

Versus #06

Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen

Metaplan®

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

Die Schwierigkeiten des Einfachen

Oft hört man derzeit den Ruf nach mehr Eigeninitiative der Mitarbeitenden. Dabei wird übersehen, dass es sie in vielen Fällen bereits gibt und dass es dafür immer auch die richtigen Bedingungen braucht.

Horcht man in die Unternehmenslandschaft hinein, wird schnell klar, wo es nach Meinung vieler derzeit hakt. Organisationen reagieren nicht schnell genug auf turbulente Umwelteinflüsse und der heroische Vorgesetzte, der seine Mitarbeitenden lenkt und leitet, hat ausgedient. Stattdessen gilt es, der starren Bürokratie der Formalismen ein Schnippchen zu schlagen – indem man z.B. die Devise ausgibt: Einfach mal machen! Diese Devise fügt sich dabei gedanklich ein in eine Reihe von Konzepten, die sich als Antworten auf eine zunehmend unsicher erlebte (Arbeits-)Welt verstehen. →

Schwerpunktthema

Einfach mal machen

Auf die Plätze, fertig: Obacht! Die feinen Unterschiede zwischen Eigeninitiative und Vorwärtspanik. Wann man draufloshandeln sollte und wie man Fehlstarts vermeidet.



4-5

Routinen vs. Revolution

Wieso Unternehmen an der Disruption scheitern (müssen)



6-7

Kluge Compliance

Wie sich Compliance Management und Organisation verständigen können



8

Die Weisheit der Vielen

Durchblick schaffen mit Delphi-Befragungen



10

Und jetzt: alle zusammen!

Sieben Regeln für erfolgreiches Workshopen



Ansätze wie Prototyping oder Effectuation stellen ein Setting von Ideen bereit, die helfen sollen, extensive Vorausplanung gegen kurzfristige Handlungsfähigkeit und schrittweise Weiterentwicklung einzutauschen. Andere Ansätze setzen stärker auf Bottom-up-Initiativen und versuchen, diese durch Techniken und Tools zu verankern und offensiv zu fördern. So soll bspw. Working Out Loud die „Einfach-mal-machen“-Kompetenz fördern, indem Menschen mit gleichen Themen auf neue Art zusammengebracht werden.

Doch auch wenn es an Konzepten (und Literatur dazu) nicht mangelt, oft folgt auf die Aufforderung „einfach mal zu machen“ – nichts. Oder die Dinge geraten gar ins Stocken, weil Vorgesetzte den Mitarbeitenden die Chance geben wollen, einfach mal zu machen, während die aber verwirrt darauf warten, dass ihre Vorgesetzten für die gewohnte Orientierung sorgen.

Grundsätzlich ist die Devise „Einfach mal machen“ durchaus organisationsklug – zieht sie doch ins Kalkül, dass die Kompetenz zur Lösung spezifischer Probleme nicht linear mit der Höhe des Gehalts anwächst und Führungsimpulse nicht in jedem Fall von oben kommen müssen. Wer Mitarbeitende „einfach mal machen“ lässt, ist offensichtlich ausreichend dafür sensibilisiert, dass Mitarbeitende selbst wissen können, wo vorne ist, und formale Abstimmungs- und Absicherungsschleifen mitunter dem Bedürfnis nach Reaktionsschnelligkeit und Anpassungsfähigkeit entgegenstehen. Wie fast immer aber besteht bei alledem die eigentliche Schwierigkeit nicht darin, „das Richtige“ zu wollen, sondern in der konkreten Umsetzung in der eigenen Organisation. Schaut man beim Thema Umsetzung genauer hin, fallen drei verbreitete Irrtümer ins Auge.

Irrtum 1: „Einfach mal machen“ ist neu für die Organisation.

Im Grunde genommen wird in allen Organisationen in unterschiedlich hohem Maße immer schon „einfach mal

gemacht“: In jedem Unternehmen finden Mitarbeitende tagtäglich Lösungen, ihre Arbeit trotz turbulenter Umwelten zu erledigen, flexibel auf Anforderungen zu reagieren und aufwändige, langwierige bürokratische Entscheidungswege zu umgehen. Diese unsichtbaren Innovationen sind vielleicht nicht immer, sicher aber in vielen Fällen im Sinne der Organisation – sie erhalten den Betrieb über oft relativ starre Grenzen formaler Vorgaben hinaus aufrecht, kürzen manches sinnvoll ab und füllen die Regelungslücken, die sich auch durch das umfassendste Regelwerk nie ganz schließen lassen. Auf der Ebene der Informalität, d.h. dort, wo sich verfestigte Erwartungen darüber gebildet haben, wie man die Dinge in der Organisation „wirklich“ tut, findet sich ein immer wieder überraschend hohes Maß an Kreativität und Eigeninitiative. Vorgesetzte, die in solchen Verhältnissen fordern, Mitarbeitende sollten doch besser aufhören, auf Vorgaben zu warten, und „einfach mal machen“, dürfen sich letztlich nicht wundern, wenn dies wenig mehr als Achselzucken hervorruft.

Irrtum 2: Ob „einfach mal gemacht“ wird, hängt vor allem von den Mitarbeitenden ab.

Wer zu Eigeninitiative ermutigen möchte, sollte sich fragen, ob die Strukturen der eigenen Organisation diese überhaupt zulassen. In stark regulierten Organisationen – man denke bspw. an Banken – sehen sich Mitarbeitende beim Versuch „einfach mal zu machen“ unter Umständen arg begrenzten Handlungsspielräumen gegenüber. Wer dann bestehende Vorgaben umgeht oder unabgestimmt neue Abläufe etabliert, muss formale Reaktionen sorgfältig abschätzen – und wird sich dementsprechend oft hüten, diese Schritte (sichtbar) zu unternehmen. Prozesshandbücher z.B. mögen sinnvoll sein und eine wichtige Funktion für die Organisation erfüllen – aber diese besteht gewiss nicht in der Förderung von Eigeninitiative. Das heißt: Wo immer starke formale Vorgaben bestehen und diese



JENS KAPITZKY

ist Senior Consultant bei Metaplan und verantwortlich für die Metaplan-Akademie.



FINN-RASMUS BULL

ist Consultant bei Metaplan. Daneben forscht er zu post-bürokratischen Organisationseinheiten in bürokratischen Organisationen.



JUDITH MUSTER

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

– aus was für Gründen auch immer – möglichst genau durchgesetzt werden sollen, sind die Möglichkeiten der Entfaltung von Eigeninitiativen begrenzt. Damit Handlungsspielräume genutzt werden können, kommt es eben in erster Linie darauf an, dass überhaupt Freiräume für Entscheidungen bestehen. Individuelle Charakterzüge oder Qualifikationen spielen verglichen damit eine eher nachgeordnete Rolle.

Irrtum 3: Damit die Mitarbeitenden „einfach mal machen“, müssen Vorgesetzte lernen, sich zurück- und am besten rauszuhalten.

Es stimmt ja: Wer will, dass Mitarbeitende eigene Initiativen ergreifen und Lösungen für bestehende Probleme finden, der wird weniger einfach anweisen können und für Freiräume sorgen müssen. Freiräume aber sind eben etwas grundsätzlich anderes als Räume der Regellosigkeit. Sie mögen mitunter aus den Initiativen der Mitarbeitenden mehr oder weniger spontan entstehen oder auf informellen Arrangements basieren – sollen sie dauerhaft Bestand haben, müssen Vorgesetzte die Sicherung solcher Freiräume als Führungsaufgabe annehmen. Das aber geht weit über die öffentliche Anerkennung erfolgreicher Eigeninitiativen hinaus und

schließt zwingend ein, Umwege, Fehler und Sackgassen als natürliche Wegbegleiter von „Einfach mal machen“ zu begreifen. Denn mit Eigeninitiative geht das Risiko einher, für misslungene Abweichungen als Sündenbock erhalten zu müssen. Ob und – wenn ja – wie eine Initiative von der Organisation aufgenommen wird, lässt sich immer erst retrospektiv beobachten – die Ungewissheit des Ausgangs für die eigene Person inbegriffen. Wird von Mitarbeitenden gefordert, Verantwortung zu übernehmen, bedeutet das eben immer auch – zumindest potenziell – Verantwortlichkeit zu übertragen. Nur dort, wo Fehler gemacht werden dürfen und nicht jeder Test zwingend gelingen muss, werden die Mitarbeitenden auf Dauer eigene Initiativen ergreifen. Nicht erst der Erfolg macht selbstständiges Arbeiten zu einer erwünschten Verhaltensweise, sondern die Tatsache, dass jemand sich allein oder mit anderen und vor aller Weisung auf den Weg gemacht hat und etwas ausprobiert hat. Wo es Vorgesetzten gelingt, dies deutlich zu machen, gibt es Chancen auf Wiederholung solchen Verhaltens. Wo aber auf Fehler am Ende doch persönliche Sanktionen folgen – herrscht bald die alte Ruhe des Wartens auf Weisung von oben. ☒

Von der Disruption zum klugen Fortschritt

Innovation, Disruption und Digitalisierung lauten die Gebote der Stunde. Kann das gut gehen? Hier kommen drei Gründe, warum Organisationen immer wieder an ihnen scheitern. Plus zwei Vorschläge, wie man dennoch vorankommen kann – und ein optimistischer Ausblick.

Wer momentan viel in Unternehmen unterwegs ist, wird das Gefühl nicht los, unsere Firmenlandschaft strebe gerade danach, zu einer schrägen XXL-Kopie des Silicon Valleys zu werden. Überall wird disruptiert und innoviert, es werden ambitionierte Design-Thinking- und Digitalisierungsprojekte auf den Weg gebracht, und wer das Ganze nicht agil angeht, gehört sowieso schon zum alten Eisen. Im besten Fall sollte jeder Pfortner und jede Werksleiterin alltäglich bereits vor der Frühstückspause ein paar radikal neue Geschäftsmodelle erdacht haben.



Es ist berauschend, all das zu sehen. Und es ist in vielen Fällen absehbar zum Scheitern verurteilt. Schlimmer noch: Der kategorische Imperativ des Alle-müssen-sich-jetzt-aber-schleunigst-neu-Erfindens ist geeignet, einzelne Akteure wie auch ganze Organisationen dauerhaft zu frustrieren.

01 Organisationen können Routinen, nicht Innovationen.

Ein wesentlicher Grund dafür liegt in der Logik von Organisationen. Sie sind darauf ausgelegt, Entscheidungen zu stabilisieren, Routinen abzuarbeiten und etablierte Prozesse immer wieder neu auszurollen. Dynamik und

Disruption widersprechen ihrem Erfolgsmodell. Umso größer ist die Sorge in etablierten Unternehmen, von einer als dynamisch wahrgenommenen Welt abgehängt zu werden. Die Folge: Vehemente Aufforderungen an die Belegschaft, sich jetzt aufzuraffen und permanent zu innovieren.

02 Der Innovations-Imperativ geht an die falschen Adressen.

Die Mitarbeitenden aber sind mit solchen Anforderungen buchstäblich überfordert. Eine Werksleiterin beispielsweise wird vor allem daran gemessen, wie reibungslos ihre Arbeitsprozesse laufen, ob sie Wartungskosten im Griff und Produktionsroutinen unter Kontrolle hat. Ihr ein „Jetzt probiert doch einfach mal aus!“ zuzurufen ist etwa so, als verlangte man plötzlich von einem Spitzenkoch, spontan eine Fast-Food-Bude auf die Beine zu stellen, weil am Markt momentan gerade Burger gefragt sind. Akteure in Organisationen sind allerdings zumeist sehr geübt darin, solche unspezifischen Forderungen als Aktionismus zu erkennen und an sich abtropfen zu lassen. Denn sie wissen aus Erfahrung: Morgen wird wieder eine andere Sau durchs Dorf getrieben werden.

03 Gewaltig ist meist nur der Aufwand, nicht das Ergebnis.

Man mag sich gar nicht ausdenken, welche Summen momentan in Digitalisierungs- und Agilitätsprojekte investiert werden, die früher oder später den stillen Tod der Change-Projekte sterben. Auf dem Weg dorthin schwankt der Gemütszustand zwischen Panik („Wir müssen etwas tun!“) und Resignation („Es ändert sich ja doch nichts ...“). Am Ende sind die Chancen der Digitalisierung ungenutzt, erkleckliche Projektetats verbrannt und die Mitarbeitenden frustriert.

04 Das Gebot der Stunde: Augenmaß.

Wie lässt sich dieses Dilemma auflösen? Wir glauben, dass es heute mehr denn je auf Augenmaß ankommt: schauen, wo sich mit der Organisation, ihren Akteuren und deren Rationalitäten wirklich etwas bewegen lässt –



und wo es auch tatsächlich für sie Sinn macht. Konkret könnte die Aufgabe einer Werksleiterin zum Beispiel lauten, zu schauen, wie sich Wartungskosten und Stillstandszeiten durch digitales Maschinenmonitoring senken lassen. Das klingt vielleicht weniger disruptiv als schicke digitale Geschäftsmodelle, hat aber den Vorteil, dass es sinnvoll, machbar und tatsächlich mehrwert-schaffend ist. Das aber nur, wenn man bereit ist, das Budget für eine so langweilige und am Ende aufwändige Idee zur Verfügung zu stellen.

o5 Outside-the-box denken? Ja, aber richtig.

Für echte Outside-the-box-Ansätze braucht es andere Mittel und Wege. Man kann z.B. in der Organisation selbst Fab Labs und andere „Hobbykeller“ schaffen, in denen unabhängig von Hierarchien und Routinen im Rapid-Prototyping-Verfahren experimentiert werden kann. Eine andere – und vielfach genutzte – Option besteht im Aufbau assoziierter Start-ups. Als agile Beiboote können sie unabhängig vom Mutterschiff neue Lösungen ausprobieren, ohne sich durch die schwerfälligen Prozesse der Mutterorganisation lähmen zu lassen. Gehen ein solcher Prototyp oder ein Beiboot erfolglos unter, ist der Kollateralschaden für die Mutterorganisation überschaubar. Die spannende Frage ist



ZELJKO BRANOVIC
begleitet Metaplan-Klientinnen in digitalen Transformationsprozessen und berät zu agiler Führung, Strategie- und Organisationsentwicklung.



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

aber, was geschieht, wenn sie erfolgreich sind: Große Tanker haben ja hohe Bordwände, über die sich Beiboote nur schwer zurück an Bord hieven lassen. Meist sind die etablierten Mannschaften an Bord auch ziemlich geübt darin, Neulinge abzuwehren, von denen man befürchten muss, dass sie nach Ressourcen hungern.

o6 Macht macht Ideen erfolgreich.

Wenn man neue Geschäftsmodelle, Produkte oder Lösungen in die Standardorganisation integrieren will, muss man also kluge Andockstellen schaffen. Und das bedeutet organisatorische Maßarbeit. Da geht es zum Beispiel um vermeintliche Kleinigkeiten wie das Incentivierungsmodell für den Vertrieb: Lohnt es sich für die Sales-Mitarbeitenden, neben den etablierten Dauerbrennern auch die erklärungsbedürftigen Produktneuheiten anzubieten? Oder bleiben die Innovationen schlichtweg deshalb wie Blei in den Regalen liegen, weil sich ihre Vermarktung für Vertriebler nicht lohnt?

Viele, eigentlich vielversprechende Ideen vertrocknen auf ähnliche Art in den langen Fluren der Organisation. Das ist die schlechte Nachricht. Die gute: An Ideen selbst herrscht in keinem uns bekannten Unternehmen Mangel. Man muss ihnen aber den richtigen Raum, Ressourcen und Macht geben. ☒

Wie viele Regeln erträgt eine Organisation?

Nahezu jedes größere Unternehmen arbeitet mittlerweile mit einem eigenen Compliance Management (CM). Warum aber genießt es einen derart problematischen Ruf? Und vor allem: Wie ließen sich die Interessen von CM mit den Zielen anderer Abteilungen und Mitarbeiter versöhnen? **Sven Kette (SK)**, Soziologe an der Universität Luzern, und Metaplan-Partner **Sebastian Barnutz (SB)** loten Möglichkeiten aus.

SK: Eigentlich ist es doch paradox: Jeder bevorzugt eine Welt, in der Organisationen und Akteure möglichst korruptionsfrei handeln, und unterstützt daher prinzipiell die Ziele des CM. Seine Mittel und Wege aber führen immer wieder zu Konflikten, denn sie passen schlecht zu den Prozessen und Mechanismen, die in Organisationen nun einmal ticken.

SB: Ein Grundproblem liegt in der häufig hohen Regeldichte, mit der das CM Mitarbeiter anhalten will,

sich nach Recht und Unternehmensnormen zu verhalten. Mit superdetaillierten Konditionalprogrammen erreicht man häufig aber das Gegenteil des Gewünschten ...

SK: ... zumal die Einführung eines CM aus Sicht jeder Mitarbeiterin mit einem unübersehbaren Risiko verbunden ist: dass sie künftig für Dinge verantwortlich gemacht werden könnte, die bis dato informell gehandhabt wurden. Diese Gefahr führt fast zwangsläufig dazu, dass Umgehungsstrategien entwickelt werden, die dem Unternehmen eines Tages möglicherweise auf die Füße fallen.

SB: Die grundsätzlichen Spielregeln von Organisationen haben sich dadurch aber doch nicht geändert. Jede, die sich in Organisationen bewegt und etwas voranbringen will, weiß, dass sie dafür teilweise Regeln dehnen muss, es auf der Schauseite aber nach Regeleinhaltung aussehen muss. Das war schon immer so.

SK: Niklas Luhmann hat ja dafür den Ausdruck von der „brauchbaren Illegalität“ geprägt: Es gibt Fälle, in denen eine Regelabweichung durchaus im Sinne der Organisation sein kann. CM aber zielt darauf ab, nicht nur diese brauchbare Illegalität, sondern jede Form von Informalität in seinem Regelungsbereich zu delegitimieren. Im ungünstigsten Fall führt dies zu einem Zustand der „unbrauchbaren Legalität“: Dass im Bemühen um die Einhaltung aller möglichen Regeln und Vorschriften immer weniger Zeit und Energie auf die eigentliche Tätigkeit verwendet wird. CM lähmt die Organisation, die sie eigentlich auf dem rechten Pfad halten soll.

SB: Eine Alternativlösung wären Strategien, deren Wirksamkeit unter anderem davon abhängt, welche Erfahrungen, welches Wissen, welche relative Macht und welches Standing eine Akteurin hat. Konkret: Wie gut kann sie sich positionieren, um auch einmal Regeln zu dehnen? Wie stark kann sie das Compliance Management in die Pflicht nehmen, die Anwendungs-



notwendigkeit und Umsetzbarkeit ihrer Regeln mitzureflekieren und gleich mit einzuplanen?

SK: Und dennoch kann niemand sicher sein, dass ein Regelverstoß nicht eines fernen Tages doch auf ihn oder sie zurückfällt. Häufig werden daher Absicherungsstrategien gefahren, indem man beispielsweise mehr auf mündliche Absprachen denn auf E-Mails setzt. Oder man wählt den entgegengesetzten Weg, nutzt exzessiv die cc-Funktion und erzeugt auf diese Weise eine Fiktion des Informierhabens.

SB: Zweifellos sorgt CM dafür, dass die persönliche Zuordnung von Fehlverhalten höher ist. In diesem mikropolitischen Spiel müssen Führungskräfte stabile Koalitionen schmieden, die sich außerhalb der CM-Abteilung und im Diskurs über CM bilden – im Wissen, dass CM teilweise unnütze, hinderliche und überbordende Regeln produziert, die dem eigenen Geschäftsziel im Wege stehen. Dieses Verständnis eint.

SK: Unterm Strich bedeutet das aber doch: CM trägt dazu bei, dass es nicht weniger, sondern mehr Regelverstöße gibt. Und zwar einerseits durch die verstärkte Überwachung, andererseits durch solche pragmatischen Anti-CM-Bündnisse, wie du sie eben erwähnt hast.



SVEN KETTE
ist Organisationssoziologe an der Universität Luzern und Mitglied des „Quickborner Kreises“ bei Metaplan. Er erforscht, was Compliance Management mit Unternehmen macht.



SEBASTIAN BARNUTZ
hat als Pharma-Experte bei Metaplan nahezu täglich mit Compliance Management (und Regelsetzungsstrategien) zu tun.

SB: Das entscheidende Moment liegt im Umgang mit CM: Man muss verstehen lernen, wo sich Regeln anpassen lassen und wo man es besser lassen sollte. Dazu gehört auch, dass man die „Legal and Compliance“-Managerinnen in die Verantwortung nimmt, gemeinsam praktikable Lösungen und Wege zu finden.

SK: Trotzdem bleibt immer eine Unsicherheit, ob und wann ein Regelverstoß in welcher Konstellation von irgendjemandem unter machtstrategischen Gesichtspunkten eingesetzt wird. In Zeiten von CM ist es ein schwieriges, riskantes Unterfangen, Zonen der Informalität zurückzuerobern, auch weil CM sich kaum auf eine rein symbolische Funktion reduzieren lassen wird.

SB: Nun, wenn CM von Anfang an in Prozesse und Projekte eingebunden wird, gibt man dem Management immerhin eine Chance, zu verstehen, worum es geht. So nimmt man es in die Pflicht, übergeordnete Normen in passende Entscheidungsprämissen zu übersetzen und die Regelsetzungen vor diesem Hintergrund zu reflektieren. Das ist in der Tat eine Anstrengung, die Führungskräfte nur sehr dosiert aufwenden werden. Aber sie lohnt sich. ☒

Metaplan Akademie

Praxisnah und konkret: Die Metaplan-Werkstätten und -Seminare

Bei der Bewältigung aktueller Managementaufgaben helfen Buzzwords und Lehrbuchkonzepte kaum weiter. Gebraucht werden vielmehr ein klares Verständnis der konkreten Situation und passgenaue, gemeinsam entwickelte Lösungsansätze. Genau dafür haben wir jetzt unser Akademieprogramm um neue, kompakte Formate ergänzt, die sich ganz auf die Arbeit an konkreten Herausforderungen der Teilnehmenden konzentrieren. Hier zählt es sich einmal mehr aus, dass all unsere Seminar- und Werkstattleiterinnen aktive Berater sind, die ihr Wissen und ihre Erfahrung aus der aktuellen Beratungspraxis in die Werkstattarbeit einbringen. Ergebnis: mehr konkrete Handlungsansätze plus individuelle Konzepte in kürzester Zeit!

In den **Metaplan-Werkstätten** verwenden wir drei Viertel der Zeit auf die konkrete Bearbeitung von Gestaltungsanliegen der Teilnehmenden; Wissens-Input und Reflexion dienen ausschließlich der intensiveren Fallbearbeitung.

Alle Teilnehmenden verlassen die Werkstatt mit Impulsen, die sie und ihr Projekt im Unternehmensalltag sofort weiterbringen.

- **Digitalisierungswerkstatt:** Mit welchen Strategien lassen sich Digitalisierungsvorhaben in der gesamten Organisation zum Erfolg führen und welche Rolle spielt „agile Leadership“ dabei?
- **Führungswerkstatt:** Wie können sich Führungskräfte gekonnt entlasten und wie wirksamere Führungsimpulse setzen – bei der Fülle und Komplexität ihrer Aufgaben?
- **Führungswerkstatt „Frauen und Macht“:** Wie können Frauen in Führungspositionen Machtquellen erkennen, in kritischen Momenten das Wort ergreifen und Machtspiele erfolgreich spielen?
- **Agile Leadership in Organisationen:** Mit welchen Strukturen können Organisationen auf sich ständig verändernde Anforderungen bestmöglich reagieren?

In den **Metaplan-Seminaren** ergänzen wir die Fallarbeit um weiteren Theorieinput und reflexive Elemente.

- **Laterales Führen:** Wie kann man auch ohne Weisungsmacht effektiv führen und welche Instrumente unterstützen dabei?
- **Leitbilder entwickeln:** Wie kann man in Situationen, in denen weder die Strukturen der Organisation noch die strategische Ausrichtung signifikant verändert werden können, über klug organisierte Leitbildprozesse Zusammenhalt stiften und Veränderungen vorbereiten?
- **Organisationen bewegen:** Wie hängen Organisationsstrukturen, Führung und Mikropolitik zusammen und wie navigiert man erfolgreich durch den Dschungel moderner Organisationen?

Einen Überblick über alle Seminare und Werkstätten finden Sie unter:

📍 [metaplan-seminare.de](https://www.metaplan-seminare.de)

Wenn Sie Fragen oder Ideen zu unserem Angebot haben, lassen Sie es uns gern wissen. Wir freuen uns auf Sie!

✉ jenskapitzky@metaplan.com

☎ +49 (152) 4409519

Die Terra incognita kartographieren

Was tun, wenn für Organisationen der Weg unklar ist? Wenn auch Relaisstellen zur Umwelt wie Marktforschung, Vertrieb und Market Access nicht weiterwissen? Ganz einfach: Man befragt systematisch jene, die es wissen müssen.



ISABELL HAGER

ist Senior Consultant, sie fasziniert, wie simultanes Visualisieren in Delphi-Befragungen hilft, in die Tiefe zu gehen und die Beiträge der Expert*innen aufeinander zu beziehen.



INES VOGEL

ist Senior Consultant, sie sorgt mit Delphi-Studien unter anderem in der Pharmabranche für Expertenkonsens (z.B. zu bisher nicht in Leitlinien gefassten Therapiebereichen).

Einfach mal machen – das sagt sich so einfach. Was aber, wenn die Folgen des Machens kaum abschätzbar sind? Wohin soll man aufbrechen, wenn man im Dunkeln tappt? Vor Fragen wie diesen steht jede Entscheiderin, die in komplexen Umfeldern die Richtung vorgeben muss. Und je strategischer diese Entscheidungen ausfallen, umso gravierender rächen sich später Fehleinschätzungen. „Nicht das, was wir nicht wissen, bringt uns zu Fall“, wusste schon Mark Twain, „sondern das, was wir fälschlicherweise zu wissen glauben.“

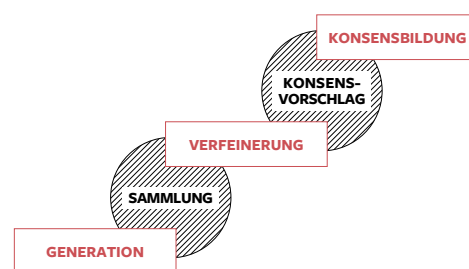
Eine solide gemeinsame Wissensplattform, von der man aufbrechen kann

Ein erprobtes Instrument, mit dem sich komplexe Entwicklungen antizipieren und Handlungsdirektiven ableiten lassen, heißt Delphi. Ihren Namen verdankt die Methode der berühmten Weissagungsstätte im antiken Griechenland. Ende der 40er Jahre entwickelte die US-amerikanische RAND-Corporation unter diesem Namen eine heute weithin anerkannte Methode, die bei so unterschiedlichen Fragestellungen wie der Preisentwicklung in der Landwirtschaft oder Konsensusverfahren zum Verfassen medizinischer Leitlinien zum Einsatz kommt. Auch die Bundesregierung nutzt Delphi-Befragungen heute zur interdisziplinären Technikfolgenabschätzung – aktuell zum Beispiel zur Überprüfung ihrer Elektromobilitätsstrategie.

Mit Delphi-Befragungen lassen sich die unvermeidlichen weißen Flecken auf der Karte des eigenen Wissens ziemlich zuverlässig kartographieren. Die Methodik ist recht einleuchtend: Zunächst wird ein Kreis anerkannter Expertinnen inner- wie außerhalb der Organisation definiert, deren Perspektiven für die jeweilige Fragestellung relevant sind. In Einzelinterviews werden diese Perspektiven erfragt, verdichtet und durch Recherchen ergänzt. Dann werden in weiteren Interviewrunden mit denselben Expertinnen Fragen nachgeschärft, Dissenslinien definiert und Unklarheiten ausgelotet. Schritt für Schritt ergibt sich so ein qualifiziertes Bild der vermeintlichen *Terra incognita*. Unterm Strich hat die Delphi-Methode so erhebliche Stärken:

- Die Perspektiven aus der ganzen Bandbreite relevanter Expertise werden berücksichtigt, wichtige Stakeholder ins Boot geholt.
- Durch Rückkopplungswellen werden Erkenntnisse gegengeprüft und Aussagen nachgeschärft.
- Die Befragung durch unbefangene Externe beugt Betriebsblindheit vor, die unvermeidlich ist, wenn „Betroffene“ andere befragen.
- Am Ende steht ein Konsens oder zumindest ein qualifizierter Dissens.
- Delphi-Studien sind ein anerkanntes Format. Im Gegensatz zu Einzelmeinungen oder Auftragsstudien sind ihre Aussagen damit weithin akzeptiert.

Genauso wie durch das Orakel von Delphi lassen sich natürlich auch mit der Delphi-Methode keine hundertprozentigen Handlungssicherheiten erzeugen. Aber sie bildet eine solide gemeinsame Wissensplattform, von der aus man aufbrechen kann. ☒



Delphi führt schrittweise zu (Er-)Kenntnis.

Beherzt ins Ungewisse

Eine
ausführlichere
Fassung des
Gesprächs
finden Sie unter:
[www.resources.
metaplan.de](http://www.resources.metaplan.de)

Wie sich in ungewissen Zeiten Gewissheiten schaffen lassen – und warum es für Entrepreneurinnen mitunter rationaler ist, ins Ungewisse hinein zu experimentieren als zu planen und abzuwarten. Ein Dialog zwischen Michael Faschingbauer (MF) und Thomas Schnelle (TS) über Effectuation und die Kunst, auch im Ungewissen voranzukommen.



MICHAEL FASCHINGBAUER ist Partner von Effectuation Intelligence, Senior Berater bei ICG Integrated Consulting Group und Autor von „Effectuation: Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln“.



THOMAS SCHNELLE ist Partner bei Metaplan.

Effectuation

Effectuation ist ein von Saras Sarasvathy geprägter Handlungsansatz für Umstände, unter denen weder Planung noch Vorhersage funktionieren. Die wichtigsten Prinzipien sind: **Mittelorientierung** (bei vorhandenen Mitteln beginnen), **leistungsfähiger Verlust** (den Einsatz am verkraftbaren Verlust orientieren, nicht am erwarteten Ertrag), **Umstände und Zufälle** (Unvorhergesehenes als Möglichkeiten verstehen), **Vereinbarungen und Partnerschaften** (gemeinsam mit Verbündeten planen).

TS: Herr Faschingbauer, Effectuation ist ein erprobter Ansatz fürs Vorwärtskommen unter ungewissen Umständen. Was genau ist ungewiss?

MF: Ungewissheit müssen wir uns ähnlich vorstellen wie das Alice'sche Wunderland aus Lewis Carrolls Buch: eine Umgebung, für die die Akteurin keine gültige Landkarte besitzt, in der sie die Spielregeln nicht kennt und sich diese Spielregeln möglicherweise ständig verändern. Was zum Beispiel daran liegen kann, dass sich diese Umgebung in diesem Moment überhaupt erst formt ...

TS: ... mit anderen Worten: ganz ähnliche Bedingungen wie jene, unter denen sich Organisationen wie auch Entscheider in neuen, sich gerade entwickelnden Märkten bewegen.

MF: So ist es. In einer solchen Konstellation macht es wenig Sinn, an jeder Weggabelung stehen zu bleiben und sich zu überlegen, wo man hinwill. Schließlich gibt es keine vernünftigen Karten, anhand derer man eine solche Entscheidung sinnvoll treffen könnte. Effectuation gibt Antworten auf die Frage, wie man sich in solchen Situationen vortasten kann.

TS: In unserer Beratungspraxis begegnen wir häufig einem der Ungewissheit verwandten Phänomen: Vielen Akteuren ist gar nicht bewusst, dass sie es mit Ungewissheit zu tun haben. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn man zu wissen glaubt, wo es langgeht – indes aber verwundert feststellen muss, dass die Modelle nicht wie erwartet funktionieren. Wenn man also, um in Ihrem Bild zu bleiben, bemerkt, dass man keine oder die falschen Landkarten eingepackt hat und man sich neue Orientierung suchen muss.

MF: Wie kommt es zu solchen Fehleinschätzungen?

TS: Häufig deshalb, weil sich die Akteure aus sich heraus ausmalen, was ihre Lieferanten, Kunden oder andere Stakeholder von ihnen erwarten. Und da liegen viele einfach falsch. In einer solchen Situation ist es meist sinnvoller, sich schrittweise vorzutasten.

MF: Richtig. Und wenn man sich als Unternehmen in einer sich stark verändernden Umwelt zurechtfinden will, bietet es sich an, dieses „Herausfinden“ mit seinen bereits bestehenden Kunden zu beginnen. So sammelt man erste Feedbacks und hangelt sich an ihnen entlang.

TS: Wobei Effectuation natürlich überall dort schlecht funktioniert, wo es um große Investitionen in Maschinen, Werkzeuge oder Bauten geht. Beton schafft Fakten, so heißt es. Wenn das erst einmal steht, lässt sich schlecht sagen: Das war nix, wir probieren jetzt halt etwas anderes.

MF: Nun, Effectuation heißt, Schritte zu wagen, deren Scheitern verkraftbar wäre. Und diese Einschätzung fällt für einen Einzelunternehmer naturgemäß ganz anders aus als für ein Start-up oder einen Großkonzern, der ganz andere Investitionen verkraften kann.

TS: Kritisch ist auch, ob man für das Sichvortasten Akzeptanz schaffen kann. Denn alle wissen, wenn es gelingt, etabliert es sich – manche werden gewinnen und andere verlieren. Deshalb entbrennt der Machtkampf schon, bevor man mit dem Sichvortasten beginnen kann.

MF: Daher braucht es, wenn man die Experimentierfreude steigern will, in Organisationen Räume, die eher wie ein freier Markt denn streng nach Hierarchie funktionieren. Da kommt dann Effectuation ins Spiel.

TS: Mutterorganisationen schützen sich meist vor den neuen Impulsen, die da entstehen beziehungsweise zu entstehen drohen.

MF: Es gibt durchaus einige Beispiele von Unternehmen, die ihre Mitarbeiter auffordern, sich für ihre Ideen Verbündete zu suchen. Eines ist Gore Associates, der Hersteller von Materialien wie Gore-Tex.

TS: Einverstanden. Und in vielen Industrien wird das Ausprobieren dank 3D-Druck viel schneller und deutlich günstiger. Also: Die Vorzeichen für ein experimentelles Vortasten sind gar nicht so schlecht. ☒

Sieben goldene Regeln für glänzende Workshops

In Versus #4 hatten wir erklärt, wie wir Arbeitstreffen vorbereiten. Wenn es dann endlich so weit ist: Wie bringt man Workshops zum Glänzen?



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.

#1 Von der Sage- zur Fragehaltung

Workshops brauchen Problemlösungs- statt Verhandlungsatmosphäre und beginnen im Idealfall mit der Frage, was durch den Workshop erreicht werden soll. Überhaupt sind Fragen ideale Workshop-Katalysatoren, denn sie lösen Interaktion aus. Gute Fragen beginnen oft mit einem „Wie“ („Wie könnte es gehen?“). Faustregel: Fallen einem selbst nicht mindestens drei Antworten ein, ist die Frage als Interaktions-Zündfunke ungeeignet.

#2 Interaktion braucht Rhythmus

Langeweile ist der Tod jedes Arbeitstreffens. Um sie zu vermeiden, sollte ein Workshop einem Rhythmus folgen und aus abwechslungsreichen Interaktionen bestehen, zum Beispiel zentral-dezentral (Plenum-Kleingruppe), klein-groß (erst formuliert jeder für sich Fragen, dann werden gemeinsam Lösungsansätze diskutiert), Input-Aussprache, erarbeiten-reflektieren.

#3 Auftauen und sich warmdenken

Egal, zu welcher Tageszeit der Workshop beginnt, wie gut sich die Gruppe kennt und wie oft das Thema schon auf der Agenda stand: Die Teilnehmenden müssen Zeit bekommen, um anzukommen und sich ins Thema hineinzudenken. Die erste Frage darf daher nicht gleich ins Herz zielen, sondern sollte das Thema umkreisen.

#4 Input verdauen

Jedes Inputposter, jede Präsentation muss in Form und Umfang für die Teilnehmenden auch verdaubar sein. Daher: lieber fokussieren als zu viel wollen. Wichtige Übersichtsdarstellungen vergrößert aufhängen. Nach jedem Input Zeit zum Austausch und zur Reflexion („Was waren jetzt die wichtigsten Botschaften?“) einplanen. Die Antworten auf Moderationskarten visualisieren, auf Pinnwänden aufhängen und am Schluss, beim Sichern der Ergebnisse, noch einmal hervorholen.

#5 Kleingruppe denkt vor

Kleingruppenarbeit ermöglicht eine höhere Interaktionsdichte, freieres Denken und intensiveren Austausch. Optimal sind Gruppen von drei bis fünf Personen. Generell sollten nicht mehr als vier Kleingruppen gebildet werden, sonst dauern Präsentation und Diskussion der Ergebnisse im Plenum zu lang. Um die Diskussionen parallel visualisieren zu können, braucht es eine ausreichende Anzahl Metaplan-Boards. Ideal ist ein Board pro Teilnehmendem.

#6 Die vornehmen Aufgaben der Moderatorin

„Bleib erschütterbar und widersteh“ – dieses Zitat von Peter Rühmkorf ist die perfekte Leitlinie für jede Moderatorin: Sie sollte klar kommunizieren, wohin sie die Gruppe führen will, und das Ziel stets im Auge behalten. Es braucht aber auch Flexibilität, den Blick auf die Teilnehmenden. Orientierung für alle bietet die aufgehängte Agenda, die nicht zu detailliert sein sollte. Zur teildirektiven Haltung kommen die drei ausgleichenden Aufgaben eines jeden Moderators:

1. die leisen Äußerungen der Schüchternen und Schweiger stützen;
2. die selbstbewussten Äußerungen der Eloquenten und Vielredner relativieren;
3. auf die Länge der Gesprächsbeiträge einwirken, wobei eine anfangs eingeführte Redezeitregelung nicht allzu streng ausgelegt werden sollte.

#7 Zu guter Letzt ...

Wo stehen wir jetzt? Wie geht es weiter? Damit am Ende des Treffens allen die Ergebnisse und auch die nächsten Schritte klar sind, muss genug Zeit für zusammenfassende Fragen bleiben. Dies lässt sich besonders gut in kleinen Gruppen besprechen. Für die Ergebnissicherung mit detailliertem Aktionsplan, definierten Verantwortlichkeiten und Zielterminen sollte etwa ein Fünftel der Gesamtzeit reserviert werden. Nach dem Workshop sollten alle Teilnehmerinnen ein (Foto-)Protokoll mit den Arbeitsergebnissen erhalten – natürlich so rasch wie möglich. ☒



Neu bei Metaplan

Finn-Rasmus Bull

Finn-Rasmus Bull ist studierter Soziologe und arbeitet seit Oktober 2017 als Berater bei Metaplan.



In deiner Masterarbeit hast du dich aus organisationssoziologischer Perspektive mit Mitgliedschaftsfragen in den Vereinten Nationen beschäftigt. Gab es da Déjà vu-Erlebnisse bezüglich Unternehmen, die du berätst?

Eher nicht, Internationale Organisationen wie die Vereinten Nationen sind Sonderfälle, die tendenziell ein ungewöhnliches Verhältnis zu ihren Mitgliedern pflegen. Ein bekanntes Beispiel: Wer seine UN-Beiträge nicht zahlt, wird deshalb noch lange nicht ausgeschlossen. Letztendlich

funktioniert aber natürlich keine Organisation nach dem Lehrbuch – die Vereinten Nationen genauso wenig wie ein Wirtschaftsunternehmen. Im Detail nachzuvollziehen, wie Organisationen stattdessen funktionieren, fasziniert mich sowohl in der Forschung als auch in der Beratung.

Was hat dich vom Studium direkt zu Metaplan geführt?

Verantwortlich dafür war der „Quickborner Kreis“, eine Runde von Forschenden zu Organisations- und -praxis auf Einladung von Metaplan, bei der ich im Vorfeld teilgenommen hatte. Die Verbindung von Wissenschaft und Beratungspraxis, mit der bei Metaplan gearbeitet wird, fand ich sehr reizvoll – und habe daher das Angebot zur Mitarbeit, zunächst im Kreis und später dann bei Metaplan selbst,

gerne angenommen. Diese Theorie-Praxis-Verbindung möchte ich zukünftig auch im Rahmen eigener Forschung zu postbürokratischen Organisationseinheiten in bürokratischen Organisationen weiter pflegen.

Was ist darunter zu verstehen?

Konkret geht es darum zu beobachten, was passiert, wenn Großorganisationen anfangen, einzelne Bereiche oder Teams nach anderen Logiken arbeiten zu lassen als den Rest der Organisation. Mit postbürokratisch sind dabei Aspekte wie flache bis stark reduzierte Hierarchien, geringere Arbeitsteilung oder auch stärkere Dezentralisierung und Selbstorganisation gemeint – eben all das, was sich explizit von klassisch hierarchischen Organisationsmodellen abgrenzt. Heute läuft das vor allem unter dem Label der Agilität.

Veranstaltungen

Trainings, Seminare, Werkstätten Interaktionstechniken, um Meetings und Workshops effektiv zu führen – Seminare und Werkstätten, um in Führung zu gehen

Veränderungen und Lösungen entwickeln sich in Besprechungen oder Workshops, wenn diese richtig geführt werden – dabei unterstützen Sie unsere Interaktionstechniken. Und sie erfordern eine klare, zielführende Analyse der konkreten Situation: Um diese geht es in unseren Seminaren und Werkstätten.

PROGRAMM & TERMINE

Moderation:

Meetings und Workshops strukturiert leiten

24.–25.04.2018, Düsseldorf

05.–06.06.2018, Zürich

04.–05.09.2018, Hamburg

13.–14.11.2018, München

04.–05.12.2018, Quickborn (englisch)

Diskursführung:

Denkmuster verstehen und beeinflussen

19.–20.06.2018, Hamburg

Kompaktraining:

Die Kerninhalte von Moderation, Workshopdesign und Diskursführung

29.–30.05.2018, Hamburg

25.–26.09.2018, Hamburg

Seminare:

Frauen und Macht

16.–17.04.2018, Hamburg

06.–07.11.2018, Quickborn

Organisationen bewegen

23.–24.10.2018, Quickborn

Laterales Führen

27.–28.11.2018, Frankfurt/Offenbach

Werkstätten:

Agile Leadership

28.–29.08.2018, Hamburg

Führungswerkstatt

18.–19.09.2018, Hamburg

Digitalisierungswerkstatt

11.–12.12.2018, Quickborn

INFOS & ANMELDUNG

📞 metaplan-trainings.de

📧 metaplan-seminare.de

Marion Ziegler

✉ marionziegler@metaplan.com

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

☎ +49 (4106) 617-184



Harvard Business manager, Ausgabe März 2018, Seite 38–45

Unser Lesetipp: Den Wandel richtig managen

von Frank Ibold, Stefan Kühl und Kai Matthiesen

Viele Projekte, mit denen Unternehmen ihre „Kultur“ verändern wollen, entfalten kaum Wirkung, weil sie Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe unangetastet lassen. Sie zielen nur auf die Schauseite der Organisation und übersehen den eigentlich wichtigen Hebel: die Formalstrukturen. Nur wenn man formale Regeln ändert, kann auch indirekt Einfluss auf informale Strukturen wie die Kultur eines Unternehmens genommen werden. Ein Kulturwandel kann nur eintreten, wenn sich die Regeln ändern, nach denen Arbeitsabläufe organisiert sind, Kommunikationswege aufgebaut sind und Personalentscheidungen getroffen werden.

Qualifizierungsprogramm

Führen und Beraten im Diskurs

Das Programm richtet sich an Unternehmerinnen, Manager und Berater, die Projekte oder strategische Entwicklungen vorantreiben möchten. 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.

Inhalte und Beratungsansatz kann man intensiv kennenlernen im Orientierungsworkshop: 20./21. April 2018, Hamburg

ZYKLUS 2017/2018

APRIL 2018 Modul 4
26.–28. Kunden verstehen

JUNI 2018 Modul 5
14.–16. Projekte führen

ZYKLUS 2018/2019

APRIL 2018
20.–21. **Orientierungsworkshop**

SEPT. 2018 Modul 1
12.–15. Organisationen gestalten

NOV. 2018 Modul 2
15.–17. Organisationskulturen beeinflussen

JAN. 2019 Modul 3
16.–19. Strategien entwickeln

INFOS & ANMELDUNG

📧 academy.metaplan.de

Charlotte Rosendahl

☎ +49 (4106) 617-182

✉ charlotterosendahl@metaplan.com

Metaplan Wörterbuch (15)

Handlung

Wer handelt, greift ein. Entweder stabilisiert man damit einen Zustand oder man verändert ihn, egal ob das bewusst oder unbewusst, intentional oder unbemerkt passiert. Eine Handlung bezieht sich also immer auf etwas, was schon da ist. Handelnde sind dabei frei, anders zu handeln als in diesem Moment eigentlich vorgesehen. Was neu oder anders getan wird, ist neu oder anders nur in Relation zu dem, was schon da war. Was „einfach mal machen“ bewirkt, hängt also auch davon ab, was schon da ist. Und weil es auch immer andere Handelnde gibt, kann es leicht sein, dass diese entweder weitermachen wie vorher oder einen beim Neuhandeln stoppen.

Bim Koehler

Strahlkräftige Farbfelder

Bim Koehlers Bildwerke entstehen aus einer Vielzahl von zumeist gleich breiten, neben- und übereinander gesetzten Farbbahnen. Der Künstler arbeitet mit zarten Lasuren, ruhig gezogenem Pinselstrich und einem sicheren Gespür für feinste Nuancen. Die 50 bis 80 übereinander gelagerten Malschichten sind transparent und klar ausgeführt, so dass die darunterliegenden Farbtöne durchscheinen. Bim Koehlers Œuvre umfasst sensible Farbfelder, die

zwei Hauptfarben ineinanderfließen lassen, und kontrastreiche polychrome Kompositionen aus vertikal, horizontal oder diagonal verlaufenden Bändern. Im Mittelpunkt seiner Arbeit stehen Ausdruckskraft und lyrische Stofflichkeit der Farben, die er selbst aus Pigmenten herstellt.

Zahlreiche nationale und internationale Ausstellungsprojekte begleiten die künstlerische Tätigkeit von Bim Koehler.

(Text: Galerie Corona Unger, Bremen)



Titelseite: E-90.02, 2014, 90 × 72 × 5 cm, **Seite 2:** (links) E-50.30, 2016, 50 × 40 × 5 cm, (rechts) E-50.31, 2016, 50 × 40 × 5 cm, **Seite 3:** (Detail) E-50.30, jeweils Pigmente und Mattfirnis auf Holz. **Seite 4:** (links) K/AL-48.14, 2016, 48 × 38 × 0,8 cm, (rechts) K/AL-46.07, 2014, 46 × 37 × 0,8 cm, **Seite 5:** (Detail) K/AL-48.14, jeweils Pigmente und Mattfirnis auf Aluminium. **Seite 6:** KE-180.07, 2011, 180 × 145 × 7 cm, Pigmente und Glanzfirnis auf Holz. **Seite 8:** featuring wax I & featuring wax II, 2016, jeweils 60 × 40 × 5 cm, Pigmente und Wachs auf Holz. **Seite 10:** K/AL 49-05, 2014, 49 × 39 × 0,8 cm, Pigmente und Mattfirnis auf Aluminium.

Weitere Informationen zu Bim Koehler und seinen Werken: 🌐 www.galerie-corona-unger.de

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
Werk- und Atelierfotos: Bim Koehler /
Galerie Corona Unger, Bremen
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