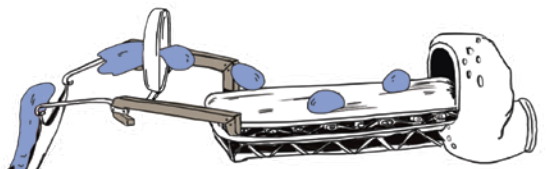


Versus #01

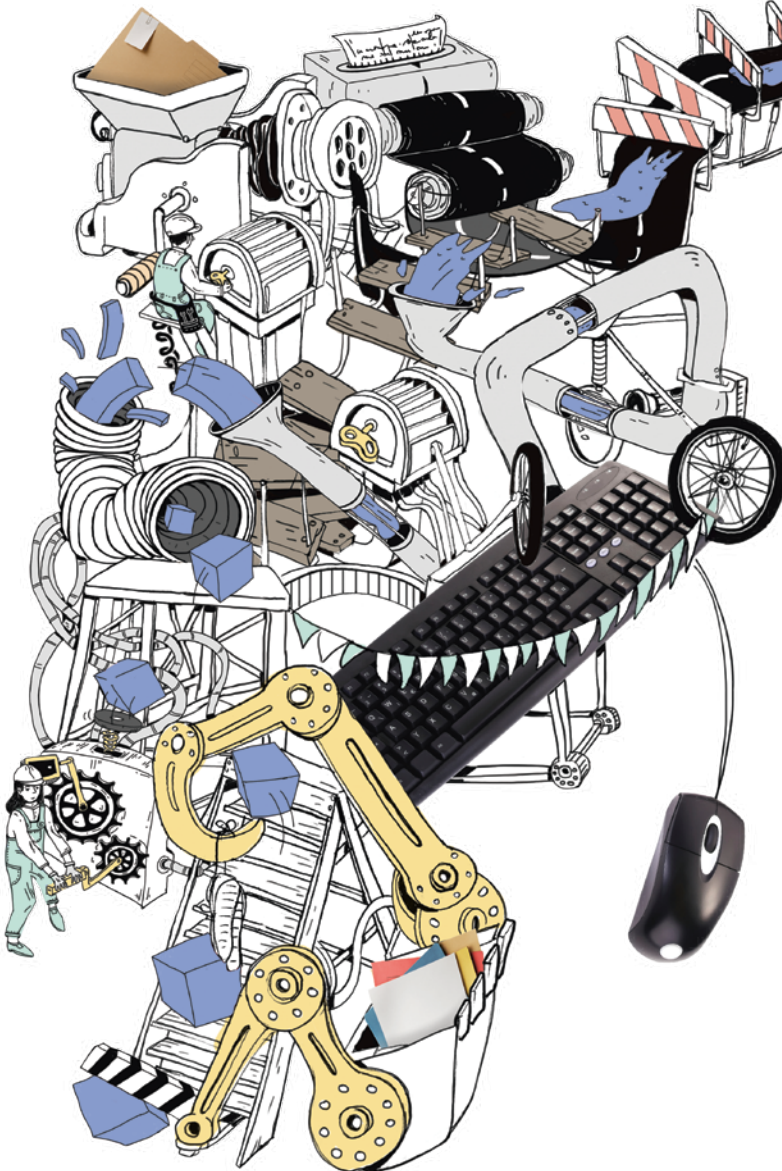
Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen



Verwandlungen

Metaplan macht mit der neuen Gestaltung des eigenen Erscheinungsbildes nach außen deutlich, wie sich das Unternehmen in den vergangenen Jahren verändert hat. Wie gut das funktioniert, wird sich in Gänze erst in der Rückschau zeigen. So ähnlich wie der Erfolg einer Marktexploration, die die Beratung vor fünf Jahren gemeinsam mit einem Kunden anstieß.

„Früher war alles besser.“ Oder: „Nur Veränderungen bringen Fortschritt.“ Mit diesen beiden Statements startete Metaplan in das Jahr 2015. Beide Aussagen für sich genommen sind formidable Irrglauben. Die Wirklichkeit ist deutlich komplexer. Der Wandel beschäftigt auch Metaplan, in diesem Newsletter und im gesamten Unternehmen. Die Strategie- und Organisationberatung kommt seit Anfang des Jahres in einem neuen Gewand daher. Die Neugestaltung des Erscheinungsbildes geht über das Äußerliche hinaus. Sie greift auf, was sich im alltäglichen Tun und Wirken schon seit langem zeigt: Metaplan stellt die drei Arbeitsbereiche „Structure & Strategy Consulting“, „Leadership & Organisation Academy“ und „Insights & Strategy in Life Science“ auch in der Kommunikation in den Vordergrund und setzt damit in der Ansprache auf den Kundennutzen. →



Schwerpunktthema

Transitionen – Übergänge – Verwandlungen



Klare Sicht

Wie Tom Leifer Design den Wandlungsprozess begleitet hat



Präzise, aber ungenau

Unternehmensziele brauchen Spielraum



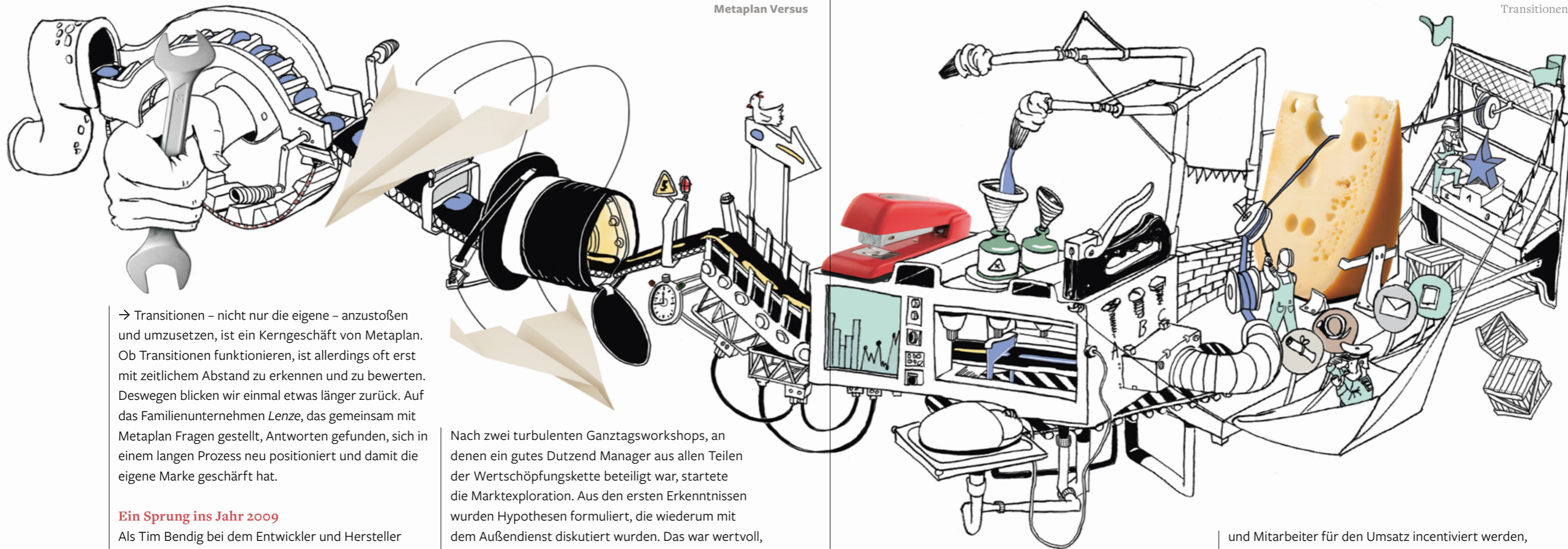
Was nicht passt, wird passend gemacht

Soziale Medien und Organisation.
Was macht man mit ihnen?



In Führung gehen

Beraten und Lernen im Organizational Leadership Program



→ Transitionen – nicht nur die eigene – anzustoßen und umzusetzen, ist ein Kerngeschäft von Metaplan. Ob Transitionen funktionieren, ist allerdings oft erst mit zeitlichem Abstand zu erkennen und zu bewerten. Deswegen blicken wir einmal etwas länger zurück. Auf das Familienunternehmen *Lenze*, das gemeinsam mit Metaplan Fragen gestellt, Antworten gefunden, sich in einem langen Prozess neu positioniert und damit die eigene Marke geschärft hat.

Ein Sprung ins Jahr 2009

Als Tim Bendig bei dem Entwickler und Hersteller für Automation und Antriebstechnik startete, hatte er unter anderem einen wichtigen Auftrag: Der neue Kommunikationschef sollte beantworten, wofür die Marke *Lenze* eigentlich steht. Bis zu dem Zeitpunkt hatte sich das Unternehmen vor allem über die Produkte definiert: Motoren, Getriebe und Steuerungs-

automatiken. „Wir haben einige Vorstudien gemacht, um herauszufinden, was den Kern unseres Unternehmens ausmacht“, sagt Bendig. „Uns wurde schnell klar, dass wir uns selbst viel tiefer gehende Fragen stellen mussten: über unsere Fähigkeiten, unsere Potenziale, die Wünsche der Kunden.“ Weil bis dahin alle Bereiche ihren eigenen Stellenwert besonders betonten, war eine gemeinsame Marken-

positionierung besonders schwierig.

Ein guter Weg dahin startet laut Bennet van Well mit einer qualitativen diskursiven Marktexploration. Eine der üblichen Marktforschungen bringe nicht die Erkenntnisse, die das Unternehmen gebraucht hätte, sagt der Metaplan-Berater, der gemeinsam mit einem Kollegen für *Lenze* gearbeitet hat. „Zu häufig fallen dabei die wichtigsten Erkenntnisse durchs Raster, weil die Antworten durch die Fragen schon vorgegeben sind. Ebenso sind die Erkenntnisse einer rein internen Analyse zu oft auf die Erhaltung des Status quo gerichtet, weil die Beteiligten nur ihre eigene Wahrheit und Wirklichkeit sehen.“

Nach zwei turbulenten Ganztagsworkshops, an denen ein gutes Dutzend Manager aus allen Teilen der Wertschöpfungskette beteiligt war, startete die Marktexploration. Aus den ersten Erkenntnissen wurden Hypothesen formuliert, die wiederum mit dem Außendienst diskutiert wurden. Das war wertvoll, sagt Bennet van Well. „Wir haben andere Perspektiven hereingeholt und den bisherigen Deutungen über den Markt und ‚die Welt da draußen‘ etwas entgegen-gestellt.“ Die Kunden, so das zentrale Ergebnis der Exploration, spiegelten dem Unternehmen, dass zumindest für die kommenden zehn Jahre die *Lenze*-Produkte Antriebe und Steuerungen immer noch getrennt gedacht werden sollten. Diese Erkenntnis befeuerte den Konflikt um die Bedeutung der beiden Bereiche für die Marke.

Lenze nutzte die Ergebnisse auf mutige Weise. Das Unternehmen entschied sich gegen die Kundenmeinung. Es wagte einen Zeitsprung und positionierte sich deutlich zukunftsweisender. „Seit der Restrukturierung denken wir die beiden Produktgruppen immer zusammen und stecken viel Geld und Know-how in die Entwicklung. Wir haben uns damals gegen die vorherrschende Meinung auf dem Markt entschieden und drei Jahre später Recht bekommen“, sagt Tim Bendig. Das Unternehmen hat nicht nur die Marke anders positioniert, sondern auch den Vertrieb entsprechend anders organisiert. „Während die Markenpositionierung die Schauseite bedient, zeigt sich in der Aufstellung des Vertriebs, ob der Wandel tatsächlich tiefer geht und auch die grundlegenden Strukturen eine Transition erleben“, erklärt van Well. *Lenze* setzt zwar selbstredend immer noch auf die eigenen Leistungen und Produkte, hat diese aber in einen kundenorientierten Kontext gesetzt und sich die Mission gegeben, den Maschinenentwicklungsprozess für den Kunden radikal zu vereinfachen. Das wirkt auch nach außen mit dem Claim: „So einfach ist das.“ Dieser Anspruch ist das Leitmotiv für jeden Kundenkontakt.

„Klar ist: Die neue Marke ist eine überzeugende Schauseite – aber der Wandel muss dahinter stattfinden.“

— Bennet van Well, Metaplan

Allerdings birgt die klare Positionierung von *Lenze* die Gefahr, dass manche Kunden sich von der Marke abwenden und dem Unternehmen langfristig verloren gehen. „Wir sprechen heute explizit die Produktionsmaschinenbauer an, die unser Know-how schätzen, weil wir eben die Spezialisten in einem besonderen Bereich sind – und gleichzeitig müssen wir es ertragen können, Kunden freiwillig zu verlieren, die nicht zu unserem Angebot passen und Speziallösungen benötigen.“ Die Leistungen müssen zum Kunden passen und umgekehrt. 90 Prozent der Neukunden von *Lenze* gehören in die Kernzielgruppe. Damit ist auch das Gewinnwachstum der vergangenen Jahre zu erklären. Denn zum Beispiel durch Branchenkenntnis und Lerneffekte ergeben sich positive Effekte von selbst. Das klingt zu Unrecht nach einem Selbstläufer: Alte Kundenbindungen, bewährte Argumente, etablierte Produkte und Zielgruppen sichern dem Vertrieb den Großteil des Umsatzes. Wenn die Mitarbeiterinnen

und Mitarbeiter für den Umsatz incentiviert werden, handeln sie also ggf. gegen ihre eigenen Interessen und vielleicht sogar gegen die informellen Anweisungen

ihrer Vorgesetzten, wenn sie dem neuen Paradigma folgen. Auch wenn sich bei *Lenze* viele Kollegen an der neuen Struktur orientieren, gibt es daher immer wieder Ausreißer. Etwa, wenn Umsatz in den Branchen generiert werden kann, die nicht im Fokus der Strategie stehen, oder die neuen Prozesse in anderen Ländern, Märkten und Kulturen ausgerollt werden.

„Das passiert immer wieder – und deswegen müssen wir auch ständig an un-

serem Profil weiterfeilen“, sagt Tim Bendig. Es kommt dann stark auf die Kommunikation und das strategische Marketing an. „Wir scheuen den konstruktiven Konflikt nicht und reagieren bei ersten Signalen, wenn etwas aus dem Ruder zu laufen droht.“ Das funktioniert gut: weil sich am Anfang des Prozesses die Verantwortlichen im Unternehmen gemeinsam darauf verpflichtet haben, die Führungskräfte auch weiterhin hinter der Positionierung stehen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Beispiel in der Entwicklung oder im Vertrieb neue Rollen bekommen haben, in denen sie viel mehr bewegen können als zuvor. „Klar ist: Die neue Marke ist eine überzeugende Schauseite – aber der Wandel muss dahinter stattfinden“, sagt auch Bennet van Well. „Das ist die eigentliche Herausforderung, weil mit den Strukturen hinter der Schauseite immer Interessen verbunden sind. Die Organisation muss nachziehen – und da ist auch bei *Lenze* wohl noch einiges zu tun.“ ☒



BENNET VAN WELL ist Partner bei Metaplan und berät Managementteams in Strategie- und Organisationsprozessen.

Klare Sicht

Wie Tom Leifer Design den Wandlungsprozess begleitet hat.

Metaplan hat sich von der Wolke verabschiedet. Die neue Gestaltung des Logos und des gesamten Auftritts ist das Ergebnis eines längeren Prozesses, mit dem sich das Unternehmen in den vergangenen Jahren beschäftigt hat.

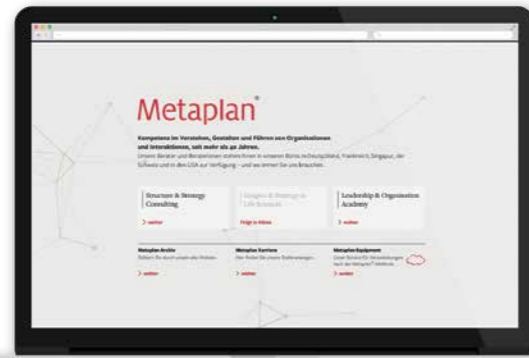
Ein neues Corporate Design hat gute Gründe. Im besten Fall zeigt es nach außen, dass sich ein Unternehmen mit seinem Innersten beschäftigt hat. Gleichzeitig hat es die Bedürfnisse der Kunden und den Auftritt der Wettbewerber sowie die Veränderungen in der eigenen Branche analysiert und verstanden, hat daraus Schlüsse für die eigene Präsentation gezogen. Auf eine rein kosmetische Abkehr vom Alten hingegen hat das Unternehmen verzichtet – weil es, wie es sich gehört, vernünftig und zielgerichtet gehandelt hat. Bei Metaplan hat sich nach fast 40 Jahren die Wolke – eingetragenes Warenzeichen seit 1979 – verzogen, was intern für nicht geringe Diskussionen gesorgt hat. Erfolgreich waren die Beraterinnen und Berater auch im alten Gewand: Gerade weil sie auf jahrzehntelanges Know-how aufbauen konnten, das nicht zuletzt mit dem alten Logo assoziiert wurde. Es stand – mit einem kleinen bisschen Selbstironie, aber auch viel Wahrheit – für die „hochfliegenden“ Gedanken, die Metaplanerinnen haben. Und für die Kraft, die Komplexität von Problemen und Aufgaben zu sehen und zu beherrschen.

Aber: Es hat sich auch einiges verändert. Nicht die generelle Herangehensweise an Projekte, die Akribie, das freie Denken, die umfassende Sicht der Dinge. Spiegelte hingegen das alte Design die Größe des Unternehmens wider? Den Charakter von Metaplan, das Angebot? War es zeitgemäß und entsprach es den Erwartungen der Kunden, dem Umfeld, in dem sich das Unternehmen präsentiert – und vor allem dem eigenen Anspruch? Die Antwort: eher nein. Die Geschäftsfelder zum Beispiel haben sich stark gewandelt. Die Metaplan-Experten haben schon immer Impulse gegeben, denken geholfen und auf höchster Ebene bei den Kunden die Veränderungen stimuliert, die nötig sind, um erfolgreich Organisatio-

nen zu entwickeln. Das passierte und passiert neben der Strategieberatung auf Vorstandsebene heute auch vermehrt und intensiv im Life-Science-Bereich. Ihn sieht Metaplan heute als separate Zielgruppe und expandiert hier stark. Ebenso ist die Akademie für Unternehmerinnen, Manager, Beraterinnen und Führungskräfte immer erfolgreicher geworden.

Alle diese echten, gefühlten oder wahrgenommenen Veränderungen möchte Metaplan durch den eigenen Auftritt vermitteln: im Logo, das durch mehr Klarheit und Stringenz besticht. Im neuen, modernen Firmengebäude in Quickborn, das mit schlichter Eleganz Maßstäbe setzt. Oder auf der Website, auf der sich im Hintergrund Punkte in einem Netz bewegen, neue Cluster und Koalitionen bilden und damit auf die Arbeit der Beraterinnen und Berater anspielen, die nie eindimensional vorgehen.

Deshalb ist die Wolke nun Geschichte. Eine, an die man sich gerne erinnert. Und die, von ihrem innersten Kern gedacht, weiterhin über Metaplan schwebt. ☒



VERNETZT DENKEN

Strukturen und Verbindungen in verschiedenen Dimensionen zählen als Keyvisual in die Arbeitsweise von Metaplan ein, rechts auf der Programm-Broschüre und interaktiv auf der Website: ☒ www.metaplan.de



TOM LEIFER ist Geschäftsführer der gleichnamigen Hamburger Designagentur mit den Schwerpunkten Branding, Markenkommunikation, Editorial und Webdesign: ☒ www.tomleiferdesign.de



AUSGEZEICHNET

Als Preisträger des diesjährigen Corporate Design Preises findet der Relaunch Anerkennung in der Fachbranche.

Versus – Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen

Metaplan findet gemeinsam mit den Kunden Lösungen. Bis es so weit ist, prallen im diskursiven Prozess nicht selten gegensätzliche Meinungen aufeinander, wie in jedem guten Gespräch.

„Versus“, der neue Titel des seit 2003 erscheinenden Newsletters, greift das Metaplan-Arbeitsprinzip auf. In der Beratung werden

die Spannungen, die zwischen verschiedenen Interessen bestehen, herausgearbeitet und in Handlungsmöglichkeiten verwandelt. Der Rückbezug auf Quickborn ist übrigens bewusst gewählt. Trotz des internationalen Geschäfts bleibt die Kleinstadt bei Hamburg das Herzstück des Unternehmens.

Präzise, aber ungenau

Vor jeder Veränderung einer Organisation steht eine Zielbestimmung. Sie muss ein gewisses Maß an Flexibilität haben.

— Stefan Kühl, Metaplan

Wenn ein Unternehmen etwas Grundlegendes verändern will, erstellt es Szenarien und Vorstellungen von effektiver Organisation, legt passende Ziele fest, samt einem darauf basierenden Unternehmensleitbild. Und dann geht es los: Konzepte werden auf Hochglanzpapier gedruckt und mit Bildern illustriert. Die Belegschaft wird in Sporthallen zu Großkonferenzen zusammengeholt, um ein Gemeinschaftsgefühl für den Veränderungsprozess herzustellen. Und allzu oft bleibt nicht viel von den hehren Plänen übrig. Wenn Zielbestimmungen und Leitbilder aus allzu offensichtlichen Plattitüden bestehen, können sie die Mitarbeitenden kaum erreichen. Ein gewisses Maß an Managementprosa à la „Wir wollen Weltklasseprodukte für einen Weltmarkt herstellen“ mag ein Unternehmen zwar verkraften. Beschränken sich die propagierten Ziele jedoch auf solche Allgemeinplätze, verpufft die Wirkung in den Foyers und Fluren der Unternehmenszentralen.

Unternehmen müssen die Ziele des Wandels so konkret definieren, dass ihre Realisierbarkeit erkennbar ist. Die Zielbestimmungen und enge Ideologien motivieren nur dann zu Handlungen, wenn sie Strukturveränderungen definieren, realistische Zahlen nennen und klare, einhaltbare Prinzipien aufzeigen. Gemeinsame Ziele verlangen von den Akteuren darüber hinaus, dass sich ihre Entscheidungen auch weitgehend daran orientieren. Gleichzeitig reduziert ein solches Vorgehen die Notwendigkeit, vor jeder Handlung wieder grundlegend neue Entscheidungen treffen zu müssen – eine zumindest temporäre Lösung für die Entscheidungsprobleme, mit denen Organisationen permanent konfrontiert werden. Schön und gut – aber präzise Ziele haben auch eine Kehrseite: Genaue Zielbestimmungen machen dumm. Ist die strategische Ausrichtung zu genau beschrieben, die Ideologie des Wandels sehr eng definiert, wird der Spielraum für Veränderungen begrenzt. Innovationen finden nicht statt. Denn nur diejenigen, die im durch die Zielbestimmung vorgegebenen Sinn handeln, können davon ausgehen, dass sie Konsens, Zustimmung und damit Applaus finden.

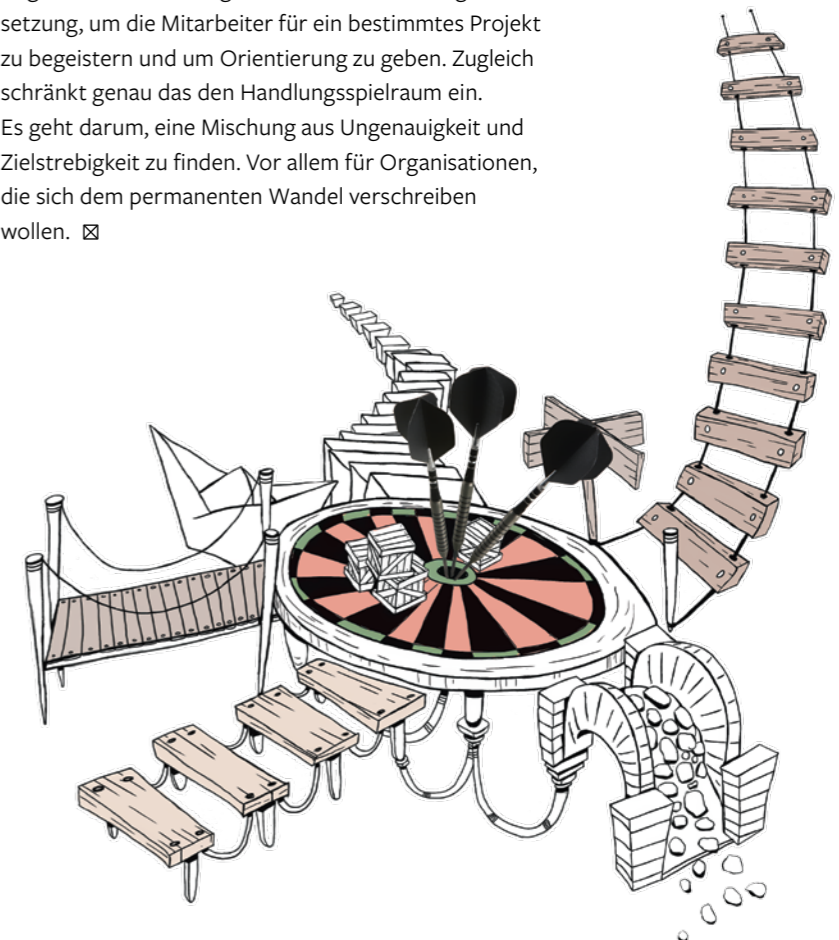
Innovationen brauchen Spielraum

Wenn die Zeiten turbulent sind, kann es dagegen sein, dass Organisationen ohne klare Ziele und Ideologien besonders erfolgreich sind. Sie können auf Umweltveränderungen besser reagieren. Einem Witterungsbegebenen eröffnet sich, wenn er kein bestimmtes Ziel hat, ein Ziel ums andere. Es scheint also fast ein Glücksfall zu sein, dass sich Organisationen allen Bemühungen des Managements zum Trotz nie völlig auf eine eindeutige Zielbestimmung und präzise Zwecke festlegen lassen. Langfristig führt dieses Unterlaufen dazu, dass das Handlungsspektrum der Organisation breiter wird – sie sollte ihren ungehorsamen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor deren Entlassung wenigstens kurz dafür danken.

Einen leichten Ausweg aus dem Dilemma gibt es nicht: Organisationen benötigen eine ausreichend enge Zielsetzung, um die Mitarbeiter für ein bestimmtes Projekt zu begeistern und um Orientierung zu geben. Zugleich schränkt genau das den Handlungsspielraum ein. Es geht darum, eine Mischung aus Ungenauigkeit und Zielstrebigkeit zu finden. Vor allem für Organisationen, die sich dem permanenten Wandel verschreiben wollen. ☒



STEFAN KÜHL Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Senior Consultant bei der Firma Metaplan.



Was nicht passt, wird passend gemacht

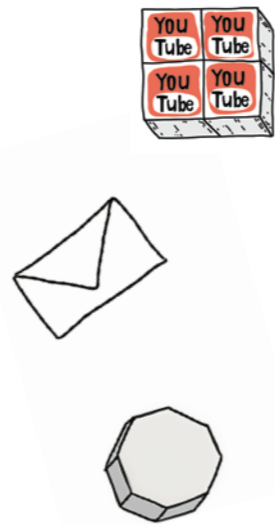
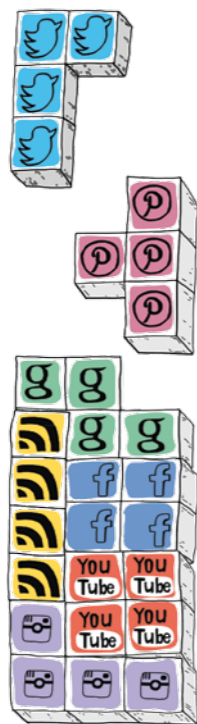
Fast alle Organisationen nutzen soziale Medien. Aber die wenigsten machen sich Gedanken darüber, ob sie Facebook, Yammer und Co. wirklich benötigen – und ob ihre eigenen Strukturen schon dafür bereit sind.

Die Lobeshymnen klingen laut: Die sozialen Medien des Web 2.0 sind nicht nur allzeit und an jedem Ort verfügbar – sie haben auch ein riesiges Potenzial, Machtverhältnisse zu beeinflussen und Hierarchien zu verändern. Das ist zum Beispiel abzulesen an einigen Protestbewegungen, die sich über verschiedene Kanäle vernetzt und Schlagkraft gewonnen haben, weil sie viel mehr Menschen einfacher und direkter als über traditionelle Medien erreichen konnten: Occupy zum Beispiel, einzelne Gruppen in den Ländern des Arabischen Frühlings oder die Anti-Pegida-Kampagnen. Sie konnten sich mit Hilfe sozialer Medien formen, vergrößern, austauschen, verabreden und informieren – und so Öffentlichkeit für ihre Anliegen schaffen.

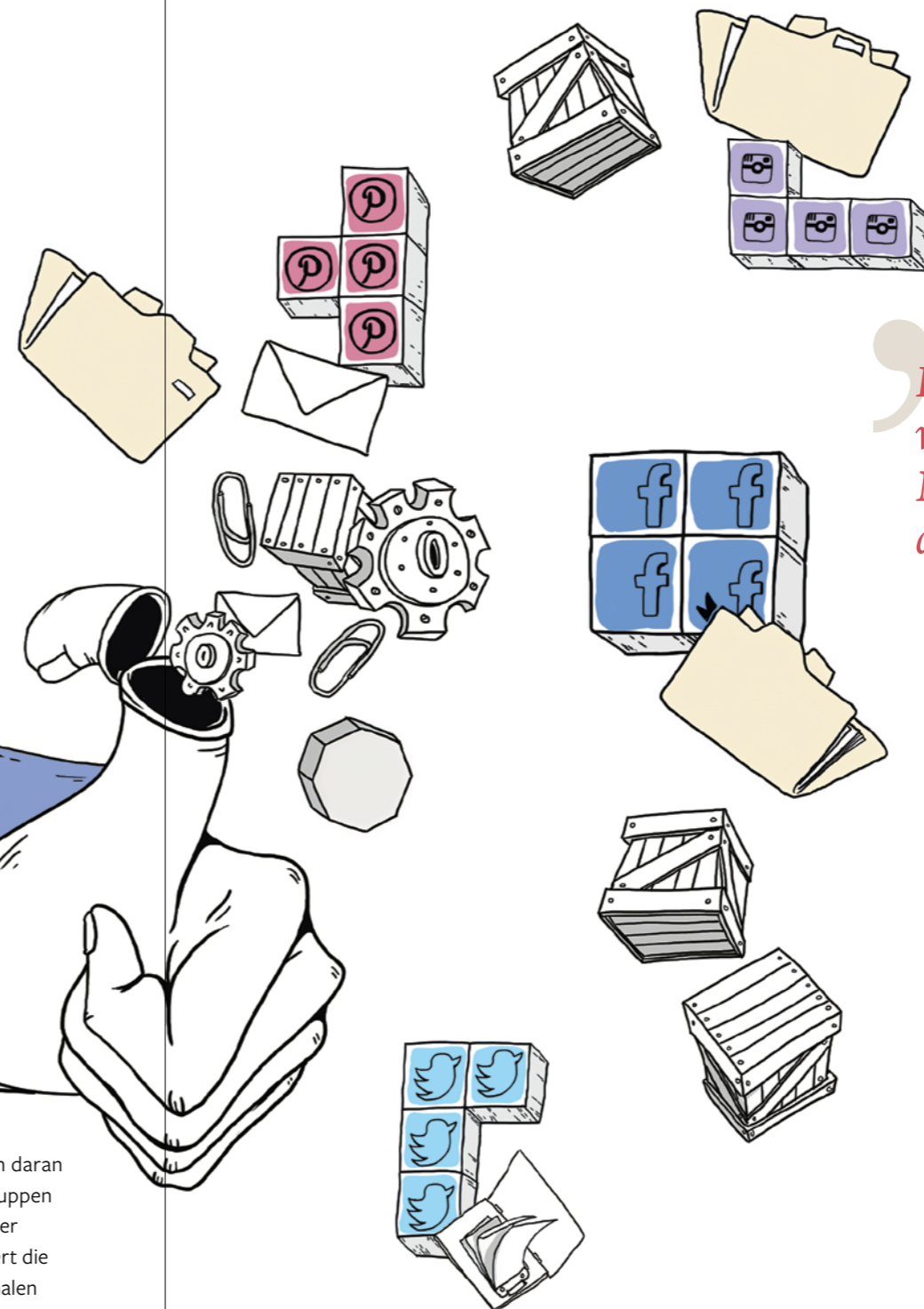
Grundprinzip ist die Freiheit der Kommunikation. Und das gilt für die meisten der internetbasierten Interaktionsmedien, von denen hier die Rede sein wird und die der Einfachheit halber unter dem Begriff der sozialen Medien zusammengefasst werden. Werden sie allerdings innerhalb von Unternehmen eingesetzt, werden Heilsversprechen wie Offenheit, Transparenz oder die Möglichkeit, sich zu äußern, wie man möchte, weniger selbstverständlich. Die Organisation als System, so hier die These, wird das soziale Medium immer den eigenen Strukturen unterwerfen, ob man nun will oder nicht. Und damit ist das Projekt fast schon beendet. Einige Beispiele verdeutlichen das.

Soziale Medien sind kein Selbstzweck

Der Kommunikationsvorstand eines Technologiekonzerns mit mehr als 11.000 Mitarbeitern und einer ganzen Reihe von Geschäftsbereichen möchte Facebook zur Unternehmenskommunikation einführen. Sein Ziel: Er will Kunden, Mitarbeiter und Wettbewer-



ber informieren. Eine hehre Aufgabe, die schon daran scheitern könnte, dass die Interessen der Zielgruppen so stark voneinander abweichen. Der erste Fehler des Vorstands folgt auf dem Fuße: Er strukturiert die einzelnen Facebook-Seiten entlang der funktionalen Organisation – jede Division bekommt ein eigenes Portal. Das Unternehmen überträgt also seine interne Struktur auf die äußere Kommunikation, was für die Nutzer nicht einfach zu verstehen ist. Weil kaum jemand weiß, was er posten soll, macht der Vorstand Vorgaben: Jeder Geschäftsbereich muss zwei „Wussten Sie schon?“ im Monat veröffentlichen – die spannenden Projekte und Produkte werden anschließend von der Kommunikationsabteilung freigegeben. Das Problem: Quasi mit der ersten Meldung, übrigens im nüchternen Pressemitteilungs- und nicht im Facebook-adäquaten Stil geschrieben, entsteht Streit darüber, wer welchen Erfolg vermelden kann. Die Muttergesellschaft verbucht die besten Meldungen für sich, die Geschäftsbereiche bekommen den Rest. Die „Likes“, also eine der vielen Währungen bei



Facebook, bleiben aus – und der Vorstand kommt auf die Idee, die Beschäftigten genau darum zu bitten. Die wenigsten machten das. Warum? Vielleicht einfach, weil sie in diesem Bereich ihre Autonomie behalten wollen? Allein schon die Vorstellung, dass sie Postings ihres Unternehmens mit „Gefällt mir“ markieren, nachdem sie am Abend zuvor ihren Freunden über die Probleme bei der Arbeit berichtet haben, sorgt für kaum auflösbare Widersprüche. Die besonders schräge Wendung kommt zum Schluss. Die Einführung von Facebook wird als Erfolg bewertet. Nicht die Ergebnisse, sondern der reine Akt. Auch deswegen, weil die Kommunikationsabteilung zwei

Die Einführung von Facebook wird als Erfolg bewertet. Nicht die Ergebnisse, sondern der reine Akt. — Judith Muster, Metaplan

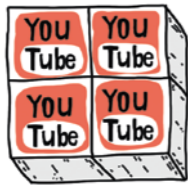
neue Mitarbeiterinnen einstellen musste – und damit ihre eigene Wichtigkeit steigert und das Kräfteverhältnis zugunsten des Kommunikationsvorstands verschiebt. Wenn das Ziel genau das sein soll, ist es ein Erfolg. Punkt.

Transparenz führt zu Verschleierung

Der Chef einer kleinen Beratungsfirma führt Yammer ein, ein soziales Netzwerk für Unternehmen. Die Funktionen sind umfangreich. Die zehn Beraterinnen können Dokumente teilen und bearbeiten, Wissen austauschen und miteinander – ähnlich wie bei Facebook – kommunizieren. Die Idee ist bestechend: Die Mitarbeiter, die an verschiedenen Standorten und bei den Kunden beschäftigt sind, sollen enger zusammenrücken und Synergien nutzen können. Ebenso soll die Verknüpfung das „laute Denken“ anregen. Und eine ganz pragmatische Anwendung ist ebenfalls schnell geklärt: Die Kolleginnen sollen einfacher als zuvor mitteilen können, wo am Flughafen der Firmenwagen abgestellt wurde.

Mit dem eigentlichen Ziel des Firmenchefs aber beginnen die Probleme. Das Unternehmen möchte mit Hilfe von Yammer einfacher darauf reagieren können, wenn einzelne Berater zeitweise eine zu hohe Auslastung haben. In das Netzwerk sollen die Mitarbeiterinnen ihre freien Kapazitäten eintragen, so dass schnell zu sehen ist, wer die Möglichkeit hat, wegen Vakanzen im Terminplan andere zu unterstützen. Transparent für alle. So weit, so gut.

Nach einiger Zeit zeigen sich allerdings zwei Effekte. Der Chef kann jederzeit kontrollieren, wer wie ausgelastet ist, und hat damit ein großes Druckmittel in der Hand. Was dazu führt, dass die Mitarbeiterinnen mehr als großzügig bemessene Termine für die eigenen Kunden im Kalender vermerken: um nicht als →



→ unausgelastet und erfolglos dazustehen – und um genügend Zeit für die Jobs zu haben. Durch die erhöhten formalen Anforderungen an die Kollegen passiert genau das Gegenteil von dem, was beabsichtigt ist.

Kommunikation braucht Ziele

Die Mitarbeiterinnen einer großen Vermögensverwaltung kommunizieren viel. Sehr viel. Vor allem per Mail – und das sollte sich ändern. Ein „Social Intranet“ wird aufgesetzt, das dabei helfen soll, die Effizienz der Arbeit zu steigern. Die Kollegen sollen von überall Zugriff auf alle Daten haben – und damit erhöhte Transparenz schaffen, die allen zugutekommt. Nach der Einführung stellte das Unternehmen allerdings schnell fest, dass so viel Offenheit doch nicht gewollt ist. Die Beschäftigten kommentieren zum Beispiel bei bestimmten Abläufen munter drauflos, was die Cheftage nicht gut findet – die dementsprechend sämtliche Kommentarfunktionen deaktivieren lässt. Die Interaktion verschwindet, aus einem sozialen Medium wird eine reine Datenbank.

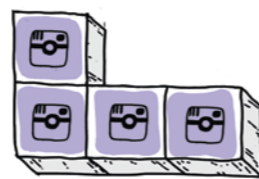
Soziale Medien können die Vorteile der Arbeitsteilung untergraben

Die drei kurzen Beispiele stehen für zahlreiche Organisationen, die versuchen, die Vorteile der sozialen Medien innerhalb von Organisationen zu nutzen. Gleichzeitig versuchen sie aber die Eigenarten der Medien – Interaktion, Offenheit, Transparenz, freies Entfalten von Meinungen und Stimmungen – im eigenen Sinne zu beeinflussen. Und das ist keine Überraschung.

Der Grund: In Organisationen kann nicht hierarchie- und machtfrei kommuniziert werden – auch dann nicht, wenn technische Mittel eingesetzt werden, die das eigentlich ermöglichen sollen. Zunächst einmal widersprechen die Prinzipien von sozialen Medien in höchstem Maße denen des Organisierens. Organisieren heißt, Kommunikation gezielt zu reduzieren. Es werden Kommunikationswege bestimmt, damit eben nicht jede mit jedem über alles reden muss. Die Entscheidung darüber, welche Personen eingestellt werden und welche Stellen sie besetzen, legt fest, wer mit welchem Hintergrund zukünftig bestimmte Entscheidungen trifft. Damit ist vor allem aber auch eine Grenze zu denen gezogen, die nicht mitentscheiden dürfen.

Ebenso werden Aufgaben verteilt, die so relativ unabhängig voneinander erledigt werden können. Es muss sich eben nicht jeder um alles kümmern.

„In Organisationen kann nicht hierarchie- und machtfrei kommuniziert werden – auch dann nicht, wenn technische Mittel eingesetzt werden, die das eigentlich ermöglichen sollen.“ — Kai Matthiesen, Metaplan



Arbeitsprozesse, die für alle transparent sind, hebeln diese Vorteile ggf. wieder aus – und verschenken das Potenzial der Arbeitsteilung. Das gilt auch für das Expertenwissen, das in Organisationen zu Macht führt. Für einzelne Akteure kann es durchaus sinnvoll sein, Wissen als Machtmittel zurückzuhalten und nicht in sozialen Medien zu vergesellschaften.

Das klingt wie eine rückwärtsgewandte Absage an den Einsatz moderner Technologien. Ist es aber nicht. Es geht nur darum, dass Organisationen wissen müssen, was sie tun. Soll die Einführung von sozialen Medien gelingen, muss sie genauso sorgfältig durchdacht sein wie andere Reorganisationen auch. Die Technik allein kann es nicht richten. Die Effekte von sozialen Medien lassen sich nicht einfach auf Organisationen übertragen. Daneben muss vorher gut überlegt sein, welche Diskurse in der Organisation geführt werden sollen. Denn in der virtuellen Kaffeeküche bleiben der kritische Satz über den Vorgesetzten oder das gar nicht so innovative Projekt fixiert. Schriftlichkeit funktioniert nun mal anders als das rein informell zwischen zwei Tassen Cappuccino oder beim leichthändigen Schmieren eines Butterbrots Gesprochene. Und vielleicht ist das auch gar nicht so schlecht. ☒



JUDITH MUSTER ist Senior Consultant bei Metaplan. Sie berät, lehrt und forscht zu Social Media und Organisationen.



KAI MATTHIESEN ist geschäftsführender Partner von Metaplan und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

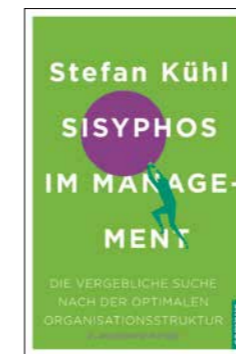
LESEEMPFEHLUNG Ein weiterer Artikel des Autorenteams über Macht und Social Media in Organisationen erscheint außerdem in der nächsten Ausgabe der Zeitschrift Organisationsentwicklung (03/15).

Buchbesprechung

Neuerscheinungen

Kaum jemandem gelingt der Brückenschlag zwischen Organisationswissenschaft und -praxis so gut wie Stefan Kühl. Seine Einmischungen haben die Debatte über moderne Managementleitbilder wie Dezentralisierung, Hierarchieabbau, Empowerment oder organisationales Lernen geprägt. Jetzt erscheinen seine drei Bücher über die neuen Formen der Organisation in aktualisierter und erweiterter Neuauflage.

Alle Titel auch als E-Book erhältlich!



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen heute eigenverantwortlich handeln, aber möglichst nur in dem vom Management vorgegebenen Rahmen. Man fordert von ihnen, wie „Unternehmer in Unternehmen“ zu agieren, dabei immer im Sinne des gesamten Unternehmens. Stefan Kühl analysiert systematisch die Paradoxien und Widersprüche, die durch die neuen Managementkonzepte entstehen.

2., aktualisierte Auflage, ca. 220 Seiten, kartoniert, 14 × 21,3 cm
D 24,90 €, A 25,60 €, CH 34,60 Fr.
ISBN 978-3-593-50226-7



Dass Regenmacher Regen bringen, gehört in den Bereich des Aberglaubens. Sie stiften jedoch zweifelsohne Zusammenhalt unter denen, die an dieses Instrument glauben. Stefan Kühl beschreibt, wie dieses „Regenmacher-Phänomen“ im Konzept lernender Organisationen wirkt. Viele moderne Managementprinzipien erreichen nicht das, was sie versprechen. Die als Erfolgsrezepte gehandelten Prinzipien wie klare Zielvereinbarungen, Mitarbeiteridentifikation, Partizipation und permanentes Lernen haben aber andere hilfreiche Effekte ...

2., aktualisierte Auflage, ca. 220 Seiten, kartoniert, 14 × 21,3 cm
D 24,90 €, A 25,60 €, CH 34,60 Fr.
ISBN 978-3-593-50294-6



„Jede Veränderung hat ihren Preis“ – Stefan Kühl wendet sich gegen den blinden Enthusiasmus, mit dem die Konzepte zur Enthierarchisierung und Dezentralisierung von Organisationen auch heute noch angepriesen werden. Gestützt auf empirische Studien in europäischen und US-amerikanischen Unternehmen beschreibt er anschaulich, warum diese Managementkonzepte Organisationen bis an den Rand der Existenz bringen können.

6., aktualisierte Auflage, ca. 200 Seiten, kartoniert, 14 × 21,3 cm
D 24,90 €, A 25,60 €, CH 34,60 Fr.
ISBN 978-3-593-50293-9

Management-Seminare

Aktuelle Highlights der Metaplan Akademie

Qualifizierungsprogramm 2015/2016

Zentrale Kompetenzen um Organisationen wirksam zu führen

Am 16. September startet der 10. Jahrgang unseres praxisfundierten Qualifizierungsprogramms für Unternehmer, Managerinnen und Berater. Vertiefen Sie das Verständnis Ihrer eigenen Organisation und erweitern Sie Ihre Gestaltungsmöglichkeiten durch den Blick auf Themen wie Organisationsstrukturen, lokale Rationalitäten, Mikropolitik und stakeholderintensive Verständigungsprozesse. Einzelmodule sind nach Verfügbarkeit buchbar.

PROGRAMM & TERMINE

SEPT. 2015 16.–19.	Modul 1 Organisationen gestalten
NOV. 2015 19.–21.	Modul 2 Organisationskulturen beeinflussen
JAN. 2016 20.–23.	Modul 3 Strategien entwickeln
MÄRZ 2016 3.–4.	Zusatzformat „Leitbilder erarbeiten“ oder Fallsupervision I
APRIL 2016 14.–16.	Modul 4 Kunden verstehen
MAI 2016 2.–3.	Fallsupervision II
JUNI 2016 2.–4.	Modul 5 Projekte führen

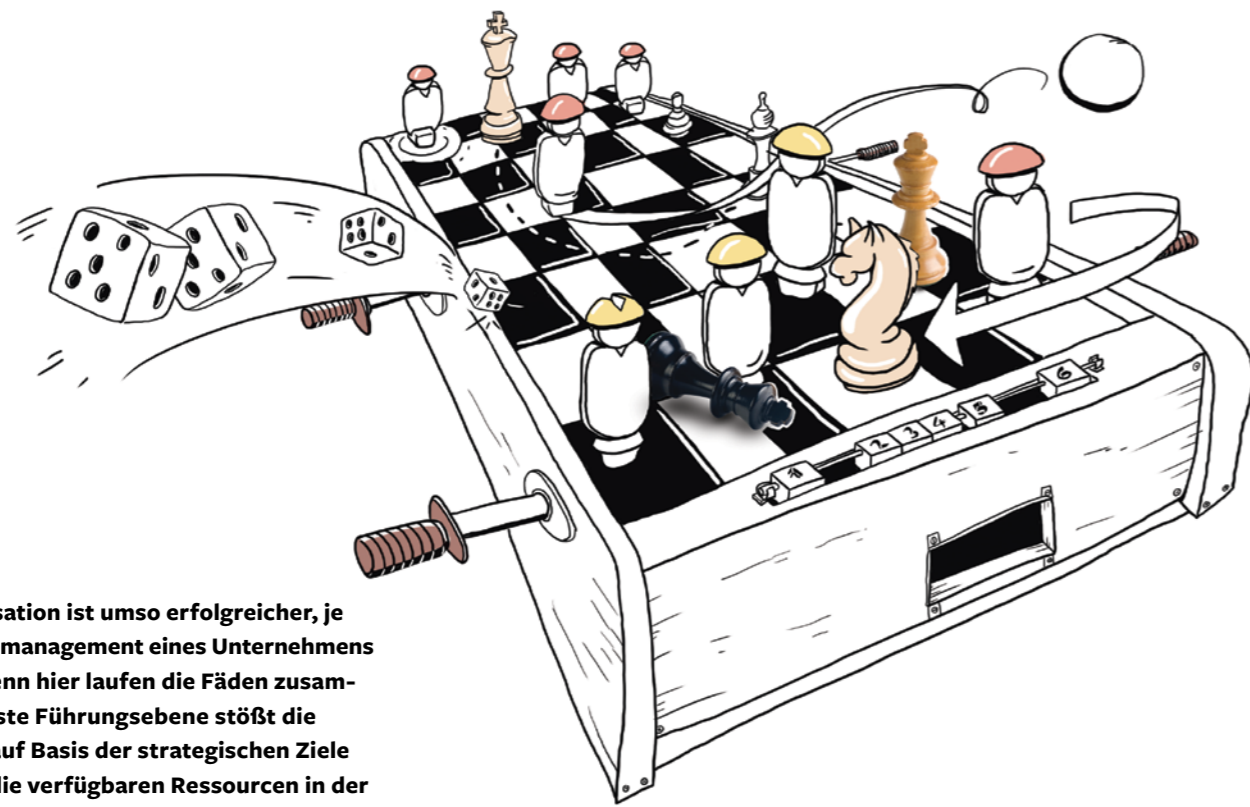
INFOS & ANMELDUNG

academy.metaplan.de

Charlotte Rosendahl
charlotterosendahl@metaplan.com

In Führung gehen

Metaplan hat im Rahmen einer Reorganisation die mittlere Führungsebene des Customer-Care-Spezialisten *buw* fit für die bevorstehenden Veränderungen gemacht. Im Organizational Leadership Program von Metaplan kommen Praxis und Theorie in konkreten Projekten zusammen.



Eine Reorganisation ist umso erfolgreicher, je besser das Topmanagement eines Unternehmens beraten ist. Denn hier laufen die Fäden zusammen: Die oberste Führungsebene stößt die Veränderung auf Basis der strategischen Ziele an und kennt die verfügbaren Ressourcen in der Organisation. Und solche Impulse, wenn nötig begleitet durch einen externen Partner, führen im besten Falle zu einer Struktur, die sich bis in die untersten Ebenen durchzieht und auch verstanden wird.

Die Herausforderung besteht allerdings darin, neue Ideen in der Organisation zu verankern und im Alltag umzusetzen. Die veränderten Strukturen und Vorgaben verpuffen viel zu oft, weil sie verwässert und Gewohnheit oder Beharrungswillen geopfert werden. Zugleich werden diejenigen, die den Wandel umzusetzen haben, nicht rechtzeitig oder nicht tief genug eingebunden. „Mit dem Organizational Leadership Program von Metaplan wählen wir einen anderen Zugang“, sagt Metaplan-Beraterin Judith Muster. „Wir setzen beim Topmanagement an, befähigen aber gleichzeitig die Führungskräfte auf der mittleren Hierarchieebene, den Wandel mitzugestalten.“ Das Programm verzahnt die pragmatische Unternehmensberatung mit einer strategischen Personalentwicklung.

Ein Beispiel für diesen Ansatz ist Deutschlands größter inhabergeführter Dienstleister für ganzheitliches Kundenmanagement: das Unternehmen *buw*, das in den vergangenen Jahren in einem umkämpften Markt überdurchschnittlich schnell auf mehr als 5.700 Mitarbeiter an zwölf Standorten gewachsen ist. „Der Grund dafür: *buw* orientiert sich stark an den Bedürfnissen der Kunden“, sagt Daniel Benzenhöfer, Geschäftsführer von *buw*. „Unsere Customer-Care-Center wenden maßgeschneiderte und innovative Lösungen für die Konzerne und mittelständischen Unternehmen an und müssen dabei extrem schnell reagieren.“ Dazu gehört etwa, Prozessoptimierungen oder Geschäftschancen zu entwickeln, an die die Kunden von *buw* noch gar nicht gedacht haben, oder die immer stärker werdenden sozialen Medien besser einzubeziehen.

Diese Innovationskraft und das dazugehörige Tempo könnten durch die eigene Größe eingeschränkt werden. „Um hier entgegenzuwirken, mussten wir unsere Organisationsstruktur anpassen. Wir haben die Verantwortungsbereiche unserer Projektleitungen vergrößert und deren Arbeit über Standorte hinweg an Großkundenprojekten ausgerichtet“, sagt Daniel Benzenhöfer. „Denjenigen, die das im operativen Geschäft verantworten, haben wir gemeinsam mit Metaplan geeignete Methoden an die Hand gegeben, um die Reorganisation von Anfang an verstehen, mittragen und an ihre Projektteams weitergeben zu können.“ Ein folgerichtiger Ansatz: Die Projektleiterinnen und -leiter des Bereichs Customer Care Operations haben die Verantwortung für jeweils mehr als 100 Beschäftigte und gleich mehrere Großkundenprojekte, in denen täglich Tausende Kontakte mit Endkunden stattfinden. Gleichzeitig sorgen diese Führungskräfte dafür, dass sie gemeinsam mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die neue Organisationsstruktur im täglichen Geschäft umsetzen können.

Bedarfsgerechte Qualifizierung von Führungskräften

„Gemeinsam mit der *buw*-Personalabteilung haben wir ein individuell auf das Unternehmen zugeschnittenes einjähriges Programm entwickelt, an dem 18 Projektleiterinnen und -leiter an fünf Modulen in unserer Metaplan-Akademie teilnehmen“, beschreibt Christoph Nahrholdt das Vorgehen. Ziel: den Blick für die mikro-politischen Mechanismen im eigenen Unternehmen, die Optionen der Kundenentwicklung sowie die ganz persönlichen organisationalen Gestaltungsmöglichkeiten zu schärfen. „Dazu haben wir das mittlere Führungsteam bei Aufgaben im Projektgeschäft, bei konkreten Vorhaben und in den Phasen zwischen den Akademietagen eng begleitet und immer wieder auch mit der *buw*-Geschäftsführung zusammengebracht“, sagt der Leiter der Metaplan-Akademie.

Gemeinsam analysierten die Metaplan-Berater und die *buw*-Führungskräfte Case Studies aus dem Alltag, setzten projektspezifische Lösungen um und bauten einen umfangreichen Methodenbaukasten auf. „Gleichzeitig konnten die *buw*-Mitarbeiterinnen und -mitarbeiter ihr eigenes Unternehmen bei der Reorganisation beraten“, erklärt Judith Muster von Metaplan. Theorie und Praxis befruchteten sich also gegenseitig: mit ablesbaren und damit auch motivierenden Erfolgen für die Führungskräfte – und mit einem großen Benefit für die Organisation, die auf ein besser vernetztes, eigeninitiatives und organisationskluges Führungsteam zurückgreifen kann. ☒

Trainings

Trainingsprogramm für Moderation und Diskursführung

Zentrale Interaktionstechniken, um Meetings und Workshops effektiv zu führen

Wirkungsvolle Veränderungen und Lösungen entstehen nicht von selbst. Meist entwickeln sie sich in Besprechungen, Arbeitsgruppen oder Workshops – wenn diese richtig geführt werden: Unsere Interaktionstechniken unterstützen Sie dabei. Sie sorgen dafür, dass Diskussionen strukturiert verlaufen, setzen bei Bedarf steuernde Impulse und ermöglichen greifbare Ergebnisse.

Programm & Termine

Moderation - Gespräche strukturiert leiten
 8.-9. September 2015 — Quickborn
 10.-11. November 2015 — München
 2.-3. Dezember 2015 — Paris (englisch)
 8.-9. Dezember 2015 — Quickborn (englisch)

Workshop-Gestaltung
 Interaktionen vorbereiten und gestalten
 27.-28. Oktober 2015 — Zürich

Diskursführung - Denkgebäude öffnen und Auffassungen verändern
 24.-25. November 2015 — Zürich

Kompakttraining- Essenzielle Interaktionstechniken an zwei Tagen
 13.-14. Oktober 2015 — Quickborn

Laterales Führen
 Führen ohne Weisungsmacht
 22.-23. September 2015 — Frankfurt

Infos & Anmeldung
 ☎ trainings.metaplan.de

Marion Weiß
 ✉ marionweiss@metaplan.com

Für attraktive Gruppen- und Inhousekonditionen rufen Sie uns an unter:
 T +49 (4106) 617-0



JUDITH MUSTER
 ist Senior Consultant bei Metaplan und berät Führungsteams zu Reorganisationen.



CHRISTOPH NAHRHOLDT
 ist Senior Consultant bei Metaplan und Leiter der Leadership & Organization Academy.

Neu bei Metaplan:

Claudia Langen

Claudia Langen, Organisationsberaterin und Executive Coach, arbeitet seit März 2015 bei Metaplan.



Metaplan Wörterbuch (10)

Führung

Führen heißt Arbeit zu teilen und der geteilten Arbeit wieder eine gemeinsame Richtung zu geben. Denn was einmal geteilt wird, passt nicht so einfach wieder zusammen. Mehrere Handlungen sind möglich, Führung zeigt, wo vorne ist. Dabei ist Führung weniger eine Frage der Persönlichkeit: Gute Führung ist auf stützende Strukturen angewiesen. Andererseits ist Führung nichts anderes als das Schaffen ebendieser Strukturen – sie ist eigentlich eine Frage des Organisierens. Führung ist aber nicht unbedingt an Organigrammen abzulesen. Sie kann, muss aber nicht durch Hierarchie gestützt sein. Ebenso häufig ist laterales Führen ohne Weisungsmacht oder gar das „Unterführen“ von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeitenden zu beobachten.

Impressum

V. i. S. d. P.: Judith Muster
Goethestr. 16, 25451 Quickborn
T +49 (4106) 617-0,
F +49 (4106) 617-100
E judithmuster@metaplan.com
www.metaplan.de

Redaktion: Judith Muster, Marc-Stephan Andres;
Lektorat: Charlotte Rosendahl; Illustrationen:
KIM&HIM; Porträts: Klaus Nather; Gestaltung:
Tom Leifer Design; Beiträge sowie Internetadressen
sind geprüft; für etwaige Fehler und daraus resul-
tierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen
werden.

Leserbriefe, Kritik und Wünsche bitte an:
✉ feedback@metaplan.com

Was reizt Sie an Metaplan?

Allem voran der diskursive, wissen-
schaftlich fundierte Beratungsansatz
und die vielschichtigen Projekte.
Außerdem freue ich mich auf die enge
Zusammenarbeit mit den Kolleginnen
und Kollegen, die ich als sehr offen und
mit viel Energie und Kompetenz bei
der Sache erlebe. Das hat mir den Ein-
stieg leicht gemacht.

Was bringen Sie aus Ihrer Zeit vor Metaplan mit?

Vielfältige Erfahrungen als Inhouse Con-
sultant, Projektmanagerin, Gründerin
und Geschäftsführerin. Zudem habe ich
als selbstständige Beraterin gearbeitet,
mit Fokus auf Unternehmensentwicklung
und Führung. Bei diesen Projekten war
mir die vertrauensvolle Kooperation
besonders wichtig und das möchte
ich auch als Metaplanerin fortsetzen.

Auch Metaplan verändert sich stetig. Welche Impulse wollen Sie dem Unternehmen geben?

Personalentscheidungen sind Struktur-
entscheidungen. Von daher gehe ich
davon aus, dass diese – wie jede –
personelle Veränderung auch Neues
anstößt. Auf das gemeinsame Weiter-
entwickeln bin ich sehr gespannt!

Wo liegen Ihre Leidenschaften außerhalb der Arbeit?

Es ist eine Mischung aus sportlichen
Aktivitäten und Genuss: Ich bin gerne
in der Natur, rudere, mache Touren
mit und ohne Fahrrad, liebe gutes Essen
und Musik. Und als Norddeutsche
mag ich das Meer, und das zu jeder
Jahreszeit. ✉

Metaplan® Über 40 Jahre Erfahrung: Metaplan zählt zu den Pionieren der
Strategie- und Organisationsberatung. Von Anfang an hat sich Metaplan auf die
Führung von Organisationen und Interaktionen spezialisiert, im stetigen Austausch
zwischen Wissenschaft und Praxis.

Metaplan Hamburg

Goethestraße 16
25451 Quickborn
Deutschland

T +49 (4106) 617-0
E quickborn@metaplan.com

Metaplan Princeton

101 Wall Street
Princeton, NJ 08540
USA

T +1 (609) 688 9171
E princeton@metaplan.com

Metaplan Versailles

85, Avenue de Saint-Cloud
78000 Versailles Cedex
Frankreich

T +33 1 39 20 80 20
E versailles@metaplan.com

Metaplan Zürich

Zähringerstrasse 51
8001 Zürich
Schweiz

T +41 (44) 2 69 95 09
E zuerich@metaplan.com

Metaplan Singapore

80 Ansons Road
Singapore 079907
Singapore

T +65 81 61 70 11
E singapore@metaplan.com