

Metaplan® Newsletter

„You have to stop and drift laterally for a while until you come across something that allows you to expand the roots of what you already know.“

Robert M. Pirsig, Zen and the Art of Motorcycle Maintenance



Schwerpunkt: Drifting

Inhalt dieser Ausgabe:

Abschied von der Steuerungsillusion

Organisationslenker navigieren wie gute Segler: Umsichtig und undogmatisch **Seite 1/2**

Drei Schiedsrichter

Eine Entscheidungsvorlage von Günther Orthmann **Seite 3**

Experimentieren statt Duplizieren

Prof. Hans A. Wüthrich über die organisationsverändernde Kraft von Experimenten **Seite 4/5**

Die große Freiheit

Damit mobile Arbeitsmodelle funktionieren, müssen Manager das Loslassen lernen **Seite 6**

Drifting Away

Was Metaplaner diesen Sommer tun und lassen **Seite 7**

Weitere Themen

Termine der Metaplan-Akademie 2011
Metaplan-Wörterbuch „Strategie“ **Seite 8**

Abschied von der Steuerungsillusion

Es wird warm draußen, der Sommer naht und damit die Zeit für etwas, was man im Unternehmen nie tun dürfte: Die Dinge einfach mal schleifen lassen. Oder etwa doch?

Was stört Arbeitnehmer an ihren Chefs am meisten? Überzogene Kritik? Übertriebene Leistungserwartungen? Mangelnde Kommunikation? Alles falsch! In Wirklichkeit leiden Mitarbeiter vor allem unter einem Mangel an klaren Ansagen. 41 Prozent der Mitarbeiter, das ergab eine repräsentative Studie des Personaldienstleisters Rundstedt, ärgern sich vor allem über Vorgesetzte, die nach ihrer Einschätzung unfähig seien, Entscheidungen zu treffen.

Dieser Befund ist gleich in mehrerer Hinsicht hochinteressant. Denn mindestens genauso häufig wie unter der Abwesenheit von Entscheidungen leiden Arbeitnehmer

unter tatsächlich getroffenen Entschlüssen ihrer Vorstandsvorsitzenden, Abteilungsleiter oder deren Berater. Da wird im Zuge einer vermeintlich unvermeidlichen Restrukturierung die Belegschaft halbiert, das individuelle Arbeitspensum hochgeschraubt und das Ganze unter sportlichen Projektnamen à la „Aspiration 2012“ oder „Fast Forward“ verkauft. Weil derartige Brocken selbst für die hartgesottesten Mitarbeiter schwer zu schlucken sind, werden präventiv Gleitmittel in Form von „Change Management“-Beratern aufgebracht, die von „Embrace Change“ oder „ermutigenden Umsetzungsfortschritten“ sprechen, bevor sie flugs zum nächsten Projekt weiterreiten.

Zwei Drittel aller Veränderungsprojekte erreichen nie jene Ziele, mit denen sie angetreten waren. Und das ist alles andere als ein Wunder.

Letztlich basiert die Steuerungsillusion auf einem fundamentalen Missverständnis: Mitarbeiter erwarten, dass Vorgesetzte entscheiden, was sie umzusetzen haben. Führungskräfte wiederum glauben, dass sie tatsächlich entscheiden könnten, was nachher umgesetzt wird. Dass also Maßnahme A in Kombination mit Prozessschritt B unweigerlich zu Ziel C führt. Und dass es nur einer ausreichenden Anzahl Excel-basierter Analysen, Prozessanweisungen und Kontrollmechanismen bedürfte, um die Organisation exakt über die avisierte Ziellinie zu bugsieren.

Die Unternehmenswirklichkeit aber ist für solch lineare Prozesse viel zu komplex. „Life is what happens to you while you're busy making other plans“, wusste schon John Lennon – jener Beatle, der auf dem Nachhauseweg vom Plattenstudio von einem verwirrten Fan

erschossen wurde. Diese Regel der Unplanbarkeit und der unintendierten Nebenwirkungen gilt selbst für Vorhaben, die auf den ersten Blick denkbar trivial erscheinen.

Nehmen wir beispielsweise an, wir wären ein Handelsvertreter, der auf seiner nächsten Kundentour 15 Städte abklappern muss. Bevor wir losfahren, wollen wir die kürzeste Route abstecken, die auf dem gleichen Parkplatz enden soll, von dem aus wir losgefahren sind. Banal? Keineswegs. Hochdekorierte Mathematiker haben sich am „Travelling Salesman Problem“, wie die Fachleute es respektvoll nennen, über Jahrzehnte hinweg die Synapsen verrenkt. Schon bei der überschaubaren Zahl von 15 Zielorten müssten wir nämlich mehr als 43 Milliarden mögliche Routenvarianten gegeneinander abwägen. Bei 18 Städten wären es bereits über 177 Billionen mögliche Optionen, und mit jedem zusätzlichen Ziel wuchert die Komplexität weiter. Ein Hochleistungsrechner, der die Varianten für 30 Städte binnen einer Stunde berechnet, müsste für nur zwei weitere Städte seine Festplatte bereits über 40 Tage heißlaufen lassen.



Wenn Du glaubst, Du hättest die Dinge unter Kontrolle, fährst Du nicht schnell genug.“

Mario Andretti, Rennfahrer

Der Travelling Salesman hatte allerdings einen Vorteil: Er musste lediglich eine gewisse Zahl von Fixpunkten sinnvoll miteinander verknüpfen. Führungskräfte hingegen müssen im Unternehmen eine Vielzahl beweglicher Ziele in Einklang bringen, die außerdem über die verflixte Eigenart verfügen, sich laufend zu verändern.

Wer wirksam managen will, muss daher zwei Dinge akzeptieren: Erstens, dass komplexe Systeme seinem intentionalen Wandel enge Grenzen setzen. Zweitens, dass sein Unternehmen sich und seinen Kurs kontinuierlich verändert, gleich einer Segelyacht, deren vorgezeichneter Kurs ebenso unweigerlich wie ununterbrochen von Wind, Wellen und Strömungen beeinflusst wird. Diese „Drift“, wie Antony Giddens sie getauft hat, ist eine wesentliche Art, wie soziale Systeme sich verändern. Das kann man negieren (und sich wundern, dass man immer wieder auf Grund läuft). Oder man kann, um im Bilde zu bleiben, die Organisation driften lassen und den Dingen ihren Lauf lassen.

Mit Plan- und Tatenlosigkeit hat solch kontrolliertes Driften genauso wenig zu tun wie mit dem Opportunismus jener Führungskräfte, die Entscheidungen so lange hinaus-

zögern, bis jemand sie ihnen abnimmt. Es bedeutet auch keineswegs, sich ziellos treiben zu lassen, im Gegenteil: Ein guter (Unternehmens-) Steuermann gibt durchaus klare Ziele aus. Allerdings überprüft er während der Reise fortlaufend, welche Strömungen und Beweggründe seinen Kurs beeinflussen. Dann justiert er ihn gegebenenfalls neu. Statt der Steuerungsillusion zu erliegen, setzt er auf Kontextsteuerung (siehe dazu die Prüffragen auf Seite 3). Und nicht zuletzt ändert er auch den Bestimmungsort, wenn ihm unterwegs klar wird, dass ein neues Ziel, das zu Anfang der Reise noch gar nicht in Sicht war, Mannschaft und Unternehmen viel weiter bringen würde.

Dieses „reflexive Monitoring“ ist eines der zentralen Elemente, um erfolgreich driften zu können. Dabei können Führungskräfte auf einige erprobte Instrumente zurückgreifen:

Navigation Betriebswirtschaftliche Koordinaten zeigen an, wie sich Kurs und Geschwindigkeit verändern und ob das Ziel angepasst werden sollte.

Sturmwarnungen Kritische Ereignisse wie beispielsweise Absatzeinbrüche oder Mitarbeiterfluktuation sind zuverlässige Indikatoren, dass ein Kurs möglicherweise neu justiert werden muss.

Mannschaftsbesprechung Wer führt, muss jene einbinden, die „es“ wissen müssen oder umsetzen sollen. Also jene, die tagtäglich in den Wanten (bzw. im Geschäft) stehen und daher erfahren, woher der Wind weht und wie die Segel im Wind zu stehen haben.

Kontrolliertes Driften impliziert damit einen Bruch mit dem klassischen Top-Down-Konzept, bei dem wohlfeile Strategien von der Kommandobrücke bis hinunter in den Maschinenraum gebrüllt werden – um dann früher oder später sanft unterzugehen. Wer driftet, entwickelt seine Strategie fortlaufend weiter mit Blick auf Wind und Wetter, auf Rückmeldungen der Mannschaft und den Kurs, der sich im Kielwasser abzeichnet. Nach diesem Verständnis ist Strategie keine Kopf- und Totgeburt mehr, sondern, wie Henry Mintzberges ausdrückt, „a pattern in a stream of actions“.

Wohin aber driftet ein Unternehmen, das sich auf diese Weise Strömungen und Gegenbewegungen zunutze macht, anstatt ihre Relevanz zu negieren? Anders gefragt: Wohin geht die Reise?

Ehrlicherweise müsste eine Führungskraft auf diese Frage antworten: „Ich weiß es auch nicht.“ Weil das aber nur wenige aushalten, sagen sie: „Da ist vorn!“ und geben eine Richtung vor. Zumindest bis zur nächsten Kursänderung.

Henry Mintzberg: Strategy formulation as a historical process. *International Studies of Management & Organization* 7, 1977

Antony Giddens: *The constitution of society*. Cambridge 1984

Antony Giddens: *Structuration theory and sociological analysis*. In: Clark, J./Modgil, C./Modgil, S. (Hrsg.): *Anthony Giddens - Consensus and controversy*. London, New York, Philadelphia 1990



benmetvanwell@metaplan.com

kaimatthiesen@metaplan.com



Kurs halten

Wer driftet, muss dennoch aufpassen, dass die Organisation nicht aus dem Ruder läuft. Ein paar Prüffragen helfen, das Treiben zu beobachten. Wird eine oder mehrere dieser Fragen mit „Nein“ beantwortet, ist es an der Zeit, den Kurs zu überprüfen und ein gezieltes Gegensteuern zu erwägen.

Streitet man über die richtigen Themen? Unterschiedliche Auffassungen und Interessen gehören zum Wesen der Organisation. Entsprechend ringen die Akteure auch permanent um Weichenstellungen. Streitet man dabei um Zahlen, Modelle und unlösbare Fragen? Oder geht es darum, wie eine Lösung aussehen könnte?

Ringt man um Inhalte? Mitunter führen Organisationsstrukturen in ausweglose Konfrontation. Jede Lösung führt dann zu massiven Nachteilen einer Seite. Weil es keine inhaltliche Lösung gibt, wird umso verbissener gestritten – bis hin zu persönlichen Beleidigungen.

Werden Themen in der Linie bearbeitet? Projekte bieten die Chance, die „Entscheidungsprämissen“ außerhalb der etablierten Strukturen zu verändern. Viel zu oft werden aber Projekte angezettelt, deren Inhalte eigentlich in die Liniverantwortung gehören.

Werden nur die beteiligt, die man braucht? Stakeholder zu beteiligen gehört heute zum 1x1 der Unternehmensführung. Die Leitidee „Betroffene zu Beteiligten machen“, weitet aber den Kreis der Beteiligten so weit aus, dass die etablierten Instanzen und Kommunikationswege überschrieben werden. Ressourcen werden in ziellosen Abstimmungen gebunden, Verantwortung verschwimmt.

Wird etwas riskiert? Entscheidungen fallen immer unter Unsicherheit. Sobald die Folgen einer Entscheidung aber hundertprozentig klar sind, ist es keine Entscheidung mehr.

Sind Übergangslösungen zugelassen? Wer für alles endgültige Lösungen sucht, fördert nur die Ideologen und Expertenmonopole. Die aber nähren ihre Pfründe dadurch, dass sie sich stets das letzte Urteil vorbehalten.

Sind Piloten das Mittel der Wahl? Organisationen, die eine sichere Lösung wollen, tendieren dazu, jede Unwägbarkeit vorweg zu nehmen. Weil nichts schief gehen darf, wird alles durchdacht, anstatt auf Piloten und „Trial and Error“ zu setzen.

Lässt man die Anderen ihre Arbeit machen? Die Stärke von Organisationen beruht auf Arbeitsteilung. Häufig mischen sich Akteure in die Arbeit der vor- und nachgelagerten Bereiche ein, anstatt die Grenzen zu akzeptieren und auf die Leistungsfähigkeit der Anderen zu vertrauen.

Sind Zweifel erlaubt? Organisationen bilden durch Arbeitsteilung Einheiten mit unterschiedlichen lokalen Rationalitäten aus. Wenn Zweifel an Managementbotschaften oder Veränderungen verboten sind, verharren die Akteure in ihren Gedankengebäuden und haben damit gute Gründe für ihren Widerstand.

Vertreten die Manager Interessen? Wer für ein Thema oder einen Unternehmensbereich verantwortlich ist, dessen Aufgabe ist es, dieses Interesse zu vertreten. Wer das verkennt, sich wegduckt und auf Ausgleich bedacht ist, noch bevor die Positionen auf dem Tisch sind, missachtet seinen Auftrag als Manager dieses Interesses.

Drei Schiedsrichter

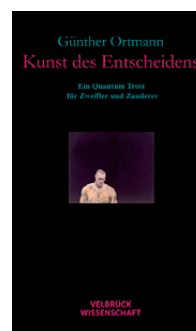
Eine Trostreichung von Günther Orthmann

Wir sind mit Karl Weick beim Baseball. „Man erzählt, dass drei Schiedsrichter über die Frage des Pfeifens von unvorschriftsmäßig ausgeführten Schlägen uneins waren.“ Der erste sagte: „Ich pfeife sie, wie sie sind.“ Der zweite sagte: „Ich pfeife sie, wie ich sie sehe.“ Der dritte und cleverste Schiedsrichter sagte: „Es gibt sie überhaupt erst, wenn ich sie pfeife.“

Auch in Organisationen werden Regeln erst in und während ihrer Anwendung geschaffen/geändert/in ihrer Bedeutung fixiert – durch jene Anwendung, die doch eigentlich nichts als Regelbefolgung sein sollte, hier: in der Anwendung durch Schiedsrichter, die aber immer auch (ein bisschen) als Gesetzgeber

fungieren. Das tun auch Richter an ordentlichen Gerichten – Stichwort: Richterrecht –, zum Missfallen der meisten Rechtstheoretiker. Es geht nicht anders, aber es beschert den „Anwendern“, je nach Position und Umständen, große Macht.

Ersetzen Sie „unvorschriftsmäßig ausgeführte Schläge“ durch „Pflichtverletzung“, „Regelverstoß“, „Korruption“, „illegale Absprache“, „Wahlmanipulation“, „Qualitätsmängel“, „Bummelei“, „Verletzung des Dienstwegs“, und stellen Sie sich vor, Sie seien der „Schiedsrichter“ (der Chef), der darüber zu entscheiden hat. Denken Sie nur, Sie könnten sagen: *Es gibt sie erst, wenn ich sie pfeife.*



Weitere Trostreichungen von Günther Orthmann finden sich in seinem lesenswerten Band „Kunst des Entscheidens – ein Quantum Trost für Zweifler und Zauderer“, das just im Verlag Velbrück Wissenschaft erschienen ist (215 Seiten, 24,95 €)

Experimentieren statt Duplizieren

Preisfrage: Was ist die wichtigste Aufgabe einer Führungskraft? Das Setzen von Zielen? Budgetkontrolle? Oder stete Effizienzsteigerung der Organisation? Prof. Hans A. Wüthrich ist ganz anderer Meinung. Die größte Wirkung erzielen Führungskräfte, wenn sie Führungsexperimente wagen und sich obsolet machen.

Prof. Wüthrich, was ist so falsch daran, wenn Führungskräfte ihre Organisation zu steuern und kontrollieren suchen?

Wüthrich: Die Tatsache, dass ein solches Führungsverständnis auf Prämissen basiert, die es zu hinterfragen gilt. Drei dieser zentralen Grundannahmen prägen den heutigen Führungs-Mainstream.

Einseitiges Effizienzdenken führt zu enormen kulturellen Kollateralschäden“

Welche sind das? Eine ist der Glaube, Komplexität ließe sich über Planung, Steuerung und Controlling reduzieren. In Wirklichkeit lässt sich die zunehmende Umfeldkomplexität nur beherrschen, wenn man dieser eine größere Binnenvarietät gegenüberstellt und auf diese Weise die Störungsabsorptionskraft der Organisation erhöht. Eine zweite Grundannahme betrifft das Menschenbild: Je mehr Misstrauen man seiner Belegschaft entgegenbringt, umso stärker muss man sie kontrollieren. Dass damit Leidenschaft, Initiativkraft und intrinsische Motivation verlorengehen, wird meist billigend in Kauf genommen. Die dritte Grundannahme umfasst die Rolle von Führungskräften als die des Antwortgebers und Kontrolleurs. Alle drei resultieren in einem überhöhten Führungsverständnis, zu dem auch die Überzeugung zählt, Führung müsse ein Unternehmen und seine Prozesse immer weiter beschleunigen.

Wenn Zeit der entscheidende Wettbewerbsfaktor ist, macht es doch durchaus Sinn, Taktzeiten zu verkürzen und Prozesse zu verschlanken. Bei beherrschbaren Problemen und Prozessen, die auf umfangreicher Erfahrung basieren, führt höhere Effizienz durchaus zu Kostenvorteilen. Wenn es hingegen um reflexive Prozesse geht, die Weichenstellungen fürs Unternehmen und die Auslegung von Systemen betreffen, führt das einseitige Effizienzdenken zu enormen kulturellen Kollateralschäden.

An welche Schäden denken Sie da? Wieviel kostet Misstrauen? Welche Verluste nimmt ein Unternehmen in Kauf, wenn es die kollektive Intelligenz seiner Belegschaft ignoriert? Welche Kosten entstehen durch verlorengegangene Leidenschaft und Dienst-nach-Vorschrift-

Mentalität? All diese Schäden lassen sich schwer in Excel-Tabellen fassen. Die Folgekosten aber sind gewaltig. Über-Effizienz gefährdet Exzellenz!

Sie plädieren für Auszeiten und für „Denkkraft durch verbindliche Reflexion“. Dazu fehlt es in der eng getakteten Agenda einer Führungskraft aber schlicht an Raum. Das Gegenteil ist richtig: Wer sich in einer Zeit ohne Zeit bewusst Zeit nimmt, ist nicht nur für sein Umfeld angenehmer und präsenter, sondern handelt auch zeiteffizienter. Nach unserem westlichen Managementverständnis investieren wir relativ wenig Zeit in die Vorbereitung von Entscheidungen und viel in deren Umsetzung. Umso größer ist aber der Aufwand, den man hinterher für Systemreparatur betreiben muss. Wer hingegen zur rechten Zeit entschleunigt und immer mal wieder die Spur wechselt, handelt letztendlich zeiteffizienter.

Das heißt: Sie plädieren für Auszeit-Nehmen und Driften. Richtig, und das ist etwas ganz Anderes als das übliche Nach-Denken in Strategiesitzungen. Viele Menschen glauben sie denken bereits, wenn sie lediglich ihre Vorurteile neu ordnen, wie William James mal gesagt hat. Erfahrung killt Phantasie. Für echtes Denken im Sinne von Muster-Überprüfung und Neu-Orientierung müssen Entscheidungsträger sich stets neben ihr System stellen und mit Intensität reflektieren. Dazu braucht es Zeit und einen Rahmen jenseits gewohnter Routinen.

Wer rechtzeitig entschleunigt, handelt letztendlich zeiteffizienter“

Braucht es dazu wirklich einen neuen Rahmen? Neue Ansätze, unkonventionelle Ideen entstehen ja zunächst einmal im Kopf. Um eingefahrene Muster zu brechen, braucht es mehr als Gedankenspiele. Denn Führungsverhalten ist das Resultat einer Haltung, und diese Haltung bildet sich aus der Summe der akkumulierten Erfahrungen. Um Verhaltensänderungen zu provozieren, reicht es daher nicht aus, die intellektuelle Ebene anzusprechen. Gefordert sind neue Erfahrungen und Erlebniswelten, die die Mächtigkeit von Alternativen erkennen lassen. Und je radikaler der Wandel sein soll, umso mehr müssen diese

Denkraum Spielraum

Erfahrungen die Emotionalität ansprechen und unter die Haut gehen.

Wie kann so etwas funktionieren? Über gezielte Führungs-Experimente. In den Naturwissenschaften resultiert Erkenntnisfortschritt aus Experimenten. Im Wirtschaftsleben aber experimentieren wir kaum noch. Nach dem Prinzip des Mehr-desselben optimieren wir die Systeme und setzen lediglich Projekte auf.

„ **Um eingefahrene Muster zu brechen, braucht es mehr als Gedankenspiele**“

Was unterscheidet das Experiment vom Projekt? Experimente sind ergebnisoffene Vorhaben, die eine Organisation irritieren und Energien freisetzen. Experimente befähigen Organisationen, sich immer wieder aus sich selbst heraus neu zu erfinden. Sie helfen, die „Logik“ von Systemen besser zu verstehen und versteckte Potenziale zu entfalten. Dafür braucht es Führungskräfte, die ihre Rolle primär als Kontextgestalter und weniger als Systemoptimierer verstehen.

Nennen Sie mal ein Beispiel. Ein von uns betreutes Unternehmen hat einen Teil seiner Vertriebsorganisation experimentieren lassen. Einzelne Abteilungen konnten 12 Monate abgeschottet von der Konzernlogik frei agieren, das heißt: Ohne Monats- und Quartalsziele, ohne Budgetvorgaben und ohne Soll-Ist-Vergleiche ausprobieren, wie sie ihr Geschäft anders und erfolgreicher gestalten könnten.

Und? Was ist passiert? In den zwölf Monaten der Experimentierphase wurden zusätzliche Zielgruppen identifiziert, das Geschäftsmodell neu ausgerichtet und Opportunitäten generiert, die bisheriger Logik jenseits des Möglichen lagen.

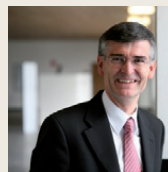
„ **Strategie hat nichts mehr mit dem Postulieren von Fünfjahresplänen zu tun**“

Ein ergebnisoffenes Experiment heißt aber auch: Es kann schiefgehen. Sicher, und deshalb müssen Experimente so angelegt sein, dass man sich ein Scheitern leisten kann, schließlich birgt auch jedes Scheitern interessante Erkenntnisse.

Wie lange sollte ein solches Experiment dauern? Zwölf Monate sind nach unserer Erfahrung das Minimum. Man kann Menschen nicht jahrelang in Unmündigkeit sozialisieren, dann den Schalter umlegen und erwarten, dass innerhalb von zwei Monaten neue Erlebnisse entstehen.

Welche Aufgabe fällt einer Führungskraft beim Experimentieren zu? Sie muss die Rahmenbedingungen so setzen, dass das Vorhaben gelingen kann und dazu gehört, dass sie das Experiment von der Konzernlogik abschottet. Durch den regelmäßigen Erfahrungsaustausch wird ein Lernen im Prozess unterstützt.

Wenn sich ein Unternehmen auf diese experimentierfreudige Art stetig tastend und ausprobierend vorwärtsbewegt: Was ist dann noch Strategie? Strategie hat in einer Zeit zunehmender Ungewissheit nichts mehr mit dem Postulieren von Fünfjahresplänen zu tun. Strategie entsteht vielmehr beim Gehen in die Zukunft. Führungskräfte müssen das Unplanbare planen und die Nichtsteuerbarkeit steuern. Im intelligenten Umgang mit diesen Paradoxien zeigt sich die Souveränität guter Führungskräfte.



Hans A. Wüthrich ist Inhaber des Lehrstuhls für Internationales Management an der Universität der Bundeswehr München und Privatdozent an der Universität St.Gallen. Der 55-jährige ist Autor und Co-Autor mehrerer Bücher zur Führungspraxis, darunter „Die Rückkehr des Hofnarren – Einladung zur Reflexion nicht nur für Manager“ und „Musterbrecher – Führung neu leben.“ Er ist einer der Referenten auf der Tagung „Lebendige Führung – Muster überwinden, Potenziale entfalten“ der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management am 25.11. 2011 in Zürich.

Mehr unter <http://fuehrung-neu-leben.de>

Die große Freiheit

Von flexiblen und mobilen Arbeitsmodellen können Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Fürs Management aber heißt es zunächst einmal: Lernen loszulassen

Manager verabschieden sich von der Logik der Anwesenheitspflicht, Arbeitnehmer vom Konzept des Feierabends: Die Grenzen zwischen Job und Freizeit lösen sich zusehends auf. In den USA befreien Konzerne wie Google oder Best Buy ihre Mitarbeiter von Schreibtischzwang und Stechuhr. In Deutschland sind es innovative Branchenführer wie SAP, BMW, IBM oder die Deutsche Bank, die begriffen haben, dass Arbeit nicht gleich Anwesenheit ist. Kontrolle wird abgelöst von Selbstorganisation, ohne dass Innovationskraft und Kreativität darunter leiden – im Gegenteil.

Ein gutes Beispiel dafür ist „Best Buy“. Die US-Elektromarktkette praktiziert seit sechs Jahren ein Experiment namens „Results only work environment“, kurz ROWE. Seitdem gibt es keine Anwesenheitspflicht, keine Kernarbeitszeiten und kein Stundenzählen mehr. Jeder Mitarbeiter darf arbeiten wann, wo und so lange, wie er will. Hauptsache, er hält die vorab vereinbarten Ziele ein.

Cali Ressler und Jody Thompson haben das Programm erfunden und für alle der mehr als 4000 Mitarbeiter in der „Best Buy“-Zentrale eingeführt. Als sich die beiden Personalrinnen 2003 trafen, begann der „Best Buy“-Arbeitsstag noch pünktlich um acht Uhr morgens, die Mittagspausen wurden abgestempelt und wer früher gehen wollte, schlich sich über die Feuerterasse hinaus. Eine Umfrage ergab, dass im Grunde alle Angestellten glaubten, ihre Vorgesetzten würden ihnen nicht vertrauen, jemand schaue immer über ihre Schulter. Und genau wie in vielen anderen Unternehmen beurteilten auch bei „Best Buy“ Führungskräfte Leistung vor allem danach, wer besonders beschäftigt aussah und die meisten Meetings besuchte. Um dieses Paradigma aufzulösen, erkannten Ressler/Thompson, brauchte es einen radikalen Schnitt. Anstelle von „Babysitting“, wie Ressler und Thompson die klassische Art der Mitarbeiterführung ironisieren, müssen Abteilungs- und Projektleiter in der ROWE-Welt für jeden Mitarbeiter klare, messbare Ziele definieren und deren Einhaltung dann auch kontrollieren. „eigentlich klassi-

sche Führungsaufgaben“, sagt Thompson. „macht normalerweise aber kaum ein Chef“, ergänzt Ressler.

Was hat ROWE der Firma gebracht? Die durchschnittliche Produktivität pro Mitarbeiter stieg um 35 Prozent. Die freiwillige Kündigungsrate fiel um 52 Prozent in der Logistikabteilung und um satte 90 Prozent in der Online-Sparte des Unternehmens. Andererseits stieg die Zahl der unfreiwilligen Kündigungen um 50 bis 70 Prozent. Denn seit unproduktive Mitarbeiter sich nicht mehr hinter einer Fassade des Beschäftigt-Aussehens verstecken können, werden sie leichter enttarnt und gefeuert. Dennoch liegt die Mitarbeiterzufriedenheit bei Best Buy nach Messungen des unabhängigen Gallup-Instituts so hoch wie nie zuvor in der Geschichte des Unternehmens. Für Fachleute ist es daher nur noch eine Frage der Zeit, bis Experimente wie ROWE weithin Schule machen.



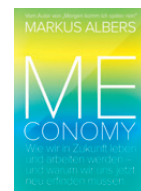
Babysitting war gestern – heute müssen Manager klare Ziele setzen.

„In der Wissensgesellschaft spielt es keine so große Rolle mehr, wo, in welcher Umgebung und zu welchen Uhrzeiten ich gute Ideen und spannende Konzepte entwickle“, sagt Hermann Hartenthaler, Programm-Manager beim T-Lab, dem Forschungs- und Entwicklungszentrum der Telekom. Im Gegenteil: Nach Untersuchungen der Universität St. Gallen entstehen 80 Prozent aller Ideen außerhalb des Arbeitsplatzes, also zu Hause oder unterwegs. Hartenthaler: „Wenn es darum geht, kreativ zu sein, sind Freiräume und andere Umgebungen wahrscheinlich sogar förderlicher als das Büro.“

Entsteht Innovation also durch das zufällig Zusammentreffen von Mitarbeitern oder durch das Schaffen flexibler Freiräume? Die paradoxe Antwort lautet: Es braucht beides. Der amerikanische Kreativitätsforscher Mark Runco definiert sechs Phasen des kreativen Prozesses. Zunächst „orientiert“ sich der kreative Mensch, sammelt also mit großer Neugierde Informationen. Dann folgt die

Phase der „Inkubation“, in der er das Problem definiert und unter Verwendung der vorher gesammelten Informationen nach Lösungen sucht. In der dritten Phase der „Illumination“ erlebt der Kreative, so Runco, „divergentes Denken, Offenheit und Aufregung“. Während der „Verifikation“ wird die eigene kreative Arbeit bewertet und mit existierenden Ansätzen verglichen. Schließlich folgen mit der „Kommunikation“ und der „Validation“ jene Phasen, in denen die vermutete Innovation von außen bewertet und entweder angenommen oder abgelehnt wird.

Kreativität hat demnach scheinbar widersprüchliche Voraussetzungen: Zurückgezogenheit und Kommunikation, einsames Denken und äußerer Input, Ruhe und öffentliche Diskussion gleichermaßen. Wer kreativ sein will, braucht abwechselnde Phasen intensiver Informationsaufnahme, einsamer Kontemplation und kommunikativer Auseinandersetzung mit anderen. Der normale 8- bis 10-Stunden-Arbeitsstag mit Anwesenheitspflicht und Meetingzwang erlaubt den ersten Schritt kaum, den zweiten in der Regel gar nicht. Wer hingegen ausschließlich von unterwegs oder zu Hause arbeitet, dem fehlt die Interaktion mit Kollegen und damit ein Baustein für das, was Büroplaner ganz schnöde den „Watercooler-Effekt“ nennen: Mit Kollegen ungeplant zu plaudern. Zu finden, ohne zu suchen. Durch zufällige Irritation Vorhandenes neu kombinieren. Mit anderen Worten: Gezielt ungezielt zu innovieren.



Markus Albers lebt als Journalist und Sachbuchautor in Berlin. Er ist Deutschland-Korrespondent der Zeitschrift Monocle, Autor bei Brand Eins und Partner bei rethink. In seinen Büchern „Meconomy“ und „Morgen komm ich später rein“ untersucht er die Veränderungen in der modernen Arbeitswelt.

Drifting Away

Was Metaplaner diesen Sommer tun und lassen

Carmen Lopera

fliegt in ihre ferne alte Heimat nach Kolumbien. In wie weit die Verwandten den Drift zulassen, bleibt abzuwarten. Die Loslösung von Raum und Zeit wird dann auf einer Wanderung durch die Anden und dem Treibenlassen im blauen Wasser der Karibik verlegt

Gernot Riechmann

wird durch die Stromschnellen des Colorado Rivers driften und bei Nacht unter freiem Himmel den Gedanken freien Lauf lassen.

www.riveradventures.com

Charlotte Rosendahl

wird wandernderweise die rauhe Westküste Irlands in Connemara entlangdriften und hoffen, dass der Nebel die Sicht auf die legendären Cliffs of Moher freigibt. Ganz nach dem Motto: „Viele Steine müde Beine, Aussicht keine, Heinrich Heine“

www.highlaender-reisen.de

Kai Matthiesen

driftet vor Elba auf einer Jolle herum. Obwohl es heißt „Nicht der Wind bestimmt die Richtung, sondern die Stellung der Segel“ wird er sich dabei auch genüsslich treiben lassen.

www.dhh.de/segelschule-yachtschule-elba.html

Thomas Schnelle

wird sich von den Bewegungen seines Pferdes im Münsteraner Pferdeland driften lassen.

www.haus-moellenbeck.de

Frank Ibold

durchstreift die Seine metropole mit dem Fahrrad. Dabei geht es weniger darum, schnell von A nach B, sondern vielmehr aus dem Fahren ins Sitzen zu kommen.

Will heißen: Aus denen sich an jeder Ecke bietenden Gelegenheiten zur Einkehr die richtigen auszuwählen. www.velib.paris.fr

Antje Gardyan

lässt sich mit dem leichtfüßigen Jazz von Zaz www.zaz-music.de im Ohr und einem südfranzösischen Rosé (z. B. einem durch den Domaine de Begou) auf den Lippen durch den Sommer treiben – das ist Urlaub ganz ohne Urlaub.

Evelin Strohof

wird den Sommer über Haus, Garten und heimische Terrasse genießen und en passant Fragen beantworten lernen wie: Wie schnell wächst ein Grashalm? Wie viele Kieselsteine passen auf einen PKW-Anhänger? Wie viele Handbewegungen braucht man, um ein Carport in seinen Lieblingsfarben zu streichen?

Armin Werner

wird nach Indien reisen und sich vom Chaos New Delhis wegtragen lassen.

Bennet van Well

lässt sich auf der „Frau Hedi“ durch den Hamburger Hafen treiben, dem sinkbarsten Tanzclub der Welt.

www.frauhedi.de

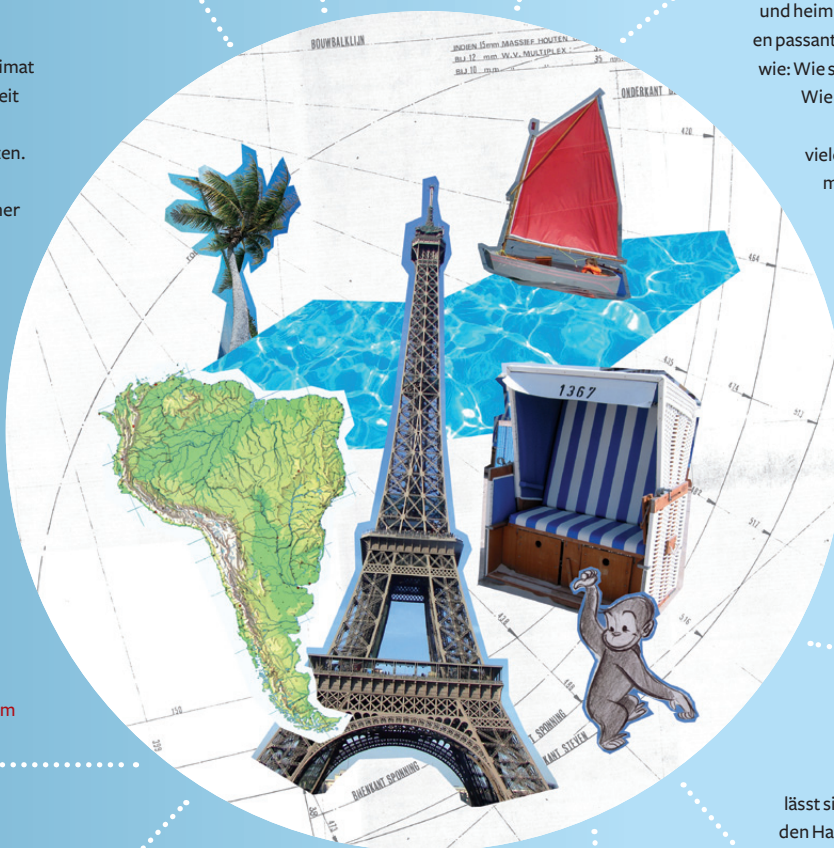
Christoph Nahrholdt

driftet ab in die Elternzeit und empfiehlt (sich selbst) viel Zeit mit der Familie, kleine Freiräume, Kurztrips an die Ost- und Nordsee, Freundesbesuche und genussvolles Verweilen in Hamburg, wo es im Sommer viel zu schön zum Verreisen ist.

Sebastian Barnutz

lässt sich mit seiner Band „Ten Eyes“ bei der Interpretation von Rock/Pop-Songs von der Rhythmik des Funks driften. Jüngstes Ergebnis ist eine Funkpopinterpretation der Jack Johnson-Ballade „Flake“.

Das Original: <http://www.youtube.com/watch?v=BZWuYU2kcLg>



Das Unsteuerbare steuern

Tempo. Flache Hierarchien. Projektarbeit in wechselnden Teams und mit ganz unterschiedlichen Interessenlagen. Entscheidungen, die heute richtig sind, aber morgen schon grundfalsch sein können ...

Wer unter diesen Bedingungen wirkungsvoll führen will, muss zunächst einmal moderieren können. Wer wiederum Entscheidungsprozesse erfolgreich gestalten will, muss sie führen können. Genau um diese Kompetenzen geht es in den Original Metaplan-Trainings. Geleitet werden sie von erfahrenen Metaplan-Beratern, die ihre Learnings aus dem Unternehmensalltag mit Ihnen teilen. Diskutiert werden sie anhand Ihrer ganz eigenen Herausforderungen. Vermittelt wird also das Wissen und Können, das für Ihren Erfolg in der Projektarbeit, als Berater und Führungskraft unerlässlich ist.

Jetzt
anmelden!

Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs Zyklus 2011/12

1. Modul – Organisationen gestalten	21. – 24. September 2011	Mittwoch – Samstag
2. Modul – Leitbilder erarbeiten	24. – 26. Nov. 2011	Donnerstag – Samstag
3. Modul – Strategien entwickeln	25. – 28. Januar 2012	Mittwoch – Samstag
4. Modul – Märkte explorieren	15. – 17. März 2012	Donnerstag – Samstag
5. Modul – Projekte Führen	10. – 12. Mai 2012	Donnerstag – Samstag
1. Fallsupervision	12. – 13. Januar 2012	Donnerstag – Freitag
2. Fallsupervision	03. – 04. April 2012	Dienstag – Mittwoch

Wenn im September 2011 der nächste Zyklus des „Metaplan Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs“ startet, geht es wieder um die Kernkompetenzen für das effektive **Führen, Gestalten** und **Beraten** von Organisationen. Entscheidend dafür ist ein **Organisationsverständnis**, welches die formale Organisation ebenso im Blick hat wie die informale Seite der **Mikropolitik**. Das Qualifizierungsprogramm ist daher ein idealer Katalysator für alle **Führungskräfte** und **Berater**, die nach einigen Jahren im Beruf wirkungsvolle Lösungsansätze für ihre Aufgaben suchen. Die Organisationen begreifen und wirksam gestalten wollen. Und die dafür auf der Suche nach Ansätzen jenseits der üblichen **MBA-Programme** sind.

Metaplan-Moderation (M1)

15. – 16. Juni 2011 Quickborn
13. – 14. September 2011 Düsseldorf
27. – 28. September 2011 Zürich
08. – 09. November 2011 Quickborn
06. – 07. Dezember 2011 Quickborn (Englisch)

Metaplan-Workshops (M2)

30. – 31. August 2011 Quickborn
29. – 30. September 2011 Zürich

Metaplan-Diskursführung (M3)

25. – 26. Oktober 2011 Quickborn
15. – 16. November 2011 Zürich

Managementseminar Laterales Führen

07. – 08. Juni 2011 Quickborn
06. – 07. September 2011 Frankfurt/Offenbach
31. Oktober – 01. November 2011 München

Managementseminar Antizipatives Management

30. November – 01. Dezember 2011 Quickborn

Anmeldung und Informationen bei
Charlotte.Rosendahl@metaplan.com
und EvelinStrohof@metaplan.com

Impressum: V.i.S.d.P: Antje Gardyan, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, Tel: +49-4106-6170, Fax: +49-4106-617100, Email: AntjeGardyan@metaplan.com, www.metaplan.de; Redaktion: Antje Gardyan, Harald Willenbrock; Lektorat: Charlotte Rosendahl, Evelin Strohof, Gestaltung: Christian Tönsmann Kommunikationsdesign, Frizzi Kurkhaus; Fotos: Thomas Marek, Metaplan; Beiträge sowie Internetadressen sind geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden. Leserbriefe, Kritik und Wünsche: feedback@metaplan.com

Neu bei Metaplan: Dr. Sebastian Barnutz



Die Metaplan-Moderationskarten und -techniken sind ihm seit langem vertraut, denn Sebastian Barnutz hat sich bereits in seiner Doktorarbeit mit der organisationsformenden Wirkung von Diskursen beschäftigt. Welche Regeln bilden sich durch Kommunikation? Wie lässt sich eine Organisation im Diskurs weiterentwickeln? Fragen wie diese hat der Politikwissenschaftler am Beispiel von Institutionen und Diskursprozessen der Europäischen Union untersucht. Nach seiner Promotion an der University of Warwick unterstützte er drei Jahre lang als Wissenschaftlicher Geschäftsführer die „Berlin School for Transnational Studies“ bei ihrer Neuausrichtung, bevor er zum 1. Juni 2011 zu Metaplan wechselte. Warum gerade jetzt, warum gerade Metaplan? „Beratung ist besonders dann wirksam, wenn sie die Kompetenzen und Ideen der Beratenen zu nutzen weiß“, so der gebürtige Münsteraner. „Diesen Ansatz sehe ich bei Metaplan par excellence verwirklicht.“



Kleines Metaplan- Wörterbuch (V) Strategie

Strategien sind Aktionskurse für die Zukunft, die das Machtgefüge der Organisation beeinflussen. Damit eine Strategie trägt, müssen sich die Akteure einigen, welchen Kurs sie trotz unterschiedlicher Interessen und Auffassungen einschlagen. Strategien sind das Ergebnis mikropolitischer Auseinandersetzungen um den richtigen Kurs. Der entsteht in der Spannung zwischen Intention und Emergenz, also dem, was Mächtige für richtig halten und dem was in modernen Organisationen aus den Steuerungsversuchen wird.

Metaplan – Leading Through Understanding.

Metaplan steht für Beratung im Diskurs. Wir helfen, die wichtigen Fragen zu formulieren und im Diskurs mit den relevanten Stakeholdern die richtigen Antworten zu finden. Wir bieten Orientierung zum Handeln und in der Führung von komplexen Organisationen. Wir führen zu Verständigung und besseren Entscheidungen in Strategie- und Strukturfragen von Organisationen. Wir nennen es Leading Through Understanding.

Metaplan GmbH
Goethestraße 16
25451 Quickborn
Deutschland

T: +49. 4106. 6170
F: +49.4106. 617 100
E: quickborn@metaplan.com

Metaplan LLC
101 Wall Street
Princeton, NJ 08540
USA

T: +1. 609. 6889 171
F: +1. 609. 6889 175
E: princeton@metaplan.com

Metaplan SAS
85, Avenue de Saint-Cloud
78035 Versailles Cedex
Frankreich

T: +33. 139. 208 020
F: +33. 139. 490 078
E: versailles@metaplan.com

Metaplan Kreativ Kommunikation AB
Tyska Bryggaregården
37170 Karlskrona
Schweden

T: +46. 455. 81500
F: +46. 455. 18550
E: info@metaplan.net



Leading Through Understanding