



Leseprobe aus Werther, Vision – Mission – Werte, ISBN 978-3-407-36712-9

© 2020 Beltz Verlag in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-36712-9>

Vorwort zur 2. Auflage

Der Beltz Verlag hat vorgeschlagen, eine zweite Auflage zu machen. Und damit kann ich im Namen aller Autorinnen und Autoren sagen: **Mission erfüllt!** Während meiner Arbeit an diesem Buch wurde ich häufig gefragt: weshalb, wozu, warum? Was sind denn deine Vision, Mission und Werte dabei? Mit meiner Antwort darauf, möchte ich das Vorwort zu dieser Auflage beginnen:

Meine Vision: Inspiration geben für Zeitgenossen, die sich mit Vision und Leitbildern auseinandersetzen. Egal, ob sie dies im unternehmerischen oder im individuellen Kontext anstreben. Exzellenz aufspüren und in die Fachwelt bringen. Dabei sein, wenn sich die Perspektiven erneuern und die Chance besteht, die Arbeitswelt menschlicher zu machen. Wirksam sein!

Meine Mission: Ich motiviere Experten, die die Freude und Kraft haben, ihre methodischen Ansätze beim Schreiben zu überprüfen und zu schärfen. Ich finde Experten, die ihr Wissen gern teilen und damit die Leser inspirieren für ihre Arbeit und ihren Blick auf die Welt. Ich möchte *geben*, weil ich in meiner beruflichen Laufbahn viel Austausch erlebt und Unterstützung sehr gern und viel *genommen* habe.

Welche meiner Werte lebe ich mit der Herausgabe dieses Buchs? Es bedeutet mir viel, Menschen zu vernetzen und ihre Kommunikation untereinander zu fördern. Durch das zielgerichtete Teilen von Erfahrung und Kenntnis leben wir Partizipation. Partizipation ist der Schlüssel zu Verbundenheit, die mir ebenso viel bedeutet wie Vernetzung. Die in diesem beschriebenen Buch Methoden und Gedanken werden bei vielen Menschen klare Entscheidungen, Ruhe, Erfolg und hohe Kompetenz in die Welt bringen.

Die Themen Vision – Mission – Werte bekamen in den vergangenen Jahren eine Bedeutung, wie sie mir und vielleicht auch einigen meiner Kollegen bei der Erstellung der ersten Auflage (2015) noch gar nicht so sehr bewusst waren.



Beispiele



Information



Literatur



**Übungen/
Methoden**

Zwischen der Arbeit an der ersten und der zweiten Auflage liegen nun fünf Jahre. Jahre, in denen alle Coaches, Berater, HR-Experten, Betriebsräte, Betriebsärzte, Führungsathleten und Unternehmer gewahr wurden, dass es nicht funktionieren kann, wenn alle paar Jahre »eine« Strategie definiert und diese schlimmstenfalls auch noch top-down erarbeitet und kommuniziert wird. Alte Modelle zur Leitbildentwicklung sind in den unfassbar schnellen Zyklen nicht mehr geschäftsfähig.

In den letzten Jahren sind in jeder meiner Agenden für Führungskräfte-Workshops Begriffe wie New Work, Disruption, agile Leadership, Transformation, Change, Co-Creation, VUCA, Resilienz, Intrapreneurship, Holacracy inhaltlich in Form von wichtigen Inputs oder Seminarinhalten vom Auftraggeber gewünscht und von uns geliefert worden.

Die allumfassende Transformation ausgelöst durch Digitalisierung aller Prozesse und Globalisierung der Märkte verlangt neue Blickwinkel bei Entscheidungsträgern und Personalverantwortlichen und sie innoviert das Skill- und Mindset von Coaches und Beratern rasant und umfassend. Das macht Freude, bringt Herausforderung, verlangt Kreativität und den Mut, die Kunden aus der Komfortzone zu holen.

Organisationen – dazu zähle ich große und kleine Teams sowie Unternehmen jeglicher Größe – werden künftig nur dann bestehen können, wenn sie das Gespür und eine Bewusstheit für evolutionäre Praktiken im Umgang mit Mitarbeitern entwickeln. Und dazu gehört das sorgfältige und ernsthafte Erarbeiten sowohl persönlicher Werte als auch Unternehmenswerte. Sind sie gefunden, lassen sich die Sinnspuren des eigenen Wirkens erkennen.

Die hoffnungsvolle Botschaft in diesen Zeiten des großen Kulturwandels: Die Beziehung zur »Macht« ändert sich fundamental. »Die Zähmung des Egos« Einzelner (Laloux 2014, S. 51) lässt Prozesse zu, die den Mitarbeitern Freiheit und Verantwortung geben. Das Finden von Vision, Mission und Werte bildet dabei die Basis, den allerwichtigsten Raum von Freiheit und Verantwortung selbstführend auszufüllen.

Je emotionaler diese Basis aufgeladen ist, desto wirkungsvoller ist sie – das habe ich bei den neu hinzugekommenen Autorinnen und Autoren gelernt. Im Vorwort möchte ich deshalb jene Formulierungen, Begriffe, Bits und Pieces geben, die mich »angezündet« oder »emotional aufgeladen« haben. Ich bin sicher, dies wirkt auch bei Ihnen und bringt die Lust in das wahrhaft diverse Gedankengut meiner brillanten Kollegen einzutauchen.

Bitte lesen Sie dazu auch »Reinventing Organizations« von Frederic Laloux.

Mit **»Lost in Transformation«** bringt Beate Junginger auf den Punkt, was in vielen Unternehmen derzeit zu beobachten ist. Nicht zuletzt durch die digitale Transformation wurden in den Unternehmen bisher eher erratisch recht starke Veränderungsprozesse in Gang gesetzt, die nicht nur bei den Mitarbeitenden eher für Irritation denn für eine klare Richtung gesorgt haben. Mehr denn je werden Visionen benötigt, die den Menschen in den Unternehmen nicht nur eine gemeinsame Ausrichtung, sondern auch ein Wofür gibt. Mit klaren Anleitungen und Konzepten, wie zum Beispiel dem Ikigai (Japanisch für »das, wofür es sich zu leben lohnt«), weist sie einen Weg aus dem Wirrwarr der Transformationsprozesse.

Transformation und/oder Change? Nie habe ich eine Erläuterung dazu besser gehört als von Reza Razavi in einem seiner Vorträge zu Konzepten der Zukunft. Wer also hier noch für sich im Definitionsprozess hängt: Bitte schnell nachschlagen bei Reza Razavi, Ulrich Stephany, Andreas Braun und den Beitrag »Transformation »wertvoll« gestalten« lesen. Eine sehr prägnante Differenzierung schafft hier Klarheit und diese ist nur der Auftakt zur Beschreibung eines Transformationsprozesses in einem Dax-Unternehmen. Am Beispiel der BMW AG zeigen die Mitarbeiter der BMW Group, wie Change, Transformation und Wertewandel Spuren in der Unternehmensgeschichte hinterlassen haben.

»Spinnsession« – schon einmal so etwas gemacht? Mein Tipp für Coaches, die in Workshops große Teams in kurzer Zeit zu Klarheit und Entscheidungen führen möchten: Ausprobieren! Das Ergebnis: ein Feuerwerk an Dynamik und Wachsamkeit. Dieses nicht ganz triviale Arbeitsformat aus der Strategiemethode Spinnovation behandelt Karlheinz Venter, ein Physiker, in seinem Beitrag »Differenzierung durch Strategie, Leitbild und Unternehmenskultur«. Er beleuchtet Strategieentwicklung im Zusammenspiel mit organisationaler Transformation. Spinnification, eine Spielart von »The great game of business«, ist dabei ein wesentliches Element in der kulturellen Veränderung in Unternehmen.

Wer mehr Spinnsession und Spinnification möchte, dem sei das Buch »Spinnovation. Intelligent spezialisieren, Kraftvoll innovieren, Alleinstellung neu entwickeln« von Karlheinz Venter und Kerstin Friedrich ans Herz gelegt.

»OKRs«: So komplex das Modell der Spinnification auf mich wirkt, so wunderbar nachvollziehbar und einfach in Teams zu vermitteln, sind die »Objective Key Results«, die das Autorenduo Angelika Bachmann und Ulrich Kastner in ihrem Beitrag vorstellt. Eine wunderbare Methode, die in kürzester Zeit Transparenz, Motivation und Ressourcenschonung in den operativen Teil einer Organisation bringen kann. OKRs gehören in den agilen Unternehmensalltag und eignen sich hervorragend mit der eigenen Handlungsenergie »in Kontakt zu gehen«.

»Lassen Sie uns mal was mit Blockchain machen« – ein Mind-Catcher-Beitrag von Bettina Stooß, der als Innovationsberaterin eine solide strategische Ausgangsbasis für alle zukunftsgerichteten Aktivitäten eines Unternehmens sehr am Herzen liegt. Sie veredelt dieses Buch durch ihren präzisen Entwurf für einen zweitägigen Workshop. Beleuchtet wird der Prozess von der Rolle der Innovation ausgehend über Innovationsziele, -felder und -typen bis hin zur Markteintrittsstrategie.

Überlegen Sie oder Ihr Kunde vielleicht gerade, das Thema Purpose auf den Tisch zu bringen? Simone Muendel und Christine Walther widmen mit »Sinn ist in – wie Purpose seinen Weg ins Unternehmen findet« ihre Betrachtung dem »Purpose« als institutionalisierten Sinn in Ergänzung zu Vision und Mission. »Driven by Purpose« zielt auf die Suche nach Sinn und Zweck eines Unternehmens ab.

Die beiden sind sehr erfolgreiche Kommunikationsexpertinnen, Executive und Business-Coaches, und schenken uns einen Kommunikationsplan zur Aktivierung des Purpose und wie das »Bigger Why« in der Unternehmenskultur ausgerufen und verankert werden kann.

Alle »neuen« Autorinnen und Autoren der zweiten Auflage bewegen sich im unternehmerischen Kontext – bis auf eine Ausnahme: Birgitt E. Morrien berichtet über das Coaching auf der Grundlage ihrer ganzheitlichen Beratungsmethode DreamGuidance. Sie hat ihren Beitrag aus der ersten Auflage ergänzt und beschreibt die weitere Karriere eines Ex-Managers, der als Buchautor reüssiert. In einer temporären Schreibkrise gelingt es ihr, im Coaching unter anderem durch »Vac« – die heilige Rede – den Wendepunkt seiner weiteren Entwicklung erfolgreich einzuleiten. Morrien lässt uns an einer ebenso überraschenden wie spannenden Wendung des Prozesses teilhaben.

Zehn neue Autoren sind für die vorliegende zweite Auflage gefunden. Alle sind etablierte Coaches und Berater und in der Lage, ihre Klientel mit höchster Expertise durch die geschilderten Prozesse zu führen.

Bei allen Kolleginnen und Kollegen bedanke ich mich für ihre großartige Arbeit und weise auf drei Artikel aus der ersten Auflage hin, die künftig aufgrund des Umfangs, welche die zweite Auflage beschert hat, auf der Homepage des Beltz Verlags – www.beltz.de – direkt beim Buch kostenfrei bei den Online-Materialien zu finden sind:

- Florian Grolman: Leitbildentwicklung in größeren Unternehmen und Konzernen
- Christian Obad: Strategieentwicklung im Team mit Design Thinking
- Andreas Schubert und Rudolf Kast: Partizipative und wertebasierte Entwicklung von Unternehmensleitbildern

Ich danke allen Beiträgern sehr herzlich für ihre großartigen Gedanken.

Dagmar Werther, Oktober 2019

Vorwort zur 1. Auflage

»Dreiklang« – dieses Wort fiel so häufig im Austausch mit den Autoren dieses Buches, dass es die herausgeberischen Gedanken zu diesem Projekt einleiten soll. Ähnlich wie der »Dreiklang« die Basis der abendländischen Harmonielehre abbildet, ist der Dreiklang von Vision, Mission und Werten die Basis einer erfolgreichen Unternehmenskultur.

Wie so oft bei einem Beiträgebuch sind die Reflexionen über das eigene professionelle Schaffen und die Überlegungen vor einem Workshop der Ausgangspunkt für publizistische Unternehmungen. Fragen, die wir uns in diesem Zusammenhang immer wieder gestellt haben, lauten: Wie können wir den Kunden ihre Bedürfnislage optimal spiegeln und letztlich eine gute Auftragsklärung herbeiführen, wenn Begriffe wie Vision, Unternehmensleitbild, Teambuilding, strategische Entwicklung, Veränderungsprozess durch den Raum schwirren? Wie können wir die Teams optimal durch den Prozess führen? Und vor allem: Welche Weiterentwicklungen des Methodenkatalogs sind zu beobachten?

17 Experten teilen in diesem Buch mit den Lesern – die wir unter Coaches, Trainern, Beratern und Führungskräften vermuten – ihre wichtigsten Instrumente. Sie haben unterschiedliche Schwerpunkte in ihrer Praxis, dementsprechend vielfach und reich an methodischen Vorschlägen ist das Anwendungsspektrum.

Wenn Mitarbeiter eines Teams im Unternehmen durch einen Leitbildentwicklungsprozess geführt werden, dann kommt jeder Teilnehmer für sich unweigerlich an den Punkt, wo er seine eigene, höchst persönliche Vision hinterfragt. Diese Tatsache hat mich dazu inspiriert, drei Visionsprozesse im Rahmen des Individualcoachings in dieses Buch aufzunehmen. Dazu lesen Sie bitte die drei sehr gelungenen Beiträge der beiden Psychologinnen Judith Bergner und Karen Neumann sowie der Trainerin Birgitt E. Morrien.

Judith Bergner ermöglicht die Visionsfindung im individuellen Coaching durch das Durchleben vier aufeinander aufbauender Phasen, die sie in ihrem Beitrag »Individualcoaching und das Finden von Visionen«

(s. S. 274 ff.) genau beschreibt. Der Beginn ist die Akzeptanz und das Einverständnis mit sich und dem eigenen Lebensweg – mit allen Höhen und Tiefen.

Karen Neumann führt die Leser (und die Visionssucher) in sieben ausnehmend feinfühlig gestimmten und präzisen Schritten – mit Ansätzen aus der Achtsamkeitslehre und systemischen Fragetechniken – durch diesen Prozess. Ihr Beitrag »Visionsarbeit im Einzelcoaching – sinnvoll die berufliche Zukunft gestalten« (s. S. 296 ff.) zeigt, wie die Arbeit an der persönlichen Vision und Mission Menschen helfen kann, anstehende Entscheidungen in ihre Lebenskonzepte zu integrieren.

Birgitt E. Morrien beschreibt in »Die Villa: Ein Manager erschafft sich neu im Perspektiven-Coaching mit DreamGuidance« (s. S. 326 ff.) wie aus Visionen Wirklichkeit wird. Sie zeigt, wie ein Manager eines mittelständischen Unternehmens mithilfe der Ressourcenanalyse, Tagtraumreise, der DreamGuidance-Methode sowie persönlicher Visionsarbeit eine berufliche Neubestimmung realistisch gestalten kann.

Zurück zum Coaching mit unternehmerischen Teams: Die folgende Rubrizierung bietet jeweils eine Definition aus meiner persönlichen Sicht zu Vision, Mission und Werte und stellt dazu die Beiträger vor, die sich in diesem Buch diesem Element fokussierend gewidmet haben. Es wird dabei sehr gut klar, wie vielschichtig die prozessuale Arbeit geführt werden kann und muss, um eine gute Basis für Leitbild und Strategieentwicklung zu erhalten.

Vision: In der Fachliteratur wird eine Vision gern beschrieben als »Fixstern« oder als »Leuchtturm« unternehmerischer Überlegungen und unternehmerischen Handelns. Mir persönlich gefällt am besten der Vergleich mit einem Flugzeug. Nach der Erstellung der Flugroute und nach dem Take-off hat der Pilot das Ziel, seine Destination zu erreichen. Seine Vision ist zum Beispiel ein Flug nach Rom. Seine Mission heißt: sicher, auf kürzestem Weg, unter Umgehung von Wetterturbulenzen. Um diese zu erfüllen, korrigiert er gegebenenfalls den Kurs. Er hat das Know-how dazu und die Verantwortung als Entscheidungsträger. Wie überall gibt es Schnittstellenkompetenzen, die mit einer Rolle spielen. Das wären in diesem Fall die Fluglotsen. Aber es gilt: Leaving on time, arriving on time in Rome! Wir haben das Ende respektive Ziel der Reise vorausgedacht.

Unternehmenssprachlich gelesen bedeutet dies:

- Wohin wollen wir? Wo sehen wir uns in der Zukunft?
- Welches Bild zeichnen wir von uns in drei, fünf oder zehn Jahren?
- Was wollen wir mit unserer Unternehmung erreichen?

Welche Kriterien zeichnen eine gelungene Vision aus?

- Eine Vision liefert uns ein klares, kraftvolles Bild von der Zukunft.
- Sie erzeugt ein Wirgefühl.
- Sie erhöht die Identifikation der Handelnden mit dem Unternehmen.
- Sie ist absolut wichtig für das Erarbeiten von Zielen, Strategien, Maßnahmen und Handlungsfeldern.
- Sie ist handlungsleitend, sinnstiftend und motivierend.

**Visionen: Leuchttürme
nach außen und uner-
lässlich für die eigene
Orientierung!**

Den Auftakt zum Thema »Visionen« macht Kerstin Eisenschmidt. Sie erläutert in ihrem Beitrag »Visions- und Strategieprozess für ein internationales Architektur- und Designunternehmen« (s. S. 168 ff.) systematisch die Schritte eines erfolgreichen Visionsprozesses und Kulturwandels in einem Architekturbüro. Auf Basis der Methode »Spiral Dynamics« wird zusammen mit den Gesellschaftern erarbeitet, wie es gelingen kann, die Existenz des Büros trotz Inhaberwechsel auf Basis reflektierter Werte zu sichern. Diese Methode geht auf Ken Wilber zurück.

Nike Roos zeigt in ihrem Beitrag »Machen Sie mir einen Imagefilm!« (s. S. 198 ff.), warum es so wichtig ist, zuerst an Visionen zu arbeiten, bevor man Image und Außenkommunikation vorantreibt. In einer sehr unterhaltsamen Weise beschreibt sie – mit Blick auf die Vergangenheit – das in Zukunft Erwünschte und Machbare für den Kunden. In meiner eigenen Visionsarbeit nenne ich diese Methode »über den Rückspiegel in die Zukunft schauen«. Ich finde, sie gehört mit zu den kräftigsten Momenten auch in Bezug auf teambildende Maßnahmen in einem Workshop. Auch im Individualcoaching ist diese Methode extrem wirksam. Sie ist die Basis der Biografiearbeit oder der persönlichen Timeline.

Über die Mitarbeit von Matthias zur Bonsen und Jutta Herzog freue ich mich sehr. Die beiden beschreiben in »Wie eine Vision ihre Macht entfaltet« (s. S. 242 ff.) – auf der Basis einer Visionsentwicklung – eine kulturelle und strategische Transformation.

Claus Blickhan beschenkt uns mit einem Essay zum Thema »Visionen – Ziele – Erfolge« (s. S. 128 ff.). Wir erfahren, wie sich inspirierende Visionen finden und erleben lassen, konkrete Ziele abgeleitet, formuliert und mit Sinn erfüllt werden können.

Mission: Abgrenzbar zur Vision ist die Mission unter anderem mit folgenden Fragen:

- Wie beschreiben wir unseren Geschäftsgegenstand?
- Was können wir gut?
- Womit verdienen wir unser Geld?
- Was ist unser Kerngeschäft?

In diesem Buch finden Sie Berichte aus der Praxis, die die Prozessschritte zur Erarbeitung der Mission nachvollziehbar machen. Das ideale Ergebnis daraus beantwortet folgende Fragen:

- Was ist unsere Mission?
- Welche Strategien können wir daraus ableiten?

Was kennzeichnet die Mission im Dreiklang? Die Mission stellt die grundlegenden Absichten eines Unternehmens dar. Wozu gibt es uns? Im genannten Beispiel mit dem Flugzeug bedeutet das: Passagiere sicher, schnell und kostenbewusst von A nach B bringen.

- Ein Mission Statement muss mit einem Satz das Kerngeschäft erklären können.
- Was ist die Aufgabe, der Zweck des Unternehmens? Warum gibt es uns? Womit machen wir unseren Umsatz?
- Eine Mission steht im Dreiklang für »True North«. Sie ist der Kompass unter der Uhr, die für uns die strategischen Ziele taktet.

Als Antwort darauf führt Sie Christian Obad in seinem Beitrag »Strategieentwicklung im Team mit Design Thinking« (s. Online-Materialien) anhand einer Strategieentwicklung eines mittelständischen Unternehmens in das »Design Thinking« ein.

Swantje Benussi beschreibt in »Die Synthese von Strategie, Vision und Mission« (s. S. 216 ff.), wie man die Strategieentwicklung mit einer Visions- und Missionsentwicklung verknüpft, um diese motivierend und gemeinschaftsbildend für die Mitarbeiter zu gestalten. Sie legt großen Wert darauf, dass sich das Unternehmen in diesem integralen Prozess zur markt-, kunden- und wertorientierten Neuausrichtung seiner Stärken bewusst werden kann, die es im Laufe der Zeit in der Reaktion auf äußere Veränderungen aufgebaut hat. Die Idee zu diesem Buch ist initial in den vielen fruchtbaren Gesprächen mit Swantje Benussi entstanden. Ihr leidenschaftlicher Blick auf Visionsprozesse war prägend für mein Interesse an der Leitbildentwicklung. Ein herzlicher Dank an dieser Stelle an dich, liebe Swantje.

Werte: Werte sind unsere innere Richtschnur für das weitere Handeln. Sie betreffen uns alle. Daher spielen Werte sowohl im Unternehmen als auch für den Einzelnen eine Rolle. Bei der Entdeckung der Werte geht es im Unternehmen um folgende Fragen:

- Von welchen Wertvorstellungen ist unsere tägliche Tun und Lassen geprägt?
- Nach welchen Spielregeln verhalten wir uns im Team?
- Wie behandeln wir unser Umfeld – vom Zulieferer bis zum Kunden?

Werte bilden das Fundament unserer Ausrichtung. Auch wenn sie uns nicht immer bewusst sind, liegen sie doch all unseren Aktivitäten, Urteilen und Entscheidungen zugrunde. Deshalb lohnt es sich, sich mit diesen Werten aufmerksam und nachdenklich in systematischen moderierten Prozessen auseinanderzusetzen, um diese Ressourcen – meist die wichtigsten Ressourcen eines Unternehmens – bewusst nutzen zu können.

Die überprüfbare Einführung von Werten wurden von den meisten Autoren im Gespräch vorrangig im Dreiklangsystem genannt. Gleichzeitig haben wir hier einen höchst erfolgskritischen Punkt in der gesamten Leitbildentwicklung. Denn: Werte sind leicht kommunizierbar und im Nachhinein dennoch schwer zu erfassen.

Deshalb stelle ich den Beitrag von Ralf Besser »... dann führen wir mal Werte ein ...« (s. S. 116 ff.) an den Anfang der Ausführungen. In dieser konstruktiv-kritischen Betrachtung geht er auf Leitbilder und neue innovati-