen ist es schwierig, sich auf Neues einzulassen, wenn sich die Zeiten ändern oder Probleme

¹ Hesse (1974): S. 81 f.

² Sommer & Welzer (2014): S. 155.

³ Ebd.: S. 112.

auftreten. Zwar wirkt sich dieser Verharrungszustand auch stabilisierend auf sie aus, macht sie auf der anderen Seite aber relativ unbeweglich. Für solche Organisationen ist es einfacher Strategien zu formulieren, die den Erfolg verlängern, als neue Strategien zu entwickeln, die Erfolg kreieren.⁴ Hinzu kommt, dass die Kommunikation von Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen in Organisationen oft nicht die gleiche Wirkung wie erfolgreiche gesellschaftliche Narrative entfaltet, da sie mehrere entscheidende Elemente vermissen lassen. Häufig wird der Fokus zu stark auf wissenschaftliche Fakten gelegt, die in distanzierter Sprache präsentiert werden, wodurch der Erlebnisgehalt und die Alltagsrelevanz verloren gehen. Zudem fehlt es den Nachhaltigkeitsnarrativen oft an Mehrstimmigkeit, da sie sich auf eine einzig „richtige“ Erzählung stützen, während erfolgreiche Narrative verschiedene Wissensarten und Perspektiven mit einbeziehen. Ungünstig ist weiterhin der pathogenetische Ansatz, der sich auf düstere Zukunftsvisionen konzentriert, anstatt positive und einladende Geschichten zu kommunizieren. Denn negative Erzählungen fördern oft Angst und Ablehnung, während positive Narrative eine mobilisierende Kraft entfalten. Zudem werden Nachhaltigkeitsnarrative häufig auch als Imperativ verstanden, bestehende Verhaltensweisen zu demontieren, was ebenfalls zu einem Widerstand gegen diese Erzählungen führt. Erfolgreiche Narrative hingegen integrieren erzählerische Elemente, welche die relevanten Themen der Menschen mit ihrer Lebenswelt und Identität verbinden.⁵ Findet dies nun innerhalb einer Organisation statt, sind Konflikte dabei zwangsläufig vorprogrammiert, aber nicht immer unwillkommen – waren sie in der Vergangenheit doch häufig ein wesentlicher Motor für Fortschritt und Wandel, wie z.B. bei der Entwicklung des Frauenwahlrechts oder bei der Entstehung disruptiver Technologien wie dem Smartphone oder Windkraftanlagen.⁶ In diesem Kontext kann ein kollektiv entwickeltes, positiv erlebtes und erfolgreich implementiertes Leitbild jeder Organisation als Kompass dienen, weil es den Menschen auf der einen Seite Orientierung gibt und auf der anderen Seite genügend Raum für Anpassung und Innovation lässt. Die Leitbildentwicklung kann somit als Ausgangspunkt der eigenen transformativen Reise dienen. Sie unterstützt den effektiven und demokratisch legitimierten Wandel, schafft Mehrheiten im Unternehmen, fördert die Einsicht zum nachhaltigen Handeln und schafft Akzeptanz für Veränderungen. Kappeler stellt dazu fest:

„Die Corestory ist die DNA, aus der sich die Organisation in die Zukunft erzählt und transformiert. Sie ist im optimalen Fall der Bientanz einer Organisation, um komplexe Informationen zu integrieren und für alle Teilnehmenden die bestmögliche Zukunft zu erzählen.“⁷

Um nun den Herausforderungen des Anthropozäns gerecht zu werden, müssen sich Narrative und Leitbilder grundlegend wandeln und einem Paradigmenwechsel folgen. Dieser erfordert eine

⁴ Vgl. Hedberg & Wolff (2001): S. 535.

⁵ Vgl. Di Giulio & Defila (2023): S. 32f.

⁶ Vgl. Thier & Patrick Scherhauser (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 10.

⁷ Kappeler (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 87.

konsequente Neuausrichtung unseres Verhältnisses zur Natur und unserer Rolle als Verwalter der Erde. Einerseits sollten neue Narrative an die zentralen Ideen der Aufklärung anknüpfen, insbesondere an die Aufforderung zu vernünftigem und verantwortungsvollem Handeln unter Berücksichtigung der Interessen anderer Lebensgemeinschaften und Ökosysteme. Andererseits muss es die Grenzen des Erdsystems als fundamentale Rahmenbedingung für gesellschaftliche Entwicklung und Wohlstandssteigerung anerkennen. Dies steht im Gegensatz zum Hauptmotiv des Industriezeitalters, das auf einer Emanzipation von natürlichen Grenzen basiert.⁸

Crutzen und Schwägerl fassen diesen Paradigmenwechsel folgendermaßen zusammen:

„Seit Jahrtausenden haben Menschen gegen die Supermacht, die wir „Natur“ nennen, rebelliert. Im 20. Jahrhundert aber haben neue Technologien, fossile Energieträger und eine schnell wachsende Bevölkerung zu einer „großen Beschleunigung“ unserer eigenen Fähigkeiten geführt. Wir übernehmen die Kontrolle über das Reich der Natur, vom Klima bis hin zur DNA, wenngleich auch unbeholffen [...]. Heute leben wir in menschlichen Systemen, in die die natürlichen Ökosysteme eingebettet sind. Die für lange Zeit aufrechterhaltenen Barrieren zwischen Natur und Kultur brechen zusammen [...]. Es heißt nicht mehr „wir gegen die Natur“. Stattdessen entscheiden wir heute, was die Natur ausmacht und was sie in Zukunft sein wird. [...] Wir leben im Anthropozän, was das hohe Maß an Verantwortung der Menschheit als Verwalter der Erde hervorhebt. [...] (...) Man bedenke: in diesem neuen Zeitalter sind wir die Natur.“⁹

Wenn neue Narrative und Leitbilder zukünftig wirksam sein wollen, müssen sie dazu beitragen, dass sich die Menschheit als Verwalter der Erde versteht, verantwortungsvoll handelt und gerecht mit den planetaren Ressourcen umzugehen. Es erfordert eine Transformation, die ganz systemisch in Bereiche wie Energie, Ernährung, Mobilität und Stadtentwicklung eingreift und sich mit den wirtschaftlichen, technologischen und politischen Treibern des Erdsystemwandels auseinandersetzt. Neue Narrative in Form von ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Leitbildern können und müssen dazu die Grundlage für langfristiges Denken und Handeln schaffen, um das Fundament für eine bisher unerreichte globale Kooperationskultur zu entwickeln. Nur ein zukunftsfähiges, legitimes Narrativ für Wohlstand, Sicherheit, Freiheit und Fairness, welches die Begrenzung der Ökosysteme akzeptiert, wird dazu in der Lage sein.¹⁰ Ein Selbstläufer wird das allerdings nicht. Das erste Problem besteht darin, dass bei der weiteren Extrapolation unserer Wirtschaftsweise irreversible Umweltgrenzen überschritten werden, die dem weltweiten Wirtschaften und Handeln insgesamt seiner ökologischen Grundlagen berauben.¹¹ Das zweite Problem besteht aus den vielen sozio-technischen Regimen, die eine

⁸ Vgl. WBGU (2011): S. 98.

⁹ Crutzen & Schwägerl (2011): Abgerufen am 12.07.2025, Übersetzung des Originalzitats durch den Autor.

¹⁰ Vgl. WBGU (2011): S. 98.

¹¹ Vgl. Schneidewind & Palzkill (2011): S. 5.

bedeutende Herausforderung für den Übergang zu einer klimaverträglichen Gesellschaft darstellen. Diese Regime bilden komplexe Systeme, die Technologien, Politiken, Institutionen, Wirtschaftssektoren, kulturelle Aspekte und wissenschaftliche Paradigmen umfassen. Solange diese etablierten Systeme stabil, legitimiert und wirtschaftlich wie politisch attraktiv bleiben, ist ein Wandel hin zu einer klimaverträglichen Gesellschaft schwer zu realisieren. Allerdings zeigte sich in den letzten Jahren ein bemerkenswerter Wandel im gesellschaftlichen Diskurs. Der Diskurs über eine klimaverträgliche Entwicklung hat sich von einer Randposition zu einem zentralen Thema entwickelt, das nun nahezu gleichberechtigt neben dem etablierten Wachstumskurs steht. Es lässt sich sogar argumentieren, dass dieser neue Diskurs möglicherweise bereits über ein höheres Maß an normativer Legitimation verfügt als das klassische Wachstumsparadigma.¹² Die Entwicklung von zukünftigen Leitbildern erfordert eine umfassende und transdisziplinäre Herangehensweise, die über traditionelle Denkmuster hinwegreicht. Häufig hapert es schon an einer system-, praxis- und genreübergreifenden Formulierung des Leitbildes, welche die Komplexität der Herausforderungen angemessen abbildet. Ein Beispiel hierfür ist die Notwendigkeit, ökologische Schadschöpfungen in die Budgetierung von Unternehmen einzukalkulieren, was erhebliche Auswirkungen auf eine Leitbildformulierung hätte. Diese inhaltlichen Schwächen spiegeln sich oft in Leitbildern wider, da regeneratives Denken oder die Berücksichtigung ausgelagerter Kosten des eigenen Wirtschaftens häufig fehlen. Um einen echten Beitrag zum Erhalt eines lebenswerten Planeten zu leisten, ist es entscheidend, dass Leitbilder solche Aspekte integrieren und transdisziplinäres Denken fördern.¹³ In dieser Masterarbeit soll untersucht werden, wie ein integrativer Ansatz zur Leitbildentwicklung aussehen kann, der theoretisch fundiert ist und gleichzeitig die praktischen Anforderungen moderner Unternehmen berücksichtigt. Dabei werden insbesondere die Aspekte der systemischen Nachhaltigkeit, der Partizipation und der narrativen Gestaltung in den Mittelpunkt gerückt. Denn Leitbilder können das Herzstück jeder Unternehmensstrategie sein, wenn ihr Narrativ die Rezipient:innen emotional berührt und ihnen einen Sinn gibt. Nachhaltige Entwicklung ist in diesem Sinne als Prozess zu verstehen, der sich immer wieder neu auflädt, sich selbst hinterfragt, neu erzählt und in einem zyklischen Muster wiederholt.¹⁴ Auf diese Weise wird aus einem „Bild-das-leitet“ nicht nur der Schlüssel zur Identität einer Organisation, sondern auch der iterative Ausgangs- und Endpunkt für jeden Managementzyklus und kann damit mehr als jedes andere Instrument auf die strategische Ausrichtung einer Unternehmung einwirken.

¹² Vgl. WBGU (2011): S. 100.

¹³ Vgl. Chlopczyk (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XV, Minute: 00:19:36.

¹⁴ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. V, Minute: 00:21:08.

1.2 Zielsetzung der Masterarbeit

Das übergeordnete Ziel dieser Masterarbeit ist es, einen konkreten Beitrag zur Entwicklung von funktionierenden Leitbildern zu leisten, die im Ergebnis nicht nur auf dem Papier existieren, sondern die tatsächlich gelebt und erlebt werden können. Dieser Beitrag wird durch die Konzeption und Validierung eines integrativen Prozessdesigns erbracht, welches systemische Nachhaltigkeit, Partizipation und narrative Methodik synthetisiert und miteinander verbindet. Im Zentrum steht die Entwicklung eines praxiserprobten Leitbildprozesses, der folgende Elemente umfasst:

- Die systemische Nachhaltigkeit bildet die Grundlage für die inhaltliche Ausgestaltung und Zieldefinition des Leitbildes. Durch die Integration des systemischen Denkens werden ökologische, soziale und ökonomische Zusammenhänge berücksichtigt und als handlungsleitende Imperative im Leitbildprozess verankert.
- Die Partizipation dient als zentrales Gestaltungsprinzip und sichert die Einbindung aller relevanten Stakeholder. Die Entwicklung des Leitbildes erfolgt in iterativen Feedbackschleifen und unter Einbeziehung von sog. „Sprecher:innengruppen“, wodurch demokratische Teilhabe und die Akzeptanz des gesamten Prozesses gefördert werden.
- Die narrative Methodik wird gezielt eingesetzt, um Leitbildaussagen emotional zu verankern, Identität zu stiften und die Inhalte im organisationalen Alltag erlebbar zu machen. Sie ist handlungsleitend und bietet eine hohe Wahrscheinlichkeit auf einen gelingenden Transfer an.

Allen drei Ansätzen ist gemein, dass sie nicht auf Wissensvermittlung oder schablonenhaftes Denken angelegt sind, sondern auf die Entstehung einer kollektiven Weisheit abzielen. Das in dieser Arbeit entwickelte integrative Prozessdesign soll eine nachhaltige, partizipative und narrative Basis in einer Organisation schaffen, die alle Beteiligten mit einbezieht und die Inhalte authentisch erlebbar macht. Dieses Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung zielt darauf ab, ein tiefes Verständnis für die eigene Organisation zu entwickeln, indem es die stärksten Ansätze aller drei „Leitbildschulen“ – systemische Nachhaltigkeit, Partizipation und narrative Methodik – in einem kohärenten Vorgehen bündelt. Ganz im Sinne von Hesse kann die Leser:in zwar nicht die Erlebnisse und Einsichten von Prozessteilnehmenden teilen, wird jedoch einen ganzheitlichen Eindruck und praktische Handreichungen erhalten, wie sich Integrative Leitbildprozesse entwickeln lassen. Alle drei aufgeführten Ansätze sind für sich genommen wissenschaftlich fundiert und haben sich in der Praxis als wirksam erwiesen.¹⁵ In Kombination schaffen sie jedoch ein synergetisches Fundament, das nachweislich

¹⁵ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. III - XI; Vgl. Chlopczyk (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XIII – XVI; Vgl. Klaußner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XVIII - XXIII; Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXV - XXXII.

Vertrauen, Engagement, Verständlichkeit, Emotionalität und die langfristige Verankerung von Nachhaltigkeitszielen in Organisationen stärkt. Empirische Studien und Praxiserfahrungen belegen, dass integrative, partizipative und narrative Leitbildprozesse die Akzeptanz und Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Leitbild signifikant erhöhen und nachhaltige Veränderungen in der Organisationskultur begünstigen.¹⁶ Das zentrale Ziel dieser Masterarbeit ist die Entwicklung eines integrativen Leitbildentwicklungsprozesses, das ökologische, soziale und ökonomische Nachhaltigkeit als symbiotische Dimensionen versteht und diese durch systemische, partizipative und narrative Methoden in die organisationale Praxis übersetzt. Das Ergebnis ist ein praxiserprobtes Prozessdesign, das es Organisationen ermöglicht, Nachhaltigkeit tief in ihrer Unternehmenskultur zu verankern und transformative Veränderungen durch partizipativen Dialog zu fördern. Basierend auf dem triadischen Modell von Hopwood et al. – Status Quo, Reform, Transformation – wird die historische Trennung von Nachhaltigkeitsdiskursen adressiert und ein Rahmenwerk entwickelt, das fragmentierte Lösungsansätze überwindet und miteinander verbindet.¹⁷

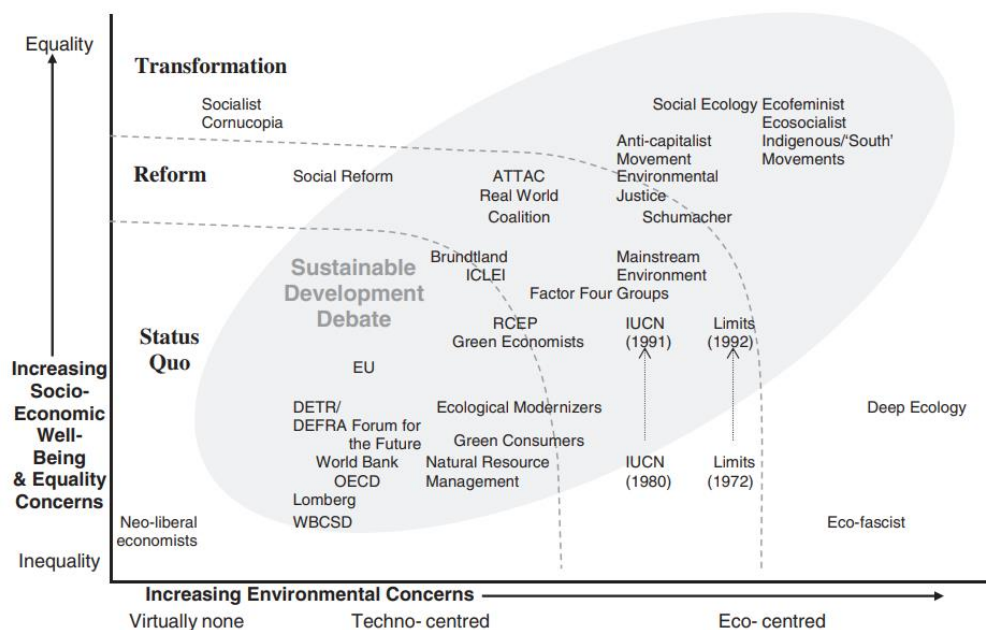


Abbildung 1: Mapping of views on sustainable development¹⁸

Die Arbeit versucht sich an der Dekonstruktion des Status Quo Sektors, der Nachhaltigkeit als Wirtschaftsmodell nutzt und kritisiert die Reformlogik, die technokratische Lösungen priorisiert, ohne Wachstumsgrenzen anzuerkennen. Diese „Lösungen“ im Sinne der alten Wachstumsmodelle haben sich als untauglich erwiesen, Armut entgegen der eigenen vollmundigen Ankündigung nicht verhindert

¹⁶ Vgl. ebd.

¹⁷ Vgl. Hopwood et al. (2005): S. 41.

¹⁸ Ebd.

und die Umwelt dauerhaft geschädigt.

Stattdessen orientiert sich die Integrative Leitbildentwicklung am Transformationssektor, der einen radikalen Paradigmenwechsel fordert: „*Transformation by design or by disaster.*“¹⁹ Konkret wird dazu ein prozessuales Design entwickelt, das darauf abzielt Machtasymmetrien strukturell zu reduzieren, ökologische Grenzen als handlungsleitende Imperative zu verankern und eine demokratische Teilhabe in Wirtschaftsentscheidungen systemisch zu verankern. Das Prozessdesign kombiniert iterative Feedbackschleifen zur kontinuierlichen Anpassung, Partizipationsmethoden zur Skalierung der Beteiligung und narrative Formate, um Handlungsmotive zu identifizieren. Die vorliegende Masterarbeit untersucht, wie Nachhaltigkeit erst durch verkörperte Praxis wirksam werden kann. Die Integrative Leitbildentwicklung versteht sich daher nicht als theoretisches Konstrukt, sondern als ein Aushandlungsraum, der Bedingungen schafft, um Nachhaltigkeit zur „DNA“ von Organisationen zu machen – nicht als Etikett, sondern als tief verankertes Transformationsprinzip für Identität und Sinnsysteme.

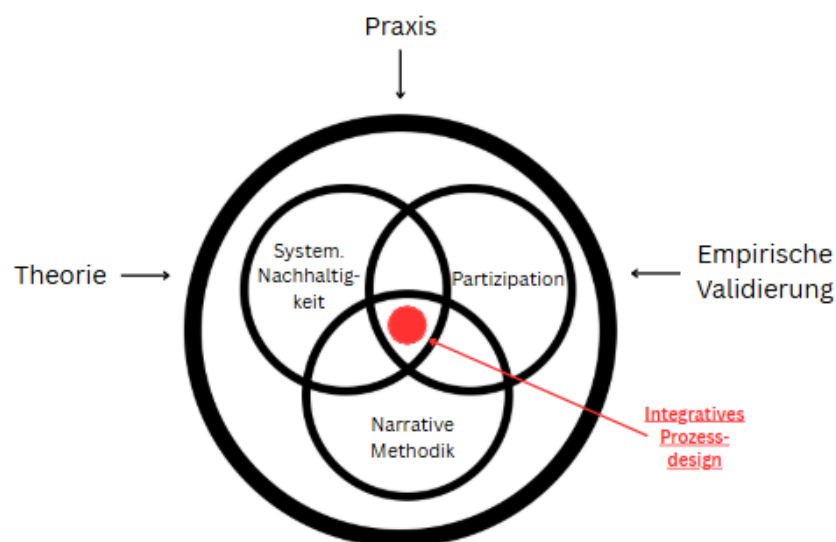


Abbildung 2: Gesamtlogik des integrativen Prozessdesigns - Verbindung von Theorie, Praxis und empirischer Validierung (eigene Darstellung)

¹⁹ Sommer & Welzer (2014): S. 13.

1.3 Aufbau der Arbeit & Vorgehensweise

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt einen multimethodischen Ansatz, der theoretische Fundierung, praktische Anwendungserfahrungen und empirische Validierung integriert, um ein innovatives Prozessdesign für die Integrative Leitbildentwicklung zu entwickeln. Diese Herangehensweise ermöglicht eine iterative Entwicklung, Validierung und Optimierung des Konzepts, um sowohl eine theoretische Belastbarkeit als auch die praktische Umsetzbarkeit sicherzustellen.

1.3.1 Struktur der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in fünf Hauptkapitel, die einen systematischen Aufbau von der Theorie bis zur Praxis gewährleisten:

1. In der **Einleitung** wird die Relevanz der Integrativen Leitbildentwicklung vor dem Hintergrund globaler Nachhaltigkeitskrisen und organisationaler Transformationsbedarfe herausgearbeitet, aber auch Kritik an traditionellen technokratischen Ansätzen geäußert und ein Plädoyer für einen Paradigmenwechsel hin zu systemischer, partizipativer und narrativer Gestaltung gehalten.
2. Die **theoretischen Grundlagen** systematisieren und erklären anschließend zentrale Konzepte und Begriffe wie Leitbild, Systemtheorie, Prozess, Narrative, Change Management, Transformation, Organisation- und Organisationsentwicklung und Kultur. Auch die systemische Nachhaltigkeit sowie die partizipative und narrative Theorie und Praxis werden hier behandelt, bevor die Leitfragen dieses Kapitel abschließen.
3. Im **methodischen Teil** wird anschließend erklärt, auf welche Art und Weise die Triangulation aus Literaturanalyse, Workshopverfahren und Experteninterviews in dieser Masterarbeit stattgefunden hat. Hier werden zudem die iterative Optimierung des Prozessdesigns sowie die systematische Gegenüberstellung der Perspektiven aus Forschung, Praxis und Expert:inneninterviews dargestellt, um die Validität und Anwendbarkeit des entwickelten Modells zu sichern.
4. Der **Ergebnisteil** stellt das Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung ausführlich vor und begründet die Konzeption sowohl methodisch-didaktisch als auch fachtheoretisch. Er enthält zudem eine kritische Reflexion der Ergebnisse, die Darstellung von Limitationen sowie die Auswertung der systematischen Triangulation.
5. In der **Diskussion** und im anschließenden Fazit werden die Ergebnisse der Arbeit reflektiert, Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeleitet sowie mögliche weitere Forschungsschwerpunkte genannt.

1.3.2 Methodische Vorgehensweise

1.3.2.1 Literaturanalyse

Ausgehend von Schlüsselwerken zu systemischer Nachhaltigkeit, partizipativer Organisationsentwicklung und narrativer Methodik erarbeitet das Kapitel „2. Theoretische Grundlagen“ die zentralen Konzepte wie u.a. Scheins Organisationskulturmodell, Kotters 8-Stufen-Modell, Rosas Resonanztheorie sowie weitere relevante Modelle und Begriffe aus den Bereichen Leitbild, Systemtheorie, Prozess, Narrative, Change Management, Transformation, Organisationsentwicklung und Kultur. Diese theoretischen Grundlagen bilden das Fundament der Integrativen Leitbildentwicklung. Die Analyse dient dabei nicht nur der Identifikation von Schnittmengen und Synergien, sondern auch der systematischen Prüfung von Lücken und Herausforderungen zwischen den Ansätzen.

1.3.2.2 Praktische Erfahrungen

Die Entwicklung des Prozessdesigns erfolgte auf Basis eines iterativen Zusammenspiels von Theorie und Praxis. Zunächst wurden zentrale Prinzipien und Methoden aus der Literatur abgeleitet und konzeptionell ausgearbeitet. Anschließend wurden diese in sechs Leitbildentwicklungsmaßnahmen mit Organisationen unterschiedlicher Größe (120 bis 2.500 Mitarbeitende) praktisch erprobt, reflektiert und weiterentwickelt. Die Praxiserfahrungen dienten somit als empirische Basis zur Validierung und Optimierung der in dieser Arbeit vorgestellten Methodiken, Didaktiken und Prinzipien.

1.3.2.3 Expert:inneninterviews

Die empirische Validierung des entwickelten integrativen Prozessdesigns erfolgte durch insgesamt vier leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit Praktiker:innen aus den Bereichen narrative Organisationsentwicklung (Christine Erlach & Jacques Chlopczyk), partizipative Leitbildgestaltung (Stefan Klaußner) und systemische Nachhaltigkeit (Jürgen Schmidt). Die Interviews folgten einem qualitativ-explorativen Ansatz, um theoretische Erkenntnisse mit praxisbezogenen Erfahrungswissen zu triangulieren. Die Auswertung umfasste eine systematische, dreistufige qualitative Inhaltsanalyse: Transkription und Paraphrasierung, thematische Codierung der Aussagen sowie die Clusterung übergeordneter Kategorien. Durch die Triangulation mit Ergebnissen aus Literaturanalyse und praktischen Leitbildentwicklungsprozessen wurden sowohl Widersprüche identifiziert als auch Synergien sichtbar gemacht. Die vollständige Dokumentation ist im Anhang einsehbar.

1.3.2.4 Systematische Gegenüberstellung der Perspektiven

Die folgende Tabelle dient der systemischen Gegenüberstellung der drei zentralen Perspektiven, die in dieser Arbeit zur Entwicklung eines integrativen Prozessdesigns für Leitbildentwicklungen herangezogen werden. Diese sind:

- der Stand der wissenschaftlichen Forschung,
- die Aussagen der interviewten Expert:innen sowie
- die eigenen Praxiserfahrungen aus realen Leitbildprozessen.

Diese Triangulation ist methodisch begründet und verfolgt das Ziel, die theoretische Fundierung, die empirische Validierung und die praktische Anwendbarkeit des entwickelten Prozessdesigns sichtbar zu machen. Die Tabelle ermöglicht es, zentrale Themenfelder wie systemische Nachhaltigkeit, Partizipation, narrative Methoden, Erfolgsfaktoren, Herausforderungen und Nachhaltigkeitsnarrative entlang der drei Perspektiven zu vergleichen. Dadurch werden Übereinstimmungen, Unterschiede und potenzielle Lücken sichtbar, die im weiteren Verlauf der Arbeit kritisch reflektiert und diskutiert werden.

<i>Perspektive</i>	<i>Stand der Forschung</i>	<i>Aussagen der Interviewpartner:innen</i>	<i>Eigene Praxiserfahrungen</i>
Systemische Nachhaltigkeit	Systemtheorie als Grundlage, Integration ökologischer, sozialer und ökonomischer Aspekte, Resilienz durch Feedbackschleifen und Selbstorganisation	Betonung der Einbettung in größere Systeme, Nachhaltigkeit als systemischer Prozess, Grenzen bei nicht-nachhaltigen Geschäftsmodellen ²⁰	Iterative Anpassung und Outside-In-Perspektive fördern Akzeptanz und Verankerung nachhaltiger Ziele
Partizipation	Partizipation erhöht Akzeptanz und Wirksamkeit, Stakeholdereinbindung als Erfolgsfaktor, Sprecher:innengruppenprinzip als Best Practice	Notwendigkeit breiter Beteiligung, Macht- und Vetoverzicht, Herausforderungen bei Multiplikation und Feedback ²¹	Beteiligung aller Ebenen fördert Identifikation, aber Multiplikatorenabhängigkeit als Risiko
Narrative Methoden	Narrative stiften Sinn, fördern Identität, Storylistening und Storydoing als Schlüsselmethoden	Geschichten als Resonanzraum, Narrative als Brücke zwischen Wissen und Handeln, emotionale Verankerung entscheidend ²²	Storytelling-Formate erhöhen Engagement, aber Gefahr der Dominanz bestimmter Narrative
Erfolgsfaktoren	Führungskräftebeteiligung, klare Prozessstruktur, iterative Feedbackschleifen, emotionale Ansprache	Intrinsische Motivation der Führung, Diversität der Teilnehmenden, iterative Rückkopplung ²³	Transparenz und klare Prozessstruktur sind entscheidend, Ermüdung eher in der Umsetzung als im Prozess
Herausforderungen	Gefahr generischer Leitbilder, mangelnde Partizipation, Widerstände gegen Veränderung, kommunikative Barrieren	Grenzen bei sehr großen Organisationen, Risiko der Überforderung durch zu viele Themen, Machtstrukturen ²⁴	Komplexität und Gruppendynamik beeinflussen Tiefe und Qualität, digitale Formate erschweren emotionale Beteiligung
Nachhaltigkeitsnarrative	Fehlende attraktive Zukunftserzählungen, Gefahr von Verzichts-Narrativen, positive Narrative mobilisieren eher	Mangel an begehrenswerten Nachhaltigkeitsgeschichten, Notwendigkeit alternativer Narrative ²⁵	Positive, alltagsnahe Narrative fördern Akzeptanz, Pathos und Angstbilder wirken kontraproduktiv

²⁰ Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXVI, Minute: 00:15:36.

²¹ Vgl. Klaußner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XIX, Minute: 00:12:08.

²² Vgl. Chlopzyk (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XVI, Minute: 00:26:21.

²³ Vgl. Klaußner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XIX, Minute: 00:08:05.

²⁴ Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXVIII, Minute: 00:37:04.

²⁵ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. IX, Minute: 00:54:58.

2. Theoretische Grundlagen

Gotama, der Buddha, warnt Siddhartha:

„Du hast die Lehre gehört, o Brahmanensohn, und wohl dir, daß du über sie so tief nachgedacht hast. Du hast eine Lücke in ihr gefunden, einen Fehler. Mögest du weiter darüber nachdenken. Laß dich aber warnen, du Wißbegieriger, vor dem Dickicht der Meinungen und vor dem Streit um Worte. Es ist an Meinungen nichts gelegen, sie mögen schön oder häßlich, klug oder töricht sein, jeder kann ihnen anhängen oder sie verwerfen. Die Lehre aber, die du von mir gehört hast, ist nicht eine Meinung, und ihr Ziel ist ein anderes; ihr Ziel ist Erlösung vom Leiden.“²⁶

2.1 Theoretische und konzeptionelle Grundlagen des integrativen Prozessdesigns

Leitbildentwicklungen sind komplex und vielschichtig. So, wie sich Siddhartha seinen eigenen Weg durch das „*Dickicht der Meinungen*“ suchen muss, so sind auch Organisationen permanent dazu aufgefordert, Oberflächlichkeiten zu vermeiden und sich die Zeit für ausführliche Reflexionen zu nehmen. Sie sollten den Fokus also kritisch auf tiefgreifende, systemische Veränderungen legen und nicht „*auf der Suche nach Erlösung*“ den einfachsten Lösungen oder Wahrheiten folgen. Aufgrund der Einzigartigkeit jedes einzelnen Prozesses ist es wichtig, verschiedene Theorien und Modelle zu berücksichtigen, da Leitbilder immer Systeme mitsamt ihrer Unternehmenskultur, ihren Werten und strategischen Zielen repräsentieren. Die Konzepte der systemischen Nachhaltigkeit, Partizipation und narrativen Gestaltung stehen in einem engen Zusammenhang mit dem Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung, da sie die Grundpfeiler für die Entwicklung eines robusten und tragfähigen Ansatzes liefern.

²⁶ Hesse (1974): S. 31.

2.1.1 Leitbild

Weil Strategien grundsätzlich an den neuralgischen Punkten eines Unternehmens rütteln und die Akteure damit ständig nach ihren tieferen Annahmen und Überzeugungen gefragt werden, ist das Vorhandensein eines Leitbildes ein wesentlicher Fixpunkt, um sinnvolle und nachhaltige Strategien abzuleiten.²⁷ Oft erkennen Mitarbeitende die bestehenden Strategien aber gar nicht als solche, weil diese weder den Weg zum Ziel noch die Sinnhaftigkeit des Weges klar vermitteln und häufig nicht an die Geschichte des Unternehmens anknüpfen.²⁸ Chlopczyk postuliert, dass sich Leitbilder mit der langfristigen Verankerung und Kultivierung von Nachhaltigkeit in Organisationen auseinandersetzen sollten, um ein lebendiges Wissenskonstrukt zu schaffen, das die tägliche Praxis der Menschen beeinflusst und ihre Interaktion mit der Welt prägt. Ein Leitbild wäre nach dieser Lesart als Filter und Denkmodell für die Alltagspraxis zu verstehen, indem es die Entscheidungen und Handlungen der Organisation auf eine nachhaltige Zukunft ausrichtet.²⁹ Laut Klaußner ist ein Leitbild ein verschriftlichter Kompass für Organisationen und vereint auf prägnante Art und Weise eine Mission, eine Vision und Werte, um Identifikation mit der Organisation zu erzeugen und Orientierung zu stiften. Es dient nicht nur als Instrument zur Erreichung unternehmerischer Ziele, sondern auch als Ausdruck des Selbstverständnisses gegenüber internen und externen Anspruchsgruppen. Dabei verknüpft es die Unternehmensidentität mit dem aktuellen IST- aber auch mit dem SOLL-Zustand der Organisation. Die Wirksamkeit eines Leitbildes manifestiert sich in seinen vielfältigen Funktionen: Es integriert und koordiniert Aufgaben, bietet Orientierung in komplexen Entscheidungssituationen an, motiviert Mitarbeitende durch die Übereinstimmung von Werten, dient als Grundlage für Unternehmens- und Personalführung, legitimiert Handlungen nach außen und grenzt die Organisation im Wettbewerb ab.³⁰ Das sprachliche Niveau eines Leitbildes ist dabei entscheidend für dessen Akzeptanz und Umsetzbarkeit innerhalb einer Organisation. Es ist unerlässlich, dass in der Erarbeitung eine Sprache verwendet wird, die im Unternehmen verstanden und akzeptiert wird. Elitäre oder als abgehoben wahrgenommene Formulierungen schädigen die Akzeptanz des Leitbildes und schaffen keine gemeinsame Verständnisbasis.³¹ Wichtig ist weiterhin außerdem, dass die Führungspersonen den partizipativen Entwicklungsprozess unterstützen und aktiv mit dem Leitbild arbeiten. Sind diese nicht ausreichend in den Diskurs des Prozesses involviert und neigen sie zudem dazu, die Kontrolle zu behalten und selbst die Entscheidungen treffen zu wollen, verringert sich die Wahrscheinlichkeit eines gelingenden Prozesses stark.³² Obwohl die Leitbildentwicklung Grenzen hat, etwa die Gefahr zu generischer

²⁷ Vgl. GIZ GmbH (2015): S. 44.

²⁸ Vgl. Erlach & Müller (2020): S. 6.

²⁹ Vgl. Chlopczyk (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XIV, Minute: 00:16:36.

³⁰ Vgl. Klaußner (2016): S. 5ff.

³¹ Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXXII, Minute: 01:03:48.

³² Vgl. Klaußner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXIII, Minute: 00:55:53.

Formulierungen oder fehlender Verbindlichkeit, bietet sie die Chance, durch intensiven Austausch die Unternehmensidentität zu reflektieren und Entwicklungsziele gemeinsam zu gestalten, wodurch das Gemeinschaftsgefühl und die Arbeitszufriedenheit gestärkt werden. Der Prozess der Leitbildentwicklung ist dabei ebenso wichtig wie das Ergebnis selbst.³³ Erlacher betont in diesem Zusammenhang die Bedeutung der narrativen Schule, die sich vor allem durch Zurückhaltung auszeichnet, indem sie Resonanzräume schafft und zuhört, um das Leitbild von den Beteiligten selbst entwickeln zu lassen.³⁴ Die Herausforderung besteht also darin, mit dem zu arbeiten, was bereits im System vorhanden ist, anstatt den Mitarbeitenden vorgefertigte Lösungen aufzudrängen. Nur so kann die nötige Identifikation mit dem Leitbild entstehen, die zu einer emotionalen Verankerung der Werte und Ziele in der Organisation führt.³⁵ Ein perfektes Leitbild ist also nicht das Ergebnis einer externen Gestaltung, sondern sollte aus den Menschen heraus entstehen, die in einer Organisation arbeiten. Entscheidend ist dabei die vollständige Einbeziehung der Führungsebene, da deren Unterstützung maßgeblich für die Akzeptanz und Umsetzung ist. Diese muss ein klares Mandat zur Durchführung erteilen, weil sie anschließend auch die Ergebnisse mitträgt und umsetzen muss.³⁶

2.1.2 Systemtheorie

Die Integrative Leitbildentwicklung basiert maßgeblich auf dem systemischen Ansatz des Terra Institutes, weshalb es zentral ist, die Gründe für die Wahl eines systemischen Vorgehens zu erläutern. Zunächst einmal ermöglicht Systemdenken eine ganzheitliche Sichtweise auf komplexe Zusammenhänge, was bei einer Leitbildentwicklung hilft, alle relevanten Aspekte und Wechselwirkungen zu berücksichtigen. Weiterhin sind Systeme durch Agilität, Vernetzungen und Feedbackschleifen gekennzeichnet, was ebenfalls im integrativen Prozessdesign durch das permanente iterative Vorgehen in den Arbeitsgruppen Berücksichtigung findet, da ständig auf Veränderungen reagiert werden muss. Vor allem dadurch werden Prozesse besonders resilient.³⁷ Ein Blick in die Literatur offenbart zwei weitere interessante Definitionsversuche: Donna Meadows definiert ein System als *„eine zusammenhängende Anordnung von Elementen, die kohärent organisiert sind, um etwas zu erreichen.“*³⁸ An anderer Stelle beschreiben Schiersmann & Thiel die Systemtheorie mit einer *„[...] bestimmten Denkweise, die sich von linearen, monokausalen Erklärungen abgrenzt und darauf abzielt, mit Komplexität angemessen umzugehen.“*³⁹ Sie betonen zudem, dass es *„ebenso wenig wie es eine einheitliche Systemtheorie gibt, [auch] kein einheitliches Verständnis von*

³³ Vgl. Drucker (2000): S. 36ff.

³⁴ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. VI, Minute: 00:31:39.

³⁵ Ebd., Minute: 00:36:31.

³⁶ Vgl. Klaußner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XIX, Minute: 00:09:40.

³⁷ Vgl. Meadows (2008): S. 76.

³⁸ Ebd.: S. 11.

³⁹ Schiersmann & Thiel (2018): S. 60.

systemischer Organisationsentwicklung“ vorliegt, was die Komplexität und Vielfalt der Ansätze in der Leitbildentwicklung unterstreicht.⁴⁰ Ein System konstituiert sich grundsätzlich aus zwei Bestandteilen, nämlich den sozialen und technischen Elementen sowie deren Beziehung untereinander, wobei zur Umwelt des Systems mehr oder weniger offene Grenzen bestehen. Die sozialen Systeme müssen deshalb immer zwei Probleme lösen – das der Ordnung und das der Stabilität.⁴¹ Auch Informationsflüsse spielen eine zentrale Rolle in Systemen, da sie den effizienten Austausch von Informationen innerhalb der Organisation ermöglichen sowie die Erarbeitung und Umsetzung von Leitbildern und strategischen Zielen unterstützen.⁴² Sie müssen in jedem Leitbildprozess systematisch in Form von angemessenen Kommunikationskanälen und Feedbackmechanismen etabliert werden, um die Umsetzung des Prozesses zu unterstützen. Passiert das nicht, entstehen systemische Fehlfunktionen, die durch kommunikative Interventionen und einen achtsamen Umgang mit Informationen behoben werden müssen.⁴³ Wenn dieser Fall eintritt, sind die Inanspruchnahme von Zeit, finanzielle Ressourcen und Motivation häufig die negativen Folgekosten für die Organisation. Oft können hierarchische Strukturen in komplexen Systemen hilfreich und hinderlich zugleich sein – sie dürfen deshalb in keinem Veränderungsprozess unberücksichtigt bleiben.⁴⁴ Besonders dann nicht, wenn es dabei um „*archetypische problemgenerierende Strukturen*“ geht, welche aktiv adressiert werden müssen.⁴⁵ Die destruktive Wirkung, die von diesen Strukturen ausgeht, wird oft einzelnen Akteuren oder Ereignissen zugeschrieben, obwohl sie tatsächlich eine Folge der gesamten Systemstruktur ist. Das führt dann wiederum zu ineffektiven Lösungsansätzen.⁴⁶ In Leitbildentwicklungen ist dieses Dilemma nur schwer aufzulösen, da die verantwortlichen Protagonist:innen normalerweise auf ihrer Position bleiben und Strukturen nicht kurzerhand geändert werden können. Hilfreich ist hier in jedem Fall die Fähigkeit von lebenden und sozialen Systemen, sich selbst zu organisieren und weiterzuentwickeln – eine bemerkenswerte Eigenschaft! Sie ermöglicht es, sich durch die Schaffung völlig neuer Strukturen und Verhaltensweisen grundlegend zu verändern.⁴⁷ Außerdem führt dieser Aspekt dazu, dass Paradigmen entstehen, welche jedes System als Quelle speisen.⁴⁸ In biologischen Systemen wird diese Fähigkeit als Evolution bezeichnet und stellt die stärkste Form der Systemresilienz dar. Ein System, das sich selbst organisieren und entwickeln kann, ist in der Lage, nahezu jede Veränderung zu überleben, indem es sich selbst anpasst.⁴⁹ Diese Eigen-

⁴⁰ Ebd.

⁴¹ Vgl. Reimann et al. (1991): S. 158ff.

⁴² Vgl. Schiersmann & Thiel (2018): S. 14.

⁴³ Ebd.: S. 157.

⁴⁴ Ebd.: S. 82f.

⁴⁵ Vgl. Meadows (2008): S. 112.

⁴⁶ Vgl. Schiersmann & Thiel (2018): S. 112.

⁴⁷ Ebd.: S. 159.

⁴⁸ Ebd.: S. 163f.

⁴⁹ Ebd.: S. 159.

schaften versucht sich der Integrative Leitbildprozess zu nutze zu machen, in dem er neue Paradigmen kreiert, sich selbst organisiert und eine kritische Masse an Menschen erzeugt, welche sich Veränderungen in der Organisation wünscht und forciert. Komplett beherrschbar sind Systeme trotz einer guten Vorbereitung und eines großen Wissens nicht, was Risiken für jeden Prozessansatz birgt. Sie sind inhärent und unvorhersehbar, was zu einem sehr flexiblen und adaptiven Ansatz führen sollte, um erfolgreich wirken zu können.⁵⁰ Denn trotz aller positiver Eigenschaften sind soziale Systeme immer noch externe Manifestationen von kulturellen Denkmustern, tiefgreifenden menschlichen Bedürfnissen, Emotionen, Stärken und Schwächen – und sollten schlussendlich auch als solche behandelt werden.⁵¹

2.1.3 Prozess

Der griechische Philosoph Heraklit formulierte die These, dass alles im Fluss sei („panta rhei“) und argumentiert, dass nichts absolut stabil bleibt, sondern alles einem ständigen Wandel unterliegt – ein Prinzip, das sich auch auf organisatorische Prozesse wie die Integrative Leitbildentwicklung übertragen lässt.⁵² Die Prozessorientierung der Leitbildentwicklung spiegelt diese Dynamik wider, indem sie Veränderung und Anpassungsfähigkeit als zentrale Merkmale organisationaler Entwicklung versteht. Nichtsdestotrotz ist der Begriff „Prozess“ erklärungsbedürftig, weil er weder etwas über die Begrenzung, die Reichweite, den Inhalt, die Strukturen noch über die Empfänger der Prozessergebnisse aussagt und bereits die Verknüpfung verschiedener Aktivitäten bzw. Arbeitsschritte zur Erzielung eines Ergebnisses einen Prozess darstellen können.⁵³ Allweyer definiert als wesentliche Merkmale von Prozessen die Existenz klar benennbarer Start- und Endergebnisse, die den Prozess eindeutig eingrenzen. Des Weiteren zeichnen sie sich durch das Erbringen einer definierten Leistung aus, sind an den Bedürfnissen und Erwartungen der internen und externen Stakeholder orientiert und von einer hohen Wissens- und Datenintensität gekennzeichnet, da Prozesse immer auf umfangreiche Informationen über die Organisation, ihre Werte, Ziele, Umwelt und Protagonist:innen angewiesen sind. Sie erfordern zudem eine abteilungsübergreifende und ganzheitliche Betrachtung der Organisation, was sie zu typischen „Hauptprozessen“ macht.⁵⁴ Aber auch der Strukturierungsgrad und die Wiederholungsfrequenz eines Prozesses geben Aufschluss über dessen Gestaltbarkeit und Planbarkeit. Weitere Merkmale von Prozessen sind der Umfang und die Dauer, die räumliche und zeitliche Ausdehnung sowie der Typus des Prozesses. Hier wird zwischen Routine- und Ausnahmeprozessen unterschieden.⁵⁵

⁵⁰ Ebd.: S. 167f.

⁵¹ Ebd.: S. 167.

⁵² Diels (1951): S. 151.

⁵³ Vgl. Schmelzer & Sesselmann (2013): S. 51ff.

⁵⁴ Vgl. Allweyer (2005): S. 60.

⁵⁵ Vgl. ebd.: S. 65.

Leitbildprozesse können am ehesten dem letzteren Prozesstyp zugeschrieben werden, da sie nicht zum Tagesgeschäft gehören und oft komplexe, kreative Entscheidungsfindungen erfordern. Weil Leitbilder langfristig angelegt sind, ist auch die Wiederholungsfrequenz eher gering. Sie müssen deshalb nur in größeren Zeitabständen von mindestens einem Jahr überarbeitet werden.

2.1.4 Narrative

Bei der Entwicklung eines integrativen Leitbildes spielen gesellschaftliche Narrative eine entscheidende Rolle, insbesondere in Hinblick auf eine nachhaltige Transformation, da sie komplexe Ideen und Werte in verständliche und einprägsame Formen bringen. Zudem beeinflussen sie maßgeblich die Wahrnehmung, Interpretation und Akzeptanz von Nachhaltigkeitskonzepten in der Gesellschaft.⁵⁶ Organisationen können als Geschichtenerzähler gedeutet werden, da sie Wissensträger sind, die Bedeutung organisieren und vermitteln. Durch eine Verortung auf der Zeitachse ist es ebenfalls möglich zu reflektieren, woher die Organisation kommt, wohin sie sich entwickeln möchte und wie Geschichten diese Entwicklung begleiten und prägen.⁵⁷ Durch narrative Methodik wird die Organisation in die Lage versetzt, ihre Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft in einem kohärenten Erzählrahmen zu verbinden. Diese Erzählungen sind nicht nur statische Konstrukte, sondern dynamische Prozesse, die kontinuierlich weiterentwickelt werden. Sie dienen als Grundlage für die Identitätsbildung der Organisation und schaffen eine gemeinsame Sprache, die alle Beteiligten verbindet. Indem die Organisation ihre Geschichte erzählt, wird sie nicht nur als statische Entität wahrgenommen, sondern als lebendiges System, das sich ständig weiterentwickelt und anpasst.⁵⁸ Narrative dienen als kognitive Strukturen, durch die Menschen Erfahrungen organisieren und Sinn konstruieren. Diese Narrative können in fünf Gruppen unterteilt werden, die jeweils unterschiedliche Aspekte der Nachhaltigkeit und des gesellschaftlichen Wandels adressieren:⁵⁹

1. Transformative Narrative, die den Wandel zur Nachhaltigkeit thematisieren
2. Identitätsstiftende Narrative, die mit Nachhaltigkeitszielen vereinbar sind
3. Transformationshemmende Narrative, welche die Nachhaltigkeitsidee generell in Frage stellen
4. Themenspezifische Narrative zu Nachhaltigkeitsdimensionen
5. Nationale Identitätsnarrative mit indirektem Einfluss auf Nachhaltigkeitspolitik

Die Berücksichtigung dieser Narrativgruppen in der Leitbildentwicklung ermöglicht ein umfassendes Verständnis gesellschaftlicher Diskurse und Einstellungen zu Nachhaltigkeit, was dazu beitragen kann, ein Leitbild zu entwickeln, welches sowohl eine große transformative Kraft besitzt als auch auf bestehende Narrative und Identitäten Rücksicht nimmt. Indem das Leitbild die verschiedenen

⁵⁶ Vgl. Chlopczyk (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XV, Minute: 00:19:36.

⁵⁷ Vgl. Chlopczyk (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XIII, Minute: 00:11:40.

⁵⁸ Vgl. ebd.

⁵⁹ Vgl. Di Giulio & Defila (2023): S. 33.

Narrativgruppen mit einbezieht, kann es eine breitere Akzeptanz und Wirksamkeit in der Organisation erreichen. Effektive Nachhaltigkeitsnarrative dürfen nicht nur auf wissenschaftliche Fakten setzen, sondern sollten einen gewissen Erlebnisgehalt und eine hohe Alltagsrelevanz vermitteln, verschiedene Perspektiven miteinbeziehen und positive, erreichbare Ziele formulieren, um eine mobilisierende Wirkung zu entfalten.⁶⁰ Gesellschaftliche Narrative spielen eine zentrale Rolle in der Nachhaltigkeitspolitik von Unternehmen, da sie als grundlegende Denk-, Erklärungs- und Interpretationsmuster fungieren. Die Relevanz von Narrativen für die Integrative Leitbildentwicklung liegt somit in der Fähigkeit, durch die bewusste Gestaltung und Einbindung von Narrativen eine Brücke zwischen abstrakten Nachhaltigkeitskonzepten und konkreten gesellschaftlichem Handeln zu schlagen. Dies fördert nicht nur das Verständnis für Nachhaltigkeitstransformationen, sondern auch die Gestaltung des Diskurses sowie die aktive Beteiligung und Unterstützung der Organisation bei der Umsetzung des Leitbildes. Die narrative Methodik, wie sie von Christine Erlach entwickelt und gelehrt wird, spielt eine zentrale Rolle in der Organisationsentwicklung, da sie eine zusätzliche Dynamik im Vergleich zum rein systemischen Arbeiten anbietet.⁶¹ Narrative schaffen Räume der Möglichkeit, in denen sich Individuen mit sich selbst, anderen und der Welt in Beziehung setzen können. Diese Räume ermöglichen es, verborgene Werte und Normen sichtbar zu machen und Veränderungsprozesse auf authentische Art und Weise zu gestalten. Erlachers Konzept der „Resonanznarrative“ unterstreicht die Bedeutung von Geschichten, die nicht nur erzählt, sondern auch gemeinsam erlebt und gestaltet werden. Dieser Ansatz fördert nicht nur die emotionale Verbindung, sondern auch die tiefere Verankerung von Werten in der Organisation.⁶²

2.1.5 Transformation

Laut Schneidewind bezeichnet Transformation einen tiefgreifenden, gesellschaftlichen Veränderungsprozess, welcher technologische, ökonomische, institutionelle und kulturelle Dimensionen umfasst. Sie geht über inkrementelle Veränderungen hinaus und zielt auf eine grundlegende Neuausrichtung von Systemen und Strukturen ab. Um die „Große Transformation“ im Sinne der Bewältigung globaler Herausforderungen zu meistern, ist es notwendig, das Ungleichgewicht zwischen den genannten Dimensionen zu beseitigen und eine „Transformative Literacy“ zu entwickeln, welche die Fähigkeit beschreibt, Informationen über gesellschaftliche Veränderungsprozesse zu verstehen und eigenes Handeln in diese Prozesse einzubringen.⁶³ Große Transformationsprozesse zeichnen sich durch ihre Komplexität und Vielschichtigkeit aus. Sie verlaufen ko-evolutionär und erfordern Veränderungen in

⁶⁰ Vgl. ebd.: S. 33f.

⁶¹ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. III, Minute: 00:10:29.

⁶² Vgl. Thier & Scherhauer (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 15.

⁶³ Vgl. Schneidewind (2013): S. 82ff. Abgerufen am 12.07.2025.

verschiedenen sozio-technischen Subsystemen auf lokalen, nationalen und globalen Ebenen.⁶⁴ Obwohl diese Prozesse in ihren Auswirkungen und ihrer Reichweite als radikal bezeichnet werden, vollziehen sie sich oft über mehrere Jahrzehnte hinweg. Ein charakteristisches Merkmal großer Transformationen ist das Fehlen eines eindeutigen Zentrums von dem sie ausgehen, was ihre Steuerbarkeit erheblich erschwert. Dennoch muss angenommen werden, dass sie nicht nur durch unüberschaubare Eigendynamiken von Prozessen und Strukturen im Sinne einer Koevolution als selbstgesteuerter Prozess zustandekommen. Vielmehr können identifizierbare Akteurskonstellationen einen signifikanten Einfluss auf den Verlauf und die Gestaltung von Transformationsprozessen ausüben, indem sie über ausreichend Macht, Ressourcen, Kreativität sowie Innovations- und Reformbereitschaft verfügen. Sie haben das Potential, etablierte Blockadekräfte zu überwinden und eigendynamische Prozesse des Wandels zu kanalisieren, zu bündeln und aktiv zu gestalten. Die Rolle dieser „Change Agents“ ist von besonderer Bedeutung und sollte von den Prozessgestalter:innen zwingend genutzt werden, denn diese können günstige organisationspolitische Gelegenheitsfenster nutzen oder sogar aktiv öffnen, um Transformationen zu ermöglichen und etablierte Blockaden wirkungsvoll aufzulösen.⁶⁵ Die Integrative Leitbildentwicklung kann in diesem Zusammenhang als Instrument verstanden werden, das auf diese Transformationsbemühungen einzahlt, indem sie Organisationen dabei unterstützt, sich proaktiv an Veränderungen anzupassen und diese mitzugestalten. Ihr Beitrag manifestiert sich dabei auf mehreren Ebenen: Zunächst fördert sie durch Partizipation und die Einbindung aller Hierarchieebenen einen Bottom-Up-Ansatz, der Veränderungsenergien mobilisiert. Darüber hinaus können Leitbilder einen kulturellen Wandel initiieren, indem sie Unterschiede zur bisherigen Unternehmenskultur aufzeigen und kulturelle Verbesserungen anstoßen.⁶⁶ In ihrer Funktion als normativ-programmatisches Dach für Entwicklungsprozesse dienen Leitbilder der strategischen Ausrichtung und schaffen Konsens zwischen Zielen und Haltungen.⁶⁷

2.1.6 Organisation & Organisationsentwicklung

2.1.6.1 Organisation

Nach Schiessler sind Organisationen als offene und soziale Systeme zu verstehen, die in einem ständigen Wechselspiel mit ihrer Umwelt stehen. Diese gegenseitigen Interdependenzen prägen die Entwicklung und Anpassung von Organisationen erheblich. Während in der Vergangenheit die Umfeldbedingungen eher statisch waren und Veränderungen als Ausnahme galten, die langfristig geplant und umgesetzt werden konnten, sehen sich Organisationen heute mit einer dynamischen und sehr komplexen Umwelt konfrontiert. Das hat zur Folge, dass ständige Anpassungsprozesse die neue

⁶⁴ Vgl. Grieshammer & Brohmann (2015): S. 6. Abgerufen am 12.07.2025.

⁶⁵ Vgl. WBGU (2011): S. 90. Abgerufen am 24.07.2024.

⁶⁶ Vgl. Schein (2010): S. 219f.

⁶⁷ Vgl. Bleicher (2017): S. 173ff.

Normalität sind, um auf die Herausforderungen der Globalisierung, des technischen Fortschritts und des Klimawandels zu reagieren. Die größten Treiber sind dabei der zunehmende Wettbewerbs- und Kosten-, sowie der steigende Innovations- und Zeitdruck.⁶⁸ In Organisationen müssen Strukturen sachlichen Zielen dienen, während in Gruppen Beziehungsdynamiken durch deren Mitglieder entstehen. Sie bleiben auch bei Personalwechseln bestehen, da ihre Strukturen eine gewisse Austauschbarkeit ermöglichen. Außerdem koordinieren Organisationen viele Individuen durch asymmetrische Strukturen, wobei die Mitglieder sich vorgegebenen Kommunikations- und Handlungswegen anpassen müssen. Kommunikation ist so zwar berechenbarer, aber weniger flexibel und dafür konfliktanfälliger. Hierarchische Strukturen in Organisationen minimieren einerseits Konflikte, nutzen jedoch andererseits nur begrenzt das Potential ihrer Mitglieder.⁶⁹ Die Idee, dass Organisationen und ihre Mitglieder lernen, existiert seit Jahrzehnten, wurde aber nicht immer als wünschenswert angesehen. Nach Argyris, Schön und Feldman umfasst das gemeinsame Lernen sowohl Verhaltens- als auch kognitive Elemente und muss die Fähigkeit beinhalten, Routinen zu hinterfragen, anstatt sie nur auszuführen.⁷⁰ Senge definierte eine lernende Organisation als *„eine Organisation, die kontinuierlich ihre Fähigkeit erweitert, ihre eigene Zukunft zu gestalten“* und in der *„adaptives Lernen durch generatives Lernen ergänzt werden muss, was unsere Fähigkeit zur Gestaltung erweitert“*.⁷¹

2.1.6.2 Organisationsentwicklung

Der organisationale Wandel stellt ein komplexes und interdisziplinäres Praxis- und Forschungsfeld dar, das sich mit der zentralen Frage beschäftigt, wie sich Organisationen optimal an externe Veränderungen und Anforderungen anpassen können. Die Organisationsentwicklung hat ihren Ursprung in den experimentellen Studien von Kurt Lewin, dessen Forschung zur Gruppendynamik und dem kollektiven Widerstand gegen Veränderungen die Grundlage für das Konzept des geplanten organisatorischen Wandels bildet.⁷² Des Weiteren erkannte man, dass der Erfolg von Veränderungsprozessen nicht nur von technischen Anpassungen, sondern vor allem von der Einstellung und emotionalen Einstimmung der Organisationsmitglieder abhängt.⁷³ Rosenstiel unterscheidet zwischen zwei grundlegenden Ansätzen des Change Managements, nämlich dem ökonomisch basierten und dem sozialwissenschaftlichen Ansatz. Ersterer konzentriert sich auf die sog. „harten Faktoren“, also auf Strukturen, Prozesse und Strategien innerhalb der Organisation. Im Gegensatz dazu rückt der zweite Ansatz die sog. „weichen Faktoren“ in den Vordergrund, insbesondere Menschen, die Unternehmenskultur, Mitar-

⁶⁸ Vgl. Schiessler (2013) in: Landes & Steiner (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft, S. 590.

⁶⁹ Vgl. Königswieser et al. (2013): S. 67.

⁷⁰ Vgl. Feldman (2000): 611ff.

⁷¹ Senge (1990) in Austin & Bartunek (Hrsg.): Organization change and development. Übers. durch d. Autor, S. 400.

⁷² Vgl. Schiessler (2013) in: Landes & Steiner (Hrsg.): Psychologie der Wirtschaft, S. 594.

⁷³ Vgl. ebd., S. 591.

beiterführung und individuelle Verhaltensweisen.⁷⁴ In der modernen Organisationsentwicklung wird zunehmend deutlich, dass isolierte Veränderungsansätze nicht ausreichen, um nachhaltige Transformationen zu bewirken. Es ist unzureichend, lediglich die Organisationsstrukturen zu modifizieren, ohne dabei die Entwicklung neuer Kompetenzen und die Anpassung von Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Doch wenn in diese investiert wird, dann sollten sich auch die Rahmenbedingungen der Organisation ändern, denn ein ganzheitlicher Ansatz erfordert die simultane Adressierung beider Aspekte. Dies geschieht im Rahmen individueller und kollektiver Lernprozesse, die wiederum einen signifikanten Einfluss auf die Organisationskultur haben.⁷⁵

2.1.6.3 Change Management

Da die Frequenz, in der ein Wandel im Unternehmensalltag gefordert wird, stetig steigt, bedarf es Managementansätzen, die sowohl individuelle als auch strukturelle und kulturelle Aspekte adressieren. Während sich Change Management auf die zielgerichtete Steuerung und Begleitung konkreter Veränderungsprojekte fokussiert, zielt Organisationsentwicklung auf die langfristige und nachhaltige Entwicklung der gesamten Organisation durch partizipative und systemische Interventionen ab. Die Integrative Leitbildentwicklung ist im Kern der Organisationsentwicklung zuzuordnen, da sie auf eine umfassende Einbindung aller relevanten Akteursgruppen, die Förderung von Lernprozessen und die nachhaltige Transformation der Organisationskultur abzielt. Dennoch sind ausgewählte Erkenntnisse und Methoden des Change Managements für die Gestaltung und Steuerung von Leitbildprozessen von hoher Relevanz. Besonders, wenn es um dabei um die Strukturierung von Veränderungsprozessen, die Bewältigung von Widerständen und die Verankerung von Veränderungen geht.⁷⁶

Ein wirkungsvolles Change Management kann nicht auf die bloße Anwendung von Methoden und Verfahrensweisen zur strategischen Zielplanung reduziert werden, sondern besteht vielmehr in der Gestaltung des Wegs zum Ziel, wobei die Menschen im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Denn sie sind es, die ihre eigenen Bedürfnisse, Vorstellungen, Werte und Erfahren mitbringen und damit teilweise in Konflikt mit ihrer Organisation geraten. Deshalb kann es keine einfachen Rezepte geben, wie ein Wandel erfolgreich sein kann – denn er muss immer an drei Punkten ansetzen: den betroffenen Individuen, den Unternehmensstrukturen und der vorherrschenden Unternehmenskultur. Ein wirkungsvolles Change Management kann aus diesem Grund nicht in der Anwendung von Methoden und Verfahrensweisen zur strategischen Zielplanung zu suchen sein, sondern besteht vielmehr in der Gestaltung des Wegs zum Ziel.⁷⁷ Die Integrative Leitbildentwicklung ist deshalb ein essentieller Teil von Change Managementprozessen, weil ein transformativer Prozess kein technisch planbarer

⁷⁴ Vgl. ebd., S. 594.

⁷⁵ Vgl. ebd., S. 593.

⁷⁶ Vgl. Lauer (2019): S. 14ff.

⁷⁷ Vgl. Lauer (2014): S. 3f.

Automatismus ist, sondern von den Menschen und ihren Beziehungen zueinander abhängt, die ihn gestalten sollen. Diese These wird auch durch eine Umfrage unter 111 deutschsprachigen Unternehmen gestützt, die gezeigt hat, dass die Beachtung der Beziehungsebene neben der Sachebene in Veränderungsprozessen zu Kostensenkungen von etwa 25 % und einer Zeitersparnis von rund 16 % führen kann.⁷⁸ Ein grundlegendes Konzept zum Verständnis dieser Dynamiken liefert schon Kurt Lewins Feldtheorie von 1951. Lewin beschreibt Organisationen als quasi-stationäres Gleichgewicht von Kräften, die sowohl auf Veränderungen drängen, als auch diese behindern. Veränderungen werden demnach initiiert, indem entweder die treibenden Kräfte verstärkt oder die hemmenden Kräfte reduziert werden müssen, um ein neues Gleichgewicht auf einem veränderten Niveau zu erreichen.⁷⁹ Lewins Modell betont also die Notwendigkeit, sowohl die positiven als auch die negativen Einflüsse auf den Wandel zu analysieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen, um Widerstände zu minimieren und die Akzeptanz zu erhöhen. Darauf aufbauend lässt sich ein konkretes Vorgehen aus dem 3-Stufen-Modell von Lewin ableiten, welches die Phasen Auftauen („Unfreezing“), Verändern („Changing“) und Verfestigen („Refreezing“) umfasst. In der ersten Phase gilt es, die Bereitschaft für Veränderungen zu schaffen, indem die Notwendigkeit erkannt und die bestehende Situation in Frage gestellt wird. Die eigentliche Veränderung erfolgt dann in der zweiten Phase, in der neue Verhaltensweisen und Strukturen erprobt und implementiert werden. Abschließend müssen die neuen Zustände in der dritten Phase stabilisiert und in der Unternehmenskultur verankert werden, um langfristigen Erfolg zu sichern.⁸⁰ Kritisch anzumerken ist jedoch, dass das Modell in der Praxis oft iterativ und nicht linear verläuft, da unerwartete Ereignisse und Widerstände immer Anpassungen erforderlich machen. Der Erfolg hängt demnach von der Flexibilität und Anpassungsfähigkeit der Organisation ab. Eine zu starre Anwendung des Modells kann somit kontraproduktiv sein. Aufbauend auf den Ideen von Kurt Lewin beschreibt John P. Kotter in seinem 8-Stufen-Modell die strukturierte Umsetzung von Veränderungsprozessen in Organisationen. Kotters Konzept unterstützt die Bedeutung von systematischen Prozessen bei der Erarbeitung und Implementierung von Leitbildern, da sie, ebenso wie die Integrative Leitbildentwicklung, eine ganzheitliche Herangehensweise an organisatorische Veränderungen fördern und potenzielle Widerstände proaktiv adressieren.⁸¹ Basierend auf der Erkenntnis, dass nicht technische, sondern menschliche Faktoren häufig zum Scheitern solcher Prozesse führen, beschreibt Kotter eine strukturierte Vorgehensweise, um Veränderungen wirksam zu gestalten. Das Modell umfasst acht aufeinander aufbauende Phasen, die aus Sicht des Autors strikt eingehalten werden sollten, um positive Ergebnisse zu erzielen. Jede Phase adressiert spezifische Herausforderungen und soll dazu beitragen, den Wandel sowohl emotional bei den Menschen als auch organisatorisch in den Strukturen

⁷⁸ Kostka & Mönch (2009): S. 24.

⁷⁹ Vgl. Lauer (2014): S. 65f.

⁸⁰ Vgl. ebd.: S. 69ff.

⁸¹ Vgl. Kotter (1995): S. 59ff.

zu verankern. Die erste Phase betont die Notwendigkeit, ein „Gefühl für Dringlichkeit“ zu entwickeln und ein Bewusstsein für den Veränderungsbedarf zu schaffen. Dies erfolgt durch die Analyse von Markt- und Wettbewerbssituationen sowie durch die Kommunikation potenzieller Risiken oder Chancen. In der zweiten Phase wird eine „Führungscoalition“ gebildet, die Kotter als ein Team aus Schlüsselpersonen versteht, welche ausreichend Autorität und Einfluss besitzen, um den Wandel voranzutreiben. In der dritten Phase wird sich dann auf die Entwicklung einer klaren Vision und Strategie konzentriert, welche als Leitfaden für den gesamten Prozess dienen soll. Daran schließt sich in Phase vier die intensive Kommunikation der Vision an, um alle Beteiligten einzubinden und Akzeptanz für die Veränderungen zu schaffen. Da nun die Theorie auf die Praxis trifft, sollen in der fünften Phase die auftretenden Widerstände und Hindernisse beseitigt und die Mitarbeitenden zur Umsetzung der Vision befähigt werden. Dieser Schritt kann strukturelle Anpassungen oder neue Systeme erfordern. In der sechsten Phase werden anschließend die ersten, kurzfristigen Erfolge sichtbar gemacht, um die Motivation und das Vertrauen in den Prozess zu stärken. Die siebte Phase konsolidiert den Wandel, indem bestehende Strukturen an die neuen Anforderungen angepasst werden, während die Verankerung in der Unternehmenskultur in Phase acht stattfindet.⁸² Kotter betont die Bedeutung der vollständigen Durcharbeitung aller Phasen, weil das Überspringen einzelner Schritte lediglich zur Illusion eines Fortschritts beiträgt, jedoch keine Langfristigkeit gewährleistet. Auch die Integrative Leitbildentwicklung erfordert einen strukturierten Ansatz, um effektiv und nachhaltig in Organisationen zur Anwendung zu kommen. Im Unterschied zu klassischen Change Managementansätzen, bei denen Vision und Zielbild häufig von einer kleinen Kerngruppe vorgegeben werden, zeichnet sich die Integrative Leitbildentwicklung durch eine breite, hierarchieübergreifende Beteiligung aus. Vision, Mission und Werte werden in einem dialogischen, partizipativen Prozess entwickelt, wodurch die Identifikation und Akzeptanz der Ergebnisse in der Organisation maßgeblich erhöht werden. Das Prozessdesign dieser Arbeit integriert somit zentrale Elemente des Change Managements, etwa die Schaffung von Dringlichkeit, die Bildung von Führungscoalitionen und die iterative Umsetzung und verbindet sie mit den Prinzipien der Organisationsentwicklung, insbesondere mit Partizipation und systemischer Nachhaltigkeit. Dadurch wird ein Ansatz geschaffen, der sowohl zielgerichtet steuerbar als auch nachhaltig in der Organisationskultur verankert ist und die Komplexität moderner Veränderungsprozesse angemessen abbildet.

2.1.7 Kultur

Das Konzept der Organisationskultur nach Edgar Schein ist ein zentrales Element in der Organisationstheorie und -praxis. Schein beschreibt Kultur als ein dynamisches Phänomen, das ständig durch die Interaktionen von Menschen neu erschaffen und durch eigenes Verhalten geformt wird.

⁸² Vgl. Kotter (2011): S. 22ff.

Dieser fortlaufende Prozess der kulturellen Reproduktion und Anpassung verdeutlicht die Dynamik und Veränderbarkeit kultureller Normen und Werte über die Zeit. Gleichzeitig fungiert Kultur als eine zwingende Hintergrundstruktur, die Gemeinschaften auf vielfältige Weise beeinflusst. Kultur kreiert Sprache und kann als Fundament der sozialen Ordnung und Regeln betrachtet werden. Trotz ihrer dynamischen Natur impliziert Kultur auch Stabilität und Rigidität. Sie gibt vor, wie in einer bestimmten Gesellschaft wahrgenommen, gefühlt oder gehandelt werden soll. Diese normativen Aspekte ermöglichen es, soziales Verhalten vorherzusagen, miteinander auszukommen und Sinn im eigenen Handeln zu finden. Während die Kultur von Makrosystemen wie Gesellschaften aufgrund ihrer längeren Existenz stabiler und geordneter sind, variieren Organisationskulturen in ihrer Stärke und Stabilität in Abhängigkeit von der Dauer und emotionalen Intensität ihrer tatsächlichen Geschichte seit ihrer Gründung.⁸³ Edgar Scheins Drei-Ebenen-Modell der Organisationskultur unterscheidet dabei zwischen Artefakten, also sichtbaren Strukturen und Prozessen, sowie Werten, mit denen explizite Strategien, Ziele und Philosophien gemeint sind und unbewusste, als selbstverständlich angenommene Überzeugungen oder Grundannahmen.⁸⁴ Diese bilden dabei die Basis für Werte und Handlungen in der Organisation und manifestieren sich in den sichtbaren Artefakten. Weiterhin unterscheidet der Autor zwischen Annahmen zur externen Anpassung von z.B. Mission, Zielen und Strategien und zur internen Integration, womit die gemeinsame Sprache, Machtverteilung und Normen gemeint sind.⁸⁵ Die Annahmen zur externen Anpassung beziehen sich darauf, wie die Organisation mit ihrer Umwelt interagiert und sich an diese anpasst, während die Annahmen zur internen Integration die Beziehungen und Prozesse innerhalb der Organisation regeln. Interessanterweise betont Schein auch die entscheidende Rolle der Führung bei der Entstehung und Entwicklung der Organisationskultur, insbesondere in den frühen Phasen der Organisationsentwicklung.⁸⁶ In diesen Phasen haben die Führungspersonen, insbesondere die Gründer:innen, einen starken Einfluss auf die Gestaltung der Unternehmenskultur, indem sie grundlegende Werte und Normen etablieren und durch ihr Verhalten prägen. Da die Unternehmenskultur von Organisationen ein wesentlicher Bestandteil von erfolgreichen Veränderungsprozessen ist, muss sie zwangsläufig adressiert werden. Voraussetzungen für eine positive Kulturveränderung sind eine klare Vision der Führungsebene, die breite Partizipation der Mitarbeitenden, eine offene Kommunikation, Alignment von Systemen und Prozessen sowie kontinuierliche Reflexion und Anpassung. Die Integrative Leitbildentwicklung unterstützt diese Prozesse durch einen partizipativen Ansatz, der die Identifikation mit neuen Werten und Zielen fördert, sowie durch die Schaffung von Werteklarheit und Zukunftsorientierung. Durch ihren ganzheitlichen Ansatz und die Förderung von Reflexion kann sie als Katalysator für nachhaltige kulturelle Veränderungen wirken,

⁸³ Vgl. Schein (2010): S. 3.

⁸⁴ Vgl. ebd.: S. 23ff.

⁸⁵ Ebd. S. 51ff.

⁸⁶ Ebd. S. 209.

indem sie einen strukturierten Rahmen für die Neuausrichtung von Werten, Zielen und Verhaltensweisen in Unternehmen bietet. Dadurch kann eine Unternehmenskultur kreiert werden, die sowohl den internen Bedürfnissen als auch den externen Herausforderungen gerecht wird.

2.2 Systemische Nachhaltigkeit und ihre Bedeutung im Prozessdesign

Die Gestaltung von Nachhaltigkeitsleitbildern sollte aus mehreren Gründen einen systemischen Ansatz verfolgen. Denn die zeitgenössischen Veränderungen in der Gesellschaft sind so tiefgreifend und schnelllebig, dass sich Gesellschaften zu umfassenden Informationsverarbeitungssystemen entwickeln.⁸⁷ Um dieser Komplexität gerecht zu werden, bedarf es eines systemischen Blicks, der die vielfältigen Wechselwirkungen berücksichtigt. Zudem bieten die Systemwissenschaften einen transdisziplinären Rahmen für die Untersuchung der Beziehungen zwischen Menschen und ihren Umwelten, was für eine ganzheitliche Leitbildentwicklung unerlässlich ist.⁸⁸ Angesichts der zunehmenden Globalisierung von Strukturen und Institutionen kann ein systemischer Ansatz dazu beitragen, globale Zusammenhänge und Auswirkungen in die Leitbildentwicklung zu integrieren. Darüber hinaus wird von Laszlo die Hypothese diskutiert, dass die Gesetze der Evolution natürlicher Systeme auch für menschliche Gesellschaften gelten, was durch einen systemischen Leitbildansatz durchaus berücksichtigt werden kann.⁸⁹ Der systemische Entwicklungsansatz des Terra Institutes, der auch die Grundlage für die Integrative Leitbildentwicklung ist, zielt laut Schmidt darauf ab, eine Verbindung zu lebendigen Systemen herzustellen. Dies geschieht, indem die eigenen Aktivitäten einer Organisation in übergeordnete Systeme eingebunden und das eigentliche Kerngeschäft betont wird.⁹⁰ Durch diesen systemischen Ansatz sollen die Organisationsmitglieder über alle Hierarchieebenen hinweg in die Reflexion über die Auswirkungen ihres Handelns und ihrer Entscheidungen geführt werden. Dahinter steht die Absicht, eine gewisse Offenheit der Organisation herzustellen, sich mit ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhängen auseinanderzusetzen, die normalerweise nicht im Fokus der Unternehmensleitung stehen würden.⁹¹ Dieses Vorgehen erschafft eine sinnstiftende Energiequelle für das Unternehmen und fördert eine ganzheitliche Unternehmensstrategie. Dieser Ansatz folgt einer „Outside-In-Perspektive“, die den Bedarf übergeordneter Systeme mit den Stärken und Kompetenzen des Unternehmens vereint. Die Methodik umfasst sieben Schritte, die in einer Workshop-Reihe durchlaufen werden: Definition der übergeordneten Systeme, Ableitung des Bedarfs dieser Systeme, Schaffung eines Bewusstseins für die Kernkompetenzen des Unternehmens,

⁸⁷ Vgl. Laszlo & Laszlo (2001): S. 3.

⁸⁸ Vgl. ebd. S. 1.

⁸⁹ Vgl. ebd. S. 4f.

⁹⁰ Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXV, Minute: 00:09:01.

⁹¹ Vgl. ebd., Minute: 00:12:12.

Formulierung einer Mission und Vision sowie die Reflexion der eigenen Rolle im System und die gelebten Werte. Diese Form der systemischen Leitbildentwicklung erfordert eine Auseinandersetzung mit systemischem Denken, den Prinzipien lebendiger Systeme sowie ökologischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Trends. Das dadurch entwickelte Leitbild sollte dann als Fundament für den weiteren Strategieprozess dienen.⁹² Die systemische Verortung dient somit als kollektiver Erfahrungsprozess dazu, das System durch Schwarmintelligenz resilient und anpassungsfähig zu machen. Während Schmidt sagt, dass eine systemische Leitbildentwicklung per se nachhaltig ist⁹³, bleibt der Nachhaltigkeitsbegriff für die Integrative Leitbildentwicklung indes erklärungsbedürftig, denn:

„Sustainability is laden with so many definitions that it risks plunging into meaninglessness, at best, and becoming a catchphrase for demagoguery, at worst.“⁹⁴

Die Aufgabe besteht also darin, die Definition von Nachhaltigkeit systemisch zu klären und nicht als gegeben hinzunehmen. Dabei orientiert sich der Prozess an der Herstellung von nachhaltiger Gerechtigkeit in Organisationen nach Graham Haughton:⁹⁵

1. Die Gerechtigkeit zwischen den Generationen der Gegenwart und Zukunft
2. Die Gerechtigkeit zwischen den Menschen einer gegenwärtigen Generation
3. Die geografische Gerechtigkeit über Ländergrenzen hinweg
4. Die prozedurale Gerechtigkeit in Prozessen und Verfahren
5. Die Gerechtigkeit zwischen den Arten

Die Implikationen für eine Integrative Leitbildentwicklung liegen durch Haughton's Postulate auf der Hand. Nachhaltig kann ein Leitbild in diesem Sinne nur sein, wenn es die Bedürfnisse der Gegenwart adressiert und erfüllt, ohne die Bedürfnisse zukünftiger Generationen zu gefährden.⁹⁶ Es sollte außerdem die soziale Gerechtigkeit fördern, was die faire Verteilung von Ressourcen und Chancen beinhaltet, sowie Maßnahmen zur Reduktion von Ungleichheit ansprechen. Organisationen sollten deshalb ihre Strategien inklusiv gestalten und dabei besonders benachteiligte Gruppen berücksichtigen. Zudem gilt es, die gerechte Verteilung von Ressourcen und Umweltbelastungen über geografische Grenzen hinweg in den Fokus zu rücken. Hier geht es darum, dass Unternehmen die Verantwortung für ihre lokalen oder globalen Auswirkungen übernehmen und Maßnahmen ergreifen, um die negativen Effekte ihrer Aktivitäten auf weniger entwickelte Regionen zu minimieren. In der Praxis stößt die Entwicklung nachhaltiger Leitbilder nach Aussage von Schmidt jedoch für diejenigen Organisationen an Grenzen, deren Geschäftsmodelle nicht kreislaforientiert sind, es sei denn, es herrscht eine große

⁹² Vgl. Oberleiter et. al (2016): S. 48 ff.

⁹³ Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXIX, Minute 00:40:43.

⁹⁴ Vgl. Hopwood et al. (2005): S. 3.

⁹⁵ Vgl. Haughton (1999): S. 233ff.

⁹⁶ Vgl. World Commission on Environment and Development (1987): S. 16.

Bereitschaft Veränderungen zu akzeptieren und umzusetzen.⁹⁷ Doch das sind nicht die einzigen Herausforderungen: Aufgrund der Komplexität des Prozesses besteht die Gefahr, sich in einer Vielzahl von Themen zu verlieren, was zu einem generischen oder viel zu detaillierten Leitbild führen kann. Um eine klare und verständliche Struktur zu erzeugen und diese dann durchzuführen, ist deshalb eine hohe Fach- und Prozesskompetenz der Prozessbegleiter:innen vonnöten.⁹⁸ Ein nachhaltiges Leitbild muss weiterhin sicherstellen, dass Entscheidungsprozesse fair und transparent sind, was die Partizipation aller relevanten Stakeholder:innen in die Entscheidungsfindung mit einschließt. Transparente Kommunikation und partizipative Methoden sind entscheidend, um Vertrauen aufzubauen und die Legitimität der Entscheidungen zu erhöhen. Schlussendlich muss der mit dem Leitbild verfolgte Nachhaltigkeitsansatz aber ebenfalls die natürlichen Lebensgrundlagen und den Schutz der Biodiversität berücksichtigen, was durch nachhaltige Produktionsmethoden und den Erhalt von Lebensräumen erfolgen kann.⁹⁹ Hopwood et al erkennen die Wurzeln der eskalierenden Umwelt- und Gesellschaftsprobleme in den gegenwärtigen gesellschaftlichen Strukturen und der Art und Weise, wie die Menschheit mit der Umwelt interagiert. Ihr Fazit lautet, dass eine tiefgreifende Transformation nötig ist, um eine wünschenswerte Zukunft erst möglich zu machen. Bloße Reformen sind ihrer Meinung nach nicht ausreichend, um die drängendsten Probleme unserer Zeit zu lösen. Stattdessen sei es nötig, die grundlegenden Strukturen von Wirtschaft und Gesellschaft zu verändern, da diese bisher weder das menschliche Wohlergehen noch die ökologische Nachhaltigkeit hinreichend berücksichtigen. Im Kontext der nachhaltigen Entwicklung wird betont, dass die globalen und lokalen Umwelt- und Sozialkrisen eng miteinander verwoben sind und nur durch einen radikalen Wandel bewältigt werden können. Ein zentrales Element dieses Transformationsansatzes ist das starke Bekenntnis zu sozialer Gerechtigkeit, Gesundheit, Versorgung sowie zu ökonomischer und politischer Entscheidungsfindung. Wenn Menschen nicht die Kontrolle über ihr Leben und ihre Ressourcen haben, entstehen zwangsläufig Ungerechtigkeit und ökologischer Zerfall. Dieser nicht wegzudiskutierende Zustand macht eine systemische und nachhaltige Transformation umso notwendiger.¹⁰⁰

⁹⁷ Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXVI, Minute: 00:17:56.

⁹⁸ Vgl. ebd., S. XXVII, Minute: 00:24:03.

⁹⁹ Vgl. Hopwood et al. (2005): S. 40.

¹⁰⁰ Vgl. ebd.: S. 45ff.

2.3 Partizipative Theorie und Praxis als Grundprinzip der Integrativen Leitbildentwicklung

„Wo Menschen eingeladen sind, Erfahrungen zu teilen und gemeinsam Bedeutung zu schaffen, fühlen sie sich gehört und wahrgenommen. Die Teilhabe in solchen Prozessen bedeutet auch Teilhabe am Ergebnis. Je mehr [...] Perspektiven ich in solchen Prozessen zulasse, desto stärker entfaltet sich die Wirkung in der gesamten Organisation. Es ist der gemeinsame Formulierungsprozess, der sinnstiftend ist.“¹⁰¹

Eines der wichtigsten und grundlegendsten Prinzipien bei der Entwicklung von nachhaltigen Leitbildern ist die Partizipation. Sie spielt eine entscheidende Rolle im Prozessdesign, weil sie sicherstellt, dass die Perspektiven und Bedürfnisse aller relevanten Stakeholder in den Entscheidungsprozess mit einfließen und somit die prozedurale Gerechtigkeit, die Haughton als eines der fünf Prinzipien nachhaltiger Gerechtigkeit definiert, sichergestellt wird.¹⁰² Der Partizipationsbegriff hat sich dabei im Laufe der Zeit weiterentwickelt: Wurde er ursprünglich hauptsächlich als Methode zur Akzeptanzsteigerung eingesetzt, wird er mittlerweile neben Selbstreflexion, Aktionsforschung und narrativ-rhetorischen Interventionen als einer der vier Hauptmotoren der Veränderungsimplementierung betrachtet. Dies ermöglicht ganzheitliche Ansätze, die sowohl die strategischen Ziele der Organisation als auch die Bedürfnisse und Perspektiven der Mitarbeitenden berücksichtigt, weil sich dadurch die kollektive Intelligenz und das gesamte Potential einer Gruppe nutzbar machen lässt.¹⁰³ Dadurch soll erreicht werden, dass Veränderungen von allen Ebenen der Organisation getragen werden, da sie auf einer breiteren Basis von Wissen, Erfahrungen und Engagement aufbauen.¹⁰⁴ Partizipation bedeutet, dass alle Beteiligten fair und gerecht behandelt werden und die Möglichkeit haben, ihre persönlichen Meinungen und Anliegen in den Entscheidungsprozess mit einzubringen. Dabei müssen auch mögliche Widerstände gegen Veränderungen berücksichtigt werden, die oft durch das sogenannte „Not-invented-here-Syndrom“ verstärkt werden. Dieses Phänomen zeigt, dass von außen aufgezwungene Veränderungen häufig weniger wirksam sind als interne, partizipative Prozesse, da sie nicht die gleiche emotionale und kulturelle Resonanz erzeugen können.¹⁰⁵ Die Anerkennung dieses Umstandes fördert nicht nur das Vertrauen der Stakeholder, sondern verbessert gleichzeitig die Qualität der getroffenen Entscheidungen. Auch Oberleiter betont die Vorteile einer partizipativen Herangehensweise, wenn eine Organisation zu einem dynamischen, inspirierten und damit widerstandsfähigen System heranwachsen soll – insbesondere, weil eine von vielen Mitarbeiter:innen

¹⁰¹ Vgl. Kappeler (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 89.

¹⁰² Vgl. Hopwood et al. (2005): S. 40.

¹⁰³ Vgl. Austin & Bartunek (2003): S. 390.

¹⁰⁴ Vgl. ebd.: S. 391.

¹⁰⁵ Vgl. Klaußner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XVIII, Minute: 00:03:57.

getragene Zukunftsvision die Organisation unabhängiger von einzelnen Führungspersonen macht. Sie schlägt eine schrittweise Steigerung der Beteiligung vor, weil eine umfassende partizipative Vorgehensweise traditionellere Führungskräfte überfordern könnte.¹⁰⁶ Die Bedeutung von Partizipation wird auch von Erlach & Müller unterstrichen, die darauf hinweisen, dass die Mitarbeitermotivation oft sinkt, wenn der Sinn von Maßnahmen – wie z.B. eine klassische Top-Down-Leitbildentwicklung – von Mitarbeitenden nicht verstanden wird. Dies geschieht aus ihrer Sicht häufig, wenn der Entwicklungsprozess nicht ausreichend kommuniziert wird.¹⁰⁷ Partizipative Ansätze können diesem Problem entgegenwirken, indem sie die Mitarbeiter:innen von Anfang an in den Prozess mit einbeziehen und so zu einem tieferen Verständnis der Vorgänge beitragen. Auch Transformationsprozesse werden in hohem Maße von Partizipation unterstützt, weil für eine erfolgreiche Systemveränderung eine ausreichende Anzahl von Organisationsmitgliedern mit Einfluss auf den Prozess an den Veränderungsbemühungen teilnehmen muss. Ein hoher Grad an Teilhabe ist also essenziell, um weitreichende organisatorische Veränderungen anzustoßen und zu unterstützen. Dabei geht es nicht nur darum, oberflächliche Anpassungen vorzunehmen, sondern grundlegende Aspekte der Organisationskultur und -struktur zu adressieren. Das können z.B. die Änderung von Geschäftsstrategien, die Entwicklung von Mission und Vision, die Förderung eines partizipativeren Umfelds oder das Reengineering der Organisation sein. Auch das Empowerment der Mitarbeitenden spielt in diesem Kontext eine wichtige Rolle, weil es als ein Bezugsrahmen dient, der tiefe, mächtige und intime Werte wie Vertrauen, Fürsorge, Liebe, Würde und das Bedürfnis nach Wachstum einschließt. Es gibt verschiedene Mechanismen, wie z.B. die Partizipation an organisatorischen Entscheidungsprozessen, mit denen Empowerment gefördert werden kann. Auch die Verbesserung organisatorischer Mechanismen wie Wissen, Ressourcen oder Teams kann dazu beitragen, Mitarbeiter:innen zur Teilnahme an Entscheidungsprozessen zu befähigen. In aktuellen Diskussionen wird Empowerment häufig mit dem Begriff des Engagements in Verbindung gebracht. Dabei geht es zumindest teilweise darum, sicherzustellen, dass die Stimmen der Mitarbeiter:innen in Gesprächen zählen und dass ein fairer Austausch mit den Führungspersonen stattfindet.¹⁰⁸ All diese Aspekte müssen auch in Leitbildprozessen genutzt werden, um eine breite und tiefe Teilhabe am Geschehen zu ermöglichen und die Entwicklung eines von vielen Menschen getragenen Leitbilds zu fördern. Schmidt stellt dazu fest, dass die Mandatserteilung zur Leitbildentwicklung häufig aus der Geschäftsführung kommt – ein Quorum oder eine Legitimation über die Mitarbeitenden wie bei der Integrativen Leitbildentwicklung aber eher ungewöhnlich ist.¹⁰⁹ Ob dieser Schritt sinnvoll ist oder nicht hängt stark von der Organisationskultur ab. In Unternehmen, in denen Mitbestimmung und Partizipation bereits etabliert sind, ist die Mandatserteilung von großer

¹⁰⁶ Vgl. Oberleiter et al. (2016): S. 69.

¹⁰⁷ Vgl. Erlach & Müller (2020): S. 7.

¹⁰⁸ Vgl. Austin & Bartunek (2003): S. 398ff.

¹⁰⁹ Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXVIII, Minute: 00:36:31.

Bedeutung, da sie die Legitimität und Akzeptanz des Prozesses sicherstellt. Ist sie dagegen kulturell nicht repräsentiert, kann die Mandatserteilung weniger wichtig sein.¹¹⁰ Generell ist das Verhalten von Führungspersonen nicht nur von entscheidender Bedeutung für die Partizipation, sondern für den gesamten Prozess. So fand Sackmann in ihrer Studie heraus, dass von 218 Changeprozessen in Unternehmen lediglich 56 % als erfolgreich eingestuft wurden. Als ausschlaggebend für die weniger erfolgreichen Versuche wurde die fehlende Unterstützung der Firmenleitung ausgemacht.¹¹¹ Zu dieser Erkenntnis passt auch die Tatsache, dass das Anstoßen von Transformationsprozessen häufig Führungsprobleme offenlegt.¹¹² Ein weiterer wichtiger Punkt in Veränderungsprozessen ist die Kommunikation, denn partizipative Veränderungstheorien betrachten Wandel als ein Element sozialer Interaktion. Wirkliche Veränderungen werden deshalb nur durch Gespräche und andere Formen der Kommunikation erkannt und erzeugt.¹¹³ Denn Organisationen bestehen aus einer Vielzahl von Perspektiven, die erst durch Gespräche offenbart werden und den Kontext für alle organisatorischen Handlungen bilden. Wenn unterschiedliche Sichtweisen dann in Gesprächen aufeinandertreffen, kann dies entweder zur Entstehung einer synthetisierten Perspektive führen oder zur Verbreitung einer einzelnen Sichtweise.¹¹⁴ In der Praxis der Integrativen Leitbildentwicklung wird gerade dieser Gedanke dadurch unterstützt, dass die sog. „Sprecher:innengruppen“ aktiv ihre Aussagen erarbeiten, um Worte und Formulierungen ringen, ihr eigenes Verständnis schärfen und sich dann einigen. Während Schmidt betont, dass der Austausch zwischen den Beteiligten und ihren Abteilungen ohne einen speziell eingerichteten Suchprozess stattfinden und im Sinne der Qualität stark auf die Freiwilligkeit der partizipierenden Personen gesetzt wird, fokussiert sich die Integrative Leitbildentwicklung durch die systemischen und strukturellen Feedbackschleifen sehr viel stärker auf die Repräsentativität und die Akzeptanz des Prozesses.¹¹⁵ Dabei darf weder Macht eine Rolle spielen, noch ein Vetorecht bei einem Teilnehmenden liegen. Geißner meint dazu:

„Überall dort, wo es Situationsmächtige gibt, die „das Machtwort“ sprechen, gibt es weder Klären noch Streiten. Umgekehrt gilt, überall dort, wo niemand situationsmächtig ist, muss geklärt und gestritten werden.“¹¹⁶

Allerdings kann festgestellt werden, dass neue und alte Perspektiven innerhalb einer Organisation oft gleichzeitig koexistieren, während sich Innovationen, Kompromisse oder ein synthetisiertes

¹¹⁰ Vgl. Klaußner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XX, Minute: 00:16:20.

¹¹¹ Sackmann (2013) in: Schiersmann & Thiele (Hrsg.): Organisationsentwicklung, S. 401.

¹¹² Wimmer (1999) in: Schiersmann & Thiele (Hrsg.): Organisationsentwicklung, S. 402.

¹¹³ Vgl. Bushe & Coetzer (1995): S. 13ff.

¹¹⁴ Vgl. Hazen (1994): S. 72ff.

¹¹⁵ Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXXII, Minute: 01:06:33.

¹¹⁶ Geißner (2000): S. 133.

Verständnis eines Sachverhaltes nur durch multiple Gespräche verbreiten.¹¹⁷ Ein entscheidender Erfolgsfaktor partizipativer Prozesse ist bei all dem auch die Transparenz über den Ablauf und die klare Strukturierung des Prozesses. Ohne die Klarheit fällt es den Teilnehmenden schwer, sich darauf einzulassen.¹¹⁸ Signifikante organisatorische Veränderungen fordern deshalb typischerweise eine neue Organisationssprache ein. Diese entsteht aus der Dialektik der Gespräche und dient dazu diskordante Narrative und Bilder neu auszurichten sowie die transformative Kraft der Sprache in Change Prozessen vollumfänglich zu nutzen.¹¹⁹

2.4 Narrative Theorie und Praxis für die Integrative Leitbildentwicklung

„Umweltpolitische Problemlagen sprechen nicht für sich selbst. Sie müssen erzählt werden.“¹²⁰

Die gängigen Organisations- und Betriebswirtschaftstheorien vernachlässigen oft die umfassende Bedeutung narrativer Ansätze in organisationalen Kontexten. Während Unternehmen häufig Storytelling einsetzen, werden andere narrative Aspekte wie Storylistening, das Denken in Geschichten, die Verwendung narrativer Ansätze im Changemanagement, in Führung und Sinnkommunikation sowie das Storydoing, mit dem das Ermöglichen neuer Erfahrungen durch narrativ strukturierte Projekte gemeint ist, oft übersehen. Diese einseitige Fokussierung steht im Widerspruch zu einem ganzheitlichen Verständnis organisationaler Prozesse und funktioniert in der Realität von Organisationen meist nicht.¹²¹ Ein eindimensional verstandenes Storytelling passt in dieses vereinfachte Modell, weil es schlussfolgert, dass das Erzählen der „richtigen“ Geschichte automatisch zu den gewünschten Reaktionen bei Mitarbeiter:innen, Kund:innen, Teams oder Partner:innen führt. Diese Sichtweise erkennt die Komplexität und Reziprozität narrativer Prozesse in Organisationen und unterschätzt das Potenzial eines umfassenden narrativen Ansatzes für Veränderung und Entwicklung.¹²² Leitbilder müssen deshalb sowohl denjenigen, die sie schreiben, als auch denjenigen, die sie lesen, gute Narrative anbieten. Individuelle Erzählungen sind dabei häufig in den größeren Zusammenhang gesellschaftlicher Narrative eingebunden, aber nicht zwangsläufig durch sie vorherbestimmt. Menschen haben also die Freiheit, Narrative zu akzeptieren oder sie auch abzulehnen. Bei dieser Entscheidung spielen persönliche Kriterien wie Sinnhaftigkeit, Plausibilität und Überzeugungskraft eine zentrale

¹¹⁷ Vgl. Gilmore et al. (1997): S. 174ff.

¹¹⁸ Vgl. Klaufner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXIII, Minute: 00:52:41.

¹¹⁹ Vgl. Barrett et al. (1995): S. 352ff.

¹²⁰ Espinosa et al. (2017): S. 24f.

¹²¹ Vgl. Erlach & Müller (2020): S. 21.

¹²² Ebd.

Rolle. Für die Akzeptanz eines Narrativs ist nicht primär die wissenschaftliche Beurteilung als „wahr“ oder „unwahr“ ausschlaggebend, sondern die Übereinstimmung mit den eigenen Maßstäben, Überzeugungen und Wertesystemen.¹²³ Da Organisationen im Wesentlichen narrative Systeme sind, werden ihre Strukturen und Abläufe maßgeblich durch Geschichten bestimmt, was in fundamentalem Kontrast zur traditionellen betriebswirtschaftlichen Perspektive steht, die oft einem kausalen Input-Output-Schema unterworfen ist. Die Bedeutung von diesen Erzählungen in Organisationen ist vielschichtig, weil sie nicht nur der Speicherung und Generierung von Wissen dienen, sondern auch die unbekannte Seite der Organisationskultur abbilden.¹²⁴

Das narrative Arbeiten hat eine ethische Dimension, welche Authentizität und Echtheit betont.¹²⁵ Im Rahmen von Organisationsentwicklungsmaßnahmen ist diese Arbeitsform deshalb sowohl strategisch einsetzbar als auch kulturell wirksam. Sie bewährt sich in unterschiedlichen Kontexten, wie bei der IST-Analyse von Organisationen, der Ausgestaltung von Visionen oder beim Formen von Teams. Darüber hinaus kann sie sowohl nach innen die Unternehmenskultur verändern, als diese auch nach außen hin kommunizieren. Narrative beschreiben und formen dadurch den kontextuellen Rahmen einer Organisation, wirken als kultureller Klebstoff und transportieren motivierende Emotionen, die für jeden erfolgreichen Veränderungsprozess wichtig sind. Die Emotionen sind dabei kein zufälliges Begleitphänomen, sondern bereits in der narrativen Struktur selbst angelegt, da die Anwendung verschiedener Methoden die Menschen in die Erzählung einbezieht und Gefühle ganz natürlich hervorruft. Als inhärente Komponente des Prozesses können sie wahrgenommen und genutzt werden.¹²⁶ Schmidt stellt allerdings fest, dass Emotionen im Verlauf des Prozesses an Bedeutung verlieren können, da andere Faktoren wie rationale Überlegungen und strategische Entscheidungen möglicherweise stärker in den Fordergrund treten.¹²⁷ Narrative schaffen also Orientierung und Sinnhaftigkeit, indem sie komplexe Zusammenhänge in verständliche und einprägsame Geschichten übersetzen. Gleichzeitig ermöglichen sie es, verborgene Werte und Normen sichtbar zu machen und Veränderungsprozesse auf authentische Art und Weise zu gestalten. Dadurch werden individuelle Erfahrungen mit kollektiven Zielen verbunden.¹²⁸ Außerdem spielen Narrative eine zentrale Rolle in der Art und Weise, wie Menschen die Welt konstruieren und rekonstruieren. In der wissenschaftlichen Forschung wird der Mensch oft als „homo narrans“ bezeichnet, da angenommen wird, dass er sein Selbstbild, sein Wissen und seine Identität in Form von Erzählungen organisiert und kommuniziert. Die Narrative dienen nicht nur der Selbstdarstellung, sondern auch der Begründung von Handlungen

¹²³ Vgl. Di Giulio & Defila (2023): S. 31.

¹²⁴ Vgl. Erlach & Müller (2020): S. 4ff.

¹²⁵ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. VI, Minute: 00:37:21.

¹²⁶ Vgl. ebd.: S. VIII, Minute: 00:50:01.

¹²⁷ Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXX, Minute: 00:53:32.

¹²⁸ Nakhosteen (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 61f.

und der Verständigung über Werte und Ziele. Solche Mechanismen gelten sowohl für Individuen als auch für soziale Gruppen, institutionelle Akteure und sogar für Nationalstaaten.¹²⁹ Nach ihnen sind Narrative Konstrukte, die erklären, wie Dinge, die als gegeben und wichtig erachtet werden, miteinander in Verbindung stehen. Aus einer gesellschaftlichen Perspektive heraus bezeichnen sie Erzählungen, die innerhalb einer Gesellschaft zugänglich sind und die deren Wahrnehmung und Handeln prägen. Von einem systemischen Standpunkt aus sind sie als „deep leverage points“ und als „points of power“ zu verstehen.¹³⁰ Denn sie haben die Kraft, alle Ebenen eines Systems zu beeinflussen – angefangen bei Zielen und Werten bis hin zu Standards und Grenzwerten.¹³¹ Auch für die Interpretation von Erfahrungen sind Narrative entscheidend, denn sie sind zwar in gesellschaftliche Kontexte eingebunden, aber nicht durch sie vorherbestimmt. Jeder Mensch hat die Fähigkeit, gesellschaftliche Narrative zu hinterfragen und eigene „deep truths“ zu formulieren, die für ihn von Bedeutung sind, auch wenn sie nicht als objektiv wahr gelten. Die Beurteilung eines Narrativs erfolgt anhand persönlicher Maßstäbe und Überzeugungen. Menschen entscheiden allein, ob ein Narrativ für sie Sinn macht und überzeugend ist. Das kann dazu führen, dass sie trotz gegenteiliger Evidenz daran festhalten, weil sie im Gegenzug Orientierung und Identität anbieten.¹³² Die Gründe dafür sind in uns zu suchen: Auf neurochemischer Ebene sorgen Spiegelneuronen sowie die Ausschüttung von Dopamin, Oxytocin und Cortisol für die Identifikation mit dem Erzählten. Diese Hormone verbessern die Erinnerungsleistung und intensivieren das emotionale Miterleben.¹³³ Auf sozialer und psychologischer Ebene entstehen durch Geschichten Resonanzräume, in denen Individuen mit sich selbst, anderen und der Welt in Beziehung treten können. Rosa beschreibt diese Räume als Sphären, in denen sich Resonanzachsen zwischen Subjekt und Welt ermöglichen.¹³⁴ Die Resonanzkraft von Geschichten liegt dabei aber nicht nur in den Inhalten selbst, sondern vor allem im Prozess, den die Menschen gemeinsam durchlaufen.¹³⁵ Auch in komplexen gesellschaftlichen Transformationsprozessen spielen Narrative eine herausragende Rolle für die Handlungsorientierung von Menschen. Sie reduzieren Komplexität, bieten Orientierung für gegenwärtige und zukunftsorientierte Handlungsstrategien, fördern die Kooperation zwischen Akteur:innen und schaffen Erwartungssicherheit. Ein Blick in die Vergangenheit zeigt auch, warum und wie sie funktionieren, denn das dominierende Narrativ der letzten zweihundert Jahre basierte auf einem Wohlstandsmodell, das von der unbegrenzten Verfügbarkeit fossiler Energieträger und anderer Ressourcen ausging. Angesichts der globalen Herausforderungen bedarf es nun einer neuen Erzählung zur Weiterentwicklung der menschlichen

¹²⁹ Vgl. Di Giulio & Defila (2023): S. 31f.

¹³⁰ Vgl. Meadows (1999): S. 145.

¹³¹ Vgl. Di Giulio & Defila (2023): S. 1.

¹³² Vgl. ebd.: S. 31.

¹³³ Vgl. Zak (2015): S. 6ff.

¹³⁴ Rosa (2016): S. 298.

¹³⁵ Vgl. Kappeler (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 89.

Zivilisation. Dieser müssen dafür allerdings veränderte Narrative, Leitbilder oder Metaerzählungen, welche die Zukunft der Wirtschaft und Gesellschaft neu beschreiben, zur Verfügung gestellt werden. Die Geschichte zeigt, dass neue Narrative anschlussfähig an alte Narrative sein sollten. Dazu müssen die in den dominanten Diskursen verfügbare Erzählmuster aufgenommen, in verständliche Sprache übersetzt und in das Alltagsverständnis des Publikums transportiert werden.¹³⁶ Auf diese Weise könnten sich rhetorische oder narrative Interventionen als bedeutende Ansätze in der Organisationsentwicklung erneut bewähren und etablieren. An anderer Stelle wird argumentiert, dass Organisationsakteure ihre Realität teilweise durch retrospektive Geschichten über ihre Erfahrungen und durch zukunftsorientierte Geschichten als Handlungspfade erschaffen. Die Konvergenz dieser Narrative treibt das kollektive Sensemaking anschließend an.¹³⁷ Eine der wichtigsten Fähigkeiten des Homo Sapiens ist sein Talent, Fiktionen zu entwickeln und sinnstiftende Geschichten zu erzählen. Harari schreibt dazu:

„Sein Erfolgsgeheimnis war die fiktive Sprache. Eine große Zahl von wildfremden Menschen kann effektiv zusammenarbeiten, wenn alle an gemeinsame Mythen glauben.“¹³⁸

Diese fiktive Sprache will allerdings gemeinsam erarbeitet werden, wie Erlach & Müller in ihrer Arbeit hervorheben. Sie betonen die große Bedeutung der partizipativen Erarbeitung von Change-Stories und dass die strategische Konstruktion solcher Geschichten auf den ersten Blick manipulativ wirken könnte – sie es aber nicht ist, wenn das Narrativ gemeinsam mit den Mitarbeitenden erarbeitet wurde.¹³⁹ Wird narrative Methodik, wie z.B. in der Integrativen Leitbildentwicklung, eingesetzt, geht es in diesem Kontext nicht um Wissensvermittlung oder -aneignung, sondern um das gemeinsame Erleben und Gestalten von Veränderungsprozessen. Dieses Konzept des „Storydoings“ schafft die Rahmenbedingungen, durch die das Narrativ wahrhaftig und erlebbar wird – ähnlich wie Hesses Idee, dass wahres Wissen durch persönliche Erfahrung und nicht durch bloße Belehrung erworben wird. Die narrative Arbeit in diesem Prozessdesign dient zur Initiierung von Dialog, der den kollektiven Lernweg verständlich macht, ihn erklärt und mit Emotionen belebt. Ziel ist es dabei ein gemeinsames Wissen zu schöpfen, dieses in die praktische Anwendung zu bringen und als Gemeinschaft zu leben. Die systemische und narrative Herangehensweise unterscheidet sich wesentlich in ihrer Methodenwahl und Interventionsstrategie. Während systemische Ansätze oft konkrete zirkuläre oder hypothetische Fragen nutzen, um komplexe Systeme zu analysieren und dann zu intervenieren, konzentriert sich die narrative Methode darauf, Räume zu schaffen, in denen Geschichten erzählt und gehört werden können, ohne stark zu intervenieren.¹⁴⁰ Diese narrative Herangehensweise legt großen Wert auf die spontane

¹³⁶ Vgl. WBGU (2001): S. 91.

¹³⁷ Vgl. Boyce (1995): 107ff.

¹³⁸ Harari (2015): S. 37.

¹³⁹ Vgl. Erlach & Müller (2020): S. 55.

¹⁴⁰ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. IV, Minute: 00:16:40.

Erzählung von Geschichten, um gemeinsam in partizipativen Prozessen Neues zu gestalten, während systemische Ansätze früher intervenieren, um Veränderungen herbeizuführen. Im Gegensatz zu traditionellen BWL-Praktiken oder Top-Down-Interventionen vermeidet die narrative Organisationsentwicklung Roll-Out-Geschichten oder Management-Proklamationen, die häufig unwirksam sind. Stattdessen fördert sie durch Storylistening die gemeinsame Gestaltung von Erzählungen, die emotionale Verbindungen schaffen und die tiefere Verankerung von Werten ermöglichen ohne den Antwortwinkel durch determinierende Fragen einzuschränken.¹⁴¹ Dieser Ansatz kann auch als induktives Arbeiten gesehen werden.¹⁴²

2.5 Leitfragen für die Konzeptentwicklung

Bisherige Ansätze zur Leitbildentwicklung werden in der Literatur häufig dafür kritisiert, dass sie systemische, partizipative oder narrative Methoden isoliert anwenden, ohne diese miteinander zu verbinden.¹⁴³ Dies kann zu fragmentierten Prozessen führen, die weder die Komplexität moderner Organisationsherausforderungen noch die Bedürfnisse der Beteiligten ausreichend berücksichtigen. Systemische Ansätze bieten zwar eine ganzheitliche Perspektive, bleiben jedoch oft abstrakt und schwer operationalisierbar. Partizipative Modelle fördern die Einbindung von Stakeholdern, können jedoch ohne klare Struktur und Zielsetzung ineffektiv sein. Eine narrative Gestaltung besitzt zwar das Potenzial, emotionale Verbindungen zu schaffen und Inhalte wirkungsvoll zu verankern, wird jedoch häufig nur als rein kommunikatives Werkzeug verstanden und zu wenig strategisch integriert. Die Verbindung dieser drei Ansätze wurde in den Expert:inneninterviews als vielversprechend eingeschätzt, wenn die Stärken jedes Ansatzes zu nutzen und deren Schwächen auszugleichen.¹⁴⁴⁺¹⁴⁵

Die drei Leitfragen für die Konzeptentwicklung bauen logisch und kohärent aufeinander auf, indem sie eine hierarchische Abfolge von der theoretischen Integration zur praktischen Operationalisierung schaffen:

2.5.1 Wie können systemische Nachhaltigkeit, Partizipation und narrative Gestaltung synergetisch in ein Prozessdesign integriert werden?

Die Komplexität der gegenwärtigen globalen und lokalen Herausforderungen wie Klimakrise, soziale Ungleichheit oder Ressourcenknappheit erfordert integrative Ansätze. Während bestehende Modelle oft fragmentiert arbeiten (z.B. wird Nachhaltigkeit oft auf ökologische Aspekte reduziert),

¹⁴¹ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. V, Minute: 00:19:55.

¹⁴² Vgl. Klaußner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XIX, Minute: 00:07:00.

¹⁴³ Vgl. Erlach & Müller (2020), S. 21.

¹⁴⁴ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. V, Minute: 00:21:08.

¹⁴⁵ Vgl. Chlopczyk (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XIV, Minute: 00:16:36.

untersucht diese Frage, wie eine synergetische Verbindung dieser Ansätze ein holistisches Prozessdesign ermöglichen kann. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der Analyse, wie systemische Perspektiven, partizipative Legitimitätsstiftung und narrative Verankerung kombiniert werden können, um Integrative Leitbilder für komplexe Kontexte zu entwickeln. Die Beantwortung dieser Leitfrage soll eine wesentliche Lücke zwischen theoretischen Modellen und praktischer Umsetzung schließen, aber auch einen konstruktiven Beitrag zur nachhaltigen Transformation von Organisationen liefern.

2.5.2 Welche Rolle spielen narrative Elemente bei der emotionalen und identitätsstiftenden Verankerung von Leitbildinhalten?

Narrative Methoden werden in der Literatur als Schlüssel für emotionale Bindungen und Identitätsstiftung diskutiert. Diese Leitfrage zielt darauf ab zu analysieren, wie spezifisch narrative Formate wie z.B. Storylistening, Storytelling und Storydoing im Integrativen Leitbildprozess eingesetzt werden können, um abstrakte Ziele in greifbare Erzählungen zu übersetzen. Untersucht wird, wie bestehende Glaubenssätze durch partizipativ entstandene Narrative eines Kollektivs transformiert werden können und welche methodisch-didaktischen Rahmenbedingungen eine nachhaltige Verankerung fördern.

2.5.3 Inwiefern beeinflusst die Stakeholder-Einbindung die Wirksamkeit von Leitbildern und welche methodischen Ansätze unterstützen diese Integration?

Partizipation gilt in der Theorie als zentral für die Akzeptanz und den Wirkungsgrad von Leitbildern. Diese Leitfrage untersucht, unter welchen Bedingungen die Stakeholder-Einbindung wie z.B. durch das Sprecher:innengruppenprinzip oder die iterativen Feedbackschleifen, Wirksamkeit entfalten kann. Der Schwerpunkt liegt auf der Evaluation partizipativer Methoden hinsichtlich ihrer Eignung, Machtasymmetrien abzubauen und kollaborative Kulturen zu fördern.

Diese Fragen bilden zusammen eine Theorie-Praxis-Brücke, die das „Was?“ (Integration der Konzepte), das „Wie?“ (narrative Vermittlung) und das „Wer?“ (Partizipation) adressiert. Während die erste Frage den theoretischen Rahmen festlegt, bietet die zweite Frage inhaltliche Tiefe. Die dritte Frage thematisiert anschließend die für jeden Prozess notwendige Legitimität. Diese Struktur deckt verschiedene Ebenen von der systemischen Makroperspektive bis zur mikropraktischen Methodik ab und verdeutlicht, dass erst ihre Verbindung ein tragfähiges Prozessdesign für die Integrative Leitbildentwicklung ermöglichen kann.

3. Methoden

Die Entwicklung eines integrativen Prozessdesigns für die Leitbildentwicklung in Organisationen stellt eine komplexe wissenschaftliche Herausforderung dar, da sie sich die Synthese von systemischer Nachhaltigkeit, Partizipation und narrativer Methodik zum Ziel gesetzt hat. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, wurde ein iterativer, multimethodischer Forschungsansatz gewählt, der auf einer methodischen Triangulation basiert. Ziel war es, ein theoretisch fundiertes, empirisch validiertes und praktisch erprobtes Prozessdesign zu entwickeln, das den Anforderungen moderner Organisationen an nachhaltige Transformation entspricht.

3.1 Theoretische Fundierung

Zu Beginn des Forschungsprozesses stand eine umfassende systematische Literaturanalyse. Diese diente der Identifikation und Systematisierung relevanter theoretischer Ansätze aus den Bereichen Systemtheorie, partizipative Organisationsentwicklung und narrative Methodik. Die Recherche verfolgte zwei zentrale Ziele:

1. Die Ermittlung von Synergien und Lücken zwischen den Ansätzen, um eine konzeptionelle Basis für das Prozessdesign zu schaffen.
2. Die Ableitung von Gestaltungsprinzipien für die Integration von Nachhaltigkeit, Partizipation und narrativer Verankerung in Leitbildprozessen.

Die Literaturanalyse umfasste sowohl klassische als auch aktuelle Schlüsselwerke und ermöglichte es, die theoretischen Grundpfeiler des Designs zu definieren. Die Ergebnisse dieser Phase bildeten die Grundlage für die weitere empirische und praktische Validierung.

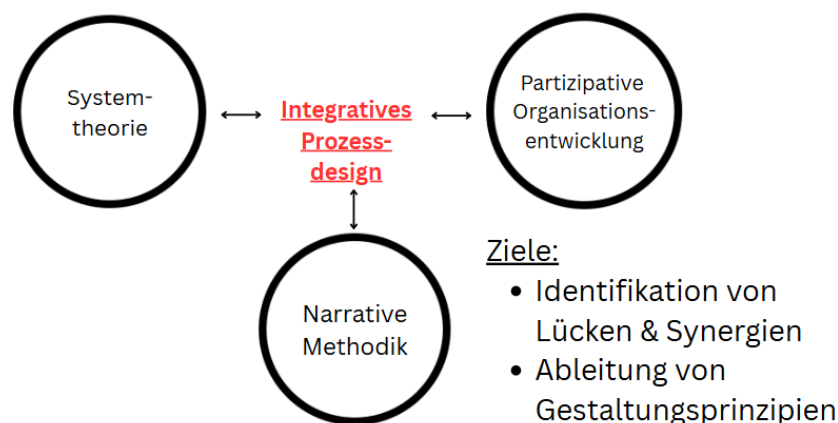


Abbildung 3: Theoretische Fundierung des Prozessdesigns
(eigene Darstellung)

3.2 Empirische Validierung

Die Validierung des entwickelten Konzepts erfolgte durch leitfadengestützte Expert:inneninterviews mit Fachleuten aus den Bereichen narrative Organisationsentwicklung, partizipative Leitbildentwicklung und systemische Nachhaltigkeit. Die Interviews wurden qualitativ-explorativ angelegt, um sowohl gezielte als auch offene und praxisbezogene Perspektiven zu erfassen. Der Gesprächsleitfaden fokussierte sich vor allem auf die Bewertung theoretischer Annahmen, die Identifikation von Umsetzungsrisiken und die Generierung von Praxisempfehlungen.

Die Auswertung der Interviews erfolgte in mehreren Schritten: Nach der Transkription und Paraphrasierung wurden die Aussagen thematisch kodiert, zu übergeordneten Kategorien gebündelt und schließlich mit den Ergebnissen der Literaturanalyse sowie den Praxiserfahrungen trianguliert. Die vollständigen Transkripte und das Kategoriensystem sind im Anhang dokumentiert, was die Nachvollziehbarkeit und wissenschaftliche Überprüfbarkeit der empirischen Basis gewährleistet.

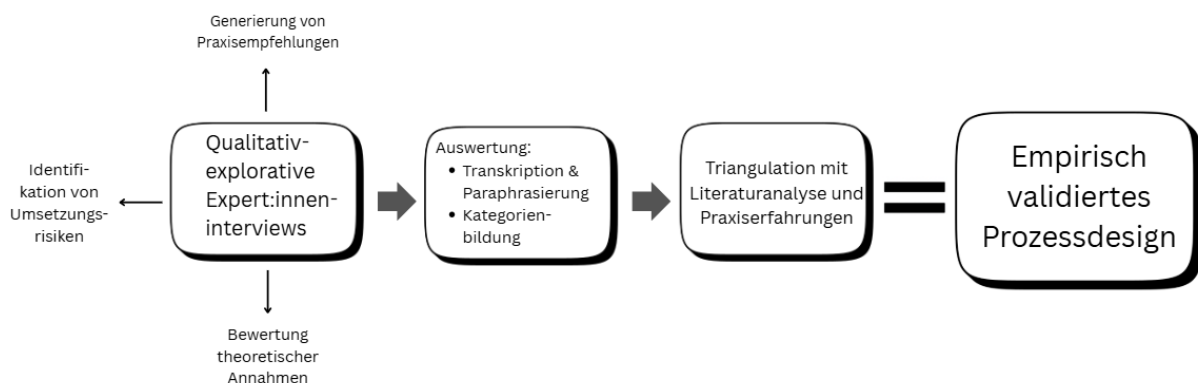


Abbildung 4: Empirisch validiertes Prozessdesign - methodische Herleitung und Integration (eigene Darstellung)

3.3 Praktische Optimierung

Die praktische Optimierung des Prozessdesigns wurde durch die Anwendung und Reflexion in fünf Leitbildprozessen mit Organisationen unterschiedlicher Größe (von 120 – 2.500 Mitarbeitenden) sichergestellt. Die dafür eingesetzten Methoden waren u.a. die Dokumentenanalyse, Teilnehmendenfeedback und ausführliche Prozessreflexionen. Diese iterative Erprobung ermöglichte die kontinuierliche Anpassung und Verbesserung zentraler Prozessprinzipien wie die Skalierung des Sprecher:innengruppenprinzips, die Integration narrativer Formate und die Gestaltung partizipativer Auswertungsformate. Die in der Praxis gewonnenen Erkenntnisse aus den fünf Leitbildprozessen verdeutlichen, wie entscheidend die kontinuierliche Reflexion und Anpassung für die Wirksamkeit und Nachhaltigkeit partizipativer Organisationsentwicklungsprozesse sind.

Im Verlauf der einzelnen Projekte zeigte sich, dass insbesondere die Ausgestaltung der Auswertungs- und Reflexionsformate wesentlich zur Prozessqualität beitragen konnten. In Prozess 1 wurde deutlich, dass die reine Wiedergabe von Workshopinhalten in den Feedbackgruppen für die Teilnehmenden

häufig nicht darstellbar war. Dies führte dazu, dass die Auswertung zunächst stärker argumentativ strukturiert wurde, um die Nachvollziehbarkeit und Übertragbarkeit der Ergebnisse zu erhöhen. Aufbauend auf diesen Erfahrungen wurden in den folgenden Prozessen die Auswertungsformate zunehmend aktiver gestaltet. In Prozess 2 kam es zur Bildung von Tandems, die in der Vorbereitung und Durchführung der Auswertungen eine kollegiale Unterstützung und gegen-seitige Beratung ermöglichten. Dieser Peer-to-Peer-Ansatz förderte nicht nur die Qualität der Diskussionen, sondern auch die Qualität des Feedbacks. Da die Teilnehmenden den Wunsch nach kommunikativem Kompetenzerwerb äußerten, wurden sie in Prozess 3 gezielt in Rede- und Gesprächs-rhetorik, aber auch in Moderation geschult, wodurch ihre Rolle als Multiplikator:innen gestärkt wurde. Mit der Integration narrativer Methoden in den Prozess 4 wurde die Methodik nochmals flexibilisiert, wodurch vor allem die sprachliche Qualität und die Anschlussfähigkeit der Aussagen verbessert werden konnte. Narrative Formate erwiesen sich hier als besonders geeignet, um implizites Wissen und organisationale Werte sichtbar zu machen und ins Leitbild zu integrieren. Die Erfahrungen aus Prozess 5 unterstreichen zudem die Bedeutung der Kontextabhängigkeit einer Organisation und betonen die Grenzen von steuerbaren Veränderungsprozessen. Am Beispiel eines Kulturbetriebs wurde deutlich, dass externe Faktoren wie Saisonalität und längere Prozesspausen die Dynamik und Motivation der Beteiligten erheblich beeinflussen können. Hier zeigte sich, dass erfolgreiche Leitbildprozesse kontinuierliche Aufmerksamkeit und flexible Anpassung an die spezifischen Rahmenbedingungen der Organisation erfordern. Die nachfolgende Grafik fasst die zentralen Entwicklungsschritte und methodischen Anpassungen entlang der fünf Prozesse zusammen. Sie illustriert, wie durch die Kombination von Dokumentenanalyse, Teilnehmendenfeedback und Prozessreflexionen eine fortlaufende Optimierung der Prozessgestaltung erreicht werden konnte und wie sich zentrale Prinzipien im Verlauf der Praxis bewährt und weiterentwickelt haben.

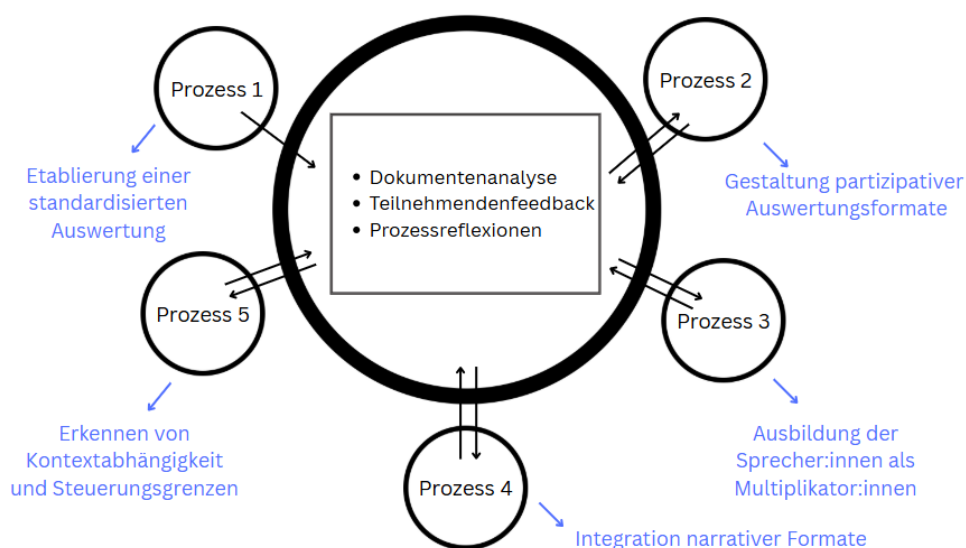


Abbildung 5: Iterative Optimierung des integrativen Prozessdesigns
(eigene Darstellung)

3.4 Systematische Übersicht der Entwicklungsphasen

Phase	Methoden	Ziel
<i>Identifikation</i>	Systematische Literaturanalyse	Theoretische Grundlagen erschließen
<i>Validierung</i>	Leitfadengestützte Expert:inneninterviews	Plausibilität und Praxistauglichkeit prüfen
<i>Verfeinerung</i>	Iterative Workshop-Erprobung	Umsetzbarkeit, Verständlichkeit und Akzeptanz optimieren

3.5 Fazit zur Methodik

Durch die methodische Triangulation wurde gewährleistet, dass das entwickelte Prozessdesign sowohl theoretisch belastbar als auch empirisch fundiert und praktisch anwendbar ist. Die Integration der Interviewergebnisse, die systematische Auswertung und die transparente Dokumentation stärken die Validität und Reliabilität des Konzepts und ermöglichen eine ganzheitliche Adressierung der Komplexität von Leitbildentwicklungsprozessen in Organisationen.

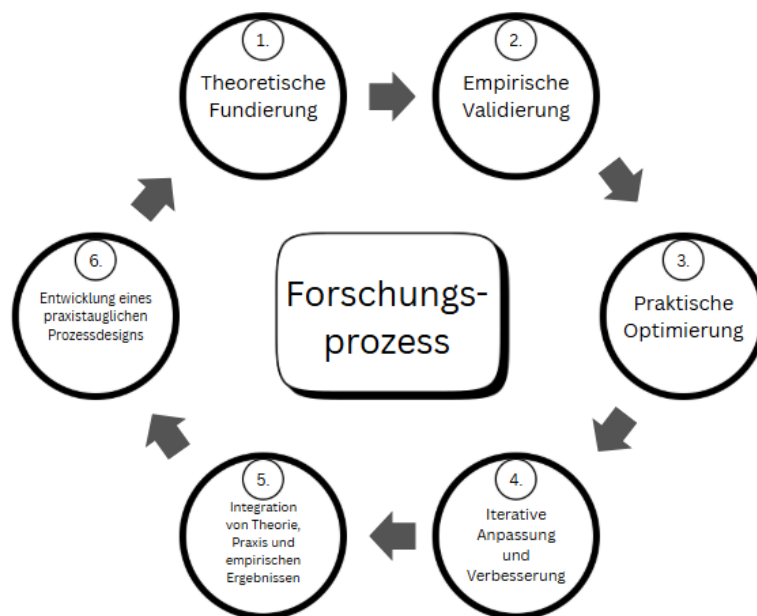


Abbildung 6: Kreislauf des Forschungsprozesses - Von der Theorie zur praxistauglichen Prozessgestaltung (eigene Darstellung)

3.6 Wissenschaftliche Einordnung & Ausblick

Die gewählte Vorgehensweise entspricht den Anforderungen an eine wissenschaftliche Konzeptentwicklung im Feld der Organisationsentwicklung. Sie verbindet deduktive und induktive Elemente, indem sie theoretische Modelle mit empirischen Erkenntnissen und praktischen Erfahrungen systematisch verknüpft. Die explizite Dokumentation der Methoden und die Offenlegung der Auswertungsschritte gewährleisten Transparenz und Nachvollziehbarkeit, wie sie in der qualitativen Sozialforschung gefordert werden. Des Weiteren bietet die dargestellte Methodik eine belastbare Grundlage für die Weiterentwicklung und empirische Evaluation des integrativen Prozessdesigns. Zukünftige Forschung kann darauf aufbauen, die Wirksamkeit des Designs in unterschiedlichen organisationalen Kontexten zu überprüfen und die Langzeitwirkung auf die Organisationskultur zu analysieren. Dadurch kann ein Beitrag zur wissenschaftlichen Fundierung und praktischen Anwendbarkeit integrativer Leitbildentwicklungsprozesse geleistet werden.

4. Das Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung: Nachhaltigkeitsbezug, Partizipation und narrative Gestaltung

„Bei mir selbst will ich lernen, will ich Schüler sein, will ich mich kennenlernen, das Geheimnis Siddhartha.“¹⁴⁶

4.1 Teamwerkstatt

Um einen positiven und gelingenden Start in die Integrative Leitbildentwicklung für die Mitglieder einer Organisation zu kreieren, wurde ein sorgfältig geplantes Kick-Off-Format entwickelt, das sich an dem Grundsatz des lebenslangen Lernen und der Selbstreflexion orientiert, wie es auch im Eingangszitat aus Hermann Hesses „Siddhartha“ zum Ausdruck kommt. Die Teamwerkstatt, die als Vorbereitungsworkshop für den eigentlichen Leitbildprozess dient, ist als Erlebnis-, aber vor allem als Erzähl- und Zuhörformat konzipiert.¹⁴⁷ Sie hat das Ziel, „*Erzählräume der Möglichkeiten*“ zu schaffen und „*verkrustete Denkmuster aufzubrechen, ohne direkt mit Widerständen zu kollidieren*“, denn die metaphorische Distanz zum eigenen Arbeitskontext erlaubt es den Teilnehmenden, Utopien jenseits organisationaler Tabus zu entwerfen.¹⁴⁸ Dieser Ansatz steht im Einklang mit der folgenden Erkenntnis:

“Die Identifikation der Teammitglieder mit ihrem Team und die Kohäsion der Gruppe [haben] eine positive Auswirkung auf die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden der Teammitglieder.”¹⁴⁹

Van Dick & West postulieren eine Pyramide der Identität, an deren Spitze die Organisationsidentität steht, gefolgt von Werten, Fähigkeiten und Fertigkeiten der Teammitglieder sowie den Rahmenbedingungen des Umfelds. Diese Konzeption lässt sich auf die gesamte Organisation übertragen und bildet die theoretische Grundlage für die Gestaltung der Teamwerkstatt.¹⁵⁰ Um einen möglichst umfassenden Austausch zu gewährleisten, werden die Teilnehmer:innengruppen der Teamwerkstatt, die bis zu 20 Personen umfassen können, abteilungsübergreifend aus der gesamten Organisation kuratiert. Idealerweise nehmen alle Mitarbeitenden teil, was jedoch aus praktischen Gründen nicht immer möglich ist. Ab einer Organisationsgröße von 200 Menschen haben sich

¹⁴⁶ Hesse (1974): S. 35.

¹⁴⁷ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. VII, Minute: 00:41:29.

¹⁴⁸ Vgl. Lemke (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 123.

¹⁴⁹ Van Dick & West (2013): S. 81.

¹⁵⁰ Vgl. ebd.

Teamwerkstätten bewährt, welche die Multiplikator:innenausbildung in den Vordergrund stellen. Diese Personen werden darauf vorbereitet, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse aus den Workshops an weitere Gruppen, z.B. die eigene Abteilung, zu übermitteln. Die Teamwerkstatt erstreckt sich über 1,5 Tage und bietet einen Rahmen für intensive Selbstreflexion und organisationales Lernen – ganz im Sinne des Eingangs zitierten Strebens nach Erkenntnis. Sie ist folgendermaßen aufgebaut:

4.1.1 Tag 1 – Vormittag:

Nach der Begrüßung und der Agendavorstellung startet die Gruppe mit einer Vorstellungsrunde. Die Methodik sollte humorvoll, überraschend und narrativ sein. Hier bietet sich z.B. die „Back-Story“ an, bei der jede teilnehmende Person in zwei Minuten die Fragen: „Wofür bist du angetreten?“ / „Worauf bist du im Leben neugierig?“ / „Wer hat dich beeinflusst?“ ganz intuitiv und ungefiltert beantwortet.¹⁵¹ Im besten Fall können die Anwesenden die Namen der anderen Teilnehmenden mit deren Erzählungen verknüpfen und diese lernen. Als Kennenlern-Methoden bieten sich aber auch erlebnispädagogische Methoden wie „Personalausweis“, „2 Wahrheiten – 1 Lüge“ oder „Heimatkarte“ an.¹⁵² Die gesamte Sequenz sollte nicht länger als 30 Minuten dauern. Im nächsten Schritt erfolgt ein Settingwechsel und die Vorstellung der handlungsorientierten Methode „Heckmeck“ (oder „Stackman“) von Metalog.¹⁵³ Es werden drei Arbeitsgruppen gebildet, die jeweils ein Heckmeck-Set, bestehend aus 15 vorgesägten Brettern, einen Bauplan sowie jeweils den gleichen Auftrag erhalten: *„Sorgt als Gemeinschaft dafür, dass alle drei Teams die Heckmeck-Sets in unter einer Minute aufbauen!“* Durch diese Übung haben die Teilnehmenden die Möglichkeit, sich im gemeinsamen Handeln intensiv kennenzulernen, die Dynamik der Zusammenarbeit unmittelbar zu erleben und sowohl eigene als auch gemeinsame Stärken und Entwicklungsfelder bewusst zu reflektieren. Die Arbeit mit einem Zeitziel sorgt dabei für schnelle Lerneffekte und eine gewisse Dringlichkeit bei der Erledigung der Aufgabe. Die beschriebenen Methoden und Übungen stehen beispielhaft für das pädagogische Konzept der Handlungsorientierung, wie es von Michl beschrieben wird. Dieser beschreibt den Begriff als einen Ansatz, bei dem die Lernenden aktiv in den Lernprozess einbezogen werden und durch eigenes Tun und Erfahren lernen. Es geht darum, theoretisches Wissen mit praktischem Handeln zu verknüpfen und so ganzheitliches Lernen zu ermöglichen.¹⁵⁴ In den vorgestellten Übungen wird dieses Prinzip deutlich umgesetzt. Die narrative Vorstellungsrunde und die Kooperationsaufgabe ermöglichen es den Teilnehmenden, durch aktives Handeln und Erfahren zu lernen. Sie verknüpfen theoretisches Wissen über Teamarbeit, Kommunikation und Problemlösung mit praktischer Erfahrung. Anschließend wird die Sequenz durch die Reflexionsmethode „Schreibgespräch“, in der die Stärken, Schwächen und potentielle Lernfelder

¹⁵¹ Vgl. Erlach & Müller (2020): S. 193f.

¹⁵² Vgl. Gilsdorf & Kistner (2012): S. 32ff.

¹⁵³ Vgl. Metalog (o.J.): Abgerufen am 13.07.2025.

¹⁵⁴ Vgl. Michl (2011): S. 17ff.

der Organisation benannt werden, ausgewertet.¹⁵⁵ Hier ist die gesamte Gruppe aufgefordert, miteinander „schreibend-ins-Gespräch“ zu gehen – nicht sprechend. Die Methode stimuliert zum gegenseitigen schriftlichen Kommentieren und erzeugt Quantitäten sowie Meinungsschwerpunkte. Anschließend werden die Plakate mündlich im Plenum ausgewertet. Werden die Teamwerkstätten mehrmals mit verschiedenen Gruppen durchgeführt, können die zusammengefassten und aufgearbeiteten Ergebnisse durchaus mit einer SWAT-Analyse verglichen werden.¹⁵⁶

4.1.2 Tag 1 – Nachmittag

Nachdem das Kennenlernen der Gruppe auf einer persönlichen Ebene gefördert und diese arbeitsfähig gemacht wurde, wird am Nachmittag – erst auf theoretischer, dann auf praktischer Ebene – über die Definition und Sinnhaftigkeit von Leitbildern gesprochen. Nach einem kurzen Stimmungsbild, in dem die Erfahrungen in der Erarbeitung oder Umsetzung von Leitbildern eruiert werden, beschäftigen sich die Teilnehmenden in Kleingruppen von 2-3 Personen mit kurzen, theoretischen Inputs, die über die vier Innen- und zwei Außenfunktionen von Leitbildern nach Klaußner Aufschluss geben.¹⁵⁷ Die ausgearbeiteten und von den Kleingruppen visualisierten Inputs, werden im Plenum vorgestellt und diskutiert. Um das neu erworbene Wissen durch Anwendungsbezug zu festigen, werden danach Leitbilder von anderen Organisationen in derselben Branche analysiert und auf Stärken und Schwächen systematisch geprüft. Die Teilnehmenden können so ganz niedrigschwellig prüfen und diskutieren, welche Leitbilder sprachlich gelungen sind, emotionalisierend auf sie wirken und ihnen eine Orientierung geben könnten – und welche nicht. Abschließend wird ein Stimmungsbild eingeholt oder auch verbindlich abgestimmt, ob die Entwicklung eines Leitbildes als ein Mehrwert für die Organisation angesehen wird. Entscheidet sich die Organisation für die Mandatserteilung durch die Mitarbeitenden, werden alle Stimmen aus den unterschiedlichen Teamwerkstätten am Ende zusammengezählt und das Ergebnis im Anschluss in der Organisation kommuniziert. Mit der Vorstellung der Systematik, der Methodik und der Prozessprinzipien schließt der erste Tag.

¹⁵⁵ Vgl. Rutkowski (2015): S. 246.

¹⁵⁶ Vgl. Helms & Nixon (2010): S. 215ff.

¹⁵⁷ Vgl. Klaußner (2016): S. 5ff.

4.1.3 Tag 2 - Vormittag

Nach einem kurzen Check-In werden die Teilnehmenden in zwei Kleingruppen aufgeteilt, die gegeneinander das sogenannte „SDG-Memory“ spielen, eine Methode, welche die „Sustainable Development Goals“ der Vereinten Nationen erläutert.¹⁵⁸ In einiger Entfernung sind zwei Tische aufgebaut, auf denen die 17 SDG-Paare liegen. Die Teilnehmenden dürfen sich an ihrem Standort Notizen machen und eine Strategie ausdenken, sich jedoch nicht rufend durch den Raum verständigen. Diese Übung sorgt dafür, dass die SDG's niedrigschwellig eingeführt und anschließend diskutiert sowie reflektiert werden. Hier tauchen Fragen auf wie z.B.: „*Welche SDG's treffen auf unsere Branche zu?*“ oder „*Wo stehen wir in Bezug auf die SDG's – und wo sollten wir eigentlich hin?*“. Erstmals treffen im Prozessdesign nachhaltige Kriterien auf die eigene Tätigkeit und erzeugen ein Spannungsfeld, welches kommunikativ behutsam aufgelöst wird.

In der darauffolgenden Sequenz wird der Gruppe zur Einführung ins systemische Denken ein Bild gezeigt, das eine Pflanze und eine Sandburg zeigt. Anschließend wird sie gebeten, die Eigenschaften beider Systeme, deren innere und externe Austauschbeziehungen sowie die Abhängigkeit einzelner Teile eines Systems voneinander zu betrachten und zu formulieren.¹⁵⁹ Diese kurze Sensibilisierungseinheit legt wichtige Grundlagen im Gemeinschaftsverständnis der Gruppe, weil es im folgenden deduktiven Schritt darum geht, die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit anhand einer Bildmetapher abzuleiten.

Die Verwendung der nun folgenden „Steinzeitmetapher“ ist eine effektive Methode zur Förderung kognitiver und emotionaler Prozesse. Diese Technik ermöglicht es den Teilnehmenden, eine analoge Welt zu explorieren, die als Projektionsfläche für ihre persönlichen Wünsche, Bedürfnisse, Zweifel und Fragen dient. Die Metapher fungiert dabei als kognitiver Türöffner, der den Zugang zu tieferliegenden Reflexionen durch die angebotene inhärente Mehrdeutigkeit und Assoziationsvielfalt des Bildes erleichtert. Ziel der Methode ist es, einen kollaborativen Prozess zu initiieren, der einen gemeinsamen Referenzrahmen für den Diskurs schafft.¹⁶⁰ Die Teilnehmenden werden durch die „Steinzeit-Metapher“ eingeladen sich vorzustellen, wie sie vor mehreren tausend Jahren als Dorfgemeinschaft zusammenleben. Jedes Gruppenmitglied wird gebeten, sich eine Rolle und Tätigkeit zu überlegen, mit der sie zum Überleben der Gruppe beiträgt, z.B. Jäger:in, Handwerker:in oder Bäcker:in etc. Diese Gemeinschaft sitzt abends beim Lagerfeuer und teilt die Geschichten des Tages miteinander, aus denen sich die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit ableiten lassen. Möglicherweise beginnen sie, über gefundene Ressourcen wie z.B. Wasser, Nahrung, Holz (Ökologische Dimension) zu berichten, können aber auch Gemeinschaftsthemen wie z.B. Recht, Kinderbetreuung oder das Aufteilen von Nahrung (Soziale Dimension) beschreiben oder erzählen über ihre Erlebnisse zum Tauschhandel oder über

¹⁵⁸ Vgl. Sustainable Development Goals (o.J.): Abgerufen am 13.07.25.

¹⁵⁹ Nölting & Schmidt, persönliche Kommunikation, Modul 4, 17.09.2020.

¹⁶⁰ Vgl. Gallin (2020) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 117.

Streitigkeiten mit anderen Nachbarstämmen (Ökonomische Dimension). Im Anschluss werden die gegenseitigen Abhängigkeiten der drei Nachhaltigkeitsdimensionen voneinander diskutiert und eine Transferfrage, wie z.B.: „Wie würde ein nachhaltiges, verantwortungsvolles Unternehmen für dich aussehen?“ gestellt. Ein Ausblick auf den bevorstehenden Prozess und deren Prinzipien schließt die Teamwerkstatt ab.

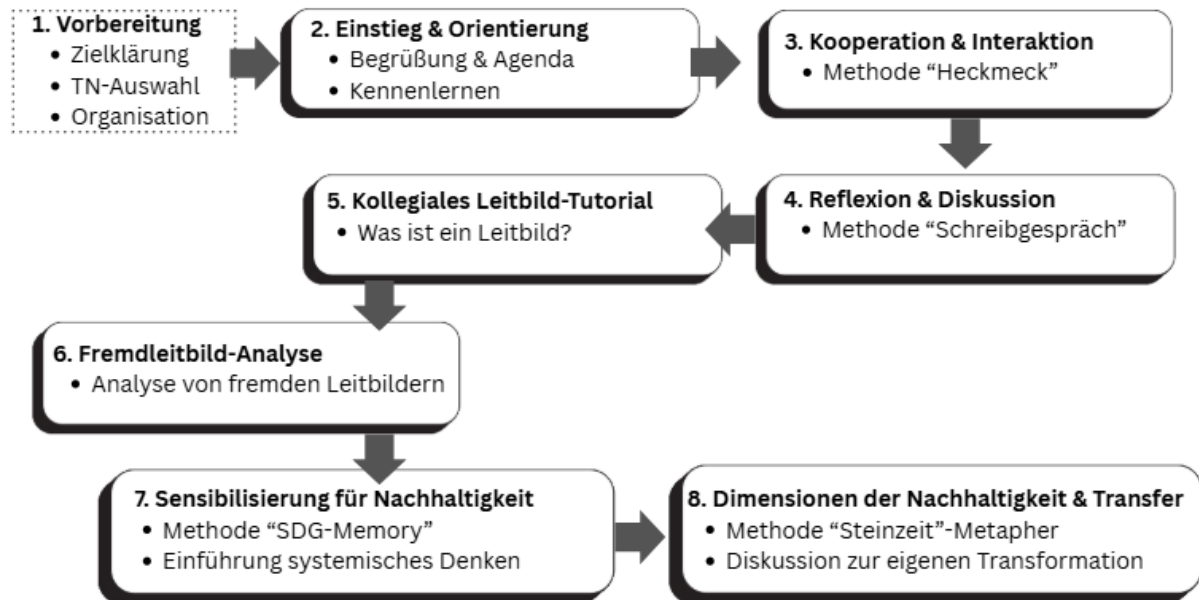


Abbildung 7: Ablauf einer Teamwerkstatt - vom kooperativen Einstieg bis zum Nachhaltigkeitstransfer (eigene Darstellung)

4.1.4 Funktion der Teamwerkstatt im Prozessdesign

Das Veranstaltungsformat der Teamwerkstatt nutzt gezielt narrative und handlungsorientierte Methoden, um die Effektivität des Workshops zu steigern und eine tiefere Verbindung zwischen den Teilnehmenden zu schaffen. Die Methode des Story Listening verfolgt dabei keine festgelegten Wege, sondern initiiert durch eine Phase des Zuhörens und Erzählens einen Raum, indem die Menschen einer Organisation ihre eigenen Geschichten erzählen dürfen. Dadurch wird es möglich gemacht, die tiefen Strukturen und Geschichten innerhalb einer Organisation zu verstehen. Gleichzeitig werden Machtgefälle vermieden und eine breite Beteiligung gefördert, indem es keine vordefinierten Lösungsvorschläge gibt.¹⁶¹ Die Arbeit mit Geschichten und narrativen Methoden macht den Workshop persönlicher, kraftvoller und unterhaltsamer, da die teilnehmenden Personen emotional stärker eingebunden werden. Hartmut Rosa sagt dazu:

¹⁶¹ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. VII, Minute: 00:43:18.

„Im Erzählen von Geschichten erst schaffen sie die Voraussetzungen, welche eine komplexe Perspektivenübernahme erlauben und damit jenes intersubjektive soziale Phänomen erzeugen, das Fritz Breithaupt als ‚narrative Empathie‘ zu rekonstruieren versucht hat. Hier hat die philosophische Einsicht, dass Menschen geschichtenerzählende Wesen sind, ihre resonanzlogische und spiegeltheoretische Ursache.“¹⁶²

Bilder, Metaphern und Analogien fungieren also als kognitive Brücken zwischen dem Bekannten und dem Möglichen, weil sie mentale Transformationsprozesse fördern, in denen komplexe Zusammenhänge vereinfacht und neue Perspektiven eröffnet werden. Sie dienen als Werkzeuge der Wahrnehmungsveränderung und als strategische Kommunikationsinstrumente, die es erlauben, abstrakte Konzepte greifbar zu machen und Veränderungen zu initiieren. Ihre Kraft liegt in der Fähigkeit, gewohnte Denkmuster zu durchbrechen und überraschende Gedankensprünge zu generieren. Sie erweitern mentale Modelle und schaffen Räume für innovative Ideen, indem sie etablierte kognitive Grenzen überwinden.¹⁶³ In den persönlichen Aussagen, Reflexionen und Geschichten der Menschen schwingt außerdem oft viel Ungesagtes mit. Dies ermöglicht es, über die offensichtlichen Informationen hinaus ein tieferes Verständnis füreinander zu entwickeln. Die handlungsorientierten Übungen fördern zusätzlich den Austausch, das gegenseitige Kennenlernen und kreieren Geschichten von gemeinsam Erlebtem. Die Funktion der Teamwerkstatt im Prozessdesign besteht also darin, einen methodischen und kulturellen Auftakt für die Leitbildentwicklung zu schaffen. Sie legt die Basis für eine partizipative, systemische und narrative Prozesskultur, indem sie die Teilnehmenden aktiviert, erste organisationale Narrative sichtbar macht und die Bereitschaft für den weiteren Prozess stärkt. Die Teamwerkstatt dient als methodischer Katalysator, der sowohl die emotionale als auch die kognitive Beteiligung der Mitarbeitenden fördert und die Grundlage für die nachfolgenden Prozessschritte legt. Narrative Bestandteile ziehen sich dabei durch den gesamten Workshop, weil sie es der Gruppe ermöglichen, komplexe Konzepte wie „Nachhaltigkeit“ oder „systemisches Denken“ auf eine praktische und für sie relevante Art und Weise zu erfassen. Durch die gemeinsame Arbeit der Teilnehmenden entsteht so eine kollektive, harmonische Denkwelt, bei der sich Bewusstseinsinhalte nicht widersprechen und die auf Freiwilligkeit, Glaubwürdigkeit und persönlicher Relevanz beruht. So werden die Grenzen zwischen einem Workshop, bei der etwas gemeinsam erarbeitet wird, und einem Training, bei dem es darum geht Kompetenzen zu vermitteln und Fähigkeiten zu erproben, produktiv und subtil aufgehoben.¹⁶⁴ Das Design der Teamwerkstatt lässt sich auch auf Kotters achtstufigem Modell zu Changeprozessen in Unternehmen praktisch verorten. Der Vormittag des ersten Tages entspräche der ersten Stufe, in dem das „Gefühl von Dringlichkeit“ erzeugt werden soll, da die Teilnehmenden einerseits aktiviert und andererseits für die identifizierten Probleme sensibilisiert werden sollen. Verstärkt wird

¹⁶² Vgl. Rosa (2016): S. 267.

¹⁶³ Vgl. Gallin (2020) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 113.

¹⁶⁴ Vgl. Chlopczyk (2020) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 109f.

diese Dringlichkeit zusätzlich durch die Mandatserteilung, weil die Notwendigkeit und der Wert des Veränderungsprozesses unterstrichen und legitimiert wird.¹⁶⁵ Der Nachmittag des ersten Tages ließe sich den Veränderungsstufen zwei und drei zuordnen. Einerseits wird durch die kollaborative Ausarbeitung und Anwendung der theoretischen Inhalte eine „*Führungscoalition*“ aufgebaut, die aus einer gut informierten und engagierten Gruppe von Mitarbeitenden besteht und die den Veränderungsprozess anschließend vorantreiben kann.¹⁶⁶ Die intensive Auseinandersetzung mit der Definition und Sinnhaftigkeit von Leitbildern anderer Organisationen repräsentiert ebenfalls Elemente der dritten Stufe „*Eine Vision und Strategie entwickeln*“, da hier der Grundstein für die zukünftige Entwicklung einer eigenen organisationalen Vision gelegt wird.¹⁶⁷ Gleichzeitig erhält dieser Abschnitt auch vorbereitende Elemente für Kotters vierte Stufe „*Die Vision kommunizieren*“, weil die Teilnehmenden lernen, wie Leitbilder effektiv formuliert und vermittelt werden müssen, damit sie wirkungsvoll sind.¹⁶⁸ Der zweite Tag der Teamwerkstatt lässt sich im Kontext von Kotters Modell primär ebenfalls den Stufen drei und vier zuordnen, wobei vor allem Elemente der Stufe fünf erkennbar sind. Die Einführung und Diskussion der SDG's sowie die Auseinandersetzung mit systemischem Denken und den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit entsprechen der dritten Stufe und tragen dazu bei, ein gemeinsames Verständnis für nachhaltige Entwicklung zu schaffen, was entscheidend für die Entwicklung einer späteren Vision ist, wenn sich diese später an Nachhaltigkeitszielen messen lassen will. Die Verwendung der Steinzeitmetapher kann der vierten Stufe zugeordnet werden, da durch die Nutzung der Metapher ein kognitiver Rahmen geschaffen wird, der es den Teilnehmenden erleichtert, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und zu kommunizieren. Der Schwerpunkt liegt hier jedoch auf Kotters fünfter Stufe „*Befähigung der Mitarbeiter*“. Dies wird besonders in der abschließenden Transferaufgabe deutlich, bei der die Teilnehmenden ihr neu erworbenes Wissen über Nachhaltigkeit auf ihr eigenes Unternehmen anwenden sollen. Indem sie darüber reflektieren, wie ein verantwortungsvoll agierendes Unternehmen aussehen könnte, werden die Mitarbeitenden aktiv in den Prozess der Organisationsentwicklung einbezogen. Die Kombination aus Wissensvermittlung, metaphorischer Exploration und konkreter Anwendung schafft einen ganzheitlichen Lernprozess, der die Teilnehmenden befähigt, Nachhaltigkeitsaspekte in ihrem Arbeitskontext zu erkennen, zu reflektieren und aktiv zu gestalten.¹⁶⁹ Somit ist die Teamwerkstatt integraler Bestandteil des Prozessdesigns, da sie die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Leitbildentwicklung schafft und die Mitarbeitenden als aktive Gestalter:innen des Wandels adressiert.

¹⁶⁵ Vgl. Kotter (2016): S. 31ff.

¹⁶⁶ Vgl. ebd.: S. 45ff.

¹⁶⁷ Vgl. ebd.: S. 75ff.

¹⁶⁸ Vgl. ebd.: S. 45ff

¹⁶⁹ Vgl. ebd.: S. 87 ff.

4.2 Methodisch-didaktische Vorstellung eines idealisierten Designs

Die methodisch-didaktische Gestaltung eines idealisierten Designs für Leitbildentwicklungsprozesse erfordert eine präzise Abstimmung von Prinzipien und Methoden, um ein tiefgreifendes organisationales Lernen zu ermöglichen. Im Mittelpunkt stehen Prozessprinzipien wie das „*Sprecher:innengruppenprinzip*“, das kollektives Lernen fördert, einen abteilungsübergreifenden Diskurs initiiert und emotionales Erleben mit kognitivem Erkennen verbindet. Ebenso ist der Macht- und Vetoverzicht entscheidend, um asymmetrische Kommunikationsstrukturen aufzubrechen und eine gleichwertige Beteiligung zu gewährleisten. Das Design basiert auf wissenschaftlich fundierten Theorien wie der Resonanztheorie nach Hartmut Rosa. Ziel ist es, ein methodisch-didaktisches Vorgehen vorzustellen, das wirksam ist und zur Innovationskultur sowie Transformationsbereitschaft beiträgt. Die Feinplanungen zu diesen Ausführungen befinden sich im Anhang.

4.2.1 Prozessprinzipien

4.2.1.1 *Sprecher:innengruppe*

Das kollektive Lernen einer Organisation durch das „*Sprecher:innengruppenprinzip*“ in Leitbildentwicklungsprozessen ist eine wertvolle Erfahrung für die Teilnehmenden, weil es die übliche Trennung zwischen den Emotionen des Erlebens und dem kognitiven Erkennen aufhebt. Die Mitarbeiter:innen können so zwei separate Phänomenbereiche beobachten: ihr eigenes Denken und Fühlen sowie die Interaktionen mit anderen Gruppenmitgliedern. Dies kann z.B. zur persönlichen Erkenntnis führen, dass es einen Unterschied zwischen der gewünschten und der tatsächlichen Wirkung des eigenen Verhaltens im Gruppenkontext gibt, da das eigene Selbstbild gelegentlich nur teilweise mit dem Fremdbild übereinstimmt. Diese Einsichten setzen einzigartige Impulse für die Persönlichkeitsentwicklung und das Verständnis sozialer Prozesse in Gang, von denen die ganze Organisation profitiert. Außerdem treten die abteilungsübergreifend zusammengestellten Teams in dem integrativen Leitbildprozess als Sprecher:innengruppe an die Stelle von traditionellen Führungspersonen. Führung wird in diesem Kontext als Ermöglichung verstanden, also als das Management einer Kommunikation, die das Wissen und die Kompetenzen vieler nutzt. Der Fokus liegt dabei nicht auf der Sachebene der Kommunikation, sondern auf der Fähigkeit, Beziehungen zu gestalten. Kommunikation wird so zu einer Form des „Viel-Hirn-Denkens“, dessen Ergebnis intelligenter ist als das eines einzelnen Individuums.¹⁷⁰ Die Sprecher:innengruppe entsteht in und durch einen kommunikativen Prozess, in dem eine gemeinsame Vision einer wünschenswerten Zukunft entwickelt wird. Diese Sinnbildung führt zur Bildung einer kollektiven Identität, auch weil die Erkenntnis der wechselseitigen Abhängigkeit in der Aufgabenbewältigung die Bereitschaft der Mitglieder weckt, persönliche Energie in den Gruppenbildungsprozess zu investieren. Im Verlauf des Prozesses verwandeln sich Individuen von bloßen

¹⁷⁰ Vgl. Königswieser et al. (2003) in: Schiersmann & Thiel (Hrsg.): Organisationsentwicklung Nr. 1, S. 65.

Teilnehmenden zu Mitgliedern der Gruppe. Diese Transformation schafft einen sozialen Binnenraum, der sich von anderen sozialen Gruppen abgrenzt und sich in Zugehörigkeitsgrenzen manifestiert.¹⁷¹ Die Dichte des sozialen Miteinanders in der Sprecher:innengruppe schafft Erwartungen an die Qualität der Beziehungen, was ein Klima der Vertrautheit und Wertschätzung fördert. Die Abteilungen können immer dieselben Personen zum Workshop schicken, oder auch rotieren lassen. Dennoch ist das Ergebnis ein Raum, in dem die Funktionalisierung des Einzelnen aufgehoben ist, sodass jede Persönlichkeit in ihrer Gesamtheit zur Geltung kommt.¹⁷² Stabile Einflussasymmetrien werden durch das Prozessdesign ausgeschlossen, stattdessen wird auf Gleichwertigkeit gesetzt.¹⁷³ Die durch die Sprecher:innen erarbeiteten Aussagen in den Leitbildworkshops werden iterativ im Arbeitsalltag mit den eigenen Abteilungen diskutiert. Dadurch erhalten die Multiplikator:innen Feedback, welches wiederum Gegenstand der nächsten Diskussion im Anschlussworkshop ist. Auch dieser Ansatz beruht auf dem Konzept der Resonanznarrative, das auf der Theorie von Hartmut Rosa aufbaut.¹⁷⁴ Durch die persönlichen Schilderungen der Sprecher:innen in ihren Auswertungsgruppen entstehen authentische Erzählungen, die eine positive Resonanz auslösen können und die Bereitschaft erhöhen, dem Prozess und der Aussage konstruktives Feedback zu geben. Anschließend wird die Aussage, die eine kritische Rückmeldung erhalten hat, angepasst oder im Falle eines überwiegenden Einverständnisses in der gesamten Organisation zur Abstimmung gebracht. Durch das Teilen und Diskutieren dieser Resonanzmomente wird ein tieferes Bewusstsein für die jeweilige Thematik in der gesamten Organisation geschaffen und die Transformationsbereitschaft erhöht.¹⁷⁵ Die Implementierung einer Sprecher:innengruppe in Organisationen ist ein wesentlicher Bestandteil zur Förderung der Innovationskultur. Hier muss sichergestellt werden, dass jede:r gehört, ein sicheres Umfeld für neue Ideen geschaffen, Entscheidungsbefugnisse an die Teammitglieder delegiert, Anerkennung gerecht verteilt, Feedback bereitgestellt und auch konsequent umgesetzt wird. Nur durch diese Elemente kann eine „*Speak-Up-Kultur*“ etabliert werden, in der verschiedene Menschen eine ähnliche Gesprächszeit in der Gruppe erhalten, um wertsteigernde Erkenntnisse freizusetzen und ihr volles innovatives Potential einzubringen.¹⁷⁶

¹⁷¹ Vgl. Wimmer (2004): S. 29.

¹⁷² Vgl. Klaußner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XX, Minute: 00:16:20.

¹⁷³ Vgl. Wimmer (2004): S. 29.

¹⁷⁴ Vgl. Thier & Scherhauser (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 15.

¹⁷⁵ Vgl. ebd.

¹⁷⁶ Vgl. Shedletzky (2023): S. 137.

4.2.1.2 Macht- und Vetoverzicht

Führungspersonen befinden sich in Leitbildprozessen in einer besonders paradoxen Position, weil sie zwei widersprüchliche Rollen erfüllen müssen. Einerseits sind sie als Rollenträger:innen der Organisation in einer asymmetrischen, hierarchischen Position gegenüber den Mitarbeitenden. Andererseits erfordert die Entscheidung über komplexe, strategische Fragen eine symmetrische Kommunikation, da Wissen und Ideen über die gesamte Organisation verteilt sind. Nur durch eine nicht-hierarchische, gleichwertige Kommunikation können diese Potenziale genutzt werden. Die Führungspersonen müssen daher in der Lage sein, zwischen autoritärer Führung und kollaborativer Entscheidungsfindung zu balancieren, um in beiden Kontexten effektiv zu sein.¹⁷⁷ Diesem Umstand wird in der Leitbildentwicklung durch den Macht- und Vetoverzicht dieser Personengruppe Rechnung getragen. Die bereits im Vorfeld des Prozesses vereinbarte Prämisse ist, dass die Qualität des Arguments wichtiger ist als hierarchische Machtstrukturen, um einen Konsens auf Basis eines gleichberechtigten Austauschs von Argumenten zu erreichen.¹⁷⁸ Treten trotzdem hierarchische Asymmetrien im Prozess auf, müssen diese durch die Prozessbegleitung ausgeglichen werden, um Sicherheit für alle Beteiligten zu schaffen und die Partizipation aller Ebenen zu fördern.¹⁷⁹ Der Macht- und Vetoverzicht ist ein entscheidender, erfolgskritischer Faktor der Integrativen Leitbildentwicklung, da eine Missachtung dieser Prämisse die Glaubwürdigkeit des gesamten Prozesses irreparabel schädigt und dazu führen kann, dass sich Mitarbeitende von dem Prozess distanzieren und dessen Legitimität in Frage stellen.

4.2.2 Erarbeitung eines Nachhaltigkeitsverständnisses

Aufbauend auf dem Impuls der Teamwerkstatt und um das eigene Verständnis von Nachhaltigkeit inhaltlich zu vertiefen, beginnt die Organisation vor der eigentlichen Leitbildentwicklung in der Sprecher:innengruppe eine individuelle Nachhaltigkeitsdefinition zu erarbeiten. Diese kann dabei helfen, die eigene Position im Kontext regionaler, nationaler und globaler Herausforderungen zu verstehen, zu definieren und später Prioritäten für nachhaltige Praktiken zu setzen. Die Erarbeitung eines ersten Definitionsversuchs dient jedoch hauptsächlich als initialer Diskursimpuls für die Integrative Leitbildentwicklung. Die als Reflexions-Methode eingesetzte Gemeinwohlökonomie-Matrix fungiert in diesem Rahmen als Instrument zur Erschließung und Erweiterung der eigenen Gesprächsfähigkeit in Sachen Nachhaltigkeit. Dieser Auftakt dient in erster Linie also dazu, die „*Vokabeln und Grammatik*“ der Nachhaltigkeit zu erlernen und eine gemeinsam entwickelte Semantik zu teilen, bevor in die systemische Leitbildentwicklung eingestiegen wird. Dadurch ist eine präzisere und konstruktivere Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeit im weiteren Prozessverlauf möglich. Ein weiterer wünschenswerter Effekt

¹⁷⁷ Vgl. Königswieser et al. (2003) in: Schiersmann & Thiel (Hrsg.): Organisationsentwicklung Nr. 1, S. 67.

¹⁷⁸ Vgl. Klaubner (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XX, Minute: 00:13:33.

¹⁷⁹ Vgl. Klaubner (2016): S. 29f.

ist die initiale Stimulierung der potentiellen Feedbackgruppen durch eine von der Gruppe erarbeiteten Aussage. Die Sprecher:innen üben hier erstmalig ihre Funktion als Multiplikator:innen aus und treten in die Kommunikation über ein fachfremdes Thema mit der eigenen Feedbackgruppe ein. Der erste Entwurf zum Nachhaltigkeitsverständnis erhält in der Regel zwei- bis dreimal Rückmeldung aus den Abteilungen, bis es verabschiedet wird und muss nicht zwingend im Leitbild abgebildet werden – schafft aber wertvolle Grundlagen für die anschließende, systemische Themenbearbeitung.

4.2.3 Anspruchsgruppen

Im Rahmen der Leitbildentwicklung spielt die Einbeziehung von Stakeholdern in die eigene Überlegung eine zentrale Rolle, insbesondere wenn es um die Frage geht: *„Für wen oder mit wem arbeiten wir?“* Der Ansatz, sowohl interne als auch externe sowie ökologische, soziale und ökonomische Anspruchsgruppen aktiv in den Diskussionsraum zu holen, ermöglicht es, die Perspektiven dieser Bezugsgruppen oder -systeme unmittelbar in den Entwicklungsprozess zu integrieren. Es geht also für die Organisation einerseits um die Eingrenzung der größeren Systeme in Bezug auf die Umwelt und Gesellschaft und andererseits darum, in einem gut definierten Kontext zu einem späteren Zeitpunkt klare Handlungsanweisungen zu erarbeiten, die aber auch genügend kreativen Freiraum lassen.¹⁸⁰ Durch die aktive Einbindung externer Perspektiven soll ein ganzheitliches Bild der organisatorischen Umwelt geschaffen werden. Dieses Vorgehen fördert nicht nur ein tieferes Verständnis für die Bedürfnisse und Erwartungen verschiedener Systeme und Interessengruppen, sondern ermöglicht auch die Identifikation potenzieller Synergie- und Konfliktfelder. Die Organisation soll dadurch in ihrem gesamten Wirkungsfeld positioniert werden.¹⁸¹ Im ersten Schritt werden die Teilnehmenden aufgefordert, die Anspruchsgruppen der Organisation zu identifizieren und ihre Bedeutung anhand konkreter, narrativer Beispiele zu begründen. Diese Vorgehensweise dient dazu, eine emotionale Verbindung zu den Stakeholdern herzustellen und die Komplexität ihrer Beziehungen zu verdeutlichen. Anschließend erfolgt eine Strukturierung der identifizierten Anspruchsgruppen durch Clustering, wobei Kriterien wie Zugehörigkeit zu übergeordneten ökologischen, sozialen und ökonomischen Systemen und die zeitliche Dimension ihrer Ansprüche berücksichtigt werden. Diese systemische Analyse ermöglicht eine differenzierte Betrachtung der vielfältigen Stakeholderinteressen und potenzielle Zielkonflikte. Zur Vertiefung dieser Reflexion wird die Methode „Schreibgespräch“ eingesetzt, die bereits aus der Teamwerkstatt bekannt ist. Die Ergebnisse werden diskutiert und im Anschluss daran erste Aussagen formuliert. Die Rückkopplung zur GWÖ-Matrix dient dazu, die Nachhaltigkeitsdimensionen der Anspruchsgruppen zu konkretisieren und eine Verbindung zum übergeordneten Nachhaltigkeitsverständnis herzustellen. Auf diese Stakeholder wird zu einem späteren Zeitpunkt die

¹⁸⁰ Vgl. Nölting & Schmidt (2022) in: Baumast & Pape (Hrsg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, S. 92.

¹⁸¹ Vgl. Chlopczyk (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 106.

„Mission“ formuliert.¹⁸² Für die erarbeitete Aussage wird anschließend von der Sprecher:innengruppe eine Argumentation festgelegt, die Eingang in die schriftliche Auswertung findet. So können alle Teilnehmenden sicherstellen, dass sie das Ergebnis in den Feedbackrunden korrekt wiedergeben und begründen können.

4.2.4 Bedarfe

Um einen Überblick über den Grad der Teilhabe im Unternehmen zu gewinnen, werden die Teilnehmenden zuerst nach der Größe ihrer Feedbackgruppen befragt. Das Gesamtergebnis wird später in der schriftlichen Auswertung festgehalten und mitsamt den überarbeiteten und neu erstellten Aussagen im Unternehmen kommuniziert. So kann eine schrittweise Steigerung der Partizipation sichtbar gemacht werden, was spürbar zur Motivation der Organisation beitragen kann. Danach wird das erste Feedback zum „Nachhaltigkeitsverständnis“ und den „Anspruchsgruppen“ aufbereitet. Beide Themen werden dann von der Sprecher:innengruppe erneut überarbeitet, um sie in die nächste Feedbackrunde mitzunehmen. Mit der zweiten systemischen Frage: *„Was sind die ökologischen, sozialen und ökonomischen Bedarfe unserer Anspruchsgruppen?“* wird anschließend die Analyse der Anspruchsgruppen operationalisiert. Je angemessener und klarer die Anspruchsgruppen vorher beschrieben wurden, desto wahrscheinlicher ist es, dass deren konkrete Wünsche und Interessen herausgearbeitet werden können.¹⁸³ Der Fokus auf die Bedarfe impliziert eine Abgrenzung zwischen subjektivem Wunschdenken und objektiven Erfordernissen, die für die langfristige Lebensfähigkeit der Organisation relevant sind. In der Integrativen Leitbildentwicklung erfolgt zunächst eine Ausdifferenzierung der Stakeholdergruppen, um ein detailliertes Bild ihrer jeweiligen Verbindungen zur Organisation und zur Umwelt zu erhalten. Anschließend werden die stärksten Anspruchsgruppen identifiziert und hinsichtlich ihrer Bedarfe, Herausforderungen und Ziele analysiert. Dieser Schritt orientiert sich an den Topoi der „Nöte des täglichen Lebens“ und „tiefen Wünsche“, um sowohl die kurzfristigen Notwendigkeiten als auch die langfristigen Bedürfnisse der Stakeholder zu erfassen.¹⁸⁴ Die Methode des Storytellings wird eingesetzt, um die Komplexität der Stakeholderbedarfe zu veranschaulichen und eine emotionale Verbindung zu ihnen herzustellen. Durch die Entwicklung von Narrativen, welche über die Protagonisten, persönliche Eigenschaften, Probleme, Lösungsversuche und ideale Ergebnisse Auskunft geben, wird ein tieferes Verständnis für die Perspektiven der Anspruchsgruppen gefördert. Der Einsatz der narrativen Methode „Reverse Reflecting Team“ ermöglicht es den Teilnehmenden, die impliziten Bedarfe aus den intuitiven Geschichten der Sprechenden herauszuhören und zu dokumentieren. Dieses Vorgehen zielt darauf ab nicht nur die faktischen, sondern auch die emotionalen Bedarfe herauszuhören. Die anschließende Clusterung der Bedarfe in die Kategorien „ökologisch“, „sozial“ und

¹⁸² Vgl. Oberleiter et al. (2016): S. 71f.

¹⁸³ Vgl. Nölting & Schmidt (2022) in: Baumast & Pape (Hrsg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, S. 92.

¹⁸⁴ Vgl. Oberleiter et al. (2016): S. 71.

„ökonomisch“ dient dazu, die Nachhaltigkeitsdimensionen der Stakeholderinteressen zu strukturieren und zu gewichten. Die abschließende Formulierungsrunde, in der ein erster Entwurf erstellt wird, dient der Konsolidierung der Ergebnisse und wird erneut für die Auswertung schriftlich begründet.

4.2.5 Kompetenzen

Nach der obligatorischen Abfrage zur Partizipation werden erneut die Rückmeldungen der vorangegangenen Themen diskutiert und die Veränderungswünsche der Feedbackgruppen eingearbeitet. Dieser iterative Vorgang dient der Verankerung des gemeinsamen Wissens, dem Finden und Festigen einer tragfähigen Argumentationslinie und der Stärkung des Vertrauens von den feedbackgebenden Mitgliedern der Organisation in den Prozess. Anschließend beschäftigt sich die dritte systemische Stufe im Leitbildentwicklungsprozess mit der Identifikation und Mobilisierung organisationaler Stärken und Ressourcen, indem sie fragt: „*Welche ökologischen, sozialen und ökonomischen Kompetenzen zeichnen uns aus?*“. Dabei geht es um mehr als nur um technische oder fachliche Kompetenzen, sondern um eine emotionale Verbindung mit der Historie der Organisation und deren tradierte Stärken.¹⁸⁵ Zunächst wird die Gruppe aufgefordert, sich an die größten Erfolge der Vergangenheit zu erinnern, die Geschichten zu den Ereignissen zu sammeln und sie sich anschließend zu erzählen. Hier sollen die impliziten Kompetenzen der Organisation anhand konkreter Beispiele erzählt, gehört und identifiziert werden. Um erneut eine multiperspektivische Analyse zu ermöglichen, wird wieder auf die Methode „Reverse Reflecting Team“ zurückgegriffen, woraufhin die identifizierten Kompetenzen in die Cluster „ökologisch“, „sozial“ und „ökonomisch“ eingeordnet werden. Die abschließende Formulierungsrunde dient der Verdichtung der Ergebnisse und der Vorbereitung auf die Auswertung der Aussage in den Feedbackgruppen. Durch die Fokussierung auf Erfolgsgeschichten, die Anwendung der narrativen Methode und die Berücksichtigung der Nachhaltigkeitsdimensionen wird ein umfassendes und zukunftsgerichtetes Kompetenzverständnis entwickelt.

4.2.6 Mission

Die Unternehmensmission beschreibt den aktuellen Auftrag des Unternehmens und legt fest, wofür es sich engagiert sowie welche Produkte und Dienstleistungen es anbietet. Sie definiert den Handlungsrahmen und die Handlungsrichtung, die das Unternehmen heute verfolgt, um seiner Vision näher zu kommen. Die Mission entsteht, wenn das Unternehmen – basierend auf seiner emotionalen Ausrichtung sowie den eigenen Kernkompetenzen – spezifische Bedürfnisse des übergeordneten Systems erkennt und Verantwortung für deren Erfüllung übernimmt. Dieser Prozess ist eine bewusste und verbindliche Entscheidung, sich auf bestimmte Herausforderungen und Marktbedürfnisse zu konzentrieren und kann weit über die aktuellen Geschäftsmodelle hinausgehen, was das hohe

¹⁸⁵ Vgl. Nölting & Schmidt (2022) in: Baumast & Pape (Hrsg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, S. 92.

innovative Potential dieser Systemfrage zeigt.¹⁸⁶ Die Mission wird weiterhin auch als Unternehmensauftrag oder Seinszweck bezeichnet, da sie den grundlegenden Sinn und die Existenzberechtigung des Unternehmens formuliert. Sie gibt an, warum das Unternehmen existiert und von welchen Werten und Prinzipien es in der Umsetzung seiner Tätigkeiten geleitet wird. Der Unternehmensauftrag bildet damit die Grundlage für alle weiteren strategischen Entscheidungen und bildet die Brücke zwischen der Gegenwart des Unternehmens und der Vision für die Zukunft.¹⁸⁷ Die Erarbeitung der Mission durch die Sprecher:innengruppe folgt einem strukturierten, partizipativen Ansatz, der auf individueller Reflexion und kollektiver Synthese basiert. Ziel ist es, eine prägnante Aussage zu den Fragen: „*Wofür engagieren wir uns? Was ist unser ökologischer, sozialer und ökonomischer Auftrag?*“ zu formulieren. Zunächst werden die Teilnehmenden aufgefordert, sich an konkrete positive oder negative Erlebnisse und Gespräche mit Kolleg:innen oder Kund:innen zu erinnern. Danach werden die Geschichten notiert, anschließend eingesammelt und zufällig unter den Teilnehmenden wieder ausgeteilt. Diese lesen sich die erhaltene Geschichte aufmerksam durch und schreiben sie auf dieser Grundlage in eine wünschenswerte Zukunft weiter. Der Perspektivenwechsel soll hier zur Unvoreingenommenheit der Teilnehmenden beitragen und innovative Verläufe der Geschichten ermöglichen. Anschließend werden in Kleingruppen die verschiedenen Geschichten vorgestellt, die markantesten Gedanken identifiziert und diskutiert. Die nun erarbeiteten Ergebnisse werden verdichtet und als prägnante, aussagekräftige Mission formuliert.

4.2.7 Vision

Bekanntermaßen ist die Zukunft durch komplexe, teils kontinuierliche, teils disruptive Veränderungen geprägt, die Unsicherheiten mit sich bringen können. Eine „Visionssuche“ im Rahmen einer integrativen Leitbildentwicklung erfüllt vier Funktionen: Wissensvermittlung, Kommunikation, Zielbildung und Entscheidungsfindung, um Organisationen zu einer zukunftsfähigen Ausrichtung zu führen.¹⁸⁸ Ronald Lippitt stellte bereits 1958 fest, dass der traditionelle Ansatz, bei Problemen anzusetzen und diese zu beheben, oft dazu führt, dass Mitarbeiter:innen Energie verlieren und sich häufig erschöpft fühlen. Dieser Beobachtung folgte ein Paradigmenwechsel in der Herangehensweise an organisatorische Veränderungen. Lippitt argumentiert, dass Problemlösungsversuche tendenziell vergangenheitsorientiert sind und die Fokussierung auf eine wünschenswerte Zukunft motivierender wäre. Dieser Ansatz zielte darauf ab, positive Energie und Engagement für Veränderungsprozesse zu erzeugen.¹⁸⁹ An diesen Gedanken knüpft auch die Visionssuche im Rahmen der Integrativen Leitbildentwicklung an. Hier stellt die Vision eines Unternehmens das langfristige gewünschte Zukunftsbild

¹⁸⁶ Vgl. ebd., S. 92f.

¹⁸⁷ Vgl. Oberleiter et al. (2016): S. 67f.

¹⁸⁸ Vgl. Kosow & Gaßner (2008): S. 3ff.

¹⁸⁹ Vgl. Lippitt (1958): S. 10.

dar, welches erreicht wird, nachdem die Mission erfolgreich erfüllt wurde. Sie beschreibt den idealen Zielzustand, den das Unternehmen anstrebt und spiegelt die gewünschten Ergebnisse sowie die Wirkung wider, welche es erzielen möchte. Die Vision gibt dabei die Richtung für die strategische Ausrichtung und Entscheidungsprozesse vor.¹⁹⁰ Doch dafür gibt es bestimmte Voraussetzungen, die erfüllt werden müssen: wirksame Visionen sollten sehr prägnant und in Bezug auf das Unternehmen sehr individuell sein, gleichzeitig dürfen sie aber auch eine motivierende Wirkung auf die Mitarbeitenden nicht vermissen lassen. Auch die ethische Korrektheit, eine klare und verständliche Formulierung sowie eine gewisse Operationalisierbarkeit bei gleichzeitiger Flexibilität sind unerlässlich.¹⁹¹ Auf diesem Weg kann eine Vision, die das Zukunftsbild des Makrosystems in den Mittelpunkt stellt, eine stärkere Anziehungskraft entfalten als eine rein unternehmenszentrierte Perspektive. Dieser Ansatz ermöglicht es Organisationen, ihre Rolle und Wirkung in einem größeren und übergeordneten Kontext zu verstehen und dadurch nachhaltigere und gesellschaftlich relevantere Strategien bei gleichzeitiger emotionaler Bindung der Mitarbeitenden und Stakeholder zu entwickeln.¹⁹² Die praktische Erarbeitung beginnt in der Integrativen Leitbildentwicklung mit einer Diskussion über die Eigenschaften und Notwendigkeiten von Visionen, wobei Aspekte wie Identifikation, Emotion, Handlungsleitung, Sinnstiftung, Merkfähigkeit und Verbindung thematisiert werden. Diese Sequenz dient dazu, ein gemeinsames Begriffsverständnis zu schaffen und die Teilnehmenden auf den nachfolgenden kreativen Prozess vorzubereiten, der durch eine Imaginationstechnik geprägt ist. Die sog. „Zeitreise“ lädt die Mitarbeiter:innen dazu ein, sich in die Zukunft zu versetzen und ihren Arbeitsplatz, die Erfolge der Organisation, die Menschen und ihr eigenes zukünftiges Ich zu erleben. Ziel ist es, ein lebendiges Bild der idealen Zukunft zu entwerfen, das als Quelle der Inspiration und Motivation dienen kann. Im Anschluss an die „Zeitreise“ erhält jede Person die Gelegenheit, in einem Schreibsprint unter der Frage: *„Wie sieht die ideale Organisation für mich aus?“* die wichtigsten Assoziationen und Visionen ungefiltert zu Papier zu bringen. Daran schließt sich eine Kleingruppenarbeit an, in der alle Ansätze gesammelt, diskutiert und eventuell sogar schon formuliert werden. Im Plenum werden daraufhin die vielversprechendsten Ansätze in zwei Gruppen vorgestellt und mit der bereits eingeübten Methode Reverse Reflecting Team erarbeitet. Während die eine Gruppe diskutiert und versucht eine Formulierung zu finden, hört die andere Gruppe zu und notiert eigene Gedanken und Vorschläge, welche anschließend besprochen werden, wenn beide Parteien die Plätze tauschen. Die Schlussformulierung findet anschließend wieder im Plenum statt, wo nun versucht wird eine Vision zu entwickeln, die nicht nur spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminierbar ist, sondern auch gleichzeitig die Leidenschaft, Kreativität und Neugier der Organisationsmitglieder weckt.¹⁹³

¹⁹⁰ Vgl. Oberleiter et al. (2016): S. 67.

¹⁹¹ Vgl. Lauer (2019): S. 118ff.

¹⁹² Vgl. Oberleiter et al. (2016): S. 73f.

¹⁹³ Vgl. Doran (1981): S. 35f.

4.2.8 Rolle des Unternehmens

Aus dem systemischen Verständnis der Corporate Identity heraus ist auch die Rolle einer Organisation enorm wichtig. Diese ist nicht bloß eine äußerliche Hülle oder ein visuelles Erscheinungsbild, sondern beschreibt tiefgehend, wer das Unternehmen ist und welche Wirkung es langfristig in der Gesellschaft, der Branche und gegenüber seinen Stakeholdern entfalten möchte. Kernfragen, die zur Bestimmung der Unternehmensrolle notwendig sind, betreffen sowohl die innere Identität als auch die Beziehung zum übergeordneten System, wie z.B.: „*Wer ist das Unternehmen?*“, „*Wer ist es im Kontext seines sozialen und wirtschaftlichen Umfeldes?*“ oder auch „*Was ist seine spezifische Rolle innerhalb dieses Systems?*“ Ein weiteres zentrales Element ist die Fähigkeit, dieses Selbstverständnis klar und nachvollziehbar zu kommunizieren. Das Unternehmen muss nicht nur wissen, wer es ist und was es tut, sondern auch in der Lage sein, diese Identität effektiv nach außen zu tragen. So wird die eigene Rolle im System und die damit verbundene Bedeutung transparent – sowohl für interne als auch für externe Stakeholder.¹⁹⁴ Dabei können Narrative zur Unterstützung herangezogen werden, welche dankenswerterweise die Funktion und die Eigenschaft haben, sich zu Rollen zu äußern. Sie können Auskunft darüber geben, was die Akteure motiviert und in welcher Beziehung sie miteinander und zu ihrer Umwelt stehen.¹⁹⁵ Der Erarbeitungsprozess der „Rolle einer Organisation“ beginnt mit einer Einführung in die Thematik. Drei Gruppen lesen und verstehen vorbereitete Texte, die über die mögliche ökologische, soziale und ökonomische Rolle einer Organisation Auskunft geben, identifizieren den IST-Zustand und notieren stichpunktartig einen SOLL-Zustand. Dadurch soll die Diskrepanz zwischen dem aktuellen und dem angestrebten Zustand deutlich gemacht werden. Nach der Vorstellung im Plenum werden für jede Rollenkategorie mögliche Interessengruppen erarbeitet, da deren Bedürfnisse und Erwartungen bei der Ausgestaltung der organisationalen Rolle berücksichtigt werden müssen. Für jede identifizierte Stakeholdergruppe werden anschließend und je nach Größe der Sprecher:innengruppe ein oder zwei Personas mithilfe von Leitfragen entwickelt, welche typische Vertreter:innen darstellen sollen. Diese Charaktere kommen nun zu einem Rollengespräch zusammen, um die Bedeutung der Organisation für die Stakeholder zu ergründen, während die restliche Gruppe von außen aufmerksam zuhört und die impliziten Bedürfnisse und Erwartungen zu erkennen versucht. Treten Kreativitätsblockaden bei den Rollenspieler:innen auf und hat eine Person aus dem Außenkreis einen konstruktiven Impuls, ist es möglich, spontan zu wechseln und das Personagespräch im Innenkreis neu zu beleben. Danach werden die Erkenntnisse von allen Beteiligten gesammelt, geclustert, sprachlich verdichtet und für die Auswertung begründet.

¹⁹⁴ Vgl. Oberleiter et al. (2016): S. 74.

¹⁹⁵ Vgl. Di Giulio & Defila (2023): S. 31.

4.2.9 Werte

In der wissenschaftlichen Literatur existiert keine einheitliche Definition der Begriffe „Werte“, „Werthaltungen“ und „Einstellungen“ über die Disziplinen Psychologie, Soziologie und Politikwissenschaften hinweg. Trotz dieser begrifflichen Unschärfe besteht weitgehend Konsens darüber, dass Werte die Grundlage für Einstellungen bilden, welche wiederum das menschliche Verhalten beeinflussen. Allerdings weist die Forschung darauf hin, dass der Zusammenhang zwischen Einstellungen und tatsächlichem Verhalten nicht besonders stark ausgeprägt ist.¹⁹⁶ Eine grundlegende Definition von Werten liefert Kluckhohn bereits 1951. Er beschreibt sie als „*geteilte Auffassungen vom Wünschenswerten*“, was den soziokulturellen Aspekt von Werten betont, die unabhängig von Individuen existieren und als gesellschaftliche oder kulturelle Werte bezeichnet werden können.¹⁹⁷ Von Kmiecik wird dieses Verständnis noch erweitert, indem er ihre Rolle bei der Beeinflussung der Wahrnehmung hervorhebt. Er definiert einen Wert als ein komplexes Ordnungskonzept mit kulturell und sozial determinierten, dynamischen, ich-zentrierten und selbstkontinuierenden Eigenschaften.¹⁹⁸ Werte sind in Organisationen häufig vielseitig interpretierbar und damit widersprüchlich. Ihre Bedeutung erschließt sich erst durch die damit verbundenen Narrative. Die reine Kommunikation von Werte-Etiketten bleibt meist folgenlos, da sie nicht die konkreten Handlungsmuster vermittelt, die mit diesen Werten assoziiert werden. Um gelebte Werte zu verstehen, müssen Narrative und Geschichten bekannt sein, die das Handeln in der Organisation abbilden. Für die Veränderung oder Implementierung neuer Werte ist es notwendig, mit konkreten und authentischen Geschichten zu arbeiten, anstatt dem eigenen Wunschenken zu folgen. Nur wenn Strukturen und Belohnungssysteme entsprechend angepasst werden, kann gewährleistet werden, dass die neuen Werte für die Mitglieder der Organisation als attraktiver wahrgenommen werden als die bisherigen. Denn eine Organisation, die ihr Wertesystem verändert, verändert auch gleichzeitig immer auch ihre Identität und ihr Sinnsystem.¹⁹⁹ In Leitbildern sollen Werte als ethischer Kompass für Entscheidungen und Verhaltensweisen im Unternehmen dienen. Sie prägen die Kultur sowie die Unternehmensidentität und stiften Motivation für die Mitarbeitenden. Die nach innen gelebten Werte sollten dabei dringend mit den nach außen gelebten Werten kongruent sein. Dabei kann die Frage, welche Werte zur Umsetzung der Mission nützlich sind, durchaus hilfreich sein.²⁰⁰ Der Erarbeitungsprozess der Werte beginnt mit einer Kreativphase, in der die Sprecher:innengruppe gebeten wird, sich ihr Unternehmen als ein Dorf mit unterschiedlichen Bewohner:innen, Vierteln und Beziehungen vorzustellen. Diese Metapher dient dazu, eine vielschichtige und lebendige Vorstellung der Organisation zu entwickeln, die über rationale Aspekte hinausgeht und Raum für emotionale und

¹⁹⁶ Vgl. Eagly & Chaiken (1993): S. 592ff.

¹⁹⁷ Vgl. Kluckhohn (1951) in: Parsons & Shils: Toward a General Theory of Action, S. 395.

¹⁹⁸ Vgl. Kmiecik (1976): S. 150.

¹⁹⁹ Vgl. Erlach & Müller (2020): S. 52.

²⁰⁰ Vgl. Nölting & Schmidt (2022) in: Baumast & Pape (Hrsg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, S. 93.

intuitive Elemente lässt. Im Anschluss präsentieren die Gruppen ihre „Dörfer“, wobei der Fokus auf der Beschreibung der Charaktere, Beziehungen untereinander und Anekdoten liegt. Werte werden an dieser Stelle noch nicht explizit benannt. Dieser Schritt dient dazu, unterschiedliche Bilder der organisationalen Realität abzugleichen und eine Grundlage für die nachfolgende Werteanalyse zu legen. Die eigentliche Wertearbeitung erfolgt nach einem Input und einer Diskussion über Werte, wenn die Teilnehmenden eigene konkrete Beispiele aus ihrer Erfahrungswelt vorstellen. Dieser Schritt dient dazu, das abstrakte Konzept der Werte zu konkretisieren und eine Verbindung zu den individuellen Erfahrungen und Überzeugungen der Beteiligten herzustellen. Im nächsten Schritt werden die präsentierten Dorfgeschichten analysiert und mit der Frage: „*Welche ökologischen, sozialen und ökonomischen Werte leben wir nach innen und außen?*“ auf werthaltige Aussagen, die implizit zum Ausdruck kommen, analysiert. Diese werden abschließend in eine prägnante, aussagekräftige Formulierung gebracht, die sowohl die individuellen Wertvorstellungen der Beteiligten als auch die organisationalen Ziele und Bedürfnisse berücksichtigen.

4.2.10 Fazit

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das methodisch-didaktische Design der Integrativen Leitbildentwicklung mit der Durchführung der Teamwerkstätten sowie der Etablierung von Sprecher:innengruppen, dem Macht- und Vetoverzicht und die ständigen Iterationen der erarbeiteten Aussagen die Stufen 1 – 5 von Kotters Change Management Modell nach der Durchführung der Teamwerkstätten ein zweites Mal adressiert. Auch die Stufe 6 kann dazugezählt werden, da durch die sichtbare Steigerung der Partizipation und die Etablierung einer „*Speak-Up-Kultur*“ die von Kotter geforderten „*Kurzfristigen Erfolge*“ erzielt werden. Dadurch steigt die Motivation der Organisation und gleichzeitig das Vertrauen in den Veränderungsprozess.²⁰¹ So kann es ebenfalls schon als Erfolg gewertet werden, die Leitbildentwicklung durchgeführt und mit einem Ergebnis beendet zu haben, das die Mitarbeitenden berührt und abholt. Diesem Umstand kann z.B. durch eine Leitbildparty öffentlich Rechnung getragen werden, auf der die Sprecher:innen noch einmal ihren Kolleg:innen die Aussagen vorstellen, die Geschichte des Prozesses rekapitulieren und die nächsten Schritte vorstellen. Diese könnten z.B. in einer anschließenden Strategieentwicklung für jede Abteilung bestehen, um alle Mitarbeitenden noch einmal konkret mit dem Leitbild in Kontakt zu bringen und die Leitbildsätze zu operationalisieren. Dadurch wären auch Kotters Stufen 7 und 8 erfüllt, da einerseits die Veränderungen konsolidiert und fortgesetzt werden und andererseits fest in der Kultur verankert werden könnten. In der abteilungsbezogenen Strategieentwicklung wird zuerst das Leitbild in die einzelnen Sätze zerlegt, bevor die daraus resultierenden unternehmerischen Bedürfnisse analysiert werden. Diese werden als Handlungsfelder in eine Strategiematrix übertragen, welche dabei hilft, konkrete handlungsleitende Maßnahmen aus dem

²⁰¹ Vgl. Kotter (2016): S. 99ff.

Leitbild zu destilieren. Anschließend werden sie priorisiert und hinsichtlich Verantwortlichkeiten, vorhandene Ressourcen, Risikomanagement und Erfolgsindikatoren umgesetzt. Die abschließende Bewertung der Auswirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft dient der Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die strategischen Entscheidungen und fördert die Verankerung des Leitbildes in der Organisationskultur.

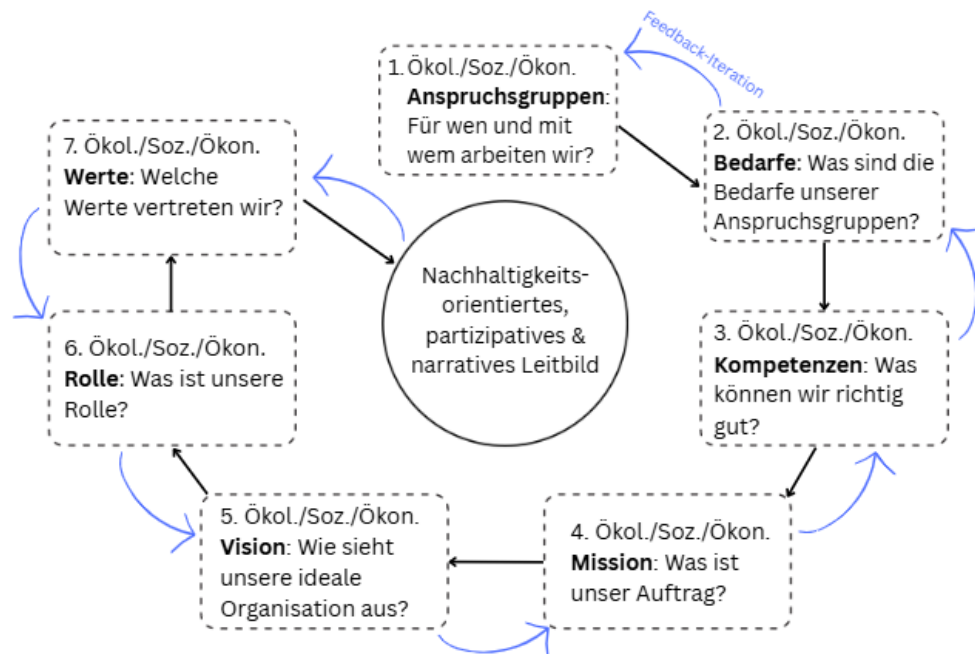


Abbildung 8: Entwicklungsgenese des integrativen Leitbilds
(eigene Darstellung)

5. Diskussion und Schlussfolgerungen

Das abschließende Zitat aus Hesses „Siddhartha“ verdeutlicht, dass tiefes Verstehen und nachhaltige Veränderung nicht allein durch Wissen, Regeln oder externe Instruktionen erreicht werden können, sondern allein durch persönliche Erfahrung, Reflexion und den inneren Prozess des Lernens und Wachsens:

„Zu viel Wissen hatte ihn gehindert, zu viel heilige Verse, zu viel Opferregeln, zu viel Kasteiung, zu viel Tun und Streben! Voll Hochmut war er gewesen, immer der Klügste, immer der Eifrigste, immer allen um einen Schritt voran, immer der Wissende und Geistige, immer der Priester oder Weise. In dies Priestertum, in diesen Hochmut, in diese Geistigkeit hinein hatte sein Ich sich verkrochen, dort saß es fest und wuchs, während er es mit Fasten und Buße zu töten meinte. Nun sah er es, und sah, daß die heimliche Stimme recht gehabt hatte, daß kein Lehrer ihn je hätte erlösen können.“²⁰²

Diese Erkenntnis spiegelt sich auch in den zentralen Ergebnissen dieser Arbeit wider, denn die Entwicklung und Verankerung von Leitbildern in Organisationen gelingt nicht nur durch die bloße Anwendung von Wissen oder der Einhaltung externer Vorgaben, sondern nur durch die aktive, partizipative und erlebte Gestaltung von Prozessen, in denen die Beteiligten selbst zu Change Agents werden.

Im Sinne Hesses wird deutlich, dass ein wirksames Leitbild nicht durch die Übernahme externer Modelle oder die Anhäufung von Wissen entsteht, sondern durch den gemeinsamen Erfahrungsprozess, in dem Organisationen ihre eigenen Antworten und Lösungen entwickeln. Die Arbeit verdeutlicht, dass die drei Dimensionen systemische Nachhaltigkeit, Partizipation und narrative Gestaltung in einem kohärenten Prozess berücksichtigt werden müssen. Dabei spielen narrative Methoden eine zentrale Rolle, um Werte emotional zu verankern und Identitäten zu stiften, während Partizipation die Legitimität und das Engagement der Beteiligten sicherstellt. Die systemische Perspektive ermöglicht es, ökologische, soziale und ökonomische Wechselwirkungen ganzheitlich in den Prozess einzubeziehen.

Die Reflexion über die Grenzen reinen Wissens und die Bedeutung von Erfahrung, wie Hesse sie beschreibt, unterstreicht die Notwendigkeit, Leitbildprozesse als kollektive Lern- und Erfahrungsräume zu gestalten. Nur wenn die Mitglieder einer Organisation die Möglichkeit haben, ihre eigenen Geschichten, Werte und Perspektiven einzubringen und gemeinsam zu reflektieren, kann ein Leitbild entstehen, das nicht nur auf dem Papier existiert, sondern im organisationalen Alltag gelebt wird.

Trotz der positiven Ergebnisse weist die Arbeit auch auf Limitationen hin, insbesondere in Bezug auf die Übertragbarkeit des Prozessdesigns auf sehr unterschiedliche Organisationstypen und die begrenzte

²⁰² Hesse (1974): S. 82.

Stichprobengröße der Expert:inneninterviews. Weiterer Forschungsbedarf besteht darin, die Wirksamkeit des Prozessdesigns in unterschiedlichen organisationalen Kontexten empirisch zu überprüfen und die Langzeitwirkung auf die Organisationskultur zu analysieren.

Insgesamt bestätigt die Arbeit ganz im Sinne von Hesses Siddhartha, dass nachhaltige Entwicklung in Organisationen ein Prozess des Erfahrens, Reflektierens und gemeinsamen Gestaltens ist. Erst durch die Verknüpfung von Wissen, Erfahrung und partizipativer Praxis kann ein Leitbild entstehen, das Identität stiftet, Orientierung gibt und Wandel ermöglicht.

5.1 Beantwortung der Leitfragen

5.1.1 Wie können systemische Nachhaltigkeit, Partizipation und narrative Gestaltung synergetisch in ein Prozessdesign integriert werden?

Die Integration von systemischer Nachhaltigkeit, Partizipation und narrativer Gestaltung in ein Prozessdesign für Leitbildentwicklung basiert auf einem theoriegestützten, multidisziplinären Ansatz, der die Komplexität organisationaler Herausforderungen gezielt adressiert. Die Systemtheorie bildet dabei das konzeptionelle Fundament, indem sie Organisationen als offene, dynamische und selbstorganisierende Systeme begreift, die in ständiger Wechselwirkung mit ihrer Umwelt stehen. Diese Perspektive ermöglicht es, ökologische, soziale und ökonomische Wechselwirkungen ganzheitlich zu erfassen und in die Leitbildgestaltung einzubetten. Insbesondere die Berücksichtigung planetarer Grenzen und die Notwendigkeit von Agilität, Feedbackschleifen und Resilienz werden so systematisch in den Entwicklungsprozess integriert.

Ergänzt wird dieser Ansatz durch eine konsequente Prozessorientierung, die – inspiriert von Heraklits „panta rhei“ – die Leitbildentwicklung nicht als linearen, sondern als zyklischen und adaptiven Prozess versteht. Dies erlaubt es, starre Hierarchien zu überwinden, kontinuierliche Reflexionen und Korrekturen zu ermöglichen und flexibel auf die Komplexität organisationaler Realitäten zu reagieren. Adaptive Strukturen und iterative Feedbackschleifen fördern dabei ein ganzheitliches Lernen, das für nachhaltige Transformationen unerlässlich ist.

Partizipative Formate wie das Sprecher:innengruppenprinzip sind integraler Bestandteil des Prozessdesigns und dienen der Förderung des Austauschs unterschiedlicher Perspektiven sowie dem Aufbau einer Kultur der Zusammenarbeit und psychologischer Sicherheit. Die Einbindung aller relevanten Stakeholder in den Leitbildprozess stellt sicher, dass Leitbilder als kollektive Konstrukte entstehen und eine breite Legitimität, aber auch Akzeptanz erfahren. Die iterative Rückkopplung zwischen den Gruppen und die bewusste Gestaltung von Macht- und Vetoverzicht tragen dazu bei, hierarchische Asymmetrien abzubauen und die Wirksamkeit partizipativer Prozesse zu erhöhen.

Die narrative Methodik schließlich bildet die dritte tragende Säule des Prozessdesigns. Sie basiert auf der Erkenntnis, dass Leitbilder erst dann wirksam werden, wenn sie in emotional berührenden, identitätsstiftenden Geschichten verankert sind. Narrative Formate übersetzen abstrakte Werte in

erlebbare Handlungsmuster, schaffen Resonanzräume und ermöglichen es, Sinn und Identität kollektiv zu gestalten. Dadurch wird die Integration unterschiedlicher Perspektiven gefördert und die nachhaltige Verankerung von Werten und Zielen in der Organisationskultur unterstützt.

Das Zusammenspiel dieser drei theoretischen Säulen von Systemtheorie, Partizipation und narrativer Gestaltung schafft ein robustes Rahmenwerk für die Integrative Leitbildentwicklung. Die Systemtheorie liefert die strukturelle Tiefe, die Prozessorientierung sorgt für methodisch-didaktische Flexibilität und die narrative Arbeit ermöglicht die emotionale und identitäre Verankerung. In ihrer Kombination gewährleisten diese Ansätze, dass Leitbilder nicht nur formuliert, sondern als lebendige, adaptive „DNA“ einer Organisation im Alltag gelebt und weiterentwickelt werden können.

5.1.2 Welche Rolle spielen narrative Elemente bei der emotionalen und identitätsstiftenden Verankerung von Leitbildinhalten?

Narrative Elemente sind im Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung als konzeptionelle Katalysatoren für Sinnstiftung und Identitätsbildung implementiert. Ihre Rolle besteht darin, Leitbildinhalte mit individuellen Erfahrungen und kollektiven Identitäten zu verknüpfen, sodass ein Leitbild nicht als statischer Text, sondern als dynamischer Prozess verstanden werden kann. Narrative sind gesellschaftlich produzierte und reproduzierte Konstrukte, die durch soziale Prozesse, Machtverhältnisse und Diskurskoalitionen geprägt werden.²⁰³ Ihr Erfolg hängt davon ab, wie gut sie in den Diskurs einer sozialen Gemeinschaft aufgenommen und von relevanten Akteuren unterstützt werden. Nach Rosa werden Narrative nur dann wirkmächtig, wenn sie Resonanz in Gemeinschaften finden und in bestehenden Diskursen anschlussfähig sind.²⁰⁴ Dabei zeichnen sie sich durch eine hohe Anpassungsfähigkeit, Verständlichkeit und einen starken Erlebnisgehalt aus.²⁰⁵

Im Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung werden narrative Elemente vor allem durch drei zentrale methodische Zugänge integriert:

5.1.2.1 Storylistening

Durch Storylistening werden die gelebten Erfahrungen und das implizite Wissen der Mitarbeitenden durch deren eigene Erzählungen sichtbar gemacht. Indem Teilnehmende konkrete Erlebnisse und Anekdoten teilen, werden narrative Muster, verdeckte Machtstrukturen und Handlungslogiken der Organisation identifizierbar. Storylistening ist damit eine grundlegende methodische Fähigkeit, die es ermöglicht, organisationale Narrative zu erfassen und für die Leitbildentwicklung nutzbar zu machen.

²⁰³ Vgl. Meadows (1999): S. 145.

²⁰⁴ Vgl. Rosa (2016): S. 281.

²⁰⁵ Vgl. Di Giulio & Defila (2023): S. 31f.

5.1.2.2. Storydoing

Hier werden Narrative nicht nur erzählt, sondern durch erfahrungsbasierte Herausforderungen erlebbar gemacht. Zukunftsbilder werden in iterativen Zyklen entwickelt, um Handlungsmuster zu erproben und emotionale Verbundenheit zu fördern. Diese Methode transformiert abstrakte Leitbildinhalte in identitätsstiftende und positive Geschichten, wobei kritisch angemerkt werden muss, dass Storydoing ohne die strukturelle Verankerung in Entscheidungsprozesse lediglich einen heuristischen Charakter hat.

5.1.2.3 Multiperspektivische Synthese

Durch die Integration verschiedener Stimmen und Perspektiven im Leitbildprozess werden sowohl Widersprüche als auch gemeinsame Themen identifiziert und zu einer Aussage verdichtet. So entsteht ein kohärentes Leitbildnarrativ, das Ambiguitätstoleranz fördert und positive Zukunftsvisionen in den Mittelpunkt rückt. Für das Prozessdesign von Leitbildern bedeutet das, dass diese als „lebendige Narrative“ aufgebaut werden sollten, welche durch prägnante Botschaften schnell aktivierbar sind, aber gleichzeitig auch Raum für Anpassungen lässt. Dies erfordert eine bewusste Verknüpfung mit bestehenden organisationalen Erzählungen, um Flexibilität für neue Entwicklungen zu gewährleisten. Die Narrative des Leitbildes können und müssen deshalb zwingend in die bestehenden Diskurse eingebaut werden. Die Wirksamkeit des Prozessdesigns wird außerdem durch eine emotionale Anschlussfähigkeit erhöht, denn Narrative verknüpfen Leitbildinhalte mit individuellen Erfahrungen und kollektiven Identitäten. Gleichzeitig fördert die Methodik eine iterative Rückkopplung zwischen Entwicklungs- und Umsetzungsphase, sodass ein integrativ entwickeltes Leitbild nicht als statischer Text, sondern als dynamischer „Bientanz“²⁰⁶ gelebt wird. Dies vermeidet kognitive Dissonanz und sichert die langfristige Verankerung in der Organisationskultur.

²⁰⁶ Vgl. Kappeler (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 87.

5.1.3 Inwiefern beeinflusst die Stakeholder-Einbindung die Wirksamkeit von Leitbildern und welche methodischen Ansätze unterstützen diese Integration?

Die Einbindung von Stakeholdern ist ein zentraler Faktor für die Wirksamkeit und Akzeptanz von Leitbildern in Organisationen. Sie fördert Legitimität, Engagement und ermöglicht adaptive Lösungen, indem sie die Perspektiven und Bedürfnisse verschiedener Anspruchsgruppen systematisch in den Entwicklungsprozess integriert. Die methodische Umsetzung einer erfolgreichen Stakeholder-Einbindung basiert auf mehreren Prinzipien, die im integrativen Prozessdesign als besonders wirksam identifiziert wurden:

5.1.3.1 Inklusive Repräsentation

Das Sprecher:innengruppenprinzip gewährleistet, dass alle Hierarchieebenen und Fachbereiche heterogen repräsentiert sind. Diese abteilungsübergreifende Zusammensetzung ermöglicht es, eine kritische Masse an Mitgestaltenden zu generieren, die sich mit dem Leitbild identifizieren und es als eigenes Anliegen betrachten. Dadurch entsteht eine breite Basis für Akzeptanz und langfristige Umsetzung, da unterschiedliche Sichtweisen und Erfahrungen in den Prozess einfließen und das Ergebnis als kollektiv getragen wahrgenommen wird.

5.1.3.2 Gleichwertige Kommunikation

Der explizite Macht- und Vetoverzicht im Prozessdesign ermöglicht eine hierarchiefreie Diskussionskultur und psychologische Sicherheit, in der alle Beteiligten unabhängig von ihrer Position ihre Ideen und Bedenken einbringen können. Diese Form der Kommunikation ist insbesondere für unterrepräsentierte Gruppen bedeutsam, da sie psychologische Sicherheit und Chancengleichheit gewährleistet. Durch solche Räume wird es auch introvertierten und weniger mächtigen Mitarbeitenden möglich, sich aktiv und gleichberechtigt zu beteiligen.

5.1.3.3 Iterative Rückkopplung

Zyklische Feedbackschleifen sind ein zentrales Element des Prozessdesigns. Sie stellen sicher, dass Zwischen- und Endergebnisse kontinuierlich in die Organisation zurückgespiegelt werden. Dies schafft Transparenz, verhindert Top-Down-Entscheidungen und ermöglicht adaptive Anpassungen während des gesamten Prozesses. Die iterative Rückkopplung trägt damit entscheidend zur Akzeptanz und Qualität des Leitbildes bei, da sie die Organisation als lernendes System adressiert und kontinuierliche Verbesserungen ermöglicht.

5.1.3.4. Narrative Einbindung

Die Nutzung narrativer Methoden wie Storylistening und erfahrungsbasierter Formate, wie z.B. die Arbeit mit Metaphern, transformiert abstrakte Leitbildinhalte in kollektiv getragene Geschichten, welche Identität stiften, eine emotionale Verbundenheit schaffen und als „kultureller Kitt“ dienen, der Werte und Ziele langfristig in der Organisationskultur verankert. Narrative Formate fördern darüber hinaus die Motivation der Beteiligten und bieten Orientierung in komplexen Veränderungsprozessen. Durch die konsequente Anwendung dieser Prinzipien entsteht ein selbstorganisierender und partizipativer Prozess, der systemische Widerstände reduziert und die Entstehung einer „kritischen Masse“ an Mitgestaltenden fördert. Die Kombination aus struktureller Inklusion, wertschätzender Kommunikation und narrativer Verankerung bildet damit die Grundlage für eine langfristige Akzeptanz und Umsetzung von Leitbildern in Organisationen.

5.2 Kritische Reflexion des Prozessdesigns und der Methodik

„Wenn jemand sucht, [...], dann geschieht es leicht, daß sein Auge nur noch das Ding sieht, das er sucht, daß er nichts zu finden, nichts in sich einzulassen vermag, weil er nur immer an das Gesuchte denkt, weil er ein Ziel hat, weil er vom Ziel besessen ist. Suchen heißt: ein Ziel haben. Finden aber heißt: frei sein, offen stehen, kein Ziel haben.“²⁰⁷

Dieses Zitat aus dem „Siddhartha“ offenbart eine fundamentale Spannung, die auch dem Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung innewohnt, welches die Dialektik zwischen zielgerichteter Methode und ergebnisoffener Exploration betrifft. In Siddharthas Worten manifestiert sich eine tiefe Erkenntnis über die paradoxe Natur von Suchprozessen – eine Erkenntnis, die für die kritische Reflexion des hier vorgestellten Prozessdesigns von zentraler Bedeutung ist. Das entwickelte Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung bewegt sich in einem konstanten Spannungsfeld zwischen notwendiger Strukturgebung und dem Erfordernis nach Offenheit für emergente Phänomene. Denn einerseits folgt das Design einer klaren methodischen Struktur mit definierten Phasen, was der von Siddhartha kritisierten Zielorientiertheit entspricht. Andererseits integriert es durch die narrativen und partizipativen Elemente bewusst Räume der Unbestimmtheit, in denen aus einer kollektiven Weisheit geschöpft werden kann und muss. Diese methodologische Spannung wird besonders durch die narrativen Ansätze evoziert. Während das „Storylistening“ darauf abzielt, bestehende Narrative zu erfassen und zu interpretieren, erfordert es gleichzeitig eine fundamentale Offenheit gegenüber unerwarteten Erzählungen und impliziten Wertesystemen. Die Gefahr besteht allerdings darin, dass Prozessbegleiter:innen wie auch Teilnehmende nur das „sehen“, was sie zu finden hoffen – etwa bestimmte Nachhaltigkeitswerte oder erwünschte organisationale Selbstbilder. Auch aus systemtheoretischer Sicht offenbart sich eine weitere Herausforderung – die Selbstreferenzialität des

²⁰⁷ Hesse (1974): S. 111.

Prozesses. Da die Organisation sich selbst beobachtet und beschreibt, entstehen blinde Flecken, die durch methodische Vorkehrungen allein nicht vollständig überwunden werden können. Das Design versucht zwar durch multiperspektivische Ansätze wie dem Reverse Reflecting Team und der Kombination verschiedener Moderationsmethoden diese Limitationen zu adressieren. Dennoch bleibt die Frage offen, inwieweit ein System, das Teil seiner eigenen Beobachtung ist, tatsächlich „frei sein, offen stehen, kein Ziel haben kann“, wie es Siddhartha als Voraussetzung des Findens beschreibt. Die Kombination aus systemischer Nachhaltigkeit, partizipativen Prinzipien und narrativer Methodik ist als Versuch zu verstehen, der inhärenten Zielorientierung von Organisationsentwicklungsprozessen entgegenzuwirken und Räume zu schaffen, in denen authentische Begegnungen mit dem „Nicht-Gesuchten“ möglich sind. Nicht umsonst lautet eine Kernprämisse der Integrativen Leitbildentwicklung, dass der Prozess immer wichtiger ist als das Ergebnis. Die partizipativen Prinzipien des Prozessdesigns, insbesondere das Sprecher:innengruppenprinzip sowie der Macht- und Vetoverzicht, zielen darauf ab, hierarchische Strukturen temporär aufzuheben und dadurch eine gleichberechtigte, ergebnisoffene Exploration zu ermöglichen. Paradoxerweise erfordert jedoch selbst diese Form der Partizipation eine Art methodischer Fixierung, die bestimmte Interaktionsformen privilegiert und andere ausschließt, denn es handelt sich hierbei nicht um einen selbstorganisationalen Erkenntnisprozess sondern um eine feststehende Prämisse des Prozessdesigns. Besonders kritisch muss in diesem Zusammenhang die Gefahr einer narrativen Fixierung betrachtet werden. Denn organisationale Narrative haben die Tendenz, sich selbst zu verstärken und alternative Deutungen auszuschließen. Selbst wenn der Prozess initial offen gestaltet ist, können dominante Erzählmuster auftauchen, die den Blick auf alternative Möglichkeiten verstellen, sodass, wie Siddhartha warnt „sein Auge nur noch das Ding sieht, das er sucht“. Um diesem Dilemma zu begegnen, bedarf es einer kontinuierlichen methodischen Reflexivität, die das Paradoxon zwischen Zielgerichtetheit und Offenheit nicht aufzulösen versucht, sondern produktiv nutzt. Im Prozessdesign manifestiert sich dieser Ansatz in der iterativen Struktur, die immer wieder Phasen der Exploration mit Phasen der Fokussierung wechseln lässt. Um also trotz seiner inhärenten Zielgerichtetheit Räume zu schaffen, in denen die von Siddhartha beschriebene Haltung des „Frei-Seins“ und „Offen-Stehens“ möglich ist, sind nicht nur methodisches Geschick nötig, sondern auch eine grundlegende Reflexion über das Verhältnis von Struktur und Emergenz, Kontrolle und Loslassen, Suchen und Finden. Die kritische Reflexion des Prozessdesigns führt also nicht zu einer eindeutigen methodischen Positionierung, sondern zu einer bewussten Auseinandersetzung mit der paradoxen Natur von Veränderungsprozessen in komplexen sozialen Systemen. Gerade in dieser Reflexivität liegt möglicherweise der größte Wert des entwickelten Ansatzes, denn er versucht nicht, die von Siddhartha beschriebene Spannung zwischen Suchen und Finden aufzulösen, sondern macht sie zum produktiven Bestandteil des Prozesses selbst. Eine weitere Schwachstelle der Integrativen Leitbildentwicklung basiert auf dem partizipativen Gestaltungsansatz, der maßgeblich vom Sprecher:innengruppenprinzip getragen wird. Eine kritische Betrachtung dieses Designelements offenbart eine zentrale Vulnerabilität des Prozesses, die in der externen Prozess-

steuerung bei gleichzeitiger interner Umsetzungsabhängigkeit begründet liegt. Grund ist die häufig nur begrenzte Möglichkeit, direkt Einfluss auf die Zusammensetzung und Funktionsweise der organisationsinternen Feedbackgruppen zu nehmen. Diese methodische Distanz kann unter Umständen zu einem gravierenden Steuerungsdefizit im Prozessverlauf führen, wenn die Sprecher:innen ihre Schnittstellenfunktion als zentrale Multiplikatoren zwischen Prozessbegleitung und organisationalem Subsystem nicht optimal ausfüllen. Wenn es nicht gelingt ein substantielles Feedback aus den Abteilungen zu generieren oder das Gespräch komplett verweigert wird, entsteht eine kritische Lücke im iterativen Rückkopplungsprozess. Diese untergräbt anschließend nicht nur die partizipative Intention des Designs, sondern gefährdet auch die Legitimität und Akzeptanz des gesamten Leitbildprozesses. Die destruktive Wirkung wird häufig den individuellen Akteur:innen zugeschrieben, obwohl sie tatsächlich eine Folge der gesamten Systemstruktur ist. Damit schafft sich das Prozessdesign eine fundamentale Abhängigkeit von der internen Koordinationsfähigkeit der Sprecher:innengruppe. Mangelt es dieser an Selbstorganisation, erlahmt der gesamte Entwicklungsprozess unweigerlich. Diese Abhängigkeit steht in einem spannungsreichen Verhältnis zum Anspruch des Macht- und Vetoverzichts, der hierarchische Strukturen temporär aufheben soll. Die kritische Reflexion dieser Designschwäche führt zu der Erkenntnis, dass die Integrative Leitbildentwicklung zusätzliche Sicherungsmechanismen benötigt, um die Kontinuität und Qualität der Feedback-Zyklen zu gewährleisten. Dies könnte beispielsweise durch ergänzende Strukturen wie digitale Feedback-Foren, Moderationsformate oder temporäre Begleitung in den Abteilungen erreicht werden. Auch wenn die Integrative Leitbildentwicklung ein vielversprechender Ansatz ist, um Organisationen auf ihrem Weg zu mehr Nachhaltigkeit zu begleiten, zeigen die praktischen Erfahrungen, dass es noch weitere strukturelle und dynamische Herausforderungen gibt.

5.2.1 Multiplikation und interne Strukturen

Ein zentraler Aspekt des Prozesses ist die Rolle der Sprecher:innengruppe als Multiplikator. Die Praxis zeigt jedoch, dass der Prozess ins Stocken geraten kann, wenn die internen Strukturen einer Organisation durch ihre Beharrungskräfte keine effektive Multiplikation ermöglichen. In solchen Fällen erreicht die Diskussion des Leitbildes nur an wenigen Stellen die gewünschte Tiefe, was die spätere Akzeptanz und Umsetzung erheblich beeinträchtigen kann. Besonders problematisch ist dieser Punkt, wenn informelle Machtstrukturen eine Rolle spielen, denen die Sprecher:innen ausgesetzt sind. Aus der externen Beratungsperspektive sind diese oft nur schwer zu erkennen, da sie sich nicht unmittelbar in den formalen Hierarchien manifestieren oder lösen lassen. Dieses Phänomen stellt eine methodische Limitation dar, da die Prozessgestaltung auf der Annahme basiert, dass die Sprecher:innen unabhängig und repräsentativ agieren können. Die Erfahrung hat gezeigt, dass dieses Problem nur in Organisationen aufgetreten ist, die keine Teamwerkstätten durchgeführt haben, bzw. in denen es eine lange zeitliche Pause zwischen den Vorbereitungsworkshops und den Sprecher:innengruppen gab.

5.2.2 Saisonalität

Ein weiterer Faktor, der den Prozess schwächen kann, ist die Saisonalität bestimmter Branchen, wie z.B. im Tourismus oder in der Kulturbranche. In diesen Kontexten unterliegen die Organisationen zyklischen Belastungen, die das Commitment für langfristige Leitbildprozesse und auch den Umgang mit flexiblen Dynamiken erschweren können. Erschwerend kommt noch hinzu, dass in den kurzen intersaisonalen Phasen die kurzfristigen operativen Anforderungen oft überwiegen. Diese Beobachtung verdeutlicht, dass das Prozessdesign stärker auf branchenspezifische Bedingungen eingehen und eine stärkere zeitliche Flexibilität ermöglichen muss. Ein starres Vorgehen nach festen Phasenmodellen kann in solchen Kontexten kontraproduktiv sein und den Erfolg gefährden.

5.2.3 Asymmetrie der Nachhaltigkeitsdimensionen

Auch wenn die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit die Grundlage des Leitbilddesigns sind, zeigt die Praxis, dass sie nicht immer symmetrisch oder gleich stark vertreten sind. Unternehmen mit einem sozialen oder wirtschaftlichen Schwerpunkt neigen dazu, die ökologische Dimension schwächer zu gewichten und nur oberflächlich einzubinden. Das kann unter Umständen zu einer unausgewogenen Darstellung von Nachhaltigkeit im Leitbild führen und dessen Glaubwürdigkeit beeinträchtigen. Hier zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen den normativen Ansprüchen an Nachhaltigkeit und den realen Prioritäten von Unternehmen. Das Prozessdesign muss Wege finden, diese Spannungen produktiv zu nutzen um eine Balance zwischen den Dimensionen herzustellen.

5.2.4 Kritische Distanz und Gruppendynamik

Ein weiterer kritischer Punkt betrifft die Zusammensetzung der Sprecher:innengruppe. Wenn das Leitbild von einer zu kleinen oder zu homogenen Gruppe erarbeitet wird, fehlt häufig eine kritische Distanz zur eigenen Arbeit. Im Ergebnis kann das erarbeitete Leitbild dann in Teilen unvollständig sein, weil wichtige Perspektiven aus anderen Bereichen des Unternehmens nicht einbezogen oder erreicht wurden. Die Praxis zeigt zudem, dass Gruppendynamiken innerhalb von zu kleinen Sprecher:innengruppen dazu führen können, dass dominante Meinungen überrepräsentiert und alternative Sichtweisen nicht ausreichend abgebildet werden. Es muss also sichergestellt werden, dass die Gruppen ausreichend divers sind und Mechanismen zur Reflexion und Selbstkritik integriert werden. Hier hat sich besonders das Rotationsprinzip in Abteilungen bewährt, wo sich die Sprecher:innen abwechseln, damit auch immer wieder neue Meinungen mit einfließen können.

5.2.5 Kommunikative Komplexität und digitale Transformation

Die praktische Erfahrung mit dem Prozessdesign offenbart zwei weitere methodische Herausforderungen. Zum einen zeigt sich, dass die schriftlichen Auswertungen zwar relativ selbsterklärend sind, aber durch ihre kleinteilige Argumentation für eher praktisch orientierte Mitarbeitende intellektuell überfordernd wirken können. Die methodische Tiefe und analytische Detailliertheit, die aus wissenschaftlicher Perspektive eine Stärke darstellen, können in der organisationalen Praxis auch zur Barriere werden. Dadurch offenbart sich eine kommunikative Diskrepanz zwischen wissenschaftlichem Anspruch und praktischer Anwendbarkeit, deren Auflösung häufig von den kommunikativen Fähigkeiten der Sprecher:innen abhängt, die Auswertung für die Praktiker:innen zugänglich zu machen. Zum anderen steht das analoge Design vor der Herausforderung der digitalen Transformation und muss besonders nach den Erfahrungen der Pandemie-Jahre nach Wegen suchen, wie es auch digital durchgeführt werden kann, ohne an der Dynamik und der sozialen Qualität Abstriche zu machen. Vor allem die partizipativen Elemente, das Storylistening und die emotionale Dimension des Prozesses sind in digitalen Formaten schwerer zu realisieren. Die physische Präsenz aller Prozessbeteiligten und die unmittelbare Interaktion scheinen bislang für den Erfolg wesentlich zu sein, doch müssen zukünftige Entwicklungen auch Lösungen für hybride oder vollständig digitale Umgebungen erarbeiten und die besondere Lebendigkeit und Offenheit des Prozesses bewahren.

5.2.6 Beteiligungsformate

Die Qualität der Kommunikation und die Beteiligung im Integrativen Leitbildprozess ist immer von der Unternehmensgröße abhängig. Jürgen Schmidt schätzt, dass in mittelständischen Unternehmen von 50 bis 150 Personen noch direkte Formate genutzt werden können, um das Vorhaben vorzustellen und darüber zu informieren. Ab einer bestimmten Größe wird die direkte Interaktion jedoch erschwert, was die Kommunikation komplexer, sensibler und volatiler macht.²⁰⁸ Dadurch kann es leichter zu Informationsverzögerungen und -verlusten kommen, was die Effektivität der Kommunikation beeinträchtigt. Außerdem nimmt die soziale Distanz zwischen den Beteiligten mit der Größe der Organisation zu, was zu einer geringeren Identifikation und Bindung der Mitarbeitenden mit der Organisation und ihren Zielen führt. Soziale Distanz erschwert die Kommunikation deutlich, da sie die Bereitschaft zur aktiven Teilnahme und zum Austausch von Informationen verringert.²⁰⁹

²⁰⁸ Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXVIII, Minute: 00:37:04.

²⁰⁹ Vgl. Eisenberger et al. (1986): S. 501.

5.2.7 Fazit – Grenzen des Prozessdesigns

Die kritische Reflexion zeigt deutlich, dass das Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung zwar theoretisch fundiert ist, aber in der praktischen Umsetzung auf spezifische Grenzen stößt, die sowohl strukturelle Bedingungen innerhalb einer Organisation als auch methodische Annahmen über Multiplikation, Dynamik und Diversität im Prozess betreffen. Will man diese Grenzen überwinden, bedarf es einer Weiterentwicklung des Prozessdesigns hin zu einer größeren Flexibilität und Kontextsensibilität. Branchenspezifische Anpassungen sowie Mechanismen zur Identifikation informeller Machtstrukturen könnten dazu beitragen, die Wirksamkeit des Ansatzes zu erhöhen. Gleichzeitig müssen Wege gefunden werden, um asymmetrische Nachhaltigkeitsdimensionen auszugleichen, die kritische Distanz von zu kleinen Sprecher:innengruppen zu fördern und die kommunikative Zugänglichkeit der Ergebnisse zu verbessern. Nicht zuletzt steht das Design vor der Herausforderung, seine partizipative und narrative Kraft auch in digitalen Kontexten zu entfalten.

5.3 Reflexion der Arbeit mit systemischer Nachhaltigkeit

Die systemische Nachhaltigkeit als theoretisches Fundament und praktisches Handlungsfeld stellt eine zentrale Säule der Integrativen Leitbildentwicklung dar. Sie basiert auf der Erkenntnis, dass komplexe Herausforderungen nur durch ein tiefgreifendes Verständnis systemischer Zusammenhänge adäquat adressiert werden können. Insbesondere die Arbeiten von Donna Meadows bieten hierfür einen differenzierten Analyserahmen, der sowohl die strukturellen als auch die dynamischen Aspekte von Systemen berücksichtigt. Die kritische Reflexion der Arbeit mit systemischer Nachhaltigkeit offenbart sowohl Potenziale als auch Limitationen dieses Ansatzes im Kontext der Leitbildentwicklung. Meadows warnt eindringlich davor, dass jedes System – sei es biologisch, wirtschaftlich oder sozial – das so starr wird, dass es sich nicht selbst weiterentwickeln kann und systematisch Experimente ablehnt, langfristig zum Scheitern verurteilt ist.²¹⁰ Diese Erkenntnis ist für die Integrative Leitbildentwicklung von fundamentaler Bedeutung, da sie die Notwendigkeit eines flexiblen, adaptiven Prozessdesigns unterstreicht. Um Interventionen und damit auch Kreationen möglich zu machen, müssen Variabilität und Diversität gezielt gefördert werden, was oft unpopulär ist, weil damit ein gewisser Grad an Kontrolle abgegeben werden muss. In der Praxis der Leitbildentwicklung manifestiert sich dieses Spannungsverhältnis besonders deutlich in der Ausgestaltung partizipativer Formate, die einerseits Raum für Emergenz und Innovation bieten sollen, andererseits aber auch zielgerichtet und strukturiert verlaufen müssen. Die Balance zwischen Ordnung und kreativer Unordnung zu finden, stellt eine zentrale Herausforderung des Designs dar. Dass jedes System inhärent zielorientiert ist, kann jedoch zum Problem werden, wenn die Zielorientierung rigide und die Adaptionfähigkeit des Systems eingeschränkt ist. Denn ist die Kontrolle zu hoch, wird Vielfalt zerstört und damit die Fähigkeit des Systems zur Selbstorganisation

²¹⁰ Vgl. Meadows (2011): S. 126.

beeinträchtigt.²¹¹ In der Arbeit mit systemischer Nachhaltigkeit im Rahmen von Leitbildprozessen muss daher ein besonderes Augenmerk auf die Balance zwischen Steuerung und Emergenz gelegt werden. Das partizipative Design mit seinen Feedbackschleifen und iterativen Elementen stellt einen Versuch dar, diese Balance zu etablieren und die kreative Selbstorganisation des Systems zu fördern, ohne den Prozess vollständig der Beliebigkeit zu überlassen. Gleichzeitig setzt sich das Design aber auch einer gewissen Verletzlichkeit und Angreifbarkeit aus, die durchaus gewollt ist. Meadows betont weiterhin, dass das Ziel eines Systems ein stärkerer Hebelpunkt ist als seine Fähigkeit zur Selbstorganisation. Diese Erkenntnis ist für die Arbeit mit systemischer Nachhaltigkeit ebenfalls eminent wichtig. Wenn das Ziel einer Organisation darin besteht, die Welt immer mehr unter die Kontrolle eines zentralen Planungssystems zu bringen, werden alle anderen Aspekte des Systems – einschließlich physischer Bestände, Rückkopplungsschleifen, Informationsflüsse und sogar selbstorganisierendes Verhalten – diesem Ziel untergeordnet. Die Autorin vergleicht diese Dynamik metaphorisch mit der Ausbreitung von Krebs, was die potenziell destruktive Kraft unangemessener Systemziele verdeutlicht.²¹² Für die Integrative Leitbildentwicklung bedeutet das, dass die kritische Reflexion und die bewusste Gestaltung von Organisationszielen einen zentralen Stellenwert einnehmen muss. Die narrative Komponente des Prozesses, die auf die Entwicklung einer Vision abzielt, kann in diesem Kontext als Versuch verstanden werden, die Ziele des Systems in Form einer identitätsstiftenden Erzählung zu reformulieren. Die systemische Nachhaltigkeit erfordert jedoch, dass diese narrativen Elemente nicht nur ästhetisch ansprechend, sondern auch strukturell wirksam sind, indem sie tatsächlich die Systemziele in Richtung Nachhaltigkeit transformieren. Interessant ist, welchen Stellenwert in Meadows Systemtheorie das Auswechseln von Akteur:innen besitzt. Dieses Vorgehen wird als Intervention auf niedriger Ebene beschrieben, solange sich die neuen Protagonist:innen gut in das alte System integrieren und sich schnell akklimatisieren. Diese Erkenntnis ist von einiger Bedeutung für die Arbeit mit systemischer Nachhaltigkeit, weil sie die oft überschätzte Wirkung von Personalwechseln relativiert, wenn die zugrundeliegenden Probleme nicht gleichzeitig adressiert werden. Die einzige Ausnahme stellt ein Wechsel an der Spitze des Systems dar, wo ein einzelner Akteur die Macht haben kann, das Ziel des gesamten Systems zu ändern. Diese Schlüsselfiguren zu unterstützen, zu sensibilisieren und im Sinne nachhaltigeren Handelns auszubilden, muss daher eines der wichtigsten Ziele der Integrativen Leitbildentwicklung sein. Denn nur die Schaffung völlig neuer Verhaltensweisen in Verbindung mit neuen Strukturen können Veränderungen herbeiführen. Trotzdem fordert auch dieses Prozessdesign ein Bewusstsein dafür ein, dass Systeme trotz guter Vorbereitung und großen Wissens nicht vollständig beherrschbar sind. Die inhärente Unvorhersehbarkeit komplexer Systeme birgt Risiken für jeden Prozessansatz und erfordert einen flexiblen und adaptiven Umgang mit Unsicherheit. Das erfordert ebenfalls eine reflexive Haltung gegenüber dem eigenen Prozessdesign. Die Einsicht, dass soziale

²¹¹ Vgl. ebd.: S. 126f.

²¹² Vgl. ebd.: S. 161.

Systeme externe Manifestationen von kulturellen Denkmustern, tiefgreifender menschlicher Bedürfnisse, Emotionen, Stärken und Schwächen sind, verdeutlicht die Notwendigkeit, auch die subjektiven und intersubjektiven Dimensionen von Nachhaltigkeit über technische oder organisationale Aspekte hinaus zu berücksichtigen und auch kulturelle sowie psychologische Dimensionen miteinzubeziehen. In diesem Sinne kann die systemische Nachhaltigkeit als Meta-Prinzip verstanden werden, das nicht nur auf die Inhalte, sondern auch auf die Form der Leitbildentwicklung angewendet werden muss. Ein Prozessdesign, das selbst nicht nachhaltig ist – weil es etwa zu ressourcenintensiv, zu hierarchisch oder zu unflexibel ist – kann kaum zu einem authentischen und wirksamen Nachhaltigkeitsleitbild führen. Die Reflexion der Arbeit mit systemischer Nachhaltigkeit bestätigt daher die Vermutung, dass die Entwicklung nachhaltiger Leitbilder selbst ein nachhaltiger Prozess sein und die Prinzipien verkörpern muss, die er zu fördern versucht.

5.4 Reflexion der Arbeit mit Narrativen

Die Arbeit mit Narrativen in Organisationen ist komplex und erfordert ein tiefes Verständnis der internen Erzählungen, um gezielte Interventionen erfolgreich umzusetzen. Denn ohne Kenntnis der zugrunde liegenden Glaubenssätze und narrativen Konstruktionen der Realität besteht das Risiko, an der falschen Stelle zu intervenieren, was einen Change Prozess durchaus scheitern lassen kann. Die genaue Ausgestaltung des Prozesses hängt also immer von den spezifischen Erkenntnissen über das System ab.²¹³ Aus diesem Grund ist es ungünstig, mit pauschalen narrativen Stereotypen wie der sogenannten „Katastrophenrhetorik“ im Kontext der Nachhaltigkeit zu arbeiten. In diesem Zusammenhang werden Minimierungs- oder Verzichtsziele benannt, die häufig Zukunftsängste auslösen und die vorhandene Änderungsbereitschaft eliminieren. Denn:

„[...] jede Vorstellung, Entwicklungen zurückzudrehen [...] ist der Moderne und dem mit ihr verbundenen Universum des Fortschritts strikt wesensfremd.“²¹⁴

Für jede Integrative Leitbildentwicklung gilt deshalb, dass sie „No-regret-Strategien“ unterstützen muss und die Steigerung der subjektiven Lebenszufriedenheit in den Fokus rücken sollte.²¹⁵ Für alle Beteiligten bedeutet das in der Praxis, in den Leitbildern und anschließenden Strategieentwicklungen eine Balance zwischen ökonomischen Zielen und gesellschaftlicher Verantwortung zu finden.

²¹³ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. VII, Minute: 00:45:17.

²¹⁴ Sommer & Welzer (2014): S. 169.

²¹⁵ Vgl. WBGU (2011): S. 71.

Dieser Konflikt muss ausgetragen werden, denn:

„Das Bessere, das haben alle sozialen Bewegungen gezeigt, setzt sich erstens nur dann durch, wenn die Konflikte, die mit seiner Durchsetzung verbunden sind, erfolgreich ausgetragen werden, und zweitens, wenn es sich in die Produktions- und Reproduktionsverhältnisse tiefenwirksam einschreibt.“²¹⁶

Die Arbeit mit Narrativen im Kontext der integrativen Leitbildentwicklung bietet viele Möglichkeiten, da nicht die eine richtige Geschichte gesucht wird, sondern die Synthese aus vielen Stories und Sichtweisen zählt.²¹⁷ Dennoch unterliegt diese Herangehensweise auch bedeutenden Einschränkungen, die einer kritischen Betrachtung bedürfen. Während sich Narrative bewusst aktivieren, fördern oder entwickeln können, liegt die fundamentale Limitation in der Unvorhersehbarkeit ihrer Resonanz und Wirkung. Die Verbreitung und Wirkmächtigkeit eines Narrativs entzieht sich weitestgehend der Kontrolle seiner Schöpfer:innen. Ebenso wenig lässt sich die Evolution des narrativen Inhalts im Prozess der gesellschaftlichen Aneignung und Weitererzählung lenken. Diese inhärente Unberechenbarkeit stellt eine zentrale Herausforderung für das Prozessdesign dar. Zudem findet die Arbeit mit gesellschaftlichen Narrativen stets in einem komplexen realpolitischen Machtkontext statt. Vielfältige externe Faktoren beeinflussen die eigene Agenda und können die intendierten Wirkungen narrativer Interventionen überlagern oder sogar konterkarieren. Dies erfordert eine fortlaufende Anpassung des Prozessdesigns an die sich ggf. verändernden Umstände. Für Transformationsprozesse ergibt sich daraus die Implikation, dass Narrative gefördert werden sollten, die einer nachhaltigen Entwicklung zuträglich sind. Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen müssen in erfolgreiche gesellschaftliche Narrative eingespeist und transformationshemmende Narrative zurückgedrängt werden. Um diese Ziele zu erreichen, sollte die eigene narrative Prägung zwingend reflektiert werden. Neue Narrative müssen zudem immer anschlussfähig an bestehende Denkweisen und Kommunikationsmuster sein. Das vorgestellte Prozessdesign versucht, die Potenziale narrativer Arbeit zu nutzen, stößt jedoch durch die Unvorhersehbarkeit an Grenzen. Zudem besteht die Gefahr, dass der Fokus auf Narrative andere wichtige Aspekte der Organisationsentwicklung vernachlässigt. Die ethische Dimension der Narrativarbeit stellt eine besondere Herausforderung dar. Die Grenze zwischen legitimen Diskursbeitrag und Manipulation ist oft fließend, was eine ständige kritische Reflexion des eigenen Handelns erfordert. Das Prozessdesign muss daher robuste Maßnahmen zur ethischen Selbstkontrolle wie den Macht- und Vetoverzicht von Führungspersonen implementieren und auch durchsetzen.²¹⁸ Zudem kann das narrative Zuhören in Gruppenprozessen eine interessante Dynamik offenbaren: Einerseits kann das extensive Aufnehmen von Perspektiven anderer den individuellen Gestaltungswillen hemmen, da die

²¹⁶ Sommer & Welzer (2014): S. 175.

²¹⁷ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. IV, Minute: 00:11:44.

²¹⁸ Vgl. Di Giulio & Defila (2023): S. 34f.

Vielfalt der Meinungen möglicherweise zu Unsicherheit oder Zurückhaltung führt. Andererseits zeigt sich, dass das tiefe Einlassen auf die Interpretationen und Erlebnisse anderer Teilnehmer:innen sowie die intensive Auseinandersetzung mit deren Themen oft in fruchtbaren Diskussionen mündet. Diese scheinbare Paradoxie unterstreicht die Bedeutung eines ausgewogenen Ansatzes in Gruppenprozessen. Die Erfahrung zeigt, dass eine Fokussierung auf aktives Zuhören letztlich zielführender sein kann als eine Überbetonung inhaltlicher Aspekte, was darauf hindeutet, dass die Qualität des Austauschs und das gegenseitige Verständnis oft wichtiger sind als die Quantität der besprochenen Inhalte.²¹⁹ Anders als bei starren Interventionen ergibt sich die konkrete Ausgestaltung narrativer Ansätze immer aus den spezifischen Gegebenheiten der Organisation und ihrer Zielsetzung. Diese Kontextgebundenheit ist sowohl eine Stärke als auch eine Herausforderung, da sie von den Akteuren ein hohes Maß an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit erfordert. Die Grenzen narrativer Methodik liegen weniger in der Methode selbst, als vielmehr in der Vorstellungskraft und Kreativität der Personen, die sie durchführen. Narrative Ansätze laden dazu ein, gemeinsam zu experimentieren und die Reichweite dieser Herangehensweise in der Organisationsentwicklung zu überprüfen. Dabei gilt es, die Balance zwischen strategischem Einsatz und kultureller Wirksamkeit zu finden, um die Potenziale narrativer Formate voll auszuschöpfen. Zudem erfordert die Arbeit mit Geschichten ein Bewusstsein für die Dynamik, die sie innerhalb einer Organisation erzeugen können. Geschichten sind nicht nur Werkzeuge zur Veränderung, sondern auch ein Spiegel bestehender Strukturen und Werte. Ihre Wirkkraft ist daher eng an die Bereitschaft der Organisation geknüpft, sich auf diese Reflexion einzulassen und die gewonnenen Erkenntnisse konstruktiv zu nutzen.²²⁰ Die Arbeit mit Narrativen in der Leitildentwicklung wirft des Weiteren auch eine Reihe ethischer Fragen auf, die sorgfältig reflektiert werden müssen. Zum Beispiel ist die Frage, wie man das Gute und Richtige in ein System einbringen kann, von zentraler Bedeutung. Es geht nicht nur darum ethische Prinzipien in den Prozess zu integrieren, sondern auch um die grundlegenden Prinzipien der Authentizität und Echtheit. Diese ethische Dimension ist enorm und reicht weit über den Prozess hinaus, da sie die Integrität der gesamten Intervention bestimmt und es sichergestellt werden muss, dass sie im Einklang mit den Zielen des Systems stehen. Das erfordert zwar ein hohes Maß an Sensibilität, stellt aber sicher, dass die narrative Methodik authentisch und effektiv eingesetzt wird, um nachhaltige Veränderungen zu fördern.²²¹

²¹⁹ Vgl. Kiesecker (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 58.

²²⁰ Vgl. Chlopzyk (2022) in: Erlach & Müller (Hrsg.): Narrative Organisationsentwicklung, S. 110.

²²¹ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. VI-VII, Minute: 00:39:11.

5.5 Reflexion der Arbeit mit Partizipation

Die partizipative Gestaltung von Veränderungsprozessen stellt einen zentralen Aspekt der Integrativen Leitbildentwicklung dar, begegnet in der organisationalen Praxis jedoch vielfältigen Widerständen, die einer kritischen Reflexion bedürfen. Es gibt zahlreiche Gründe, warum sich Organisationen trotz erkannter Notwendigkeit und Relevanz schwer mit Veränderungen tun, was unmittelbare Auswirkungen auf die Effektivität partizipativer Ansätze hat. Ein wesentlicher Faktor ist die in Organisationen etablierte Routine und das Festhalten an bewährten Mustern. Diese Phänomene sind aus systemtheoretischer Perspektive wenig überraschend, da Systeme aus einer zusammenhängenden Anordnung von Elementen bestehen, die kohärent organisiert sind, um etwas zu erreichen.²²² Die bestehende Organisation hat sich bereits als funktional erwiesen und entwickelt dadurch eine inhärente Trägheit gegenüber Veränderungen. Insbesondere in Krisensituationen, in denen Partizipation besonders wertvoll wäre, führt dies paradoxerweise oft zu einem typischen Verhalten der Vermeidung, einem bekannten Handlungsmuster, das gegenüber partizipativen Ansätzen präferiert wird. Auf der Ebene individueller Akteure verstärken Prädispositionen von Führungspersonen diese systemische Trägheit erheblich. Angst vor Kontrollverlust, Unsicherheit oder schlicht Gewohnheit wirken als psychologische Widerstände gegen partizipative Prozesse, die naturgemäß mit einer temporären Machtdiffusion einhergehen. Diese Faktoren manifestieren sich besonders deutlich im Kontext der Integrativen Leitbildentwicklung, deren Macht- und Vetoverzicht direkt mit etablierten Führungsparadigmen kollidieren kann und gleichzeitig eine paradoxe Herausforderung offenbart. Denn selbst partizipative Prozesse benötigen strukturelle Autorität, um wirksam zu sein, was die Gefahr erhöht, dass die Abschaffung von Hierarchie auch neue informelle Machtzentren schaffen kann. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, narrative Methoden wie das Reverse Reflecting Team nicht als Allheilmittel, sondern als Werkzeuge im steten Spannungsfeld zwischen Struktur und Emergenz zu begreifen. Was also in der theoretischen Konzeption als befreiende Öffnung gedacht ist, kann in der organisationalen Realität auch als bedrohliche Destabilisierung erlebt werden. Auf kollektiver Ebene spielen Gruppendenken, mangelnde Kommunikation und eine Kultur der Ablehnung neuer Ideen ebenfalls eine bedeutende Rolle. Diese Phänomene sind besonders problematisch für partizipative Ansätze, da sie jene kommunikativen und kooperativen Räume unterminieren, die für eine gemeinsame Entwicklung von Leitbildern essenziell sind. Wie aus den Forschungen zu organisationalen Narrativen hervorgeht, fehlt es in vielen Organisationen an einer Mehrstimmigkeit, die verschiedene Wissensarten und Perspektiven einbezieht. Stattdessen dominieren oft monolithische Erzählungen, die alternative Sichtweisen marginalisieren und damit partizipative Prozesse erheblich erschweren. Neben den kulturellen und psychologischen Faktoren wirken auch ökonomische Ursachen als substantielle Hindernisse für partizipative Ansätze. Kurzfristige Gewinnorientierung und fehlende Ressourcen für

²²² Vgl. Meadows (2008): S. 76.

Veränderungsprojekte können einen bremsenden Effekt auf partizipative Prozesse haben, die naturgemäß zeit- und ressourcenintensiv sind. Diese ökonomischen Restriktionen manifestieren sich in der Praxis oft in einer unzureichenden personellen und zeitlichen Ausstattung partizipativer Formate, was ihre Wirksamkeit erheblich einschränkt und zu oberflächlicher Pseudo-Partizipation führen kann. Besonders herausfordernd ist die Reflexion partizipativer Prozesse im Kontext „archetypischer problemgenerierender Strukturen“.²²³ Die destruktive Wirkung, die von ihnen ausgeht, wird oft einzelnen Akteur:innen oder Ereignissen zugeschrieben, obwohl sie tatsächlich eine Folge der gesamten Systemstruktur ist. Dies führt zu ineffektiven Lösungsansätzen, die an Symptomen ansetzen, anstatt tieferliegende strukturelle Ursachen zu adressieren. In Leitbildentwicklungen ist dieses Dilemma nur schwer aufzulösen, da die verantwortlichen Protagonist:innen normalerweise auf ihrer Position bleiben und Strukturen nicht kurzerhand geändert werden können. Trotz dieser vielfältigen Widerstände bietet die partizipative Prozessgestaltung auch signifikante Potenziale zur Überwindung organisationaler Trägheit. Die Fähigkeit von lebenden und sozialen Systemen zur Selbstorganisation und Weiterentwicklung kann durch partizipative Formate aktiviert werden. Diese bemerkenswerte Eigenschaft ermöglicht es, durch die Schaffung völlig neuer Strukturen und Verhaltensweisen grundlegende Veränderungen zu initiieren. Die Integrative Leitbildentwicklung versucht, sich diese Eigenschaft zunutze zu machen, indem sie neue Paradigmen kreiert, Selbstorganisation fördert und eine kritische Masse aufbaut, welche nach Veränderungen in der Organisation verlangt und diese auch aktiv forciert.

²²³ Vgl. Meadows (2011): S. 112.

5.6 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Die in diesem Kapitel dargestellten Ergebnisse sind das Resultat der Entwicklung, Anwendung und Reflexion eines integrativen Prozessdesigns für die Entwicklung von Leitbildern in Organisationen. Das Prozessdesign wurde auf Basis einer methodischen Triangulation aus umfassender Literaturanalyse, praxisbezogenen Erfahrungen aus mehreren Leitbildentwicklungsprojekten sowie leitfadengestützten Expert:inneninterviews entwickelt und validiert. Die nachfolgend dargestellten Einzelergebnisse verdichten die zentralen Erkenntnisse, die sich aus der systematischen Analyse und Anwendung des Prozessdesigns ergeben haben.

5.6.1 Ergebnis 1: Systemische Nachhaltigkeit ist ein Resilienzgarant

Durch die Auswertung einschlägiger systemtheoretischer Literatur (u.a. Meadows, Schmidt), die Reflexion praktischer Entwicklungsprojekte und die Aussagen der interviewten Expert:innen konnte systemische Nachhaltigkeit als Resilienzgarant bestätigt werden. Die Erfahrung aus der Praxis zeigte, dass insbesondere iterative Feedbackschleifen und die Förderung selbstorganisierender Strukturen zu langfristiger Resilienz von Organisationen beitragen. Es konnte weiterhin begründet werden, dass Nachhaltigkeit nur gelingt, wenn Leitbilder als Kern einer Organisation wirken, die sowohl Stabilität als auch evolutionäre Anpassung ermöglichen.

5.6.2 Ergebnis 2: Partizipation changiert häufig zwischen dem Ideal und der Realität

Trotz der nachgewiesenen Wirksamkeit partizipativer Prinzipien offenbarte sich die Ambivalenz von Partizipation als Erfolgsfaktor. Die Reflexion und Auswertung der Praxisprojekte und die Aussagen der Expert:innen belegten, dass partizipative Prinzipien wie das Sprecher:innengruppenprinzip sowie der Macht- und Vetoverzichts die Akzeptanz und Legitimität von Leitbildern erhöhten, jedoch auch systemimmanente Grenzen und Risiken, wie z.B. die starke Abhängigkeit von Multiplikator:innen, bargen. Fehlendes Feedback, mangelnde Akzeptanz der Personen oder ungünstige interne Kommunikationsprozesse können unter gewissen Umständen zum Erlahmen des Prozesses führen. Eine Studie von InterSearch Executive Consultants unterstreicht, dass 86 % der deutschen Unternehmen zwar ein Leitbild besitzen, es von 60 % der Mitarbeitenden jedoch nicht akzeptiert wird – oft wegen unzureichender Partizipation bei der Entwicklung.²²⁴ Diese Arbeit zeigt, dass Partizipation eine strukturierte Offenheit in einer Organisation schaffen muss – also einen Balanceakt zwischen Hierarchieabbau und Steuerungsfähigkeit.

²²⁴ Vgl. InterSearch Executive Consultants (2014): Abgerufen am 13.07.2025.

5.6.3 Ergebnis 3: Narrative Methodik kann als Brücke zwischen Wissen und Handeln dienen

Die narrative Methodik erwies sich im Rahmen des integrativen Prozessdesigns sowie in den durchgeführten Expert:inneninterviews als gut funktionierende Brücke zwischen Wissen und Handeln. Die Analyse zeigte, dass es durch Storylistening und Storydoing gelingen kann, abstrakte Nachhaltigkeitsziele in identitätsstiftende Erzählungen zu übersetzen und diese zu operationalisieren. In der Analyse traten jedoch auch Defizite existierender Nachhaltigkeitsnarrative auf: Pathogenetische Angstbilder, mangelnde Mehrstimmigkeit und imperative Demontage bestehender Praktiken lösen menschliche Widerstände aus. Erfolgreiche Leitbilder hingegen integrieren stattdessen positive Zukunftsbilder, die ökonomische Ziele mit gesellschaftlicher Verantwortung verbinden und verschiedene Wissensarten synthetisieren. Letzten Endes bestätigt die Arbeit jedoch Christine Erlachs These, dass Nachhaltigkeit *„nicht kommuniziert, sondern erfahren werden muss“*²²⁵ und normative Leitbildinhalte in kollektiv geteilte Erfahrungen übersetzt werden sollten. Die Wirksamkeit dieses Ansatzes wurde sowohl in den analysierten Praxisfällen als auch in den Expert:inneninterviews bestätigt und zeigte sich einer rein kognitiven Wissensvermittlung als überlegen.

5.6.4 Ergebnis 4: Systemische Paradoxien treffen auf praktische Implikationen

Die größte Herausforderung des Prozessdesigns lag sicherlich in der Dialektik zwischen Kontrolle und Emergenz. Extern gesteuerte Prozesse riskieren immer, die kritische Masse an veränderungswilligen Menschen nicht zu erreichen. Rein selbstorganisierte Ansätze können dagegen an mangelnder Kohärenz scheitern. Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Integrative Leitbildentwicklung wie Hesses Figur des Buddha Gotama *„das Dickicht der Meinungen“* durchdringen muss, ohne in dogmatische Lösungen zu verfallen. In den analysierten Praxisprojekten und durch die Rückmeldungen der interviewten Expert:innen zeigte sich, dass die Installation moderierter Feedback-Foren zur Reduktion der Multiplikator:innenabhängigkeit beitragen und digitale Partizipationstools die kontinuierlichen Feedbackschleifen sichern könnten, um Angstbilder oder Widerstände in eine gewisse Handlungsmotivation zu transformieren.

5.6.5 Ergebnis 5: Nachhaltigkeit hat ein narratives Problem

Es ist deutlich geworden, dass das Fehlen überzeugender Zukunftsgeschichten ein zentrales Hindernis für die Förderung nachhaltigen Handelns darstellt, denn viele Menschen assoziieren Umweltschutz mit Verzicht, was auf tief verwurzelte Glaubenssätze zurückzuführen ist. Diese Überzeugungen, dass die

²²⁵ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. VII-VIII, Minute: 00:47:32.

persönlichen Wünsche und Wirtschaftswachstum als unvereinbar mit der Nachhaltigkeit betrachtet werden, müssen durch alternative Narrative herausgefordert werden. Daher ist es notwendig, neue Erzählungen zu entwickeln, zu etablieren und kontinuierlich zu verbreiten, um nachhaltiges Handeln als begehrenswert zu gestalten und bestehende semantische Barrieren zu überwinden.²²⁶ Die Integrative Leitbildentwicklung kann dazu ihren Beitrag leisten.

5.6.6 Fazit: Die Integrative Leitbildentwicklung nutzt die Kraft paradoxer Integration

Die Stärke des integrativen Ansatzes liegt in der bewussten Nutzung systemischer Spannungen zwischen Struktur und Emergenz, Rationalität und Emotionalität, persönlicher Handlungsfähigkeit und kollektiver Weisheit. Das Design beweist, dass Nachhaltigkeit nicht durch lineare Planung, sondern durch die Kultivierung adaptiver Narrative gelingen und die organisationale DNA tiefenwirksam verändert werden kann. Letztlich bestätigt die Arbeit Siddharthas Einsicht: Wahrer Wandel entsteht nicht durch Heilsversprechen, sondern durch erlebte Erfahrungen, die Systeme von innen heraus transformieren.



Abbildung 9: Nutzung von paradoxen Elementen für nachhaltigen Wandel
(eigene Darstellung)

²²⁶ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. IX, Minute: 00:54:58.

5.7 Vergleich und kritische Reflexion der Perspektiven

Die integrative Leitbildentwicklung stützt sich auf die systematische Verknüpfung von wissenschaftlichem Forschungsstand, empirischen Erkenntnissen aus Expert:inneninterviews und eigenen Praxiserfahrungen. Im Folgenden werden die zentralen Themenfelder entlang dieser drei Perspektiven systematisch gegenübergestellt, analysiert und hinsichtlich ihrer Implikationen bewertet.

5.7.1 Systemische Nachhaltigkeit

5.7.1.1 Übereinstimmungen

Alle Perspektiven betonen, dass nachhaltige Leitbildentwicklung auf einem systemischen Verständnis basieren muss. Die Literatur hebt die Integration der ökologischen, sozialen und ökonomischen Dimension sowie die Bedeutung von Resilienz in Organisationen und Feedbackschleifen hervor. Experten wie Jürgen Schmidt unterstreichen die Notwendigkeit, Unternehmen in größere gesellschaftliche und ökologische Systeme einzubetten. Die Praxiserfahrungen zeigen, dass die konsequente Anwendung systemischer Prinzipien die Akzeptanz und Verankerung nachhaltiger Ziele fördert.

5.7.1.2 Widersprüche und Lücken

Während die Theorie häufig einen umfassenden und normativen Anspruch an Nachhaltigkeit stellt, zeigte sich in den Interviews und der Praxis, dass Umsetzungsversuche häufig an branchenspezifischen oder kulturellen Widerständen scheitern. Besonders in nicht-nachhaltigen Branchen stößt der systemische Ansatz an seine Grenzen.

5.7.1.3 Implikationen

Leitbildprozesse sollten gezielt auf die systemische Verankerung von Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. Dieses Vorgehen erfordert jedoch eine frühzeitige Sensibilisierung der Mitarbeitenden und ein klares Mandat seitens der Geschäftsführung.

5.7.2 Partizipation

5.7.2.1 Übereinstimmungen

In allen drei Perspektiven wird Partizipation als Schlüsselfaktor für Akzeptanz, Legitimation und Wirksamkeit von Leitbildprozessen hervorgehoben. Die Forschung empfiehlt die Einbindung aller relevanten Stakeholder. Besonders die Bedeutung von Macht- und Vetoverzicht wird von Experten wie Stefan Klaußner betont, der aber ebenfalls auf die Herausforderungen bei Multiplikation und

Feedback hinweist. In der Praxis zeigte sich, dass partizipative Formate die Identifikation mit Leitbildprozessen stärken und zu einem höheren gegenseitigen Verständnis im Unternehmen beitragen.

5.7.2.2 Widersprüche und Lücken

Trotz der großen Zustimmung zur Wichtigkeit von Partizipation wurde in den Interviews und der Praxis deutlich, dass die Umsetzung oft an internen Machtstrukturen, Zeitressourcen oder mangelnder Motivation scheitert. Besonders in großen Organisationen ist eine symmetrische Kommunikation in alle Abteilungen oft personenabhängig und die Repräsentativität der Beteiligung nicht immer gewährleistet.

5.7.2.3 Implikationen

Für die Praxis ist die bewusste Gestaltung von Kommunikations- und Feedbackstrukturen ein erfolgskritischer Faktor. Die Sprecher:innengruppen und eingebaute iterative Rückkopplungsschleifen können die Legitimität erhöhen, müssen aber mit geeigneten Steuerungsmechanismen flankiert werden, um eine zu starke Multiplikatorenabhängigkeit zu vermeiden.

5.7.3 Narrative Methoden

5.7.3.1 Übereinstimmungen

Die Forschung erkennt in narrativen Methoden einen Schlüssel zur Sinnstiftung und Identitätsbildung. Insbesondere die Expertin Christine Erlach beschreibt Narrative als Resonanzräume, die Wissen und Handeln miteinander verbinden. In der Praxis erhöhen Storytelling-Formate das Engagement der Beteiligten und fördern die emotionale Verankerung von Leitbildinhalten.

5.7.3.2 Widersprüche und Lücken

Ein zentrales Risiko besteht darin, dass dominante Narrative alternative Sichtweisen marginalisieren, verdrängen oder ersetzen können. Auch die Forschung weist auf die Gefahr einer narrativen Fixierung hin, die Innovation, Vielfalt und Meinungspluralismus einschränken kann.

5.7.3.3 Implikationen

Narrative Formate sollten bewusst so eingesetzt werden, dass unterschiedliche Perspektiven sichtbar und kollektive Lernprozesse gefördert werden. Dadurch tragen sie zur Demokratisierung von Gesprächsprozessen bei und sorgen dafür, Machtverhältnisse und Widersprüche kritisch zu reflektieren.

5.7.4 Erfolgsfaktoren

5.7.4.1 Übereinstimmungen

Alle Perspektiven betonen die Bedeutung der Beteiligung der Führungsebene, klarer Strukturen, iterativer Feedbackschleifen und emotionaler Ansprache. Die intrinsische Motivation der Führung sowie die Diversität der Teilnehmenden werden als zentrale Erfolgsfaktoren identifiziert.

5.7.4.2 Widersprüche und Lücken

In der Praxis fehlt oft die intrinsische Motivation der Führungskräfte oder auch die Zeit, diese herzustellen. Stattdessen dominieren externe Antreiber wie das Erlangen eines bestimmten Zertifikates oder der Wunsch nach einer hohen öffentlichen Sichtbarkeit. Auch informelle Machtstrukturen werden von der Literatur nur selten zum Thema gemacht, wenngleich diese partizipative Prozesse erfolgreich behindern können.

5.7.4.3 Implikationen

Eine erfolgreiche Leitbildentwicklung erfordert die frühzeitige Einbindung und Teilhabe der Führungsebene, um eine ausreichende Motivation sicherzustellen. Nur durch transparente Prozesse und eine offene Kommunikationskultur, kann der Erfolg sichergestellt werden.

5.7.5 Herausforderungen

5.7.5.1 Übereinstimmungen

Die Gefahr generischer Leitbilder, mangelnder Partizipation, Widerstände gegen Veränderung und kommunikative Barrieren werden in allen Perspektiven erkannt. Interviews und Praxis zeigten zudem, dass in großen Organisationen Komplexität und soziale Distanz die Kommunikation erschweren können.

5.7.5.2 Widersprüche und Lücken

Die Forschung geht oft von idealtypischen Prozessen aus, während die Praxis und die Interviews zeigten, dass Widerstände und Ermüdungserscheinungen besonders später in der Umsetzungsphase auftreten. Die Arbeit mit digitalen Formaten erschwert zudem die emotionale Beteiligung.

5.7.5.3 Implikationen

Leitbildprozesse sollten flexibel gestaltet werden, um auf organisationale Besonderheiten reagieren zu können. Die Nutzung digitaler Tools muss kritisch reflektiert und ggf. durch analoge Formate ergänzt werden.

5.7.6 Nachhaltigkeitsnarrative

5.7.6.1 Übereinstimmungen

Es besteht Konsens, dass attraktive Zukunftserzählungen für nachhaltiges Handeln fehlen und stattdessen Verzichtsnarrative dominieren, welche aber demotivierend wirken. Die Expert:innen betonen die Notwendigkeit alternativer, begehrenswerter Nachhaltigkeitsgeschichten. In der Praxis fördern positive, alltagsnahe, eigene Geschichten die Anschlussfähigkeit an erfolgreiche Erzählungen.

5.7.6.2 Widersprüche und Lücken

Es besteht eine Diskrepanz zwischen dem normativen Anspruch, Nachhaltigkeit positiv zu erzählen, und der tatsächlichen Fähigkeit, solche Narrative in Organisationen zu etablieren. Die Entwicklung neuer Narrative ist ein komplexer und oft langwieriger Prozess, der ein hohes Durchhaltevermögen der Beteiligten fordert.

5.7.6.3 Implikationen

Die Entwicklung und Verbreitung positiver Nachhaltigkeitsnarrative sollte integraler Bestandteil von Leitbildprozessen sein. Methoden, welche die Mitarbeitenden befähigen, eigene wünschenswerte Zukunftsbilder zu entwickeln, müssen unterstützt und weiterentwickelt werden.

5.7.7 Fazit

Zusammenfassend zeigt die systematische Gegenüberstellung, dass eine wirksame integrative Leitbildentwicklung auf der synergetischen Verbindung von systemischer Nachhaltigkeit, Partizipation und narrativen Methoden beruht. Die größten Herausforderungen liegen dabei in der Überwindung organisationaler Routinen und Abhängigkeiten, der Sicherung breiter Beteiligung sowie der Entwicklung attraktiver, handlungsleitender Narrative. Für die Praxis ergeben sich daraus folgende zentrale Implikationen:

- Frühe und breite Stakeholder-Einbindung ist unverzichtbar.
- Narrative Methoden müssen kritisch-reflexiv eingesetzt werden.

- Führungspersonen sollten als Change Agents agieren bzw. dazu ausgebildet werden.
- Iterative Feedbackschleifen und adaptive Prozessstrukturen sind essenziell.
- Positive Nachhaltigkeitsnarrative müssen gezielt gefördert werden.

Offen bleibt, wie digitale und hybride Formate die Qualität partizipativer und narrativer Leitbildprozesse beeinflussen und wie organisationale Machtstrukturen langfristig transformiert werden können. Hier besteht weiterer Forschungsbedarf.

5.8 Implikationen für die Praxis und die weitere Forschung

„Dies war unter des Fährmanns Tugenden eine der größten: er verstand wie wenige das Zuhören. Ohne daß er ein Wort gesprochen hätte, empfand der Sprechende, wie Vasudeva seine Worte in sich einließ, still, offen, wartend, wie er keines verlor, keines mit Ungeduld erwartete, nicht Lob noch Tadel daneben stellte, nur zuhörte.“²²⁷

Der Fährmann Vasudeva verkörpert in Hesses „Siddhartha“ eine besondere Form der Weisheit, die nicht durch intellektuelle Vermittlung, sondern durch tiefes Zuhören, Verstehen und unmittelbares Erleben entsteht. Als stiller Lehrer und Begleiter Siddhartas demonstriert er eine Haltung, die für das Konzept der Integrativen Leitbildentwicklung nahezu vorbildlich ist. Es ist seine Fähigkeit wahrhaftig zuzuhören und die Stimmen der Welt, die von Hesse durch den Fluss symbolisiert werden, in ihrer Vielschichtigkeit zu verstehen. Vasudevas Weisheit entspringt keiner akademischen Bildung, sondern seiner tiefen Verbundenheit mit dem Fluss, seinen Phänomenen und Perspektiven. Diese Haltung spiegelt präzise jene Erkenntnis wider, die in der Einleitung der Masterarbeit zitiert wird: *„Daß etwas zu wissen und etwas zu erleben zwei völlig unterschiedliche Dinge sind.“* Wie Siddhartha erfahren muss, kann echtes Verständnis *„nicht nur mit dem Gedächtnis, sondern mit den Augen, mit dem Herzen, mit dem Magen“* erfolgen. Diese Unterscheidung zwischen intellektuellem Wissen und verkörperter Erfahrung bildet den Kern des integrativen Prozessdesigns. Während andere Ansätze der Leitbildentwicklung möglicherweise die Ebene der kognitiven Wissensvermittlung ansteuern, zielt das vorgestellte Konzept auf eine tiefere, erfahrungsbasierte Verankerung ab – ganz im Sinne Vasudevas, der seine Erkenntnisse nicht wie der Buddha Gotama predigt, sondern zum Fühlen und Hören anleitet. Zu Siddhartha sagt er:

„Das Zuhören hat mich der Fluß gelehrt, von ihm wirst auch du es lernen. Er weiß alles, der Fluß, alles kann man von ihm lernen. Sieh, auch das hast du schon vom Wasser gelernt, daß es gut ist, nach unten zu streben, zu sinken, die Tiefe zu suchen.“²²⁸

²²⁷ Hesse (1974): S. 85.

²²⁸ Hesse (1974): S. 86.

Diese Flussmetapher entspricht in bemerkenswerter Weise dem systemtheoretischen Fundament der Integrativen Leitbildentwicklung, da der Fluss hier als vernetzte Einheit zu verstehen ist, in dem alle Stimmen, Ereignisse und Zeiten miteinander verbunden sind. Diese systemische Perspektive überwindet lineare, monokausale Erklärungen und entwickelt stattdessen ein Verständnis für komplexe Wechselwirkungen, da der Fluss ständig in Bewegung, von Feedbackschleifen mit seiner Umwelt durchzogen und nur durch aufmerksames Zuhören und Beobachten wirklich verständlich wird. Auch große Transformationsprozesse sind weder lineare Prozesse, noch werden sie durch das intentionale Handeln mächtiger Akteure gesteuert. Vielmehr resultieren sie aus dem Zusammenspiel verschiedener Dynamiken, die auf unterschiedlichen Zeitskalen ablaufen, sich aber zu einer übergeordneten Richtung des Wandels verdichten. Diese Komplexität unterstreicht die Notwendigkeit eines ganzheitlichen und langfristigen Ansatzes bei der Planung und Durchführung von Transformationsprozessen.²²⁹ Bemerkenswert an Vasudevas Lehrmethode ist auch seine radikale Zurückhaltung. Er verzichtet auf Autorität und dogmatische Belehrungen, was dem Prinzip des „Macht- und Vetoverzichts“ im Prozessdesign der Integrativen Leitbildentwicklung entspricht. Durch diese Haltung schafft er einen Raum, in dem Siddharta seine eigenen Erkenntnisse entwickeln kann. In diesem Sinne wird dem Schüler vom Lehrer keine Lehre im konventionellen Sinne angeboten, sondern eine narrative Erfahrung, die transformatives Potential entfaltet und in der er seine eigene Identität neu verstehen lernt. Dieser Ansatz überwindet genau wie die Integrative Leitbildentwicklung jene Defizite, die bei klassischen Nachhaltigkeitsnarrativen kritisiert werden: der Fokus auf abstrakte Fakten statt erlebbarer Geschichten, die mangelnde Mehrstimmigkeit und der pathogenetische Ansatz, der Angst statt Motivation erzeugt. Die systemischen, partizipativen und narrativen Elemente der Integrativen Leitbildentwicklung bieten weitreichende Implikationen für die organisationale Praxis und zukünftige Forschungsvorhaben an. Aus der dialektischen Spannung zwischen strukturierter Prozesssteuerung und emergenter Selbstorganisation lassen sich folgende prägnante Handlungsfelder ableiten.

²²⁹ Vgl. WBGU (2011): S. 90.

5.8.1 Implikationen für die Praxis

In der praktischen Anwendung erfordert die Integrative Leitbildentwicklung zunächst ein Umdenken bezüglich organisationaler Transformation.

5.8.1.1 Stärkere Anerkennung der kulturellen Bedeutung von Leitbildprozessen

Wie das Peter F. Drucker zugeschriebene und später von Mark Fields verbreitete Zitat „*Culture eats Strategy for Breakfast*“ verdeutlicht, sollten die kulturellen Aspekte in jeder Organisationsentwicklung stärker berücksichtigt werden als die rein strategischen Faktoren.²³⁰ In der Konsequenz müssten Leitbildprozesse vielmehr primär als kulturbildende Interventionen verstanden werden und nicht als isolierte strategische Instrumente, die unter Umständen wirkungslos bleiben, weil sie mit der Unternehmenskultur nicht korrespondieren. Edgar Schein betont in diesem Zusammenhang, dass Kultur für eine Gruppe das ist, was die Persönlichkeit oder der Charakter für ein Individuum ist. Deshalb ist es in jedem Prozess wichtig und notwendig, die spezifischen Merkmale und Dynamiken einer Organisation zu verstehen. Organisationskultur manifestiert sich in verschiedenen Elementen. Dazu gehören beobachtbare Verhaltensregelmäßigkeiten bei Interaktionen, Gruppennormen und -werte, Denkgewohnheiten, mentale Modelle, linguistische Paradigmen, Rituale oder integrierte Symbole.²³¹ Daraus lässt sich schlussfolgern, dass Praktiker:innen jede Organisation als einzigartige kulturelle Entität mit einer Vielzahl von kulturellen Unterschieden anerkennen müssen und diesem Umstand durch ihre Handlungen anschließend auch Rechnung tragen.

5.8.1.2 Unterstützung der Leitbildinhalte durch Personalentwicklung

Auch die Personalentwicklung kann in der Leitbildentwicklung ihren Beitrag leisten. Im Sinne einer wirksameren Zukunftsorientierung in Nachhaltigkeitsprozessen wird die Notwendigkeit betont, dass Mitarbeitende in ihrer Entwicklung so unterstützt werden sollten, dass sie bereit sind, selbst ein hohes Maß an Eigenverantwortung zu übernehmen, während sie durch interne und externe Akteure begleitet werden.²³² Die kulturellen Praktiken einer Organisation müssen also zwingend mit den Nachhaltigkeitsprinzipien der Personalentwicklung korrespondieren und diese aktiv unterstützen. Dieser Anspruch lässt sich direkt auf die Leitbildpraxis übertragen, denn Partizipation muss deutlich über eine oberflächliche Beteiligung hinausgehen und eine tiefe Verantwortungsübernahme ermöglichen. Nachhaltigkeit manifestiert sich somit weniger in einzelnen Aktivitäten als in einer grundlegenden Haltung, aus der sich unterschiedliche Aktionen ableiten können, weil langfristig tief verankerte Denkweisen verändert werden.

²³⁰ Vgl. Kotter (2008): S. 21ff. Häufig Peter F. Drucker zugeschrieben, populär gemacht durch Mark Fields (2006).

²³¹ Vgl. Schein (2010): S. 13.

²³² Vgl. Thom & Zaugg (2009): S. 19ff.

5.8.1.3 Adressatenorientierte Kommunikation und neue Narrative

Von zentraler Bedeutung ist zudem die kommunikative Dimension. Der Nachhaltigkeitsdiskurs leidet häufig unter einem Übergewicht faktischer Argumentation und mangelnder Adressatenorientierung. Die aristotelische Erkenntnis *“Der Hörer ist die richtungsgebende Instanz!”*²³³ muss deshalb in der Praxis durch eine angemessenere Kommunikation viel konsequenter umgesetzt werden. Denn die große Schwierigkeit im Gestalten von Transformationsprozessen liegt in der Einhaltung des Angemessenheitspostulates, da jeder Stakeholder diesbezüglich eigene Bedürfnisse, Erwartungen und Ansprüche hat.²³⁴ Auf der einen Seite sind also narrative Fähigkeiten wie bedingungsloses und wertfreies Zuhören essentiell, um belastbare Thesen bilden zu können, aus denen ein individuelles Prozessdesign schließlich konstruiert werden kann. Auf der anderen Seite kann dieses Vorgehen das Organisationssystem auch immer nur in Ansätzen greifbar machen. Das erfordert jedoch, weniger auf das Drücken von systemischen Hebelpunkten zu setzen, als ein strategisches, tiefgreifendes und leidenschaftliches Loslassen und Tanzen mit dem System zu versuchen.²³⁵ Ein kausales Input-Output-Denken ist hier genauso fehl am Platz wie das naive Postulieren von Erfolgsgarantien. Es kann nur um Wahrscheinlichkeiten gehen, dass bestimmte Ereignisse wirkungsvoll eintreten und nie um Wahrheiten.²³⁶ Die Erkenntnis, dass sich die Welt nie vollständig verstehen lässt, erfordert Achtsamkeit und Offenheit für unerwartete Entwicklungen im eigenen Prozessdesign, statt allzu selbstbewusst den vermeintlich kürzesten und vermeintlich effektivsten Weg zu gehen. Diese Haltung verlangt eine tiefgreifende Demut gegenüber der Komplexität sozialer Systeme und Prozesse, die der Fährmann Vasudeva aus Hesses *“Siddharta”* folgendermaßen zum Ausdruck bringt:

*„Viele habe ich übergesetzt, Tausende, und ihnen allen ist mein Fluß nichts anderes gewesen als ein Hindernis auf ihren Reisen. Sie reisten nach Geld und Geschäften, und zu Hochzeiten, und zu Wallfahrten, und der Fluß war ihnen im Wege, und der Fährmann war dazu da, sie schnell über das Hindernis hinwegzubringen.“*²³⁷

Der Fährmann schildert damit ein Dilemma, welches auch in Organisationsentwicklungen auftreten kann. Es besteht darin, dass Transformationsprozesse gelegentlich als störende, zeit-, geld und nervenraubende Maßnahmen betrachtet werden und nicht als wesentliche Lernräume, die eigenen Gesetzmäßigkeiten folgen.

²³³ Ueding & Steinbrink (2005): S. 77f.

²³⁴ Vgl. ebd.: S. 221ff.

²³⁵ Vgl. Meadows (2011): S. 165.

²³⁶ Vgl. Knappe (2013): S. 135ff.

²³⁷ Hesse (1974): S. 87.

Wenig überraschend dazu, bietet die Beratungsindustrie eine Vielzahl von Möglichkeiten an, um ihre Kund:innen zügig *„über das Hindernis hinwegzubringen“* um sich nicht länger mit quälenden Prozessen aufzuhalten.²³⁸ Zu diesem Vorgehen sagt Meadows:

*„Our culture, obsessed with numbers, has given us the idea that what we can measure is more important than what we can't measure.“*²³⁹

Wenn also die Quantität weiterhin der Qualität vorgezogen wird, verzerrt dies die Ziele und Ergebnisse unserer Systeme, weil sie sich dann zum Ziel der Feedbackschleifen und zum zentralen Fokus der Aufmerksamkeit einer Organisation entwickelt. Das Resultat wird dann unweigerlich die Verstärkung von Quantität sein.²⁴⁰ Deshalb muss die Gestaltung von angemessenen, nachhaltigen Beziehungen zur Natur, zueinander oder zu den von Menschen geschaffenen Institutionen noch stärker mitgedacht werden. Dafür sind eine wirkungsvolle Methodik und Didaktik sowie Kooperation und Verständnis wichtiger als die üblichen Stilmittel Kontrolle und Dominanz.

5.8.1.4 Ausbildung von Change Agents

Die Entwicklung von Menschen zu Change Agents kann einen zentralen Beitrag leisten, um nachhaltige Transformationen in Organisationen zu fördern. Diese Personen zeichnen sich dadurch aus, dass von ihnen Veränderungen im persönlichen, organisatorischen und gesellschaftlichen Umfeld durch die individuelle Kombination von Wissen, Fähigkeiten und der eigenen Haltung ausgehen.²⁴¹ Menschen, die als Change Agents wirken, nehmen ihre Verantwortung als Bürger:in in besonderem Maße wahr und verbinden sie mit institutionellem Engagement. Sie verfolgen eine klare Vision gesellschaftlicher Veränderung, vernetzen sich mit anderen Mitstreiter:innen und erzeugen eine kritische Masse, die notwendig ist, um Routinen und Rahmenbedingungen zu verändern und langfristige Paradigmenwechsel zu fördern.²⁴² Die Ausbildung von Change Agents erfordert eine umfassende Kompetenzentwicklung, die über die bloße Vermittlung von Wissen hinausgeht. Sie umfasst die Entwicklung einer „Transformative Literacy“, die es den Change Agents ermöglicht, die Sprache der Nachhaltigkeit zu beherrschen und aktiv zu gestalten.²⁴³ Dieser Prozess kann sich am antiken Rhetorikideal des *„vir bonus dicendi peritus“* orientieren – des guten Mannes, der reden kann und seine Fähigkeiten in den Dienst der Gemeinschaft stellt.²⁴⁴ Diese ethische Verantwortung verlangt von Menschen, die aktiv Veränderungen herbeiführen wollen, ihre Handlungen permanent zu hinterfragen, sie zu reflektieren und nachhaltig-

²³⁸ Vgl. IBISWorld (2025): Abgerufen am 13.07.2025.

²³⁹ Meadows (2011): S. 174.

²⁴⁰ Vgl. ebd.: S. 168.

²⁴¹ Vgl. Schneidewind (2019): S. 452.

²⁴² Vgl. ebd.: S. 458.

²⁴³ Vgl. Schneidewind (2013): S. 82ff.

²⁴⁴ Vgl. Ueding & Steinbrink (2005): S. 88.

keitswirksam zu gestalten. Die wichtigste Kompetenz von Change Agents ist die Entwicklung einer persönlichen Gesprächsfähigkeit im Sinne der Nachhaltigkeit. Diese Fähigkeit, wie sie von Geißner beschrieben wird, umfasst die situativ gesteuerte, personengebunden und sprachbezogene Kommunikation, die Sinn konstituiert und Handlungen auslöst.²⁴⁵ Es müssen also Personen ausgebildet werden, die in der Lage sind, ökologisch, sozial und ökonomisch sprachfähig zu werden, indem sie die Prosodie, Syntax, Semantik, Grammatik und das Vokabular von Nachhaltigkeit erlernen und die dadurch in die Lage versetzt werden, interdisziplinäre Verknüpfungen herzustellen. Dieser Paradigmenwechsel in der Ausbildung könnte zu einer Abkehr von passiver Wissensvermittlung beitragen und vielmehr durch eine aktive Sprachproduktion und -schöpfung eine überzeugende Wirkung erzielen. Wenn also Kompetenz als das Verfügen über ein Können verstanden wird, dann gehören dazu auch die persönliche Eignung, etliche Fertigkeiten und vor allem viel Übung.²⁴⁶ Die Ausbildung von Change Agents stellt eine doppelte Herausforderung dar: Sie erfordert sowohl individuelle Kompetenzentwicklung als auch organisatorische Anpassungen. Unternehmen müssen eine Kultur der Offenheit und des Experimentierens schaffen, die es Change Agents ermöglicht, ihre Visionen umzusetzen und eine kritische Masse zu erzeugen. Hier sollte dringend die Erkenntnis einziehen, dass die Fähigkeit zum Zuhören und zum Perspektivwechsel, sprachliche Eloquenz, die eigene persönliche Haltung und der angemessene sprachliche Ausdruck wirkungsvoller sind, als die faktische Tatsache, dass man selbst Recht hat.²⁴⁷

5.8.1.5 Förderung von abduktivem Denken durch narrative Methodik

Die Entwicklung von Leitbildern erfordert in der Praxis eine methodische Erneuerung, die über traditionelle Denkweisen hinausgeht. Häufig wird entweder induktiv oder deduktiv gearbeitet, indem man entweder von einer Theorie ausgeht und das Leitbild ableitet oder durch Umfragen und Befragungen Inhalte sammelt. Das abduktive Denken, das sich durch die Inspiration aus anderen Feldern und das Überwinden von Feldgrenzen auszeichnet, wird jedoch oft vernachlässigt. Dieses Denken ermöglicht es, metaphorisch und assoziativ zu arbeiten, was für die Schaffung innovativer und nachhaltiger Leitbilder entscheidend ist. Ein vielversprechender Ansatz zur Förderung des abduktiven Denkens ist die narrative Methodik. Sie bietet einen Zugang, um über traditionelle Grenzen hinauszugehen und die Komplexität der Herausforderungen angemessen zu erfassen. Eine stärkere Integration solcher Methoden in die Praxis der Leitbildentwicklung könnte dazu beitragen, die Qualität und Wirksamkeit der entwickelten Leitbilder erheblich zu steigern.²⁴⁸

²⁴⁵ Vgl. Geißner (1988): S. 61.

²⁴⁶ Vgl. Heidenreich et al. (2006): S. 15.

²⁴⁷ Vgl. Griesbach & Lepschy (2015): S. 21f.

²⁴⁸ Vgl. Chlopczyk (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XV, Minute: 00:19:36.

5.8.1.6 Starker Bezug zur Lebens- und Arbeitswelt

Die Entwicklung von Leitbildern erfordert eine enge Verbindung zwischen den erzählten Geschichten und der realen Welt, in der sie wirken. Gesunde Organisationen, in denen Storytelling möglich ist, sind durch die Passgenauigkeit und Resonanz gekennzeichnet, die zwischen den externen Ereignissen und in den internen Erzählungen wirken. Sie sollten eine realistische, zeitgemäße Haltung zur Welt widerspiegeln, sprachlich prägnant, eingängig und inspirierend sein sowie die Menschen einladen, sie mitzugestalten.²⁴⁹

5.8.1.7 Praktische Anwendung von Kotters 8-Stufen-Modell

Die konsequente Anwendung von Kotters 8-Stufen-Modell bietet trotz sicherlich zahlreicher methodischer Alternativen einen strukturierten und evidenzbasierten Rahmen, um komplexe Transformationsprozesse in Organisationen nachvollziehbar zu verstehen und wirksam zu gestalten. Kotters Modell adressiert die zentralen Herausforderungen, die in der Praxis zum Scheitern von Leitbildprozessen führen können, etwa mangelnde Dringlichkeit, zu schwache Allianzen oder das transparente Sichtbarmachen von ersten Erfolgen. Die Kombination des Modells mit partizipativen Formaten und narrativen Methoden ermöglichen es, emotionale Verankerung, demokratische Legitimität und kulturelle Transformation miteinander zu vereinen und entscheidend zum Erfolg nachhaltiger Veränderungsprozesse beizutragen.

5.8.2 Implikationen für die weitere Forschung

Für die zukünftige Forschung ergeben sich mehrere vielversprechende Optionen.

5.8.2.1 Transformative Literacy stärken

Zunächst bedarf das Konzept der Integrativen Leitbildentwicklung und ihr Beitrag zur “Transformative Literacy” weiterer empirischer Untersuchung. Das Design muss sich die Frage stellen, wie Führungspersonen und Organisationsmitglieder systematisch die Prosodie, Syntax, Semantik, Grammatik und das Vokabular von Nachhaltigkeit erlernen, um von einem passivem Wissen zu einer aktiven Sprachproduktion und -schöpfung zu gelangen. Nachhaltigkeit könnte dadurch nicht länger als abstraktes Konzept verstanden, sondern als handlungsleitende Praxis im organisationalen Alltag integriert werden.

²⁴⁹ Vgl. Chlopczyk (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XV, Minute 00:22:12.

5.8.2.2 Typologische Ansätze zur Partizipation in Organisationen explorieren

Eine weitere zukünftige Forschungsfrage könnte auf die konkrete Ausgestaltung partizipativer Prozesse unter Berücksichtigung unterschiedlicher Organisationskulturen zielen. Wenn nach Schein jede Kultur einen spezifischen Charakter aufweist, dann müssten die partizipativen Methoden entsprechend adaptiert werden. Hier könnte es sinnvoll sein nach differenzierten Typologien zu forschen, welche die vorhandenen kulturellen Merkmale mit geeigneten Partizipationsformaten verknüpfen, um eine höhere Wirksamkeit des Prozessdesigns zu ermöglichen. Typologische Ansätze zur Partizipation könnten es ermöglichen, partizipative Prozesse präzise an die spezifischen kulturellen Merkmale einer Organisation anzupassen, wodurch Widerstände minimiert, die Effizienz gesteigert und eine tiefere Verankerung der Ergebnisse in der Organisationskultur erreicht werden könnten.

5.8.2.3 Mensch-Natur-Leitbilder auf politischer Ebene erstellen

Auch die von Crutzen und Schwägerl thematisierte Neupositionierung des *“Menschen als Verwalter der Erde”* könnte mit der Integrativen Leitbildentwicklung zusammengedacht werden. Hier stellt sich die Frage, wie Leitbilder dazu beitragen können, die veränderte Mensch-Natur-Beziehung organisational zu verankern. Denn dies würde interdisziplinäre Ansätze erfordern, welche naturwissenschaftliche Erkenntnisse mit organisationspsychologischen und narrativen Perspektiven verbinden. Der Mehrwert solcher Leitbilder läge in der Institutionalisierung einer ethischen Mensch-Natur-Beziehung, die wissenschaftliche Erkenntnisse, wie z.B. die planetaren Grenzen nach Rockström, mit gesellschaftlichen Werten verbindet, um politische Entscheidungsprozesse an ökologischen Imperativen auszurichten. Politische Rahmenwerke müssten diese Leitbilder durch verbindliche Strategien und partizipative Governance-Formate operationalisieren.

5.8.2.4 Herstellung einer Adressatenorientierung im Nachhaltigkeitsdiskurs

Weiterhin offenbart sich die Frage, wie im Nachhaltigkeitsdiskurs eine strategische Kommunikation konzipiert werden kann, welche die Adressatenorientierung nicht vernachlässigt, da dies häufig zu einem Missverhältnis zwischen wissenschaftlicher Erkenntnis und tatsächlicher Wirkung führt und den rhetorischen Fall nicht auflöst. Dieser liegt vor, wenn zwei Parteien unterschiedliche Positionen vertreten, die durch z.B. psychologische Widerstände, Ängste oder Befürchtungen legitimiert werden.²⁵⁰ Ein zentraler Forschungsbedarf besteht also darin zu untersuchen, wie psychologische Widerstände kommunikativ überwunden werden können. In komplexen Umgebungen ist ein einheitliches Vorgehen nicht angezeigt, sondern vielmehr ein kontextspezifischer Ansatz gefordert. Die zukünftige Forschung sollte sich auf kontextsensible Kommunikationsstrategien konzentrieren, die kognitive und emotionale Ebenen gleichzeitig ansprechen. Denn wenn wissenschaftliche Erkenntnisse

²⁵⁰ Vgl. Knappe (2000): in Kopperschmidt (Hrsg.): Rhetorische Anthropologie, S. 172ff.

in handlungsrelevante Botschaften übersetzt werden, können psychologische Widerstände gezielt adressiert und damit die Kluft zwischen Wissen und Handeln überbrückt werden. Ziel wäre es, zielgruppenspezifische Narrative entstehen zu lassen, welche die Akzeptanz des Themas fördern und zu nachhaltigem Handeln motivieren.

5.8.2.5 Neutralität vs. Nachhaltigkeit abwägen

Die Integration von Nachhaltigkeit in bestehende Werte einer Organisation stellt eine methodische Herausforderung dar, da sie einen grundlegenden Bias offenbart: Einerseits sollen positive Werte wie Nachhaltigkeit in Leitbilder integriert werden, andererseits darf dies nicht die Neutralität und Glaubwürdigkeit des Prozesses gefährden. Besonders problematisch ist dabei die Frage, ob Nachhaltigkeit lediglich an vorhandene Werte angehängt werden kann oder ob sie eine separate und vertiefte Auseinandersetzung erfordert, die bestehende Werte möglicherweise hinterfragt oder transformiert.²⁵¹ Die systematische Untersuchung dieser Fragestellung würde es Organisationen ermöglichen, Nachhaltigkeit authentisch und glaubwürdig in ihre Leitbilder zu integrieren, ohne dass dies als oberflächliche Anpassung wahrgenommen wird.

5.8.2.6 Technologie in der Leitbildmoderation

Die Moderation von Leitbildprozessen steht vor der Herausforderung, sich kontinuierlich weiterentwickeln zu müssen und neue Technologien zu integrieren, um die Effektivität und Qualität der Prozesse zu steigern. Die Integration von künstlicher Intelligenz bietet zudem einen signifikanten Mehrwert, da sie sowohl die Effizienz als auch die Qualität der Prozesse steigern kann. Künstliche Intelligenz ermöglicht den Zugang zu umfangreichen Wissensquellen, die in Echtzeit analysiert und aufbereitet werden können, wodurch die Entscheidungsgrundlagen fundierter und vielfältiger werden. Zudem kann auch in der Ideengenerierung und Formulierung unterstützt werden, indem sie Muster erkennt, kreative Lösungen vorschlägt oder Aussagen optimiert. Diese Entwicklung könnte durch zukünftige Forschung adressiert werden, indem gefragt wird, welchen Beitrag technologische Ansätze in der Integrativen Leitbildentwicklung leisten können und welche als sinnvoll, bzw. hemmend erlebt werden.²⁵²

²⁵¹ Vgl. Erlach (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang S. X, Minute: 00:58:26.

²⁵² Vgl. Schmidt (2023): Interview mit dem Autor. Abgedruckt im Anhang, S. XXX, Minute: 00:50:52.

5.9 Fazit

Ganz im Sinne des Transformationsgedankens beschränkt sich die Integrative Leitbildentwicklung nicht auf Reformen, sondern zielt auf eine tiefgreifende Änderung von Wirtschaftsstrukturen ab, um Wohlergehen und ökologische Nachhaltigkeit zu erreichen.²⁵³ Im besten Fall gelingt dadurch ein weiterer Schritt auf dem Weg zur Etablierung einer gemeinwohlorientierten Ökonomie, die sich an den Parametern Menschenwürde, Solidarität und Gerechtigkeit, ökologische Nachhaltigkeit, sowie Transparenz und Mitentscheidung messen lässt.²⁵⁴ Das Design versucht Nachhaltigkeit nicht mehr länger über nicht-nachhaltige Strukturen herzustellen, sondern diese neu zu denken. Nur so können die fortgesetzten nicht-nachhaltigen Produktions- und Konsumtionsmuster gebrochen werden.²⁵⁵ Dabei muss es auch darum gehen, zuvor privilegierte Gruppen zu deprivilegieren.²⁵⁶ Die vorliegende Masterarbeit hat gezeigt, dass strategisches Nachhaltigkeitsmanagement mehr erfordert als die bloße Anwendung von theoretischen Modellen. Es bedarf einer grundlegenden rhetorischen Haltung, die sich dem antiken Imperativ „*Perorare aude!*“ verpflichtet fühlt – dem Mut, sich der eigenen Ausdrucksfähigkeit zu bedienen, um gesellschaftliche Sprachlosigkeit zu überwinden.²⁵⁷ Dieses Erkenntnis, die tief verwurzelt in der antiken wie auch der modernen Kommunikationswissenschaft ist, offenbart eine überraschend zeitlose Relevanz für die Nachhaltigkeitstransformation. Denn der Nachhaltigkeitsdiskurs leidet nicht an mangelndem Wissen, sondern an einer kommunikativen Schieflage, in der zu oft Fakten über Emotionen gestellt werden, technokratische Lösungen über partizipative Narrative triumphieren und individuelle Handlungsblockaden über kollektive Gestaltungsmacht siegen. Die Arbeit verdeutlicht, dass die Überwindung dieser Schieflage keine Frage formaler Qualifikationen, sondern der mutigen Anwendung vorhandener Mittel ist – sei es durch Storylistening, sektorübergreifende Vernetzung oder der bewussten Inszenierung von Zukunftsbildern. Aus der antiken Rhetorik lässt sich deshalb folgendes lernen: Wahre Überzeugungskraft erwächst nicht aus den perfekten Argumenten, sondern aus der authentischen Verbindung von Ethos, Pathos und Logos.²⁵⁸ Übertragen auf konventionelle Organisationsentwicklungsprozesse bedeutet das, dass Strategien nicht an mangelnder Datenlage scheitern, sondern daran, dass sie weder die Herzen der handelnden Personen erreichen noch in irgendeiner Art und Weise handlungsauslösend wirken. Die Arbeit plädiert daher für ein neues Paradigma der „*Transformative Literacy*“, welche die Kunst des Zuhörens mit der Kraft des Erzählens verbindet und so eine Brücke zwischen Wissenschaft, Praxis und Gesellschaft schlägt. Angelehnt an Hesses Siddharta, der im Fluss aller Stimmen die Einheit der Welt erkennt, steht das

²⁵³ Vgl. Hopwood et al. (2005): S. 45.

²⁵⁴ Vgl. Kirschten (2022) in: Baumast & Pape (Hrsg.): Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement, S. 342.

²⁵⁵ Vgl. Welzer & Sommer (2017): S. 40.

²⁵⁶ Vgl. ebd.: S. 50.

²⁵⁷ Vgl. Knape (2000): in Kopperschmidt (Hrsg.): Rhetorische Anthropologie, S. 199ff.

²⁵⁸ Vgl. Ueding & Steinbrink (2005): S. 77ff.

Nachhaltigkeitsmanagement vor der Aufgabe, in der Vielfalt der Perspektiven das Verbindende zu finden. Es geht nicht darum, die eine „richtige“ Lösung zu propagieren, sondern um die Schaffung von Dialogräumen, in denen widersprüchliche Interessen, Ängste und Hoffnungen verhandelt werden können. Möge diese Arbeit daher nicht nur als akademische Analyse, sondern als Aufforderung zum Handeln verstanden werden. Die ökologischen, sozialen und ökonomischen Krisen unserer Zeit dulden kein Taktieren und Abwarten, sondern verlangen nach gesellschaftlicher Transformation und Protagonist:innen, die wie die antiken Rhetoren ihre Stimme erheben, um Sprachlosigkeit in Gestaltungswillen zu verwandeln.

An die Disziplin des Strategischen Nachhaltigkeitsmanagements gerichtet, lautet das Fazit somit: „*Perorare aude!*“ – habt den Mut, eurer Expertise eine Stimme zu geben, eure Werte in Taten zu übersetzen und die Zukunft leidenschaftlich zu gestalten. Denn wie der Fluss Vasudevas einst Siddharta lehrte, entsteht der wahre Wandel nicht durch Kontrolle, sondern durch den Tanz mit dem System; rhythmisch, improvisierend und immer bereit, etwas Neues zu wagen.

6. Bibliografie

- Allweyer, T. (2005). *Geschäftsprozessmanagement*. Springer Nature Campus GmbH.
- Barrett, F. J., Thomas, G. F., & Hocevar, S. P. (1995). The central role of discourse in large-scale change: A social construction perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(3), 352–372.
- Baumast, A., & Pape, J. (Hrsg.). (2022). *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*. Verlag Eugen Ulmer.
- Bleicher, K., & Abegglen, C. (2017). *Das Konzept Integriertes Management: Visionen - Missionen - Programme* (9. edition). Campus Verlag.
- Bockholdt, T. (2014, Juli 10). *Studie zeigt: Unternehmenswerte werden in sechs von zehn Firmen nicht gelebt*.
<https://www.presseportal.de/pm/108219/2781028>
- Boyce, M. E. (1995). Collective centring and collective sense-making in the stories and storytelling of one organization. *Organization Studies*, 16(1), 107–137.
- Bushe, G. R., & Coetzer, G. (1995). Appreciative inquiry as a team-development intervention: A controlled experiment. *Journal of Applied Behavioral Science*, 31(1), 13–30.
- Chlopczyk, J. (2022). Strategie und Transformation—Die Repositionierung des IT-Strategieteam eines Dax-Unternehmens. In C. Erlach & M. Müller (Hrsg.), *Narrative Organisationsentwicklung. Ein Arbeitsbuch in Fallbeispielen*. (S. 99-111). Springer Gabler.
- Chlopczyk, J. (2023, Juni 15). *Interview mit dem Autor* [Persönliche Kommunikation].
- Crutzen, P. J., & Schwägerl, C. (2024). Living in the Anthropocene: Toward a New Global Ethos. In *ResearchGate*.
- Dick, R. van, & West, M. A. (2013). *Teamwork, Teamdiagnose, Teamentwicklung* (Online-Ausg). Hogrefe.
- Diels, H. (1951). *Die Fragmente der Vorsokratiker. Griechisch und deutsch*. (W. Kranz, Hrsg.; 6. Aufl.). Weidmann.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70 (11), 35–36.
- Drucker, P. F. (2000). *Management Challenges for the 21st Century* (Unabridged. edition). Recorded Books, Inc. and Blackstone Publishing.

- Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Engagement Global GmbH. (o. J.). *Downloads—Ziele für Nachhaltige Entwicklung—Agenda 2030 der UN*. Abgerufen 13. Juli 2025, von <https://17ziele.de/downloads.html>
- Erlach, C. (2023, Juni 23). *Interview mit dem Autor*. [Persönliche Kommunikation].
- Erlach, C., & Müller, M. (Hrsg.). (2022). *Narrative Organisationsentwicklung: Ein Arbeitsbuch in Fallbeispielen*. Springer Gabler.
- Espinosa, C., Pregernig, M., & Fischer, C. (2017). *Narrative und Diskurse in der Umweltpolitik: Möglichkeiten und Grenzen ihrer strategischen Nutzung* (Umweltbundesamt, Texte 86/2017).
- Feldman, M. S. (2000). Organizational Routines as a Source of Continuous Change. *Organization Science*, 11(6), 611–629.
- Fields, M. (2008). Culture eats strategy for breakfast. *Harvard Management Update*.
- Gallin, B. (2022). Von hohen Türmen und tiefen Canyons: Der Einsatz von Bildmetaphern in Gesprächen und Workshops. In C. Erlach & M. Müller (Hrsg.), *Narrative Organisationsentwicklung. Ein Arbeitsbuch in Fallbeispielen*. (S. 113-122). Springer Gabler.
- Geißner, H. (1988). *Sprechwissenschaft: Theorie der mündlichen Kommunikation* (2., durchges. Aufl.). Scriptor-Verl.
- Geißner, H. K. (2000). *Kommunikationspädagogik. Transformationen der „Sprech“-Erziehung*. Röhrig Universitätsverlag.
- Gilmore, T. N., Shea, G. P., & Useem, M. (1997). Side effects of corporate cultural transformations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33(2), 174–189.
- Gilsdorf, R., Kistner, G., & Becker, K. (2022). *Kooperative Abenteuerspiele: Eine Praxishilfe für Schule, Jugendarbeit und Erwachsenenbildung*. 1 (25. Auflage). Klett | Kallmeyer.
- Giulio, A. D., & Defila, R. (2023). Narrative als Ansatz zur Förderung von Nachhaltigkeit. *Ökologisches*

Wirtschaften - Fachzeitschrift, 38(1), Art. 1.

GIZ GmbH. (o. J.). *Kooperationsmanagement in der Praxis*. Abgerufen 3. April 2025, von <https://www.thalia.de/shop/home/artikeldetails/A1034626773>

Grießbach, T., & Lepschy, A. (2015). *Rhetorik der Rede: Ein Lehr- und Arbeitsbuch* (1. Aufl.). utb GmbH.

Grießhammer, R., & Brohmann, B. (2015). *Wie Transformationen und gesellschaftliche Innovationen gelingen können*. Nomos.

Harari, Y. N. (2024). *Sapiens: Eine kurze Geschichte der Menschheit* (J. Neubauer, Übers.; 1. Auflage). Penguin Verlag.

Haughton, G. (1999). Environmental Justice and the Sustainable City. *Journal of Planning Education and Research*, 18(3), 233–243.

Hazen, M. A. (1994). Multiplicity and Change in Persons and Organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 7(6).

Hedberg, B., & Wolff, R. (2001). Organizing, Learning, and Strategizing: From Construction to Discovery. In I. Nonaka & D. J. Teece (Hrsg.), *Managing Industrial Knowledge: Creation, Transfer, and Utilization*. SAGE Publications.

Heidenreich, E. (2006). Kompetenz—Begriff und Bedeutung. In G. Schönknecht & U. Geiling (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in der beruflichen Bildung*. (S. 13–29). Schneider Verlag Hohengehren.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215–251.

Hesse, H. (1974). *Siddhartha. Eine indische Dichtung*.

Hopwood, B., Mellor, M., & O'Brien, G. (2005). Sustainable development: Mapping different approaches. *Sustainable Development*, 13(1), 38–52.

Inc, Ibisw. (o. J.). *Management Consultants in Germany—Market Research Report*. Abgerufen 13. Juli 2025, von <https://www.ibisworld.com/germany/industry/management-consultants/954/>

Kappeler, P. (2022). Narrative Bientänze—Die Corestory in der Organisation. In *Narrative Organisationsentwicklung. Ein Arbeitsbuch in Fallbeispielen*. (S. 87-98). Springer Gabler.

- Kiesecker, A. (2022). Kunst als Katalysator oder: Was hat Kunst mit IT zu tun? In *Narrative Organisationsentwicklung. Ein Arbeitsbuch in Fallbeispielen*. (S. 45-60). Springer Gabler.
- Kirschten, U. (2022). Nachhaltiges Personalmanagement. In A. Baumast & J. Pape (Hrsg.), *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*. (2. Aufl., S. 327-359). Eugen Ulmer.
- Klaußner, S. (2016). *Partizipative Leitbildentwicklung: Grundlagen, Prozesse und Methoden*. Springer Gabler.
- Klaußner, S. (2023, Juni 27). *Interview mit dem Autor* [Persönliche Kommunikation].
- Kluckhohn, C. (1951). Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Explanation in Definition and Classification. In T. Parsons & E. A. Shils (Hrsg.), *Toward a General Theory of Action*. (S. 388–433). Harvard University Press.
- Kmieciak, P. (1976). *Wertstrukturen und Wertwandel in der Bundesrepublik Deutschland. Grundlegungen einer interdisziplinären empirischen Wertforschung mit einer Sekundäranalyse von Umfragedaten*. Otto Schwartz & Co.
- Knape, J. (2000a). Perorare aude! Rhetorische Kompetenz als Voraussetzung gesellschaftlicher Sprachfähigkeit. In J. Kopperschmidt (Hrsg.), *Rhetorische Anthropologie. Studien zum Homo rhetoricus*. (S. 199–218). Wilhelm Fink Verlag.
- Knape, J. (2000b). Persuasion und Kommunikation. In J. Kopperschmidt (Hrsg.), *Rhetorische Anthropologie. Studien zum Homo rhetoricus*. (S. 171–179). Wilhelm Fink Verlag.
- Knape, J. (2012). *Was ist Rhetorik?* Reclam.
- Königswieser, R., Wimmer, R., & Simon, F. B. (2013). Back To The Roots? Die neue Aktualität der („systemischen“) Gruppendynamik. *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*, 1.
- Kosow, H., & Gaßner, R. (2008). *Methoden der Zukunfts-und Szenarioanalyse Überblick, Bewertung und Auswahlkriterien*.
- Kostka, R., & Mönch, R. (2009). *Change Management—Den Wandel gestalten. Erfolgsfaktore, Instrumente, Fallbeispiele*. Haufe-Lexware.

- Kotter, J. P. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*, 73 (2), 59–67.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate Culture and Performance*. Free Press.
- Kotter, J. P. (2016). *Leading change: Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern* (W. Seidenschwarz, Übers.). Vahlen.
- Laszlo, E., & Laszlo, A. (2003). The Systems Sciences in Service of Humanity. *Systems Research and Behavioral Science*, 18 (4).
- Lauer, T. (2019). *Change Management: Grundlagen und Erfolgsfaktoren*. Springer Gabler.
- Lemke, M. (2022). Narrative Identitätsarbeit in Organisationen. In C. Erlach & M. Müller (Hrsg.), *Narrative Organisationsentwicklung. Ein Arbeitsbuch in Fallbeispielen*. (S. 123-132). Springer Gabler.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science. Selected Theoretical Papers*. (D. Cartwright, Hrsg.). Harper & Brothers.
- Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The Dynamics of Planned Change*. Harcourt, Brace & World.
- Meadows, D. H., & Wright, D. (2011). *Thinking in systems: A primer* (Nachdr.). Chelsea Green Pub.
- Metalog GmbH. (o. J.). *StackMan* | Tools für Teams, Lernen und Entwicklung. Abgerufen 13. Juli 2025, von <https://metalog.de/StackMan>
- Michl, W. (2011). *Erlebnispädagogik | utb Profile* (2.). Ernst Reinhardt Verlag.
- Nakhosteen, C. B. (2022). Narrative Elemente in der HR-Transformation. In C. Erlach & M. Müller (Hrsg.), *Narrative Organisationsentwicklung. Ein Arbeitsbuch in Fallbeispielen* (S. 61-74). Springer Gabler.
- Nölting, B., & Schmidt, J. (2022). Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie für die Neuausrichtung von Unternehmen. In A. Baumast & J. Pape (Hrsg.), *Betriebliches Nachhaltigkeitsmanagement*. (2. Aufl., S. 78-102). Eugen Ulmer.
- Oberleiter, E., Reifer, G., & Streit, H.-U. (2016). *Sustainable Companies. Wie Sie den Aufbruch zum Unternehmen der Zukunft wirksam gestalten—Ein Leitfaden*. oekom verlag.
- Reimann, H. (1991). *Basale Soziologie: Theoretische Modelle*. Verlag für Sozialwissenschaften.

- Rosa, H. (2016). *Resonanz: Eine Soziologie der Weltbeziehung* (Erste Auflage). Suhrkamp.
- Rutkowski, M. (2015). *Der Blick in den See: Reflexion in Theorie und Praxis* (2nd ed). Ziel Verlag.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th edition). Jossey Bass Wiley.
- Schiessler, B. (2013). Die Rolle der Organisationsentwicklung im Change Management. In M. Landes & E. Steiner (Hrsg.), *Psychologie der Wirtschaft* (1. Aufl., S. 588-611). Springer Fachmedien.
- Schmelzer, H. J., & Sesselmann, W. (2013). *Geschäftsprozessmanagement in der Praxis: Kunden zufrieden stellen - Produktivität steigern - Wert erhöhen*. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG.
- Schmidt, J. (2023, Juni 27). *Interview mit dem Autor* [Persönliche Kommunikation].
- Schneidewind, U. (2013). Transformative Literacy—Oder: Warum Wissenschaft partizipative Zukunftskunst braucht. *GALA - Ecological Perspectives for Science and Society*, 22 (2), 82–87.
- Schneidewind, U. (with Fishedick, M., Lechtenböhmer, S., Liedtke, C., Thomas, S., Wilts, H., Baedeker, C., Beuermann, C., Schüle, R., & Viebahn, P). (2019). *Die große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels* (4. Auflage). Fischer Taschenbuch.
- Schneidewind, U., & Palzkill, A. (2011). *OPUS 4 | Suffizienz als Business Case: Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre*.
- Shedletsky, S. (2023). *Speak-Up Culture—When Leaders Truly Listen, People Step Up*. Page Two.
- Sommer, B., & Welzer, H. (2014). *Transformationsdesign: Wege in eine zukunftsfähige Moderne*. oekom verlag.
- Thier, K., & Scherhauser, P. (2022). Tales of Tomorrow—Junge politisch engagierte Menschen entwickeln inspirierende Geschichten über die Klimazukunft. In C. Erlach & M. Müller (Hrsg.), *Narrative Organisationsentwicklung. Ein Arbeitsbuch in Fallbeispielen*. (S. 7-20). Springer Gabler.
- Thom, N., & Zaugg, R. J. (Hrsg.). (2009). *Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern* (3., aktualisierte Auflage). Springer Gabler.
- Ueding, G., & Steinbrink, B. (2005). *Grundriss der Rhetorik: Geschichte, Technik, Methode* (4., aktualisierte Auflage). J. B. Metzler.

- Wimmer, R. (o. J.). *OE am Scheideweg, Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich?* ResearchGate. Abgerufen 13. Juli 2025, von https://www.researchgate.net/publication/329417061_OE_am_Scheideweg_Hat_die_Organisationsentwicklung_ihre_Zukunft_bereits_hinter_sich_In_OrganisationsEntwicklung
- Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (Hrsg.). (2011). *Welt im Wandel: Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation* (2., veränd. Aufl). Wiss. Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (WBGU).
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- Zak, P. J. (2015). Why Inspiring Stories Make Us React: The Neuroscience of Narrative. *Cerebrum: the Dana Forum on Brain Science*, 2015, 2.

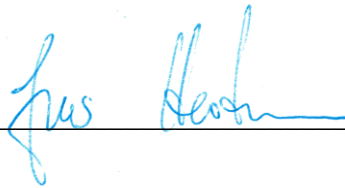
7. Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die von mir am heutigen Tag am Fachbereich „Landschaftsnutzung und Naturschutz“ der Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde eingereichte Master-Thesis mit dem Titel:

**„Konzeption eines Prozessdesigns für integrative
Leitbildentwicklung in Organisationen – Integration von
nachhaltigkeitsorientierten, partizipativen und narrativen
Ansätzen.“**

selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Sachverhalte und Informationen sind als solche kenntlich gemacht.

Rostock, 15.07.2025



8. Anhänge

8.1 Anhang 1 – Gesprächsleitfaden für Expert:inneninterviews zur Integrativen Leitbildentwicklung

Der vorliegende Leitfaden diene als strukturierende Orientierungshilfe im mündlichen Gespräch und wurde je nach Gesprächsverlauf und Expertise der Interviewpartner:innen flexibel gestaltet. Es wurde ausdrücklich Raum für offene Antworten, Vertiefungen und spontane Themenwechsel gelassen, um individuelle Perspektiven und neue Impulse aufgreifen zu können.

1. Einstieg und Kontext:
 - Vorstellung des Interviewziels zur Validierung und Ergänzung des Prozessdesigns
 - Kurze Vorstellung der Interviewpartner:in und ihres beruflichen Hintergrunds
2. Grundverständnis und zentrale Konzepte:
 - Wie definieren Sie für sich das Konzept der Leitbildentwicklung in Organisationen?
 - Welche Rolle spielen systemische Nachhaltigkeit, Partizipation und narrative Methoden in Ihrer Arbeit?
 - Welche theoretischen oder praktischen Modelle prägen Ihren Ansatz?
3. Prozessdesign und Methoden
 - Welche Erfahrungen haben Sie mit partizipativen Formaten gemacht?
 - Wie gestalten Sie Feedback- und Kommunikationsprozesse in Leitbildentwicklungen?
 - Welche Bedeutung messen Sie der Führungsebene und der Mandatserteilung im Prozess bei?
4. Narrative Methoden und Storylistening
 - Wie setzen Sie narrative Methoden im Kontext von Leitbild- oder Change-Prozessen ein?
 - Welche Wirkung haben Storylistening und Storydoing auf die Akzeptanz und Verankerung von Leitbildern?
 - Gibt es typische Fehler oder Herausforderungen bei der narrativen Arbeit in Organisationen?

5. Stakeholdereinbindung und Partizipation

- Wie gelingt es, eine breite und heterogene Stakeholderbeteiligung sicherzustellen?
- Welche Risiken und Grenzen sehen Sie bei partizipativen Prozessen?
- Wie kann psychologische Sicherheit und gleichwertige Kommunikation im Prozess gefördert werden?

6. Nachhaltigkeit und Transformation

- Wie gelingt es, Nachhaltigkeit systemisch und praktisch im Leitbild zu verankern?
- Welche Rolle spielen iterative Feedbackschleifen und selbstorganisierende Strukturen?
- Wie kann ein Leitbild zur Resilienz und Transformationsfähigkeit einer Organisation beitragen?

7. Narrative Herausforderungen

- Welche Defizite sehen Sie in aktuellen Nachhaltigkeitsnarrativen?
- Wie können positive, motivierende Zukunftsbilder entwickelt und kommuniziert werden?
- Welche Rolle spielen Emotionen und kollektive Erfahrungen für die Wirksamkeit von Leitbildern?

8. Abschluss und Ausblick

- Welche Empfehlungen geben Sie für die praktische Umsetzung integrativer Leitbildprozesse?
- Gibt es offene Fragen, die aus Ihrer Sicht in der Forschung oder Praxis noch zu wenig adressiert werden?
- Gibt es weitere Aspekte, die Sie als besonders wichtig erachten?

Obwohl dieser Leitfaden als Orientierung im Gespräch diente, wurde im Sinne der qualitativen Sozialforschung und der narrativen Methodik gezielt davon abgewichen, wenn sich im Gespräch neue relevante Themen ergaben oder die Interviewten eigene Schwerpunkte setzen wollten. Dadurch konnten sowohl gezielte Informationen zu den Leitfragen als auch unerwartete, praxisnahe Impulse gewonnen werden.

8.2 Anhang 2: Interview Christine Erlach

Christine Erlach ist eine Expertin im Bereich der Narrativen Organisationsentwicklung. In ihren Büchern beschreibt sie zusammen mit Michael Müller, wie narrative Methoden dazu beitragen können, organisationale Identitäten zu formen, Veränderungsprozesse zu begleiten und die Zusammenarbeit in Teams zu stärken. Ihre Arbeit gilt als wegweisend für die Anwendung narrativer Ansätze in der Organisationsentwicklung.

Jens Hartmann (JH): Hallo Frau Erlach, könnten Sie bitte zum Beginn des Interviews Ihren Hintergrund und Ihre Arbeitsschwerpunkte vorstellen?

Christine Erlach (CE): Als ausgebildete Psychologin hatte ich als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Uni München die Gelegenheit, mich intensiv mit der Frage auseinanderzusetzen, wie man implizites Erfahrungswissen von Projekten, Teams und Einzelpersonen sichtbar machen und weitergeben kann. In diesem Kontext stießen wir auf die „Learning History Methode“ des MIT Center for Organizational Learning, die wir nicht nur für uns entdeckten, sondern auch evaluierten und erforschten. Die daraus resultierenden Publikationen führten später zur Gründung unseres Instituts. (Minute 00:08:45)

Unser Übergang von der Wissenschaft in die Startup-Phase verlief dank eines Stipendiums und konkreter Aufträge reibungslos. Seit dem Jahr 2000 arbeite ich als Freelancerin, wobei mein Fokus nach wie vor darauf liegt, unsichtbares Erfahrungswissen sichtbar zu machen. Ein zentraler Aspekt meiner Arbeit besteht darin, den Wissenstransfer zu begleiten, wenn Menschen in den Ruhestand gehen. (Minute 00:09:17)

Neben explizitem Wissen gibt es auch unsichtbare Elemente wie Werte, Glaubenssätze und Regeln, die unser Verhalten steuern. Mit Hilfe von narrativen Formaten mache ich diese unsichtbaren Elemente sichtbar und handhabbar. (Minute 00:09:54)

Ursprünglich lag mein Fokus auf Wissensmanagement, doch im Laufe der Zeit erweiterte sich mein Tätigkeitsfeld um die Themen der Organisationsentwicklung, des Coachings und des Change-Managements im weitesten Sinne. Ich setze auf narrative Formate, um diese Aspekte in konkrete Sprache zu übersetzen und effektiv damit zu arbeiten. (Minute 00:10:11)

Ich strebe danach, das Paradigma der narrativen Arbeit zu verbreiten. Mir ist wichtig, dass immer mehr Menschen diese Methode in ihrer Arbeit nutzen können. Meine Überzeugung beruht darauf, dass die narrative Herangehensweise in der OE einen Unterschied macht und eine zusätzliche Dynamik im Vergleich zum rein systemischen Arbeiten anbietet. Die Arbeit mit Narrativen sehe ich dabei als einen Schlüssel in der OE, und narrative Formate sind für mich logischerweise der Königsweg in diesem Bereich. (Minute 00:10:29)

JH: Welche Theorien und Konzepte liegen Ihrer Arbeit zugrunde?

CE: Mein Grundparadigma ist die systemische Arbeit und die praktische Sicht auf die Welt. Ich könnte sagen, dass ein konstruktivistischer Blick meine Grundthese bestimmt. Für mich gibt es keine gesetzte

Realität außerhalb dessen, was wir als Einzelne oder als soziales System, als Gruppe konstruieren. (Minute 00:11:17)

Bei meiner Arbeit begegne ich ständig konstruktivistischen Haltungen. Es gibt nicht die eine eindeutige Geschichte, sondern viele Geschichten und Sichtweisen zu einer bestimmten Sache, auch wenn es sich um dieselbe Sache handelt. (Minute 00:11:44)

Dann ist ein Aushandlungsprozess erforderlich, um sich als Gruppe auf ein minimal gemeinsames Verständnis von Dingen zu einigen und überhaupt entscheidungsfähig zu werden. In diesem Prozess fließen viele Konzepte aus dem systemischen Gedankengut und Konstruktivismus ein. Auch die Sprechakttheorie die Systemtheorie, sowie die Modelle von Roth und Kleiner im Zusammenhang mit „Learning History“ sind Teil meines Ansatzes. (Minute 00:12:16)

In die Zusammenarbeit mit Michael Müller bringe ich verschiedene Modelle und Theorien ein. Durch meine psychologische Ausbildung und systemische Perspektive ergänze ich seine Expertise in Germanistik und Erzähltheorie. Wir sind beide aber auch ausgebildete Systemische Berater. (Minute 00:12:32)

JH: Sie haben ja schon angesprochen, dass die narrative Arbeit eigentlich eine höhere Sinnstiftung bietet als die systemische Herangehensweise. Was sind weitere Unterschiede aus Ihrer Sicht?

CE: Unterschiede zwischen der systemischen Arbeit und einer narrativen Herangehensweise sehe ich vor allem in der Methodenwahl. Mein Kollege, der eher im systemischen Bereich tätig ist, und ich, als narrativ denkende Person, haben viele Diskussionen geführt. Wenn er sich entscheiden müsste, würde er eher systemische Methoden wählen, während ich mich für die narrativen entscheiden würde. (Minute 00:13:11)

Im narrativen Ansatz verwenden wir weniger konkrete Fragen wie zirkuläre oder hypothetische Fragen, die im systemischen Ansatz üblich sind. Wir konzentrieren uns bewusst darauf, Räume zu schaffen, in denen Geschichten erzählt und gehört werden können, ohne dabei stark zu intervenieren. (Minute 00:13:45)

In der Organisationsentwicklung geht es uns darum, Dinge sichtbar zu machen, ohne sofort zu intervenieren. Unser Fokus liegt darauf, die Geschichten zu nutzen, die im Story Listening entstehen, um gemeinsam in partizipativen Prozessen Neues zu gestalten. Im Gegensatz dazu ist die systemische Beratung stärker auf Interventionen ausgerichtet, insbesondere durch den Einsatz spezifischer Fragen. (Minute 00:14:17)

Wir sind viel zurückhaltender in Bezug auf Interventionen und legen mehr Wert auf Auftragsklärung, während systemische Ansätze oft frühzeitig intervenieren. Wir interessieren uns stark für das, was spontan erzählt wird, ohne durch gezielte Fragen Einfluss zu nehmen. (Minute 00:16:40)

In Abgrenzung zu anderen Ansätzen, wie z.B. BWL-Praktiken oder Top-Down-Interventionen, empfinde ich meine narrative Herangehensweise als moderner und effektiver. Roll-Out-Geschichten oder Management-Proklamationen halte ich für veraltete Ansätze, die unwirksam sind. (Minute 00:18:55)

JH: Verstehe ich das richtig, dass Sie durch diese Vorgehensweise den Antwortwinkel nicht determinieren oder einschränken wollen?

CE: Ja, Ihr Bild, dass jede Frage einen bestimmten Antwortraum eröffnet, finde ich sehr passend. Deshalb nutze ich gerne die Vorstellung, dass links und rechts daneben eine unbekannte Menge an möglichen Antworten liegt, die außerhalb des Antwortraums liegen. Daher gehen wir sparsam mit Fragen um. Im Idealfall setzen wir eine erzählende Aufforderung ins System und die Menschen beginnen zu sprechen. (Minute 00:19:55)

JH: Wenn Sie die Wortwolke „nachhaltigkeitsbezogene, partizipative und narrative Leitbildentwicklung“ hören – was verstehen Sie ganz intuitiv darunter?

CE: Nachhaltigkeit würde ich erstmal mit Verstetigung gleichsetzen, also dass Veränderungen nicht nur vorübergehend sind, sondern in der Organisation dauerhaft wirken. (Minute 00:20:24)

Dennoch wäre meine Frage, ob Sie den Begriff Nachhaltigkeit eher ökologisch verwenden? Ohne weitere Informationen würde ich dann noch interpretieren, dass es sich um einen Prozess handelt, der möglichst viele einbezieht, von unten aufgebaut ist und durch Story Listening narrative Elemente betont. Dieser Prozess würde bestehende Geschichten, Glaubenssätze und Narrative aus dem System holen und gemeinsam mit den Menschen in eine gewünschte Zukunft führen. Eine nachhaltige Entwicklung wäre für mich ein Prozess, der sich immer wieder auflädt, sich selbst hinterfragt, neu erzählt und in einem zyklischen Muster wiederholt. Ansonsten ist die Verbindung dieser drei Ansätze ganz neu und spannend – da hätte ich jetzt noch keine Antwort. (Minute 00:21:08)

JH: Wo sehen Sie denn in Bezug auf die Verknüpfung der drei Elemente die Forschungsfrage?

CE: Mein Fokus würde stark darauf liegen, zu erforschen, was Narrative für das System, sei es eine Organisation, ein Unternehmen oder die Gesellschaft als Ganzes, bedeuten. Insbesondere im Kontext unserer Wirtschaft würde ich untersuchen, wie wir unseren Wohlstand erhalten können, ohne in das Gefühl des Verzichts oder einer Endzeitstimmung zu geraten. Klima- und Naturschutz haben Schwierigkeiten, weil sie oft negativ dargestellt werden. Daher wäre es entscheidend, narrative Ansätze zu finden, die eine neue Zukunft ohne Verzicht und Endzeitstimmung präsentieren. (Minute 00:29:02)

Die zentrale Forschungs- und Methodenfrage wäre für mich, wie man die Zukunft neu erzählen kann. Dazu müsste ich zunächst die bestehenden Glaubenssätze und narrative Formen verstehen, die die Zusammenarbeit oder das Verständnis von Wohlstand beeinflussen. Gemeinsam könnten wir an den bestehenden „kleinen Schraubchen“ drehen, um mit partizipativen Formaten eine Richtung einzuschlagen, die offen für nachhaltige Wünsche und Zukunftsvisionen ist. (Minute 00:30:16)

Die zentrale Designfrage wäre, wie ich das System begleiten kann, um zu erkennen, dass wir die Zukunft anders erzählen können. Es geht darum, Wege zu finden, wie das System effektiv werden kann, indem es eine neue und positive Erzählung für sich entwickelt. Das sind für mich die zentralen Fragen in diesem Entwicklungs- und Veränderungsprozess. (Minute 00:31:15)

JH: Was ist denn für Sie ein perfektes Leitbild?

CE: Ein perfektes Leitbild wäre für mich eins, das nicht von mir gestaltet wird, sondern wirklich aus

den Menschen selbst kommt. Ich betrachte die narrative Schule als zurückhaltend, da sie nur spiegelt, Resonanzräume schafft und zuhört, um das Leitbild von den Menschen entwickeln zu lassen. Selbst bei Themen wie Nachhaltigkeit würde ich narrativ arbeiten, jedoch vorsichtig sein, um keine eigenen Werte einzubringen. Ein ideales Leitbild sollte also aus den Menschen selbst heraus entstehen und herausgefordert werden, aber ohne Einmischung von außen. (Minute 00:31:39)

Wir haben die Erfahrung gemacht, dass die Menschen in unseren Workshops und Formaten ihren Sinn konstruieren. Sinn entsteht durch Narration, und das narrative Arbeiten ermöglicht es, dass dieses Gefühl von Sinn durch das Teilen von Erfahrungen in Form von Geschichten entsteht. Sinnstiftung passiert, wenn wir gemeinsam überlegen, was aus den geteilten Geschichten gemacht werden kann. Die narrative Strukturierung der Welt sorgt für Sinnstiftung, auch wenn die Zukunft vielleicht unsicher erscheint. In unserer Arbeit werden wir aber normalerweise nicht gerufen, um Nachhaltigkeit einzubauen, sondern um die Zusammenarbeit zu optimieren oder Strategien zu entwickeln. Dennoch bieten wir Nachhaltigkeitsaspekte vorsichtig mit an. Die Herausforderung liegt darin, mit dem zu arbeiten, was bereits im System vorhanden ist. Wir haben nicht immer den Auftrag, explizit an Nachhaltigkeit zu arbeiten, sondern bieten es als Option an, wenn es zum Kontext passt. In vielen Fällen kommt das Interesse an dem Thema bereits aus dem System selbst, insbesondere von den Mitarbeiter:innen. (Minute 00:36:16)

JH: Harald Welzer hat mal geschrieben: „Die ständige Betonung von etwas steht oft in umgekehrt proportionalem Verhältnis zu ihrem tatsächlichen Vorhandensein.“ Wie finden Sie das?

CE: Das Gefühl der Machtlosigkeit und die Sehnsucht nach einer besseren Zukunft sind in vielen Branchen vorhanden, selbst in solchen, die als Old Economy gelten, wie Chemiekonzerne oder die Stahlbranche. Coole Menschen in solchen Systemen suchen aktiv nach Wegen, um positive Veränderungen zu bewirken. Daher gibt es in diesen alten Systemen bereits viel Potenzial für Verbesserungen. Es ist faszinierend, wie man ethische Werte in ein System einbringen kann, ohne dabei als Person zu stark eingzugreifen. Das narrative Arbeiten hat eine ethische Dimension, die Authentizität und Echtheit betont. Trotzdem wäre es für mich in meiner professionellen Rolle als Organisationsentwicklerin wichtig, reflektiert und vorsichtig mit der Einbringung von Werten umzugehen, um sicherzustellen, dass es dem Prozess und den Zielen der Nachhaltigkeit entspricht. (Minute 00:37:21)

Die Frage, wie man das Gute und Richtige in ein System einbringen kann, beschäftigt mich sehr. Es ist spannend zu überlegen, wie ethische Prinzipien, Authentizität und Echtheit in das narrative Arbeiten einfließen. Diese ethische Dimension ist enorm, und es geht um mehr als nur um den Prozess – es geht um die grundlegenden Prinzipien der Authentizität und Echtheit. In meiner professionellen Rolle sollte ich das jedoch mit Bedacht tun und sicherstellen, dass es im Einklang mit den Zielen des Systems steht. Es ist nicht einfach, einen Prozess zu gestalten, der den Anforderungen der Nachhaltigkeit gerecht wird, ohne vorher zu prüfen, ob das System dies überhaupt möchte. Da ist eine richtig gründliche Auftragsklärung entscheidend! (Minute 00:39:11)

JH: Was sieht für Sie das Design für einen optimalen Organisationsentwicklungsprozess aus?

CE: Wir verfolgen von der Auftragsklärung bis zur Angebotserstellung erst einmal keine festgelegten Wege, denn wir beginnen immer mit dem Story Listening. Das ist eine Phase des Zuhörens und des Erzählens, sei es in Workshops, Einzelinterviews oder anderen Formaten. Dann nehmen wir die Ergebnisse und nutzen ein Reflexionsteam oder ein ähnliches Format, in dem alle, nicht nur Führungskräfte, beteiligt sind. Das hilft, Machtgefälle zu vermeiden. Gemeinsam mit Vertretern des Systems überlegen wir dann, wie der Weg weitergehen könnte. Unsere Herangehensweise unterscheidet sich von anderen OE-Ansätzen, die klare Schritte und Zielvorstellungen haben. Wir gehen bewusst ohne vordefinierte Lösungsvorschläge in den Prozess und lassen die Organisation erst erzählen, wie sie geworden ist, bevor wir Hypothesen für den weiteren Weg aufstellen. (Minute 00:41:29)

Ein Beispiel hierfür ist, wenn wir den Auftrag erhalten, die Strategie neu auszurichten oder die Produktion umzustrukturieren, zum Beispiel in Richtung Standardisierung. In einem konkreten Fall, in dem es darum ging, dass Mindset der Forscher und Entwickler in einer Entwicklungsabteilung zu ändern, stellte sich im Story Listening heraus, dass ihr Mindset bereits zur Standardisierung passte. Das eigentliche Problem lag darin, dass sie nicht daran glaubten, dass der Weg zur strategischen Veränderung tatsächlich funktionieren könnte. Ohne diese gründliche Story-Listening-Phase hätten wir den Auftrag möglicherweise als Misserfolg betrachtet und nicht das eigentliche Problem erkannt. Wir bevorzugen es, zuerst genau zu verstehen, was los ist, bevor wir Änderungsvorschläge machen. (Minute 00:43:18)

JH: Sie sagen also: „Story Listening“, Hypothesenbildung und -formulierung, dann erst der Prozess – in dieser Reihenfolge?

CE: Absolut, und erst dann kann man über gezielte Interventionen sprechen. In unseren Fortbildungen beschäftigen wir uns viel damit, und ich denke, das ist die kniffligste Herausforderung für viele – das Risiko, an der falschen Stelle zu intervenieren, wenn man nicht genau weiß, wie die Organisation ihre Geschichte erzählt. Es gibt viele Change-Prozesse, die an die Wand fahren, weil sie den „falschen Patienten“ operieren. Ohne das Wissen über die Glaubenssätze und die narrative Konstruktion der Realität in der Zusammenarbeit der Menschen, kann ich keine sinnvollen Prozessschritte oder Phasen vorschlagen. Vielleicht könnte ich als grobe Struktur eine partizipative Findung der nächsten Schritte vorschlagen, gefolgt von einer Phase, in der viele Perspektiven eingeholt werden. Dann, in der dritten Phase, könnte Storytelling genutzt werden, um die Erzählungen mit belegenden Geschichten anzureichern. Schließlich könnte in der letzten Phase die Gesamterzählung verdichtet werden, um sie in eine umsetzbare Story zu überführen. Aber die genaue Ausgestaltung hängt wirklich davon ab, was wir über das System wissen. (Minute 00:45:17)

JH: Welchen Methoden und Instrumente würden Sie ganz konkret einsetzen?

CE: Erzähl- und Zuhörformate sind entscheidend, damit Menschen ihre Erfahrungen teilen können. Ich würde auf narrative Interviews setzen und Workshop-Formate verwenden, in denen Menschen über verschiedene Erlebnisse im Kontext des Auftrags berichten können. Das könnten typische Erfahrungen in der Zusammenarbeit, Begegnungen mit Kunden oder Ideen rund um Nachhaltigkeit

sein – je nach den Anforderungen des Auftrags. Das sind alles Methoden im Bereich des Storytellings. Darüber hinaus würde ich verschiedene Methoden im Bereich des „Story-Doings“ einsetzen, um neue Erfahrungen zu ermöglichen und somit neue Geschichten zu erschaffen. Wir könnten beispielsweise Formate entwickeln, in denen die Menschen nachhaltiges Handeln erleben und erfahren können. Hier wäre die Zusammenarbeit mit den Beteiligten entscheidend, um kreativ die Möglichkeiten zu erkunden, wie in ihrer realen Umgebung Nachhaltigkeit erlebbar gemacht werden kann. Dies könnte zu einem Wandel der selbst erzählten Geschichten führen, und über die Zeit hinweg könnte durch das „Story-Doing“ tatsächlich ein Wandel im Denken und in der Unternehmenskultur erreicht werden – ein echter Kulturwandel. (Minute 00:47:32)

Was ich auf jeden Fall nicht tun würde, unabhängig davon, ob es um Nachhaltigkeit geht oder nicht, wäre irgendetwas, das top-down ist oder nur im Erzählen liegt. Das bedeutet, dass ich keine Geschichten gestalten würde, die von einem kleinen Team entwickelt und dann ausgerollt werden. Das passt nicht zu meiner Herangehensweise, egal ob es um Nachhaltigkeit geht oder nicht. (Minute 00:49:51)

JH: Welche Rolle spielen dabei die Emotionen der Beteiligten für Sie?

CE: Ohne Emotionen in einem solchen Prozess kann ich keinen einzigen Meter gehen. Das Narrative ist die Grund-DNA der Geschichte. Die Emotionen sind dabei bereits durch die Anwendung verschiedener Methoden enthalten, da ich die Menschen immer in die Erzählung führe. Somit sind Emotionen ein natürlicher Bestandteil des Prozesses und müssen nicht zusätzlich erzeugt werden. (Minute 00:50:01)

JH: Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Entwicklung von solchen Prozessen? Wo liegen für Sie die Stolpersteine?

CE: Eine große Herausforderung sehe ich, wenn die Erwartungshaltung besteht, dass der Berater die Lösung präsentieren soll. Es ist manchmal für die Auftraggeber schwierig zu akzeptieren, dass sie selbst die Verantwortung für die Lösung tragen und nicht wir. Das Erkennen dieser Tatsache kann zu Frustmomenten führen, und es ist gelegentlich eine „Heldenreise“ durch das Tal der Tränen, bis die Lösung selbst gefunden wird. Wir geben nicht den traditionellen Weg mit festen Tools oder Strategien vor, was manchmal halt zu Frust führen kann. Diese Stolpersteine sind jedoch Teil des Prozesses und danach beginnt oft eine Phase, in der viel Energie für die eigentliche Veränderung freigesetzt wird. (Minute 00:50:43)

JH: An welchen Stellen im Prozess können Sie Ermüdungserscheinungen in den Gruppen erkennen?

CE: In der Phase, kurz bevor der Durchbruch in der Heldenreise erfolgt, treten oft Schwierigkeiten auf. Narrativ betrachtet kann es dazu kommen, dass man den Glauben daran verliert, dass sich etwas verbessern oder verändern wird. Die Gefahr besteht darin, dies nicht zu begreifen. Das hängt von vielen Faktoren ab, darunter können z.B. die „alten Stimmen“ und Gegenspieler mit unterschiedlichen Interessen sein. Die Ermüdung kann auftreten, wenn zu wenig neue Erfahrungen gemacht werden

können. In Veränderungsprozessen, Workshops und ähnlichen Settings ist es wichtig sicherzustellen, dass das Erlebte nicht zu stark in Dissonanz mit der anschließenden Arbeitsrealität steht. Es ist entscheidend, Story-Doing zu ermöglichen und viele Erfahrungen zu schaffen, die den Veränderungsprozess unterstützen. (Minute 00:52:54)

JH: Wenn Sie mit einem Unternehmen in der Größe von 1000 Mitarbeiter:innen arbeiten würden – wie wäre da Ihr partizipativer Ansatz um möglichst viele Menschen zu erreichen?

CE: In diesem Fall wäre es sinnvoll, mit einem Schneeballeffekt zu arbeiten und Trainer auszubilden. Das können beispielsweise Teamleiter oder andere interne Coaches im System sein. Das ermöglicht, Formate wie den Story Circle oder andere narrative Ansätze in den jeweiligen Einheiten einzuführen. Eine hochskalierte Lösung würde ich eher vermeiden, da es effektiver ist, Personen im System zu befähigen und sie dazu zu bringen, die Werkzeuge der narrativen Arbeit eigenständig zu nutzen. Eine realistische Zeitspanne dafür wären so etwa 5 bis 15 Workshoptage. (Minute 00:53:38)

JH: Welches Problem hat die Disziplin der Nachhaltigkeit für Sie aus narrativer Sicht?

CE: Das Hauptproblem besteht aus meiner Sicht darin, dass es noch keine überzeugenden Zukunftsgeschichten gibt, die das nachhaltige Handeln attraktiv machen. Viele Menschen glauben, dass Umweltschutz mit Verzicht einhergeht, was semantisch betrachtet ein zentrales Problem ist. Da fehlt ein gutes Narrativ, um nachhaltiges Handeln begehrenswert zu gestalten. Viele in der Gesellschaft denken, dass man auf Luxus und persönliche Freuden verzichten muss, um die Umwelt zu schützen. Ebenso herrscht die Vorstellung, dass dann das Wirtschaftswachstum gefährdet wäre. Das sind tief verwurzelte Glaubenssätze, denen die Nachhaltigkeit da gegenübersteht. Es ist notwendig, alternative Narrative zu finden, zu etablieren und kontinuierlich zu verbreiten, um diese fest verankerten Überzeugungen herauszufordern. (Minute 00:54:58)

JH: Was müsste die Disziplin der Nachhaltigkeit denn tun, um aus diesem Muster herauszukommen und verstanden zu werden?

CE: Da hat der Transformationspsychologe Stefan Baumann mit seiner „Sturm und Drang GmbH“ sehr wichtige und gute Arbeit geleistet. Er und seine Frau haben sich genau mit dieser Frage auseinandergesetzt – also, welche bestehenden Glaubenssätze existieren und wie man Narrative verändern kann, um sie mit den bereits vorhandenen Überzeugungen in Einklang zu bringen. Diese Herausforderung ist im narrativen Ansatz entscheidend, da Veränderungen wenig Sinn ergeben, wenn sie nicht an die existierenden Erzählungen anknüpfen können. Insbesondere die Konzepte rund um Eigentum und Wohlstand spielen hierbei eine große Rolle. Wie man diese anders betrachten kann, sodass nachhaltiges Denken und Handeln nicht als Verlust empfunden werden, ist eine komplexe Frage. Obwohl ich selbst keine Expertin in diesem Bereich bin, würde ich gerne auf die Expertise von Sturm und Drang verweisen, die in ihren Studien und Forschungsarbeiten wertvolle Erkenntnisse zu diesen Themen gesammelt haben. (Minute 00:56:08)

JH: Welche Fragen sind für Sie noch offen, wenn Sie an nachhaltigkeitsbezogene, partizipative und narrative Leitbilder oder deren Entwicklung denken?

CE: Mich beschäftigt die Frage am meisten, wie man den grundsätzlichen Bias, der darin besteht, gute Werte, die geteilt werden, in den Prozess einzubringen, methodisch sauber umsetzen kann, während man gleichzeitig neutral bezüglich der Werte bleibt. Wir haben ja bereits darüber diskutiert, dass es eine Herausforderung darstellt, Werte wie z.B. Wertschätzung der Menschen und Achtung von Leben und Lebendigkeit methodisch einzuarbeiten und gleichzeitig neutral zu bleiben. Dabei ist die Nachhaltigkeit ein weiterer Aspekt, der noch offensiver behandelt werden muss. Die Frage, wie man dies mit dem narrativen Credo vereinbaren kann, keinen Einfluss darauf zu nehmen, was im System wirkt, sondern es aus dem Inneren heraus verändern lassen möchte, ist komplex. Es bleibt eine offene Frage für mich, ob man Nachhaltigkeit einfach an die vorhandenen Werte anhängen kann oder ob sie eine vertiefte Auseinandersetzung erfordert. (Minute 00:58:26)

JH: Welche Rolle nehmen die Berater:innen dabei aus Ihrer Sicht ein?

CE: Ein interessantes Beispiel aus meinem gestrigen Workshop: Wir hatten einen Kollegen aus der Fortbildung dabei, der stark mit klassischen Beraterwerkzeugen wie dem „Start – Continue – Stop – Modell“ oder dem 5-Stufen-Modell arbeitet, die ganz klar auch Struktur bieten. Die Diskussion drehte sich darum, wie wir sicherstellen können, dass die Führungskräfte nach dem Workshop weiterhin auf dem Veränderungsweg bleiben und ihre eigenen Ideen umsetzen. Ein Beraterkollege argumentierte dafür, dass wir als Moderatoren und Facilitatoren während der Pausen stärker moderieren sollten, wer welche Aufgaben übernimmt, um sicherzustellen, dass die Ideen umgesetzt werden. Als narrative Berater haben wir dagegegehalten und betont, dass es die Verantwortung des Systems ist, sich zu strukturieren, und nicht unsere Aufgabe als Moderator:innen. Hier zeigt sich eine Herausforderung bei der Integration von Werten, insbesondere wenn es um Nachhaltigkeit geht. Es bleibt eine offene Frage, wie man Werte anbieten und dennoch einen freiheitlichen und im System gestalteten Prozess ermöglichen kann. (Minute 01:00:12)

JH: Wie sehen Sie denn die Rolle von externen Moderator:innen oder Berater:innen bei der Initiierung von Veränderungsprozessen in Organisationen? Glauben Sie, dass nachhaltige Veränderungen eher durch externe Interventionen oder durch interne Prozesse erreicht werden können?

CE: Als Konstruktivistin glaube ich fest an die Notwendigkeit, dass echte Veränderungen nur aus dem System selbst entstehen können. Daher halte ich es für wenig fruchtbar, Veränderungen von außen zu moderieren, da das einfach nicht nachhaltig ist. Die Erfahrung zeigt, dass Veränderungen nur dann eintreten, wenn das System selbst sich wandelt. Leitplanken von außen zu setzen, erscheint wenig effektiv, und meine Beratungserfahrung bestätigt, dass die wirkmächtigste Art der Veränderung darin besteht, das System selbst mit einzubeziehen. Trotzdem bin ich mir bewusst, dass Veränderungen in der Regel sehr kleinteilig geschehen und zeitintensiv sind. (Minute 01:03:32)

JH: Wie erhalten Sie Rückmeldung darüber, ob ihre narrative Idee funktioniert und wie sie sich entfaltet hat?

CE: Wir erhalten Feedback, insbesondere durch Anmeldungen zu unseren Fortbildungen, was für mich darauf hindeutet, dass viele unserer Kunden lernen möchten, wie der Veränderungsprozess tatsächlich funktioniert. Ansonsten führen wir meistens sechs Monate, ein Jahr oder zwei Jahre nach den Interventionen Gespräche mit dem System und dem Auftraggeber durch. Dabei verwenden wir erneut narrative Interviews, um zu verstehen, wie sie den Veränderungsprozess erleben und erzählen. Diese Art der Evaluierung ermöglicht es uns zu überprüfen, inwieweit sich die Erzählungen im Vergleich zur Anfangsphase verändert haben. Das ist eine gute Form der Evaluierung, besonders in größeren Prozessen. Der Aufwand für diese Art Feedback ist zwar groß, er hilft uns aber zu verstehen, ob und wie die Veränderungen im System wirken. (Minute 01:05:23)

JH: Danke für das Gespräch!

8.2.1 Zusammenfassung der zentralen Interviewaussagen

NR.	KATEGORIE	AUSSAGEN
1	<i>Narrative Methoden als Schlüssel</i>	Narrative Methoden sind zentral für die Organisationsentwicklung. Sie ermöglichen es, implizites Erfahrungswissen und unsichtbare Elemente wie Werte, Glaubenssätze und Regeln sichtbar zu machen und zu bearbeiten.
2	<i>Konstruktivistisches Weltbild</i>	Erlachs Ansatz ist konstruktivistisch und systemisch, denn Realität wird als sozial konstruiert verstanden, da es viele gleichberechtigte Geschichten und Sichtweisen nebeneinander gibt.
3	<i>Sinnstiftung durch Narration</i>	Narrative Arbeit stiftet Sinn, indem Erfahrungen geteilt und gemeinsam reflektiert werden. Sinn entsteht nicht durch Vorgaben, sondern durch das gemeinsame Erleben, Erzählen und Zuhören.
4	<i>Unterschied zur systemischen Arbeit</i>	Im Unterschied zu klassischen systemischen Ansätzen legt die narrative Herangehensweise weniger Wert auf Interventionen und gezielte Fragen, sondern schafft Raum für spontanes Erzählen und Zuhören.
5	<i>Rolle von Story Listening</i>	Jeder Prozess beginnt mit intensivem Story Listening, das als Phase des Zuhörens und Erzählens verstanden wird. Dadurch sollen Machtgefälle vermieden und ein echtes Bild des Systems sichtbar gemacht werden.
6	<i>Partizipation und Prozessoffenheit</i>	Narrative Organisationsentwicklung ist partizipativ, arbeitet ohne vorgefertigte Lösungen und lässt die Organisation selbst ihre Entwicklung erzählen und gestalten.
7	<i>Rolle von Emotionen</i>	Emotionen sind ein integraler Bestandteil narrativer Prozesse. Ohne emotionale Beteiligung ist nachhaltige Veränderung in jedweder Form nicht möglich.
8	<i>Ablehnung von Top-Down-Ansätzen</i>	Generell werden Top-Down-Geschichten oder von kleinen, elitären Teams entwickelte und ausgerollte Narrative abgelehnt, da die Meinung vertreten wird, dass Veränderung aus dem System selbst kommen muss.
9	<i>Herausforderungen in der Praxis</i>	Oft wird von Berater:innen verlangt, Lösungen zu liefern. Narrative Organisationsentwicklung fordert jedoch eine

		gewisse Eigenverantwortung der Organisation. Das kann zu Frust führen, bevor Energie für echte Veränderung freigesetzt wird.
10	<i>Ermüdungserscheinungen</i>	Organisationale Ermüdung tritt auf, wenn zu wenig neue Erfahrungen gemacht werden oder das Erlebte zu stark von der Arbeitsrealität abweicht. Story Doing und das Einrichten von Erfahrungsräumen sind daher essenziell.
11	<i>Skalierung partizipativer Arbeit</i>	In großen Organisationen empfiehlt es sich, einen Schneeballeffekt durch Multiplikator:innen (z.B. interne Trainer:innen) zu erzielen, um narrative Methoden breit zu verankern.
12	<i>Narrative Herausforderungen der Nachhaltigkeit</i>	Es fehlen attraktive Zukunftsnarrative für nachhaltiges Handeln. Nachhaltigkeit wird oft mit Verzicht assoziiert, doch braucht es stattdessen neue, begehrenswerte Erzählungen, die an bestehende Glaubenssätze anschließen.
13	<i>Ethik und Werte in der narrativen Arbeit</i>	Narrative Organisationsentwicklung hat eine ethische Dimension, in der Authentizität und Echtheit zentrale Kategorien sind. Die Integration von Werten wie z.B. Nachhaltigkeit muss methodisch reflektiert und prozessoffen erfolgen.
14	<i>Wirksamkeit und Evaluation</i>	Die Wirksamkeit narrativer Interventionen wird durch langfristiges Feedback und narrative Interviews überprüft. Veränderung zeigt sich eher in der Entwicklung von Erzählungen im System und nicht in kurzfristigen Effekten.

8.2 Anhang 3: Interview Jacques Chlopczyk

Jacques Chlopczyk ist ein renommierter Experte für systemische und narrative Organisationsentwicklung sowie Change Management. Mit seinem interdisziplinären Ansatz verbindet er Erkenntnisse aus der Systemtheorie, Psychologie und Nachhaltigkeitsforschung, um Organisationen bei tiefgreifenden Transformationsprozessen zu begleiten.

Jens Hartmann (JH): Welche Theorien und Konzepte liegen Ihrem Ansatz der Organisationsentwicklung zugrunde?

Jacques Chlopczyk (JC): Ganz eindeutig muss ich da als ersten Pfeiler die Systemtheorie nennen. Die beschäftigt sich mit systemtheoretischen Grundannahmen und der Theorie lebendiger Systeme. Das ist sicherlich der Grundpfeiler, wie ich auf Organisationen schaue. Systemtheorie kann man einerseits, angelehnt an physikalische Systeme, als Feedbackloops etc. verstehen. Andererseits lassen sie sich aber auch als System mit eigenen Kommunikationslogiken, mit eigener Symbolgebung und mit eigener Bedeutungszuschreibung, also als sinngenerierende Systeme, betrachten. Und dann kommen noch semiotische und semantische Aspekte dazu, die sich mit der Frage beschäftigen, um welche Bedeutungen sich Organisationen anordnen. Da gibt es eine sozialwissenschaftliche und sozialpsychologische Theorie, die mich stark beeinflusst und zwar die Theorie sozialer Repräsentationen von Serge Moscovici, der die sozialen und individuellen psychologischen Aspekte für mich sehr gut verschränkt hat. Er ist leider eher so eine Randfigur der Europäischen Sozialpsychologie. Aber ich finde, er hat sehr wichtige Arbeit geleistet, in dem er nach dem Link zwischen Individuum und Gesellschaft oder Individuum und Organisation gesucht hat. Wenn ich auf Organisationen schaue, achte ich immer darauf, mit welchem Wissen und mit welchen Denkfiguren operiert wird und wie die zustande gekommen sind. Das ist für mich eng mit dem Ansatz verwoben, die Organisation als Geschichtenerzähler zu begreifen. Denn in Geschichten organisiert sich Bedeutung. Da wird beispielsweise auf der Zeitachse gefragt, wo wir herkommen, wo wir hingehen und wo Geschichten Wissensträger werden. Jetzt beschäftige ich mich zunehmend auch mit der ökologischen und evolutionsbiologischen Forschung, wo ich aufbauend auf der Arbeit von Donna Haraway überlege, wie sich die Welt und Organisationen als durchmischte Systeme noch stärker denken lässt. Es geht für mich darum immer wieder die Kategorien, mit denen wir operieren, in Frage zu stellen. (Minute: 00:11:40)

JH: Was verstehen Sie unter einer nachhaltigkeitsbezogenen partizipativen und narrativen Leitbildentwicklung? Was stellen Sie sich darunter vor?

JC: Da ist die Frage für mich erstmal, was der Begriff „Leitbild“ eigentlich meint. Es hat ja „Bild“ im Wort. Ein Leitbild ist für mich ein Artefakt, das irgendwann entsteht, niedergeschrieben wird und in den Köpfen und Motiven der Menschen verankert ist. Ein Narrativ kann für mich zwei Aspekte haben: der erste ist die Nutzung von narrativen Methoden, also Experteninterviews, „Moments Portals“ oder von narrativen Interviews. Das heißt der Prozess nutzt unsere Tendenz in Geschichten zu denken, zu

handeln und zu fühlen und geht da auch methodisch rein. Das wäre ein Aspekt des Narrativen. Der zweite Aspekt wäre, dass ein Leitbild auch als Narrativ verfasst ist und es Storyelemente hat. Nicht nur im Sinne von „Wir sind die Firma XYZ und machen dies-und-das“, sondern das auch hier narrative Strukturen genutzt werden um das Leitbild zu erzählen. Prozesse sind für mich immer partizipativ. Es geht aber um den Grad der Partizipation für mich, denn es gibt immer einen Vorstand, der das Leitbild absegnen muss. Ich glaube, im aktuellen Sprachgebrauch ist es oft so, dass man damit die Beteiligung über das Top Management hinaus meint, also einen Beteiligungskreis, der größer ist. Und dann bleibt immer die Frage, wie weit dieser Kreis ist. Nimmt man die zweite Ebene des Managements, den Vorstand, die Mitarbeitenden mit dazu oder Kunden, die Nachbarschaft der Organisation oder macht man ein „Parlament der Dinge“ oder nimmt man sogar die Erde als Repräsentanten mit rein? Da ist die Frage für mich: „Wie partizipativ ist das gedacht?“ Den Nachhaltigkeitsbegriff kann man auch auf verschiedenen Ebenen durchdeklinieren. Für mich ist das eine Werthaltung der Organisation, die mit sozialen, wirtschaftlichen oder ökologischen Kriterien verbunden ist. Im engeren Sinne würde ich den Begriff sogar systembezogen begreifen. Ich meine damit eine Nachhaltigkeit, die über die Formulierung eines Leitbildes und die Ablieferung eines Abschlussberichts und eines Artefaktes hinausgeht. Ein nachhaltiges Leitbild muss mitdenken, wie es im Nachgang kultiviert, verankert und ein in der Organisation lebendiges Wissenskonstruktion wird, mit dem die Menschen in ihrem Alltag agieren und mit der Welt interagieren. Das Leitbild dient also auch als Filter und als Denkmodell einem Teil der Alltagspraxis. Den Begriff „nachhaltigkeitsbezogen“ finde ich ausgehöhlt und leer, denn eine Nachhaltigkeitsbezogenheit ist auch da, wenn ich sage: „Wir sind nicht nachhaltig!“ Das kann sich auch als Negation auf die Nachhaltigkeit beziehen. Von daher finde ich den Begriff unscharf. (Minute 00:16:36)

JH: Wo sehen Sie in der aktuellen Leitbildentwicklung mögliche Forschungsfragen?

JC: Im Moment mache ich wenige Leitbilder, sondern mehr Missions-, Kultur und Leitplankenarbeit, was man aber ähnlich begreifen kann. Wir haben ja schon festgestellt, dass eine Leitbildentwicklung die Erzeugung eines Denkmodells ist. Ich glaube, woran es hapert, ist die fehlende system-, praxis- und genreübergreifende Formulierung dieser Leitbilder. Um mal ein Beispiel herauszugreifen: Unsere Wirtschaft müsste die ökologischen Externalitäten, die sie permanent erzeugt und die für sie als Voraussetzung notwendig sind, in ihre Budgetierung mit einkalkulieren. Dieser Fakt allein hätte eine massive Auswirkung auf eine Leitbildformulierung. Wir sind es halt gewohnt, die Welt in Silos und in Spezialisierungen zu denken. Dadurch fehlt teilweise der Mut, große Würfe zu machen oder transdisziplinär zu denken. Und ich denke, dass sich das in den Inhalten von Leitbildern – also was ist unsere Rolle als Organisation – spiegelt. Da kommen regeneratives Denken oder die ausgelagerten Kosten des eigenen Wirtschaftens gar nicht vor. Für mich sind das einfach inhaltliche Schwächen, wenn man es wirklich ernst meint mit einem Beitrag zum Erhalt eines lebenswerten Planeten. Und das zweite ist, dass sich das auch methodisch spiegelt. Man ist ja total gewöhnt, induktiv oder deduktiv zu denken. Wir haben eine Theorie und daraus leiten wir das Leitbild ab oder wir fragen die Leute und bauen

daraus was zusammen oder machen eine Umfrage. Das abduktive Denken jedoch, also dass wir uns von anderen Feldern inspirieren lassen, über Feldgrenzen hinwegdenken, also metaphorisches und assoziatives Arbeiten – das wird an vielen Stellen nicht gemacht. Es gibt tolle Leute, die fantastische Werkzeuge und Tools haben und das würde ich in der Praxis gerne noch mehr sehen. Und das Narrative ist zum Beispiel ein Zugang, wie man das machen kann. (Minute 00:19:36)

JH: Bedeutet das, dass für Sie das narrative Moment eigentlich nicht stark genug ausgeprägt bei den meisten Leitbildentwicklungen und Ergebnissen?

JC: Teilweise ja, ich meine eher das Assoziative und Metaphorische, das Narrative ist da nur ein Beispiel. Man kann ja auch mit Bildern arbeiten, egal ob das hinterher dann narrativ ist oder nicht.

(Minute 00:20:06)

JH: Was ist ein perfektes Leitbild für Sie?

Es gibt ein Zitat von David Boje, wo er sagt, dass es in gesunden Storytelling-Organisationen ein Match und eine Resonanz zwischen dem, was in der Welt passiert und den Stories, die sie erzählen, gibt. Für Leitbilder gelten eher Mindestkriterien, denn perfekte Leitbilder gibt es nicht. Sie sollten etwas mit der Welt zu tun haben, in der wir leben. Also einerseits brauchen sie einen Bezug zu den Themen unserer Zeit wie der Klimakrise und andererseits sollten sie eine gesunde und realistische Haltung zur Welt anerkennen und mitschwingen lassen. In der sprachlichen Form und von der Wirkung her sollten sie prägnant, einfach, eingängig und inspirierend sein. Sie sollten die Menschen einladen, mitzugestalten, Authentizität ausstrahlen und von der Form her auch nah an der Lebens- und Arbeitswelt der Leute sein. Die Menschen sollten nicht auf die Arbeit gehen und sagen: „Das Leitbild hat nichts mit unserem Leben zu tun.“ Dazu braucht es eine Verwurzelung in der Lebensrealität, was besonders für Konzerne sehr schwer herzustellen ist. Da gibt es ganz viele Entfremdungen zwischen leben und arbeiten. Diese Lücke zu schließen würde ich gerne mehr sehen. (Minute 00:22:12)

JH: Welche Aspekte der Nachhaltigkeit müssen aus Ihrer Sicht in einer Leitbildentwicklung abgebildet sein?

JC: Alle. Es braucht vor allem eine genaue Konkretisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs und Antworten auf die Frage woran wir messen können, dass wir nachhaltig sind. Das wäre aber schon ein nachgeordneter Schritt zum Leitbild. (Minute 00:23:10)

JH: Welche Schritte und Phasen halten Sie für unerlässlich in Bezug auf eine nachhaltigkeitsbezogene, partizipative und narrative Leitbildentwicklung?

JC: Sie fragen also nach einem Rezept und Zutaten, deshalb würde ich diesen Prozess linear verlaufen lassen. Das ist dann ganz klassisch erstmal die Auftragsklärung, also in welcher Rolle bin ich hier, was will ich, bin ich Berater oder Führungskraft und in welchem Kontext arbeite ich? Für diese Phase würde ich die Überschrift „Analysephase“ wählen. Da gehört für mich auch die Frage rein, wer die Organisation und die Beteiligten sind. Damit lege ich die Rahmenbedingungen für das Prozessdesign fest. Der zweite Schritt wäre, für mich herauszufinden, ob es überhaupt schon ein Leitbild gibt, an das man anknüpfen könnte. Bis hierhin sehe ich als Zutaten für unser Prozessrezept die Auftragsklärung,

Rollenklärung und Kontextklärung, aber auch die Beteiligung oder die Ko-Kreation spielen eine Rolle. Eine weitere Zutat wäre, miteinander in Resonanz zu gehen, gemeinsam zu arbeiten, sich einzufühlen, zu analysieren und Begriffsklärungen zu machen. Das ist sozusagen nochmal ein Unterschied zwischen: Ich orientiere mich alleine oder wir orientieren, analysieren und gestalten gemeinsam. Es sind zwei Momentums, die sich dabei dramaturgisch abwechseln. Ein weiterer Prozess wäre die Organisation des Entscheidungsprozesses, also wer entscheidet, wann die Formulierungen des Leitbildes stimmen. Bis jetzt haben wir also den Analyseprozess, den Kurations- und Formulierungsprozess und den Entscheidungs- und Selektionsprozess. Diese drei Funktionen müssen in irgendeiner Form zusammengebracht werden. Das ist dann kontext- und lokalitätsspezifisch, wie die sich ineinander verschränken. Wir können aber davon ausgehen, dass sowieso meistens Schleifen gedreht werden und sich die Phasen in unterschiedlichem Ausmaß überlappen. Auf einer ganz abstrakten Ebene wären das meine Zutaten und eine mögliche Reihenfolge. (Minute 00:26:21)

JH: Welche Methoden und Instrumente sind Ihnen bekannt, die Sie in einem solchen Prozess verwenden könnten oder sollten?

JC: Es gibt so viele Methoden! Sie können töpfeln, wenn sie es um Leitbildentwicklung geht. Sie können das auch machen, wenn es um Resonanz gehen soll. Sie können auch mit LEGO Serious Play arbeiten, zeichnen, malen, Experteninterviews durchführen, Pitch Decks gemeinsam bauen, Kundenbefragungen machen. Sie können die ganze Bandbreite an Methoden nutzen, die es gibt. Wenn wir an Formate denken, bieten sich Zukunftskonferenzen an, Open Space, World Café, Aufstellungsarbeit. Ich denke, ich kann da keine zufriedenstellende Antwort geben, weil aus meiner Sicht alle Methoden, die in der Organisationsentwicklung, der Partizipation etc. normalerweise verwendet werden, potentiell möglich sind. (Minute 00:27:47)

JH: Was präferieren Sie? Wo sind Ihre Präferenzen?

JC: Das ist unterschiedlich. Die methodische Stoßrichtung von mir ist eigentlich immer so weit zu öffnen, wie es geht, denn ich bin ein Freund davon Partizipationskreise möglichst weit zu ziehen. Ich denke, da kommen viele Informationen auf einfachem Wege zustande. Das kann gerne mal ein Nachbarnschaftsinterview sein oder ein Gespräch mit Kunden oder der zukünftigen Generation. Das richtet sich danach, wen man so beteiligen möchte. Ich habe auch ein Faible dafür, mit Bildern und Malerei, also auch ein wenig metaphorisch und assoziativ zu arbeiten, vor allem in den frühen Phasen. Wirkliche Resonanz lässt sich wirklich breit gefächert von Interviews über World Café, Zeichnen oder über ethnographische Beobachtungen herstellen. Ich habe schon Leute losgeschickt und sie gebeten 10 Fotos von Dingen zu machen, die ihnen besonders bedeutsam erscheinen in ihrem Umfeld und das dann wie ein Fotojournalist zurückzubringen. Das war total geil, weil wir dann eine Ausstellung mit den Bildern in der Organisation hatten, die für ihre Mitglieder besonders prägnant waren. (Minute 00:29:28)

JH: Danke für das Gespräch!

8.2.1 Zusammenfassung der zentralen Interviewaussagen

NR.	KATEGORIE	AUSSAGEN
1	<i>Systemtheorie als Grundpfeiler</i>	Organisationen werden als lebendige, dynamische und sinngenerierende Systeme betrachtet, die eigene Kommunikationslogiken, Symboliken und Bedeutungszuschreibungen entwickeln.
2	<i>Sichtweisen an Systemtheorie</i>	Systemtheorie wird sowohl technisch in Form von Feedbackschleifen als auch als sozialer Kommunikationsprozess verstanden.
3	<i>Semiotik und Semantik</i>	Neben systemtheoretischen Grundlagen spielen Zeichen- und Bedeutungsstrukturen eine zentrale Rolle, da sich Organisationen um Bedeutungen ordnen.
4	<i>Theorie sozialer Repräsentationen</i>	Die Verbindung von individuellen und kollektiven Denkfiguren wird durch die Theorie sozialer Repräsentationen von Serge Moscovici hergestellt. Sie verbindet soziale und psychologische Aspekte miteinander.
5	<i>Organisationen als Geschichten-erzähler</i>	Organisationen werden als erzählende Systeme betrachtet, die in Geschichten ihre Bedeutung, ihr Wissen und ihre Identität organisieren und weitergeben.
6	<i>Zeitliche Reflexion durch Narrative</i>	Narrative dienen dazu, Herkunft, Zukunft und Wissensweitergabe einer Organisation auf der Zeitachse zu reflektieren.
7	<i>Einbezug ökologischer und evolutionsbiologischer Forschung</i>	Durch die Integration von ökologischen und evolutionsbiologischen Perspektiven werden Organisationen als durchmischte und adaptive Systeme verstanden.
8	<i>Leitbild als Artefakt</i>	Ein Leitbild ist ein Artefakt, das sowohl verschriftlicht als auch in den Herzen und Köpfen der Menschen verankert ist.
9	<i>Narrative Mehrdeutigkeit in Leitbildern</i>	Leitbilder können einerseits durch narrative Methoden entstehen, aber auch andererseits selbst als ein Narrativ mit Storyelementen gestaltet sein.
10	<i>Partizipation als Prozessprinzip</i>	Leitbildprozesse sind immer partizipativ, wobei der Grad der Beteiligung entscheidend ist.
11	<i>Nachhaltigkeit als Werthaltung und Systemprinzip</i>	Nachhaltigkeit wird als Werthaltung verstanden, die soziale, ökologische und wirtschaftliche Kriterien integriert und über die bloße Formulierung hinausgeht.
12	<i>Defizite von Leitbildentwicklungen</i>	Eine Schwäche von Leitbildentwicklungsprozessen besteht darin, dass Leitbilder oft nicht system-, praxis- und genreübergreifend formuliert werden und zudem häufig der Mut zu großen, interdisziplinären Wurfen fehlt.
13	<i>Abduktives, assoziatives und metaphorisches Arbeiten</i>	Neben induktiven und deduktiven Methoden ist mehr abduktives, feldübergreifendes, metaphorisches und assoziatives Arbeiten nötig. Narrative können dafür die Zugänge liefern.

8.3 Anhang 4: Interview Stefan Klaußner

Stefan Klaußner ist ein erfahrener Berater und Forscher im Bereich Partizipation und Organisationsentwicklung, der sich darauf spezialisiert hat, hierarchiefreie Diskussionskulturen und partizipative Prozesse in Unternehmen und Institutionen zu fördern. Mit seinem Fokus auf demokratische Teilhabe und Machtverzicht entwickelt er innovative Ansätze, um Organisationen bei der Einbindung vielfältiger Perspektiven zu unterstützen. Seine Arbeit gilt als wegweisend für die Gestaltung von partizipativen Formaten.

Jens Hartmann (JH): Wie ist die partizipative Leitbildentwicklung entstanden und was ist die Geschichte dahinter?

Stefan Klaußner (SK): Eine große Stiftung mit 150 Mitarbeiter:innen beauftragte den Generalsekretär, ein Leitbild zu entwickeln. Dieser fragte mich an und schnell wurde mir klar, dass sie keine Ahnung hatten, wie das funktioniert. Aufgrund meiner vorherigen Forschung über Organisationsentwicklung und Führung schlug ich einen partizipativen Ansatz vor. Der Generalsekretär hatte vorgeschlagen, nur die Geschäftsführung einzubeziehen, aber ich argumentierte, dass alle Akteure beteiligt sein sollten. Mein Ansatz basierte auf dem klassischen 3-Phasen-Modell der Change-Forschung: auftauen, verändern, stabilisieren. (Minute 00:02:15)

Ich erkannte, dass die Teilnahme aller Beteiligten wichtig war, um ein intern wirksames Leitbild zu schaffen. Der Generalsekretär hatte bereits ein Leitbild entwickelt, indem er nur die Abteilungsleiter einbezog, aber ich war der Meinung, dass diejenigen, die sich mit dem Leitbild identifizieren sollen, es auch selbst erarbeiten sollten. (Minute 00:01:55)

Die Chance bestand darin, von Grund auf etwas Neues zu entwickeln. (Minute 00:02:43)

Ich nutzte das Wissen aus der Change-Forschung und begann den Prozess, indem ich möglichst viele Mitarbeitende mit einbezog, den Prozess transparent machte und frühzeitig mit der Partizipation begann. Mein Ziel war es, nicht nur Themen vorzugeben, sondern auch die Fragen zu stellen, die das Leitbild später beantworten sollte. (Minute 00:02:43)

In meinem Fall entstand die Idee einer partizipativen Leitbildentwicklung also aus theoretischen Überlegungen, die in der Stiftung getestet wurden und sich als erfolgreich erwiesen. (Minute 00:03:13)

JH: Auf welche Theorien stützte sich das Design des Leitbildprozesses?

SK: Ich habe mich intensiv mit verschiedenen Theorien auseinandergesetzt, um meinen Leitbildprozess zu gestalten. Ein wichtiger Bezugspunkt sind die 8 Stufen der Veränderung von Kotter, die ich habe einfließen lassen. Darüber hinaus habe ich Erkenntnisse aus der Forschung genutzt, insbesondere im Hinblick auf die Erklärung von Widerständen gegen Veränderungen. (Minute 00:03:51)

Ein Beispiel hierfür ist das sogenannte „Not-invented-here-Syndrom“, welches verdeutlicht, dass von außen aufgezwungene Veränderungen oft weniger wirksam sind als interne, partizipative Prozesse. (Minute 00:03:57)

Zudem fließt die Kulturforschung, insbesondere die Modelle von Edgar Schein, in meine Überlegungen mit ein. Die Frage, wie das Leitbild nicht nur sachlich und faktisch, sondern auch emotional und symbolisch umgesetzt werden kann, ist dabei ein zentraler Aspekt. Bei der Konzeption habe ich auch die Idee berücksichtigt, dass der Prozess selbst eine kulturelle Wirkung entfalten sollte. Kulturforschung spielt hierbei eine bedeutende Rolle, da sie beweist, dass ein Leitbildprozess eine langfristige kulturelle Wirkung entfalten kann. In einer möglichen zweiten Auflage meines Buches würde ich darüber hinaus eingehender darauf antworten, wie man nach der Einführung des Leitbildes damit umgeht (Minute 00:04:46).

JH: Wie integrierst du das Zuhören auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Dimensionen in deinem Ansatz?

SK: Ich würde das generell als induktives Arbeiten bezeichnen. In meinem Fall war es ein unbeabsichtigter Vorteil, da ich zuvor ein intensives Forschungsprojekt mit über 50 Einzelinterviews durchgeführt hatte und die Organisation daher gut kannte. Das hat mir unbewusst geholfen, den Prozess aufzubauen und sicherzustellen, dass er für die Beteiligten passend und anschlussfähig ist. Die Frage nach Theorien geht meiner Meinung nach sogar noch darüber hinaus (Minute 00:07:00).

JH: Was waren denn die „Learnings“ aus deinem ersten Leitbildprozess?

SK: Das wichtigste Learning aus meinem Leitbildprozess war die absolute Notwendigkeit, die gesamte Führungsebene vollständig mit einzubeziehen. Ich habe es erlebt, dass selbst wenn die obersten Ebenen Zustimmung signalisierten, einige Abteilungsleiter gegen den Prozess waren und das auch ihren Teams deutlich machten. Das führte zu vielen Herausforderungen, z.B. zu hierarchischem Verhalten in den Workshops und auch zu Widerstand gegen die Teilnahme an Leitbildterminen. (Minute 00:08:05)

Ein anderes entscheidendes Learning war, dass ich das Mandat klären musste – mein Fokus war die Leitbildentwicklung, nicht die Umsetzung. Diese Klarheit hätte ich im Vorfeld des Projekts schaffen müssen. Die Führungsebene war zwar von den Ergebnissen beeindruckt, aber es fehlte die Überzeugung, dass die eigentliche Reise nach der Entwicklung des Leitbildes erst begonnen hatte. Die Erkenntnis, dass das Leitbild nicht nur ein Dokument ist, sondern von der Führung aktiv getragen und vorangetrieben werden muss, war für mich entscheidend (Minute 00:09:40).

JH: Wie hast du den Führungspersonen kommuniziert, dass sie auf ihre Macht verzichten und kein Veto einlegen dürfen?

SK: Das muss man differenzieren. Ich habe von Anfang an die Prinzipien der Leitbildentwicklung klargestellt und betont, dass sowohl der Generalsekretär als auch die Abteilungsleiter auf Augenhöhe mit ihren Teams diskutieren sollen. Einige hatten Bedenken, dass die Belegschaft gegen sie konspirieren könnte und sie ihr hierarchisches Veto einsetzen müssten. Um ihnen diese Sorge zu nehmen, habe ich im Leitbildprozess häufig betont, dass sich alle Teilnehmenden gleichermaßen verantwortungsvoll verhalten müssen. (Minute 00:12:08)

Interessanterweise war es auch anspruchsvoll, die Basis, insbesondere die Sachbearbeiterinnen und Sekretärinnen, dazu zu bringen, aktiv mitzudenken und mitzuentcheiden. Es war wichtig, ihnen zu

verdeutlichen, dass sie nicht nur auf Vorgaben warten sollten, sondern dass der Raum jetzt auch ihnen gehört. Die Herausforderung bestand darin, ihre Erwartungen an hierarchische Entscheidungen zu überwinden. Das empfand ich als mindestens genauso anspruchsvoll wie die Überzeugungsarbeit bei den Führungskräften (Minute 00:13:33).

JH: Wie hast du die Entwicklung bei den Menschen wahrgenommen, die partizipative Kommunikation nicht gewohnt waren?

SK: Am Anfang waren alle auf einem unterschiedlichen Stand. Es gab persönliche und charakterliche Unterschiede bei den Mitarbeitenden. Einige waren von Anfang an neugierig, wussten jedoch nicht genau, was von ihnen erwartet wurde. Bei einer Kick-Off-Veranstaltung wurden Prämissen und die Vorgehensweise transparent gemacht, aber es dauerte eine Weile, bis wirklich verstanden wurde, was das für jeden persönlich bedeutete. Der erste Termin, der sich mit der Frage beschäftigte, was das Leitbild aus ihrer Sicht leisten sollte, war entscheidend für ihr Engagement. (Minute 00:14:51)

Es dauerte auch eine Weile, bis sie begannen, sich selbst zu hinterfragen und persönliche Verbindungen zum Leitbild herzustellen. Im Verlauf des Prozesses konnte ich beobachten, wie einige aus ihrer Zurückhaltung herauskamen und sogar in offene Diskussionen mit dem Generalsekretär traten. Wichtig war, dass die Teilnahme an den moderierten Prozessen auf freiwilliger Basis erfolgte und es gab immer eine Handvoll Mitarbeiter, die sich konsequent nicht beteiligten. Die Quote entsprach in etwa dem bekannten Muster von 5 % Innovatoren, 12 % frühen Folgern, 66 % späten Mehrheitsanhängern und den restlichen 17 % Verweigerern. (Minute 00:15:35)

JH: Wie hat sich das Sprechergruppenprinzip etabliert, bei dem die Workshopteilnehmenden mit den erarbeiteten Aussagen zurück in ihre Abteilungen gehen und Feedback erhalten?

SK: Also, die Sprecher aus den parallel arbeitenden Gruppen wurden von der Gruppe vorgeschlagen und konnten sich nicht selbst nominieren. Nach einer Diskussion wurden sie von der Gruppe gewählt, um sicherzustellen, dass nicht diejenigen mit der lautesten Stimme, sondern diejenigen mit einem klaren Mandat aus der Gruppe sprechen (Minute 00:16:20).

In den Sprechergruppenterminen berichteten sie über die Geschehnisse in ihren Kleingruppen, stellten die Ergebnisse vor und verdichteten sie gemeinsam. Zu Beginn jeder neuen Kleingruppe wurden die Sprecher gebeten, in fünf bis zehn Minuten sowohl atmosphärisch als auch inhaltlich die Ergebnisse ihrer Gruppe zu erläutern. Der Prozess umfasste auch die Präsentation der Sprechergruppenergebnisse sowie die Ergebnisse der Kleingruppen, wobei die Gedanken und Diskussionen anhand von Foto-Protokollen deutlich gemacht wurden. Die Sprecher hatten die Möglichkeit, die inhaltlichen Aspekte selbst zu präsentieren oder der externe Moderator übernahm diese Rolle, indem er die Ergebnisse aus der vorherigen Sitzung aufgriff und erklärte, wie sie in die Sprechergruppen eingeflossen waren. Die Gruppenmitglieder fokussierten sich dann eher auf die atmosphärischen Aspekte und den Austausch mit anderen Gruppen (Minute 00:17:29).

JH: Auf wie viele Leitbildprozesse kannst du mittlerweile zurückblicken?

SK: Ich denke es waren so um die 45 Prozesse. Teilweise ging es da aber auch um spezifischere Aspekte,

wie Werte oder Umgangsprinzipien oder um die interne Ausrichtung einer Hochschule. Bei der Hochschule Wismar ging es beispielsweise nicht um ein umfassendes Leitbild, sondern um eine Evaluation, die einen Bedarf an interner Reflexion aufzeigte. Der partizipative Prozess war hier jedoch abgespeckter, da sie sich bewusst waren, dass nicht jeder Prozess den Aufwand einer Leitbilderarbeitung erforderte. (Minute 00:22:03)

In den verschiedenen Prozessen gab es immer unterschiedliche Herangehensweisen. Manchmal wurde evaluiert, ob das bestehende Leitbild noch stimmig ist. In anderen Fällen wurde der Prozess komplett neu aufgezogen, sei es aufgrund einer kritischen Evaluation oder dem Wunsch der Geschäftsführung oder einer Kommunikationsagentur, welche die bestehende Form für suboptimal hielt (Minute 00:23:56).

JH: Kommen wir zu einer assoziativen Frage: Wenn du hörst, ein Leitbild sei nachhaltigkeitsbezogen, partizipativ und narrativ – was geht dir da durch den Kopf?

SK: Bei partizipativen Prozessen denke ich sofort an eine möglichst breite Beteiligung, auch wenn es vielleicht nicht alle in einer großen Organisation betrifft. In Bezug auf Nachhaltigkeit habe ich zwei Gedanken: Erstens sollte das Leitbild inhaltlich das Thema Nachhaltigkeit behandeln, insbesondere in ökologischer und sozialer Hinsicht. Zweitens sollte das Leitbild selbst eine gewisse Nachhaltigkeit aufweisen und nicht nur irgendwo geschrieben stehen, sondern dauerhaft wirksam sein. (Minute 00:24:38)

Wenn es um Narrative geht, denke ich daran, dass die Erarbeitung des Leitbildes stark von den individuellen Wahrnehmungen und Erfahrungen der Beteiligten geprägt ist. In meiner Arbeitsweise formulieren die Beteiligten selbst, anstatt dass ich das Leitbild für die Organisation schreibe, was für mich den narrativen Aspekt betont. (Minute 00:25:22)

JH: Welche Maßnahmen können deiner Meinung nach dazu beitragen, dass die positive Energie, die während des Projektes entsteht, auch nach Abschluss des Prozesses in der Organisation erhalten bleibt?

SK: Mich fasziniert der Übergang zwischen Leitbildentwicklung und Kulturentwicklung besonders, da hier eine spürbare Wirkung entstehen sollte. Erstaunlicherweise gibt es bei vielen Leitbildprozessen, die ich moderiere, am Ende eine gewisse Euphorie. Menschen, die anfangs skeptisch waren, sind zum Schluss richtig engagiert und identifizieren sich mit dem Ergebnis. (Minute 00:26:44)

Bei einem größeren Prozess habe ich mal als methodische Idee alle Moderationskarten aufgehoben, die beschrieben wurden. Bei der Abschlusspräsentation wurden sie auf 18 Meter langen Wänden angebracht. Die Beteiligten liefen durch ihre eigene Arbeit und entdeckten dabei ihre Beiträge. Das erzeugte ein beeindruckendes Momentum (Minute 00:28:22).

Nach dem Abschluss verlieren die Projekte häufig an Energie. Bei der Stiftung und der Hochschule Wismar fehlten mächtige Akteure mit hierarchischer Macht, um den nächsten Schritt zu gehen und zu entscheiden, was das Leitbild für sie bedeutet und welche Maßnahmen ergriffen werden müssen. Es ist wichtig sicherzustellen, dass ein Leitbild nicht nur die notwendigen Bedingungen erfüllt, wie partizipativ und narrativ zu sein, sondern auch hinreichende Bedingungen erfüllt, um eine tatsächliche Orientie-

rungsfunktion zu haben (Minute 00:29:19).

Der narrative Ansatz, den die Stiftung jährlich mit ihrem Organisations-Theater verfolgt, ist besonders interessant. Die Mitarbeiter bereiten das Stiftungsgeschehen in einem Theaterstück auf und bringen es zur Aufführung. Das ermöglicht der Geschäftsführung, Rückmeldungen zu erhalten, die sie im normalen Alltag so nicht erhalten (Minute 00:30:06)

JH: Lautet die Forschungsfrage für dich also, wie der Transfer vom Leitbild in die Praxis erfolgen kann?

SK: Ich beschäftige mich aktuell viel mehr mit Kultur-, als mit Leitbildentwicklung. Da liegt mein Fokus auf Trainings und insbesondere auf Workshop-Reihen, bei denen ich mit einem Top-Down-Ansatz mit Führungspersonen an typischen Kulturfragen arbeite, natürlich geht es da auch viel um Führungskultur. Manchmal gibt es dabei ein Leitbild, manchmal auch nicht. Diese Dynamik zu untersuchen wäre tatsächlich eine interessante Forschungsfrage (Minute 00:31:06)

JH: Erfolgt denn die Kulturentwicklung in deinem Ansatz vor der Leitbildentwicklung oder danach?

SK: Das Kulturthema würde ich eher etwas später in der Leitbildentwicklung ansetzen. Alles, was davor passiert, ist eher eine Art „Vorbereitungs“- oder nach Lewin „Auftauphase“. Das ist auch gleichzeitig die Begründung dafür, warum wir das tun, was wir tun – um nämlich die Organisation in die Lage zu versetzen, sich auf das Thema einzulassen und wirklich in den Diskurs zu gehen. Da geht es mehr darum, die Bereitschaft der Organisation herzustellen, als um die eigentlich Kulturentwicklung (Minute 00:35:01).

JH: Häufig sind in großen Prozessen auch Ermüdungserscheinungen in der Organisation zu beobachten. An welcher Stelle nimmst du die wahr und wie gehst du mit ihnen um?

SK: Das ist eine gute Frage. Bei kleinen, schlanken Prozessen sehe ich das nicht so oft. Das sind häufig nur ein paar Workshops, wo Themen identifiziert und Lösungen erarbeitet werden – ohne die vielen Schleifen, die umfangreiche Leitbildprozesse in der Regel begleiten. Ich denke es hilft, wenn die Termine zeitlich begrenzt sind und nicht den ganzen Tag dauern, sondern nur in etwa drei Stunden. Solche Workshopstrukturen entlasten und tragen dazu bei, dass es trotz vieler Termine keine starken Ermüdungserscheinungen gibt. Wenn die Gruppe nur alle zwei Wochen einen kurzen Termin hat, wird das Risiko dafür minimiert Minute (00:50:36).

JH: Was sind denn die wichtigsten Erfolgsfaktoren für dich? Unter welchen Umständen klappt so ein Prozess?

SK: Es ist entscheidend, dass die oberste Führungsebene den Leitbildprozess unterstützt und dies aus einer intrinsischen Motivation heraus durchführt und nicht aufgrund von äußeren Anforderungen wie Zertifikaten oder ähnlichem. Ihr tatsächliches Interesse am Ergebnis und am Prozess ist ein wichtiger Erfolgsfaktor, der auch für die Mitarbeiterschaft spürbar wird, wenn sie aktiv am Diskurs teilnehmen. (Minute 00:51:38)

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist von Anfang an die Transparenz darüber, wie der Prozess funktioniert,

und die klare Strukturierung des Ablaufs. Wenn das nicht klar ist, kann es für die Teilnehmenden schwierig sein, sich darauf einzulassen. Das ist vergleichbar mit dem Bedürfnis nach einem klaren Rahmen zu Beginn eines Workshops. Ein guter Modus in der partizipativen Gestaltung ist ebenfalls entscheidend, auch wenn er nicht immer zu 100 % erreicht werden kann. (Minute 00:52:41)

JH: Wie stellst du denn sicher, dass die intrinsische Motivation von Führungspersonen da ist, wenn du Anfragen erhältst?

SK: Das ist ganz unterschiedlich. Manchmal gibt es konkrete Anfragen von Organisationen, die ein Leitbild entwickeln möchten, wobei im Gespräch schnell klar wird, ob der Fokus eher auf den nach außen oder innen gerichteten Funktionen liegt. Andererseits gibt es auch unscharfe Anfragen mit einem eher organisatorischen Entwicklungsansatz, bei denen der Bedarf am Anfang noch nicht klar definiert ist. Manchmal entsteht die intrinsische Motivation für den Leitbildprozess erst im Gespräch, wenn erkannt wird, dass es wichtig ist, die grundlegenden Fragen zur Zusammenarbeit zu klären.

Leider erlebe ich oft, dass nicht viele Führungspersonen auf der obersten Ebene ein intrinsisches Interesse am Diskurs haben. Viele neigen dazu, die Kontrolle zu behalten und selbst die Entscheidungen zu treffen, anstatt sich auf den Prozess einzulassen. Es gibt aus meiner Sicht zu wenig Führungskräfte, die ein echtes Interesse an Transformationsprozessen zeigen. (Minute 00:55:53)

JH: Wie bist du eigentlich darauf gekommen, zwischen den inneren und äußeren Funktionen von Leitbildern zu unterscheiden?

SK: In Bezug auf die inneren Funktionen von Leitbildern muss ich sagen, dass ich eigentlich ein systemtheoretisches Organisationsverständnis habe. Leitbilder helfen einfach dabei, die große Komplexität innerhalb einer Organisation zu verarbeiten. Sie wirken wie ein Filter und helfen bei Entscheidungen, wenn sie gut funktionieren. (Minute 00:57:36)

In meiner Doktorarbeit habe ich mich viel mit Systemtheorie beschäftigt und sie auf das Verständnis von Führung übertragen, insbesondere im Kontext von Führungsbeziehungen und Feindseligkeiten. Mit befreundeten Kollegen eines Instituts für systemische Organisationsberatung hatte ich interessante Diskussionen dazu und letztendlich habe ich keine klare Trennung zwischen den beiden Ansätzen vorgenommen, da sie für mich beide relevant sind. (Minute 00:58:57).

JH: Danke für das Gespräch!

8.3.1 Zusammenfassung der zentralen Interviewaussagen

NR.	KATEGORIE	AUSSAGEN
1	<i>Entstehung des partizipativen Ansatzes</i>	Ein wirksames Leitbild kann nur durch die Beteiligung aller Akteure entstehen und nicht nur durch die Führungsebene.
2	<i>Theoretische Fundierung</i>	Das 3-Phasen-Modell der Changeforschung nach Lewin, die acht Stufen der Veränderung nach Kotter sowie Erkenntnisse zu Widerständen bilden die theoretischen Grundlagen.
3	<i>Bedeutung der Partizipation</i>	Nur wenn die Mitarbeitenden das Leitbild selbst erarbeiten, entsteht Identifikation und Wirksamkeit.
4	<i>Transparenz und frühzeitige Einbindung</i>	Prozesse müssen von Beginn an transparent gestaltet und die Mitarbeitenden frühzeitig eingebunden sein, um Akzeptanz und Anschlussfähigkeit zu erreichen.
5	<i>Kulturelle Wirkung des Prozesses</i>	Die Leitbildentwicklung selbst entfaltet eine langfristige kulturelle Wirkung, weil sie die Organisationskultur prägt.
6	<i>Induktives Arbeiten und Zuhören</i>	Auf verschiedenen Ebenen muss induktiv gearbeitet und intensiv zugehört werden, um die tatsächlichen Bedürfnisse und Dynamiken einer Organisation zu verstehen.
7	<i>Bedeutung der Führungsebene</i>	Die vollständige Einbindung und Unterstützung der gesamten Führungsebene ist essenziell, da Widerstände auf dieser Ebene den Prozess gefährden können.
8	<i>Verantwortungsübernahme</i>	Alle Führungspersonen und Mitarbeitenden müssen auf Augenhöhe miteinander agieren und Verantwortung übernehmen. Dabei ist die Überwindung hierarchischer Muster die zentrale Herausforderung.
9	<i>Sprecher:innengruppenprinzip</i>	Die Arbeitsergebnisse werden durch gewählte Sprecher:innen in die Organisation getragen und inhaltlich sowie atmosphärisch rückgekoppelt.
10	<i>Nachhaltigkeit und Narration</i>	Ein nachhaltiges Leitbild muss sowohl das Thema Nachhaltigkeit inhaltlich abbilden, als auch selbst dauerhaft wirksam sein. Der narrative Charakter ergibt sich daraus, dass die Beteiligten ihre eigenen Erfahrungen und Wahrnehmungen einbringen.
11	<i>Erhalt der Energie nach Abschluss</i>	Um die im Prozess entstandene Energie zu erhalten, sind sichtbare Ergebnisse, wie etwa die Präsentation der Arbeitsergebnisse sowie anschließende Maßnahmen und Verantwortlichkeiten notwendig.
12	<i>Erfolgsfaktoren</i>	Entscheidend für den Erfolg eines Prozesses sind die intrinsische Motivation der Führung, Transparenz über den Prozess, klare Strukturen und ein passender Modus der Beteiligung. Leitbilder helfen, Komplexität zu verarbeiten und als Filter für Entscheidungen zu dienen, wenn sie von innen heraus entwickelt und getragen werden.

8.4 Anhang 5: Interview Jürgen Schmidt

Jürgen Schmidt ist Gründer der memo AG, Dozent an der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde und langjähriger Berater des Terra Institutes. Mit seiner umfassenden Erfahrung in der Praxis und Beratung hat er sich auf die Integration von systemischer Nachhaltigkeit in Unternehmen spezialisiert.

Jens Hartmann (JH): Wie kam es es zur systemischen Leitbildentwicklung vom Terra Institut? Wie alt ist das und wer hat daran mitgearbeitet?

Jürgen Schmidt (JS): Als ich 2014 zum Terra Institute kam, war die Grundidee der Leitbildentwicklung bereits vorhanden. Damals habe ich nicht hinterfragt, welches theoretische Gerüst dahintersteht, sondern ging davon aus, dass es eine Eigenentwicklung des Institutes ist. Im Rahmen meiner Arbeit für Terra und für ein späteres Buch sowie für die HNEE habe ich mit Evelyn Oberleitner reflektiert, welche Materialien oder Literatur diesem Ansatz zugrunde liegen. In diesen Gesprächen sind wir auf einige Bücher gekommen, die systemische Grundprinzipien behandeln – es war aber keine spezifische Literatur zur Leitbildentwicklung. Ich gehe davon aus, dass der Ansatz des Institutes auf praxisorientierten Erfahrungen basiert und sich möglicherweise aus anderen Modellen der Leitbildentwicklung und durch systemische Aspekte entwickelt hat. (Minute 00:04:52)

JH: Wie würdest du denn die Systematik vom Terra Institute beschreiben und welche Wirkung hatte sie auf die Gruppen, mit denen du gearbeitet hast?

JS: Der grundsätzliche Ansatz bestand darin, eine Verbindung zu lebendigen Systemen herzustellen. Die beinhaltet einerseits die Einbindung von wirtschaftlichen Aktivitäten in übergeordnete Systeme und andererseits die Betonung des unternehmerischen Kerngeschäfts in der Beratung und Organisationsentwicklung. (Minute 00:09:01)

In der Beratungspraxis wird darauf geachtet, die Kompetenzen und das Kerngeschäft des Unternehmens zu identifizieren und darauf aufbauend Lösungsansätze zu entwickeln, anstatt Nachhaltigkeit oder andere Aspekte als „Add-Ons“ einzuführen. Durch den systemischen Ansatz gelingt es, eine heterogene Gruppe von Auszubildenden bis hin zu Geschäftsführern in die Reflexion über die Auswirkungen ihres Handelns und unternehmerischer Entscheidungen zu bringen. Dies führt zu einer Offenheit innerhalb der Gruppe, sich mit gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Zusammenhängen auseinanderzusetzen, die normalerweise nicht im Fokus der Unternehmensleitung stehen würden. (Minute 00:12:12)

JH: Was macht diese Systematik für dich nachhaltig?

JS: Der Ansatz des Terra Institutes basiert auf einem systemischen Weltbild, das die Einordnung eines Unternehmens in übergeordnete Systeme wie Wirtschaft, Soziales und Ökologie betont. (Minute 00:13:26)

Dies bildet die Grundlage für die Vermittlung von Nachhaltigkeit bereits vor Beginn des

Leitbildprozesses, um den Teilnehmenden eine systemische Denkweise zu vermitteln. Die Einführung in systemisches Denken erfolgt durch einfache Beispiele aus dem Alltag, die dazu dienen, die Menschen mit dem Thema vertraut zu machen und eine Basis für die Leitbildentwicklung zu schaffen. (Minute 00:14:16)

JH: Wo siehst du denn die Grenzen der systemischen Leitbildentwicklung? Könnte man z.B. einen sinnvollen Prozess mit dem Betreiber eines Atomkraftwerks durchführen?

JS: Also, wenn wir uns das Beispiel des Kraftwerksbetreibers ansehen, ist es fraglich, ob es überhaupt Sinn macht, mit ihnen ein Leitbild zu entwickeln, da die Technologie selbst nicht nachhaltig ist. (Minute 00:15:36)

Die nicht-nachhaltigen Aspekte wie Rohstoffbeschaffung, Abfallentsorgung und gesundheitliche Risiken sind gravierend und müssen berücksichtigt werden. Die Kosten dieser Technologie sind in Wirklichkeit viel höher, als sie auf den ersten Blick erscheinen, und es gibt zahlreiche soziale Probleme, die damit einhergehen. Bevor wir also ein Leitbild entwickeln, sollten wir uns diese Probleme genau ansehen und diskutieren, wie sie angegangen werden können. Vielleicht könnten wir sogar alternative Wege für die Nutzung des Know-Hows des Unternehmens im Bereich der Kernforschung erkunden. Doch aktuell sehe ich keine realistischen Ansätze, ein nachhaltiges Leitbild für ein nicht kreislaforientiertes Unternehmen zu entwickeln, weil die Technologie davon einfach zu weit von Nachhaltigkeit entfernt ist. (Minute 00:17:56)

JH: Das heißt, ob es funktioniert oder nicht, hängt auch in starkem Maße vom Kunden ab?

JS: Wenn ich einen Kunden habe, der in einer nicht nachhaltigen Industrie tätig ist, wie z.B. ein Hersteller von Schneekanonen, sehe ich schon die Möglichkeit, ein neues Leitbild zu entwickeln. Dieser Marktsektor wird sich in wenigen Jahren ohnehin verringern, weil die ökologischen Auswirkungen des Tourismus schon jetzt viele Probleme erzeugen. Mit den vorhandenen Kompetenzen des Unternehmens, insbesondere im Bereich Strömungstechnologie und Wasserverteilung, könnten wir alternative Anwendungen entwickeln, um ökologische Probleme nicht zu schaffen, sondern zu lösen. Auch wenn die Technologie kontrovers ist, können neue Lösungen entwickelt und ein Leitbild geschaffen werden, das darauf abzielt, ökologische oder soziale Probleme zu lösen. (Minute 00:20:07)

JH: Wo siehst du die Nachteile der systemischen Leitbildentwicklung von Terra? Was kann das Modell nicht?

JS: Die Herausforderung bei der Entwicklung solcher Leitbilder besteht darin, dass der Prozess gut geführt und vorbereitet werden muss. Es besteht die Gefahr, sich aufgrund der Größe des Ansatzes zu verlieren, da eine Vielzahl von Themen auftauchen kann, die schwer zu konkretisieren sind. Dadurch könnte das Leitbild zu generisch werden oder sich in zu vielen Details verlieren, wodurch das große Ganze aus dem Blickfeld geraten könnte. (Minute 00:21:50)

Ein qualifizierter Berater und eine gute Vorbereitung sind daher entscheidend, um den Prozess erfolgreich zu gestalten. Es ist hilfreich, Berater im Team zu haben, die sich in den jeweiligen Branchen oder Technologien auskennen, um sicherzustellen, dass die relevanten Problemfelder berücksichtigt

werden. Es ist wichtig, auch die tiefgreifenden technischen und historischen Kenntnisse der beteiligten Personen zu berücksichtigen und auf Augenhöhe mit ihnen zusammenzuarbeiten. Damit stellt die Leitbildentwicklung hohe Anforderungen sowohl an die fachliche als auch an die Prozesskompetenz (Minute 00:24:03).

JH: Wie viele Leitbilder hast du insgesamt gebaut und wie viele Treffen waren dafür nötig?

JS: In den letzten zehn Jahren habe ich etwa durchschnittlich zwei Beratungsvorgänge pro Jahr durchgeführt. Dabei handelte es sich nicht immer um die Entwicklung vollständiger Leitbilder, sondern oft um die Schärfung oder Ergänzung bereits vorhandener Leitbilder sowie das Aufsetzen auf bestehende Teilelemente. Dafür waren in etwa fünf bis zehn Workshops nötig. Dies beinhaltete eine Phase der Vorbereitung, möglicherweise mit einem geschäftsführenden Gremium, gefolgt von der eigentlichen Leitbildentwicklung mit zwei bis drei Workshops im Team. Anschließend gab es eine Nachbereitung in kleineren Kreisen und möglicherweise weitere Workshops zur Vorstellung und Feinabstimmung des Leitbilds im Unternehmen. (Minute 00:25:58)

JH: Was passiert am Ende deines Prozesses mit dem Leitbild? Ist die Operationalisierung noch Teil deines Mandats oder geht das Unternehmen dann seinen eigenen Weg?

JS: Die Leitbildentwicklung bietet in der Regel eine Fülle von Material, das auf konkrete Umsetzungsmöglichkeiten hinweist. Oft beinhaltet dies Ansätze für neue Geschäftsfelder, andere Produkte und alternative Herangehensweisen.

In der Praxis verwenden wir kreative Methoden wie das „World Café“, um die Auswirkungen des Leitbilds in verschiedenen Unternehmensbereichen zu untersuchen. Wir sammeln dabei Material aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens und priorisieren Ideen in kleineren Arbeitsgruppen. Je nach Bedarf können wir uns auf die Entwicklung neuer Geschäftsfelder oder die Optimierung bestehender Bereiche wie Kommunikation konzentrieren. Dies führt oft zu Modellen wie „Business Canvas“, die dann in die Umsetzung überführt werden. (Minute 00:30:01)

JH: Wie sieht der partizipative Ansatz deiner Systematik aus, wer muss an dem Prozess unbedingt beteiligt sein – und wer nicht?)

JS: Ideal wäre eine sehr diverse Gruppe, die sowohl verschiedene Führungsebenen als auch unterschiedliche Unternehmensbereiche umfasst. (Minute 00:30:40)

Ein Mitglied der Geschäftsleitung sollte dabei sein, um den Rückhalt im Management zu gewährleisten und um eine Verbindung zum gesamten Gremium herzustellen. Dieser Teilnehmer sollte freiwillig kommen, motiviert sein und von Anfang an Commitment für den Prozess zeigen. Es ist auch von Vorteil, Personen aus verschiedenen Unternehmensbereichen wie Marketing, Kommunikation, Produktmanagement und Vertrieb einzubeziehen. Dabei müssen es nicht unbedingt die obersten Führungspersonen sein, sondern Mitarbeitende, die motiviert sind, sich einzubringen. Idealerweise bietet das Unternehmen Mitarbeit im Leitbildprozess an und gewinnt so Personen, die später als Kommunikatoren dienen können. In der Praxis nehmen oft Abteilungs- oder Bereichsleiter teil, was von Vorteil ist. Manchmal kann es schwierig sein, normale Mitarbeitende einzubeziehen – es ist jedoch

wichtig, eine Vielfalt von Perspektiven und Erfahrungen einzubringen. (Minute 00:33:38)

JH: Von wem wird denn die Entscheidung getroffen, dass ein Leitbild erarbeitet wird – sind das die Geschäftsführungen oder ein Quorum der Mitarbeitenden?

JS: Der Prozess der Leitbildentwicklung sollte ein Mandat seitens der Geschäftsführung haben, auch wenn der Impuls oft aus dem Nachhaltigkeitsmanagement kommt. Es ist eher ungewöhnlich, dass die Entscheidung zur Erstellung eines Leitbilds über ein Quorum oder eine vorherige Abfrage legitimiert wird. Das wurde aber nie als nachteilig empfunden. (Minute 00:34:51)

Die Erfahrung zeigt, dass die Entwicklung eines Leitbildes, besonders in größeren Unternehmen, ein aufwendiger Prozess ist und eine breite Beteiligung erfordert. In einem kleinen Unternehmen mit allen Teammitgliedern am Tisch und einer Werbeagentur ist der Prozess natürlich weniger komplex. In einem anderen Unternehmen habe ich es erlebt, dass die Führungsebene das klar entschieden hat und alle Mitarbeitenden einbezogen wurden. Wenn wir jedoch an große Unternehmen denken ist es aber oft zu abstrakt, um auf Mitarbeiterebene ein Mandat einzuholen. (Minute 00:36:31)

JH: Von welcher Unternehmensgröße sprechen wir?

JS: Für mittelständische Unternehmen mit etwa 50 bis 150 Mitarbeitenden ist es noch möglich, im Vorfeld Informationsveranstaltungen abzuhalten, beispielsweise während einer Personalversammlung, um das Vorhaben vorzustellen und alle darüber zu informieren (Minute 00:37:04).

Ab einer bestimmten Unternehmensgröße wird es jedoch schwieriger, direkte Kommunikationsmöglichkeiten zu nutzen, da die direkte Interaktion erschwert wird. In größeren Unternehmen können zwar allgemeine Informationskanäle wie Schwarzes Brett oder Mitarbeiterzeitschriften genutzt werden, aber die Qualität der Informationen ist oft nicht ausreichend, um den Prozess angemessen zu kommunizieren. Es kann lediglich darauf hingewiesen werden, dass der Prozess stattfindet und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich freiwillig dafür bewerben können – das kann man trotzdem allerdings nicht mit einer Mandatierung gleichsetzen. (Minute 00:38:03)

JH: Wenn Prozesse lange dauern, habe ich häufig Ermüdungserscheinungen beobachtet. An welcher Stelle treten die deiner Erfahrung nach auf und wie gehst du mit ihnen um?

JS: In der Praxis habe ich bisher keine Ermüdungserscheinungen während des Prozesses festgestellt. Tatsächlich ist der Prozess eher energetisierend und schafft in der Regel ein relativ hohes Motivationsniveau. (Minute 00:38:50)

Ermüdungserscheinungen treten aus meiner Sicht eher in der Umsetzungsphase oder während der langfristigen Begleitung auf. Das liegt daran, dass alte Verhaltensweisen später oft erneut auftauchen und bestehende Systeme dazu neigen, sich trotz gemeinsamen Commitments irgendwie pfadabhängig zu zeigen. Die normativen Kräfte des faktischen Tagesgeschäfts übernehmen dann wieder die Kontrolle. Das kann sehr anstrengend sein, um den Prozess voranzutreiben und die neuen Ideen und Grundlagen tatsächlich im Tagesgeschäft zu verankern. Insgesamt beobachte ich Ermüdungserscheinungen im eigentlichen Prozess selbst jedoch nur selten. (Minute 00:39:59)

JH: Machen wir mit einer assoziativen Frage weiter. Wenn du die Wortgruppe „nachhaltigkeitsbezogene, partizipative und narrative Leitbildentwicklung“ hörst – was kannst du dir darunter vorstellen?

JS: Für mich ist Nachhaltigkeit immer systemisch. Es geht darum, wie die Wirtschaft sich letztendlich in den planetarischen Grenzen und den sozialen Rahmen einordnet. (Minute 00:40:43)

Wenn diese Aspekte erfüllt sind, ist es für mich ein nachhaltiger Ansatz. Partizipativ bedeutet, dass innerhalb des Prozesses auf verschiedenen Ebenen Möglichkeiten zur Mitgestaltung angeboten werden. Es wird darauf geachtet, dass möglichst diverse Gruppen innerhalb der Organisation am Prozess teilnehmen können, auch wenn nicht jeder einzelne beteiligt sein muss. Es geht darum, Angebote zu schaffen, damit die Interessen der verschiedenen Gruppen berücksichtigt werden können. Im partizipativen Sinne könnten beispielsweise Großgruppen-Moderationsformate im gesamten Prozess eingesetzt werden, um Feedback einzuholen und Entscheidungen gemeinsam zu treffen. Storytelling ist ein wichtiges Element, um Menschen mitzunehmen und komplexe Themen verständlich zu machen. Direkter Dialog und Kommunikation sind dabei oft effektiver als rein schriftliche Prozesse oder Frage-Antwort-Spiele. Durch eine gute kommunikative Führung können im Dialog wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden, die einen Mehrwert für den Prozess bieten. (Minute 00:44:41)

JH: Wer formuliert in deinem Prozess das Ergebnis?

JS: Oft werden Vorschläge seitens des Beraters eingebracht, die dann von der Gruppe reflektiert, ergänzt oder überarbeitet werden. Der Prozess ist darauf ausgelegt, Bausteine und Satzbausteine zu generieren, die dann gemeinsam zusammengefügt werden können. Die Formulierung der Mission oder Vision ist daher ein gemeinsamer Prozess, der viele Bestandteile aus der gesamten Gruppe enthält. (Minute 00:45:14)

JH: Hat jemand ein Vetorecht?

JS: Im Grunde hat jeder ein Vetorecht, der im Prozess beteiligt ist. Wenn Einzelne in der Gruppe Widerstand zeigen oder Probleme mit bestimmten Formulierungen haben, könnte eine Widerstandsabfrage durchgeführt werden. Dadurch könnte ein systemisches Kondensieren stattfinden, um herauszuarbeiten, worauf sich der Widerstand begründet, und dies könnte dann zu einem Konsens in der Gruppe führen. (Minute 00:46:19)

JH: Wenn jetzt ein Geschäftsführer sagt: „Mir passt euer Ergebnis nicht – Veto!“ ... ist dann das Ergebnis hinfällig, muss er sich beugen oder wie wird dann ein Kompromiss gefunden?

JS: Indem ich versuche, die entscheidenden Personen von Anfang an mit einzubeziehen, verhindere ich, dass so etwas in einer späteren Phase passiert. Wenn also beispielsweise ein Geschäftsführer in seinem Gremium auf Widerstand stößt und den Prozess abbrechen möchte, weil er nicht glaubt, dass es in die richtige Richtung geht oder sich niemand damit identifizieren kann, gibt es zwei Möglichkeiten. Entweder die Geschäftsführung trifft sich erneut mit dem Berater, um nach Rahmenbedingungen zu suchen, mit denen alle leben können, damit der Prozess fortgesetzt werden kann, ohne den Grundgedanken der systemischen Leitbildentwicklung zu verletzen. Oder die Geschäftsführung

entscheidet sich für einen Prozessabbruch und erklärt dies mit Gründen wie operativen Bedenken, Infragestellung von Geschäftsmodellen oder Akzeptanz durch Investoren. In diesem Fall liegt es dann am Berater, sicherzustellen, dass die positiven Impulse aus dem Prozess trotzdem genutzt werden und die Frustration minimiert wird. (Minute 00:49:09)

JH: Wo sind aus deiner Sicht noch Fragen offen in der Forschung zur Leitbildentwicklung? Womit müsste sich noch zwingend beschäftigt werden?

JS: Für mich ist es faszinierend, nach neuen Möglichkeiten der Moderation zu suchen und dabei auch neue Technologien zu integrieren. Da bieten sich viele Möglichkeiten an, Prozesse weiter zu optimieren und effektiver zu gestalten. (Minute 00:50:01)

In meiner Rolle als Berater sehe ich ein großes Potential für künstliche Intelligenz in der Zukunft, da wir durch die Nutzung von KI auf vielfältige Quellen zugreifen und somit den Prozess der Formulierung und Erarbeitung von Ideen verbessern können. Das mündet für mich in der interessanten Forschungsfrage: „Welchen Beitrag können neue technologische Ansätze in der Leitbildentwicklung leisten?“. Es ist faszinierend zu beobachten, wie sich die Moderationsmethoden im Laufe der Zeit weiterentwickelt haben. Früher habe ich hauptsächlich traditionelle Methoden angewendet, aber in den letzten Jahren habe ich vermehrt Online-Tools genutzt, die eine effizientere Zusammenarbeit ermöglichen. Diese technologischen Fortschritte eröffnen neue Möglichkeiten, den Moderations-prozess zu gestalten und zu verbessern. (Minute 00:50:52)

JH: Welche Rolle spielen Emotionen in deinen Prozessen und wie schaffst du es, sie zu wecken?

JS: Über Bilder und Geschichten können starke Emotionen geweckt werden, die sowohl die positiven als auch die negativen Auswirkungen von Produkten oder Prozessen veranschaulichen. Diese Emotionen spielen insbesondere zu Beginn des Prozesses eine wichtige Rolle, da sie die Reflexion fördern und die Bereitschaft zur Handlung sowie die Motivation steigern können. Es ist wichtig, diese emotionalen Aspekte zu nutzen, um die Teilnehmenden stärker einzubeziehen und ihre Sensibilität für die Themen zu erhöhen. Allerdings können Emotionen im weiteren Verlauf des Prozesses an Bedeutung verlieren, da andere Faktoren wie rationale Überlegungen und strategische Entscheidungen in den Vordergrund treten. Dennoch ist es wichtig, auch in späteren Phasen des Prozesses ein Bewusstsein für Emotionen zu haben und gezielt darauf einzugehen, um die Motivation aufrechtzuerhalten und die Zielerreichung zu fördern. (Minute 00:53:32)

JH: Wo treten in der Regel Widerstände und Konflikte während des Prozesses auf?

JS: Wenn divers zusammengestellte Teams im Prozessverlauf in Konflikt miteinander geraten, zeigt das oft vorhandene Schwachstellen im Unternehmen auf, die möglicherweise parallel in einem Organisationsentwicklungsprozess angegangen werden müssen. Diese Konflikte treten in der Regel nur in moderater Form auf, da von Anfang an eine umfassende Einbindung der Teilnehmenden erfolgt. Eine effektive Moderation und ein gutes Prozessdesign sind entscheidend, um Störungen und Widerstände sofort anzugehen und zu bearbeiten, bevor sie sich zu größeren Problemen entwickeln können. Die

Fähigkeit, Konflikte frühzeitig zu erkennen und angemessen zu lösen, ist daher von großer Bedeutung für den erfolgreichen Verlauf des Prozesses. (Minute 00:55:28)

JH: Welches Problem haben eigentlich die Nachhaltigkeitsnarrative in solchen Prozessen, also warum funktionieren die nicht so gut, wie wir uns das wünschen?

JS: In der letzten Zeit sehe ich aufgrund der zunehmenden Polarisierung und der Probleme mit Fake News und alternativen Wahrheiten ein wachsendes Problem, Konsens in Gruppen zu finden. Es wird immer schwerer, grundlegende und nachhaltige Narrative im Sinne dessen, was wir auf der Welt erreichen wollen oder gemeinsam erreichen könnten, zu etablieren. Stattdessen beobachte ich eine gewisse Hilflosigkeit, insbesondere zu Beginn, wenn ich das Tagesgeschäft betrachte und sehe, wie weit wir von dem Idealzustand entfernt sind, den wir uns vielleicht vorstellen. Es ist eine Herausforderung, diese Visionen mit den praktischen Anforderungen des Tagesgeschäfts in Einklang zu bringen. (Minute 00:57:34)

JH: Wie gehst du damit um?

JS: Ich versuche, das Anspruchsniveau etwas zurückzuschrauben. Es ist wichtig, die Mission und die Ziele so zu formulieren, dass sie das Unternehmen nicht überfordern. Dabei sollte man realistisch bleiben und berücksichtigen, was innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens tatsächlich machbar ist. Es geht darum, die Grenzen des Machbaren anzuerkennen und nichts zu formulieren, was letztendlich an der Realität scheitern würde. (Minute 00:59:11)

JH: Wie radikal darf denn ein Leitbild überhaupt sein?

JS: Das hängt stark von der individuellen Situation und den Bedürfnissen des jeweiligen Unternehmens ab. Einige Unternehmen benötigen möglicherweise ein radikales Leitbild, um beispielsweise einen grundlegenden Richtungswechsel zu schaffen. Für mich ist jedoch die Spezifität und das hohe Anspruchsniveau des Leitbilds entscheidend, nicht unbedingt seine Radikalität. Es geht darum, konkret herauszuarbeiten, wo das Unternehmen mit seinen Fähigkeiten tatsächlich einen Unterschied machen kann, anstatt sich auf Selbstverständlichkeiten zu beschränken. (Minute 01:00:15)

Das hat weniger mit Radikalität zu tun, sondern vielmehr damit, die Bereiche zu identifizieren, in denen das Unternehmen wirklich herausragend sein kann. (Minute 01:00:40)

JH: Wie muss ein Leitbild denn sprachlich sein, damit es auch der Pförtner gut findet?

JS: Wir müssen zwingend darauf achten, dass wir eine Sprache mit Begriffen verwenden, die im Unternehmen verstanden und akzeptiert wird. Es ist jedoch wichtig zu erkennen, dass selbst Personen mit einem begrenzten Sprachniveau durchaus in der Lage sind, damit umzugehen. Entscheidend ist wie gesagt, dass diese Sprache im Unternehmen akzeptiert wird und nicht als elitär oder abgehoben wahrgenommen wird. Dazu gehört auch, dass die Vision und Mission des Unternehmens nicht isoliert steht, sondern mit den gelebten Werten verbunden wird. Wichtig ist wirklich, dass diese Werte erklärt werden und auch verdeutlichen, was sie für jeden Mitarbeiter und jede Abteilung bedeuten können. Zum Beispiel sollte auch die Definition von Nachhaltigkeit herausgearbeitet und auf den individuellen Kontext bezogen werden. Es reicht nicht aus, nur einige plakative Sätze zu haben, vielmehr müssen

diese gut geklärt werden, damit alle verstehen, was damit gemeint ist. Es ist absolut notwendig, dass das Leitbild für die Mitarbeiter greifbar und umsetzbar wird, indem Informationen zur Verfügung gestellt werden, die verdeutlichen, was dies für die praktische Arbeit in den jeweiligen Bereichen bedeutet. (Minute 01:03:48)

JH: In wieweit werden die Begrifflichkeiten denn diskutiert? Passiert das nur in der Arbeitsgruppe oder gehen die Mitarbeitenden mit den Ergebnissen in ihre Abteilungen, stellen sie dort vor und erhalten Feedback?

JS: Die Erfahrung zeigt, dass dieser Austausch stattfindet, ohne dass ein spezieller Suchprozess dafür eingerichtet werden muss. Wenn ein Ansatz gewählt wird, der Personen einschließt, die sich freiwillig dazu entschieden haben, daran teilzunehmen, dann gehen sie auch von sich aus in ihre jeweiligen Gruppen oder Bereiche und kommunizieren die Ergebnisse, woraufhin Feedback zurückkommt. Dies geschieht als ein nicht direkt gesteuerter, aber dennoch gelenkter Prozess. Es ist aber für mich vorstellbar, dass die Institutionalisierung dieses Prozesses oder das Hinzufügen eines weiteren Schrittes diesen jedoch unnötig verlängern könnte. Was in der Praxis bedeutet, dass, wenn Personen verpflichtet werden, etwas beizutragen, dies vielleicht zu einer Fülle von Beiträgen führt, aber nicht unbedingt zu mehr Qualität, wie es der Fall wäre, wenn nur diejenigen beteiligt wären, die sich wirklich dafür interessieren und aktiv am Prozess teilnehmen. Wenn diese Personen dann wiederum mit anderen kommunizieren und Interesse am Prozess zeigen, ist die Qualität des Feedbacks deutlich höher, was den Effekt hat, dass nicht alle befragt werden müssen. (Minute 01:06:33)

JH: Nimm doch mal bitte Stellung zu der Aussage, dass es keine perfekten Prozesse gibt!

JS: Das möchte ich nicht zu 100 % unterschreiben. Es ist immer so, dass ich, nachdem ich einen Prozess durchlaufen habe, ich bereits darüber nachdenke, was wir noch draufsetzen oder wie wir weitermachen könnten – wo also das weitere Verbesserungspotential liegt. Ich würde auch durchaus empfehlen, das im Verlauf solcher Prozesse entstandene Leitbild stehen zu lassen, auch wenn wir vielleicht das Gefühl haben, dass es nicht perfekt aber immerhin ziemlich gut ist.

Dann könnten wir vielleicht in ein paar Jahren, basierend auf den Erfahrungen, die wir in der Umsetzung machen, oder basierend auf der Wirksamkeit, die es im Unternehmen oder in der Community entfaltet hat, noch einmal überprüfen, ob wir es weiterentwickeln können. (Minute 01:07:36)

JH: Vielen Dank für das Gespräch!

8.4.1 Zusammenfassung der zentralen Interviewaussagen

NR.	KATEGORIE	AUSSAGEN
1	<i>Entstehung und Grundlage</i>	Die systemische Leitbildentwicklung des Terra Institutes entstand praxisorientiert und basiert auf Erfahrungen sowie systemischen Prinzipien.
2	<i>Verbindung zu lebendigen Systemen</i>	Der Ansatz setzt Unternehmen und ihre Tätigkeiten in einen größeren Zusammenhang bzw. Kontext und betont das Kerngeschäft als Ausgangspunkt für Entwicklung.
3	<i>Kompetenz- und Lösungsorientierung</i>	Leitbildprozesse setzen an den vorhandenen Kompetenzen und Stärken des Unternehmens an. Sie behandeln Nachhaltigkeit nicht als externes Add-On.
4	<i>Heterogene Beteiligung</i>	Systemische Ansätze ermöglichen es, unterschiedlichste Gruppen einer Organisation in kollektive Reflexionsprozesse mit einzubinden.
5	<i>Offenheit für Nachhaltigkeit</i>	Die Methode schafft Offenheit für ökologische, gesellschaftliche und wirtschaftliche Zusammenhänge, die sonst oft ausgeblendet werden.
6	<i>Systemische Integration von Nachhaltigkeit</i>	Nachhaltigkeit wird als systemische Einbettung des Unternehmens in planetare und soziale Grenzen verstanden und schon vor dem Prozess vermittelt.
7	<i>Grenzen des Ansatzes</i>	Systemische Leitbildentwicklungen sind für nicht nachhaltige Branchen, wie z.B. Atomkraftwerke, wenig sinnvoll, solange grundlegende Nachhaltigkeitsdefizite bestehen.
8	<i>Risiken und Herausforderungen</i>	Der Ansatz birgt die Gefahr, sich in zu vielen Details zu verlieren oder zu generisch zu werden. Eine qualifizierte Moderation und Branchenkenntnisse sind daher wichtig.
9	<i>Ablauf und Umfang</i>	Leitbildprozesse umfassen inklusive Vor- und Nachbereitung meist fünf bis zehn Workshops. Oft beinhalten sie auch die Weiterentwicklung bestehender Leitbilder.
10	<i>Operationalisierung</i>	Die Leitbildentwicklung generiert viele Ideen für neue Geschäftsfelder oder Produkte, die in Formaten wie World Café oder Business Canvas konkretisiert und priorisiert werden.
11	<i>Partizipation und Diversität</i>	Idealerweise nehmen motivierte Mitarbeitende aus verschiedenen Bereichen und die Führungsebene, bzw. Geschäftsleitung, teil.
12	<i>Ermüdung und Legitimation</i>	Während eines Leitbildprozesses selbst treten selten Ermüdungserscheinungen auf. Diese entstehen eher in der Umsetzungsphase, wenn alte Routinen zurückkehren.
13	<i>Sprache, Emotionen & Qualität</i>	Leitbilder müssen in verständlicher Sprache formuliert sein, damit sie akzeptiert werden können. Sie sollten Werte und Nachhaltigkeit deutlich erklären und für alle Mitarbeitenden greifbar sein. Emotionen werden gezielt genutzt, verlieren aber im Verlauf an Bedeutung. Perfekte Prozesse gibt es nicht, weil Weiterentwicklung Anpassung ein Teil des Ansatzes sind.

8.5. Anhang 6: Feinplanungen



Abbildung 10: Ablaufplan der Teamwerkstatt mit allen Workshopschritten

8.5.1 Teamwerkstatt

8.5.1.1 Tag 1

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.15	Ankommen & Check In	- Anrede klären - Einverständnis für Fotos besprechen - Intro: - Begrüßung Geschäftsführer:in/CEO - Sinn & Hintergrund der Teamwerkstatt: Teambuilding, Kennenlernen, Zuhören, Einstieg in die Nachhaltigkeit - Agenda vorstellen	- Schaffung einer offenen und angenehmen Atmosphäre - Klärung organisatorischer Aspekte - Einführung in den Sinn und Hintergrund der Teamwerkstatt - Einstimmung auf Ziele
9.15 – 9.45	Hintergrundgeschichte	- Jede:r maximal 2 Minuten - Tipp: Namen mitschreiben & narrativ lernen Fagen: - Wofür bist du angetreten? - Worauf bist du im Leben neugierig? - Wer hat dich beeinflusst?	- Förderung des gegenseitigen Kennenlernens - Aufbau von Vertrauen - Reflexion persönlicher Motivationen und Werte - Einübung von narrativem Verhalten
9.45 – 10.30	„Heckmeck“	3 Gruppen bilden, am besten abteilungsübergreifend - Aufgabe: „Sorgt als Gemeinschaft dafür, dass alle drei Teams die Heckmeck-Sets in unter 1 Minute aufbauen!“	- Förderung von abteilungsübergreifender Kooperation - Entwicklung von Problemlösungsfähigkeiten unter Zeitdruck - Sichtbarmachung von „Silodenken“ in den Arbeitsgruppen
10.30 – 10.45	Pause		

10.45 – 11.15	Schreibgespräch	• 3 Poster im Raum verteilen, Stifte austeilen • Anweisung: „Geht schreibend, nicht sprechend auf den Postern ins Gespräch. Kommentiert, kritisiert, bestätigt euch!“ ○ Was können wir gut? ○ Was können wir nicht so gut? ○ Was & wie wollen wir verbessern? • Abschlussfrage: „Wo seht ihr Gemeinsamkeiten zwischen der Aufgabe und eurem Arbeitsalltag?“	• „Storylistening“-Phase übt das Zuhören und Abgleichen von unterschiedlichen Perspektiven ein • Förderung eines kooperativen Austauschs von Meinungen ohne Machtasymmetrien • Anregung kritischer Reflexion und gemeinsamer Konsensfindung
11.15 – 12.00	Auswertung Schreibgespräch	• Alle drei Poster werden vorgestellt & diskutiert • Moderation des Gruppengesprächs	• Strukturierung und Zusammenfassung der Ergebnisse • Identifikation zentraler Themen und Handlungsfelder • Förderung der Diskussionskultur zur Konsensfindung
12.00 – 12.45	Mittagspause		
12.45 – 13.00	Warm-Up	• Auswahl an kurzen Aktivierungsspielen vorbereiten • „Therapeutischer Spaziergang“ an der frischen Luft • Teilnehmende übernehmen spontan	• Aktivierung der Teilnehmenden • Förderung von Spontaneität und Lockerheit im Team
13.00 – 13.30	Leitbild-Input	• 12 vorbereitete Inputs aus Klaußners „Partizipative Leitbildentwicklung“ zur Definition von Leitbildern, den Innen- und Außenfunktionen, Chancen & Risiken austeilen • Kleingruppen bilden, jede übernimmt ein Thema • Jede Kleingruppe visualisiert den Theorie-Input auf einem Poster	• Vermittlung grundlegender theoretischer Inhalte zur Leitbildentwicklung • Schaffung eines gemeinsamen Wissensstandes als Grundlage für die weitere Arbeit
13.30 – 14.00	Präsentation	• Alle 12 Poster werden nebeneinandergehängt, erläutert und diskutiert	• Vertiefung des theoretischen Inputs durch Visualisierung und Diskussion • Förderung von Kreativität und Verständnis durch eigenständige Auseinandersetzung mit den Themen
14.00 – 14.15	Pause		
14.15 – 14.45	Leitbild-Analyse	• Aufgabe: „Analysiert die Leitbilder von anderen Unternehmen aus eurer Branche, nutzt das vorbereitete Arbeitsblatt“ • Kleingruppenarbeit	• Analyse Leitbilder anderer Unternehmen zur Identifikation von „Best/Worst Practise“-Beispielen • Förderung von kritischem Denken
14.45 – 15.30	Präsentation der Leitbild-Analyse	• Diskussion im Plenum: „Ist das ein Leitbild oder kann das weg?“	• Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses von guten und weniger geeigneten Leitbildern • Vorbereitung zur Entscheidung über eines eigenen Leitbildes

15.30 – 15.45	Abstimmung / „Stimmungsbild“	• Abschließende Diskussion der Vor- und Nachteile eines Leitbilds • Frage ins Plenum: „Wer findet die Erarbeitung eines Leitbildes für euer Unternehmen sinnvoll?“	• Förderung eines offenen Meinungsaustauschs zur Sinnhaftigkeit eines Leitbilds • Einholung eines Mandates zur Erarbeitung eines Leitbilds
15.30 – 16.00	Abschluss	Reflexion des Tages: • Kurze Rekapitulation aller Methoden, Ergebnisse & Ereignisse • „Mit welchem Gefühl gehst du nach Hause?“ • „Was nimmst du mit?“	• Strategisches Framing eines positiven Take-Aways

8.5.1.2 Tag 2

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.15	Check-In	• Einstiegsfrage: „Wenn du heute Morgen ein Tier wärst – welches wäre das und warum hast du dich dafür entschieden?“	• Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage • Abfrage des aktuellen Befindens
9.15 – 10.00	Themeneinstieg in die Nachhaltigkeit	Aufgabe: • Auf zwei Tischen in einer Ecke des Raumes werden die SDG-Memory-Karten ausgelegt • Zwei Gruppen sind in der anderen Ecke postiert und spielen gegeneinander • Regeln: Feste Reihenfolge der Spieler:innen festlegen; an der Basis darf diskutiert und notiert werden; keine Kommunikation quer durch den Raum Auswertung: • Welche SDG's sind für eure Branche relevant? (nach oben schieben) • Welche treffen jetzt schon zu? (nach unten schieben) • Identifikation: IST – SOLL • Reflexion: „Was löst die Beschäftigung mit den SDG's aus?“	• Einführung in die Sustainable Development Goals und deren Relevanz für die eigene Branche • Reflexion über den aktuellen IST- und den angestrebten SOLL-Zustand als Vorübung zur Leitbildarbeit • Sensibilisierung für die Bedeutung der SDG's und deren praktische Anwendbarkeit • Stärkung der Teamarbeit durch spielerisches Lernen und Diskutieren
9.45 – 10.00	Sensibilisierung für NH	• Es werden zwei Bilder gezeigt und gegenübergestellt – eine Pflanze und eine Sandburg Moderationsfrage: • „Welche Eigenschaften hat die Pflanze bzw. die Sandburg?“ • Antworten werden auf Flipchart in einer Tabelle notiert	• Verdeutlichung grundlegender Unterschiede von übergeordneten Systemen • Reflexion über die Eigenschaften eines nachhaltigen Systems • Vorbereitung auf den Transfer der Frage auf das eigene Unternehmen
10.00 – 10.30	Kleingruppendiskussion	3er Gruppen aufteilen • „Welche Eigenschaften treffen auf dein Unternehmen zu?“ • „Wie äußern sich die Eigenschaften in der täglichen Arbeit?“ • „Welche Eigenschaften wünschst du dir?“ • Danach: Unterschied zwischen lebendigen und mechanistischen Systemen herausarbeiten	• Einschätzung und Verortung der Eigenschaften der Organisation im Vergleich zu nachhaltigen Systemen • Identifikation von Stärken, Schwächen und Potentialen • Diskursübung

10.30 – 10.45	Pause		
10.45 – 11.30	Steinzeit-Metapher	• Bild von einer bronzezeitlichen Dorfgemeinschaft wird gezeigt • Einführung: „Stellt euch vor, dass wir alle vor 10.000 Jahren als Jäger:innen und Sammler:innen hier in XYZ in einer Gemeinschaft leben. Alle müssen im Dorf ihren Beitrag leisten. Wer will welche Rolle übernehmen?“ • Namen & Rollen werden auf Flipchart in einem Kreis angeordnet und notiert • Dann wird ein Lagerfeuer in die Mitte gemalt und gefragt: „Worüber unterhaltet ihr euch abends am Lagerfeuer?“ • Aus den Antworten werden die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit abgeleitet und am Flipchart visualisiert (z.B.: Tiere, Nahrung, Ressourcen = ökolo. Dimension // Kinder, Streit, Hochzeit, Machtstrukturen = soz. Dimension // Handel, Tausch, Krieg = ökon. Dimension) • Abschließend werden die Interdependenzen zwischen den Dimensionen geklärt	• Vermittlung der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit durch Metapher, die emotionale Resonanz erzeugt • Förderung von Kreativität und Perspektivwechsel durch Rollenverteilung in der fiktiven Gemeinschaft • Verdeutlichung der Wechselwirkung zwischen den Dimensionen der Nachhaltigkeit durch praktische Alltagsbeispiele
11.30 – 12.00	Reflexion & Transferfrage	• Frage: „Wie sähe für euch ein nachhaltig arbeitendes Unternehmen aus? Was müsste es tun? Was müsste es ändern?“ • Diskussion in Kleingruppen und anschließend im Plenum mit Ergebnissicherung	• Anregung zur praktischen Anwendung des Gelernten aufs eigene Unternehmen • Förderung von Lösungsorientierung durch Diskussion möglicher Maßnahmen zu Veränderungen
12.00 – 12.30	Abschluss	• Ausblick & Präsentation: Was sind jetzt die nächsten Schritte? • Zusammenfassung des Tages • Reflexion: „Was ist dein Fazit dieser 1,5 Tage?“	• Sicherung der Lernergebnisse • Transparenz über die nächsten Schritte herstellen • Schaffung eines persönlichen und positiven Abschlusses um Motivation für weiteren Prozess zu stärken

8.6 Anhang 7: Leitbildentwicklung

8.6.1 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 1 – Anspruchsgruppen

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.30	Check-In	- Begrüßung - Agenda vorstellen - Einstiegsfrage: „Wenn du heute morgen eine Wetterlage wärest – welche wäre das und warum?“	- Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage - Abfrage des aktuellen Befindens
9.30 – 9.45	Wiederholung zum Leitbild	Fragen: „An welche 4 Innenfunktionen und 2 Außenfunktionen könnt ihr euch erinnern? Was sind die Kriterien für ein gutes Leitbild?“	Sicherstellung eines gemeinsamen Verständnisses als Grundlage für die weitere Arbeit
9.45 – 10.30	Definitionsversuch „Nachhaltigkeit“	Zielfrage: „Was ist Nachhaltigkeit in unserer Branche?“ - GWÖ Matrix - Aufteilung in 3 Kleingruppen „Markiert die ökologischen, sozialen und ökonomischen Felder farbig“ - Tragt die Punkte in eine Tabelle ein - Formuliert Aussagen zu: Was ist ökologische & soziale & ökonomische NH in unserer Branche?	- Erlernen von Vokabeln und Grammatik der Nachhaltigkeit - Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses von Nachhaltigkeit in der Branche - Förderung von Teamarbeit und kritischem Denken
10.30 – 10.45	Pause		
10.45 – 11.30	Schlussformulierung	- Präsentation und Diskussion der Gruppenergebnisse - Sammeln von Formulierungsvorschlägen - Erarbeitung und Verdichtung einer gemeinsamen Aussage - Erstellung einer Argumentationssammlung für die Auswertung	- Zusammenführung und Verdichtung der Ergebnisse zu einer gemeinsamen Aussage - Förderung von Konsensbildung und Argumentationsfähigkeit durch Diskussion im Plenum - Vorbereitung auf Auswertung durch strukturierte Aufarbeitung und Begründung
11.30 – 12.00	Zwischenreflexion	„Wie haben sich die Diskussionen angefühlt – unter welchen Umständen waren sie erfolgreich und wann nicht?“ „Brauchen wir Gesprächsregeln?“ „Worauf wollen wir achten?“	- Reflexion über den Diskussionsprozess zur Identifikation von Erfolgsfaktoren und Hindernissen - Optimierung der Kommunikation
12.00 – 12.45	Mittagspause		
12.45 – 13.00	Warm-Up	- Auswahl an kurzen Aktivierungsspielen vorbereiten „Therapeutischer Spaziergang“ an der frischen Luft - Teilnehmende übernehmen spontan	- Aktivierung der Teilnehmenden - Förderung von Spontaneität und Lockerheit im Team

13.00 – 13.15	Erste Systemfrage: „Anspruchsgruppen“	• Frage: „Welche besonderen Geschichten fallen euch zu den Gruppen ein, die Ansprüche an euch haben?“ • „Hört gut hin und notiert euch die Antworten!“ Diskutiert & notiert in Kleingruppen: • „Für wen und mit wem arbeitet ihr?“ • „In welche übergeordneten Systeme seid ihr eingebunden?“ • „Welche ökologischen / sozialen / ökonomischen Anspruchsgruppen könnt ihr erkennen?“ Auf 3 Postern (ökolog./soziale/ökonom. Anspruchsgruppen) werden in einem Schreibgespräch gesammelt: • Geschichten, Anekdoten & Argumente • Nach der Sammlung wird für jedes Plakat eine Aussage erarbeitet Anschließend im Plenum • Verdichtung aller drei Aussagen zu einer Aussage • Anwendung der sprachlichen Kriterien (kurz, präzise, emotional)	• Sammlung von unterschiedlichen Perspektiven in Bezug auf die Anspruchsgruppen • Förderung von aktivem Zuhören und Empathie durch Austausch persönlicher Erfahrungen • Transfer der „Nachhaltigkeitsprache“ aus der GWÖ auf das erste Praxisfeld
13.15 – 13.45			
13.45 – 14.15			
14.15 – 14.45			
14.45 – 15.15	Pause		
15.15 – 15.45	Endverhandlung	• Einigung auf eine finale Aussage • Erarbeitung der Argumentation für die Auswertung	• Ergebnissicherung
15.45 – 16.00	Abschluss	• Was hast du heute über Gruppenarbeit / -diskussionen gelernt?	• Framing & Take Away

8.6.2 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 2 – Bedarfe

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.15	Check-In	• Check-In: „Wenn du heute morgen ein bestimmter Raum in einem großen Haus wärst – welcher wärst du und warum?“ • Agenda & Arbeitsstand vorstellen	• Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage • Abfrage des aktuellen Befindens
9.15 – 9.45	Feedback zur ersten Auswertung	Abfrage: „Wir gehen noch nicht ins Detail, das machen wir gleich – erstmal ganz grundsätzlich ...“ • Wie war die Stimmung? • Konstruktiv? Kritisch? Aufgeschlossen? • In wie weit hat euch die Auswertung geholfen? Was war gut, was sollte sich daran ändern? • Wie viele Leute habt ihr erreicht? Antwort notieren und in der Auswertung vermerken	• Sammlung konstruktiver Rückmeldungen zur Verbesserung der Auswertung • Austausch über konstruktiven Umgang mit Widerständen
9.45 – 10.45	1. Feedback zum NH-Verständnis	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion von Verbesserungsvorschlägen
10.45 – 11.00	Pause		
11.00 – 12.00	1. Feedback zu den Anspruchsgruppen	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
12.00 – 12.45	Mittagspause		
12.45 – 13.00	WuP	• Auswahl an kurzen Aktivierungsspielen vorbereiten • „Therapeutischer Spaziergang“ an der frischen Luft • Teilnehmende übernehmen spontan	• Aktivierung der Teilnehmenden • Förderung von Spontaneität und Lockerheit im Team

13.00 – 13.15	Bedarfe vs Bedürfnisse	Diskussion im Plenum: „Was sind die Unterschiede zwischen Bedarfen und Bedürfnissen?“ • Ergebnisse notieren	• Klärung der begrifflichen Unterschiede, um gemeinsames Verständnis zu schaffen • Reflexion und Diskussion über Relevanz der Begriffe für die Leitbildentwicklung
13.15 – 14.30	Zweite Systemfrage „Bedarfe“	Diskutiert in Kleingruppen: • „Was sind unsere stärksten drei Anspruchsgruppen?“ • „Welche ökolog./soz./ökonomischen Bedarfe, Herausforderungen & Ziele könnt ihr erkennen?“ Kreiert: • „Schreibt eine Geschichte zu den Bedarfen eurer Anspruchsgruppen“ ○ Protagonist(en)? ○ Persönliche Eigenschaften, Haltungen? ○ Was ist sein Problem? ○ Wie versucht er das zu lösen?	• Klare Identifikation und Einigung auf die wichtigsten Anspruchsgruppen • Förderung von Kreativität durch das Schreiben narrativer Geschichten • Entwicklung eines tieferen Verständnisses für die Perspektiven und Bedürfnisse der internen und externen Stakeholder
14.30 – 14.45	Pause		
14.45 – 15.15	Reverse Reflecting Team	• Vorleser:in sitzt in der Mitte, alle anderen drehen ihren Stuhl nach außen • Zuhörer notieren intuitiv die Bedarfe, die sie aus den Geschichten heraushören – auch aus den eigenen	• Übung des aktiven Zuhörens
15.15 – 15.30	Cluster „Bedarfe“	• 3 Spalten: ökologisch, sozial, ökonomisch • 2er Paare: Überschneidungen finden, notieren • 4er Paare: Überschneidungen finden, aushandeln, notieren	• Strukturierung in Nachhaltigkeitskategorien
15.30 – 16.00	Formulierungsrunde 1	• „Was sind die Bedarfe (und Bedürfnisse) unserer Anspruchsgruppen?“	• Gemeinsame Formulierung der zentralen Bedarfe und Bedürfnisse auf Basis der gesammelten Ergebnisse
16.00 – 16.30	Formulierungsrunde 2	• Konsensfindung im Plenum	• Konsensfindung zur finalen Formulierung
16.30 – 16.45	Abschluss	• „Wie war dein Tag, was hast du gelernt und mit welchem Gefühl gehst du nach Hause?“	• Tagesreflexion zu Erkenntnissen, offenen Fragen und Emotionen

8.6.3 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 3 – Kompetenzen

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.30	Check-In	- Einstiegsfrage: „Wenn du heute morgen ein Haushaltsgegenstand wärst – was wärst du und warum?“ - Agenda & Arbeitsstand vorstellen - Wieviele Kolleg:innen hat jeder von euch erreicht?	- Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage - Abfrage des aktuellen Befindens
9.30 – 9.45	2. Feedback zum Nachhaltigkeitsverständnis	Feedback einsammeln: „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ - In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet - Argumentation für Veränderungen aufschreiben - In der nächsten Auswertungsrunde abstimmen lassen!	- Identifikation von positiven und kritischen Aspekten - Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen - Förderung von Konsensbildung
9.45 – 10.30	2. Feedback zu „Anspruchsgruppen“	Feedback einsammeln: „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ - In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet - Argumentation für Veränderungen aufschreiben	- Identifikation von positiven und kritischen Aspekten - Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen - Förderung von Konsensbildung
10.30 – 10.45	Pause		
10.45 – 12.00	1. Feedback zu „Bedarfe“	Feedback einsammeln: „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ - In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet - Argumentation für Veränderungen aufschreiben	- Identifikation von positiven und kritischen Aspekten - Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen - Förderung von Konsensbildung
12.00 – 12.45	Mittagspause		
12.45 – 13.00	Warm-Up	- Auswahl an kurzen Aktivierungsspielen vorbereiten „Therapeutischer Spaziergang“ an der frischen Luft - Teilnehmende übernehmen spontan	- Aktivierung der Teilnehmenden - Förderung von Spontaneität und Lockerheit im Team

13.00 – 13.15	Einführung „Kompetenz -en“	• Frage: Unser neues Thema heute ist „Kompetenzen“ – was versteht ihr darunter?“ • Diskussionsergebnisse notieren	• Einführung, um gemeinsames Verständnis zu schaffen • Förderung von Reflexion und Austausch durch die Diskussion über den Kompetenzbegriff • Vorbereitung auf die folgende systematische Analyse
13.15 – 13.45	Dritte Systemfrage „Kompetenz -en“	• Aufteilung in Kleingruppentteams • Frage: „Was sind oder waren die größten Erfolge der Organisation in der Vergangenheit? Sammelt Anlässe und Geschichten dazu“	• Identifikation zentraler organisationaler Kompetenzen durch Reflexion vergangener Erfolge • Emotionale Verbindung zu den Kompetenzen durch narrative Ansätze
13.45 – 14.30	Reverse Reflecting Team	• Innenkreis und Außenkreis bilden • Personen im Innenkreis dürfen reden, Personen im Außenkreis nur zuhören und notieren • Aufgabe Innenkreis: „Vergleicht eure Geschichten, welche Übereinstimmungen gibt es?“ • Aufgabe Außenkreis: „Welche Kompetenzen hört ihr aus den Geschichten heraus?“ • Es sollte 2-3x gewechselt werden	• Förderung des aktiven Zuhörens • Analyse der erzählten Geschichten, um zentrale Kompetenzen herauszuarbeiten • Stärkung der Zusammenarbeit und des gegenseitigen Verständnisses durch den Wechsel zwischen aktiver und passiver Rolle
14.30 – 14.45	Pause		
14.45 – 15.15	Clustern „Kompetenz -en“ & Erster Entwurf	• Neue Kleingruppen clustern die gehörten ökol./soz./ökon. Kompetenzen in einer Tabelle • Danach wird eine Aussage zur Frage: „Was können wir richtig gut?“ formuliert	• Strukturierung, um ein möglichst differenziertes Bild zu erhalten
15.15 – 15.45	Schlussfor- mulierung	• Plenum legt sich auf eine Aussage fest • Argumentation für die Auswertung erarbeiten	• Konsensfindung zur finalen Formulierung • Förderung der Argumentationsfähigkeit und Entscheidungsfindung
15.45 – 16.00	Abschluss	• „Wie war dein Tag, was hast du gelernt und mit welchem Gefühl gehst du nach Hause?“	• Tagesreflexion zu Erkenntnissen, offenen Fragen und Emotionen

8.6.4 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 4 – Mission

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.30	Check-In	- Einstiegsfrage: „Wenn du heute morgen ein Reiseland wärst – welches wäre das? Was sagt das heute morgen über dich aus?“ - Agenda vorstellen & Arbeitsstand Stimmungsbild: - Welche Dynamiken habt ihr in euren Teams während der Auswertung erlebt? - Gibt es Dinge, die sich verändert haben? - Wieviele Kolleg:innen hat jede:r von euch erreicht?	- Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage - Abfrage des aktuellen Befindens
9.30 – 9.45	Abstimmung NH-Verständnis	- Gab es noch konkretes Feedback? - Ja-Stimmen: - Nein-Stimmen:	- Einübung von demokratischen Entscheidungen im Unternehmen - Förderung von Klarheit und Konsensbildung
9.45 – 10.15	Drittes Feedback zu „Anspruchsgruppen“	- Einarbeitung der letzten Feedbacks - Wenn sich nicht mehr viel ändert, kann das nächste Mal in der Feedbackgruppe abgestimmt werden	- Sicherstellung, dass die Ergebnisse vollständig und nachvollziehbar sind - Vorbereitung auf die finale Abstimmung, um die Systemfrage abzuschließen
10.15 – 10.45	Zweites Feedback zu „Bedarfe“	Feedback einsammeln: „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ - In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet - Argumentation für Veränderungen aufschreiben	- Identifikation von positiven und kritischen Aspekten - Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen - Förderung von Konsensbildung
10.45 – 11.00	Pause		
11.00 – 12.00	Erstes Feedback zu „Kompetenzen“	Feedback einsammeln: „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ - In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet - Argumentation für Veränderungen aufschreiben	- Identifikation von positiven und kritischen Aspekten - Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen - Förderung von Konsensbildung
12.00 – 12.45	Mittagspause		

12.45 – 13.00	Warm-Up	• Auswahl an kurzen Aktivierungsspielen vorbereiten • „Therapeutischer Spaziergang“ an der frischen Luft • Teilnehmende übernehmen spontan	• Aktivierung der Teilnehmenden • Förderung von Spontaneität und Lockerheit im Team
13.00 – 13.15	Einführung in die vierte Systemfrage „Mission“	• Präsentation von beispielhaften Mission-Statements anderer Organisation • Klärung der Frage: Was ist eine Mission?	• Vermittlung von Bedeutung und Funktion des Mission-Statements • Inspiration durch Beispiele anderer Organisationen, um Kreativität anzuregen • Klärung zentraler Begriffe
13.15 – 13.30	Einzelarbeit 1 15 min	Auftrag: • „Nehmt ein leeres Blatt, legt es quer, knickt es in der Mitte um“ • „Erinnere dich an 1-2 konkrete, positive oder negative Geschichten, Erlebnisse, Gespräche mit Kolleg:innen: Wo ist für dich einmal der ökologische/soziale/ ökonomische Auftrag deiner Organisation deutlich geworden?“ • „Schreibe deine Geschichte lesbar in Stichpunkten auf die linke Seite!“	• Reflexion von persönlichen Erfahrungen, um emotionale Verbindung zur Mission herzustellen • Schaffung einer narrativen Grundlage für die spätere Gruppenarbeit
13.30 – 13.45	Einzelarbeit 2	Auftrag: • „Alle Zettel abgeben, dann mischen, dann neue Zettel ziehen“ • „Lies aufmerksam die fremde Geschichte!“ • „Schreibe auf die leere rechte Blatthälfte die fremde Geschichte in eine wünschenswerte Zukunft!“	• Förderung des Perspektivwechsels durch das Lesen und Weiterentwickeln fremder Geschichten • Anregung kreativer Denkprozesse durch das Übersetzen realer Erfahrungen in wünschenswerte Zukunftsszenarien • Vorbereitung auf Gruppenarbeit durch narrative Verknüpfung von Vergangenheit und Zukunft
13.45 – 14.15	Gruppenarbeit 1	Auftrag: • „Tauscht eure Geschichten aus“ (3er Gruppen) • „Schreibt die markantesten Stories auf das Poster, benennt den Auftrag, der daraus hervorgeht und formuliert eine Aussage“	• Herausarbeiten zentraler Themen • Förderung von Teamarbeit und Konsensbildung durch gemeinsame Diskussion und Posterarbeit
14.15 – 14.30	Pause		
14.30 – 15.30	Gruppenarbeit 2	Auftrag im Plenum: • „Stellt eure Geschichten vor, hört den Auftrag heraus“ • „Findet eine gemeinsame Aussage zur Mission – worin sehen wir unseren ökol./soz./ökon. Auftrag?“ • Abschließend Argumentation für die Auswertung bauen	• Synthese aller Perspektiven • Förderung der Argumentationsfähigkeit durch die Entwicklung einer begründeten Aussage
15.30 – 16.00	Abschluss	„Wie war dein Tag, was hast du gelernt und mit welchem Gefühl gehst du nach Hause?“	• Tagesreflexion zu Erkenntnissen, offenen Fragen und Emotionen

8.6.5 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 6 - Vision

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.15	Check-In	• „Wenn du heute morgen eine Märchenfigur wärst – welche wärst du und warum?“ • Vorstellung der Agenda & Arbeitsstand • Feedback: Wie viele Kolleg:innen habt ihr erreicht?	• Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage • Abfrage des aktuellen Befindens
9.15 – 9.30	Abstimmung „Anspruchsgruppen“	• Gab es noch konkretes Feedback? • Ja-Stimmen: • Nein-Stimmen:	• Einübung von demokratischen Entscheidungen im Unternehmen • Förderung von Klarheit und Konsensbildung
9.30 – 10.00	Drittes Feedback „Bedarfe“	• Einarbeitung der letzten Feedbacks • Wenn sich nicht mehr viel ändert, kann das nächste Mal in der Feedbackgruppe abgestimmt werden	• Sicherstellung, dass die Ergebnisse vollständig und nachvollziehbar sind • Vorbereitung auf die finale Abstimmung, um die Systemfrage abzuschließen
10.00 – 10.45	Zweites Feedback „Kompetenzen“	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
10.45 – 11.00	Pause		
11.00 – 12.00	Erstes Feedback „Mission“	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
12.00 – 12.45	Mittagspause		
12.45 – 13.00	Warm-Up	• Auswahl an kurzen Aktivierungsspielen vorbereiten • „Therapeutischer Spaziergang“ an der frischen Luft • Teilnehmende übernehmen spontan	• Aktivierung der Teilnehmenden • Förderung von Spontaneität und Lockerheit im Team

13.00 – 13.15	Fünfte Systemfrage „Vision“	Diskussion • Frage: Was ist für euch eine Vision? Was macht sie nötig? Was löst sie aus? • Stichworte: Wir Gefühl // Identifikation // Emotion // handlungsleitend, sinnstiftend, motivierend, verbindend	• Einführung in das Konzept und die Wirkung einer Vision • Emotionale & kognitive Auseinandersetzung mit dem Thema durch Diskussion
13.15 – 13.30	Visions- suche & Schreib- sprint	• Alle suchen sich einen gemütlichen Platz • Clipboard neben den Stuhl • Augen zu • „Zeitreise“ wird vorgelesen • Aufgabe danach: „Schreib in einem Schreibsprint das auf, was dir als erstes ganz intuitiv in den Sinn kommt	• Aktivierung der Kreativität durch die Methode „Zeitreise“ • Förderung einer entspannten und inspirierenden Atmosphäre • Sammlung erster spontaner, ungefilterter Ideen durch intuitives Schreiben
13.30 – 14.00	Gruppen- arbeit	• 4er Gruppen • Stellt euch eure Visionen gegenseitig vor • Sammelt alle attraktiven Ansätze auf einem Flipchart	• Austausch zum Finden von Gemeinsamkeiten und zur Identifizierung von attraktiven Ansätzen
13.00 – 14.15	Vorstellung im Plenum	• Alle Arbeitsgruppen stellen ihre Poster vor • Achtung 1: Es wird noch nicht diskutiert, das heben wir uns für später auf! • Achtung 2: Wenn ihr schon gute Ideen oder Eingebungen habt, dann schreibt die auf euer Clipboard • Es geht wieder darum, „hinter“ den Text zu hören und zu spüren	• Sichtbarmachung des Ideenspektrums • Förderung von aktivem Zuhören • Sammlung von spontanen Eingebungen für die spätere Diskussion
14.15 – 14.45	Pause		
14.45 – 15.15	Reverse Reflecting Team	• Innenkreis: Arbeitsgruppe 1, versucht aus den eigenen Ansätzen eine Aussage zu formulieren • Außenkreis: zuhören, Ideen notieren • Nach einem Durchlauf: wer eine Idee hat, klopft jemanden ab, dann Platzwechsel	• Vertiefung der Ansätze aus den Arbeitsgruppen • Förderung des Perspektivenwechsels durch Rollenwechsel im Innen- und Außenkreis
15.15 – 15.45	Schlussfor- mulierung	• Plenum legt sich auf eine Aussage fest, welche die Frage: „Wie sieht unser ideales Unternehmen aus?“ beantwortet • Argumentation für die Auswertung erarbeiten	• Konsensfindung im Plenum zur Formulierung eines ersten Entwurfs
15.45 – 16.00	Abschluss	• „Wie war dein Tag, was hast du gelernt und mit welchem Gefühl gehst du nach Hause?“	• Tagesreflexion zu Erkenntnissen, offenen Fragen und Emotionen

8.6.6 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 6 – Rolle

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.15	Check-In	• „Wenn du heute morgen ein berühmter Sportler wärst? Was sagt das heute morgen über dich aus?“ • Agenda & Arbeitsstand vorstellen • „Wie viele Kolleg:innen haben euch Feedback gegeben?“	• Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage • Abfrage des aktuellen Befindens
9.15 – 9.30	Abstimmung „Bedarfe“	• Gab es noch konkretes Feedback? • Ja-Stimmen: • Nein-Stimmen:	• Einübung von demokratischen Entscheidungen im Unternehmen • Förderung von Klarheit und Konsensbildung
9.30 – 10.00	Drittes Feedback zu „Kompetenzen“	• Einarbeitung der letzten Feedbacks • Wenn sich nicht mehr viel ändert, kann das nächste Mal in der Feedbackgruppe abgestimmt werden	• Sicherstellung, dass die Ergebnisse vollständig und nachvollziehbar sind • Vorbereitung auf die finale Abstimmung, um die Systemfrage abzuschließen
10.00 – 10.45	Zweites Feedback zu „Mission“	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
10.45 – 11.00	Pause		
11.00 – 12.00	Erstes Feedback zu „Vision“	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
12.00 – 12.45	Mittagspause		
12.45 – 13.00	Warm-Up	• Auswahl an kurzen Aktivierungsspielen vorbereiten • „Therapeutischer Spaziergang“ an der frischen Luft • Teilnehmende übernehmen spontan	• Aktivierung der Teilnehmenden • Förderung von Spontaneität und Lockerheit im Team

13.00 – 13.30	Sechste Systemfrage „Rolle“	• 3 Gruppen lesen 3 vorbereitete Texte zu: ◦ Ökologische Rolle ◦ Gesellschaftliche Rolle ◦ Ökonomische Rolle • Texte lesen, verstehen, IST-SOLL benennen, Fragen beantworten: ◦ „Wo stehen wir?“ ◦ „Wie füllen wir die jeweilige Rolle aus?“ • Vorstellung im Plenum	• Reflektion des IST- und Benennung des SOLL-Zustandes • Förderung von Verständnis und kritischem Denken durch die Auseinandersetzung mit den Rollen der Organisation
13.30 – 13.45	Interessengruppen definieren	Diskussion: • „Erinnert euch an Anspruchsgruppen & Bedarfe - wer sind konkret eure wichtigsten ökologischen, sozialen und ökonomischen Interessengruppen?“	• Diskussion der Relevanz der Interessengruppen für die Organisation
13.45 – 14.00	Personas	Arbeit in mind. 3 Kleingruppen • Entwickelt konkrete Personas, die eure Interessengruppen repräsentieren	• Entwicklung von Personas, um Interessengruppen anschaulich und greifbar darzustellen • Schaffung einer Grundlage fürs Rollengespräch durch klare Charakterisierung der Interessengruppen
14.00 – 14.15	Pause		
14.15 – 14.45	Rollengespräch	• Jede Kleingruppe schickt ihre Persona in die zwei Diskussionsrunden, die nach der Methode Reverse Reflecting Team ablaufen • Persona wird kurz vorgestellt • Frage: Wer will auch mal tauschen? • Möglichkeit: abklopfen, wechseln Leitfragen für Zuhörer:innen: • „Welche Rollen hörst du heraus?“ • „Welche Aktivitäten wünschst du dir von deiner Organisation?“ • „Werden Metaphern genannt, die eurer Rolle entsprechen?“	• Vertiefung des Verständnisses für die Rollen der Organisation • Förderung von Perspektivwechsel und aktiver Zusammenarbeit durch das Einbringen und Diskutieren von Personas • Identifikation von Erwartungen und Aktivitäten, die Interessengruppen von der Organisation erwarten
14.45 – 15.45	Formulierung	• Plenum legt sich auf eine Aussage fest, welche die Frage: „Welche Rolle nehmen wir in unserem übergeordneten System ein, bzw. wollen wir einnehmen?“ beantwortet • Argumentation für die Auswertung erarbeiten	• Konsensfindung im Plenum zur Formulierung eines ersten Entwurfs
15.45 – 16.00	Abschluss	• „Wie war dein Tag, was hast du gelernt und mit welchem Gefühl gehst du nach Hause?“	• Tagesreflexion zu Erkenntnissen, offenen Fragen und Emotionen

8.6.7 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 7 – Werte

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.15	Check-In	„Wenn du heute morgen eine bekannte Band oder ein Künstler wärst – wer wärst du und warum?“ • Agenda & Arbeitsstand vorstellen • „Wie viele Kolleg:innen waren im Feedback?“	• Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage • Abfrage des aktuellen Befindens
9.15 – 9.30	Abstimmung „Kompetenzen“	• Gab es noch konkretes Feedback? • Ja-Stimmen: • Nein-Stimmen:	• Einübung von demokratischen Entscheidungen im Unternehmen • Förderung von Klarheit und Konsensbildung
9.30 – 10.00	Drittes Feedback zu „Mission“	• Einarbeitung der letzten Feedbacks • Wenn sich nicht mehr viel ändert, kann das nächste Mal in der Feedbackgruppe abgestimmt werden	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
10.00 – 10.45	Zweites Feedback zu „Vision“	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
10.45 – 11.00	Pause		
11.00 – 12.00	Erstes Feedback zu „Rolle“	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
12.00 – 12.45	Mittagspause		
12.45 – 13.00	Warm-Up	• Auswahl an kurzen Aktivierungsspielen vorbereiten • „Therapeutischer Spaziergang“ an der frischen Luft • Teilnehmende übernehmen spontan	• Aktivierung der Teilnehmenden • Förderung von Spontaneität und Lockerheit im Team

13.00 – 13.45	„Dorfmetaph- -er“	• 2 Arbeitsgruppen bilden Einführung: • „Stellt euch euer Unternehmen als Dorf vor, mit einem kleinen Rathaus, einem Stadtrat, einem Marktplatz, auf dem sich die Bewohner austauschen und treffen, schönen Straßenzügen, in denen die angesehenen Bürger wohnen und dunkle Ecken, die man eher meidet. Mit schönen mehrstöckigen Häusern und Bruchbuden und mit ganz unterschiedlichen Bewohnern in unterschiedlichen Vierteln.“ Diskussion & visuelle Ergänzung Unterstützungsfragen: • „Um was für ein Dorf handelt es sich?“ • „Wie sind die Bewohner drauf?“ • „Wie ist die Beziehung zum Bürgermeister?“ • „Welche Anekdoten erzählt man übereinander und untereinander?“ • „Wer von euch wohnt wo?“ • „Wie sieht die Beziehung zwischen den Häusern aus? Gibt es Geschichten über alte Fehden oder starke Verbindungen?“	• Förderung von Kreativität und Perspektivenwechseln durch Dorfmetapher als visuelles und narratives Werkzeug • Reflexion von Strukturen, Beziehungen und Dynamiken innerhalb der Organisation anhand einer anschaulichen Analogie • Anregung zur Auseinandersetzung mit organisationalen Lernfeldern
13.45 – 14.15	Präsentation	Austausch: beide Gruppen stellen nur ihre Dörfer vor, noch nicht die Geschichten	• Schaffung einer Grundlage für den anschließenden Austausch
14.15 – 14.30	Pause		
14.30 – 14.45	Siebte Systemfrage „Werte“	Im Plenum: • Inhaltliche Aussagen über Werte präsentieren • Diskutiert über die Aussagen	• Sensibilisierung und Vermittlung grundlegender Prämissen
14.45 – 15.15	Dorfgeschichten	• Vorstellung der Dorfgeschichten: „Welche ökol./soz./ökon. Werte werden für euch sichtbar?“ • Ergebnisse clustern	• Analyse der Dorfgeschichten zur Sichtbarmachung von Werten • Vorbereitung zur Formulierung einer Werte-Aussage
15.15 – 15.45	Formulierung	• Plenum legt sich auf eine Aussage fest, welche die Frage: „Welche Werte vertreten wir nach innen und außen?“ beantwortet • Argumentation für die Auswertung erarbeiten	• Konsensfindung im Plenum zur Formulierung eines ersten Entwurfs
15.45 – 16.00	Abschluss	• „Wie war dein Tag, was hast du gelernt und mit welchem Gefühl gehst du nach Hause?“	• Tagesreflexion zu Erkenntnissen, offenen Fragen und Emotionen

8.6.8 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 8 - Feedback

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.15	Check-In	Einstiegsfrage: „Wenn du heute Morgen ein berühmtes Bild wärst – welches wäre das und warum?“ • Vorstellung Agenda & Arbeitsstand • „Wie hoch war die Beteiligung?“	• Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage • Abfrage des aktuellen Befindens
9.15 – 9.30	Abstimmung „Mission“	• Gab es noch konkretes Feedback? • Ja-Stimmen: • Nein-Stimmen:	• Einübung von demokratischen Entscheidungen im Unternehmen • Förderung von Klarheit und Konsensbildung
9.30 – 10.00	Drittes Feedback zu „Vision“	• Einarbeitung der letzten Feedbacks • Wenn sich nicht mehr viel ändert, kann das nächste Mal in der Feedbackgruppe abgestimmt werden	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
10.00 – 10.45	Zweites Feedback zu „Rolle“	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
10.45 – 11.00	Pause		
11.00 – 12.00	Erstes Feedback zu „Werte“	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
12.00 – 12.15	Abschluss	„Wie war dein Vormittag, was hast du gelernt und mit welchem Gefühl gehst du nach Hause?“	• Tagesreflexion zu Erkenntnissen, offenen Fragen und Emotionen

8.6.9 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 9 – Feedback

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.15	Check-In	Einstiegsfrage: „Wenn du heute Morgen ein bestimmter Weltrekord wärst – welches wäre das und warum?“ • Vorstellung Agenda & Arbeitsstand • „Wie hoch war die Beteiligung?“	• Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage • Abfrage des aktuellen Befindens
9.15 – 9.30	Abstimmung „Vision“	• Gab es noch konkretes Feedback? • Ja-Stimmen: • Nein-Stimmen:	• Einübung von demokratischen Entscheidungen im Unternehmen • Förderung von Klarheit und Konsensbildung
9.30 – 10.00	Drittes Feedback zu „Rolle“	• Einarbeitung der letzten Feedbacks • Wenn sich nicht mehr viel ändert, kann das nächste Mal in der Feedbackgruppe abgestimmt werden	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
10.00 – 10.45	Zweites Feedback zu „Werte“	Feedback einsammeln: • „Was wurde positiv und kritisch gesehen? Warum?“ • „Welche konkreten Änderungswünsche gab es?“ • In Kleingruppen wird das Feedback eingearbeitet • Argumentation für Veränderungen aufschreiben	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung
10.45 – 11.00	Abschluss	„Wie war dein Vormittag, was hast du gelernt und mit welchem Gefühl gehst du nach Hause?“	• Tagesreflexion zu Erkenntnissen, offenen Fragen und Emotionen

8.6.10 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 10 - Feedback

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.15	Check-In	Einstiegsfrage: „Wenn du heute Morgen ein Getränk wärst – welches wäre das und warum?“ • Vorstellung Agenda & Arbeitsstand • „Wie hoch war die Beteiligung?“	• Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage • Abfrage des aktuellen Befindens
9.15 – 9.30	Abstimmung „Rolle“	• Gab es noch konkretes Feedback? • Ja-Stimmen: • Nein-Stimmen:	• Einübung von demokratischen Entscheidungen im Unternehmen • Förderung von Klarheit und Konsensbildung
9.30 – 10.15	Drittes Feedback zu „Werte“	• Einarbeitung der letzten Feedbacks • Wenn sich nicht mehr viel ändert, kann das nächste Mal in der Feedbackgruppe abgestimmt werden	• Identifikation von positiven und kritischen Aspekten • Diskussion und Argumentation von Verbesserungsvorschlägen • Förderung von Konsensbildung

8.6.11 Sprecher:innengruppentreffen Nr. 11 - Feedback

Zeit	Inhalt/ Methode	Anweisung	Ziele
9.00 – 9.15	Check-In	Einstiegsfrage: „Wenn du heute Morgen einen neuen Job wählen könntest – welcher wäre das und warum?“ • Vorstellung Agenda & Arbeitsstand • „Wie hoch war die Beteiligung?“	• Öffnung der Gruppe durch narrative, spielerische Einstiegsfrage • Abfrage des aktuellen Befindens
9.15 – 9.30	Abstimmung „Werte“	• Gab es noch konkretes Feedback? • Ja-Stimmen: • Nein-Stimmen:	• Einübung von demokratischen Entscheidungen im Unternehmen • Förderung von Klarheit und Konsensbildung
9.30 – 10.30	Reihenfolge der Aussagen festlegen	• Alle Aussagen werden auf große Zettel geschrieben • Gruppe soll sich nun für eine finale Reihenfolge entscheiden und muss eventuell noch einmal sprachliche Anpassungen vornehmen, ohne die Semantik der Aussagen zu verändern	• Komposition einer klaren, logischen Struktur des Leitbildes • Sicherstellung, dass die Aussagen sprachlich präzise und verständlich formuliert sind
10.30 – 11.30	Planung der Leitbildparty	• Ziel ist es, allen Mitarbeitenden für die Beteiligung am Prozess zu danken und das Ergebnis zu würdigen • Alle beteiligten Sprecher:innen sollten die Gelegenheit erhalten, eine der Aussagen vorzustellen und über ihre persönlichen Erlebnisse zu berichten • Geschäftsführung gibt danach einen Ausblick, wie es weitergeht (z.B. Zertifizierung, Strategieentwicklung usw.)	• Feierliche Verabschiedung des Leitbildes
11.30 – 12.00	Abschluss	• „Der Prozess ist vorbei. Wie geht es dir und was wünschst du dir als nächsten Schritt?“	• Tagesreflexion zu Erkenntnissen, offenen Fragen und Emotionen

