

# Der Metaplan- Leitbildprozess



Spannungen identifizieren  
Orientierung geben  
Kohäsion stiften

# Trotz Spannungen zum Zusammenhalt!

Organisationen sind soziale Systeme, in denen Akteure versuchen, zielorientiert zusammen zu arbeiten.

Arbeit wird geteilt, so können sich unterschiedliche Einheiten auf ihre Teilaufgabe konzentrieren.

Sie richten ihr Handeln an ihren Zielen aus und entwickeln je eigene Perspektiven – dies sind ihre lokalen Rationalitäten.

Geteilte Arbeit muss wieder zusammengefügt werden, um übergeordnete Ziele zu erreichen.

Das macht Organisationen leistungsfähig – aber auch komplex.

Dabei treffen die verschiedenen lokalen Rationalitäten aufeinander.

Das führt oft zu Spannungen und Widersprüchen zwischen den Silos und Fürst\*innentümern.

Um Zusammenhalt zu schaffen, braucht es gemeinsame Orientierung.

Es lohnt sich, gemeinsam Antworten auf folgende Fragen zu finden:

Was macht uns aus, und: Was hält uns zusammen?

# Ein passendes Leitbild entsteht im Diskurs!

## Von guten Fragen zu gemeinsamen Antworten

**01** Es geht um das Herausarbeiten gemeinschaftlicher Orientierungen – nicht in die Vergangenheit gerichtet, sondern mit Blick in die Zukunft

»Wofür stehen wir?«

»Wohin wollen wir uns entwickeln?«

»Was macht uns besonders?«

**02** Damit geht es auch darum, strukturell bedingte Spannungen zu adressieren, die die Organisation prägen

»Welche offenen oder latenten Konflikte gibt es?«

»Welche Vorgeschichte sollten wir berücksichtigen?«

»Was muss die Organisation gegenwärtig verarbeiten?«

**03** Diese Fragen gilt es, gemeinsam im Diskurs zu bewegen – nur so kann nachhaltig Kohäsion entstehen. Es gilt zu klären: Wem gegenüber will man in erster Linie Orientierung geben?



**04** Wen will man wann im Prozess einbeziehen?

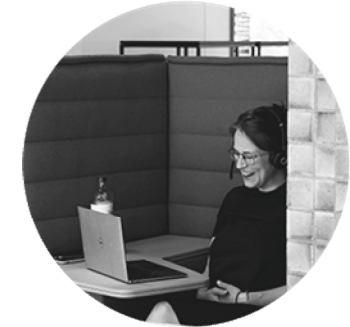
Von der kleinen Runde bis zur Unternehmensöffentlichkeit und zurück

**05** Das Ergebnis ist:

- Kollektiv entstanden
- Nach innen klar kommunizierbar
- Nach außen vorteilhaft und glaubwürdig darstellbar.

Kurz: ein Leitbild, das die Organisation (mit)trägt

# Wer wir sind – und was uns ausmacht



Wir sind eine wissenschaftlich -  
fundierte arbeitende Organisations-  
und Strategieberatung – mit mehr  
als 50 Berater:innen in neun Ländern  
weltweit.

Wir verbinden Erfahrungen  
aus Lehre und Forschung der  
Organisationssoziologie mit  
jahrzehntelanger Beratungspraxis  
in unterschiedlichsten Branchen.

Gemeinsam mit Ihnen finden wir  
heraus, welche Chancen und Heraus-  
forderungen ein Leitbildprozess für  
Ihre Organisation mit sich bringt und  
wie wir die diskursive Umsetzung über-  
zeugend gestalten – remote, hybrid  
oder in Präsenz.

# Mit diesen fünf Schritten würden wir es mit Ihnen gemeinsam angehen:

## 01 Vorgehensweise festlegen

### Im kleinen Kreis:

- Die Erwartungen an den Prozess klären
- Eine Grobplanung aufstellen
- Den Diskurs vordenken
- Warum braucht die Organisation einen Leitbildprozess?
- Welche Funktion soll das Leitbild erfüllen?
- Welche (neuen) Themen sollten adressiert werden?
- Welche internen und externen Akteure möchte man beteiligen?

## 02 Sondierungen durchführen

### Z. B. in 10–20 Einzelinterviews:

- Momentane Einschätzungen erheben
- Mögliche Themenfelder und Spannungen identifizieren
- Was zeichnet uns aus?
- Wofür wollen wir stehen?
- Welche Themen / Spannungen / Konflikte bewegen uns gerade?
- Welche (impliziten) Leitbild-Narrative gelten oder galten bisher?

## 03 Prototyp erstellen

### Im kleinen Kreis:

- Die Sondierungen konsolidieren
- Konkrete Reibungspunkte identifizieren
- Die Reibung auf eine normative Ebene bringen
- Formulierungen finden, die Konfliktlinien besprechbar machen
- Auf welche groben Aussagen kann man sich schon einigen?
- Was muss man ergänzen?
- Und wo muss man Konflikte benennen?
- Was davon lässt sich auf der Schauseite darstellen?

## 04 Prototyp diskutieren & verfeinern

### In Workshops:

- Den Vorschlag diskutieren
- Die Verbreitung und Umsetzung in den Blick nehmen
- Welche Leitplanken sind gesetzt?
- Was sollte modifiziert werden?
- Was müssen wir verändern, wenn wir unser Leitbild ernst nehmen?
- Wie trägt man das Leitbild in die Organisation?

## 05 Redaktionell ausformulieren

### Im kleinen Kreis:

- Ein veröffentlichbares Leitbild formulieren
- Formate und Kanäle festlegen
- Wie publizieren wir das Leitbild?
- Wer ist für die Verbreitung zuständig?
- Wie bringen wir Schwung in die Umsetzung?
- Welche formalen Strukturen muss man anpassen?

Wir freuen uns auf die Arbeit mit Ihnen.  
[www.metaplan.com](http://www.metaplan.com)