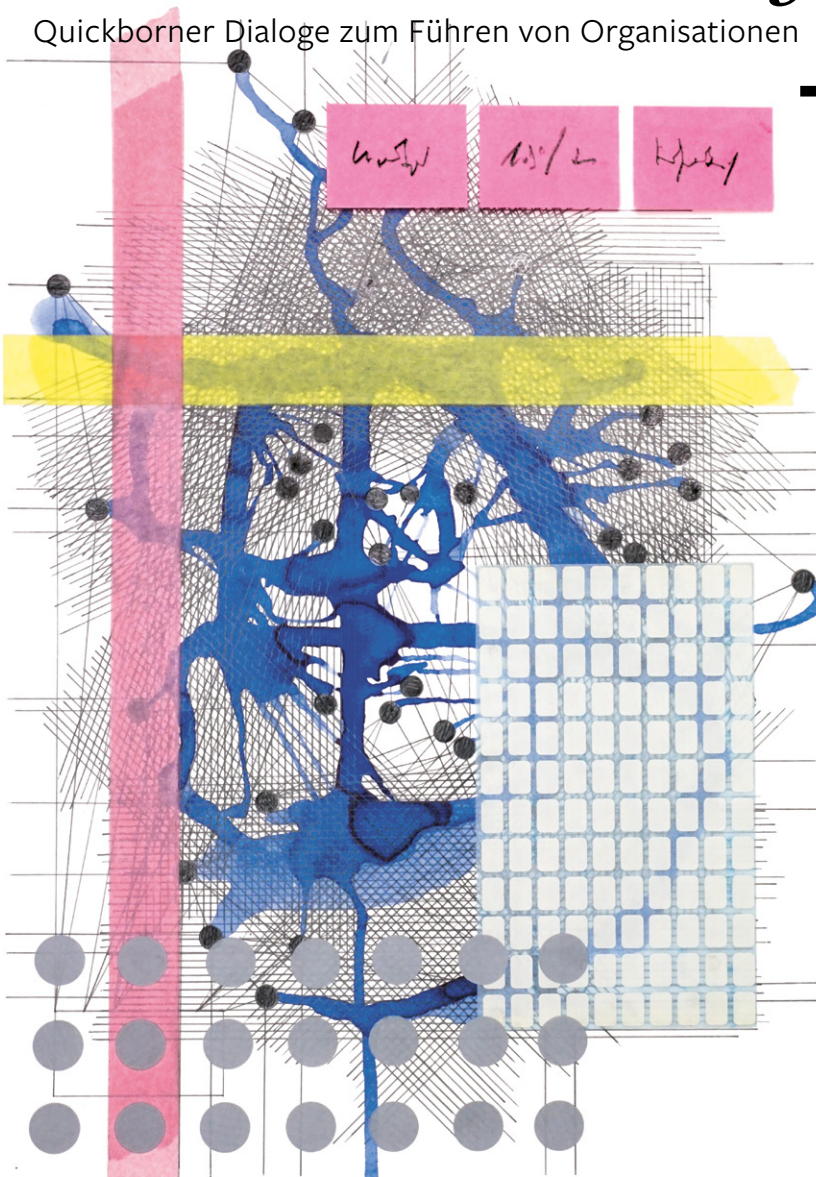


# Versus #03

Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen



Da ist vorne

## Die vier Mythen des Führens

**Weshalb Organisationen tatsächlich Führung brauchen. Und wieso sie ganz anders entsteht, als man gemeinhin annimmt.**

Kaum ein Klischee hält sich in der Unternehmenswelt so hartnäckig wie das des überlasteten Managers. Viele Führungskräfte beklagen – aus ihrer Perspektive: zu Recht – das Übermaß an anstehenden Entscheidungen und Aufgaben, die auf ihnen lasten. Eine wesentliche Ursache dafür liegt in einer verbreiteten Annahme: dass, wer in einer Organisation den Hut aufhat, auch die Kompetenz und Pflicht zur Führung habe. Das aber ist ein grundlegender Irrtum. Wer hierarchischen Status mit Führungsmacht verwechselt, riskiert scheiternde Projekte, demotivierte Kollegen und überforderte Managerinnen. Denn Führung ist keineswegs nur Sache der Vorgesetzten. Was aber ist sie dann? Und in welchem Zusammenhang stehen Organisationsstruktur und Führungsarbeit? →

Schwerpunktthema

## Bitte folgen Sie mir – Mythos Führung

**Gute Führung ist weder eine Sache der Hierarchie noch der Führungskräfte, sondern des organisationsklugen Handelns. Wie und wodurch aber geht man in Führung? Und wie kann Führung wirkungsvoll organisiert werden?**



6-7

### Einmischen oder Aufwischen?

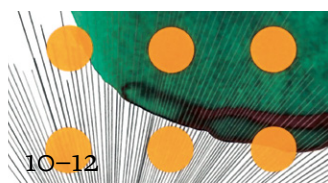
Über den Führungsalltag von internen Beraterinnen und Change Managern



8-9

### Führung ist bei Ihnen ein Thema?

Dann läuft etwas schief!



10-12

### Demokratie – aber wie?

Streitgespräch mit Thomas Sattelberger



13-14

### Mitnahmeeffekte

Die kritischen Führungsmomente crossfunktionaler Zusammenarbeit

Antworten auf diese Fragen zeigen, wie man mit organisationsklugem Setzen der richtigen Strukturbedingungen weit mehr erreichen kann als mit hierarchischem Durchregieren. Das hilft Führungskräften, zwischen relevanten und vernachlässigbaren Aufgaben zu unterscheiden. Unterm Strich sichert es eine höhere Konzentration auf die eigentlichen Aufgaben, mehr Wirkungsmacht und geringere Belastung. Dafür gilt es jedoch zunächst einmal, das Phänomen Führung genauer zu verstehen. Und das erfordert, mit einigen Mythen der Organisationslenkung aufzuräumen.

### Mythos Nr. 1: Hierarchie führt

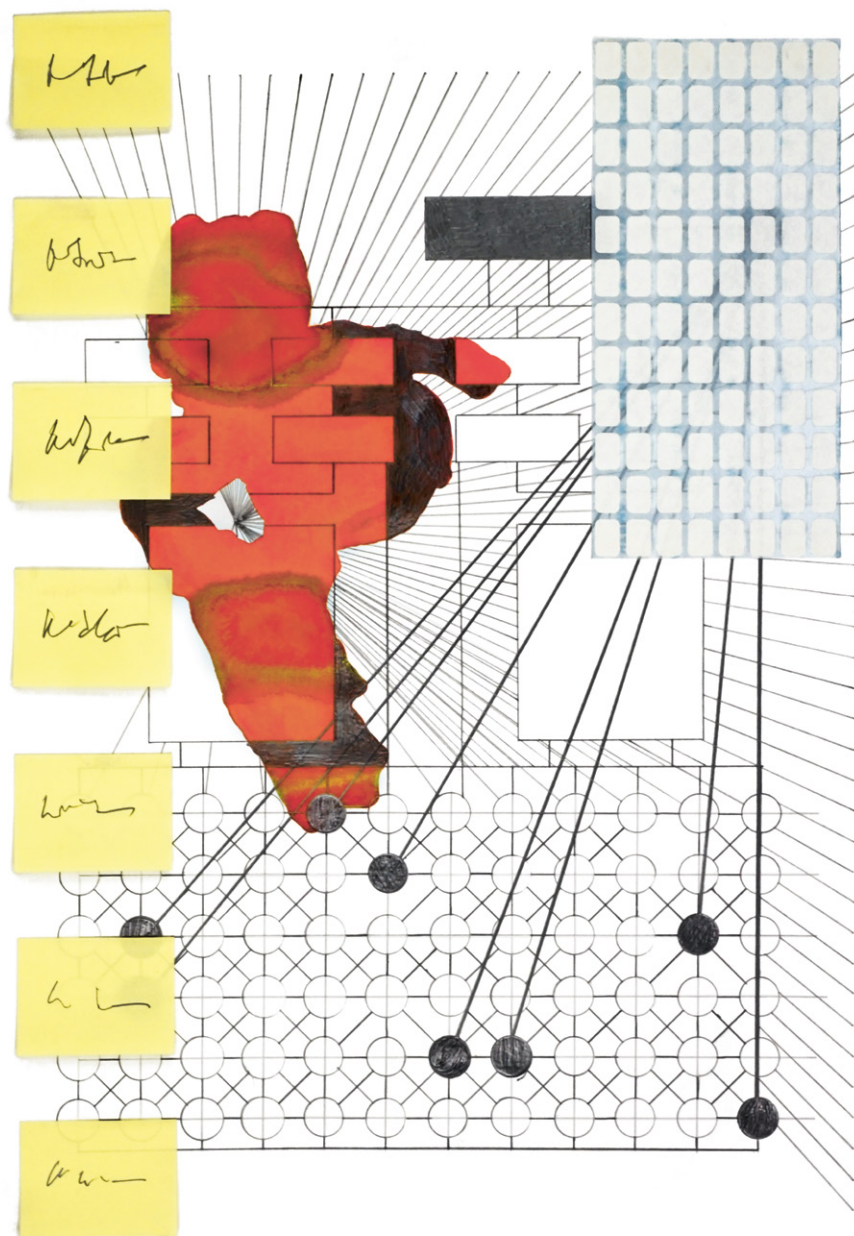
In Unternehmen wird gemeinhin davon ausgegangen, dass es die Vorgesetzten seien, die – wenn nötig – eingreifen und für Richtung sorgen. Das mag auch oft der Fall sein. Die Übersteuerung dieser Annahme liegt darin begründet, dass Organisationen über die Stelle von Vorgesetzten tatsächlich versuchen, Führung zu institutionalisieren. Führung ist aber, wie es der Soziologe Niklas Luhmann nannte, ein „diffuses soziales Geschehen“, das nicht so einfach durchorganisiert werden kann. Denn Hierarchien legen lediglich fest, wer Einflusspotenzial hat. Weder Organigramme noch hierarchischer Status aber geben Auskunft darüber, wer tatsächlich Einfluss nimmt. Jede Führungskraft weiß, dass ihre Anweisungen keineswegs immer fraglos anerkannt werden. Vielmehr muss ihr hierarchischer Einfluss immer wieder situativ durchgesetzt werden.

Was aber ist dann Führung, wenn nicht Hierarchie? Einmal anders gedacht: Führung bedeutet, dass eine Person zumindest für den Moment ihren Einfluss geltend macht. Erkennbar wird Führung daran, dass einige oder alle dem Führungsimpuls dieser Person folgen und Dinge tun, die sie aus eigenem Antrieb nicht getan hätten. Um Anerkennung durchzusetzen, werden die jeweils verfügbaren Einflussmittel mobilisiert. Das kann zum Beispiel Expertenwissen sein oder Vorgesetzte, die mit der Abmahnung drohen, oder aber Mitarbeitende, die ihren Anliegen Nachdruck verleihen, indem sie trotz eines Produktionsengpasses auf ihren gesetzlich garantierten Pausenzeiten bestehen.

Schon diese Beispiele lassen erkennen, dass „mächtige“ Einflussmittel beileibe nicht nur Vorgesetzten offenstehen. Im Gegenteil: Führungskräfte sind, um ihren Job zu erledigen, von ihren Mitarbeitenden abhängig.

Schließlich können sie schon aus Zeitgründen nicht jeden Arbeitsschritt und -erfolg überprüfen, sondern sind darauf angewiesen, dass die Mitarbeitenden selbst Entscheidungen treffen, Informationen bewerten und die richtigen Konsequenzen ziehen. Würden Mitarbeitende alles ungefiltert nach oben durchreichen, wären Vorgesetzte schnell überfordert.

Unterm Strich lässt sich festhalten: Nicht die Hierarchie führt, sondern der, dem gefolgt wird. Ob geführt wird, entscheiden also nicht zuletzt die anderen.



### Mythos Nr. 2: Für Führung braucht es klare Regeln

Es liegt im Wesen von Organisationen, dass sie über Strukturen – wie Organigramme, definierte Prozesse, Strategie- oder Zielvereinbarungen – Handlungssicherheit herzustellen versuchen. Es soll eben nicht jeden Tag neu ausgehandelt werden (müssen), wer das Sagen hat, wie bestimmte Aufgaben erledigt werden sollen oder welche Ziele man erreichen will. Anders ausgedrückt: Strukturen sind dazu da, Kontingenz zu reduzieren und die Effizienz der Organisation zu steigern. Selbst die ausgeklügelteste Organisationsstruktur kann aber nicht verhindern, dass Unsicherheiten entstehen, wie etwas richtig zu entscheiden sei. Das geschieht zum Beispiel, wenn bestimmte Regelungen nicht mehr greifen, wenn die Zuständigkeiten unklar sind oder neuartige Problemstellungen auftreten, für die eine passende Lösung fehlt.

Wenn eine Situation zu kontingent zum Weiterhandeln ist und Akteure darin eine Opportunität oder Gefährdung ihrer Interessen sehen, kommt es zu einem kriti-

## *Führung ist keine Daueraufgabe, sondern vor allem punktuelle Intervention in kritischen Momenten.*

schen Moment. Wer in solchen Momenten Orientierung gibt, führt. Führung füllt damit die Regellücken der Organisation und gleicht aus, was strukturell nicht gelöst war.

Führung basiert also nicht auf klaren Regeln, im Gegenteil: Die Notwendigkeit zur Führung wird durch Regelungslücken in die Organisation unvermeidbar „hereinorganisiert“. Wie jedoch wieder herausmanövriert wird und wer in einer solchen Situation die Führung übernimmt, lässt sich nicht vorab entscheiden, sondern muss in kritischen Momenten ausgehandelt werden.

### **Mythos Nr. 3: Führung ist ein Nonstop-Job**

Für die Mitglieder einer Organisation sind Momente kritisch, wenn Irritation herrscht, wie man sich zu verhalten hat und was man sich damit womöglich einhandelt. Zugleich entsteht aber auch Handlungsdruck – und damit die Chance, zu sagen, wo vorne ist, und so in Führung zu gehen. Wer in einem solchen kritischen Moment Orientierung schafft und sich so Gefolgschaft sichert, führt.

Ein Beispiel: In einem Steuerungskreis soll über eine Fokussierung im Produktportfolio entschieden werden. Produktion und Vertrieb präsentieren eine Matrix, in der ein neues Produkt wegen geringer Umsätze schlecht wegkommt und als Streichkandidat erscheint. Für die Abteilung Business Development entsteht hier ein kritisches Moment. Folgt das Führungsgremium der Interpretation von Vertrieb und Produktion? Oder interveniert Business Development erfolgreich mit dem Vorschlag, dass man, um eine fundierte Entscheidung zu treffen, doch auch die Dimension „Umsatzpotenzial“ mit darstellen müsse, um den Blick auch auf Wachstumsperspektiven der Zukunft zu richten? Mit Verweis auf die gerade formal eingeführte Wachstumsstrategie kann man sich dem Argument nicht entziehen. Es wird beschlossen, die Matrix anzupassen und die Entscheidung entsprechend zu vertagen. Business Development hat – zumindest für den Moment – die Führung übernommen.

Führung ist demnach keine Daueraufgabe, sondern vor allem punktuelle Intervention in kritischen Momenten. Sie ist auch keineswegs (alleinige) Sache der Vorgesetzten. Die entlastende Botschaft für Führungskräfte: Sie können sich von der Erwartung lösen, jederzeit führen zu müssen. Wer führen will, sollte wissen, wann

man sich besser einmischt und wann die Regeln so gut gesetzt sind, dass man sich zurückhalten kann. Es braucht also eher einen wohl justierten Radar denn ein Dauerfeuer.

### **Mythos Nr. 4: Führung bedeutet Nahkampf**

Eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften liegt darin, hinzuschauen, welche Strukturen sie schaffen oder abschaffen müssen. Sie müssen entweder die Leitplanken verengen oder mit der Fahrbahn den Spielraum für ihre Mitarbeitenden erweitern. Letztendlich geht es darum, den Rahmen und die Regeln zu setzen, in dem sich die Player der Organisation bewegen.

Für Vorgesetzte birgt diese Erkenntnis eine enorme Befreiung. Denn sie impliziert, dass Managerinnen selbst über das Maß an notwendiger Führung entscheiden, indem sie Strukturen belassen oder ändern. Wie in jedem sozialen System bleibt am Ende immer eine gewisse Kontingenz. Aber ihr Maß ist steuerbar. Das Maß an Kontingenz entscheidet über jenes, in dem Führung erforderlich ist und wirksam sein kann.

Führungskräfte müssen also vor allem entscheiden, wo über wirklich gerungen werden soll – und wo Strukturen so gesetzt werden können, dass sie nicht unnötig als Impulsgeber fungieren müssen.

Wenn Manager\*innen das gelingt, bleibt ihnen mehr Zeit für andere Kernaufgaben und die wirklich wesentlichen Führungsimpulse. Und weniger dafür, überlastet zu sein. ☒



**JUDITH MUSTER**

ist Senior Consultant bei Metaplan und Expertin für die Frage, welche Strukturbedingungen gute Führung ermöglichen.



**CHRISTOPH NAHRHOLDT**

leitet die Metaplan-Akademie „Leadership & Organization“ und entwickelt Inhouse Formate für Führungskräfte aller Ebenen.

## **Führungswerkstatt**

### **In Führung gehen – Führungswerkstatt 2017**

**Diskutieren Sie mit uns, was  
Führungskräfte wirklich tun müssen:**

- unterscheiden, wo Führung nötig ist und wo nicht
- kritische Momente als Chance zum Führen erkennen und auch schaffen
- die Strukturen der Organisation so setzen, dass man ihnen das Führen überlassen kann

**FEBR. 2017  
16.–17.**

Quickborn

Sie erarbeiten an konkreten Teilnehmerfällen, wie man all das zu einer praktischen Umsetzung bringen kann.

### **ANMELDUNG**

**Charlotte Rosendahl**

✉ charlotterosendahl@metaplan.com

## Industrie 4.0

# Führung funktioniert nur unter Anwesenden

**Der Begriff *Industrie 4.0* ist in aller Munde. Wirtschafts- und Industrieverbände, Förderinstitutionen, Ministerien, die Bundesregierung, sogar so unterschiedliche Interessengruppen wie Berater und Betriebsräte stimmen alle in das gleiche Lied ein, seitdem das Schlagwort 2011 auf der Hannoveraner Messe aus der Taufe gehoben wurde.**

Anders als die Managementkonzepte der Vergangenheit kommt Industrie 4.0 mit großer technischer Autorität daher. Die neuen Möglichkeiten digitaler Vernetzung und Steuerung zeigen bereits heute in der Produktion und der Distribution von Waren und Gütern beeindruckende Erfolge. Smartphones und das Internet durchdringen den Alltag und virtuelle und reale Welt verschmelzen in der Wahrnehmung der Menschen zunehmend. Dematerialisierung macht sich in vielen Bereichen breit: sei es beim Verschwinden der Plattensammlung zugunsten des Musikstreamings, dem E-Book auf dem Tablet oder beim Flugticket auf dem Handy. Alteingesessene Industrien suchen panisch nach „neuen“ Geschäftsmodellen, bei denen nicht mehr Produkte, sondern Daten verkauft werden.

Die gesellschaftlichen Konsequenzen einer sich immer weiter vernetzenden, virtualisierenden und individualisierenden industriellen Steuerung und Produktion werden von den einen als Bedrohung arbeitsrechtlicher Standards, von den anderen als neues Heilsversprechen

einer „industrial democracy“ gesehen. Was die konkreten betrieblichen Arbeitsbeziehungen angeht, wird in der Diskussion jedoch die soziale Dimension erstaunlicherweise ausgeblendet oder trivialisiert. „Das Management sorgt für einen reibungslosen Ablauf“, erklärt die Deutsche Akademie der Technikwissenschaften lapidar zur Umsetzung des Industrie-4.0-Gedankens. Andere setzen ihre ganzen Hoffnungen auf Teamstrukturen, die es in Schlauchboten oder Hochseilgärten zu fördern gilt. Den meisten, die im vielstimmigen Chor über Industrie 4.0 mitsingen, fehlt jede Vorstellung davon, wohin sich Arbeitsorganisation und Führung derselben entwickeln werden. Wie die höchst gegenständliche Herstellung von Produkten werden sie sich nicht vollkommen dematerialisieren und virtualisieren lassen. Ebenso unwahrscheinlich ist es, dass beides sich von alleine selbstorganisierend einfach so einstellt. Sicher werden neue Kommunikationswege genutzt werden, aber das Stimulieren, Gestalten und Kontrollieren sozialer Prozesse wird weiterhin Hauptaufgabe von Führungskräften im Sinne eines physischen Führungshandelns unter Anwesenden bleiben. Dabei müssen sie sich allerdings auf andere Rahmenbedingungen einstellen.

Statt Abteilungen und Stellen mit klar umrissenen Funktionen werden Arbeitsgefüge zur elementaren Einheit werden. Diese Arbeitsgefüge definieren sich durch die Kombination verschiedener Aufgaben und Rollen, die von unterschiedlichen Personen eingebracht werden. Aufgaben werden von mehreren Personen erfüllt, die sogar nicht einmal in ein und demselben Unternehmen angesiedelt sein müssen. Innerhalb der Arbeitsgefüge werden Kommunikation und Kooperation auf Augenhöhe wichtiger werden, während Zuständigkeiten weniger

*Den meisten, die im vielstimmigen Chor über Industrie 4.0 mitsingen, fehlt jede Vorstellung davon, wohin sich Arbeitsorganisation und Führung derselben entwickeln werden.*



stark voneinander abgrenzbar sind, als wir es heute kennen. Gleichzeitig wird die immer engere Vernetzung die Autonomie beschränken und schnelle Reaktionen auf Fehler und Störungen erfordern. Eine Folge davon ist, dass Abstimmung und Aushandlungsprozesse an Bedeutung gewinnen werden. Das bedeutet aber auch, dass sich die Machtverteilung immer wieder neu austariert und Mikropolitik keinesfalls verschwinden, sondern sogar zunehmen wird.

Hauptaufgabe von Führung wird die Förderung von Kooperation sein, damit Arbeitsgefüge effizient funktionieren können. Wer in der Welt der Industrie 4.0 Menschen führt, wird politisch klüger agieren müssen, muss

Denkweisen und Machtspiele verstehen und diese auch gestalten können. Führung wird sich nicht mehr (nur) auf eine oberste Fachautorität gründen können. Führung wird sich auf weniger Weisungsbefugnisse stützen können, aber zugleich auf eine reibungslosere Umsetzung der Führungsimpulse angewiesen sein. Mitarbeiter werden vermehrt mitdenken müssen und größere Arbeitszusammenhänge zu bewältigen haben. Führung als Kontrolle der Leistungserbringung wird abnehmen bzw. sich automatisieren lassen, während Führung als Impulssetzung zunehmen und stärker als heute auf die direkte Interaktion zwischen Anwesenden angewiesen sein wird. Führung – so lautet die traurige Botschaft – wird vermutlich anspruchsvoller und keineswegs leichter. Wer führen will, muss immer wieder vor Ort sein, Zusammenhänge und Probleme aus eigener Anschauung kennen und auf andere Menschen direkt und unmittelbar einwirken und mit ihnen interagieren. Dies gilt insbesondere dort, wo sich Verhalten nicht vorschreiben oder erzwingen lässt. Führung funktioniert also auch in der Zukunft keineswegs anders als andere Formen zwischenmenschlicher Interaktion. ☒



**FRANK IBOLD**  
ist Senior Consultant bei Metaplan und berät zu Strategie- und Organisationsprozessen.



**HANSJÖRG MAUCH**  
ist einer der Gründer und langjähriger Partner bei Metaplan.

# Einmischen oder Aufwischen?

**Führung heißt: zeigen, wo vorne ist – und zwar so, dass andere folgen.**

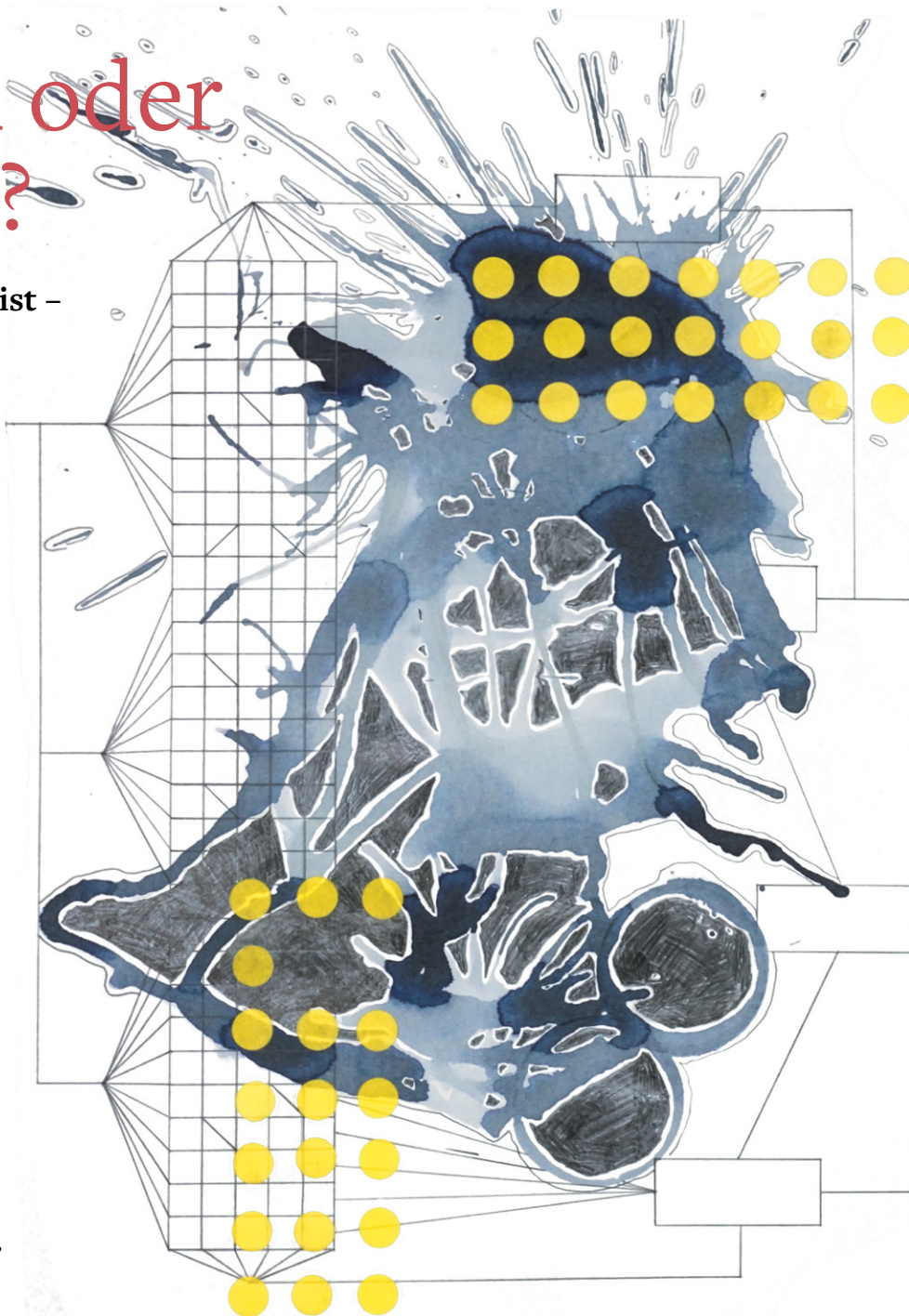
**Gefragt ist Führung immer dann, wenn gehandelt werden muss, zugleich aber jede Handlung falsch sein könnte. Wie positionieren sich hier interne Beraterinnen oder Change Manager?**

Gerade interne Beraterinnen müssen immer wieder wählen: Mischen sie sich ein, wenn die Organisation gestaltet oder die Strategie entwickelt wird? Oder halten sie sich zurück, während sich Externe oder Führungskräfte an dieser Aufgabe versuchen?

Unterlassen sie es, bleibt für sie das Aufwischen von Blut, Schweiß und Tränen sowie (oft genug) des Mists, den andere hinterlassen haben. Das gilt gerade dann, wenn ihre Organisation nicht gestaltet, sondern vernachlässigt wird. Oder wenn die Unternehmensverantwortlichen, statt eine Strategie zu entwickeln, munter in unterschiedliche Zukünfte investieren und immer neue Baustellen aufmachen, um sie dann ungesichert und unvollendet wieder zu verlassen.

Die meisten internen Beraterinnen sehen es kommen. Viele beklagen es, unternehmen aber nichts. Meist wird gewartet, bis sie zum Aufwischen gerufen werden, denn auch da gibt es ja meist noch genug zu tun:

**Als Coaches** trösten sie diejenigen, die mit ihren Aufgaben überfordert sind. **Als Erklärer** versuchen sie Antworten für Umstände zu finden, die selbst die Entscheider nicht durchschauen, weil sie nicht ahnen konnten, welche Konsequenzen ihre Entscheidungen haben würden. **Als Teamentwicklerinnen** inszenieren sie eine Zusammengehörigkeit, die das Defizit an inhaltlicher Orientierung mit einer Zwangswertschätzung für Kollegen übertünchen soll (dabei würde es doch reichen, wenn jeder wüsste, was zu tun ist). **Als Jobcenterleiter** sorgen sie dafür, dass diejenigen, die man nicht mehr braucht, in Transfergesellschaften geparkt werden. Und zwar so lange, wie es die Einsparungsversprechen verlangen, bis die Betroffenen entnervt aufgegeben haben oder vielleicht doch noch eine andere



Beschäftigung gefunden haben. Diejenigen, die nicht in die Beschäftigungsgesellschaft müssen – die Überlebenden also – leitet man bei der Trauerarbeit und der Entlastung ihres schlechten Gewissens an.

Nun mag man einwenden, dass Change Manager nicht zuletzt fürs Aufwischen bezahlt werden. Sinn und Segen der Arbeitsteilung liegen ja gerade darin, dass man eine Putztruppe beschäftigt. Und wo im harten Wettbewerb gearbeitet wird, da gibt es eben auch Leidtragende. Daher – so könnte man argumentieren – ist es schlichtweg fürsorglich, dass diejenigen, die so schwer an der Verantwortung für das Unternehmen tragen, sich auch um Linderung für die Geschundenen bemühen.

*„Wer führen will, muss Machtkonstellationen einschätzen, Alternativen sortieren und für Entscheidungen sorgen können, auch wenn sie manchem wehtun.“*

Change Manager selbst entschuldigen ihre Zurückhaltung häufig mit dem Hinweis, zu spät eingebunden worden zu sein. Das zweithäufigste Argument: Sie müssten ja schließlich im Unternehmen weiterleben, und wer in der Mikropolitik Position beziehe, verliere seine Neutralität und sei dann als Berater „verbrannt“.

Wozu aber braucht es interne Berater, wenn diese nicht bereit sind für die Konfrontation? Und welche Aufgabe haben Change Manager, wenn nicht jene, den Wandel zu gestalten? Jungköchen sagt man: „Wer in der Küche arbeiten will, muss Hitze aushalten können.“ Das gilt auch für interne Berater. Ein Wandel, der seinen Namen verdient, ist zwangsläufig tendenziös – und eine Change Managerin, die ihren Job ernst nimmt, automatisch unbequem. Wer führen will, muss Machtkonstellationen einschätzen, Alternativen sortieren und für Entscheidungen sorgen können, auch wenn sie manchem wehtun. Bei Lichte betrachtet, gibt es für die selbstverordnete Zurückhaltung interner Berater wenig Rechtfertigung. Schaut man sich die Veränderungsprozesse in Unternehmen genauer an, gibt es häufig erstaunlich große Freiräume, um in Führung zu gehen und zu sagen: „Da ist vorne.“

Was muss eine Change Managerin tun, um sie zu nutzen?

**Sich andienen.** Nichts geht voran, wenn alle satt sind. Und aus der eigenen Funktion haben Change Manager kaum die Macht, etwas voranzubringen. Und Wandel an sich hat noch keine Richtung. Aber es gibt immer eine Hierarchie mit Ideen und Ambitionen. Mitunter ist sie aber unschlüssig, was zu tun ist. Oder sie ist von der Komplexität überwältigt. Oder sie verfügt alleine über zu wenig Macht, um etwas zu bewegen. Hier liegt die Chance für Change Manager, sich einzumischen.

**Sich nützlich machen.** Um nützlich zu sein, muss man sich zunächst einmal in die Problemstellung hineindenken. Sich kundig machen. Im Thema firm sein. Denn fachlich sind die Fachabteilungen, wie ihr Name bereits verrät, sowieso überlegen. Im Gegensatz zu ihnen sind Change Managerinnen aber eher in der Lage, Alternativen zu durchdenken und sie für die, die etwas wollen,

zu sortieren und auf den Punkt zu bringen (dort, wo es fachlich eindeutige Lösungen gibt, fehlt es ja eh nicht an Führung).

Change Manager machen sich nützlich, wenn sie Interessen bedienen und die Themen kommen sehen. Wenn sie für eine oder einen Mächtigen eintreten, Koalitionen anbahnen, Handlungsmöglichkeiten ausloten und mikropolitische Schachzüge anderer Koalitionen kommen sehen.

**Zu Entscheidungen führen.** Am Ende kommt es darauf an, eine Lösung durchzusetzen, indem ausreichend Macht organisiert wird. Oder, wenn das nicht möglich ist, mit der eigenen Lösung an andere Vorhaben/Konstellationen anzudocken oder die eigenen Ideen soweit anzupassen, dass sie auch für andere nützlich sind.

In Führung zu gehen, heißt, dafür zu sorgen, dass andere in einer kritischen Situation folgen. Damit das internen Beraterinnen oder Change Managern gelingt, müssen sie ihre Lösung mikropolitisch durchsetzen.

Eine solche Lösung ist übrigens in den seltensten Fällen eine gute Lösung für alle. Denn wo Ressourcen knapp sind und neu verteilt werden müssen, gibt es neben Gewinnern zwangsläufig auch Verlierer. Diese muss man zumindest soweit entschädigen oder befriedigen, dass sie dem Wandel – gegenwärtig wie auch in der Zukunft – nicht im Weg stehen.

Die Aufgabe von Führenden liegt aber ohnehin nicht darin, alle glücklich zu machen. Sozialromantik führt nicht zu Entscheidungen, sondern vielmehr zu Enttäuschungen. ☒



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

# Führung ist bei Ihnen ein Thema?

Dann läuft etwas schief!

**Funktioniert die Hierarchie einer Organisation, dann wird selten offen über Führung gesprochen. Ist sie jedoch Thema, dann befindet sich die betreffende Organisation in der Regel in einer Situation, in der Führung entweder fehlt oder in der zu viel davon vorhanden ist. Ein einfaches Set aus drei Fragen (Autoritäts-, Orientierungs- und Hierarchiefrage) hilft Führungskräften, die Situation zu bewerten.**

Führung wird in Organisationen meistens aus zwei Gründen zum Gesprächsthema. Einerseits kommt es in Form einer „Fehlanzeige“ daher. Es wird „entdeckt“, dass es Führung gibt, weil sie fehlt, mangelhaft ist oder keine

Orientierung bietet. Andererseits ist Führung in der Regel dann ein Thema, wenn eine Organisation in diesem Punkt mit inflationären Entwicklungen zu kämpfen hat – also zu viel Führung vorhanden ist. Führung verliert ihren Wert für die Organisation, wenn es keine handfesten Ergebnisse mehr

*Es gibt die sich immer wieder bestätigende formale Erwartung, dass jemand führt, wenn es gerade erforderlich ist.*

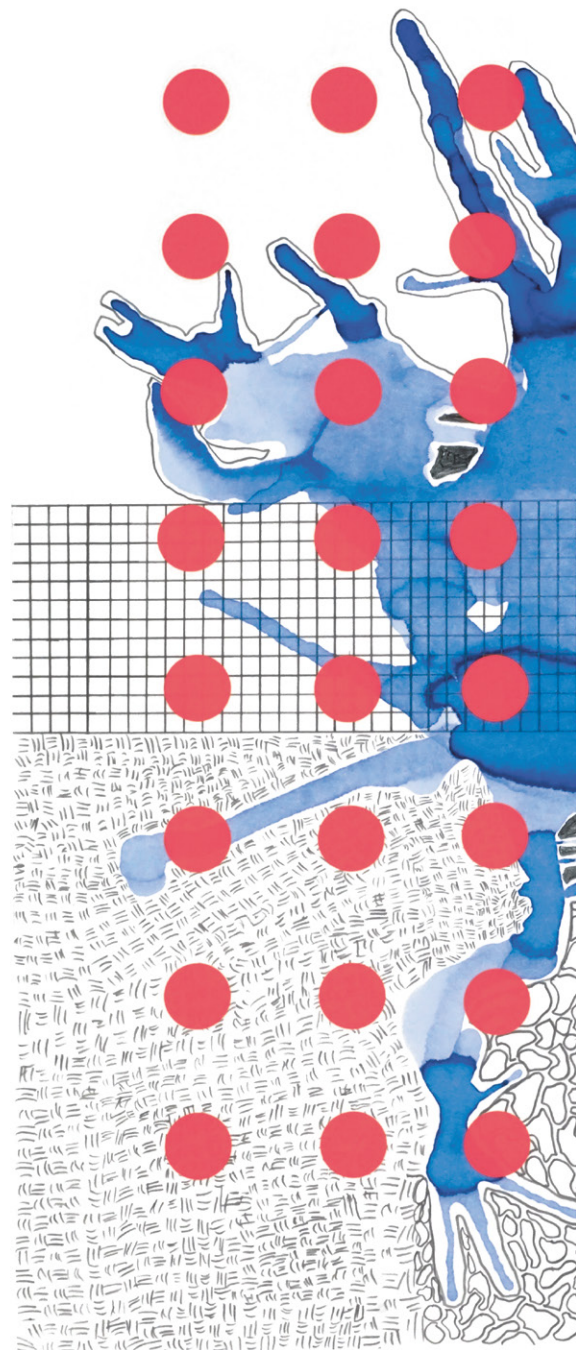
gibt. Seit Kurt Lewins bahnbrechenden Studien wissen wir jedoch, dass ein solch autokratischer Führungsstil ebenso wenig hilfreich ist wie Führung, die unterbleibt. Ist Führung ein Thema, dann – so kann man behaupten – läuft grundsätzlich etwas schief.

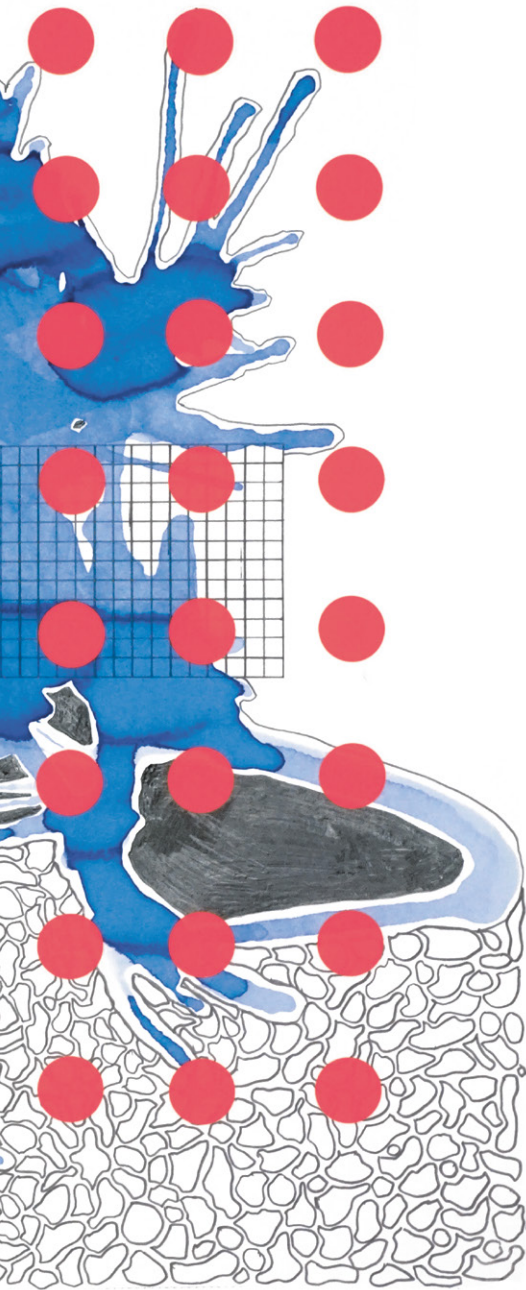
## **Funktioniert die Hierarchie, ist Führung kein Thema**

Findet Führung in einem insgesamt recht ausgewogenen Maß statt, mag zwar das ein oder andere Organisationsmitglied murren, dass es allein oder in Kooperation mit anderen eine Aufgabe zu schultern hat, die es ohne die Einflussnahme eines Dritten nicht übernehmen müsste. Dass hier jemand führt und sich andere Personen führen lassen, wird jedoch selten offen kommuniziert, wenn die betreffende Aufgabe erledigt wird. Es ist dann schlicht selbstverständlich, dass Organisationsmitglieder Anweisungen Folge leisten oder – und das ist meistens die Regel – gar keine direkten Anweisungen

in Face-to-Face-Interaktionen mehr benötigen, um eine Aufgabe zu erfüllen. Zugespielt gesagt: Funktioniert die Hierarchie der Organisation reibungslos, ist die Führungskraft davon entlastet, direkt von Angesicht zu Angesicht führen zu müssen. Es gibt die sich immer wieder bestätigende formale Erwartung, dass jemand führt, wenn es gerade erforderlich ist. Insofern diese Erwartung in der laufenden Arbeit nicht nennenswert enttäuscht wird, gibt es schlichtweg keinen Anlass, über Führung zu reden.

Es ist daher sinnvoll, klar zwischen Hierarchie und Führung zu unterscheiden. Funktioniert die Hierarchie, macht ein Vorgesetzter seinen Einfluss immer dann geltend, wenn es formal von ihm erwartet werden darf. Ein Konflikt muss gelöst werden? Die Vorgesetzte ist zur Stelle. In der Abteilung gibt es einen Verbesserungsvorschlag, der beim Vorstand Gehör finden sollte? Der Vorgesetzte nimmt es in die Hand.





Führung ist nur dann wirklich nötig, wenn ein Organisationsmitglied in Momenten, die für die Organisation (tendenziell) kritisch sind, anderen Mitgliedern Orientierung bieten muss. Die zentrale Leistung der führenden Person besteht dann darin, eine plausible Definition der Situation anzubieten und dabei den Fokus der Aufmerksamkeit aller anderen so zu lenken, dass sie (wieder) sinnvoll zusammen handeln können.

### Drei analytische Fragen dazu, warum Führung ein Thema ist

Vorgesetzte sollten alarmiert sein, wenn sie in einer Organisation arbeiten, einer Abteilung vorstehen oder ein Team leiten, in denen Führung offen thematisiert wird. Sie haben im Kern drei Optionen, um zu prüfen, warum Führung ein Thema ist.

**1. Die Autoritätsfrage:** Fordert jemand ihre Stellung als Vorgesetzte heraus? Dann sind zwei Varianten denk-

bar. Es gibt eine Person, die selbst ein Auge auf die Stelle geworfen hat, die sie innehaben. Oder ein Personenkreis betrachtet eine andere Person als besser geeignet, um Vorgesetzte zu sein.

**2. Die Orientierungsfrage:** Gibt es ein Ereignis, das der Vorgesetzte bisher noch nicht bemerkt hat, das jedoch andere bereits registriert und als problematisch für die weitere Zusammenarbeit in der Organisation in ihrer bisherigen Form markiert haben? Hier handelt es sich primär um ein Aufmerksamkeitsproblem. Diejenigen Stellen, die andere orientieren sollen, haben das bereits von anderen registrierte Ereignis noch nicht als relevant für die Organisation und die Zusammenarbeit der Mitglieder eingestuft.

**3. Die Hierarchiefrage:** Stimmt etwas mit der regelmäßigen Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Untergebenen in der Organisation als Ganzes, in einer Abteilung oder in einem Team nicht? Hier könnte das Problem darin liegen, dass die bestehende Hierarchie, die ja nicht nur der selbstverständlichen Kommunikation von Anweisungen dient, sondern auch für die passende Informationsweitergabe sorgt, nicht zu den zu erfüllenden Aufgaben passt – und das womöglich schon seit einiger Zeit.

### Das Thema Führung markiert Reorganisationsanlässe

Die Autoritätsfrage transformiert das Fehlen von Führung in erster Linie in ein persönliches Dilemma der infrage stehenden Vorgesetzten. Wie soll die Person in der formalen Führungsrolle passenderweise reagieren? Mit einem Zeichen der Stärke? Damit nährt sie unter Umständen die Ablehnung ihrer Autorität. Mit Verständnis? Dann bestätigt sie womöglich die Skeptiker.

Die Orientierungsfrage und die Hierarchiefrage deuten auf Reorganisationsanlässe hin. Die Orientierungsfrage lenkt den analytischen Blick primär auf das Verhältnis einer Organisation, einer Abteilung oder eines Teams zu ihrer jeweiligen Umwelt. Sind die betreffenden Stellen (noch) sensibel genug für systemrelevante Ereignisse und dringen sie mit ihren Beobachtungen überhaupt durch? Die Hierarchiefrage ist dagegen ein Anstoß, die interne Passung von Entscheidungsprämissen zu hinterfragen. Sind die Kommunikationswege angemessen auf die Zweck- und Konditionalprogramme abgestimmt, entlang derer Mitglieder Leistungen für die Organisation erbringen sollen?

Bekanntermaßen münden Reorganisationsanlässe nicht selten in komplizierte Veränderungsvorhaben, die oftmals noch eskalieren, wenn die Beteiligten keinen geteilten Aufmerksamkeitsfokus auf die Problemlage haben. In diesen Fällen ist es die Aufgabe von Führungskräften, Orientierung zu bieten und dafür zu sorgen, dass Führung bald möglichst wieder kein Thema ist. ☒



**THOMAS HOEBEL** ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter mit dem Schwerpunkt Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und Mitglied des „Quickborner Kreises“ bei Metaplan.

## Streitgespräch mit Thomas Sattelberger

## Demokratie – aber wie?

**Flache Hierarchien, demokratische Führung und transparente Entscheidungsprozesse im Unternehmen: Das klingt vorbildlich. Aber kann es auch funktionieren? Und wie viel Demokratie verträgt eine Organisation überhaupt? Streitgespräch zwischen dem Berater Kai Matthiesen (KM), dem Soziologen Stefan Köhl (SK) und dem Manager Thomas Sattelberger (TS).**

**THOMAS SATTELBERGER**

Der Manager war unter anderem Vorstand bei der Lufthansa, der Continental AG und der Deutschen Telekom, wo er sich als Verfechter des Diversity Managements profilierte. Zusammen mit Isabell Welp und Andreas Boes hat Sattelberger im vergangenen Jahr „Das demokratische Unternehmen: Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft“ (Haufe, 59 €) veröffentlicht.

**KM:** Die berühmte Formel „Mehr Demokratie wagen“ ist jetzt mehr als ein halbes Jahrhundert alt – und scheint noch immer nicht in der Unternehmenswelt angekommen zu sein. Weshalb?

**TS:** Weil die meisten Unternehmen eigentümergeführte Organisationen sind, die Privatpersonen, Familien oder Kapitalgebern gehören. Die Diskussion über intellektuelles Kapital hat daher nie wirklich die Eigentumsfrage erreicht. Spätestens seit den Hawthorne-Experimenten über die Humanisierung der Arbeitswelt vom Ende der 20er Jahre lassen sich aber ja durchaus Unternehmenswelten vorstellen, in denen es gutwillige Eigentümer gibt, ohne dass das Unternehmen per se demokratisch ist.

**KM:** Was heißt das konkret?

**TS:** Wenn man die Frage der Demokratie nicht nur dogmatisch an die Eigentumsfrage knüpft, ergibt sich ein sehr viel farbigeres Bild. Da gibt es Konzerne wie Volkswagen und andere, die extrem diktatorial geführt werden, und Firmen wie beispielsweise eine BASF, die deutlich maßvoller geführt werden. Und bei Gründungen und Mittelständlern wird dieses Bild noch bunter. In dieser Bandbreite liegt, glaube ich, der Schlüssel.

**SK:** Herr Sattelberger, wir haben das Thema demokratische Unternehmen ja bereits vor über zwanzig Jahren diskutiert. Damals hieß es noch postbürokratische Organisation, mit der New Economy und den Start-ups kam die gleiche Debatte nochmal hoch, und aktuell lebt sie ein weiteres Mal unter Begriffen wie agiles Unternehmen, Holocracy oder eben demokratisches Unternehmen wieder auf. Und in zehn Jahren wird das Thema vermutlich erneut aufpoppen. Im Grunde erleben wir die immergleichen Euphorien für das Modell eines postbürokratischen Organisationstypus.

**TS:** Was heißt für Sie denn Demokratie im Unternehmen?

**SK:** Wenn man es ernst meint: one person, one vote. Also ein Modell, in dem jeder Mitarbeiter eine Stimme

hat, mit der er gleichberechtigt an Entscheidungen seines Unternehmens beteiligt ist. Mit genau den Effekten, die Demokratie im Positiven und im Negativen produziert. Was wäre denn sonst Demokratie?

**TS:** Zum Glück kreieren ja nicht die Soziologen die Welt. Auf dem Weg zur Demokratisierung gibt es viele Schattierungen. Eine ist die Frage, ob ich als Arbeitnehmer über meine Arbeitszeit entscheiden kann. Oder: Kann ich meinen Arbeitsort bestimmen? Werde ich bei der Wahl neuer Teammitglieder eingebunden? Das Grundgesetz kennt ja auch mehr Definitionen von Demokratie als die dogmatische „One person, one vote“-Definition.

**SK:** Was die Ansprüche an Gestaltbarkeit angeht, unterscheiden sich unsere Positionen überhaupt nicht. Aber ich habe Sorge, dass man mit zu farbigen Begrifflichkeiten den Mitarbeitern zu viel verspricht.

**TS:** Ich erlebe, dass Menschen relativ schnell durchschauen, wenn sie instrumentalisiert werden. Man wird zwar immer einige finden, die sich verführen lassen, aber auch bei denen setzt bald ein Desillusionsprozess ein. Ich bin daher sehr viel unkritischer und sage: Lasst doch die Individuen entscheiden, welcher Organisationsform sie ihre Zeit, Energie und Kraft schenken.

**SK:** Erst einmal finden natürlich alle Demokratie gut. Es gibt ja auch keinen Unternehmer, der sich gegen Demokratie ausspricht. Gleichzeitig ist es aber auch auffällig, dass in Unternehmensorganisationen Demo-

*„Auf dem Weg zur Demokratisierung gibt es viele Schattierungen.“*

— Thomas Sattelberger

kratie eigentlich keine Rolle spielt. Ulrich Beck hat daher unsere Gesellschaft immer als „halbierte Demokratie“ bezeichnet: Auf der gesellschaftlichen Ebene funktioniert sie, aber sobald man in die Unternehmen reinkommt, ist es mit ihr vorbei.

**TS:** Sie meinen, im Sinne des alten Spruches „Am Werkstor hört das Grundgesetz auf“?

**SK:** Ja. Ulrich Beck hat – ganz ähnlich wie Sie – gefordert, diese halbierte Demokratisierung abzuschaffen. Aber wollen und können wir den Schritt wirklich konsequent gehen? Oder kommt es nicht eher darauf an, eine Vielzahl an Modellen zu entwickeln? Vielleicht liegt gerade darin der Clou, dass wir Demokratie nicht überall als Prinzip leben, sondern dass es bestimmte demokratiefernere oder nicht so demokratisierte Bereiche gibt. Und wir diese Varianz akzeptieren. Meine These lautet: Solange wir Ja zum Kapitalismus sagen, wird in letzter Konsequenz der Eigentümer immer der Entscheider sein. Und das schließt echte Demokratisierung aus.

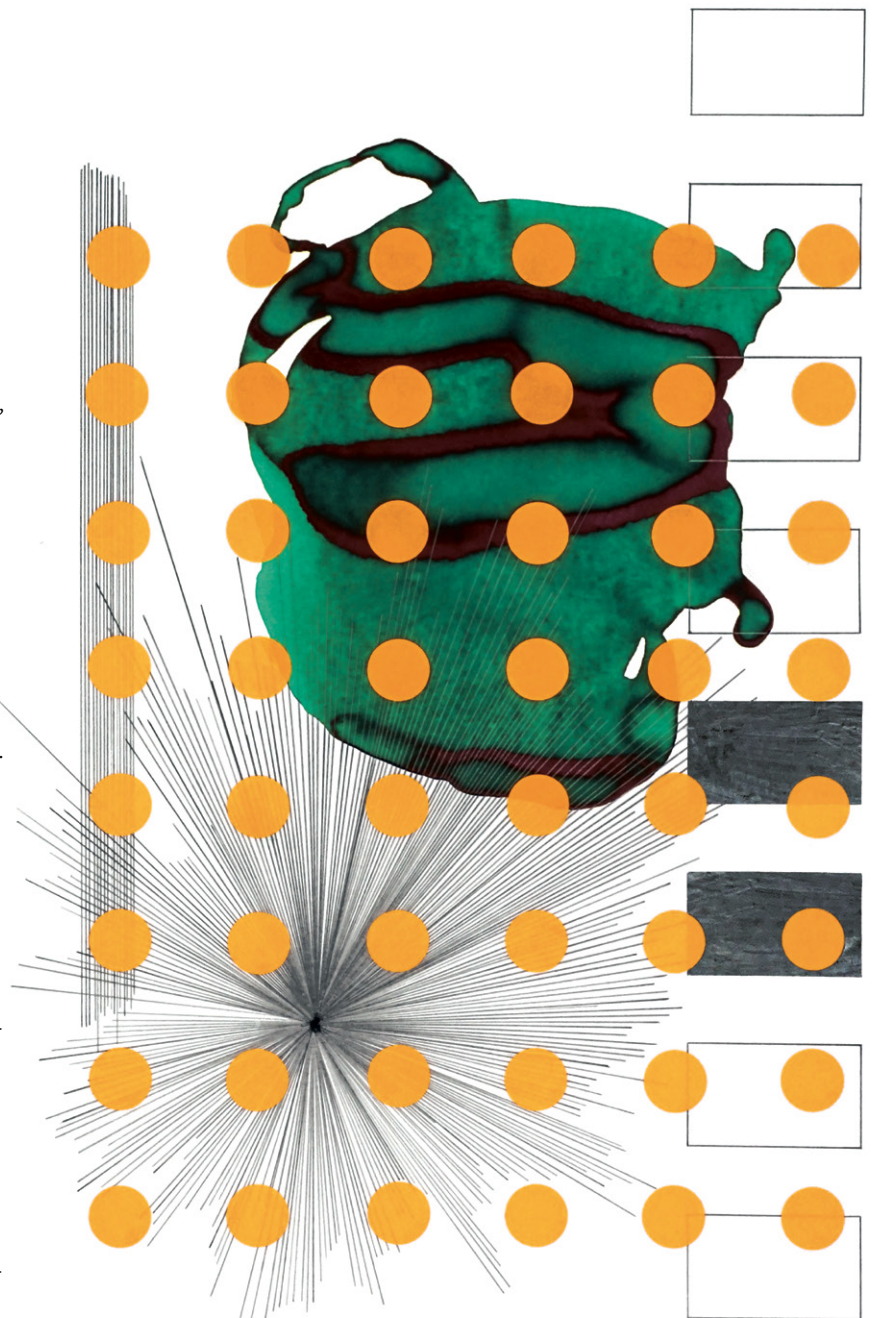
**TS:** Sie meinen: Wenn man mitbestimmt, müsste man auch über alles mitbestimmen dürfen?

**SK:** Natürlich. Aber das würde faktisch auf eine Enteignung der Kapitalbesitzer hinauslaufen. Ein alter marxistischer Gedanke: Kapitalverhältnisse und gesellschaftliches System müssen zusammen gedacht werden.

**KM:** Eine gewisse Form an Teilhabe ist ja mit der betrieblichen Mitbestimmung bereits gegeben.

**TS:** Ja, nur muss man leider feststellen, dass die Gewerkschaften die Mitbestimmung teilweise eher verwalten, statt sie wirklich zu leben. Deshalb hat der Begriff des demokratischen Unternehmens eine Debatte ausgelöst, die ins Herz der Mitbestimmung reicht. Die Frage, mit der sich die Gewerkschaften grundlegend auseinandersetzen müssen, lautet: Haben wir den Menschen eigentlich die Stimme genommen?

**SK:** Die Idee der betrieblichen Mitbestimmung ist eine kluge gewesen – nicht nur, was die Teilhabe der Mitarbeiter angeht, sondern auch, was jene der Qualität von Managemententscheidungen betrifft. Allerdings gibt es ein Grundproblem, das der Soziologe Robert Michels vor rund 100 Jahren in seinen Untersuchungen zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demo-



kratie beschrieben hat. Dieses Problem ist für Parteien wie für Gewerkschaften nach wie vor gültig. Das ist der Grund, weshalb Ihr Konzept für die Gewerkschaften so bedrohlich klingt: weil Sie an diese Oligarchie, die sich in der Demokratie ausbilden kann, mit dem Konzept der demokratischen Organisation rangehen. Auch deswegen finde ich die Debatte, die Sie angestoßen haben, sehr wertvoll. Was ich interessant finde, Herr Sattelberger, ist Ihr evolutionäres Modell: auszuprobieren, welche Ideen, Instrumentarien und Organisationsformen von Demokratie sich in Unternehmen durchsetzen. →

**TS:** Ein Biotopmodell. Wir kommen ja in eine komplexere Unternehmenswelt, wo Multiakteure auf das System Unternehmen einwirken, wo das traditionelle Betriebssystem an seine Grenzen gerät und Arbeitnehmer Organisationen zunehmend als Hüllen betrachten, mit denen sie ihre individuellen Ideen vorantreiben können. Oder wo sie, wenn das Unternehmen dies nicht zulässt, dieses eben wieder verlassen. Unternehmen brauchen aber den Ideenreichtum ihrer Mitarbeiter, sei es für die Kreation von Neuem, sei es für die Bewältigung ihres Status quos. Und wenn das Unternehmen den Menschen nicht passt, verliert es sie – und damit auch ihre Kreativität.

**SK:** Einspruch! In Wirklichkeit ist es in demokratischen Strukturen eher schwierig, Innovationen in Gang zu setzen. Denn wenn alle mitreden können, wird eben auch alles einnivelliert. Das lässt sich in Unternehmen genauso beobachten wie in der Politik. Demokratie ist ein höchst wirksames Mittel gegen Sprunginnovationen.

**TS:** Innovation hat in der Tat oft mit Unkeuschheit und Grauzonen zu tun. Deswegen sage ich auch, dass eine Ex-ante-Regulierung von Crowdwork, wie Frau Nahles sie sich vorstellt, ein Killer sozialer Innovationen ist. Weil man ja eigentlich erst nachdem man etwas ausprobiert und Erfahrungen gesammelt hat, sagen kann: Wollen wir das? Und wenn ja: Wie wollen wir das normieren? Ich hingegen habe kein Problem damit, wenn sich Innovationen zunächst in Grauzonen entwickeln, weil ich zuversichtlich bin, dass es in vielen Fällen gelingt, sie ex post einzufangen.

*Demokratie ist ein höchst wirksames Mittel gegen Sprunginnovationen.*

— Stefan Kühn

**SK:** Aber gaukelt man sich und dem Unternehmen damit nicht etwas vor? Wenn alle mitbestimmen können, avanciert das Mittelmaß schnell zum Standard. Mir hat ein Unternehmer, dessen Mitarbeiter ein Höchstmaß an Autonomie genießen, kürzlich erklärt: Wir fahren gut mit diesem Modell, aber unsere High Performer verlieren wir. Denn die Teams, in denen die hochintelligenten, aber sozial inkompetenten Mitarbeiter arbeiten, sorgen letztlich für eine Nivellierung des Leistungs-niveaus. Und damit sind die Hochleistungsträger bald weg. Ganz ehrlich, Herr Sattelberger: Auch Sie hätten in einem Team doch keine Chance.

**TS:** Deshalb habe ich von Beginn an in dieser Diskussion einen eleganten, fast unangreifbaren Weg gewählt: Ich habe erklärt, dass es eine Systemkonkurrenz geben wird. Die Frage ist nicht, was richtig und falsch ist, sondern: Welches Design ist klug für die gegebene Situation?

**SK:** Wer sich Organisationen anschaut, stellt schnell fest: Je mehr Scheinwerfer auf die Vorderbühne gerichtet werden, umso intensiver suchen sich die Akteure dunkle Ecken, in denen sie aushandeln können, was auf der Bühne gespielt werden soll. Das kann sehr dysfunktional enden. In meinen Augen steht Transparenz der Risikobereitschaft entgegen. Sie ist damit ein Gegenpol dessen, was Unternehmersein ganz wesentlich kennzeichnet.

**TS:** Ich behaupte: Soziale Innovation – zum Beispiel in Form demokratischerer Unternehmensprozesse – führt zu einem höheren Grad technologischer Innovation. Soziale und technologische Innovationskraft sind eineiige Zwillinge.

**SK:** Vielleicht besteht die Kunst ja darin, in Unternehmen die verschiedenen Klaviaturen des Führens gleichzeitig oder in schneller Taktung zu beherrschen.

**TS:** ... und trotz alledem authentisch zu bleiben. Ich habe zu viel erlebt, als dass ich mir irgendwo perfekte Zustände vorstellen könnte. Auch die Hinterbühne, wie Sie sie genannt haben, wird es in Organisationen immer geben. Ich bin dennoch zutiefst überzeugt, dass man Schlimmeres verhindern und Verbesserungen bewirken kann – nicht zuletzt dadurch, dass man mehr Demokratie in Unternehmen fordert. Wäre es anders, könnte ich meinen Rucksack gleich wegschmeißen. ☒



**STEFAN KÜHL**

ist Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld und arbeitet als Organisationsberater für Unternehmen, Verwaltungen und Ministerien.

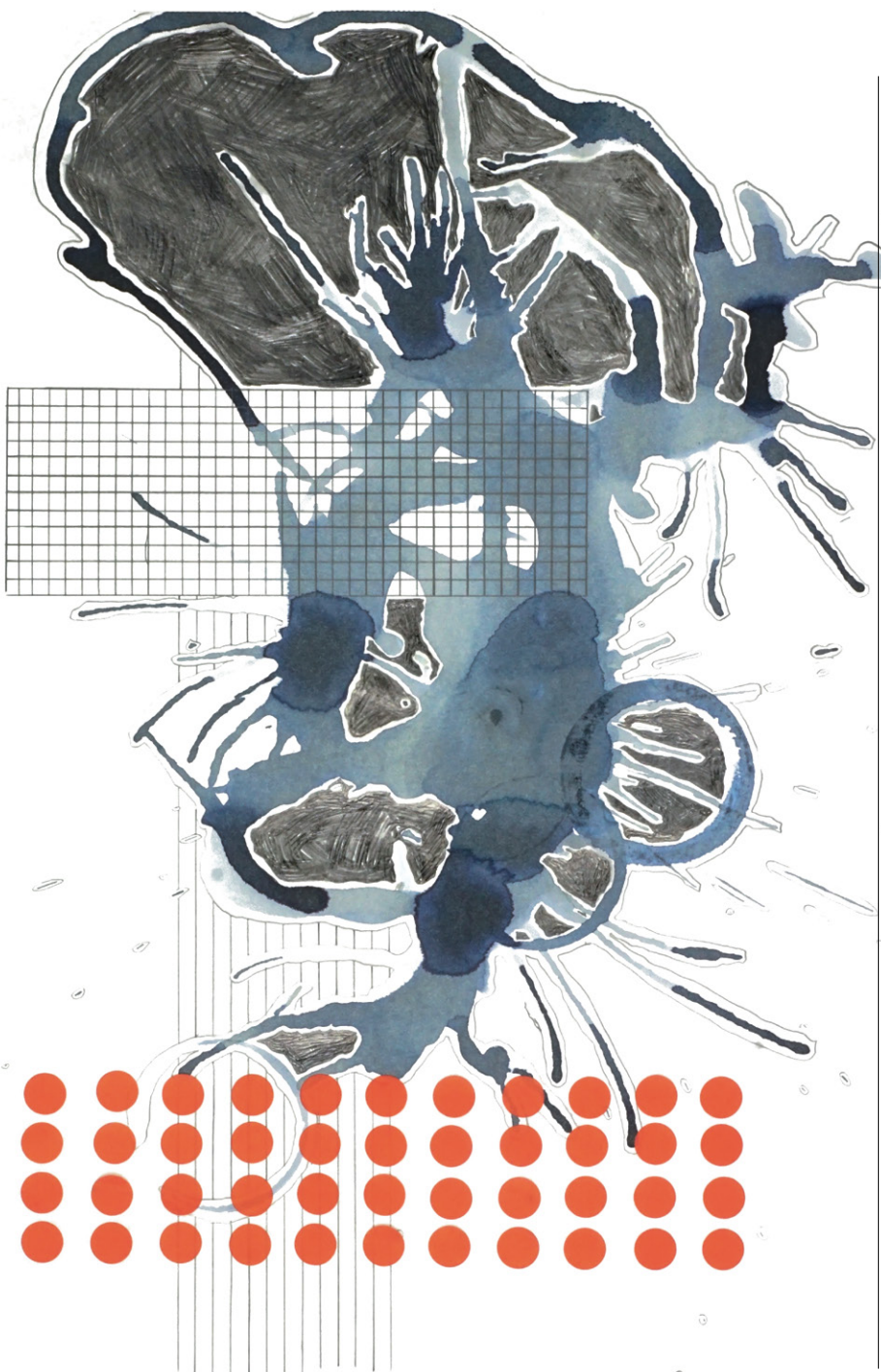


**KAI MATTHIESEN**

ist geschäftsführender Partner bei Metaplan und Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen.

# Mitnahmeeffekte

Wenn gewohnte Regeln und Hierarchien in der crossfunktionalen Arbeit nicht greifen, schlägt die Stunde der Führung. Kritische Momente bieten eine gute Chance, andere Kollegen oder Abteilungen wirklich mitzunehmen.



**An einem Strang ziehen! Jetzt die gemeinsamen Ziele voranbringen! Zusammen wachsen! Flockeln wie diese werden gern bemüht, wenn man crossfunktional Abteilungen, Geschäftsbereiche oder Projektteams auf das vermeintlich Gemeinsame einschwören will. Dabei weiß jeder um die Ambiguität dieser Formel. Denn die verschiedenen Teile eines Unternehmens haben stets ihre ganz eigenen Vorstellungen, was rational und richtig ist. Entsprechend unterschiedlich sind die Ziele, die sie verfolgen, und die Mittel, die sie für geeignet halten. Mit anderen Worten: Was richtig und was zu tun ist, glaubt jede(r) selbst am besten zu wissen.**

Wie also vorgehen, wenn Abteilung A für ihr Projekt die Unterstützung von den Abteilungen B oder C braucht, die ihre ganz eigene Agenda verfolgen? Wie kann eine Führungskraft in Konstellationen ohne Weisungsbefugnis über B dennoch Orientierung schaffen und Ziele vorgeben? Das „Mitgehen“ der anderen erreichen? Diese Frage stellte sich einem von uns begleiteten Pharmaunternehmen, das in der Vergangenheit viele innovative Rezepturen erfolgreich auf den Markt gebracht hatte. Um eine neue Substanz ähnlich durchschlagend bei den therapierenden Ärzten zu platzieren, muss die Firma ihre Implementierungsstrategie präzise auf deren Therapieabwägungen abstimmen. Wie aber lassen sich die Therapieabwägungen präzise ergründen? Das ist Aufgabe des spezialisierten Außendienstes, der ja tagtäglich im Austausch mit Ärzten steht und deren Perspektiven daher eigentlich kennen sollte. In der Praxis aber zeigt sich, dass die Einschätzungen der Vertriebskollegen beträchtlich an den Entscheidungsmustern und Einsatzrationalen der Ärztinnen vorbeigehen. Ablesbar sind ihre Fehleinschätzungen an den immer ernüchternden Verkaufszahlen. Deshalb muss man sich jetzt neu aufstellen – was nur crossfunktional mit den relevanten Abteilungen gehen wird: Medical, Marketing, Forschung und Entwicklung und Market →

Access müssen gemeinsam neue Strategien entwickeln. Die aber haben ganz andere Prioritäten, als dem spezialisierten Außendienst unter die Arme zu greifen. Zudem lehnen die Außendienstler vermeintliche Einmischungen in ihre angestammten Kompetenzen vehement ab. Klar ist aber: Indirekt hängt das Wohl und Wehe aller vom Markterfolg der Neueinführungen ab. Es muss also etwas geschehen.

Wer in einem solchen kritischen Moment – in dem das für sicher Gehaltene nicht mehr funktioniert und angesichts hoher Kontingenz Entscheidungsunsicherheit besteht – etwas bewegen will, muss führen. Wenn dafür – wie in der crossfunktionalen Zusammenarbeit meistens der Fall – Weisungsbefugnis als Machtquelle fehlt, kann man über Deutungsmacht in Führung gehen. Deutungsmacht entsteht, indem man eine allseits akzeptable Deutung der kontingenten Situation anbietet. Diese Deutung muss derart wirkmächtig sein, dass sich die relevanten Stakeholder ihr anschließen und mit ihr arbeiten. Dafür muss eine solche Deutung entweder Antworten auf die Fragen liefern, die aus Sicht dieser Stakeholder jetzt und hier im Zentrum stehen. Wenn das nicht möglich ist, muss sie die Priorität dieser Fragen nachvollziehbar verändern.

Führen heißt dann, den Kurs der anderen verstanden zu haben und ihre „Gefolgschaft“ zu gewinnen, indem man diskursiv eine wirkmächtige Interpretation der Situation etabliert, die ihnen ein bestimmtes Handeln als selbstverständlich oder nahezu unumgänglich erscheinen lässt. Diese Eindeutigkeit empfinden die Akteure meist als hilfreich, weil klar ist, was zu tun ist.

Das aber ist etwas ganz anderes, als eine „Wir sitzen alle im selben Boot“-Mentalität zu beschwören – und zu hoffen, dass jemand dieser Beschwörung Folge leistet. Um eine solche Deutungsmacht zu entfalten, muss zunächst einmal die (vermutete) eigene Lösung hintergestellt und die Perspektive der anderen ergründet werden. Mit Blick auf die anderen Abteilungen geht es darum zu verstehen, welche Interessen sie verfolgen, welche Incentives und Hidden Agendas sie motivieren und in welchen Strukturen und Zwängen sie sich bewegen (ein Analyseschritt, bei dem externe Begleiter ob ihres unverstellten Blickes auf die Organisation hilfreich sein können). Dann gilt es, auf dem avisierten Weg als „logisch“ empfundene nächste Schritte und Anreize auszuliegen, die sowohl den anderen nützen als auch das eigene Ziel voranbringen bzw. ihm nicht im Wege stehen. Zurück zu unserem Pharmaunternehmen: Hier könnte beispielsweise Medical die Marketingabteilung dazu

bewegen, sich im Unternehmen für das Schließen von Datenlücken im Rahmen einer nationalen Studie starkzumachen. Auf diese Weise könnten Unklarheiten beim Einsatz der Substanz ausgeräumt und eine Kooperation mit den relevanten Therapeuten ermöglicht werden – was nötig ist, weil offenbar die vom Pharmaunternehmen erwartete Einsatzrationale nicht den Kern der Abwägung der Ärzte trifft. Sie könnte sich aber auch darauf einlassen, pragmatisch Einsatzrationale zu ergründen (ohne die Umsetzung einer groß angelegten Außendienstkampagne zu thematisieren, die dann auch gleich zu den Vorgaben der Globalorganisation passen muss). Dieser Vorgehensweise wird die Marketingabteilung allerdings nur dann folgen, wenn Medical die Marktsituation glaubhaft als kritisches Moment beschreibt und eine Ausdeutung anbietet, der Marketing folgen kann. Wenn also allen klar wird: Es sind jetzt

*Klar ist aber: Indirekt hängt das Wohl und Wehe aller vom Markterfolg der Neueinführungen ab.*

andere Marktzugänge erforderlich als die üblicherweise „richtigen“. Ähnlich könnte Medical gegenüber dem Außendienst argumentieren: In einer kritischen Marktphase wie dieser muss die Zentrale die unterschiedlichen Fäden zusammenhalten und über andere, diskursive Wege die Einsatzrationale der Ärzte explorieren. „Die Krise“, sagte Max Frisch, „ist ein produktiver Zustand – man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ Und das Momentum eines kritischen Augenblicks lässt sich intelligent nutzen, um andere zur Zusammenarbeit zu bewegen.

Klingt opportunistisch? Ist es auch. Opportunität bedeutet ja Zweckmäßigkeit und heißt damit nichts anderes, als adäquate Mittel zu wählen, die es braucht, um die Gefolgschaft der anderen zu erreichen. Was wiederum beträchtlich die Chance erhöht, tatsächlich genau beim avisierten Ergebnis anzulangen. ☒



**SEBASTIAN BARNUTZ** ist Principal bei Metaplan und berät Pharmaunternehmen zur crossfunktionalen Zusammenarbeit.

## Neu bei Metaplan

# Johanna Meschede

**Johanna Meschede, Organisationsberaterin, arbeitet seit August 2015 bei Metaplan.**



### Was reizt Sie an der Arbeit für ein kleines, feines Beratungsunternehmen?

Eine ganze Menge: der Abwechslungsreichtum der Projekte und Problemstellungen. Das gemeinsame Durchdenken komplexer Zusammenhänge mit den Kollegen. Die tiefe Verwurzelung des Metaplan-Ansatzes

in der Soziologie und der wissenschaftlich orientierte Beratungsansatz, der Metaplan im Vergleich zu anderen Beratungen wirklich einzigartig macht.

### Welche Aufgaben übernehmen Sie bei Metaplan?

Ich beschäftige mich hauptsächlich mit Projekten im Structure & Strategy-Bereich, und das in ganz unterschiedlichen Branchen und Organisationen. Vom Reifenhersteller bis zum Energieversorger, vom Familienunternehmen zum Großkonzern war alles dabei.

### Ihr vorheriges Berufsleben in aller Kürze:

Werkstudentin im Zentralbereich Einkauf – Diplomandin im Bereich M&A – Referentin der Geschäftsführung bei einem Großkonzern – Quereinsteigerin bei einem Inkubator – Gründerin und Geschäftsführerin eines Online-Vergleichsportals – seit August 2015 bei Metaplan.

### Und sonst so?

Ich entdecke gern neue und alte Schriftsteller, surfe und snowboarde, bin Fan von gutem Essen und gern mit dem Rucksack in der Welt unterwegs. ☒

## Armin Chodzinski

# Jenseits des Planbaren



### Organigramme, Charts, Diagramme: Das sind Versuche, einen Plan zu zeichnen.

Einmal soll alles so sein wie früher: einfach, übersichtlich und gut zu steuern. Auf einem weißen Blatt malt man sich seine Vorstellungen und hofft, alles werde gut. Aber so ist es leider nicht. Ein Plan ist lediglich eine temporäre Vereinbarung zwischen Menschen. Das weiße Blatt gibt es nicht mehr. Auch wenn es leer zu sein scheint, ist da schon immer etwas drauf. Die Zeichnungen in dieser Versus-Ausgabe sind Forschungen. Forschungen am, im und um Kontext. Dabei geht es um Organisation und Führung. Um das Ringen mit dem, was ist, und dem, was sein sollte. Immer bildet willkürlich verschüttete Farbe den Anfang. Und dann geht es weiter: auf der Grundlage eines Fleckes eine Organisation denken und diskutieren und dabei immer auf das Chaotische schauen. Zu sehen sind also kleine thematische Case-Studys, die selbst einem definierten Kontext entspringen. Das Foto oben beispielsweise zeigt einen Ausschnitt aus der „Kontextkarte“ mit Zeitungen und Zeitschriften, Theorie und Praxis, Teller aus der Werkskantine der AEG und, und, und. Ungeachtet dessen sorgt ein Bild im besten Falle für Erkenntnis, Sichtbarkeit und eröffnet einen Raum für Diskurse. Denn ganz im Gegensatz zum Plan verbirgt sich im Bild etwas, das schlauer ist als das Erwartete, vielleicht sogar eine Lösung sein könnte.

Der Künstler **Armin Chodzinski**, von dem die Illustrationen in dieser Versus-Ausgabe stammen, hat bildende Kunst an der HBK Braunschweig studiert, als Consultant und Projektmanager in Handelskonzernen und Unternehmensberatungen gearbeitet und in Anthropogeographie promoviert. An Hochschulen und Universitäten doziert er zu Wirtschaftsästhetik, ästhetischer Praxis und Raumtheorie. Aktuell ist im SWR seine Feature-Reihe „Dr. C.'s Conversationslexikon“ zu hören. ☎ [www.chodzinski.com](http://www.chodzinski.com)

## Springer-Buchreihe by Metaplan

**„Strategien entwickeln“ – eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung – ist das zweite Fachbuch einer Reihe kleiner Fachbücher bei Springer VS, veröffentlicht von Stefan Kühl, der sein Expertenwissen in dieser Buchreihe kompakt zur Darstellung bringt.**

Kaum ein Begriff hat im Management einen so wohlfeilen Klang wie der der Strategie – und gleichzeitig ist kaum ein Begriff so unklar bestimmt. Als Ausweg aus dem Begriffswirrwarr wird in diesem Buch mit Rückgriff auf die Systemtheorie eine Definition vorgeschlagen, die es erlaubt, verschiedene Stränge des Strategiediskurses zu sortieren: Strategien sind „Mittelsuchprogramme“, um einen vorher definierten Zweck zu erreichen. Mit der in diesem Buch vorgestellten Vorgehensweise gelingt es, die klassischen Vorstellungen von Strategien mit der modernen Organisationstheorie zu konfrontieren und zu zeigen, wie eine Strategieentwicklung jenseits von zweckrationalen Verengungen in Organisationen aussehen kann.



Mail an [versus@metaplan.com](mailto:versus@metaplan.com) und 1 von 10 Exemplaren gewinnen!

## Management-Seminare

### Metaplan-Akademie: Führen und Beraten im Diskurs

Das Programm richtet sich gezielt an Unternehmerinnen, Manager und Berater, die gefordert sind, Projekte oder strategische Entwicklungen voranzutreiben. Im Programm lernen sie, komplexe Prozesse zu bewältigen, entwickeln die eigene Führungskompetenz und erweitern ihren Blick auf Themen wie Machtstrukturen, lokale Rationalitäten, Interessen, Vertrauen und Mikro-politik. Die Inhalte der auch einzeln buchbaren Module sind direkt in der Praxis einsetzbar.

#### ZYKLUS 2016/2017

NOV. 2016 **17.-19.** Modul 2  
Organisationskulturen  
beeinflussen

JAN. 2017 **25.-28.** Modul 3  
Strategien entwickeln

APRIL 2017 **27.-29.** Modul 4  
Kunden verstehen

JUNI 2017 **22.-24.** Modul 5  
Projekte führen

#### ZYKLUS 2017/2018

MAI 2017 **05.-06.** Orientierungsworkshop

#### INFOS & ANMELDUNG

📧 academy.metaplan.de

**Charlotte Rosendahl**

✉ charlotterosendahl@metaplan.com

## Trainings

### Trainingsprogramm für Moderation und Diskursführung Zentrale Interaktionstechniken, die nötig sind, 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

08.–09. November 2016 — München

21.–22. Februar 2017 — Quickborn

28.–29. März 2017 — Düsseldorf

27.–28. Juni 2017 — Zürich

05.–06. September 2017 — Quickborn

14.–15. November 2017 — München

05.–06. Dezember 2017 — Quickborn (Engl.)

06.–07. Dezember 2017 — Paris (Engl.)

##### Workshop-Gestaltung – Interaktionen vorbereiten und gestalten

25.–26. April 2017 — Quickborn

##### Diskursführung – Denkgebäude öffnen und Auffassungen verändern

13.–14. Juni 2017 — Quickborn

##### Kompakttraining – essenzielle

##### Interaktionstechniken an zwei Tagen

06.–07. Dezember 2016 — Quickborn

10.–11. Oktober 2017 — Quickborn

##### Laterales Führen – Führen ohne

##### Weisungsmacht

30.–31. Mai 2017 — Quickborn

26.–27. September 2017 — Frank./Offenbach

#### INFOS & ANMELDUNG

📧 trainings.metaplan.de

**Marion Ziegler**

✉ marionziegler@metaplan.com

Für attraktive Gruppen- und Inhouse-  
konditionen rufen Sie uns an unter:

T +49 (4106) 617-0

## Metaplan Wörterbuch (12)

### Freiheit

Als Akteur einer Organisation hat man immer Freiheit – die Freiheit nämlich, anders zu handeln. Anders als es die Regeln vorsehen, die Kolleginnen oder die Vorgesetzten erwarten. Zwar mag die Freiheit nur soweit gehen, wie es die Zwänge (oder die anderen) zulassen. Aber selbst die mächtigsten Chefs sind darauf angewiesen, dass man handelt. Sie selbst könnten ja nur einen ganz geringen Teil der angewiesenen Handlungen selbst übernehmen. Zwar gibt es immer Zwänge, aber letztlich kann jeder entscheiden, wie genau er es macht. In jeder Handlung liegt also die Chance zur Freiheit. Gerade die Mächtigsten tun deshalb gut daran, die Freiheit derer, die für sie handeln, zu schützen.

**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 Singapore

80 Ansons Road  
Singapore 079907  
Singapore

T +65 (81) 61 70 11

E singapore@metaplan.com

#### Metaplan Shanghai

401 Block E, 381 Pan Yu Road  
Shanghai 200030  
China

T +86 (21) 61 55 12 12

E shanghai@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

Löwenstrasse 2  
8001 Zürich  
Schweiz

T +41 (44) 2 69 95 09

E zuerich@metaplan.com

#### Impressum

Herausgeber:

Metaplan® – Thomas Schnelle  
Gesellschaft für Planung und  
Organisation mbH, Goethestraße 16,  
D-25451 Quickborn

Redaktion: Judith Muster,  
Harald Willenbrock, Kai Matthiesen,  
Tabea Koepp

Lektorat: WIENERS+WIENERS GmbH

Zeichnungen: Armin Chodzinski

Porträtfotos: Klaus Nather

Gestaltung: Tom Leifer Design GmbH

Druck: Die Printur

Braun & Behrmann GmbH,

Boschstraße 2, 24568 Kaltenkirchen

Beiträge sowie Internetadressen sind  
geprüft; für etwaige Fehler und daraus  
resultierende Folgen kann keinerlei  
Haftung übernommen werden.

Leserbriefe, Kritik und Wünsche

bitte an: ✉ [feedback@metaplan.com](mailto:feedback@metaplan.com)