



Teil von ihnen dürften Belegschaften auf der Suche nach Leidenschaft, Team-Spirit und verändertem Führungsverständnis gewesen sein. Mit einer solchen Initialzündung im Rücken, so die Hoffnung, ließe sich der Motor der Veränderung auf Touren bringen.

Und natürlich ist das ein großes Missverständnis. Denn erstens setzt am nächsten Montagmorgen wieder der Unternehmensalltag mit den gewohnten Hierarchien, Ritualen und Auseinandersetzungen ein. Vor allem aber fehlt es den meisten Unternehmen nicht an Energie. Auch der überwältigenden Mehrheit der Mitarbeiter mangelt es nach unseren Erfahrungen keineswegs an Dynamik. Sie fließt nur in die falschen Kanäle.

Warum ist das so? Um dies zu verstehen, muss man sich die beiden Welten anschauen, die in einer Organisation geradezu unausweichlich aufeinanderprallen.

- Auf der einen Seite stehen die Erwartungen der Mitarbeiter. Viele erhoffen sich von Arbeit und Arbeitgeber so etwas wie Geborgenheit, Loyalität, Sinn und Zielgebung – Erwartungen, die gerade durch gemeinschaftliche Motivationsevents gefördert werden. Zusätzlich befeuert man sie durch die hehren Werte, die sich viele Unternehmen öffentlich ans Revers heften. Welche Firma spricht in ihrem Leitbild oder Marketingauftritt nicht von Verantwortung, Verlässlichkeit und Vertrauen?

- Auf der anderen Seite steht die Realität arbeitsteiliger Organisationen. Da erleben die Akteure, dass Kolleginnen und Kollegen, mit denen sie gestern noch in einem (Drachen-)boot saßen, zwar weiterhin sympathisch sind, aber trotzdem ihre eigenen Ziele verfolgen (dafür werden sie ja schließlich auch bezahlt). Da fühlen sich Mitarbeiter hinteres Licht geführt, weil ihr Chef ihnen nur die halbe Wahrheit sagen darf. Da werden Lösungen als faule Kompromisse erlebt und Personalentscheidungen als himmelschreiende Ungerechtigkeit. Da hat man gestern noch mit dem Chef Flöße gebaut und bekommt von ihm heute die kommentarlose Order, ein Entwicklungsprojekt, an dem man seit zwei Jahren gearbeitet hatte, sofort einzustellen.

**„Motivation entsteht aus Einsicht, nicht durch Manipulation.“** Anna von Bismarck

Die Folge? Enttäuschung. Sie ist auch der Grund, warum Motivationsmaßnahmen häufig geradezu kontraproduktiv wirken: Schillernde Events bestätigen nur die Wahrnehmung der Mitarbeiter, dass ihr Unternehmen auf der Bühne auf Heile Welt macht, während hinter den Kulissen ein ganz anderes Stück gegeben wird. Spätestens ab diesem Punkt wird Energie von den eigentlichen Aufgaben der Organisation umgelenkt. Stattdessen verpulvert man sie zusehends in destruktiven Auseinandersetzungen, im Bemühen, bloß keine Fehler zu machen. Der Energiefluss solcher Unternehmen erinnert zusehends an jene westafrikanischen Ölpipelines, die von enttäuschten Dorfgemeinschaften immer wieder angezapft, umgeleitet oder gleich ganz in die Luft gejagt werden.

Wie aber lässt sich aus einer solch verfahrenen Situation noch so etwas wie Orientierung geben? Wie kann es gelingen, Energien in die richtigen Bahnen zu lenken? Und was sind eigentlich die richtigen Bahnen?

Die Antwort liegt in einer Handvoll Faktoren, die simpel und komplex zugleich sind.

► **Präzision:** Jede Organisation braucht Werte und Orientierungen, die Zusammenhalt stiften. Dafür taugen allerdings nur Werte, die die tatsächlichen Konflikte der Organisation spiegeln und von ihr auch wirklich gehalten und gelebt werden können. Im Zweifel sind diese Werte weitaus kantiger und spezifischer, aber auch weitaus glaubwürdiger

**„In den meisten Organisationen fehlt es keineswegs an Energie. Sie fließt nur in die falschen Kanäle.“**

Bennet van Well

als die gängigen Schönfärbereien. Welche Werte eine bestimmte Organisation leiten könnten, sollte sie in einem diskursiven Leitbildprozess mit Mitarbeitern und Führungskräften herausfinden. Meist sorgt bereits der Findungsprozess für verstärkte Orientierung, Kohäsion und Mobilisierung.

► **Eigensinn:** Motivation entsteht nicht durch Manipulation (siehe oben), sondern aus Einsicht. Dafür müssen Entscheidungen und Strategien von den Mitarbeitern nachvollzogen und ihre Umsetzung mit bestimmt werden können. Widerspruch und Zweifel der Belegschaft müssen dabei nicht nur zugelassen, sondern geradezu geschürt werden. Eigensinn in der inhaltlichen Auseinandersetzung sorgt für Gemeinsinn in der Organisation.

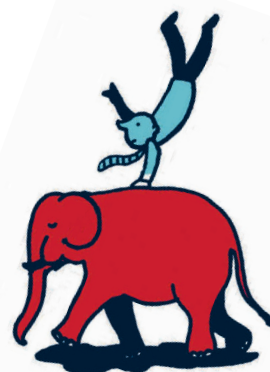
► **Mobilisierung:** Mobilisierende Events können in diesem Zusammenhang durchaus sinnvoll sein. In einer gut vorbereiteten Managementkonferenz beispielsweise werden Entscheidungen nicht nur erklärt, sondern ihre Bedeutung für die verschiedenen Bereiche durchdacht. Da werden keine Reden geschwungen, sondern Gedanken geschärft. Und es werden jene Menschen ins Gespräch gebracht, die mit einem Themenfeld tatsächlich vorwärts kommen müssen. Es geht also nicht um eine Mobilisierung an sich, sondern um jene für ein ganz bestimmtes Problem, ein Thema oder ein Projekt. (Zur Frage, was eine gut vorbereitete Managementkonferenz auszeichnet: Siehe Seite 6). Und wenn diese eigentliche Arbeit erledigt ist, gibt es vermutlich nichts Besseres als eine fulminante gemeinsame Feier. Warum nicht im Drachenboot oder Kochsalon?

All das bedeutet weder das Ende von Mikropolitik noch von Auseinandersetzungen im Unternehmen. Es heißt auch nicht, dass Hierarchien demokratisch und es in der Firma immer gerecht zugehen würde. Aber die Zielkonflikte sind jetzt funktional, ihre Energie gerichtet. Im Idealfall gelingt dem Unternehmen eine Energiewende, die ihren Namen ausnahmsweise verdient.



[AnnavonBismarck@metaplan.com](mailto:AnnavonBismarck@metaplan.com)

[BennetvanWell@metaplan.com](mailto:BennetvanWell@metaplan.com)



# Propaganda oder die Kunst, Recht zu behalten

**Wo endet Überzeugungsarbeit, wo beginnt Propaganda? Ist es schon Manipulation, wenn Entscheidungen nicht hinterfragt werden dürfen? Eine Begriffsklärung.**

In seinem Traktat „Die Kunst, Recht zu behalten“ zählt Arthur Schopenhauer nicht weniger als 38 sprachliche Kunstgriffe auf, mit denen sich Gegenargumente entkräften oder zumindest der Entkräftung der eigenen Argumentation entgehen lassen. Dabei setzt Schopenhauer nicht nur auf argumentative Überzeugung, sondern geht von einer menschlichen Grundkonstitution („angeborene Eitelkeit, Geschwätzigkeit und Unredlichkeit“) aus, die auch die Anwendung fauler Tricks legitimiere. „Statt durch Gründe auf den Intellekt, wirke man durch Motive auf den Willen“ empfiehlt er in Kunstgriff Nr. 35, „und der Gegner, wie auch die Zuhörer, wenn sie gleiches Interesse mit ihm haben, sind so gleich für unsere Meinung gewonnen, und wäre diese aus dem Tollhause geborgt: denn meistens wiegt ein Loth Wille mehr als ein Centner Einsicht und Überzeugung“.

Auch in Organisationen ist es wichtig, mit der ausgerufenen Strategie, dem vorgenommenen Projekt oder der anstehenden Unternehmensreform Recht zu behalten. Allerdings wird mit dieser Intention häufig zum nächstliegenden und ungeeigneten Mittel gegriffen. Um Gegenargumente möglichst gar nicht erst aufkommen zu lassen, werden Hochglanzbroschüren gedruckt oder pompöse Kick-Off-Events organisiert, auf denen das Vorhaben verkündet wird.

Die Mitarbeitenden wittern dabei jedoch häufig – und nicht ganz zu Unrecht – einen Versuch der Manipulation durch Propaganda (und zwar Propaganda im kommunikativen, nicht im ideologisch-historischen Sinne). Während Schopenhauer auch bei faulen Tricks immerhin noch die Disputation, also die sprachliche Auseinandersetzung zwischen Diskutierenden, im Sinne hatte, verkommen Botschaften der erwähnten Art häufig zur reinen Einwegkommunikation. Sie zielen eben nicht auf Antwort, sondern auf ein intendiertes Handeln und die Kognition der Zuhörenden ab. Und das nicht Kraft des besseren Arguments, sondern allzuhäufig mit Blendwerk: „Offenbar lässt sich durch Propaganda eine kollektive, homogene Ausrichtung von Bewusstsein und



Verhalten durchsetzen, Propaganda hat eine integrierende Funktion. Propaganda setzt (...) aber Täuschung voraus“ (vgl. Merten 2012).

Diese kommunikative Einbahnstraße unterscheidet die reine Propaganda auch von anderen Kommunikationsformen (vgl. Jowett, O'Donnell: 2005): zum Beispiel der Persuasion, also dem Überreden. Während Propaganda lediglich ein bestimmtes Verhalten erzeugen will, ohne dafür Begründungen liefern zu müssen, basiert Überreden auf dem diskursivem Herstellen von Anschlussfähigkeit für die eigene Argumentation. Anschlussfähigkeit aber kann nicht erzwungen, sondern nur verhandelt werden.

Der Medienwissenschaftler Klaus Merten unterscheidet diese beiden Formen auch zeitlich: Überreden will „hier und jetzt“ eine Handlung oder Ansicht auslösen. Propaganda will dieses Verhalten oder diese Überzeugung „auf immer und ewig“ etablieren. Um andere für sich oder ein Argument zu gewinnen, gibt es aber noch eine dritte Möglichkeit: Überzeugen, das auf einen längeren Zeitraum ausgerichtet und nur im Diskurs überhaupt zu erreichen ist.

Beim Überzeugen gilt es Gegenargumente zu entkräften und dabei Vertrauen in die eigenen Argumente aufzubauen. Dieses Spannungsverhältnis kann lediglich dann aufrecht erhalten werden, wenn die Gegenrede nicht nur angehört, sondern auch verstanden wird. Überzeugen setzt also eine weitaus sorgfältigere Rezeption der Argumente der Anderen

voraus, als Überreden oder gar Propaganda – und eine ernsthafte diskursive Auseinandersetzung.

Nun ist es für Organisationen beileibe nicht sinnvoll, jede Entscheidung mit allen zu verhandeln. Schließlich besteht ein wichtiger Zweck des Organisierens gerade in der Reduktion von Kommunikation: Ein Unternehmen, das jeden Morgen aufs Neue diskutieren würde, wer für was zuständig ist, wäre sehr schnell handlungsunfähig. In Organisationen muss daher mitunter auch auf Verkündungen zurückgegriffen werden.

Für Veränderungen aber, bei denen andere mitwirken sollen, weil es ohne sie nicht geht, ist echte, anstrengende Überzeugungsarbeit unerlässlich. Dazu gehört es, dass die relevanten Akteure nicht nur zum Schein, sondern tatsächlich Verhandeln, Zweifeln und Widersprechen dürfen. Nur wer wirklich zweifeln darf, macht sich ein Argument zu eigen. Appelle hingegen verhallen, faule Tricks im Sinne Schopenhauers werden schnell als solche entlarvt.

Wer also verantwortlich kommunizieren und führen will, muss – das steckt schon im Wort Verantwortung – nicht nur Rede, sondern auch Antwort stehen.



[judithbadel@metaplan.com](mailto:judithbadel@metaplan.com)

[kaimatthiesen@metaplan.com](mailto:kaimatthiesen@metaplan.com)

**Garth Jowett & Victoria O'Donnell:** Propaganda and Persuasion, London 2005; **Klaus Merten:** Die Konstruktion von Macht durch Kommunikation – am Beispiel von Propaganda, <http://www.sjschmidt.net/konzepte/texte/merten.htm>, 2012; **Arthur Schopenhauer:** Die Kunst, recht zu behalten: In 38 Kunstgriffen dargestellt, Frankfurt am Main 1995.

# Das Blatt gewendet

**Ein neues Layout. Eine zeitgemäße Organisation. Effizientere Abläufe: Wie viele andere Printmedien musste auch die Süddeutsche Zeitung sich verändern. Dabei setzte die Redaktion ganz auf Ideen und Kooperation ihrer Kollegen – und vollführte eine Reform, die weit über das ursprünglich Geplante hinausreichte.**

Wie die sanfte Revolution der Süddeutschen Zeitung glückte und warum er manche Kollegen heute anders sieht, erklärt ihr stellvertretender Chefredakteur Wolfgang Krach.

**Metaplan: Herr Krach, machen Sie sich eigentlich gern das Leben schwer?**  
Krach: Nein, wieso?

**In den vergangenen zwölf Monaten haben Sie sich und knapp hundert Mitarbeitende Ihrer Redaktion dauerhaft in Atem gehalten. Sie haben Stunden und Tage in Interviews, Arbeitsgruppen, Großkonferenzen und Teamsitzungen verbracht. Und alles nur, weil die Süddeutsche Zeitung ihr Erscheinungsbild ein klein wenig verändern wollte. Weshalb der Aufwand?**

Weil wir nicht einfach ein Layout, sondern *unser* Layout haben wollten. Weil wir von Anfang an jene mitnehmen wollten, die unser neues Erscheinungsbild später mit Texten, Bildern und Leben umsetzen und füllen müssen. Weil wir bei der Entstehung auf Ideen aus der Redaktion hofften, auf die wir selbst nie gekommen wären. Und weil wir nicht lediglich unsere Optik, sondern auch ein paar andere wesentliche Dinge bei der Süddeutschen verändern wollten. Das ist die knappe Antwort auf Ihre Frage.

**Und die ausführlichere?**

Sie müssen wissen, dass ein Zeitungslayout nicht einfach nur das ist, was Sie als Leser in Form von Buchstaben, Bildern und Grafiken zu sehen bekommen. Für die Redaktion selbst hängen am Layout vielmehr Zuständigkeiten, Kompetenzen, Arbeitsabläufe, Hierarchien, Organisationsstrukturen und Personalien, vor allem aber auch journalistische Inhalte, Textlängen und Herzblut. Bei uns gibt es einen

großen Stolz auf das Erreichte und gleichzeitig auch schnell großen Schmerz bei Veränderungen. Das macht die Sache so emotional – und so heikel.

**Weshalb heikel?**

Wenn Sie das Layout der Süddeutschen anfasen, rühren Sie direkt an einen empfindlichen Nerv der Redaktion. Gleiches gilt für viele unserer Leser, die mit der Süddeutschen und ihrem Erscheinungsbild eine weitaus engere Verbindung haben, als Außenstehende vermuten würden. Wir konnten das auch bei anderen Tageszeitungen beobachten, die in den vergangenen Jahren ihr Layout modernisiert hatten: Vielfach sind ihnen nach dem Relaunch die Leser in Scharen von der Fahne gegangen, weil sie fanden: „Das ist nicht mehr meine Zeitung“. Deshalb wollten wir auch nicht den üblichen Weg eines Relaunches beschreiten und das Ganze komplett einem externen Art Director überlassen.

**Warum brauchte die Süddeutsche überhaupt eine Layoutreform?**

Wir hatten einfach das Gefühl, inhaltlich längst moderner zu sein als unsere im Kern mehrere Jahrzehnte alte Optik. Wir wollten aber nicht irgendein neues Erscheinungsbild, sondern ein Layout, mit dem sich ein möglichst großer Teil der Redaktion identifizieren kann.

**Ihre Reform war aber weit über das Layout hinweg angelegt. Warum?**

Wir haben von Anfang an redaktionsintern gesagt, dass diese Reform nicht nur das Layout, sondern auch die Organisation der Süddeutschen verändern würde. Denn dass wir mit organisatorischen Schwächen zu kämpfen hatten, war uns lange klar. Aber ohne konkreten Anlass war es für uns schwierig, diese anzuge-

## Merkels Geheimwaffe: I Südde NEUESTE NACHRICHT

WWW.SÜDDEUTSCHE.DE

HFI HK1 HSI HH1

### Das Streiflicht

(SZ) Bevor die Rede auf Thilo Sarrazin kommt, müssen hier ein paar Worte über Kafka stehen. Einerseits, um noch einmal hervorzuholen, was für ein kluger und witziger Kopf Franz Kafka war; andererseits, um ein bisschen Zeit mit Angehörigen zu gewinnen, ehe es in die Niederungen des Populären geht. Es gibt noch einen dritten Grund, aber zu dem später. Kafka schrieb den Roman „Der Prozess“ und als er eines Nachmittags mit seinem Freund Max Brod beisammensaß und daraus vorlas, brach er, ach, brachen beide in schallendes Gelächert aus, so lustig fanden sie, was der Franz da geschrieben hatte. In sein Tagebuch notierte Kafka so wunderbar seltsam achtende Sätze wie „Deutschland hat Russland den Krieg erklärt. Nachmittags Schwinnmachule“. Und in seinen Briefen an Dora, Milena und Felice hat er sehr erfrischend über andere Frauen gelästert, zum Beispiel über Else Lasker-Schüler: „Ich stelle sie mir immer als eine Säuferin vor, die sich in der Nacht durch die Kaffeehäuser schleppt.“ All diese Capricen, diese feinen Überraschungen und natürlich die schönen und detailverliebten Schilderungen von langamen Hinrichtungen in der Strafkolonie haben dazu geführt, dass wir den Namen Kafkas nicht nur ehrfurcht, sondern, wenn wir möchten, auch adjectivisch verwenden dürfen: Kafkassk. So, und jetzt, ach nein, noch nicht zu Sarrazin.

Lieber noch einen Schlenker zu Chaplin, dem großen Einläufer, der sich den Text zu einem Chanson auf die Manschetten notiert und, kaum steht er im Saal, fliegen die Manschetten in hohem Bogen davon. Also singt er sein Lied in einer eigenen, soeben von ihm erdachten Sprache, und die geht so: „Se bella giu satore, je noire so cafore, je noire si cavore, je la tula tula trah.“ Diese und andere schöne Erfindungen, die den Menschen Trost und Beistand geben, haben auch Charlie Chaplin in den Adelsstandesadjektiven erhoben, denn wenn es was zwischen großer Komik und tiefer Traurigkeit changiert, rufen wir gleichermaßen begeistert wie Klugheitsrhetorik: „Das ist aber mal chaplin.“

„So, und jetzt, wir kommen leider nicht mehr drumherum zu Sarrazin. Thilo Sarrazin hat uns bislang weder zum Lechen gebracht noch zählen wir seine Prosa zum Schönsten, was in deutscher Sprache geschrieben wurde. Eher im Gegenteil. Sarrazins Bücher lesen sich zwar auch über weite Strecken wie „je tulla tula trah“, aber man empfindet bei der Lektüre weder Freude noch Trost. Und trotzdem hat der Ökonom Gustav Horn seinem Kollegen Hans Werner Sinn vorgeworfen, sein Protest gegen den Euro-Kurs der Kanakleten sei „arrachne“. Und nun steht das Wort fremd und kratzig in der linken Spalte unseres Vokalheftes, und was schreiben wir rechts hinein? Synonym für sinnloses Verfassen unlesbarer Texte unter Ausschaltung der eigenen Kontrollfunktionen? Aber das wäre dann ja quasi identisch mit „brodersk.“



Fifa-Präsident Sepp Blatter, hier bei einem Besuch bei den Organisatoren hierzulande vorort.

### Fußball

Fifa-Präsident durch Bes...

VON CLAUDIO CATUOGNO

**München** – Der Präsident des Weltfußballverbands Fifa, Sepp Blatter, hat Deutschland indirekt vorgeworfen, den Zuschlag für die Fußball-WM 2006 gekauft zu haben. Der Schweizer Zeitung Sonntagsblick sagter 76-Jährige, der wegen seines Umgangs mit einer Schmiergeld-Affäre zuletzt vor allem von deutschen Fußball-Funktionären kritisiert worden war, „Gekauft WM... Da erinnere ich mich an die WM-Vergabe für 2006, wo im letzten Moment jemand den Baum verließ. Und man so statt 10 zu 10 bei der Abstimmung ein 10 zu 9 für Deutschland hatte.“ Auf die konkrete Nachfrage, ob er vermute, dass die WM 2006 von den Deutschen gekauft worden sei, antwortete der Fifa-Chef: „Nein, ich vermute nichts. Ich stelle fest.“

### HEUTE

<b>Meinung</b> Die religiös motivierte Beschneidung von Jungen darf nicht länger strafbar sein .....	4
<b>Panorama</b> François Hollande ruft seine sich öffentlich zankende Großfamilie zur Ordnung .....	8
<b>Feuilleton</b> Frank Ocean legt das erste echte Pop-Meisterwerk des Jahres vor .....	9
<b>Wirtschaft</b> Bundespräsident Lammer kritisiert die Gehälter der Manager in Deutschland .....	16
<b>Medien</b> Der Film „München 1970“ berichtet von Anschlägen, die heute vergessen sind .....	33
<b>TV- und Radioprogramm</b> .....	34
<b>Forum &amp; Leserbrief</b> .....	13
<b>München - Bayern</b> .....	25
<b>Rätsel</b> .....	10
<b>Familienanzeigen</b> .....	18

1 1 0 2 9  
4 190655 802206

Das Drama begann am Donnerstag in Cedar Falls, einem Provinzkaff im amerikanischen Bundesstaat Iowa. Peregrine Financial Group, eine nicht sehr große, aber für den Handel mit komplizierten Finanzprodukten – sogenannten Derivaten – wichtige Firma, meldete Konkurs an. Der Aufsichtsbehörde CFTC war zuvor aufgefallen, dass in den Büchern 215 Millionen Dollar fehlen, die eigentlich den Kunden gehören. Kurz danach fanden Mitarbeiter ihren Chef, Russell Wassendorf, 64, in seinem Auto auf dem Firmenparkplatz. Er war bewusstlos, ein Schlauch führte vom Auspuff ins Wageninnere. Wassendorf wurde in ein Krankenhaus eingeliefert. „Nun kennt man den Schlüssel zu dem Mysterium: Peregrine Capital war nicht anders als ein Instrument, um Kunden zu bestehen. Wassendorf legte noch im Krankenhaus ein umfassendes Geständnis ab. Seit mehr als 20 Jahren veruntreute er das Geld seiner Kunden. Angefangen

### UN-Beobachter

Angriff auf das Dorf Tremseh

**Kairo** – Der Angriff der syrischen Armee auf das Dorf Tremseh hat nach Einschätzung der UN-Beobachter im Land bewaffneten Regimegegnern und Deserteuren gegeben. Die Darstellung von dem Massaker in dem Dorf nahe Hama, in dem zwischen 150 und 200 Menschen gestorben sein sollen, widerspricht damit klar der Darstellung der syrischen Opposition. Diese hatten nach dem Angriff in der vergangenen Woche von einem gezielten Massaker an Zivilisten gesprochen. Bundesaußenminister Guido Westerwelle (FDP) machte das Regime von Präsident Baschar al-Assad dennoch für „einen Krieg gegen die eigene Bevölkerung“ voll verantwortlich. Die UN-Beobachter äußerten sich nach einem Besuch des Dorfes Tremseh, wo sie zahlreiche Leichen, zerstörte Häuser und

hen. Und schließlich wollten wir den Layoutreform-Prozess auch nutzen, um grundsätzlich darüber nachzudenken, wie eine Tageszeitung im Jahr 2012 überhaupt aussehen muss. Wie lautet heute unsere Aufgabe? Und was müssen wir bei uns verändern, damit die Süddeutsche dieser Aufgabe gerecht wird?

### Aus der Layoutreform wurde so letztlich eine strategische Prüfung.

Richtig, und diese grundsätzliche Selbstprüfung ist im Laufe des Prozesses sehr viel intensiver ausgefallen, als wir es zu Anfang erhoffen konnten. Ohne den partizipativen Prozess hätten wir viele Fragen in dieser Tiefe und Breite nie diskutiert. Man könnte auch sagen: Die partizipatorische Layoutreform war der Zipfel, an dem wir die Zukunft unserer Zeitung zu fassen bekamen.

### Nach welchen Kriterien haben Sie die Teilnehmer des Reformprozesses ausgewählt?

Am Anfang stand eine Auftaktveranstaltung für die gesamte Redaktion im März vergangenen Jahres. Dort haben wir gesagt: „Wir wollen, dass jeder Kollege seine Ideen zu einer neuen, umgestalteten Süddeutschen beitragen kann.“ Daraufhin hat sich jedes Ressort mit seinen Mitarbeitern zusammengesetzt, intern Ideen und Kritik gesammelt und drei Schlüsselpersonen definiert, die die Vorschläge im Namen des Ressorts weitergaben. Es konnte also jeder unserer 300 Mitarbeiter seinen Beitrag zum Prozess leisten.

### Das Erheben, Verdichten und Analysieren der Kritik und Vorschläge haben Sie nicht dem Plenum, sondern den Metaplan-Beratern überlassen. Warum?

Wir wollten jedem Mitarbeiter die Möglichkeit geben, auch harte Kritik ungeschützt, ungefiltert und offen äußern zu können. Das fällt in einem Plenum naturgemäß schwer. Im Gespräch mit einer neutralen Beraterin wie Frau Gardyan jedoch musste niemand die Missgunst von Kollegen oder Vorgesetzten fürchten. Aus den Interviews wurden von Metaplan ja lediglich die Themen, nicht aber die Namen ihrer Urheber weitergegeben. Wir als Chefredaktion haben also gar nicht erfahren, wer was gesagt hat.

### Wie ging es dann weiter?

Als erstes haben wir die verdichteten Befragungsergebnisse innerhalb der Chefredaktion diskutiert. Danach haben wir sie der großen Redaktionskonferenz vorgestellt und eine zehnköpfige Layoutreform-Gruppe gebildet, die zusammen mit dem Art Director und dem Chef vom Dienst in den nachfolgenden Monaten schrittweise für die ganze Zeitung konkrete Seitenentwürfe diskutiert hat.

„Die Layoutreform der Süddeutschen ist ein spannendes Beispiel eines diskursiven Veränderungsprozesses in einer traditionell eher hierarchisch geführten Organisation. Basis war der ehrliche Wunsch der Chefredaktion nach einer weitreichenden Beteiligung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Auf dieser Grundlage haben wir einen tief greifenden Reformprozess konzipiert und über drei Monate mit auf den Weg gebracht. Wie konsequent die Erkenntnisse aus diesem Prozess in den folgenden neun Monaten redaktionsintern diskutiert und in entsprechende Reformen umgesetzt wurden, hat mich enorm beeindruckt.“



Antje Gardyan, verantwortliche Metaplan-Beraterin

[AntjeGardyan@metaplan.com](mailto:AntjeGardyan@metaplan.com)

### Wie haben Sie diese zentrale Task Force rekrutiert?

Wir haben sie so divers wie möglich zusammengestellt, also altgediente Kollegen, die zu Beginn möglichst gar nichts verändern wollten, mit Jungredakteuren gemischt, die am liebsten gleich die ganze Zeitung umgekrempt hätten. Auf diese Weise wollten wir der Reformgruppe selbst die größtmöglichen Widerhaken einpflanzen. Diese Gruppe hat sich dann ein Jahr lang jeden Mittwochvormittag getroffen und anhand der Entwürfe diskutiert. Und über den „Umweg“ der Gestaltung ist die Gruppe natürlich automatisch immer wieder bei der inhaltlichen Diskussion gelandet. Das war für uns unheimlich wertvoll.

### Welche Rolle hat die Chefredaktion in der Reformgruppe übernommen?

Wir haben von Anfang an gesagt, dass die Reformgruppe ein beratendes, aber kein entscheidendes Gremium sein wird. Wir als Chefredaktion haben uns also immer die letztendliche Entscheidungsbefugnis vorbehalten. Als Vertreter der Chefredaktion habe ich in der Layoutreform-Gruppe dann in erster Linie zugehört, selbst wenn dort Dinge vorgeschlagen wurden, die ich abwegig fand. Ich wollte mir einen authentischen Eindruck vom Meinungsbild in der Redaktion verschaffen, den Klärungsprozess aber nicht durch zu frühzeitiges Eingreifen stören.

### Was würden Sie jemandem raten, der einen ähnlichen Prozess vor sich hat?

Erstens: Möglichst viele Leute einzubeziehen, und zwar nicht aus taktischen, sondern aus

inhaltlichen Gründen. Partizipation ist ein anstrengender Prozess, der irre viel Zeit und Energie kostet, aber die Ergebnisse rechtfertigen den Aufwand definitiv.

Zweitens rate ich von Beginn an zur größtmöglichen Offenheit. Wir haben unseren Kollegen von Anfang an gesagt, dass sich für die Redaktion als Ganzes, aber auch für Einzelne viel verändern wird. Damit war für alle klar, dass es hier um Substantielles geht.

Und zum Dritten: Man muss bereit sein, auch Konflikte durchzustehen. Die schwersten konfrontativen Brocken warten am Schluss eines solchen Prozesses. Die Versuchung, ihnen auszuweichen und halbfaule Kompromisse einzugehen, ist groß. Aber an solchen Wegablen entscheidet sich das Wohl und Wehe eines ganzen Veränderungsprozesses.

### Was haben Sie im Laufe des Relaunch-Prozesses über Menschen gelernt?

Dass ausgerechnet einige derjenigen, die ich am konservativsten eingeschätzt hatte, zu den progressivsten gehören. Die größte Veränderungsbereitschaft kam nämlich nicht nur von den Jungen und Frischen, sondern gerade von langjährigen Mitarbeitern, die dem Prozess zu Anfang sehr skeptisch gegenüberstanden hatten. Oder solchen, die mit dem Thema Layoutentwicklung oder Strategie eigentlich gar nichts zu tun haben. Also von jenen, von denen ich es zuallerletzt erwartet hätte.

### Dabei heißt es, viele Köpfe verdürben den Brei.

Meine wichtigste Erkenntnis der vergangenen Monate lautet, dass die Diskussion in großen Gruppen keineswegs automatisch zum kleinsten gemeinsamen Nenner führt. Im Gegenteil: In unseren teils sehr kontroversen, heftigen Diskussionen entstanden sehr radikale Ideen. Die haben wir natürlich nicht alle umgesetzt, viele waren aber so überzeugend, dass selbst veränderungsresistente Kollegen am Ende sagten: „Mensch, Ihr habt recht. So machen wir's.“

### Was würden Sie beim nächsten Mal anders machen?

Auch wenn es komisch und vielleicht überheblich klingt: nichts.



Wolfgang Krach, 49, war Politikredakteur und Korrespondent bei Spiegel und „Stern“, bevor er 2003 zur „Süddeutschen Zeitung“ kam. Seit Juni 2007 ist er ihr stellvertretender Chefredakteur.



## Managementkonferenzen

# Katalysator für Kooperation

**Für Unternehmen im Wandel bieten Managementkonferenzen eine hervorragende Plattform für den Diskurs und die Aktivierung der Führungskräfte.**

Wer Unternehmen verändern will, benötigt die Unterstützung seiner Mitarbeiter. Dummerweise liegt es in der Natur von Veränderungsprozessen, dass sie fast automatisch (berechtigte) Einwände, Ängste und damit auch Widerstand erzeugen.

Ein nach meiner Erfahrung sehr wirksames Mittel, um Ängste auszuräumen und ein gemeinsames Verständnis herzustellen, ist die Managementkonferenz. Richtig angelegt, kann sich das Zusammentreffen der Führungskräfte und wichtigsten Projektbeteiligten zum kräftigen Katalysator für Kooperation entwickeln. Weil es einen ungefilterten, direkten Dialog der Beteiligten und Betroffenen ermöglicht. Weil es für Klärung und Verständigung über das Notwendige sorgt. Und weil auf diese Weise die Führungskräfte tatsächlich zu Mitwirkenden werden.

„**Menschen bilden sich immer ein Urteil. Und wenn sie keine Informationen erhalten, bilden sie sich ein Vorurteil.**“ Tanja Passow

Leider sind viele Managementveranstaltungen so angelegt, dass sie diese Ziele geradezu verfehlen müssen. Nicht wenige erinnern an patriarchalische Zeiten, in denen ein einsamer Unternehmenschef auf dem Podium über die Notwendigkeit von Dialog und Austausch monologisierte – eine wunderbar ironische Konstellation. Manche eifern der Tschakka-Tschakka-Methodik amerikanischer Motivationstrainer nach. Wieder andere erschöpfen ihre hochkarätigen Zuhörer durch endlose Powerpoint-Marathons, um sie beim abschließenden Aperó auch noch mit einem Glas Wein einzulullen.

Klar ist: Jede Managementkonferenz ist so einzigartig wie das Unternehmen, das sie veranstaltet. Ein patentiertes Erfolgsrezept gibt es nicht. Aber es gibt ein paar Dinge, die man so richtig falsch und andere, die man von vornherein richtig machen kann.

### ► Das richtige Verständnis

Eine Managementkonferenz ist ein nützliches Glied in einer Kette von Elementen während eines Veränderungsprozesses – aber eben auch nur eines. Es ist weder ein Event um des Events willen („Schön, dass wir alle mal wieder zusammenkommen“) noch der historische Scheitelpunkt, ab dem die Unternehmensgeschichte neu geschrieben werden müsste. Dennoch erwarten viele Stakeholder entweder das eine oder das andere. Die entsprechenden Erwartungen gilt es im Vorfeld zu erfassen und zu berücksichtigen.

### ► Die richtigen Beteiligten

Corporate Communications, Human Resources oder andere Stabsfunktionen können zwar fachlich und mit einer gewissen kritischen Distanz zum Gelingen einer Managementkonferenz beitragen. Veränderungsprozesse aber sind Chefsache, Managementkonferenzen ein Führungsinstrument. Als eigentlicher „Owner“ der Managementkonferenz muss die Geschäftsführung daher Ziele, Themen und Inhalte maßgeblich mitgestalten.

### ► Die richtige Vorbereitung

Wo stehen die Teilnehmer? Wie weit reicht ihr Kenntnisstand? Wo drückt bei denjenigen, die die Veränderung umsetzen sollen, wirklich der Schuh? Welche Fragen und (verborgenen) Probleme müssen auf der Konferenz behandelt werden, wenn man das Thema ernsthaft voranbringen will? Diese Fragen gilt es soweit wie möglich in Vorabgesprächen zu sondieren und bei der Konzeption der Konferenz zu berücksichtigen.

### ► Das richtige Format

Das Format einer Managementkonferenz richtet sich nach ihren Zielen und Themen – und nicht umgekehrt. Das klingt banal, ist aber keineswegs selbstverständlich. Während einer Restrukturierung ist ein munterer Vortrag eines hochkarätigen externen Redners eher weniger angebracht. Geht es hingegen um die Einführung eines Unternehmensleitbilds oder die Umsetzung einer Expansionsstrategie, können auch spielerische Elemente durchaus sinnvoll sein. Und nicht zu vergessen: Der Formatmix muss zum Unternehmen und seiner Kultur passen.

### ► Der richtige Zeitpunkt

In einem Veränderungsprozess gibt es selten ein „zu früh“ für eine Managementkonferenz, schließlich brauchen Führungskräfte einen soliden Informations- und Führungsvorsprung. Dennoch werden Konferenzen häufig erst einberufen, wenn die Strategien bereits ausformuliert und die Umsetzungsschritte perfekt geplant sind. Dann aber braucht man keine Managementkonferenz mehr, sondern lediglich eine Informationsveranstaltung. Was wiederum schade wäre, weil man damit die Kooperationspotenziale jener verschenkt, die für einen erfolgreichen Veränderungsprozess mitentscheidend sind.



**Tanja Passow**, 41, ist Partnerin bei Enzaim in Zürich. Das Beratungsunternehmen für Organisationsentwicklung ist auf Veränderungsmanagement, Organisationskultur und interne Kommunikation spezialisiert. Enzaim ist langjähriger Metaplan-Kooperationspartner bei Trainings und Beratungsprojekten und seit November 2011 **Repräsentant von Metaplan in der Schweiz**. Kunden erhalten damit Zugriff auf lokale Kompetenz und ein Netzwerk aus 40 Beratern und Moderations-Spezialisten in Deutschland, Frankreich, Schweden, den USA und der Schweiz.  
www.enzaim.com

# Fiktionen & Fakten

*Metaplan feiert in diesem Jahr 40. Geburtstag.*

*In diesen vier Jahrzehnten haben wir uns enorm entwickelt – und tun es bis heute. Weil Veränderungen naturgemäß zu vielen Fragen und manchem Missverständnis führen, klären wir sie hier einfach mal auf.*

**01 Metaplan ist eine Moderationstechnik mit vielen bunten Karten. Oder ein Beratungsansatz. Oder beides.** Richtig ist, dass wir die Kartenmoderation als Handwerkszeug erfunden haben. Gleichzeitig steht Metaplan aber für organisationswissenschaftliche Expertise und einen einzigartigen Beratungsansatz. Wir nutzen dabei den moderierten Diskurs zur Analyse und Gestaltung von Organisationen, Strategien und Konzepten. Und, ja, dabei kommen auch unsere Karten zum Einsatz.

**02 Metaplan? Die kommen doch aus Quickborn. Oder hießen die nicht Quickborner Team?** Metaplan ist im schleswig-holsteinischen Quickborn zu Hause, wo unser Vorgängerunternehmen 1962 von Eberhard und Wolfgang Schnelle unter dem Namen Quickborner Team gegründet wurde. 1972 zog das Quickborner Team nach Hamburg und verlegte sich ganz auf die organisatorische Gebäudeplanung, Metaplan blieb in Quickborn und machte sich als Beratungsunternehmen einen Namen. Heute verfügt Metaplan über Standorte in den USA, Frankreich, der Schweiz, und Schweden sowie Kooperationen in Portugal und Italien.

**03 Das Metaplan-Logo ist eine Wolke, weil Metaplaner gerne hochfliegende Gedanken prägen.** Die berühmte (und oft kopierte) Metaplan-Wolke geht vermutlich auf einige Metaplaner zurück, die die Überschriften auf ihren Postern mit roten Filzern und lockeren Bögen umkringelten. Unternehmensgründer Eberhard Schnelle nutzte später diese Wolke, um unseren Anspruch zu erläutern: Ins obere rechte Feld eines Koordinatenkreuz mit den Achsen „Komplexität des Problems“ beziehungsweise „Anzahl der Teilnehmer“ zeichnete er eine Wolke. Mit anderen Worten: Metaplan wird dort tätig, wo es um Probleme von

hoher Komplexität mit vielen Stakeholdern geht. Seit 1979 ist die Wolke ein eingetragenes Warenzeichen von Metaplan.

**04 Der Metaplan-Beratungsansatz stammt im Wesentlichen aus den Siebziger Jahren.** Ganz falsch. In gewisser Weise reichen unsere Wurzeln sogar noch viel weiter zurück. Geprägt und erschüttert von den Erlebnissen des „Dritten Reiches“ suchten die Brüder Schnelle nämlich nach Gegenentwürfen zu totaler, autoritärer Herrschaft für die Gestaltung und Führung von Organisationen. Wertvolle Anregungen fanden sie in der soziologischen Forschung und Theorie, insbesondere der Kybernetik, später folgte die Auseinandersetzung mit sozialpsychologischen Theorien, die bis heute anhält. Wollte man unseren Beratungsansatz daher zeitlich verorten, ließe sich ehrlicherweise nur ein Datum nennen: heute.

**05 Metaplan ist in Wirklichkeit eine verkappte Hochschule.** Richtig ist, dass wir uns immer schon die Beschäftigung mit Themen und Denkansätzen erlaubt haben, die mit Kunden- und Beratungsprojekten nicht unmittelbar in Zusammenhang zu stehen schienen. Zu nennen sind hier insbesondere die Entscheidungstheorie von Cyert/March, die Erkenntnistheorie von Ludwig Fleck, die Diskursethik nach Habermas, die Mikropolitik von Crozier/Friedberg und nicht zuletzt die Systemtheorie Niklas Luhmanns, der Anfang der Siebziger Jahre bei uns in Quickborn zu Gast war. Heute setzen wir uns vom Sarasvathys pragmatischen Effectuation-Ansatz bis zur Strukturations- theorie von Giddens mit allen möglichen Trends und Theorien auseinander, von denen unsere Arbeit und die unserer Klienten über kurz oder lang enorm profitieren.

**06 Metaplan holt man, wenn alle mit allen reden sollen.** Bei jedem Projekt lautet eine entscheidende Frage: „Wer kann – unabhängig von Hierarchie oder anderen formalen Kriterien – etwas zur Problemlösung beitragen?“ Die Antwort kann in einem überraschend großen oder auch sehr kleinen Personenkreis bestehen. Entscheidend ist, dass die Teilnehmer richtig ausgewählt und bereits im Vorfeld die Themen hinter den Themen sondiert werden. Das ist unser Job. Wir fragen nach, vertiefen, spitzen zu und führen zusammen. Das erklärt, warum man mit Metaplan zu fundierteren, akzeptierteren und wirksameren Entscheidungen kommt.



**FrankIbold@metaplan.com**  
**HansjoergMauch@metaplan.com**  
(Mitgründer)



## Leitbilder: Wohin geht die Reise?

Um die Erarbeitung von Leitbildern geht es im zweiten Modul des Metaplan Qualifizierungsprogramms Führen und Beraten im Diskurs. Leitbilder, wie wir sie verstehen und erarbeiten, haben allerdings wenig mit den gängigen moralgetränkten Wertekanon von vielen Unternehmen gemeinsam. Ein gutes Leitbild nimmt vielmehr ganz konkret die existierenden Spannungen und Probleme auf, führt die unterschiedlichen Kulturen zusammen und weist die Richtung für die künftige Entwicklung. Sowohl in Wachstums- als auch in Restrukturierungsphasen sind Leitbilder somit ein effektives Management- und Orientierungsinstrument.

In unserem Seminar zeigen wir, wie man Leitbildprozesse mit bestehenden Ansätzen zu Strategie, Vision und Werten verknüpft.

So lässt sich bereits bei ihrer Erarbeitung gemeinschaftliche Orientierung schaffen und der Zusammenhalt stärken. Termin:

22. – 24. 11. 2012. Das Seminar kann einzeln gebucht oder als

Einstieg in unser umfassendes Qualifizierungsprogramm genutzt werden.

Jetzt  
ein-  
steigen!

### Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs Zyklus 2012/13

1. Modul – Organisationen gestalten	19. – 22. Sep. 2012
2. Modul – Leitbilder erarbeiten	22. – 24. Nov. 2012
3. Modul – Strategien entwickeln	23. – 26. Januar 2013
4. Modul – Märkte explorieren	14. – 16. März 2013
5. Modul – Projekte Führen	06. – 08. Juni 2013

Trainings 2012 ab September:

#### Metaplan-Moderation (M1)

25. – 26. September 2012, Zürich

23. – 24. Oktober 2012, Quickborn

04. – 05. Dezember 2012, Quickborn (Englisch)

11. – 12. Dezember 2012 Paris, (Englisch)

#### Metaplan-Workshops (M2)

27. – 28. September 2012, Zürich

13. – 14. November 2012, Quickborn

#### Metaplan-Diskursführung (M3)

20. – 21. November 2012, Zürich

#### Managementseminar Laterales Führen

06. – 07. November 2012, München



Anmeldung und Informationen bei  
Charlotte.Rosendahl@metaplan.com

### Neu bei Metaplan:

## Anna von Bismarck



Anna von Bismarck arbeitete fast zwei Jahrzehnte lang im Marketing, der Unternehmenskommunikation, Vertrieb und Business Development für die IBM mit Kunden in verschiedensten Branchen. Seit 2004 ist sie als selbständige Unternehmensberaterin und Executive Coach tätig – und seit Herbst letzten Jahres auch für Metaplan.

**Zu Metaplan bin ich gekommen, weil ...** ich Metaplan unfreiwillig in einem Beratungsprojekt kennenlernte und den Metaplan-Ansatz sowie die Kollegen uneingeschränkt überzeugend fand.

**Ein Berater ist ein guter Berater, wenn ...** er auch weiß, was er nicht kann. „One size fits all“ mag es bei Sportsocken geben, aber nicht in der Beratung. Ein guter Berater sollte daher auch wissen, wann es für ihn Zeit ist, ‚nach Hause zu gehen‘ und eine Aufgabe eben nicht zu übernehmen.

**Der beste Moment in einem Beratungsprojekt ist immer ...** wenn eine Situation, die auf den ersten Blick festgefahren oder verworren erscheint, sich auf einmal klärt. Das kann zuweilen mühsam und langwierig sein, aber irgendwann kommt der Punkt. Fast immer jedenfalls.

**Jenseits des Jobs interessieren mich ...** Bücher (am liebsten amerikanische Erzähler des 19. und 20. Jahrhunderts), Musik (Klavier – jammervoll schlecht, aber ich kann's nicht lassen), sowie immer wieder neue Vorhaben mit Kindern und Jugendlichen.



Kleines Metaplan-  
Wörterbuch (VII)

## Motivation

Wer führt, ist darauf angewiesen, dass die Geführten wie gewünscht handeln. Tun sie dies nicht (oder verweigern sich gar), heißt es häufig: es fehlt die Motivation. Dann sucht man nach Zuckerstückchen. Sie sollen dazu motivieren, im Sinne des Managements zu agieren. Dieser (Kurz-)schluss übersieht, dass die Akteure einer Organisation unterschiedlichen lokalen Rationalitäten folgen. Jeder macht sich einen eigenen Reim darauf, was zu tun sei. Wirkungsvolles Mitdenken und Mitwirken lässt sich daher nur motivieren, wenn die Geführten sich die Entscheidungen der Führenden in ihrer eigenen Wirklichkeit erschließen können und Ihnen Raum für Eigensinn bleibt, sei es als Gestaltungs- oder als Interpretationschance. Wer diesen Raum verschließt, bietet lediglich „Motivation als Sinnersatz“ (Sievers 1987). Er vergibt die Chance, vom Eigensinn der Akteure zu profitieren und wundert sich in der Konsequenz über mangelnde Gefolgschaft.

**Impressum:** V.i.S.d.P.: Antje Gardyan, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, Tel: +49-4106-617 0, Fax: +49-4106-617 100, Email: AntjeGardyan@metaplan.com, www.metaplan.de; Redaktion: Antje Gardyan, Harald Willenbrock; Lektorat: Charlotte Rosendahl, Marion Weiß, Gestaltung: Christian Tönsmann, Illustrationen: Oliver Weiss, Fotos: Klaus Nather; Beiträge sowie Internetadressen sind geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden. Leserbriefe, Kritik und Wünsche:

[feedback@metaplan.com](mailto:feedback@metaplan.com)

### 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 Quickborn

Goethestraße 16  
D - 25451 Quickborn  
Deutschland

T: +49. 4106. 617 0  
F: +49.4106. 617 100  
[quickborn@metaplan.com](mailto:quickborn@metaplan.com)

#### Metaplan Princeton

101 Wall Street  
Princeton, NJ 08540  
USA

T: +1. 609. 6889 171  
F: +1. 609. 6889 175  
[princeton@metaplan.com](mailto:princeton@metaplan.com)

#### Metaplan Versailles

85, Avenue de Saint-Cloud  
78035 Versailles Cedex  
Frankreich

T: +33. 139. 208 020  
F: +33. 139. 490 078  
[versailles@metaplan.com](mailto:versailles@metaplan.com)

#### Metaplan Zürich

Zähringerstrasse 51  
CH-8001 Zürich  
Schweiz

T +41. 44. 269 95 09  
F +41. 44. 269 95 01  
[Zurich@metaplan.com](mailto:Zurich@metaplan.com)

#### Metaplan Karlskrona

Tyska Bryggaregården  
37170 Karlskrona  
Schweden

T: +46. 455. 81500  
F: +46. 455. 18550  
[info@metaplan.se](mailto:info@metaplan.se)



Leading Through Understanding