

Versus #04

Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen

Metaplan®

VERSUS
goes online!

www.resources.
metaplan.de

Wider die Heldengeschichten der Veränderung

**Zum Verhältnis von Interaktion und
Organisationsstruktur.**

Die Heldengeschichten lauten immer gleich: Die Lage ist verfahren. Nichts geht mehr. Auf eine Sitzung folgt die nächste. Die Diskussion dreht sich im Kreis. Die Strukturen lähmen alles wie Blei. Man müsste alles grundlegend ändern. Dann kommt jemand und reißt das Steuer mit einer genialen Idee und großer Persönlichkeit herum. Plötzlich ist alles neu, anders, besser. Wer aber in heutigen Organisationen etwas bewegen will oder muss, ist selten ein Held. Vor zu viel Heldenmut sei zudem gewarnt, denn: Wer in einem Meeting das Steuer herumreißt, fliegt schnell aus der Kurve. Die beklagten Organisationsstrukturen sind schließlich dazu da, die Organisation auf Kurs zu halten und von den Launen, Ambitionen und Ideen Einzelner unabhängig zu machen. →



Schwerpunktthema

Handlungsfähig – die Kraft kluger Interaktion

Etwas getan wird überall, aber wirklich bewegt eher wenig.

Wie lassen sich Interaktionen so anlegen, dass sie tatsächlich etwas bewirken?



5

Bedingt interaktionsbereit

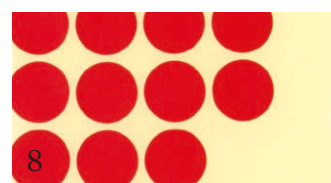
Compliance ist besser als ihr Ruf – wenn man sie richtig begreift



6-7

Am Anfang steht das Wort, das Bild kommt später

Wie Visualisierungen wirklich wirken



8

Shaping a Company's Culture

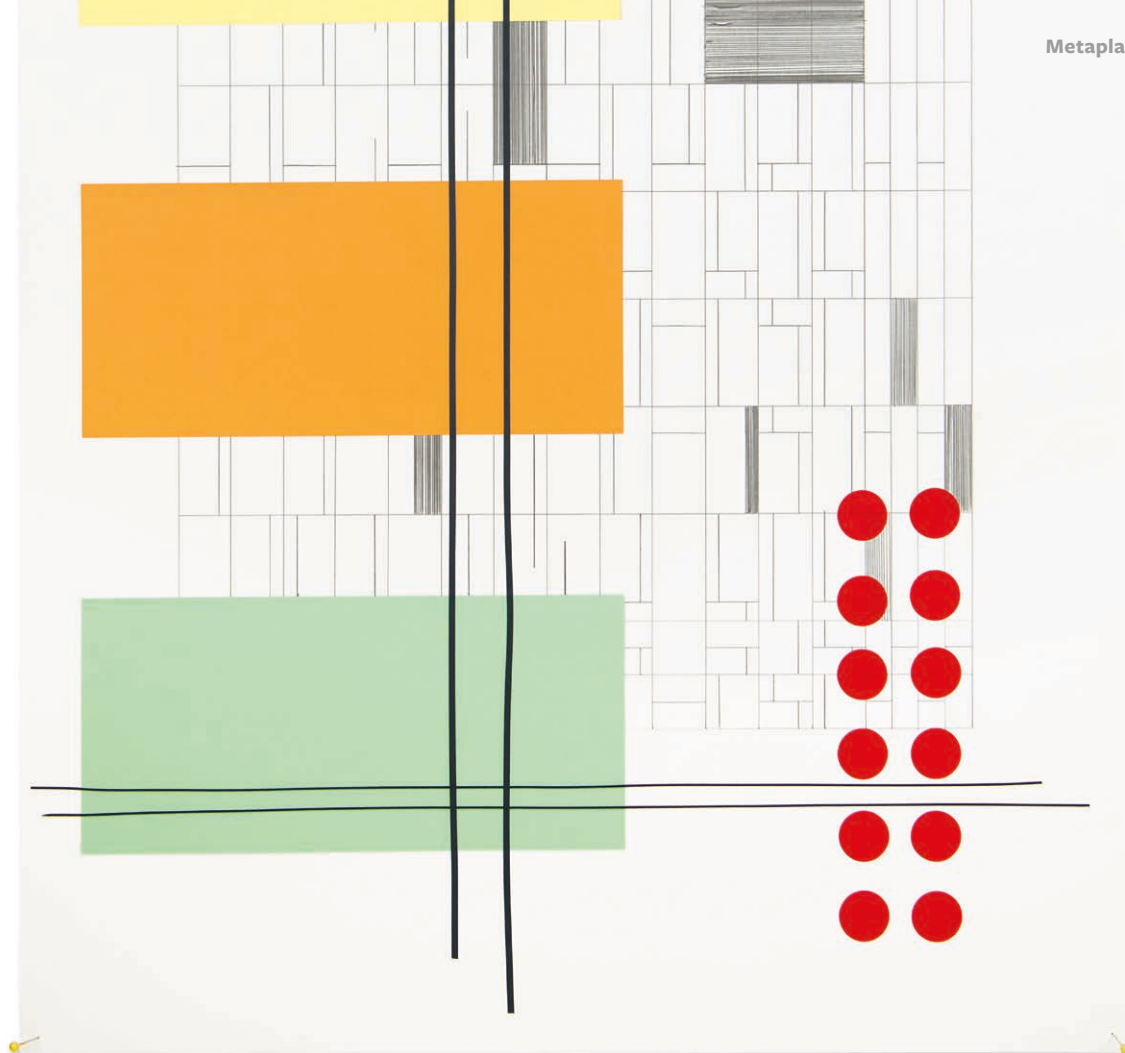
How organizational mechanisms and dynamics go hand in hand



9

Gut geplant ist halb gewonnen

Wie man Arbeitstreffen effektiv gestaltet: das 1 x 1 der Workshop-Planung



Wenn zum Beispiel die Budgetplanung auf Vordergrund gebracht werden muss, weil Aktionäre, Analysten und Banken überraschende Schwankungen in Umsatz und Ergebnis ablehnen bzw. bestrafen, scheitert man sowohl mit flammenden Appellen als auch mit einem von oben (oder von Beratern) verordneten Planungssystem. In den meisten Großorganisationen hängen an der Budgetplanung zahllose weitere Systeme. Von der Personalplanung über die Bonussysteme bis zur Produktionsplanung hat sich eine ganze Planungskultur angelagert. Das Denken und Handeln ist auf die bisher üblichen Planungspraktiken ausgerichtet. Ob z.B. ein neues Geschäftsfeld mit Risikoaversion und kleinteiligen Businessplänen oder aber mit Pioniermut und robusten Schätzungen im Sinne einer Effectuation angegangen wird, hat mehr mit den Planungssystemen der Organisation als mit der Persönlichkeitsstruktur der Akteure zu tun. Die Organisationsstrukturen bilden sich immer in den Köpfen und Handlungen der Akteure ab, die in und mit diesen Strukturen arbeiten.

Wer diese Strukturen verändern will, muss in die Köpfe der Akteure dringen. Dies vor allem, wenn eine Anweisung zu kurz greift, weil man auf die Mitwirkung der Akteure angewiesen ist. Weil in modernen Organisationen weder Zauberei noch Beschwörung oder Heldentum die erforderliche Mitwirkung erreichen,

bleibt nur der Weg über Debatten, Gespräche und das harte Ringen mit Argumenten. Natürlich kommt es dann in der entscheidenden Situation darauf an, dass man geschickt argumentiert, Finten gelassen an sich vorbeiziehen lässt, auf Interessen eingeht, Deals anbietet und nächste Schritte verbindlich verabredet. Veränderungen müssen immer auch verhandelt, argumentiert und verabredet werden. Wer hier aber Erfolg haben will, muss den Diskurs im Detail vorüberlegen. Statt sich mit rhetorischen Figuren zu beschäftigen, macht man sich besser klar, was die jeweilige Auseinandersetzung, das spezifische Gespräch oder das Meeting prägt. Wie sind jeweils die Machtverhältnisse, die Interessenlagen und die Mikropolitik in dieser Situation?

Verbündete suchen. Gegner einbinden

Noch besser prägt man die Verhältnisse der Situation selbst so, dass das eigene Vorhaben unterstützt wird. Ganz konkret sollte man nicht nur wissen, was man will, sondern auch, wen man dazu braucht. Man ist gut beraten, sich Verbündete zu suchen. Die Fallstricke findet man aber nur, wenn man auch die Gegner eines Vorhabens einbindet. Wann und in welchem Setting möchte man mit Befürwortern des eigenen Vorhabens sprechen? Gibt es Wege, Gegner im Vorfeld in die Pflicht zu nehmen, statt sie mit einer Änderung zu kon-

In modernen Organisationen lässt sich mit Zauberei oder Heldentum wenig erreichen.

frontieren, die sie blockieren können? Welche Message möchte man transportieren? Welche Mitgestaltungsspielräume möchte man einräumen?

Debattieren mehrere gleichzeitig, muss auch das gut vorbereitet werden: Wer leitet die Diskussion? Welche Inputs braucht man? Wie sorgt man dafür, dass eine Entscheidung lange genug in der Schwebe bleibt? Was kann man realistisch in einem Meeting schaffen? Wie lange muss es dauern, um Kurzschlüsse zu verhindern? Welche Fragen stellt man zur Diskussion und welche schließt man damit aus? Wie behält man das Heft des Handelns in der Hand?

Verhandeln beginnt schon im ersten Vorgespräch

Um Antworten auf diese Fragen zu erhalten, findet man besser vorher als im Gespräch heraus, was auf dem Spiel steht, welche Botschaften und Pläne verfangen könnten, an welchen Tabus man rühren darf und welchen Einfluss man Gegnern einräumen sollte. Man muss vorab wissen, wen man wann anspielt. Man muss im Vorfeld sondieren, wann eine Gelegenheit günstig ist oder mit wem man sich verbünden muss, um eine Sache durchzubringen. Macht, Interessen, Meinungen und das Beziehungsgeflecht müssen ausgelotet werden. Damit ist aber auch klar, dass die Verhandlung im Moment ihrer Vorbereitung beginnt. Schon durch das Gespräch über die Strukturen stellt man sie zur Disposition. Und weil allen Akteuren das implizit klar ist, müssen auch die Sondierungen sinnvoll angelegt und vorgedacht werden.

Das mag vielen zu aufwändig sein oder es erscheint ihnen als Versuch, der Rigidität der Struktur die Rigidität der Interaktionsplanung entgegenzusetzen. Die Alternative ist aber wenig verlockend: endlose Debatten, die sich im Kreis drehen und die von denen mit dem besten Sitzfleisch oder der höchsten hierarchischen Machtposition entschieden werden. Oft genug ist das gleichbedeutend mit der Fortschreibung des Status quo.

Nur wer mit einem Vorhaben gut vorbereitet in die Offensive geht, bewegt andere zum Entgegenkommen, zumindest aber zu einem nächsten Schritt, einem ersten Piloten oder einer weiteren Analyse. Wer Strukturen klug zur Debatte stellt, hat die Chance, das Handeln in Organisationen zu verändern, denn: Nur indem man Interaktionen vorausschauend anlegt, kommt man auch zu neuen Organisationsstrukturen. Hier verläuft der mühsame Pfad zwischen Resignation und Heldentum.



MAXIMILIAN LOCHER ist Junior Consultant bei Metaplan und beschäftigt sich mit Fragen gemeinsamen Handelns in Organisationen.



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

Führungswerkstatt

Wirksame Führungsimpulse setzen – Führungswerkstatt 2017

Unsere gemeinsame Kernfrage: Wie können sich Führungskräfte gekonnt entlasten? Und wie setzen sie gleichzeitig wirksamere Impulse?

Dem Führungsanspruch kann sich keine Führungskraft entziehen. Der Knackpunkt ist: Wie genau sieht denn erfolgreiche Führung aus?

Wir glauben: Erfolgreiche Führungskräfte wissen genau zu unterscheiden, wann sie selbst eingreifen müssen und wo sie besser Regeln und Strukturen schaffen, die sie entlasten und die anderen ermöglichen, gute Arbeit zu machen.

In der Führungswerkstatt arbeiten wir drei Lösungsdimensionen heraus:

- Was sind die eigentlich kritischen Führungsaufgaben?
- Welche Entlastungshebel liegen in dem Setzen von Strukturen?
- Wie schafft man Gefolgschaft und Orientierung?

Die Werkstatt richtet sich an erfahrene Führungskräfte aus der Linie. Wir vermitteln Werkzeuge zur Analyse der Situation und zum Generieren von Handlungsoptionen. Die Anwendung erfolgt unmittelbar auf die konkreten Führungsanliegen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

5.10.2017 Metaplan-Akademie –
START 09:00 Quickborn bei Hamburg

6.10.2017 Teilnahmegebühr:
1.000,- Euro plus 140,- Euro
ENDE 16:00 Verpflegung zzgl. MwSt.

„... ein hochwirksames Format, um die erfolgskritischen Projektaspekte zu erkennen und meine Handlungsoptionen zu priorisieren ...“

H.-Bernd Korte, Vice President Platform Development & Industrialization PLT, Continental Reifen Deutschland GmbH

INFOS & ANMELDUNG

Charlotte Rosendahl

☎ +49 (4106) 617-182

✉ charlotterosendahl@metaplan.com

Tabus

Tabus sind organisationale Grauzonen, die es auszuleuchten und anzusprechen gilt. So heißt es. In Wirklichkeit aber gibt es gute Gründe, manches Tabu unangetastet zu lassen.

Wenn in der Managementwelt über Tabus geredet oder geschrieben wird, dann geht es meist um die Annahme, dass sich im Unterbewusstsein von Menschen wichtige Erfahrungen verbergen würden. Diese blinden Flecken seien dann nur noch – so die für Professionelle ermutigende Aussage – dem therapeutischen oder beraterischen Fachpersonal zugänglich. Kann das Fachpersonal die blinden Flecken aufdecken, könnten wichtige Impulse für den Klienten gesetzt werden.

Die systemtheoretische Soziologie – und die durch sie angeregten Beratungsansätze – interessieren sich nicht für diese blinden Flecken im Bewusstsein von Menschen, sondern überlassen die Bestimmung des Unterbewusstseins der Medizin, der Wahrnehmungspsychologie oder der Psychoanalyse. Stattdessen wird mit einem anderen Konzept gearbeitet – dem *Tabu*.

Tabus – eine erste Bestimmung

Als Tabus bezeichnet man diejenigen Themen, die in bestimmten Interaktionssituationen nicht thematisierbar sind – die man also nicht ohne Weiteres besprechen kann, auch wenn prinzipiell alle Anwesenden darüber Bescheid wissen. Diese Tabus steuern mit, ob und wie in einer Organisation über bestimmte Sachverhalte kommuniziert werden kann – sei es in Teambesprechungen, im Mitarbeitergespräch oder in der Kaffeeküche.

Welche Tabus in welchen Situationen ansprechbar sind, hängt von der Spezifik der jeweiligen Organisation ab. Aspekte der Formalstruktur – die offiziellen Kommunikationswege, die verabschiedeten Programme und die verkündeten Personalentscheidungen – sind in der Regel problemlos ansprechbar. Macht-, Vertrauens- und Verständigungsprozesse sind meistens nicht ohne Weiteres kommunizierbar. Jede Organisation ist aber auch auf diese informellen, häufig sogar illegalen Praktiken angewiesen. Meist gibt es sehr sensible und über die Zeit entwickelte stillschweigende Vereinbarungen zwischen Management, Mitarbeitern und Beratern darüber, welche informellen Aspekte ansprechbar sind und welche nicht.

Zum Umgang mit Tabus in Beratungsprozessen

Prinzipiell können Organisationsberater einen Zugang zu den Tabus der von ihnen beratenen Organisationen finden. Organisationsberatung macht sich schließlich zur Aufgabe, auf Dinge zu schauen, die von der Organisation selbst nicht gesehen werden können. Für Berater kann es sehr faszinierend sein, die von ihnen bei ihren Kunden beobachteten Tabus auch anzusprechen. Wenn die Organisation lernen will, so die häufige Annahme, warum sollte ich sie nicht mit ihren blinden Flecken konfrontieren?

Dieser Aufklärungswille unterschätzt die Folgen, die eine offene Kommunikation der Tabus einer Organisation nach sich ziehen kann. Denn nicht alles, was beobachtet wird, kann bzw. sollte auch immer kommuniziert werden. Tabus entstehen meistens aus einem Strukturschutz heraus. Über das Tabuisieren von Themen wird eine Struktur geschützt, die wichtig für das Funktionieren der Organisation ist, jedoch nicht offen thematisiert werden kann. Tabus sind deswegen meist funktional für die Organisation, weil sie Handlungsspielräume für Akteure schaffen oder erhalten – z.B. die Abkürzung von Ausschreibungsverfahren, die Nutzung nicht offiziell gemeldeter Räume oder das erst nachträgliche Ausfüllen von Formularen.

Bei beraterischen Interventionen, die die tabuisierten Bereiche der Organisation offenlegen, besteht immer auch die Gefahr, dass dieser Strukturschutz der Organisation verletzt wird. Die Organisation reagiert dann auf die Versuche der Aufdeckung mit Verleugnung, Ignoranz oder notfalls mit Entfernung der Berater – natürlich mit Verweis auf andere, offiziell thematisierbare Gründe.

Dies darf nicht als grundlegendes Plädoyer gegen die Kommunikation von Tabus durch Berater verstanden werden. Schließlich hat es für Organisationen wenig Wert, wenn die Berater alle ihre Beobachtungen für sich behalten. Aber die Kommunikation von beobachteten Tabus beim Klienten ist eine ganz eigene Form von Intervention, die häufig nur in homöopathischen, aber immer wiederholbaren Dosierungen möglich ist. ☒



STEFAN KÜHL

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

Bedingt interaktionsbereit

Compliance gilt vielen als Fußfessel für Interaktion. Dabei kommt es vor allem darauf an, ihre Regeln richtig zu verstehen und anzuwenden.

In der Pharmabranche gehört der verantwortungsvolle Umgang mit Risiken und Nebenwirkungen einerseits zum Alltag. Andererseits ist das Risiko, gegen Compliance-Regeln zu verstoßen, in dieser Branche so allgegenwärtig wie in nur wenigen anderen. In Unternehmen führen die vielfältigen Compliance-Vorgaben bei neuen Projekten häufig zu Kaninchen-vor-der-Schlange-Reaktionen: Im Bemühen, bloß nichts Falsches zu tun, erscheint die Option plausibel, sich lieber auf nicht zu viel Bewegung einzulassen. Auf neuen Interaktionsfeldern fehlt es zudem häufig an Routinen, um beweglich zu bleiben. Die Frage ist aber nun: Wie lassen sich neue Handlungsfelder erkunden, ohne Compliance-Kollisionen zu riskieren?

Den Handlungsrahmen abstecken

Ein Fall aus unserer Praxis: Die Marketingabteilung eines Pharmaunternehmens wollte in Interaktionen mit Medizinern deren Therapieabwägungen in einer Indikation besser verstehen. Das Projekt war als Zweckprogramm angelegt und hatte zum Ziel, die Vermarktung besser auf die Entscheidungssituationen der Verschreiberinnen auszurichten. Das Problem: Bei derartigen Gesprächen wäre nicht auszuschließen, dass die teilnehmenden Ärzte auch von Einsatzerfahrungen an oder jenseits der Zulassungsgrenze des Medikaments berichten. Für die Mediziner gehört dies zum Alltag, für die Marketingabteilung aber zu Gesprächsthemen, die ihr nach den Compliance-Richtlinien strikt untersagt sind. Deshalb bestanden die Compliance-Verantwortlichen darauf, ein umfangreiches Konditionalprogramm anzuwenden, das minutiös jede Interaktion mit den Ärzten überwacht. Die Folge, die das Marketing bisher immer daraus zog: Um ermüdenden Diskussionen mit den Compliance-Verantwortlichen aus dem Weg zu gehen, wurden neue Vorhaben lieber gar nicht erst verfolgt.

Mit dieser defensiven Einstellung wollte man sich jetzt nicht mehr zufriedengeben. Das Marketing begab sich in die Auseinandersetzung mit den Compliance-Verantwortlichen und gemeinsam lotete man aus, wie sich regelkonformes Verhalten und ökonomisch

sinnvolle Interaktion (aus Sicht des Marketings) am Ende doch vereinbaren lassen. Dazu hat sich das Marketing zunächst unbefangen einer „Komplettüberwachung“ durch das Compliance-Management ausgesetzt. Gleichzeitig wurde das Compliance-Management mit in den Vorgang einbezogen, zwischen der Zielerreichung des Zweckprogramms und den Einschränkungen durch das Konditionalprogramm eine Lösung zu finden. Denn nur, wenn die Compliance-Verantwortlichen verstehen, welche Interaktionen stattfinden, können sie die Regeln in handhabbare Entscheidungsprämissen übersetzen.

Gemeinsam Möglichkeiten erkunden

Die Herausforderung für das Marketing bestand darin, unbefangene Alternativen für regelkonforme Wege der Interaktion aufzuzeigen, ohne gleich als potenzieller Regelbrecher angeprangert zu werden. Dies gelang durch die explizite Einbindung des Compliance-Managements und einen gemeinsamen Metadiskurs zur Frage, wie Marketing agieren sollte. Die Compliance-Verantwortlichen konnten so die lokale Rationalität der Marketingabteilung nachvollziehen. Am Ende stand eine informierte Entscheidung über die anzuwendenden beziehungsweise anzupassenden Compliance-Regeln. Zum Beispiel sollte eine externe Agentur Vorabgespräche mit den Ärzten übernehmen, weil die Konditionalprogramme für externe Akteure weniger festgelegt und deshalb anpassbarer sind. Zudem wurden zu den Workshops Experten aus der Medical-Abteilung des Unternehmens hinzugezogen. Auch für sie sind die Konditionalprogramme weniger strikt.

Auf diese Weise entwickelte sich ein für die Ärzte relevantes Gespräch, durch das die Einsatzrationalen ergründet wurden. Auf der anderen Seite agierten die Beteiligten während des Prozesses für Compliance sichtbar regelkonform. Und über das probeweise Anwenden der engen Regeln konnte die Organisation lernen, welches Maß an Compliance tatsächlich sinnvoll ist. So konnten neue Handlungsmöglichkeiten ausgelotet werden, die schlussendlich für alle Beteiligten mehr Beweglichkeit zur Folge hatten. ☒



SEBASTIAN BARNUTZ
ist Partner bei Metaplan
und Spezialist für
Life-Science-Themen.

Am Anfang steht das Wort, das Bild kommt später

**Visualisierung ist ein höchst wirksames Werkzeug zur Verständigung.
Nur die wenigsten machen sich aber ein Bild davon, wie diese wirklich
aussehen muss.**

Heerscharen von Kognitionsforschern, Management- ratgebern, Trainern und Personalentwicklern können sich nicht irren: Wollen sie eine Botschaft überzeugend vermitteln, greifen sie zur Visualisierung. Viele aber reduzieren sie auf den bloßen Einsatz von Bildern und bevölkern ihre PowerPoint-Präsentationen und Flip-Charts mit putzigen kugelköpfigen Männchen. Management- Plattitüden werden durch allegorische Darstellungen in der Tradition des Manierismus illustriert, Geschäfts- prozesse durch kubistisch anmutende Gebilde.

Visualisierung verkommt damit zum reinen Ornament. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn die eigentlichen Inhalte lediglich auf der Tonspur vermittelt werden. Gemäß dem Motto „Zeige irgendetwas und rede über etwas ganz anderes“ lassen sie das Publikum am Ende ratlos zurück. Gerade weil ein Bild mehr sagt als tausend Worte, fragen sich dann alle, was dieses Bild denn nun eigentlich sagen will. Dabei liegt das Ziel guter Visualisierung darin, Aussagen prägnant darzustellen und Interaktionen zu stimulieren.

Gute Visualisierung ist nicht nur ein Endprodukt, sondern auch eine Vorgehensweise. Im Idealfall bildet sie sprachlich schwer Formulierbares in visueller Form ab und bedient sich gleichzeitig der Präzision und Eindeutigkeit sprachlicher Mittel. Mit anderen Worten: Sie nutzt die wohldurchdachte Kombination von Text und bildlicher Darstellung. Sie platziert Aussagen in Bezug zueinander. Damit wird sie zu einem Denkwerkzeug, das schon in der Vorbereitung dazu zwingt, die Kern- gedanken eines Vortrages sauber auszuformulieren, zu

ordnen und im Hinblick auf die Zielgruppe zu strukturierten und aufzubereiten.

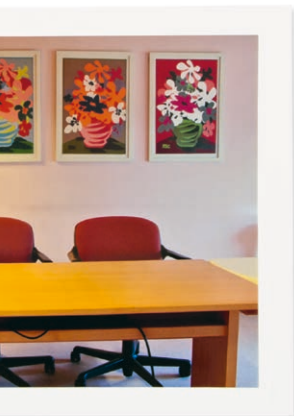
Gute Visualisierung heißt Maß zu halten

Für gesprächsleitende Inputs in unseren Workshops und Veranstaltungen arbeiten wir bei Metaplan deshalb konsequent mit unserem klassischen Handwerkszeug: Karte, Filzstift und Poster. Schon in der Vorbereitung erlauben es die standardisierten Visualisierungselemente, mit einer kleinen Auswahl an Formen und Farben verschiedene Inhalte auf den Punkt zu bringen und dann später die Diskussionen entlang der relevanten Inhalte zu führen. Komplexe Prozessabläufe einer Fabrik lassen sich durch Poster ebenso detailliert strukturieren wie die verschlungenen Wirkmechanismen von Medikamenten oder neue Organisationsformen eines Vertriebes.

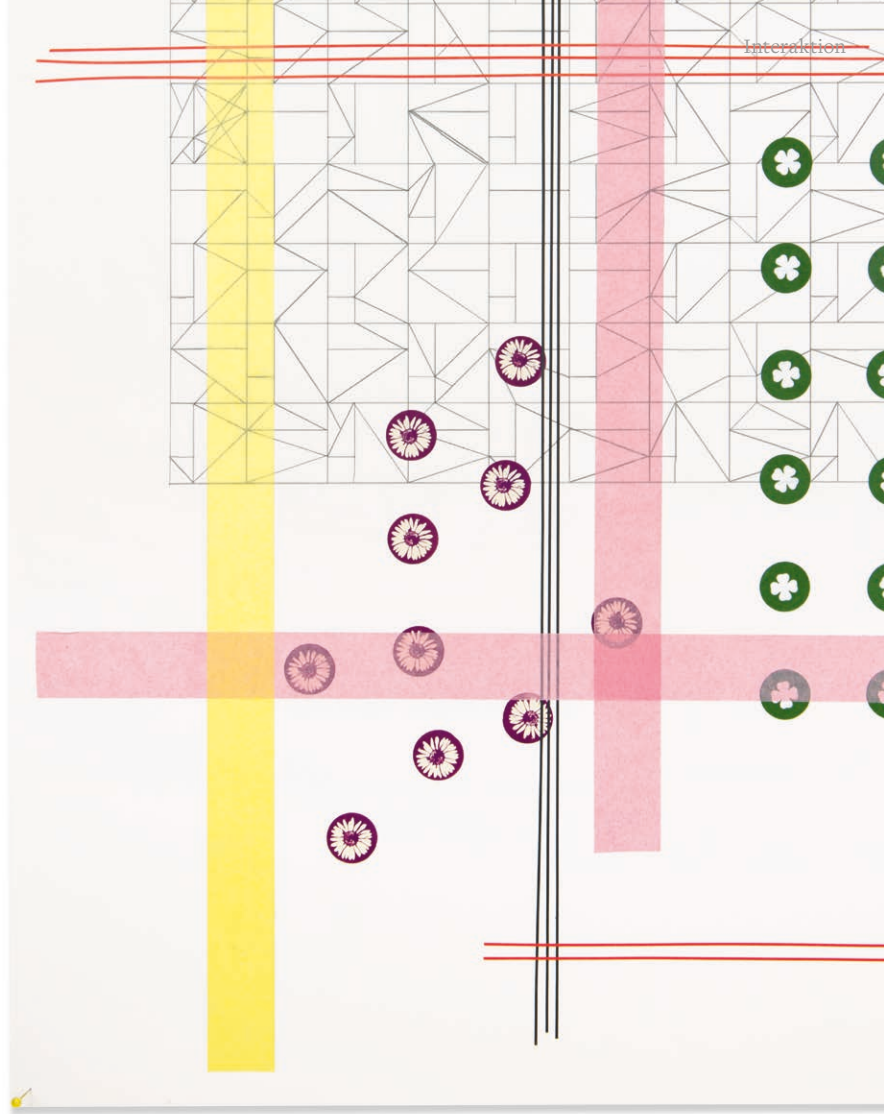
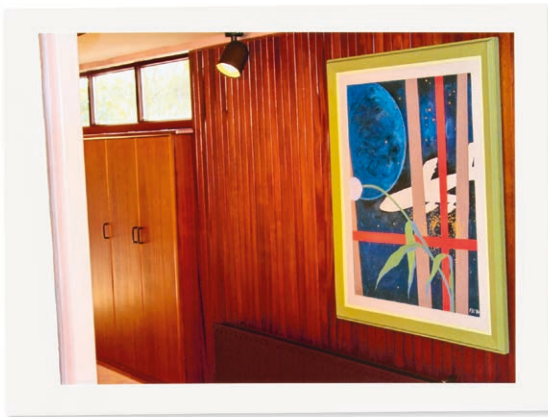
Ausgangspunkt dieser Arbeit sind immer einzelne Gedanken und Aussagen, die als ein kleiner Halbsatz niedergeschrieben werden. Meist lassen sich diese in 60–80 Zeichen auf den Punkt bringen – halb so viel, wie eine Twiternachricht braucht (einzelne Schlagworte hingegen sind zu wenig aussagekräftig). Die Kürze zwingt gleichzeitig zu einem analytischen Zergliedern komplexerer Gedankengänge in leichter zu verstehende Aussagen.

Drei Viertel eines thematischen Inputs für einen Workshop sollten auf diese Weise festgehalten werden. Damit lassen sich die zergliederten Gedanken ordnen, Zusammenhänge und Unterschiede sichtbar machen. Inhaltlich zusammengehörende Aussagen lassen sich clustern und optisch hervorheben, Wirkungszusammenhänge und Kausalitäten dynamisch darstellen und zentrale Aussagen hervorheben. Illustrationen sollten die Aussagen veranschaulichen, nicht aber für sich alleine stehen.

Idealerweise lässt sich solch eine Darstellung eines Sachverhaltes im Überblick verfolgen. Deshalb gilt: Das Format der Visualisierung sollte sich nicht nach den Dimensionen eines Bildschirms, sondern an jener des menschlichen Blickfeldes orientieren, wie es die Maße der klassischen Metaplantafel (130 × 140 cm) tun.



Gute Visualisierung ist nicht nur ein Endprodukt, sondern auch eine Vorgehensweise. Im Idealfall bildet sie sprachlich schwer Formulierbares in visueller Form ab.



Reicht eine Metaplantafel nicht aus, lassen sich mehrere Tafeln als Synopse nebeneinanderstellen.

Packpapier schlägt PowerPoint

Werden synoptische Darstellung und konsequente Verschriftlichung kombiniert, können sich die Adressaten auf diese Weise zu jedem Zeitpunkt eines Vortrages oder einer Diskussion orientieren und Einzelheiten nachvollziehen. Auf diese Weise lässt sich mehr Komplexität in den Griff kriegen und Verständigung erzielen. Aus sprach- und möglicherweise ratlosen Zuhörerinnen werden Mitwirkende, deren Reaktionen auf die visuelle Darstellung auf Postern sich jederzeit einfangen und mit denselben Mitteln dokumentieren lassen.

Die weitverbreitete Allzweckwaffe PowerPoint hingegen stößt hier schnell an ihre Grenzen, weil sich immer nur eine Seite zeigen lässt. Dies führt häufig dazu, dass die Inhalte der vorletzten Seite spätestens beim Betrachten der übernächsten vergessen sind. Andere Programme wie Prezzi versuchen das Salami-Prinzip von PowerPoint durch Heran- und Herauszoomen zu durchbrechen, führen aber schon nach kurzer Anwendung beim Betrachter zu einem unangenehmen Achterbahngefühl. Darüber hinaus sind alle diese Programme nur auf Senden ausgerichtet, nicht auf eine Interaktion mit dem Publikum.



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

Natürlich arbeiten wir auch bei Metaplan inzwischen mit digitaler Visualisierung und nutzen Monitore wie früher die Packpapierposter. Bei großen Gruppen und Konferenzen setzen wir auf Beamer und Leinwand. Für Sondierungsgespräche gibt es heute Webkonferenzen mit paralleler Visualisierung am virtuellen Whiteboard.

Aber auch wenn wir mit digitaler Visualisierung arbeiten, halten wir an der Metaplankarte als zentralem Visualisierungselement fest, weil der Zwang zur präzisen Formulierung und die Prinzipien guter Visualisierung auch in elektronischer Form am besten im Kartenformat gewährleistet sind. Auch das klassische Packpapierposter ist noch keineswegs überholt, im Gegenteil: Die Grenzen digitaler Visualisierung werden dort sichtbar, wo Gruppen über einen längeren Zeitraum gemeinsam und miteinander ringend Themen vorandenken und entwickeln müssen. Nur wenn etwas wie ein Poster aus Papier physisch präsent und im wahrsten Sinne des Wortes greifbar und anfassbar ist, kann es von allen begriffen und bearbeitet werden. Nur wenn es auf den menschlichen Wahrnehmungs- und Aktionsradius zugeschnitten ist, wird ein Qualitätssprung in der Interaktion möglich. Etwas Besseres als eine gut gemachte Visualisierung im Posterformat ist dafür noch nicht erfunden worden. ☒

Shaping a Company's Culture

When a company is in turmoil, its real problems are often linked to its organizational mechanisms and dynamics. That's when a closer look at its culture is crucial, Yardane Niessink (YN) explains.



In a recent project, Metaplan was hired to help a client reduce employee turnover, but quickly discovered that the problems were more fundamental. What made you come to that conclusion—and what did you do about it?

YN: Turnover is often a manifestation of an underlying problem. Managers know something is wrong when a very large percentage of employees leaves the organization within a short period of time. When we started working with our client about a year ago, the organization was in a bad state. We launched a study to identify and uncover the real issues and held both interviews and workshops. Many of the issues we identified through this process are “shapers of culture”; in other words, they relate to the dynamics or mechanisms in organizations that have an immense effect on mindsets, values, norms, and behavior.

With “culture” being such a broad—and often misused—term, how can we actually tackle this multilayered topic?

YN: Indeed, the problem with culture is that everything can be seen as an issue pertaining to organizational culture. The key when working on organizational culture is to identify the tangible underlying topic from which people derive perceived culture issues. We often hear the complaint, “We have a culture of disempowerment!” To find the real source of this particular problem, we could examine the organization's structure—one crucial shaper of behavior—and find, for example, that there are too many management levels, leading to excessive bureaucracy and ineffective decision-making processes. The combination of both factors results in a lower sense of autonomy, thus decreasing the perceived importance and impact of one's work. By changing the organizational structure, the culture of the organization will change over time, as required, and behavior will become more congruent with the norms of the majority of employees.

This inevitably leads to a kind of self-enhancing cycle, as a German CEO once said: “In the end, every company gets the employees it deserves by the culture it fosters, which is simultaneously enhanced by the employees it attracts.”

YN: It is hard to disagree with that statement. Organizational culture has become a selling point for companies. People who join a company with a great culture feel that they are part of something special, which could potentially strengthen the overall culture. Having said that, I think the quote misses one crucial aspect in the relationship between culture and attracting talent. Culture alone does not allow you to attract high-calibre people. A fantastic company culture allows you to achieve outstanding business results, and these business results will consequently allow you to attract and retain the cream of the crop.

Up to now, your project has achieved quite some impact by helping the company to overcome cultural issues. Do you have any insights that you would like to share with us?

YN: To me, this project has confirmed the notion that organizations are complex. In an ideal world, you design a culture that everyone praises and adopts. In real-life business situations, however, you can only try to shape or influence a complicated construct like organizational culture. What makes it more complicated is that business results have to be achieved while trying to influence culture. This taught me that business leaders can shape culture most effectively by being mindful of how their actions will influence their company's culture over the long term and while they are solving urgent business issues. When changing organizational structures or processes, for instance, leaders would do well to ask themselves two questions and explore the interdependencies between both: “how will the change help reach business objectives?” and “how will the change influence values, norms, and behavior and thus shape our culture?” ☒



YARDANE NIESSINK

is a senior consultant at Metaplan's Princeton office. He currently works with the clinical development leadership team of a large pharmaceuticals company, which has gone through a series of attempted and successful mergers and acquisitions.

Gut geplant ist halb gewonnen

Wie sich Arbeitstreffen effektiver gestalten lassen – das 1 × 1 der Workshop-Planung.

„Meetings sind für Menschen, die nicht genug zu tun haben“, sagte der britische Werbeprofi Paul Arden. Das gilt allerdings nur für unzureichend geplante Meetings. Erfolgreiche Workshops sind das Ergebnis gut angelegter Interaktionen und sorgfältiger Vorbereitung. Und dabei helfen die sieben Grundregeln aus mehr als 45 Jahren Workshop-Erfahrung bei Metaplan:

#1 Vorbereiten und vordenken

Ein guter Workshop beginnt schon lange vor dem Workshop. Für die Vorbereitung sollte man **mindestens halb so viel Zeit** wie für den Workshop selbst investieren. Zur Vorbereitung gehört das Sammeln von Informationen über Kontext, Interessen, Widerstände und Konflikte, das Entwerfen einer Dramaturgie und das frühzeitige Ins-Boot-Holen der Teilnehmenden.

Ein Drittel der Teilnehmenden sollte z. B. über Sondierungsgespräche in die Vorarbeiten eingebunden werden.

#2 Teilnehmerzahl limitieren

In großen Runden wird zwar meistens viel gesprochen, aber wenig wirklich diskutiert. Vor allem aber: Wer eh keine Chance hat, zu Wort zu kommen, schaltet bald ab. Die Teilnehmerzahl sollte daher **zwölf** nicht übersteigen.

#3 Auf Augenhöhe diskutieren

Alle reden von flachen Hierarchien, aber wenn Vorgesetzte im Raum sind, haben meist sie die größten Redeanteile. Daher: Pro Workshop **nie mehr als drei Hierarchiestufen** zusammenspannen. Ideal sind zwei Organisationsebenen. Betreffen Aufgabe und Thema unterschiedliche Hierarchiestufen, lieber mehrere separate Workshops anberaumen.

#4 Die richtigen Akteure zusammenbringen

Ein guter Diskurs lebt von vielfältigen Perspektiven. Auf der Einladungsliste sollten deshalb idealerweise

ein Drittel Protagonisten (Veränderer), **ein Drittel Antagonisten** (Bewahrer) und **ein Drittel Generalisten**, die sich noch nicht festgelegt haben, stehen. Betriebsräte sollten ebenfalls einbezogen und ggf. mit speziellen Aufgaben betraut werden.

#5 Raum und Zeit bedenken

Ein perfekter Workshop-Raum ist eher quadratisch als rechteckig, hat keine Stützen oder Säulen, aber viel Licht. Bei einer halbtägigen Veranstaltung sollte man mit **4m²** pro Person kalkulieren, für einen ganzen Tag mit **6m²** und bei einem mehrtägigen Workshop mit **10m²** pro Person. Denn je länger eine Veranstaltung, desto größer ist der Platzbedarf für Kleingruppenarbeit, Tafeln, Bewegung zwischendurch und Pausen mit informellem Austausch.

#6 Sparsam möblieren

Das Mobiliar darf die Bewegungsfreiheit bei den Interaktionen und den Blick auf die Metaplantafeln nicht einschränken. Deshalb: **Umso weniger Möbel**, desto besser. Ausnahme sind Stühle, von denen **20% mehr** als die Zahl der Teilnehmenden vorhanden sein sollte (das spart Geschleppe). Tische hingegen sind nur Hindernisse, hinter denen sich Teilnehmende verschanzen. Ein einzelner fürs Catering, ein zweiter, kleinerer für den Moderationskoffer reichen aus.

#7 Atmosphäre gestalten

Das Gesprächsklima einer Gruppe lässt sich mit Spielregeln wirksam beeinflussen. Sie sollten vorab formuliert und zu Beginn des Workshops angesagt werden. Zu den **maximal fünf Regeln** gehören Gesprächsregeln wie „**Nicht mehr als 30 Sekunden** Redezeit pro Wortbeitrag“. Oder: „Jeder ist des anderen Butler“, denn kleine Freundlichkeiten – wie das mitgebrachte Glas Wasser für den Stuhlnachbarn – helfen, eine konstruktive Gruppenatmosphäre entstehen zu lassen. ☒



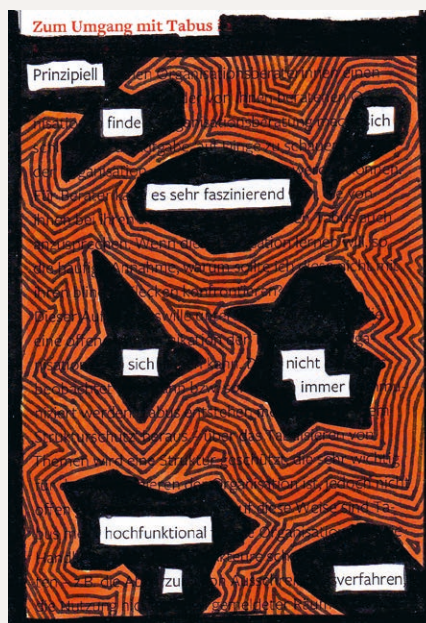
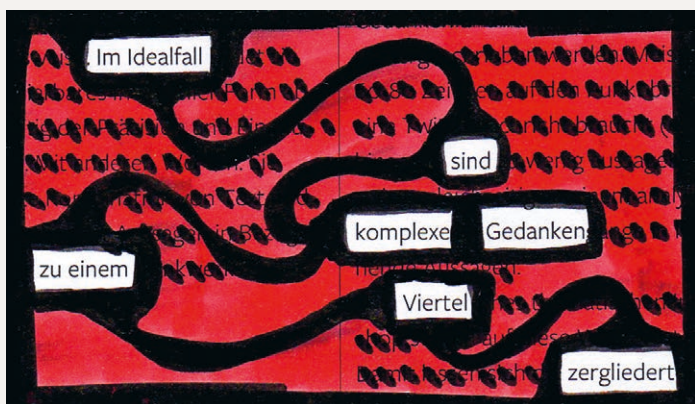
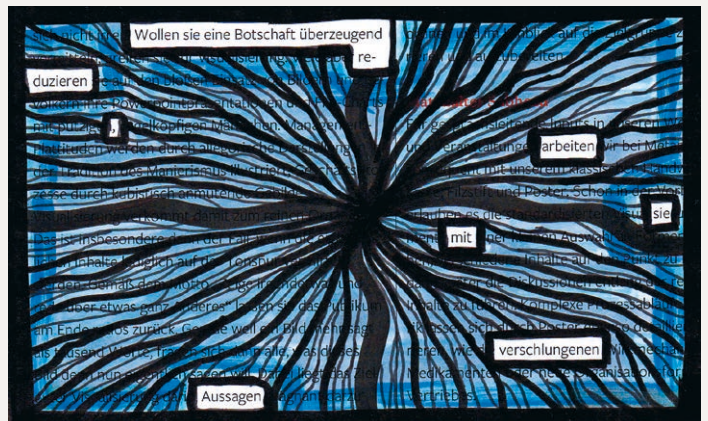
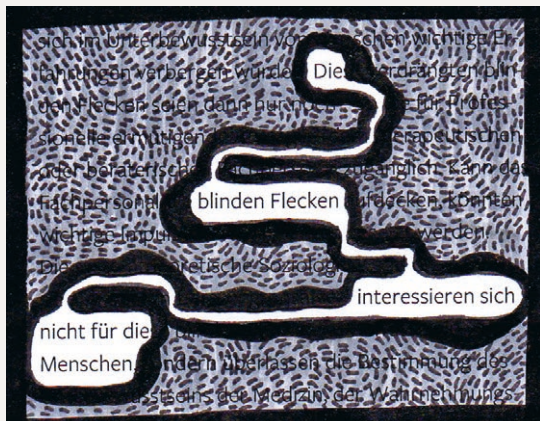
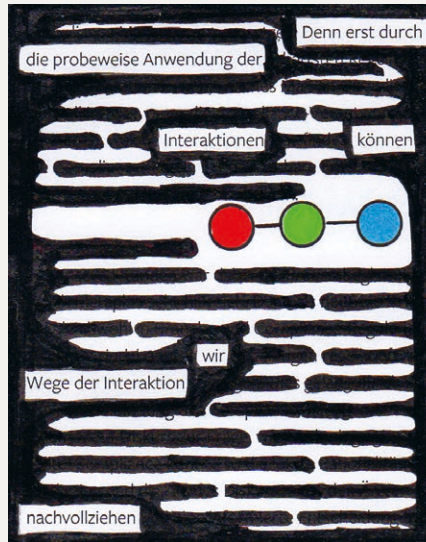
CLAUDIA LANGEN
ist Senior Consultant bei Metaplan und berät zu Strategie-, Führungs- und Veränderungsthemen.



HELEN TAYLOR
ist Senior Consultant bei Metaplan und berät zu Strategie- und Organisationsprozessen.



Dirk Bathen ist Metaplan Professional und Mitglied im Alumni-Netzwerk. Als selbstständiger Strategie- und Innovationsberater hilft er Unternehmen und Führungskräften seit 2012, Klarheit über Zukunftsfragen zu erlangen. Nebenbei schwärzt er Texte (hier die der aktuellen Versus-Ausgabe) und veröffentlicht „Blackouts“ sowie zentrale Randnotizen und bunte Strohhalme zur Weltbewältigung auf seinem Blog www.mentalreserven.de. Eine Anleitung, wie Textverdunkelungen auch als Workshop-Tool zur Strukturierung von Interaktionen eingesetzt werden können, findet sich auf: komfortzonen.de/blackout-poetry-als-workshop-tool/



Neu bei Metaplan

Jens Kapitzky

Der ehemalige Verlagsmanager ist seit 2015 Berater bei Metaplan und betreut gemeinsam mit Christoph Nahrholdt die Metaplan-Akademie.



Ganz simpel: Warum Metaplan?

Ich war gerne Manager. Davor habe ich mit großer Leidenschaft Kommunikationswissenschaft studiert und in der Erwachsenenbildung gearbeitet. Bei Metaplan kommt all das zusammen. Metaplan steht für einen klugen Ansatz, Menschen in Organisationen Klarheit über die Strukturen und Prozesse zu verschaffen, in denen sie arbeiten. Und die vermittele ich gern.

Vor deiner Zeit bei Metaplan hast du unter anderem als Buchdrucker gearbeitet. Was lernt man über das Arbeitsleben, wenn man tatsächlich an einer Maschine steht?

Wenn deine Leistung daran gemessen wird, wie viele Bögen du pro Stunde verdruckst, dann hast du Interesse an gutem Papier und einer laufenden Druckmaschine. Dein Lagerverantwortlicher aber will, dass du das Papier verdruckst, von dem er am meisten auf Lager hat. Heute bei Metaplan nennen wir das „lokale Rationalitäten“. In der Praxis der Druckerei hieß das: Herrscht dicke Luft in der Kantine, wenn du mit den Leuten vom Lager am Tisch sitzt, oder nicht?

Demnächst geht das von dir mitbetreute Metaplan Qualifikationsprogramm in die 11. Runde. In einem Satz: Wer sollte sich von ihm angesprochen fühlen?

Alle, die ihre Arbeit als Berater oder Managerin nicht einfach so machen wollen, wie man sie immer schon gemacht hat oder wie ihnen andere sagen, dass sie zu machen sei. Leute also, die verstehen wollen, was sie tun und warum, die sind im QualP extrem gut aufgehoben. Außerdem jeder, der die Dinge durchdringen will. Und natürlich jede, die Inspiration, Motivation und das Handwerkszeug sucht, um Organisationen zu führen. Aber das waren jetzt schon drei Sätze.

Digitalisierungswerkstatt

Herausforderungen annehmen – Digitalisierung diskursiv gestalten!

Im Kern steht die Frage: Wo steht unsere Organisation heute, wo wollen wir hin und wie lässt sich digitale Transformation als Entwicklungsimpuls nutzen?

An der Digitalisierung führt kaum ein Weg vorbei. Viele Unternehmen aber tun sich schwer mit der Umsetzung, häufig gibt es unerwartete Widerstände und erhoffte Innovationsschübe bleiben aus.

Wir glauben: Digitale Transformation bedeutet, sich den Herausforderungen einer Restrukturierung zu stellen. Gerade eine digitale Transformation braucht das Wissen um nichtintendierte Folgen des Organisierens. Und es braucht für die Bewältigung dieser Folgen klug angelegte mikropolitische Auseinandersetzungen über die Ziele der Organisation und die notwendigen Schritte, um diese Ziele auch erreichen zu können.

Konkret möchten wir zu folgenden Fragen mit Ihnen arbeiten:

- In welche Zielrichtung wollen wir uns entwickeln – welche Chancen bietet die Digitalisierung?
- Vor welchen technischen und organisatorischen Herausforderungen steht meine Organisation?
- Welches Organisationsdesign unterstützt uns dabei am besten und passt zu unserer Organisationskultur?
- Welche Erfahrungen und Ideen in der Organisation können wir wirkungsvoll in den Transformationsprozess einbeziehen?
- Wie müssen wir in Zukunft führen, um unsere Ziele zu erreichen?

Die Werkstatt richtet sich an erfahrene Führungskräfte aus der Linie. Wir vermitteln Werkzeuge zur Analyse der Situation und zum Generieren von Handlungsoptionen. Die Anwendung erfolgt unmittelbar auf die konkreten Führungsanliegen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

22.11.2017 Metaplan-Akademie – Quickborn bei Hamburg
START 13:00

23.11.2017 Teilnahmegebühr:
1.000,- Euro plus 140,- Euro
ENDE 16:00 Verpflegung zzgl. MwSt.

INFOS & ANMELDUNG

Charlotte Rosendahl

☎ +49 (4106) 617-182

✉ charlotterosendahl@metaplan.com

Trainings

Trainingsprogramm für Moderation und Diskursführung
Zentrale Interaktionstechniken, die nötig sind, um Meetings und Workshops effektiv zu führen

PROGRAMM & TERMINE

Moderation – Gespräche strukturiert leiten

5.–6. September 2017 — Quickborn
14.–15. November 2017 — München

Diskursführung – Denkgebäude öffnen und Auffassungen verändern

19.–20. Juni 2018 — Quickborn

Kompakttraining – essenzielle Interaktionstechniken an zwei Tagen

10.–11. Oktober 2017 — Quickborn

Laterales Führen – Führen ohne Weisungsmacht

26.–27. September 2017 — Frankfurt/
Offenbach

INFOS & ANMELDUNG

☎ trainings-metaplan.de

Marion Ziegler

✉ marionziegler@metaplan.com

Für attraktive Gruppen- und Inhousekonditionen rufen Sie uns an unter:

T +49 (4106) 617-0

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 Mikropolitik. Die Inhalte der auch einzeln buchbaren Module sind direkt in der Praxis einsetzbar.

ZYKLUS 2016/2017

JUNI 2017 Modul 5
22.–24. Projekte führen

ZYKLUS 2017/2018

SEPT. 2017 Modul 1
13.–16. Organisationen gestalten

NOV. 2017 Modul 2
16.–18. Organisationskulturen beeinflussen

JAN. 2018 Modul 3
24.–27. Strategien entwickeln

APRIL 2018 Modul 4
26.–28. Kunden verstehen

INFOS & ANMELDUNG

📧 academy.metaplan.de

Charlotte Rosendahl

☎ +49 (4106) 617-182

✉ charlotterosendahl@metaplan.com

Metaplan Wörterbuch (13)

Interaktion

Eine Interaktion ist eine Kommunikationssituation zwischen Akteuren, die sich wechselseitig wahrnehmen. Meistens weil die Akteure in einem Raum sind, manchmal weil man gemeinsam auf eine Webkonferenz schaut. Interaktionen werden durch einen gemeinsamen Aufmerksamkeitsfokus zusammengehalten und sind nur so lange stabil, wie dieser anhält. Daraus folgt, dass Interaktionen sequentiell strukturiert sind – man spricht meist nacheinander und nur über ein Thema zur Zeit. Interaktionen finden überall statt und folgen dabei den Regeln des jeweiligen Kontextes. In Organisationen z.B. gibt es die Besonderheit, dass Kommunikationswege darüber festgelegt werden, wer wann mit wem über was spricht.

Interaktiver Teppich

Der Künstler Armin Chodzinski hat die Bilder dieser Versus-Ausgabe geschaffen. Hier erzählt er, wie sie zustande kamen.

Der Schwerpunkt dieser Ausgabe heißt Interaktion – wie nähert man sich als Künstler einem solchen Riesenthema?

In meinem Fall mit Fokus auf jene, um die es geht, nämlich Metaplan. Ich habe mich gleich einem Archäologen im Metaplan-Sitz in Quickborn auf Spurensuche gegeben. Ich habe im Archiv gegraben, fotografiert und erfahrene Metaplaner interviewt. Dabei kristallisierte sich schnell heraus, dass Interaktion und deren Formung seit jeher ein zentrales Metaplan-Thema ist. Das beginnt schon beim Teppich, den man in den Tagungsräumen verlegt hat, und setzt sich in vielen Details fort.

Dem Teppichmuster begegnet man in Ihrem Arbeitsjournal gleich an mehreren Stellen. Was hat Auslegeware mit Interaktion zu tun?

Eine Menge, denn es handelt sich um ein ungewöhnliches Teppichmuster. Genau wie die Wandfliesen und Scherenschnitte wurde es von Telse Schnelle-Cölln konzipiert, Künstlerin und Gattin eines der Metaplan-Gründer. Ziel waren bewusste gestalterische Setzungen, die für die Schärfung der Sinne sorgen und einen Möglichkeitsraum eröffnen sollen. Die Metaplaner sind überzeugt, dass sich mit einer entsprechenden Atmosphäre Offenheit und Denken fördern und sichtbar machen lässt.

Sie selbst haben sich mit Organisations-themen nicht nur als Künstler, sondern auch als Berater beschäftigt. Wie kam es dazu?

Meine Abschlussarbeit an der HBK Braunschweig lautete „Armin Chodzinski muss ins Management“. Dort bin ich tatsächlich für eine Weile gelandet, habe unter anderem in Witten, Friedrichshafen, St. Gallen und Luzern gelehrt und ein Beratungsunternehmen gegründet. Aber ich bin und bleibe Künstler.

Armin Chodzinskis Arbeiten kann man nicht nur sehen, sondern in Form von „Dr. C's Conversationslexikon“ auch im Südwestrundfunk hören. Sein komplettes Arbeitsjournal zum Thema Interaktion steht unter:

📄 www.chodzinski.com

Metaplan® Über 45 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 Matthesen,
Tabea Koepf
Lektorat: WIENERS+WIENERS GmbH
Zeichnungen: Armin Chodzinski
Porträtfotos: Klaus Nather
Gestaltung: EINSNDREIUNDSIEBZIG
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