

Versus #05

Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen

Metaplan®

Aktuelle
Diskussions-
beiträge
finden Sie online
unter:
[www.resources.
metaplan.de](http://www.resources.metaplan.de)

Digitalisierung am Reißbrett

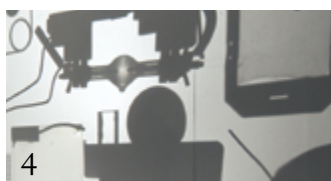
Warum man mit Universallösungen die Organisation unterschätzt.

Lebst du noch, oder digitalisierst du schon? Kein Tag vergeht heute, an dem digital „zurückgebliebenen“ Unternehmen nicht mahnend nahegelegt wird, ihre Prozesse, Marktzugänge und Mitarbeitenden schleunigst zu transformieren. Während der Rest der Gesellschaft digitale Technologien im Überfluss zur Verfügung zu haben scheint, wird Unternehmen ein notorischer Mangel attestiert. Beratern der digitalen Transformation spielt dabei in die Karten, dass diffus bleibt, was denn mit Digitalisierung überhaupt gemeint ist. Das macht die Sache so unübersichtlich – und es den Apologeten des Trends einfach, ihn als Problem und dessen Universal-lösung zu verkaufen. →

Schwerpunktthema

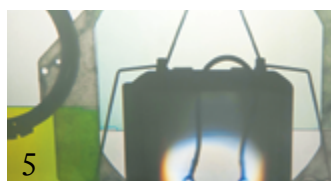
Digitalisierung. Neue Daten – alte Organisationen.

**Viele Organisationen sind mit digitalen Technologien und Daten konfrontiert.
Wie aber findet man den richtigen Umgang mit der Digitalisierung?**



Buzzword Agilität

Was Organisationen in Umbruchzeiten wirklich brauchen



Echte Zusammenarbeit

Wie Kollaboration im digitalen Zeitalter funktioniert



Kluge Algorithmen

Warum wir uns (immer noch) entscheiden müssen



Digitalisierung lernen

Was Good School-Gründerin Simone Ashoff vermittelt

Von abstrakter Euphorie zu konkreten Herausforderungen

Dabei ist jetzt schon absehbar: Auf die Phase digitaler Euphorie wird demnächst eine der allgemeinen Ernüchterung folgen (in einigen Unternehmen ist sie bereits angebrochen). Eine, in der sich Unternehmen fragen, weshalb sie denn trotz fortschrittlicher Technologien nicht wirklich vorankommen. Wieso ihre digital upgedatete Organisation nicht etwa agiler, sondern komplexer als zuvor erscheint. Und weshalb die Signale der Außenwelt nicht aufgenommen, sondern zusehends missinterpretiert werden. Die Antwort ist einfach: Wer Digitalisierung ohne die entsprechende Organisation denkt, wird feststellen, dass digitale Prozesse häufig eher lähmen denn beschleunigen und Effizienzbemühungen wirkungslos verpuffen.

Doch zunächst lohnt es sich, Klarheit darüber zu erlangen, worum es eigentlich geht. Denn unter Digitalisierung werden momentan eine Vielzahl ganz unterschiedlicher Phänomene verstanden: Von der Big-Data-Nutzung über die „digitale Fitness“ von Führungskräften und Mitarbeitenden bis zur Umstellung auf agile Organisationsformen. Letztere werden derzeit als die Lösung ins Feld geführt, um das Wechselspiel zwischen Unternehmen und einer vermeintlich immer komplexeren Außenwelt in den Griff zu bekommen. Andere Unternehmen versuchen, mehr „Außen“ in die

eigene Organisation hineinzuprogrammieren, indem sie die Umwelt mit Daten abbilden. Beide Strategien haben dasselbe Ziel: bessere, weil umweltsensiblere Entscheidungen.

Konkret haben Unternehmen damit zwei Kernfragen vor der Brust: Wie lassen sich digitale Technologien so implementieren, dass Daten tatsächlich zu besseren Entscheidungen führen? Und: Wie muss eine Organisation aussehen, die in dem von digitalen Technologien veränderten Umfeld nachhaltig Erfolg hat?

Digitalisierung passiert nicht im luftleeren Raum

Klar ist: Daten können nur dann zu besseren Entscheidungen führen, wenn sie organisatorisch sinnvoll eingebettet werden. Umgekehrt kann eine Organisation nur dann erfolgreich sein, wenn sie wirklich versteht, was vermehrte Datennutzung tatsächlich für sie bedeutet. Digitale Technologien greifen tief in die formalen und informellen Strukturen einer Organisation ein. Ihre Einführung ist daher nicht etwa nur eine Frage der Technik, sondern eine der Restrukturierung. Zudem sind Daten auch noch weder eindeutig noch objektiv. Wer Daten zur Entscheidungsgrundlage erklären kann und die analytische Deutungshoheit über sie gewinnt, hat gute Chancen, damit auch seine Macht auszubauen.

Es ist daher durchaus nicht verwunderlich, wenn die Einführung datengestützten Entscheidens als kleine Revolution wahrgenommen wird, wenn sich Widerstände regen, die aus der Verschiebung von Machtverhältnissen oder der verstärkten Abschirmung informeller Praktiken resultieren. Wer das übersieht oder ignoriert, verspielt die Chancen, die sich aus der Digitalisierung ergeben.

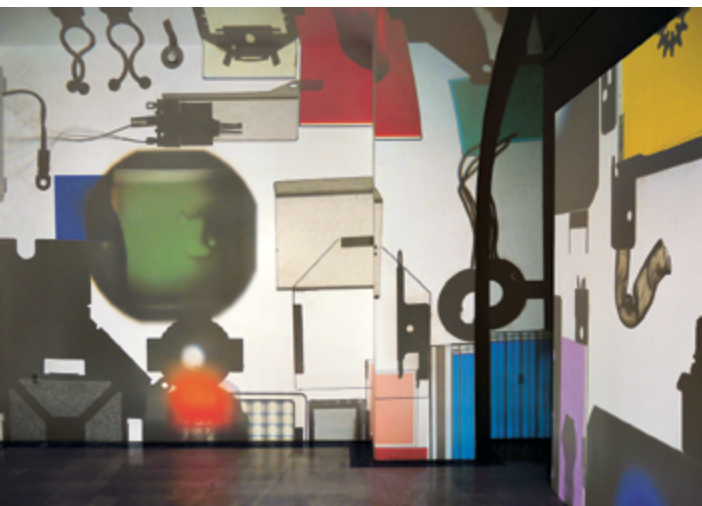
Machtfaktor Datenhoheit

Nehmen wir an, eine Organisation beschließt, die Position eines Chief Digital Officers (CDO) zu schaffen und diesen mit der Erhebung und Analyse von geschäftsrelevanten Daten zu beauftragen. Der neu eingesetzte CDO erhält durch die Kontrolle der Entstehung und Analyse von Daten, die zum Teil vorher in Abteilungen wie dem Vertrieb lagen, eine ganze Reihe möglicher Machtmittel an die Hand. Zum einen kann er entscheiden, welche Daten überhaupt erhoben werden, und legt damit fest, worauf man sich in Zukunft berufen muss. Zum anderen liegt auch die Deutungshoheit der erhobenen Daten zuallererst meist bei jenem, der die Datenquellen bestimmt und versteht.

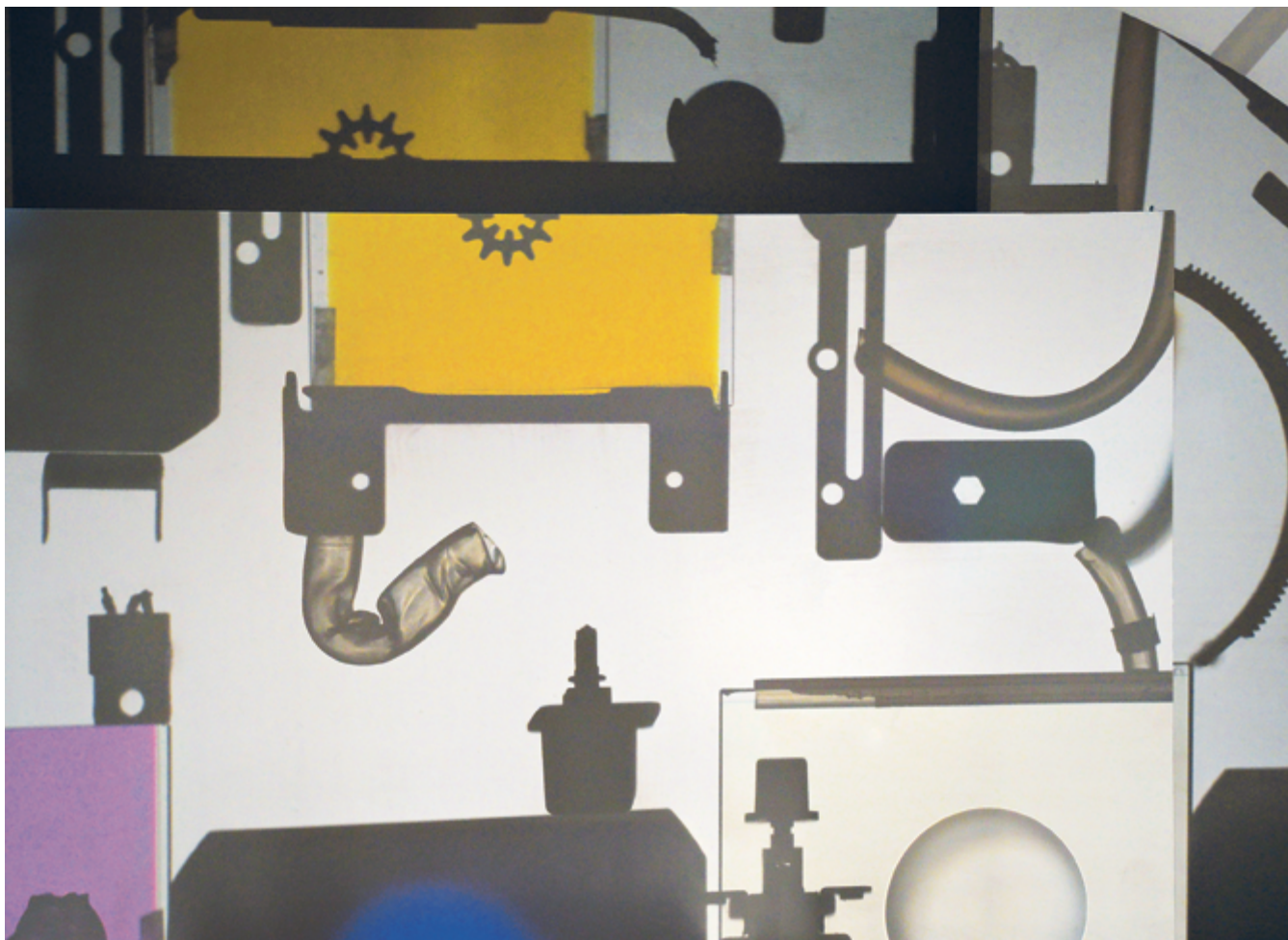
Auf diese Weise verschiebt die Einführung eines CDO-Postens spürbar die Machtverhältnisse. Jeder Versuch, die Datenerhebung, -nutzung und -analyse auszuweiten oder zu zentralisieren, birgt daher Zündstoff für die Machtspiele einer Organisation.

Was genau war noch mal Agilität?

Dabei sind Organisationen momentan eigentlich mit anderem beschäftigt. Denn angesichts der digitalen Herausforderungen gehen Unternehmen derzeit gerne



Daten können nur dann zu besseren Entscheidungen führen, wenn sie organisatorisch sinnvoll eingebettet werden.



in die Vollen: Radikalrestrukturierungen wie die unternehmens- oder abteilungsweite Einführung von Holacracy oder anderen Modellen, die Agilität und Adaptionfähigkeit in einer als zunehmend turbulent wahrgenommenen Welt versprechen, stehen hoch im Kurs.

Die Grundidee klingt zunächst einleuchtend: Soll die Organisation mehr Komplexität verarbeiten oder umweltsensibler entscheiden als bisher, können Strukturänderungen ein Mittel sein. Allerdings hilft es nicht weiter, auf simple Lösungen aus Digital-Kochbüchern zurückzugreifen, die die Besonderheiten der einzelnen Organisation ignorieren. Stattdessen gilt es, in jedem Einzelfall zu prüfen, ob und wie stark in bestehende Strukturen eingegriffen werden muss.

Jede Organisation hat ihre eigenen Unwägbarkeiten und Kuriositäten. Was die Organisation braucht und was ihr hilft, unterliegt damit einer systematischen Analyse des Einzelfalls und lässt sich nicht durch Heilsversprechen umfassender Generallösungen vorhersehen. Dazu zählt auch die Option, Dinge an den Formalstrukturen und etablierten Prozessen vorbei zu regeln, wenn es nötig ist.

Diese informellen Nischen sind sowohl für Mitarbeitende als auch für Organisationen unverzichtbar. Digitale Technik aber ist eng mit der Formalstruktur



JUDITH MUSTER

ist Senior Consultant bei Metaplan und Expertin für die Effekte von Digitalisierungsinitiativen in Organisationen.



KAI MATTHIESEN

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

verknüpft und damit wenig sensibel für abweichende Praxis. Im Gegenteil: War es früher möglich, Außerplanmäßiges jenseits der Vorschriften zu regeln, landet dies heute vollautomatisch in den digitalen Akten. Digitale Technologien wirken auf Informalität wie ein lichtstarker Suchscheinwerfer. Je stärker die Notwendigkeit der schriftlichen Dokumentation, desto geringer die Chancen für informale Strukturen, im Schatten zu bleiben.

Dunkelfeld Digitalisierung

Und weil das so ist, wird die zunehmende Digitalisierung nicht etwa ein Verschwinden von Informalität, sondern vielmehr ein verstärktes Abschirmen derselben fördern. Im Extremfall entkoppeln sich formale Prozesse (so, wie's nach außen aussieht) und reale Arbeitsabläufe (so, wie's tatsächlich gehandhabt wird) im Unternehmen immer weiter.

So lautet der *worst case*. Im besten Fall gelingt es, die Herausforderungen der Digitalisierung für die individuelle Organisation zu konkretisieren. Herauszufinden, was wirklich zählt und hilft. Und dieses Wissen in notwendige Reorganisationsmaßnahmen umzusetzen. Dann wird Digitalisierung für die Organisation nicht nur beherrschbar, sondern zu einem echten Wettbewerbsvorteil. ☒

Wie agil geht Führung?

In Umbruchzeiten setzen viele Unternehmen Hoffnungen auf Agilität, um schnellere und bessere Entscheidungen zu ermöglichen. Aber was bedeutet sie für Führungskräfte? Und was ist überhaupt agile Führung?

Kaum ein größeres Unternehmen, das sich in den letzten Jahren nicht mit agilen Arbeitsformen beschäftigt hat – und sei es nur, um zu entscheiden, dass es bei seiner klassisch projekt- oder prozessorientierten Organisation bleiben will. Dabei wissen die wenigsten, was Agilität genau bedeutet.

Wir definieren Agilität als die Fähigkeit, sich wandelnde Umweltbedingungen schnell und effektiv zu adaptieren und zu verarbeiten. Kurzum: Agilität steht für umweltsensibles Entscheiden. Definiert man sie so, dann bietet sie die Chance, flexibler auf Veränderungen von Wettbewerbssituationen, Kundenwünschen oder Marktumfeldern zu reagieren. Und die Digitalisierung verändert in vielen Branchen mutmaßlich alle drei auf eine Weise und in einem Tempo, das vielen erratisch, unvorhersehbar und damit zusehends bedrohlich scheint.

Führungskräfte stiften Orientierung

Wer jedoch agil führen will, muss sich zunächst einmal darüber klarwerden, was Führung überhaupt ist und kann. Nach unserer Definition steht Führung für die situativ erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Situationen. Sie kann beispielsweise dafür sorgen, Regeln oder Strukturen zu etablieren. Genauso kann sie aber auch, wenn es notwendig erscheint, Abweichungen von ebendiesen Regeln durchsetzen.

Wirkmächtige Führung sorgt in kritischen Situationen für Orientierung, die die bestehenden formalen und informalen Strukturen einer Organisation nicht bieten. Und die Welt unserer Tage scheint voller kritischer Momente zu stecken. Märkte werden neu verteilt, Kundenloyalitäten verschwinden, Geschäftsmodelle geraten ins Wanken, auch in vielen Unternehmen selbst werden durch die Digitalisierung Rollen, Einflussmöglichkeiten und Macht neu verteilt.

Es scheint, als könne sich heute niemand leisten, nichts zu tun – aber was ist das Richtige?

Auch die ambitioniertesten Change-Prozesse helfen hier kaum weiter, weil sie viel zu schwerfällig sind, um

mit dem Tempo des Wandels mitzuhalten. *Business as usual* ist keine Option mehr.

Atempausen für die Organisation

In Situationen wie diesen ist agile Führung gefragt. Sie schließt die Regelungslücke zwischen erprobten Strukturen und neuem Arbeiten, sorgt für Zwischenlösungen und verschafft der Organisation Atempausen, um sich umzuorientieren, sich anzupassen und herauszufinden, welche Strukturen für sie tragfähig sind. Dazu muss man die Organisation zunächst einmal so umbauen, dass sie agile Führung ermöglicht. In einem zweiten Schritt gilt es, die Organisation selbst agiler auszurichten – zum Beispiel, indem Mitarbeiterinnen aus der Kundenwelt eingestellt werden, die das Verständnis für künftige Bedürfnisse in die Organisation tragen. Indem Kommunikationswege so angelegt werden, dass mehr relevante Informationen durchdringen. Und indem zunächst einmal hinterfragt wird, was künftig relevant ist und was nicht.

Solch planvolle Einführungen agiler Strukturen sind etwas grundlegend anderes als die panikartigen Jetzt-aber-irgendwie-agil-arbeiten-Restrukturierungen, die momentan vielerorts zu beobachten sind. Wenn beispielsweise die Abteilung Produktentwicklung auf agiles Arbeiten umschaltet, der große Rest der Organisation aber linear weiterarbeitet, sind Reibungsverluste vorprogrammiert. Es ist, als würde man einem eingefahrenen Flottenverband ein hochmotorisiertes Zodiac eingliedern wollen, dessen Besatzung über Kurs und Geschwindigkeit mitbestimmen darf: Früher oder später läuft die eine oder andere zwangsläufig auf Grund. Kurzum: Agiles Führen und die Entwicklung agiler Strukturen sind Gestaltungsaufgaben, für die es einen Kurs braucht. Fragen Sie daher auch hier: Wo ist vorn? ☒



ZELJKO BRANOVIC

begleitet Metaplan-Klienten in digitalen Transformationsprozessen und berät zu agiler Führung.



Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung

Wer glaubt, „Kollaborationssoftware“ zu nutzen erfülle schon den Tatbestand der Kollaboration, sitzt einem Irrtum auf: Kollaboration ist mehr als reiner Informationsaustausch!

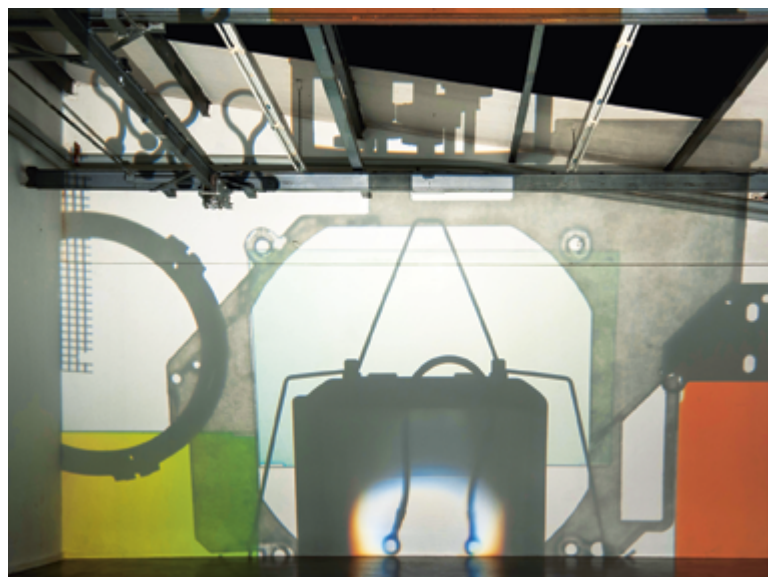
Dank der Digitalisierung lassen sich in Organisationen in Echtzeit immer mehr Informationen für immer mehr Akteure bereitstellen. Allerdings: Mehr Information schafft leider nicht mehr Sicherheit darüber, dass alle Nutzer der Informationen diese in gleicher Weise verstehen und anwenden. Wo es auf gemeinsames Verständnis ankommt, braucht es einen intensiveren Austausch zwischen den Beteiligten, braucht es Kommunikation als Kern von Zusammenarbeit: Kollaboration als Kommunikationsprozess.

Das heißt: Man braucht Kommunikationsformen, die der Verständigung darüber dienen, wie man Informationen versteht und welche gemeinsamen Schlussfolgerungen man daraus zieht. In Start-ups und kleinen Unternehmensbereichen setzt man auf permanente Face-to-Face-Begegnungen als wirksame Form der Zusammenarbeit. Und dort, wo man nicht permanente Nähe durch gemeinsames Arbeiten vieler an nur einem Schreibtisch schaffen will oder kann, sind regelmäßige Meetings und Workshops das Mittel der Wahl. In all diesen Fällen gilt: Man sollte keine Zeit mit der Verteilung von Information vergeuden! Vielmehr sollte es darum gehen, gemeinsam über Lösungen für offene Fragen nachzudenken. Wo dies so geschieht, dass jeder Sprecher auch Hörer ist, also jeder, der etwas beiträgt, auch das anhört und aufnimmt, was andere beitragen, dort steigt die Chance enorm, Missverständnisse aufzudecken, Unklarheiten zu identifizieren und zu neuen, auch überraschenden Lösungsansätzen zu kommen.

In einem solchen Prozess, in dem man fremde Gedanken aufnimmt und auf sie reagiert, indem man sie weiterdenkt, kann Neues entstehen. Und neue Ideen können so schon vor einer mitunter langwierigen und teuren Umsetzung auf zusätzliche Chancen, aber auch Schwächen und Risiken hin geprüft werden – was möglicherweise Schmerz auslöst bei denen, deren Ideen im Diskurs nicht bestehen, der Organisation aber viel Geld und Zeit sparen kann.

Kollaborieren heißt experimentieren

Und was heißt das für Organisationen, deren Mitarbeiterinnen durch die Arbeitsteilung gezwungen sind, von verschiedenen Standorten aus den Austausch mit Kollegen zu suchen?



Die Frage muss hier sein: Wie schaffen wir Foren der Zusammenarbeit, in denen man etwas gemeinsam entwickelt? Es geht um die Suche – und sie kommt nicht aus ohne Experimente und heiteres Scheitern! – nach Formen des digital gestützten Diskurses, die nicht nur Senden und Informationstransport ermöglichen, sondern vor allem darauf gerichtet sind, nachfragen, zuhören und in Echtzeit Gedanken des/der anderen aufnehmen und weiterspinnen zu können. Wer digital gestützt von unterschiedlichen Orten aus mit anderen gemeinsam an etwas arbeitet, dem wird es wenig helfen, sich und den anderen per Videokonferenz beim Sprechen zusehen zu können. Vielmehr kann man per Webkonferenz die gemeinsame Aufmerksamkeit auf ein Dokument, eine Skizze oder die Visualisierung des Gesprächs ausrichten, um in Echtzeit die Entstehung und Weiterentwicklung eines Gedankens oder einer Idee verfolgen, kommentieren und mitgestalten zu können. Das mag im Detail anderen Regeln folgen als in einem Workshop – aber es dient dem, wofür es uns als Akteure braucht: kreativer Zusammenarbeit. Die Bereitstellung und den Austausch von Informationen können dann gern die Maschinen übernehmen. ☒



JENS KAPITZKY
ist Senior Consultant bei Metaplan und mitverantwortlich für die Metaplan-Akademie.



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

Wie entscheidungsfähig ist Künstliche Intelligenz?

Algorithmen erledigen heute bereits eine Vielzahl komplexer Aufgaben für uns.

Werden sie uns eines Tages aber auch echte Entscheidungen abnehmen?

Thomas Schnelle über die Heilsversprechen künstlicher Intelligenz, die Qual der Wahl und die Schwierigkeit, ein Pferd als solches zu erkennen.

Neulich im Bremer „Tatort“: Die Kommissare Lürsen und Stedefreund untersuchen den rätselhaften Unfalltod einer Start-up-Unternehmerin. Verdächtig ist er deshalb, weil sich um den Wagen der Toten keinerlei Bremsspuren finden, das Lenkradschloss eingerastet ist und die Airbags nicht ausgelöst haben. Am Ende finden die Kommissare heraus, dass ein Computerprogramm, das vom Opfer verkauft werden sollte, den Unfall herbeigeführt hatte: Nachdem die Software erkannte, dass sie möglicherweise gelöscht werden würde, sorgte ihr einprogrammierter Selbstschutzmechanismus dafür, dass die Verantwortliche rechtzeitig tödlich verunglückte.

Künstliche Intelligenz eröffnet neue Einfluss-Ressourcen – für Akteure, die bisher nicht im Spiel waren.

Klingt nach einer kruden Mischung aus Technikskepsis und Science-Fiction? Mag sein. Tatsächlich aber investieren Militärs momentan bereits Milliarden in Künstliche Intelligenz (KI), die Ziele automatisch identifizieren und Flugzeuge selbsttätig steuern soll. Die australische Regierung lässt Zahlungen ihrer Wohlfahrtsbehörde von einer Software überprüfen und gegebenenfalls zurückfordern. Und rund um den Globus stellen sich Unternehmerinnen gerade die Frage, welche Aufgaben Künstliche Intelligenz künftig in ihren Organisationen übernehmen könnte.

Und das sind viele. Denn zum einen vermögen Algorithmen unglaubliche Datenmengen zu verarbeiten. Zum anderen können sie sich selber immer weiter aufschlauern, indem sie permanent Erfahrungswerte sammeln, Beispiele analysieren und ihre Bewertungsmuster entsprechend verfeinern.

Echte Entscheidungen treffen aber können sie nicht. Nach unserer Definition liegt ein prägendes Merkmal

von Entscheidungen in ihrer Kontingenz – der Möglichkeit also, unter mehreren Optionen auszuwählen. Menschliche Entscheiderinnen können dabei zum Beispiel freihändig Faktoren hinzuziehen, die im Entscheidungsprozess eigentlich gar nicht vorgesehen sind. So könnte die Sachbearbeiterin einer Versicherung eine Schadensregulierung spontan auch davon abhängig machen, wie lange die Versicherte bereits zahlende Kundin gewesen war – ein Umstand, der für die Beurteilung des Falles selbst völlig irrelevant ist, für das Unternehmen aber durchaus bedeutsam sein kann.

Künstliche Intelligenz aber trifft keine autonomen Entscheidungen, sondern folgt lediglich den mehr oder weniger breiten Pfaden, die Programmierer für sie angelegt haben. Auch der umsichtigste Software-designer aber kann die Vielzahl von Umweltfaktoren, die auf Organisationen einwirken und möglicherweise mit Regelabweichungen beantwortet werden sollten, niemals vorhersehen, berücksichtigen und einprogrammieren. Darin liegt aus unserer Sicht eine entscheidende Fußfessel Künstlicher Intelligenz.

Die blinden Flecken der Algorithmen

Eine zweite: Was ein KI-System lernt, ist naturgemäß abhängig davon, mit welchen Trainingsdaten es gefüttert wird bzw. nach welchen Daten es selbsttätig weiter sucht. Die Auswahl des Lernmaterials für ein neuronales Netz aber ist genauso subjektiv wie die Entscheidung eines Menschen für ein bestimmtes Brillenmodell: Beides führt dazu, dass man gewisse Dinge auf eine bestimmte Art wahrnimmt, andere hingegen übersieht, auch wenn sie möglicherweise relevant sein könnten. An dieser Grundvoraussetzung ändert sich auch dadurch nichts, wenn ein KI-System darauf programmiert wird, selbst zusätzliches Lernmaterial zu suchen.

Was aber, wenn Künstliche Intelligenz sich eines Tages so intelligent weiterentwickeln würde, dass sie ihren ursprünglich intendierten Algorithmus verlässt? Was, wenn sie also so klug wird, dass sie als Superhirn über sich (und uns) hinauswächst und die Intentionen der Programmierer aus eigenem Antrieb verändert?

Erstens: Aus heutiger Sicht gibt es keinerlei Anzeichen, dass diese vielfach strapazierte Vision tatsächlich eines Tages Wirklichkeit werden könnte. Alles, was ein KI-System tut, geht letztlich auf ein von Menschen geschriebenes Programm zurück. Allerdings zeigt sich schon in den Anfängen, wie problembehaftet dieses so genannte Deep Learning sein kann. Denn ein KI-Hirn, das Unmengen von Daten sichtet und gewichtet, ist eine Black Box, deren Entscheidungswege für uns nur mit großem Aufwand nachvollziehbar sind. Und das gibt durchaus Anlass zur Sorge, wie eine Forschergruppe des Heinrich-Hertz-Instituts (HHI) in Berlin darlegte. Die Forscher hatten neuronale Netze zur Bilderkennung analysiert und dabei Erstaunliches entdeckt: So verließ sich eine Software, die Fotos von Pferden erkennen sollte, bei ihrer Suche nicht etwa auf die Bildinhalte, sondern auf Copyright-Angaben, die auf Pferdeforen hindeuteten (keine ganz dumme, aber eben auch keine wirklich kluge „Entscheidung“).



THOMAS SCHNELE
ist Partner bei Metaplan.

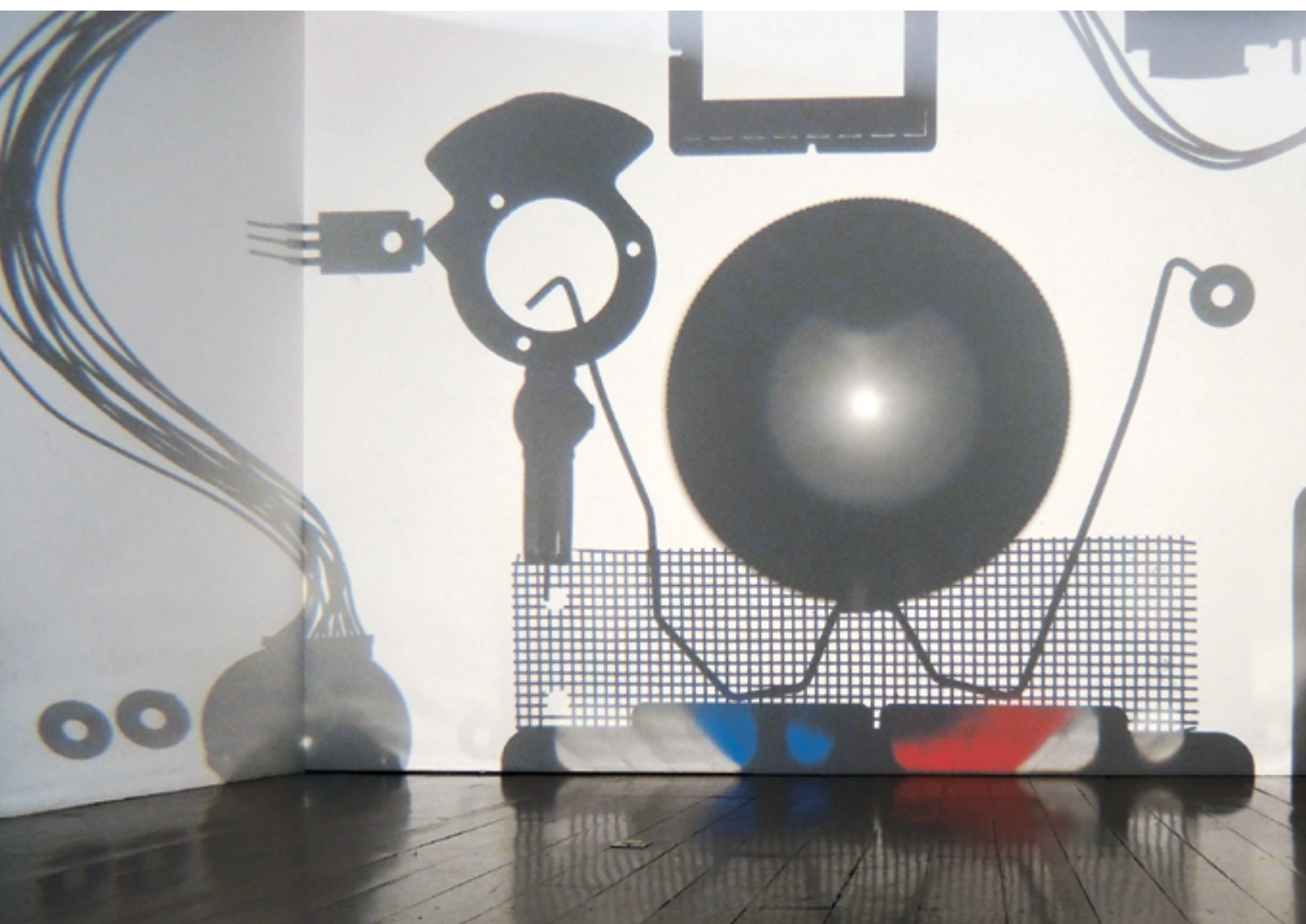
Machtverschiebungen in Sicht

Die Umbrüche, die durch Digitalisierung und rechnergestützte Intelligenz ausgelöst werden, sind gewaltig. Sie entstehen aber nicht dadurch, dass Künstliche Intelligenz Entscheidungsmacht erlangt, die über das hinausgeht, was Menschen in sie hineinprogrammiert haben. Sie entstehen vielmehr dadurch, dass die Digitalisierung neue Macht- und Einflussressourcen zur

Verfügung stellt. Und dass Akteure über diese Ressourcen verfügen, die solche Macht bislang nicht hatten oder überhaupt erst neu ins Spiel kommen. Und andere verlieren, einige etwas, manche dramatisch – auf individueller wie organisationaler Ebene. So dezimiert Amazon beispielsweise massiv das Einzelhandelssegment und zwingt Hersteller, sich des Amazon-Vertriebskanals zu bedienen. Das verschiebt die Machtverhältnisse auf den Märkten. Berufsgruppen werden dezimiert, wenn ihre Arbeit durch Algorithmen ganz oder teilweise ersetzt werden kann. So zum Beispiel wenn Schadensmeldungen heute bei Versicherungen von Algorithmen statt Sachbearbeitern beschieden werden. Das verschiebt die Machtverhältnisse in den Unternehmen.

Selbst im fehlerfreien Normalbetrieb verändert der wachsende Einfluss der Algorithmen unweigerlich die Macht in den Organisationen und der Gesellschaft. Indirekt geschieht dies dadurch, dass Akteure ihre Aktionen und Entscheidungen an den vermuteten Präferenzen der Algorithmen ausrichten (ein banales Beispiel hierfür sind die Versuche von Webdesignern, ihre Inhalte via Search Engine Optimization besser vom Google-Algorithmus finden zu lassen). Und ganz direkt gewinnen naturgemäß all jene an Wirkmacht, die die Algorithmen programmieren, trainieren und analysieren (lassen) können.

Platt gesagt: Wer Künstliche Intelligenz (und Zugriff auf sie) hat, besitzt künftig tendenziell mehr Macht. ☒



„Morgen ist wieder alles anders“

Digitale Kompetenzen stärken – und die Organisation für neues Arbeiten umbauen: In Digitalisierungszeiten geht das eine nicht ohne das andere. Aber wie kann beides gelingen? Ein Gespräch zwischen *Simone Ashoff* (SA), Gründerin der Hamburger Good School, und *Christoph Nahrholdt* (CN), Leiter der Metaplan-Akademie.



SIMONE ASHOFF

ist Direx, Gründerin und Geschäftsführerin der Good School. Sie vermittelt Führungskräften in vielfältigen Formaten, worauf es bei der Digitalisierung ankommt.



CHRISTOPH NAHRHOLDT

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

CN: Simone, ist nach deiner Beobachtung heute in den Unternehmen klar, was Digitalisierung für Einzelne wie auch für die Organisation bedeutet? Und genauso, was sie nicht bedeutet?

SA: Nein, aber das macht nichts, denn es weiß niemand wirklich genau. Digitalisierung ist ein unendlicher Prozess, von dem keiner zu sagen weiß, wo er uns eines Tages hinführt. Wichtig ist, sich seines Nichtwissens bewusst zu werden und Strategien zu finden, um dennoch navigations- und vorstellungsfähig zu bleiben. Es gilt, erfolgreich voranzugehen und diesen Prozess mitzugestalten.

CN: Noch vor wenigen Jahren herrschte ja die fromme Hoffnung vor, die Technik werde es schon richten. Diese Illusion ist mittlerweile zerstoßen. Letztendlich ist die Integration datengestützter Prozesse ja auch „nur“ eine Aufgabe des soliden Organisierens, so wie Unternehmen immer wieder Veränderungen organisieren müssen.

SA: Das ist einer der Gründe, weshalb die Kooperation von Good School und Metaplan so hilfreich ist: Wir bringen unsere Teilnehmer digital auf den Weg. Aber zurück im Unternehmen ist da ja immer noch die Organisation, die sie mitnehmen müssen. Dann stellen sich Fragen, für deren Beantwortung Metaplan genau der richtige Partner ist.

CN: Andere Akademien versprechen ihren Absolventen vieles, unter anderem auch das „Handwerkszeug, um Digitalisierung zu beherrschen“. Ihr habt einen ganz anderen Ansatz ...

SA: Wir lehren ebenfalls Wissen und Fähigkeiten, die es im Digitalen braucht. Aber wir alle wissen, dass vieles von dem morgen bereits überholt sein wird. Im Grunde vermitteln wir deshalb etwas viel Wertvolleres, nämlich die Begeisterung für digitale Welten und Möglichkeiten.

CN: Uns wiederum ist es wichtig, Leuten das Rüstzeug mitzugeben, um in ihrer Organisation den Wandel voranzubringen. Und dazu gehört das Wissen, dass in Organisationen nahezu *jede* Innovation zunächst einmal Ängste, Widerstände und Gegenbewegungen hervorruft. Wer das verstanden hat, lässt sich von den unweigerlichen Rückschlägen nicht so schnell frustrieren. Deckt sich das mit den Feedbacks, die ihr erhaltet?

SA: Natürlich, wir treffen viele unserer ehemaligen Schüler ja wieder und fragen, was aus ihnen geworden ist. Die Standardantwort lautet: „Es ist alles anders.“ Wir haben auch schon einen CEO gehabt, der nach neun Lerntagen Good School einen jüngeren CEO gesucht und sich selbst auf die Rolle des Chief Creative Officers zurückgezogen hat. Damit hat dieser Manager einen wesentlichen Hebel umgelegt, um Transformation auf den Weg zu bringen und eine andere Dynamik herzustellen. Ich finde das sehr bewundernswert. ☒

Das ausführliche Gespräch finden Sie im VERSUS-Blog:
@ www.resources.metaplan.de

Die Good School und Metaplan entwickeln auch gemeinsam Programme, in denen Teilnehmenden Wissen und Rüstzeug vermittelt wird, um der Digitalisierung zu begegnen und sie aktiv zu gestalten.

Allein auf weiter Flur – agile Inseln in Großunternehmen

Sie ähneln Vögeln in goldenen Käfigen: Abteilungen und Teams, die in Großunternehmen auf agile, wendigere Versionen ihrer selbst umgestellt werden. Kann das funktionieren? Ein von Metaplan unterstütztes Forschungsprojekt untersucht die Risiken und Nebenwirkungen dieses Modells.



FINN-RASMUS BULL ist Consultant bei Metaplan. Zudem promoviert er derzeit über die Wechselwirkungen zwischen agilen und klassischen Strukturen in Großunternehmen.



JUDITH MUSTER ist Senior Consultant bei Metaplan. Als wissenschaftliche Mitarbeiterin der Universität Potsdam erforscht sie derzeit die Einführung agiler Inseln in Großunternehmen.

Nachdem neue Organisationsmodelle wie Holacracy oder andere selbstorganisierte Arbeitsformen eine Zeit lang vor allem in der IT-Branche und in kleineren Organisationen etabliert wurden, steigen inzwischen auch Großunternehmen aus anderen Bereichen auf den Zug auf: So wurde bei Daimler bereits der Schritt zur teilweisen Schwarmorganisation verkündet und auch bei der Deutschen Bahn werden hierarchiefreie Teams eingesetzt. Die landläufige Hoffnung dabei lautet, dass Abteilungen durch eine Neustrukturierung agiler, umweltresponsiver und innovativer agieren als ihre schwerfälligen Mutterschiffe und dabei auf die weniger flexiblen Altstrukturen ausstrahlen.

Ungewohnte Schwierigkeiten

Unklar ist, ob und wie der Transfer zwischen agilen Inseln und dem organisationalen Festland tatsächlich auf Dauer gelingen kann. Denn in der Praxis zeigen sich meist bald erste Hürden der Anschlussfähigkeit an die restliche Organisation. Unterschiedliche Organisationsbereiche wie z. B. Vertrieb und IT folgen eh schon unterschiedlichen Logiken – ein Umstand, der durch die ungleichen Arbeitsweisen jetzt noch einmal verschärft wird. Ein möglicher Konflikt: Kann die Verteilung von Projektressourcen klassischerweise zum Chef hocheskaliert werden, muss das auf den Inseln jetzt stärker mit den Kolleg*innen im Meeting ausgehandelt werden. Die dafür benötigte Zeit und die Resultate mögen in Kooperationen mit den alten Strukturen nicht immer auf Verständnis stoßen. Wie man dieses Spannungsfeld austariert, ist nur eine von vielen Fragen, die das Verhältnis von neuen und alten Strukturen betrifft:

- Wie motiviert man Mitarbeiter*innen zu Höchstleistungen, deren berufliche Entwicklung durch die

neuen Jobbeschreibungen und Arbeitsweisen nicht mehr ohne Weiteres an klassische Karrierewege innerhalb des Konzerns (oder auch in der jeweiligen Branche) anschlussfähig ist?

- Wie wirkt sich eine weitgehend hierarchiefreie Restrukturierung auf die internen und externen Kunden-Lieferanten-Beziehungen aus, wenn die Kund*innen auf hierarchisch hoch angesiedelte Ansprechpartner*innen geeicht sind?
- Wie stellt man sicher, dass Kolleg*innen aus den weiterhin klassisch organisierten Unternehmensteilen nicht weiter die gewohnten Kommunikationswege nutzen?
- Wie wird in den Abteilungen und Teams der Konflikt zwischen selbstbestimmter Arbeit und – durch die alte Organisation – fremdbestimmten Zielen gemanagt?
- Wie verhindert man, dass trotz Hierarchieabbau alte Chef*innen ihre Rolle informal behalten? Wie schafft man das vor allem, wenn aufgrund von Bestandsschutz Gehälter und Firmenwagen beibehalten werden?

Solcherart Fragen gilt es im Blick zu behalten, wenn Organisationseinheiten auf agile Strukturen umgestellt werden, will man verhindern, dass diese Inseln abgekoppelt vom Rest der Organisation vor sich hin „agilisieren“. Die langfristigen Auswirkungen dieser Veränderungen sind bisher noch nicht absehbar. Genau diese Fragen werden daher seit Kurzem in einer Kooperation der Lehrstühle für Organisationssoziologie an den Universitäten Potsdam und Bielefeld mit Metaplan als Praxispartner untersucht. Über die Ergebnisse des Forschungsprojekts werden wir hier berichten. ☒

Alles, was Sie schon immer über Unternehmen wissen wollten

Sechs kurze Fragen an Sven Kette, Autor von „Unternehmen. Eine sehr kurze Einführung“

Wer sollte dein Buch lesen?

Alle, die mit Unternehmen zu tun haben und sich einen Werkzeugkasten für die eigene Reflexion über dieses seltsame Gebilde wünschen. Neben Organisationswissenschaftlern dürften das vor allem Manager, Berater und Mitarbeiter von Unternehmen sein.

Warum wurde es geschrieben?

Die meisten Organisationen, mit denen wir es heutzutage zu tun haben, sind Unternehmen. Trotz dieser unbestrittenen Verbreitung und Bedeutung von Unternehmen sucht man nach einführenden Texten, die sich explizit für den Organisationstyp Unternehmen, dessen Spezifika und die daran anschließenden Folgen interessieren, bislang vergebens. Daher dieses Buch.

Was lerne ich über Unternehmen, das ich nicht bereits wusste?

Das hängt natürlich stark vom Vorwissen ab. Aber grundsätzlich scheint mir – trotz aller gegenläufigen Erfahrungen im Alltag – noch immer ein Bild von Unternehmen zu dominieren, das davon ausgeht, Unternehmen seien rationale Gebilde. Dieses Bild wird man nach der Lektüre des Buches nicht nur hinterfragen, sondern auch durch einen differenzierteren Zugriff ersetzen können.

Ein zusammenfassender Satz aus deinem Buch, den man sich merken sollte:

„Wer Unternehmen verstehen möchte, wird nicht besonders weit kommen, wenn er sich allein für Marketingstrategien, für Bilanzanalysen und Accountingvorschriften, für Führungsstrategien, für Personalrekrutierung oder für die schillernen Schlagworte der zahllosen Managementkonzepte interessiert.“

Ein verbreitetes Missverständnis über Unternehmen, mit dem dein Buch aufräumt:

Oft wird angenommen, der Zweck von Unternehmen läge in der Profitmaximierung. Das Buch investiert recht viel, um diese Sicht zu korrigieren. Im Ergebnis wird dann verständlich, warum Unternehmen einerseits tatsächlich kaum von Profiten absehen können, sie aber andererseits gerade deswegen auch mit erheblichen Entscheidungszumutungen und -unsicherheiten konfrontiert sind – übrigens auch bzgl. der Wahl ihrer Zwecke.

Ein Werk, das man nach deinem Buch gut lesen kann (weil es weiterführt, das Gelernte ergänzt, o. Ä.):

Obwohl bereits vor über 50 Jahren veröffentlicht, ist Niklas Luhmanns „Funktionen und Folgen formaler Organisation“ von 1964 eine immer noch aktuelle Vertiefungslektüre. Es ist bei Duncker & Humblot in Berlin erschienen.

Sven Kette ist Organisationssoziologe an der Universität Luzern. Er erforscht unter anderem, was Compliance mit Unternehmen macht.

Sven Kette, „Unternehmen. Eine sehr kurze Einführung“ Springer VS, 15 Euro

Managementwissen im Espressoformat

Und weiter geht's mit der gemeinsamen Buchreihe von Metaplan und Springer VS, in der Metaplan-Berater **Stefan Kühl** das Fachwissen des Organisationssoziologen in hochkonzentrierter Form präsentiert.

In „Laterales Führen“ werden Überlegungen zusammengefasst, wie die Verständigungsprozesse, die Bildung von Machtarenen und der Aufbau von Vertrauens- bzw. Misstrauensbeziehungen gestaltet werden können. Leitbilder wiederum galten vor einiger Zeit als wahre Wunderwerkzeuge, bevor allseits Ernüchterung einsetzte. In „Leitbilder erarbeiten“ zeigt Kühl, wie sich Leitbildprozesse aufsetzen lassen, ohne Zynismus bei den Mitarbeitenden zu erzeugen.

Buchreihe Management Kompakt:
Stefan Kühl, „Laterales Führen“ und „Leitbilder erarbeiten“ Springer VS, je 9,99 Euro

Warum Europa scheitern bzw. gelingen kann

In den vergangenen Jahren konnte man beobachten, wie die Europäische Union von unterschiedlichen Seiten unter Druck geraten ist. **Marcel Schütz** und **Finn-Rasmus Bull** haben sich die Mechanismen des Staatenbündnisses aus systemtheoretischer Sicht angeschaut. Ein Untersuchungsgegenstand sind die Schwierigkeiten, die in Organisationen entstehen, deren Mitglieder keine Individuen, sondern ebenfalls Organisationen sind. Besonders interessant: Die Autoren zeigen, wie sich vermeintliche Störungen und Defizite der Union als elementare Stärken und Vorzüge erweisen könnten.

Marcel Schütz ist Organisationswissenschaftler an der Universität Oldenburg. Finn-Rasmus Bull ist Consultant bei Metaplan.

Marcel Schütz und Finn-Rasmus Bull, „Unverstandene Union. Eine organisationswissenschaftliche Analyse der EU“ Springer VS, 9,99 Euro



Neu bei Metaplan

Isabell Hager

Die ehemalige Projektbetreuerin und studierte Kulturmanagerin ist seit August 2016 Beraterin bei Metaplan in Quickborn.



Frau Hager, an welchen Beratungsthemen arbeiten Sie gerade?

Wir helfen einem Hersteller großer Industrieanlagen, seine Organisationsstruktur so umzugestalten, dass seine lokalen Tochterfirmen in unterschiedlichen Industriezweigen von einem globalen Vertriebsnetz profitieren können. Und zwar so, dass auf dem Weg weder ihre jeweilige Expertise noch ihre Eigenständigkeit verloren gehen.

Was hat Sie zu Metaplan gebracht?

Metaplan hat mich überzeugt als Beratungsfirma, die in engem Austausch mit Wissenschaftlern steht und ihr Handwerkzeug ständig hinterfragt. Außerdem gefällt mir der Ansatz, anstatt fertiger Komplettpakete Lösungen gemeinsam mit Kunden zu erarbeiten.

Ihre Masterarbeit haben Sie über „Discursive strategies of invisible organizational members“ verfasst. In zwei Sätzen: Worum geht's da?

Anders als die weitreichende Rationalitätsunterstellung vermuten lässt, sind Organisationen moderne Orte für Geschichtenerzähler und Märchen. Organisationen liefern Arenen um Autorenschaft

und Deutungshoheit.

Wer keine formale Macht besitzt, muss daher klug diskursive Strategien einsetzen, um sich Gehör zu verschaffen.

Sie waren mehrere Jahre Projektbetreuerin eines Immobilienunternehmens. Was bringen Sie von dort in die Beratung mit?

Wer saniert oder baut, kennt die Herausforderung, unterschiedliche Gewerke auf der Baustelle zu koordinieren und im Konfliktfall aufeinander zuzuführen. In der Beratung würde man dazu Stakeholder Management sagen: Es kommt darauf an, auch in verfahrenen Situationen Handlungsoptionen auszuloten, bei denen alle Parteien mitziehen. Und das ist eine Aufgabe, die in der Wirtschaft überall gefragt ist.

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

16.–17. Januar 2018 — Quickborn

24.–25. April 2018 — Düsseldorf

5.–6. Juni 2018 — Zürich

4.–5. September 2018 — Quickborn

13.–14. November 2018 — München

4.–5. Dezember 2018 — Quickborn (Englisch)

Workshop-Gestaltung –

Interaktionen vorbereiten und gestalten

20.–21. März 2018 — Quickborn

Diskursführung –

Denkgebäude öffnen und Auffassungen verändern

19.–20. Juni 2018 — Quickborn

Kompakttraining –

essenzielle Interaktionstechniken an zwei Tagen

29.–30. Mai 2018 — Quickborn

25.–26. September 2018 — Quickborn

Laterales Führen –

Führen ohne Weisungsmacht

20.–21. Februar 2018 — Quickborn

27.–28. November 2018 — Frankfurt/Offenbach

INFOS & ANMELDUNG

📞 metaplan-trainings.de

Marion Ziegler

✉ marionziegler@metaplan.com

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

T +49 (4106) 617-184

Orientierungsworkshop

Klarheit vorab

Der Orientierungsworkshop zu „Führen und Beraten im Diskurs“

Wie sieht diskursive Führung in der Praxis aus? Welche Themen werden in den einzelnen Modulen behandelt? Und wofür genau steht Metaplan? Um diese Fragen geht es beim Orientierungsworkshop für das Metaplan-Qualifizierungsprogramm „Führen und Beraten im Diskurs“. In kompakter Form stellen wir unseren Beratungsansatz und die Inhalte des Programms vor und sprechen mit Ihnen darüber, wie das Programm zu Ihren konkreten Wünschen und Erwartungen passt. Nicht

zuletzt lernen Sie unsere Beraterinnen und Absolventinnen kennen und erhalten so einen Eindruck, auf welche Weise Sie mit uns gemeinsam lernen können.

Nächster Termin: 20./21. April 2018
Beginn: Fr., 18 Uhr, **Ende:** Sa., 16 Uhr

Gleich anmelden oder individuellen Beratungstermin vereinbaren:
T +49 (4106) 617-182 oder
charlotterosendahl@metaplan.com
📞 academy.metaplan.de

Qualifizierungsprogramm

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 2017/2018

- JAN. 2018 Modul 3
24.–27. Strategien entwickeln
- APRIL 2018 Modul 4
26.–28. Kunden verstehen
- JUNI 2018 Modul 5
14.–16. Projekte führen

ZYKLUS 2018/2019

- SEPT. 2018 Modul 1
12.–15. Organisationen gestalten
- NOV. 2018 Modul 2
15.–17. Organisationskulturen beeinflussen

INFOS & ANMELDUNG

📧 academy.metaplan.de

Charlotte Rosendahl

☎ +49 (4106) 617-182

✉ charlotterosendahl@metaplan.com

Metaplan Wörterbuch (14)

Zynismus

Zynismus ist in Organisationen dann zu beobachten, wenn die idealisierte Darstellung der Schauseite und die realen Arbeitsabläufe zu weit auseinanderklaffen. So haben z. B. Mitarbeitende, die regelmäßig für Fehler abgestraft werden, für Hochglanzbroschüren zu produktiver Fehlerkultur im Unternehmen häufig nur Spott übrig. In schwächerer Form erfüllt die Entkopplung der Selbstbeschreibung (*talk*) und des Arbeitsalltags (*action*) hingegen wichtige Funktionen. Auch wenn die Empörung bei der Offenlegung dieser Differenz häufig groß ist – diese „organisierte Heuchelei“ ermöglicht es Organisationen, unterschiedlichsten Erwartungshaltungen ihrer Umwelt gerecht zu werden und Störungen von außen zu vermeiden.

Max Sudhues

Shadows of the Future

Wenn die Zukunft ihre Schatten vorauswirft ... erkennt man bei näherem Hinsehen ein Stück Vergangenheit.

Für seine Werkgruppe „Shadows of the Future“ zerlegte der Berliner Künstler Max Sudhues verschiedene Videobeamer mit Schraubenzieher und Pinzette. Die funktionslosen Einzelteile legte er kompositorisch auf die Oberfläche eines Overhead-Projektors und projizierte sie an die Wand. Zwei ausgemusterte technische Prototypen bilden so die Projektion einer technologischen Zukunft, deren genaue Umrisse wir nur schwer erkennen können.

Ganz ähnlich geht es vielen bei der Digitalisierung, weshalb Sudhues' Werk uns in dieser Versus-Ausgabe begleitet. Der Künstler, 1977 in Münster geboren, hat an der Kunstakademie Münster bei Prof. Timm Ulrichs sowie am Hoger Instituut vor Schone Kunsten in Antwerpen/Gent studiert.

Der technologische Enthusiasmus des letzten Jahrhunderts, so die Kunstwissenschaftlerin Anna Koch, werde in Sudhues' Arbeit durch ein nachdenkliches, poetisches Statement kontrastiert: „Die Technik über-



holt sich permanent selbst. In ‚Shadows of the Future‘ begegnen sich digitale und analoge Techniken in einer Versuchsanordnung, die aus dem Prozess der Auflösung und Neu-Ordnung heraus einen Raum intensiver ästhetischer Erfahrung schafft.“

Titelseite: Shadows of the Future (EPSON EMP-5100), 2013, Kunstmuseum Celle. **Seite 2/3:** Shadows of the Future (Polaroid XGA 3601 / Eiki LC-5200), 2014, Ljubljana. **Seite 4/5:** Shadows of the Future (SHARP Vision LCD, XV-380H / 3M MP 8620), 2013, München. **Seite 7:** Shadows of the Future (Proxima Ultra Light DS 1), 2013, Bienal de Curitiba. **Seite 8/9, 12:** Shadows of the Future (Panasonic PT-L390E), 2014, Kunsthalle zu Kiel.
Max Sudhues wird durch die Galerie Christian Lethert, Köln vertreten.

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 Matthiesen,
Tabea Koepp, Finn-Rasmus Bull
Lektorat: WIENERS+WIENERS GmbH
Werkfotos: Quirin Empl (S. 4/5),
Helmut Kunde (S. 8/9, 12), Max Sudhues
Porträtfotos: Klaus Nather
Gestaltung: EINSNDREIUNDSIEBZIG
Druck: Die Printur 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