

# Metaplan® Newsletter

## Schwerpunkt: Klarer sehen

### Inhalt dieser Ausgabe:

#### Seite 1/2

##### Navigieren im Nebel

Klare Sicht in unklaren Zeiten

#### Seite 3

##### Marktexploration

Dem Grundrauschen lauschen

#### Seite 4

##### Gewinnerstrategien

(und warum sie selten von Beratern kommen)

#### Seite 5

##### Szenarioplanung

Nichts ist unmöglich

#### Seite 6

##### Warum Social Media

in Organisationen scheitert

#### Seite 7

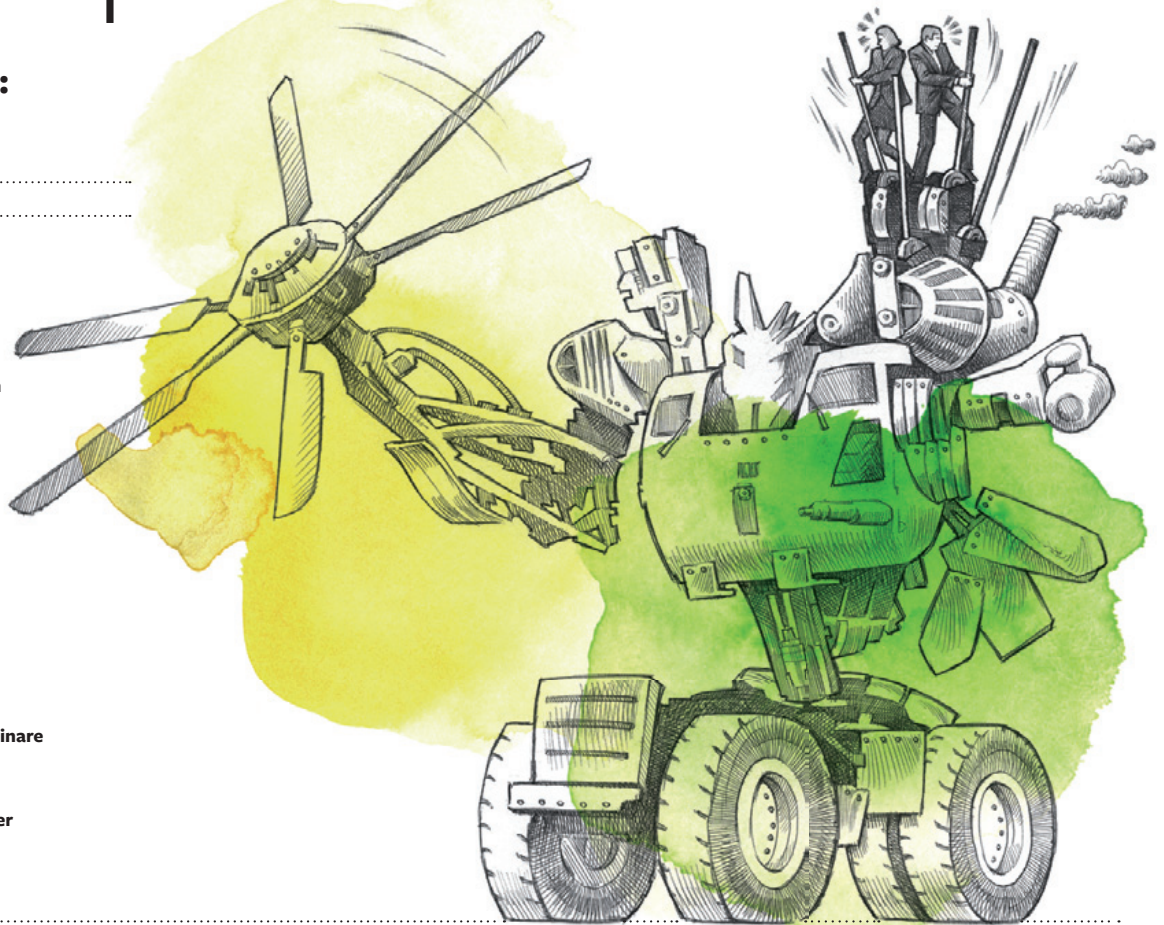
##### Metaplan Managementseminare

Strategy Development

#### Seite 8

##### Metaplan Akademiekalender

& Metaplan Wörterbuch



## Navigieren im Nebel

**Die Zeiten bleiben unruhig, vieles ist ungewiss. Eurokrise, demografischer Wandel, Digitalisierung, Globalisierung... Gewiss ist nur die verbreitete Ungewissheit, wie es mit Wirtschaft, Währung und Konjunktur weitergeht. Niemand weiß heute wirklich zu sagen, was diese Entwicklungen für eine Organisation bedeuten. Oft genug lähmen sie. Dabei gibt es durchaus Mittel, die selbst in Zeiten wie diesen für Klarheit sorgen.**

Er ist ein Gefährt von gewaltiger Kraft und monsterhafter Größe. Er droht bei ungeschicktem Manövrieren alles in seinem Weg Stehende zu zerstören. Er ist so gut wie unsteuerbar, aber noch selbstmörderischer als unbeholfenes Lenken wäre es, deshalb hilflos die Hände in den Schoß zu legen. Die Reise mit einem Juggernaut-Wagen gleicht einem Höllenritt voller Ungewissheit. Und glaubt man Anthony Giddens, der dieses Gefährt beschreibt, dann sind wir alle mittendrin.

Für den britischen Soziologen holpern wir Menschen der Moderne kollektiv auf Juggernaut-Wagen durchs Leben. Die Moderne gleicht einer extrem leistungsfähigen Maschine, die immense Ressourcen bewegen und Erstaunliches vollbringen kann. Sie wird weltweit in Gang gehalten von Organisationen, die eben aufgrund dieser Bewegung existieren und von ihr abhängig sind. Und obwohl alle sie bewegen und in Gang halten (müssen), kann man nur ahnen, wohin der Juggernaut-Wagen

sich bewegt, ob er bremst oder die Richtung wechselt. Staatliche und private Organisationen mühen sich, Richtung zu geben und zu steuern, andere nehmen die Bewegung nur auf. Manche der Impulse geben die gewünschte Richtung, andere verpuffen vermeintlich wirkungslos – nur um zeitversetzt doch noch zu wirken, wenn auch möglicherweise anders, als man es sich vorgestellt hat.

Die Folge ist ein Zustand kollektiver Dauerunsicherheit, der verschärft wird durch Euro- und Schuldenkrise, Inflationsgefahr, rasante Marktverschiebungen und die Digitalisierung, die alte Geschäftsmodelle überholt und im Rekordtempo scheinbar neue entstehen lässt. Deutlich wird: Die Zyklen der Veränderung verkürzen sich, ihre Reichweite und Auswirkungen weiten sich. Wahr ist zugleich aber auch: In den vermeintlichen Gefahren verbergen sich gleichzeitig große Chancen.

All dies stellt die Steuerungshoffnungen der Verantwortlichen in Frage. „Es war noch nie so schwierig wie heute, präzise Prognosen für die wirtschaftliche Entwicklung abzugeben“, räumt Wolfgang Reitzle ein, der Vorstandsvorsitzende des Mischkonzerns Linde. Sein Kollege Norbert Reithofer hat seinen BMW-Vorstandsmitgliedern gleich „Der Schwarze Schwan“ zur Lektüre empfohlen. Der Bestseller des US-amerikanischen Investors und Wirtschaftswissenschaftlers Nassim Nicholas Taleb ist nach jener seltenen Subspezies der Schwäne benannt, von der man lange glaubte, es gäbe sie gar nicht – bis man in Australien ebendiese

## Klare Fragen für klare Sicht

Wer die Nebelwand der Ungewissheit zerteilen will, kann ein paar hilfreiche Fragen als Nebelscheinwerfer nutzen. Sie helfen, die tatsächliche Zone der Unsicherheit einzugrenzen und auszuleuchten. In den allermeisten Fällen ist sie deutlich kleiner – und damit beherrschbarer – als angenommen.

1. Welche Entscheidung steht an?
2. Was wollen wir erreichen?
3. Was brauchen wir, um zu einer Entscheidung zu kommen?
4. Was davon ist ungewiss für uns?
5. Für wen könnte es weniger ungewiss sein?
6. Welche Unwägbarkeiten gehen wir ein, wenn wir entscheiden?

Variante entdeckte. Auf ähnliche Weise, schreibt Taleb, lassen wir uns heute immer wieder von vermeintlich unmöglichen Ereignissen kalt erwischen. „Das Überraschende ist nicht das Ausmaß unserer Fehler bei den Vorhersagen“, so Taleb, „sondern dass wir uns dessen überhaupt nicht bewusst sind.“ Nicht der vermeintliche „Normalfall“ sei die Regel, sondern die Abfolge der „Ausnahmeereignisse“, die in Wirklichkeit keine Ausnahmen sind.

Typisch ist auch, dass sich dieser Effekt in einer vernetzten und digitalisierten Welt zunehmend verstärkt. Bei unseren Manövrierversuchen erzeugen wir daher ebenso unfreiwillig wie fortlaufend zahllose Aus-, Gegen- und Fernwirkungen, die wir genauso wenig für möglich hielten wie die Menschen des Mittelalters die Existenz eines Schwarzen Schwans.

In einer solchen Zeit ist es auf den ersten Blick schwer, die richtigen Hebel zu betätigen, um Juggernaut (und Unternehmen) einigermassen unbeschadet durch jene Nebelbank zu manövrieren, die wir Zukunft nennen. Auf den zweiten Blick impliziert jedoch bereits Talebs Denkmodell, dass Unsicherheit keineswegs ein Phänomen des 21. Jahrhunderts ist. In Wirklichkeit zählen Unwägbarkeiten zum Alltag wie Nebelwände zu Schottlands Highlands. Zwar kann niemand genau sagen, wann und wo einen welche Hindernisse erwarten – nur dass sie irgendwann auftauchen, ist gewiss. Das ist zwar unbequem, aber überhaupt nichts Neues. Vor allem aber: Selbst vermeintlich undurchdringliche Unsicherheitszonen lassen sich systematisch eingrenzen, durchleuchten und manchmal auflösen. Und am Anfang steht schlicht ein nüchterner Blick auf die Tatsachen.

■ Jede Ungewissheit lässt sich nutzen. Wer für andere relevante Ungewissheitszonen kontrolliert – also etwas kann oder weiß, das für andere relevant ist – kann dafür etwas verlangen. Eine Aufgabe von Experten ist es, sich auf unsicherem Terrain auszukennen und andere durch Nebelbänke zu leiten. Manche Experten nutzen diesen Umstand, indem sie selbst noch die eine oder andere Nebelkerze entzünden. Das sollte man wissen – und dafür sorgen, dass man dennoch das Ruder selbst in der Hand behält.

■ Unsicherheit ist eine Folge eingeschränkter Sicht. Viele unserer Navigationsversuche erinnern frappierend an den berühmten Funkverkehr eines US-Navy-Kapitäns vor der Küste Kanadas (siehe unten). Und genau wie bei ihm entsteht unsere eingeschränkte Sicht nicht etwa dadurch, dass uns entscheidende Informationen nicht zur Verfügung stünden – sondern vielmehr dadurch, dass wir sie ignorieren oder falsch bewerten. Die Folge: Wir gehen auf Kollisionskurs mit der Realität.

■ Die erfahrenen Navigatoren sind bereits an Bord. Um die relevanten Informationen zu erhalten und richtig zu bewerten, muss man mitunter gar nicht weit suchen. Häufig sind die kundigen Navigatoren längst an

Bord: Kunden, deren Motive beim Erkennen eines Marktes und seiner Möglichkeiten helfen; Mitarbeiter, die tagtäglich in der Unsicherheitszone unterwegs und daher ortskundig sind; Querköpfe im Unternehmen, deren abweichende Meinung gewöhnlich nicht gefragt, aber jetzt umso wertvoller ist.

■ Manchmal muss man ausschwärmen um Neuland zu erkunden. Wer seine Marktpartner und deren Marktpartner befragt und ihre Sichtweise der Veränderungen exploriert, kommt mit Gewissheit zu einer neuen Interpretation der Landkarte.

Wer Stakeholder wie diese zu einem qualifizierten Diskurs auf die Brücke bittet, erhält häufig genau jene Signale und Wegmarken, die er zum Umschiffen gefährlicher Untiefen benötigt, lüftet den (vermeintlichen) Nebel vor ihm, versteht seinen Markt und Kunden besser (Seite 3), entwickelt mit seiner Mannschaft Gegenstrategien (Seite 4) und denkt die Zukunft in Möglichkeiten statt in Grenzen (Seite 5).

Mit anderen Worten: Er greift zu den relevanten Hebeln am Juggernaut. Er trifft Entscheidungen – auch unter Unsicherheitsbedingungen. Er erhöht durch Diskurse mit den Richtigen seine Wahrscheinlichkeit, dass es gute Entscheidungen sind. Nicht-Entscheiden ist bei der Fahrt auf einem Juggernaut ohnehin keine Alternative.



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

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

Anthony Giddens: **Konsequenzen der Moderne**. Suhrkamp 1995  
Nassim Nicholas Taleb: **Der Schwarze Schwan**. Carl Hanser 2008

## Klare Order für freie Fahrt

Abschrift des Funkverkehrs, der im Oktober 1995 vor der Küste von Neufundland geführt wurde.\*

**Amerikaner:** Bitte ändern Sie Ihren Kurs um 15 Grad, um eine Kollision zu vermeiden.

**Kanadier:** Wir empfehlen, dass SIE Ihren Kurs um 15 Grad nach Süden ändern, um eine Kollision zu vermeiden.

**Amerikaner:** Hier spricht der Kapitän eines US-Kriegsschiffs. Ich wiederhole: Ändern SIE Ihren Kurs.

**Kanadier:** Nein. Ich wiederhole: Ändern SIE Ihren Kurs.

**Amerikaner:** Dies ist der Flugzeugträger USS Lincoln, das zweitgrößte Schiff der Atlantikflotte der Vereinigten Staaten. Wir werden begleitet von drei Zerstörern, drei Kreuzern sowie zahlreichen weiteren Schiffen. Ich verlange, dass SIE Ihren Kurs um 15 Grad Nord ändern, das heißt eins-fünf-Grad Nord. Andernfalls werden wir Gegenmaßnahmen ergreifen, um die Sicherheit unseres Schiffes zu gewährleisten.

**Kanadier:** Dies ist ein Leuchtturm. Sie sind dran.

\* In dieser oder ähnlicher Form kursiert die Begebenheit seit Jahren im Internet. Nach Auskunft der US Navy ist sie frei erfunden.



**„Ja, mach nur einen Plan,  
sei nur ein großes Licht  
und mach dann noch  
'nen zweiten Plan,  
gehn tun sie beide nicht.“**

Bertolt Brecht, Dreigroschenoper

## Dem Grundrauschen lauschen

**Er braucht weder Feldstecher, Gamaschen noch Dolmetscher. Wer die Signale seines Marktes dechiffrieren will, muss sich mit den Werkzeugen eines Feldforschers auf die Suche nach den Entscheidungen machen – und ihre wahren Beweggründe erkunden.**

**W**as will der Kunde? Was will er nicht? Wofür ist er eventuell sogar bereit zu zahlen? Und wer genau ist eigentlich der Kunde? Auf die Königsfragen des Marketings gibt es unzählige Antworten. Bei der Hebung echter Marktpotenziale helfen viele ernüchternd wenig.

Die klassische quantitative Marktforschung beispielsweise ähnelt häufig einer Expedition mit Scheuklappen: Alles, was sich rechts und links des vorgezeichneten Frage- und Antwortpfades abspielt, fällt zwangsläufig durchs Erkenntnisraaster. Am Ende umfangreicher Kundenbefragungen und Fokusgruppen steht meist ein imposanter Datenberg mit vielen Antworten, aber wenig relevanten Einsichten.

Auch die Befragung interner Experten – beispielsweise aus Produktentwicklung, Marktforschung oder Vertrieb – führt selten zu echten Augenöffnern. Sie kann es auch gar nicht, denn die Prognosen der Beteiligten sind zwangsläufig interessengeleitet. Eine Produktneuentwicklung beispielsweise, in die bereits ein hoher R&D-Etat, viele Manntage und Hoffnungen investiert worden sind, darf ab einem gewissen Punkt unternehmensintern nicht mehr angezweifelt werden – selbst wenn der Markt draußen starke Signale sendet, dass sie in der Form gar nicht mehr gebraucht und floppen wird.

Im Zuge unserer diskursiven Marktexplorationen ermutigen wir Unternehmensverantwortliche daher erst einmal zur Unsicherheit. Wir fahnden mit ihnen nach Regionen, in denen Hoffnungen ihre Sicht auf Erkenntnisse verstellt. Wir suchen nach relevanten Zonen der Ungewissheit, die sich eingrenzen, ergründen und entschleiern lassen – und die häufig jene Erkenntnisse bergen, die ein präziseres Marktverständnis ermöglichen.

Ein von uns beratenes Unternehmen aus der Luxusgüterindustrie beispielsweise stand mit seinen Produkten traditionell für höchste Präzision und unerreichte Fertigungsqualität – Qualitäten, mit denen es groß und weltweit erfolgreich geworden war. Nach Logik und Erfahrung seiner Mitarbeiter musste sich höchste Qualität über kurz oder lang auch in höch-

ste Umsätze übersetzen. Dass am Markt längst neue Konkurrenten und Verwendergruppen mit veränderten Ansprüchen gewachsen waren, dass günstigere Qualitäten gefragt waren und daher die Umsätze bröckelten, nahmen die Vertriebsverantwortlichen lange nicht wahr (oder besser: sie wollten es nicht wahrhaben). Wenn das früher so war, warum sollte das heute anders sein?

Selbst das beste Produkt muss aber untergehen, wenn man es nicht den tatsächlichen Entscheidern präsentiert oder die Argumente an den für die Entscheidung relevanten Kriterien vorbeizieht. So erging es einem Metaplan-Kunden aus der Pharmaindustrie, der für seine Neuentwicklung bei den niedergelassenen Ärzten rätselhafterweise kaum Gehör fand. Trotz ausgezeichneter Referenzen, nachgewiesener Wirksamkeit und entsprechend verbesserter Heilungschancen setzten die Mediziner das Präparat einfach nicht ein. Selbst eine umfassende Außendienstoffensive mochte am Misserfolg nichts ändern. Warum?

Wir sind diesen Fragen im Rahmen einer diskursiven Marktexploration nachgegangen. Dabei formulieren wir zunächst aus ersten Beobachtungen und Gesprächen Hypothesen. Diese Hypothesen werden in Interviews und Diskursen mit relevanten Stakeholdern stetig weiter geprüft, ergänzt und geschärft. Am Ende steht immer ein umfassendes, belastbares Abbild der Entscheiderrationalitäten, auf denen sich eine erfolversprechende Marketing- und Vertriebsstrategie aufbauen oder der Launch doch noch stoppen lässt, sofern sich das Produkt als chancenlos erweist.

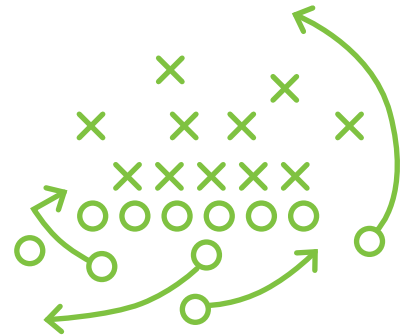
Unserem Kunden aus der Luxusgüterindustrie beispielsweise eröffnete unsere Marktexploration den Blick auf neue Märkte, auf denen er heute einen beträchtlichen Teil seines Umsatzes erzielt. Das von uns begleitete Pharmaunternehmen wiederum gelangte aufgrund unserer Recherchen zur Erkenntnis, dass für den Erfolg seines Präparats nicht primär Hausärzte, sondern vielmehr Fachärzte entscheidend sind, nach deren Empfehlungen sich viele Allgemeinmediziner richten. Und die galt es nun zu überzeugen.



**ThomasSchnelle@metaplan.com**  
**BennetvanWell@metaplan.com**

# Gewinnerstrategien

**Warum Strategieentwicklung  
nicht in die Hände von Beratern gehört**



**W**er in ungewissen Zeiten wissen will, wo vorne ist, setzt auf Strategieberater. Die verfügen über die neuesten Analyse- und Suchverfahren und finden mit ihrer Hilfe die richtige Strategie. Die Unternehmensleitung genehmigt sie nur noch. Für diesen Mechanismus gibt es gute und nachvollziehbare Gründe, wenn man einem Rationalmodell der Organisation folgt.

Da Unternehmen jedoch, wie jede Organisation, durch interne Arbeitsteilung verschiedene Einheiten ausbilden, konkurrieren mehrere, lokale Rationalitäten miteinander. Diese Konzentration der Einheiten auf ihre zugewiesenen Aufgaben erklärt die hohe Leistungsfähigkeit von Organisationen. Die Schattenseite: Was einmal geteilt ist, passt so einfach nicht mehr zusammen. Unternehmen sind politische Gebilde in denen mehrere Auffassungen und Interessen im Widerspruch stehen.

In unsicheren Zeiten heißt das: Es gibt nicht nur eine Mehrzahl gültiger und legitimer Sichten auf die Organisation und ihre Strategie, es ist auch besonders umstritten, wo und wie man sicheres Terrain erreichen könnte. Auch der Vorstand oder der Strategiestab vertreten nur jeweils weitere, nicht aber die richtige Sichtweise (denn die einzig Richtige gibt es nicht).

## **Beliebter Rettungsanker: Eine von oben verordnete Strategie**

In unsicheren Zeiten versuchen sich manche Unternehmenslenker zu retten, indem sie kurzerhand eine Strategie von oben verordnen. Andere engagieren Berater, die die Wahrheit über die „richtige“ Strategie ans Licht bringen sollen. Beide laufen früher oder später in die Umsetzungsfalltür. Denn auch die machtvollsten Manager sind immer davon abhängig, dass die Akteure mitdenken und ihre Ressourcen und ihre Professionalität einbringen. Deshalb gilt es, diejenigen einzubinden, die man braucht, um Sicherheit zu gewinnen. Dies stößt an Grenzen, wo die Unternehmensleitung selbst Partei ist, ihre Interessen sichern will und eine eigene Position zur richtigen Strategie vertritt. Hier können Strategieberater zum Einsatz kommen. Allerdings sollten sie Diskurse organisieren, statt Daten zu sammeln und Strategien zu entwerfen. Für diese Form der Beratung schlagen wir den Begriff „diskursive Stra-

tegieberatung“ vor, der sich aus der Stakeholder-orientierten Metaplan® Moderation entwickelt hat. In einer diskursiven Strategieentwicklung werden jene beteiligt, die man zur Umsetzung braucht. Damit findet das Denken auch in den Köpfen der Umsetzer statt und eben nicht – oder nicht nur – in den Köpfen von Beratern und Stäben.

Unsere Erfahrung: Es gibt eigentlich (fast) immer kluge Köpfe im Unternehmen, die eine gute Idee haben. Nur bleibt sie alleine eben stecken. Diese und andere Ideen gilt es intern zu prüfen, zu schärfen und mit den Interessen der Mächtigen zu verbinden. Damit werden nicht etwa Betroffene aus Prinzip zu Beteiligten gemacht. In einem diskursiven Strategieprozess dient die Beteiligung vielmehr der Effizienzsteigerung, weil man machtvolle und vor allem kompetente Akteure für die Strategie in eine Auseinandersetzung bringt. Betroffene werden nur zu Beteiligten gemacht, wo und soweit sie für die Entwicklung und Umsetzung der Strategie gebraucht werden.

Die strukturellen Zielkonflikte der Organisation bleiben auch mit diskursiver Strategieentwicklung erhalten, und auch der Kontingenz des „so oder auch anders möglich“ entgeht man nicht. Diskursives Vorgehen enthebt das Management also gerade nicht der Entscheidung. Nur wo Ungewissheit herrscht, muss man entscheiden. Statt aber der Unternehmensleitung die Strategieentwicklung und damit ihre Kompetenz als Manager aus der Hand zu nehmen, unterstützt diskursive Strategieberatung die Akteure darin, sich die neuen Denk- und Handlungsfelder zu erschließen, die den Aktionskurs für die Zukunft bedeuten.



**Bennet van Well@metaplan.com**

<http://metaplan.de/trainings/strategy-development>

Methoden und erprobte Werkzeuge der diskursiven Strategieentwicklung sind das Thema unseres internationalen Management Seminars

Strategy Development vom 26. – 28. Juni 2013 in Zürich.

**Charlotte Rosendahl@metaplan.com** beantwortet Fragen und nimmt Anmeldungen entgegen.

# Nichts ist unmöglich

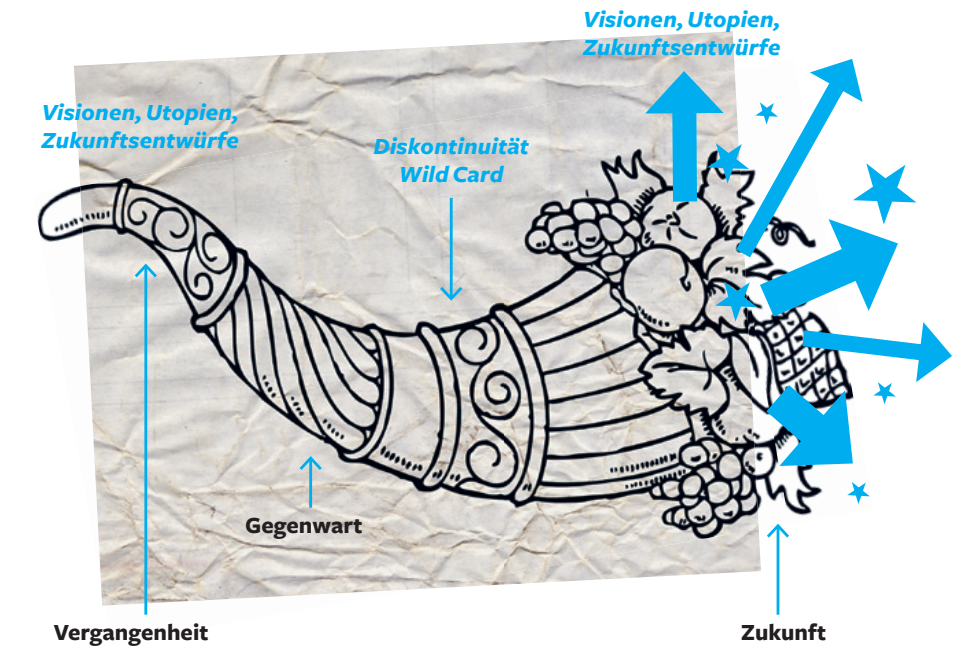
**Auch wenn sich die Zukunft nicht voraussagen lässt – planen lässt sie sich durchaus. Wie das funktioniert, erklärt Szenarioplaner Adrian Taylor.**

**Herr Taylor, haben Sie sich auch auf dieses Gespräch mit verschiedenen Szenarien vorbereitet?** Taylor (lacht): Nein, auch wenn Szenarien etwas völlig Alltägliches sind. Morgens blicken wir aus dem Fenster, erblicken einen blauen Himmel und fragen uns: Hält das den Tag über? Reicht die Sommerjacke? Oder sollte ich als Hamburger nicht doch sicherheitshalber einen Schirm mitnehmen? Solche oder ähnliche Fragen stellen wir uns das ganze Leben hinweg – egal, ob wir nun als Einzelpersonen, Regierungen oder Unternehmen unterwegs sind.

**Zunächst einmal kostet die Szenarioplanung jedoch Zeit und Energie. Daher muss man sich auch fragen: Was bringt sie?** Ein Unternehmen, das seine Zukunft in Szenarien denkt, erschließt sich drei ganz wesentliche Vorteile. Erstens realisiert es, dass es ganz verschiedene Möglichkeiten von Zukunft und damit auch die Freiheit gibt, diese in seinem Sinne zu gestalten. Zweitens hilft der Blick in die Zukunft, zumindest eine Zeitlang die allgegenwärtigen Grabenkriege in der Organisation zu überwinden. Wer mit Kollegen über sich und das Unternehmen in fünf oder zehn Jahren nachdenkt, gewinnt einen ganz anderen Horizont als jemand, der nur die unmittelbaren Probleme und Interessensgegensätze im Blick hat. Am wesentlichsten aber ist wohl der Mentalitätswandel: Wer in Szenarien denkt, öffnet sich der Zukunft. Er weiß: Selbst wenn mein Unternehmen völlig statisch bleiben sollte – Markt und Wettbewerb sind es garantiert nicht. Und darauf muss ich mich einstellen.

**Sich permanent auf alle möglichen Entwicklungen vorzubereiten, bedeutet aber doch einen Aufwand, der ein Unternehmen geradezu lähmen kann.** Moment mal, wer einen Berg besteigt und sich der Gefahren bewusst macht, schleppt deshalb doch auch nicht das ganze Lawinenrettungsgerät mit auf den Gipfel! Aber er weiß die ersten Anzeichen eines Wetterumschwungs zu deuten und auch, wie er auf sie reagieren kann – schließlich hat er entsprechende Szenarien vorher mit seiner Mannschaft durchgespielt.

Dennoch steckt ein Körnchen Wahrheit in Ihrer Frage: In den vergangenen Jahren haben viele Unternehmen ihre Just-in-time-Lieferketten um den halben Globus ausgelegt und auf höchste Effizienz getrimmt. Einem derart durchgetakteten Organismus reichen schon kleinste Irritationen, um ihn aus der Bahn zu



werfen, ganz zu schweigen von den größeren Stolpersteinen. Da führt eine Reaktorkatastrophe in Japan schnell dazu, dass am entgegengesetzten Ende der Welt eine ganze Automobilproduktion stillsteht.

„There are known knowns. There are things that we know that we know. There are known unknowns. That is to say, there are things that we now know we don't know. But there are also unknown unknowns. There are things we don't know we don't know.“ Donald Rumsfeld, damaliger US-Verteidigungsminister, in einem Briefing wenige Wochen nach dem 11. September 2001

**Was bedeutet das?** Um diesen Effekt zu mildern, werden wir uns ein Stück weit vom Primat der Effizienz verabschieden und mehr Redundanzen und Sicherheitsnetze leisten müssen. Im Zeitalter der Globalisierung lassen sich Fern-, Neben- und Parallelwirkungen einfach noch weniger voraussagen als früher, selbst wenn irritierend viele Unternehmensplaner das immer noch zu glauben scheinen.

**„Nicht das, was wir nicht wissen, bringt uns zu Fall, sondern das, was wir fälschlicherweise zu wissen glauben“, wusstes schon Mark Twain.** Exakt. Allerdings kann auch Szenarioplanung nicht die Zukunft voraussagen.

Was wir gemeinsam mit unseren Kunden sondieren, sind mögliche Entwicklungen und die geeignetsten Strategien, um diese zu antizipieren.

**Dient Szenarioplanung primär dem Ausweichen vor Risiken – oder der Nutzung künftiger Chancen?** Das kommt ganz auf den Blickwinkel an. Was manche als „Worst Case Scenario“ bezeichnen, lässt sich durch genaue Analyse zur besseren Chancenverwertung nutzen – weil man nämlich erkennt, wo Potenziale ungenutzt blieben, wenn man seinen Kurs nicht korrigieren würde.

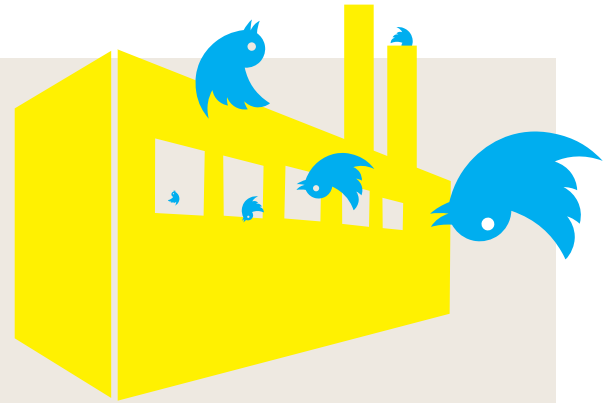
**Dennoch bleiben immer Unbekannte, die so unwahrscheinlich sind, dass man ihre Existenz nicht einmal errahnen und in sein Zukunftsbild einbauen kann.** Natürlich, das sind die Wild Cards, Schwarze Schwäne oder wie auch immer man sie nennen mag. Entscheidend ist aber auch hier die Offenheit für vermeintliche Ausreißer, die in Wirklichkeit eher die Regel als die Ausnahme bilden. Unser Grundgedanke lautet: Es ist eine unsichere Welt, in der sich die Dinge extrem schnell verändern. Also tun wir gut daran, uns besser heute als morgen auf sie einzustellen.



**Adrian Taylor, 47,** ist Geschäftsführer „ForeSight & Strategy for Security and Sustainability in Governance“ und Kooperationspartner von Metaplan.

# Warum Social Media in Organisationen scheitert

... und wie sie fürs Unternehmen dennoch nützlich sein können



**Social Media stehen für enorme Geschwindigkeit, flache Hierarchien, frei zugängliche Informationen, Vernetzung von Interessen, die Entkopplung von Raum und Zeit und den Triumph des besseren Arguments – und das alles in Form hierarchiefreier Diskurse. So kennt man es aus dem Privatleben oder aus sozialen Bewegungen, und natürlich klingt es enorm attraktiv. Aber gilt es auch für Organisationen?**

## Einerseits ja: Denn Unternehmen sind flexible Systeme

Organisationen verfügen über die bemerkenswerte Fähigkeit, sich veränderten Umweltbedingungen anzupassen (dass sie diese Fähigkeit nicht immer sofort und direkt, oft zu spät, mitunter ungenügend und nicht immer erfolgreich nutzen, ist eine andere Geschichte). Eine aktuelle neue Umweltbedingung ist das Aufkommen der Social Media. Im Widerspruch zur gängigen Meinung aber ist die breite, hierarchiefreie Nutzung von Kommunikationsplattformen für Unternehmen gar nicht per se erstrebenswert. Nützlich ist sie lediglich dann, wenn sie hilft, die organisationalen Ziele besser zu erreichen. Und genau daran scheitern momentan viele Unternehmen mit ihren Social Media-Strategien. Warum? Zum einen, weil nur die wenigsten über eine durchdachte Strategie verfügen. Vor allem aber widersprechen Regeln und Charakteristika von Organisationen diametral den Heilversprechen der Social Media-Anwendungen. Beide sind ganz unterschiedliche Spezies, die sich nicht plötzlich dadurch vertragen, dass man sie in einen Pferch sperrt.

## Andererseits nein: Denn Organisationen sind starr

Organisationen sind soziale Systeme mit erprobten Mechanismen. Sie setzen auf Zweckrationalität, mit denen sie bestimmte Ziele besser erreichen (nur geeignete Mittel finden Anwendung). Sie nutzen Rangordnung und Hierarchie, um Kommunikation gezielt zu reduzieren (es soll eben nicht jeder mit jedem reden). Sie organisieren sich arbeitsteilig, um die Konzentration auf Teilaufgaben zu ermöglichen (es soll und muss nicht jeder alles wissen). Ihre Akteure verfügen also über unterschiedliche Ausstattungen mit Macht und Wissen, welche sie einsetzen, um ihre Eigeninteressen und die der Organisation voranzubringen.

## Das System Organisation dominiert Social Media

Diese Differenzen lösen sich in der virtuellen Welt nicht einfach in Luft auf. Auch die formellen und informellen Sanktionsmechanismen, die in der Organisation Abweichungen vom gewünschten Verhalten unter „Strafe“ stellen und das System stabilisieren, bleiben bestehen. Denn genau diese Mechanismen erklären ihren Erfolg. Organisationen tendieren daher dazu, diese Mechanismen auch ihren Social Media-Anwendungen überzustülpen. Viele Organisationen, die in den letzten Jahren mit viel Aufwand interne Social Media Netzwerke aufgebaut haben, müssen daher beispielsweise feststellen, dass Kommentarfunktionen im Blog des CEOs nicht genutzt werden (weil man dem Vorgesetzten online eben genauso ungenügend widerspricht wie offline), dass in organisationsinternen Foren wenig oder Belangloses ausgetauscht wird und dass soziale Firmennetzwerke eben nicht dazu führen, dass lang verschüttete Innovationen endlich das Licht der Welt erblicken würden.

## Social Media simuliert lediglich hierarchiefreie Kommunikation

Einfaches Beispiel: In einer Organisation, in der Innovation weder gewünscht noch gefördert wird, wird eine Mitarbeiterin, die ihre Ideen normalerweise höchstens vorsichtig in der Kaffeeküche äußert, diese nicht plötzlich schriftlich (!) im organisationsinternen Web 2.0 abliefern. Genauso werden Macht- und Interessenskonstellationen, die das mikropolitische Zusammenspiel der Akteure einer Organisation bestimmen, nicht einfach durch neue Medien außer Kraft gesetzt. Im Gegenteil: Social Media legen sich wie ein schöner Schleier über diese Strukturen. Aber darunter bleibt im Wesentlichen alles beim Alten.

## Wie's funktioniert: Organisationstrukturen antizipieren

Heißt das, dass Social Media und organisationale Realität schlicht nicht kompatibel sind? Keineswegs! Allerdings müssen die Social Media Anwendungen von vornherein bestehende Organisationstrukturen antizipieren, damit diese zusammen- und nicht gegeneinander wirken. Anstelle standardisierter Formate müssen Funktionalität, Format und Usability exakt für die Organisation maßgeschneidert sein. Dann können sie in der Tat für mehr Effizienz, bessere Ideen und höhere Geschwindigkeit sorgen. Und sehr nützlich sein.



Antje Gardyan und Judith Muster beraten Unternehmen bei der Entwicklung erfolgreicher Social Media-Strategien und -Infrastrukturen.

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

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

## Internationales Managementseminar Strategy Development

# Jenseits des Management-Mainstreams



Unternehmen müssen sich immer wieder neuen oder wichtigen Themen stellen und Wege finden, um mit diesen umzugehen. Dabei handeln sie immer unter Ungewissheit, denn sie können die Bedingungen ihres Handelns nicht genau kennen. Mehr noch: Ihnen fehlt die umfassende Kontrolle über die Wirkung ihrer Entscheidungen. Hinzu kommt, dass in der Zukunft mit großer Wahrscheinlichkeit

Internationalen Metaplan Managementseminars in Lissabon.

Gute Strategiearbeit nimmt die unterschiedlichen Stakeholderinteressen auf. Denn was hilft die beste Strategie, wenn sie an internen Widerständen scheitert? Strategietools können als heuristische Werkzeuge nicht nur Einsichten vermitteln, sondern auch helfen, die eigene Position mikropolitisch durchzu-

„Ich habe wertvolle Einsichten gewonnen, die ich unmittelbar in meiner Arbeit umsetzen konnte – mit sichtbaren positiven Ergebnissen.“

setzen. Zusammen mit den Metaplan-Beratern Carmen Lopera Kovermann, Kai Matthiesen und Thomas Schnelle durchdachten die Seminarteilnehmer ihre eigenen Vorhaben auf inhaltliche Tragfähigkeit und politische Durchsetzbarkeit.

„Das Wertvolle an unserem Managementseminar ist, dass es Strategiearbeit nicht allein inhaltlich betrachtet, sondern sie mit Organisationsfragen koppelt“, erklärt Metaplan-Beraterin Lopera Kovermann. Das Managementseminar „Strategy Development“ bietet damit eine Vorgehensweise, die man in den gängigen MBA-Programmen nicht findet. Gerade für erfahrene Manager oder Unternehmer, die nach einigen Jahren in Führungspositionen nach frischen Lösungsansätzen für ihre Aufgaben suchen, ist es damit „höchst empfehlenswert!“ (ein Teilnehmer des ersten Management-Seminars).

Angesichts des großen Interesses wird das Metaplan Managementseminar „Strategy Development“ künftig in weiteren europäischen Städten angeboten. Die nächste Station ist Zürich, wo zusammen mit dem Schweizer Metaplan-Partner Enzaim Communications erprobte Alternativen zu den gängigen Strategieseminaren präsentiert werden.

**Nächster Termin:**  
26. – 28. Juni 2013 in Zürich  
siehe auch Seite 8

„Klar ist: Strategie funktioniert nur gemeinsam, nicht einsam im stillen Kämmerlein. Je versierter man den Prozess gestaltet, umso stärker finden sich Intentionen in der späteren Strategie wieder. Ein sehr spannendes Seminar mit sehr erfahrenen, höchst kommunikativen Moderatoren!“



unvorhergesehene Ereignisse eintreten, die eine Reaktion verlangen. Unternehmer und Manager stecken somit in einem doppelten Dilemma: Einerseits müssen sie Entscheidungen treffen und eine Richtung vorgeben — andererseits sich Möglichkeiten offen halten, um immer wieder neu justieren oder gar gegensteuern zu können.

Wie man vor diesem Hintergrund wirkmächtige Aktionskurse für die Zukunft (so der Metaplanbegriff für Strategie) anlegt, erproben im September 2012 Teilnehmer des ersten

„Durch die offene Diskussion zwischen Teilnehmern kam eine große Bandbreite an Erfahrungen und Expertenwissen aus ganz unterschiedlichen Unternehmenskulturen zusammen. Auf diese Weise wurden Fallbeispiele aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet und ohne Restriktionen diskutiert – eine spielerische Erweiterung meines Horizonts.“

## Metaplan Akademie: Erfolgreich führen, effektiv moderieren

### Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs 2013/14

<b>Orientierungsworkshop</b>	<b>26./27. April 2013</b>
<b>1. Modul – Organisationen gestalten</b>	<b>11. – 14. September 2013</b>
<b>2. Modul – Leitbilder erarbeiten</b>	<b>14. – 16. November 2013</b>
<b>3. Modul – Strategien entwickeln</b>	<b>22. – 25. Januar 2014</b>
<b>4. Modul – Märkte explorieren</b>	<b>27. – 29. März 2014</b>
<b>5. Modul – Projekte Führen</b>	<b>15. – 17. Mai 2014</b>

### Internationales Managementseminar – Strategy Development

vom 26.–28. Juni 2013 in Bocken bei Zürich.

Eine Kooperation mit dem Metaplan-Partner ENZAIM (in englischer Sprache).



**Kontakt:**  
Charlotte.Rosendahl@metaplan.com

Metaplan Moderationstrainings:

#### Metaplan-Moderation (M1)

14. – 15. Mai 2013, Düsseldorf  
04. – 05. Juni 2013, Frankfurt  
18. – 19. Juni 2013, München  
03. – 04. Juli 2013, Paris (Englisch)  
27. – 28. August 2013, Zürich  
17. – 18. September 2013, Quickborn  
05. – 06. November 2013, Quickborn  
03. – 04. Dezember 2013, Quickborn (Englisch)  
09. – 10. Dezember 2013, Paris (Englisch)

#### Metaplan-Workshops (M2)

11. – 12. Juni 2013, Quickborn  
26. – 27. September 2013, Zürich

#### Metaplan-Diskursführung (M3)

23. – 24. April 2013, Quickborn  
20. – 21. August 2013, Quickborn  
26. – 27. November 2013, Zürich

#### Managementseminar Laterales Führen

16. – 17. April 2013, Zürich  
03. – 04. September 2013, Frankfurt  
22. – 23. Oktober 2013, Quickborn  
12. – 13. November 2013, München



**Information und Anmeldung:**  
marionweiss@metaplan.com



## Kleines Metaplan- Wörterbuch (VIII): Ungewissheit

ist eine Grundbedingung für Manager und Unternehmer. Organisationale und gesellschaftliche Arbeitsteilung führen dazu, dass die Ausgangssituation ihrer Entscheidungen immer mehrdeutig ist. Was Entscheider bewirken, bleibt für sie meist ebenfalls verschwommen. Denn oft sind sie zu weit von den Resultaten entfernt, als dass sie einen Effekt genau verfolgen könnten. Selbst die Ziele von Entscheidungen sind vielfach unscharf – oder sie ändern sich im Laufe der Zeit. Experten und Berater schaffen keine Gewissheit. Sie produzieren lediglich andere Ungewissheiten. Unter Ungewissheit sind Entscheidungen immer wie ein Sprung nach vorne im Dunkeln, und doch muss man springen.

### Auszeichnung:

## Nachhaltig erfolgreich



Freiburg ist „Deutschlands nachhaltigste Metropole“. Die Preisträgerin des „Deutschen Nachhaltigkeitspreises 2012“ wurde im Dezember unter anderem für ihre umfassende Nachhaltigkeitsorientierung ausgezeichnet, die von der Standortentwicklung über das Verkehrskonzept bis zum generationengerechten Schuldenabbau reicht. Für die nachhaltige Ausrichtung Freiburgs entwickelt Metaplan zusammen mit dem Nachhaltigkeitsmanagement der Stadt und dem Zentrum für Zivilgesellschaftliche Entwicklung gerade einen sogenannten Nachhaltigkeitskompass. Er wird nach dem Modell eines Balanced Scorecard-Systems für die Übersetzung der Freiburger Nachhaltigkeitsstrategie in konkrete Maßnahmen und nachprüfbar Fortschritte sorgen. Das Projekt ist auf ein Jahr angelegt und wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

**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, Marion Weiß, Gestaltung: Christian Tönsmann, www.erlerskibbetuensmann.de, Titel-Illustration: Bernd Schifferdecker, Portraits: 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. 6170  
F: +49.4106. 617100  
[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)

