

Versus #08

Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen

Metaplan®

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



Lost in Translation oder: Die Kraft der Übersetzung

**Gelungene Verständigung erkennt man
am Handeln – wie man vom Denken ins Han-
deln kommt.**

Es ist ein Grundproblem der Menschheit: Wir verstehen uns einfach nicht so einfach. Das ist evident in Filmen wie „Lost in Translation“: Bill Murray und Scarlett Johansson kennen die japanische Sprache und Kultur nicht, verstehen die Welt nicht, in der sie sich treiben lassen. Irgendetwas scheint in der Übersetzung immer hängenzubleiben. Nicht so evident, aber umso folgenreicher sind Verständigungsprobleme – mal mit, mal ohne Sprach- und Kulturbarriere – in Organisationen. Diese verlangen von ihren Mitgliedern mehr, als sich nur treiben zu lassen. Sie sollen mit anderen zusammenarbeiten und das in möglichst abgestimmter, orientierter Weise. Ein staunender Augenaufschlag reicht dann nicht mehr. →

Schwerpunktthema

Wie bitte?

Wie man trotz Organisation Verständigung herstellt und Übersetzungsprobleme überwindet



4-5

Institutionelle Fantasie

Wie agile Arbeitsweisen Gewaltenteilung fördern können



6-7

Diskursive Sandwich-Kaskaden

Wie man Vorhaben in konkrete Handlungen übersetzt



8

Gestaltungsmittel Daten

Warum Daten in Organisationen nicht neutral sind



10

Narratives Management

Wie Storytelling als Führungsinstrument genutzt werden kann

Staunen kann man eher darüber, dass es Menschen überhaupt gelingt, sich zu verständigen. Wenn eine Idee in meinem Kopf entsteht, kann ich diese in Worte fassen. Das ist ein Verständigungsangebot an mein Gegenüber. Ob und wie er meine Worte jedoch versteht, kann ich nicht wissen. Ich kann ihm ja nur vor den Kopf gucken und nicht hinein. Tut mein Gegenüber dann aber etwas, das ich mit meinen Worten erreichen wollte, gehe ich davon aus, dass die Verständigung gelungen ist. Erst das Handeln, welches der Kommunikation folgt, sagt mir letztlich, ob ich verstanden wurde.

Das ist oft ganz einfach. Bitte ich jemanden, mir die Tür zu öffnen, schließe ich von der offenen Tür auf Verständigung. Komplexer wird es, wenn die erwartete Handlung in der Zukunft liegt und nicht konkret benennbar ist: Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter auffordern, selbstständig nach Lösungen für neu gestellte Aufgaben zu suchen, werden erst am zukünftigen Handeln erkennen können, wie die Mitarbeiter diese Aufforderung verstanden haben.

In stabilen Arbeitsbeziehungen, wie sie in Organisationen vorkommen, kann man das Gelingen einer Kommunikation so lange einüben, bis es klappt. Über Erfolge und Fehler lernen wir, welche Kommunikation welche Handlung zur Folge hat. Wir konstruieren uns gemeinsam eine Wirklichkeit, in der Verständigung regelmäßig gelingt. Es entstehen Regeln, über die man gar nicht

mehr reden muss (z.B. „Das Team geht mittags gemeinsam zum Essen“ oder „Es ist okay, beim Montagsmeeting ausnahmsweise entschuldigt zu fehlen“). Diese Selbstverständlichkeit ist effizient für alle Beteiligten.

Besonders schwierig werden Verständigung und gemeinsames Handeln in Organisationen immer dann,

- wenn einer hinzukommt, der die Regeln der Gruppe (noch) nicht kennt (Assimilation),
- wenn Gruppen mit unterschiedlichen Selbstverständlichkeiten aufeinandertreffen (Integration) oder
- wenn eine neue Konstruktion in der Gruppe erst entstehen soll (Innovation).

Assimilation

Jeder, der einmal den Arbeitgeber gewechselt hat, kennt das aus den ersten Tagen und Wochen: In der einen Situation denkt man, „das läuft hier alles genauso“, in der nächsten, „das läuft hier alles ganz anders“. Jede Organisation hat ihre eigene Wirklichkeit, und wer sich in ihr zurechtfinden will, muss lernen, welche Regeln gelten und welches Verhalten von den Kolleg*innen als „richtig“ angesehen wird. Indem man sich anpasst und assimiliert, wird man Teil der Organisation und wirkt daran mit, sie zu erhalten.

In dieser Phase stellt man einer Neuen am besten einen Übersetzer/Mentor zur Seite: jemanden, der die Aufgabe hat, nachzufragen, das zunächst Unverständliche zu interpretieren und verständlich zu machen. Hilfreich sind auch Kategorien und Begriffe, mit denen sich Organisationen verstehen lassen und die ermöglichen, sich im eigenen Denken neu zu orientieren.

Integration

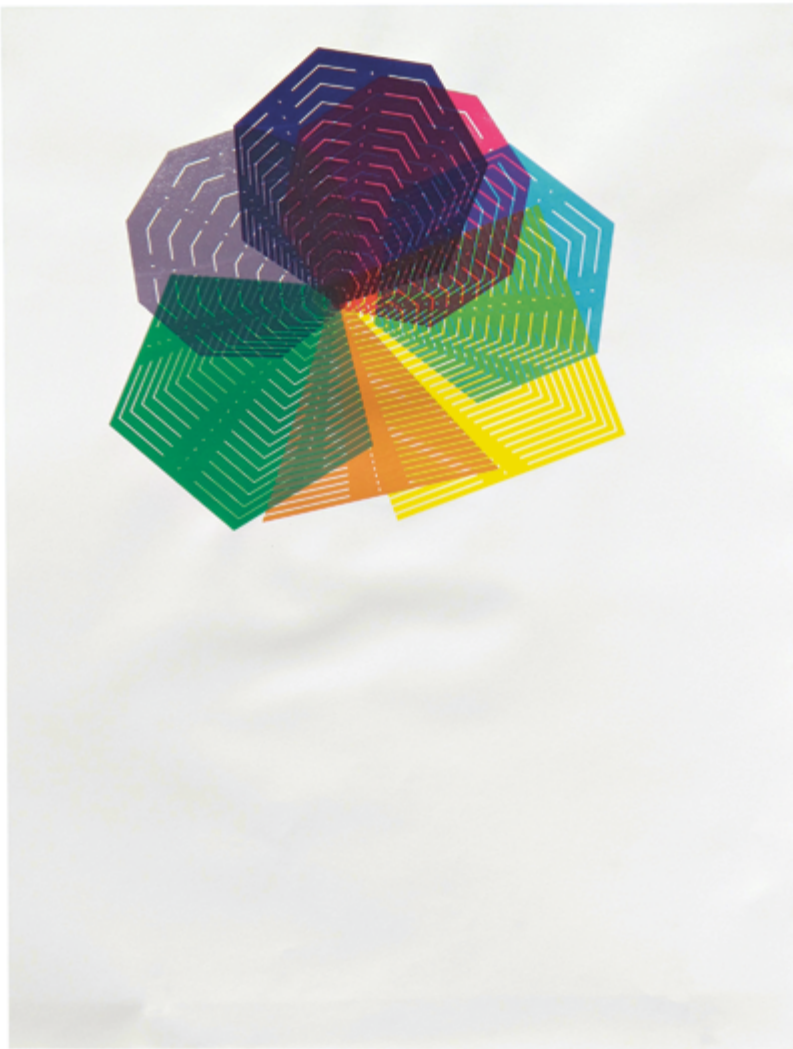
Das ist das tägliche Leben in Organisationen. Durch Arbeitsteilung entstehen unterschiedliche sozial konstruierte Wirklichkeiten (lokale Rationalitäten). Dennoch ist man von anderen abhängig, um die eigenen Vorhaben auch umsetzen zu können. Im Ringen um Ressourcen und Einfluss bemühen sich die Akteure, von den jeweils anderen verstanden zu werden, damit ein gemeinsames Handeln gelingen kann. Man ist gegenseitig gezwungen, sich jedenfalls teilweise auch am Denken der anderen zu orientieren.

Damit das gelingt, gibt es Abstimmungsroutinen und Regeln, Gremien, in denen die Konstruktionen zusammengeführt, integriert werden, und Machtspiele, die Handeln ermöglichen, wo Verständigung scheitert. Manchmal ist es dabei effizienter, die Verständigung von Dritten begleiten zu lassen, die eigens dafür angelegte Interaktionssysteme schaffen. Mithilfe bewusst gesetzter Regeln der Kommunikation, durch Visualisierung des Gesprochenen, durch Interpretation und Moderation kann dann die Verständigung auf gemeinsames Handeln gelingen.

Innovation

Besonders schwierig wird die Verständigung dann, wenn das, worüber man sich verständigen will, für alle





Veranstaltungen

Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs

In diesem Programm können Unternehmerinnen, Manager und Beraterinnen lernen, komplexe Prozesse zu bewältigen und die eigene Führungskompetenz zu entwickeln. Sie erweitern ihren Blick auf Strukturen und Dynamiken von Organisationen, verstehen lokale Rationalitäten der Akteure und navigieren sicher im Feld der Mikropolitik zwischen Interessen, Macht und Vertrauen.

All dies findet Anwendung in der diskursiven Entwicklung von Strategien, der Erschließung neuer Märkte und der organisationsklugen Steuerung von Projekten.

ZYKLUS 2019/2020

SEPT. 2019	Modul 1
11.-14.	Organisationen gestalten
NOV. 2019	Modul 2
14.-16.	Organisationskulturen beeinflussen
JAN. 2020	Modul 3
15.-18.	Strategien entwickeln
APRIL 2020	Modul 4
23.-25.	Kunden verstehen
JUNI 2020	Modul 5
18.-20.	Projekte führen

INFOS & ANMELDUNG

📧 academy.metaplan.de

Charlotte Rosendahl

☎ +49 (4106) 617-182

✉ charlotterosendahl@metaplan.com

Impressum

Herausgeber:

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

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

Lektorat: Isabelle Romann

Abbildungen: © Studio Eggert/Ricklefs

Porträtfotos: Klaus Nather

Gestaltung: EINSNDREIUNDSIEBZIG, Berlin

Druck: Die Printur GmbH, 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

Beteiligten unbekannt ist. Wenn es also um das Neue, das Zukünftige, das Noch-nie-Dagewesene gehen soll. Das heißt: Mehrere Akteure mit unterschiedlichen Konstruktionen müssen sich in einen Prozess der sozialen Konstruktion einer neuen, zukünftigen Wirklichkeit begeben. Sie orientieren sich im Denken und Sprechen auf eine gemeinsam zu schaffende Zukunft hin.

In diesen Situationen hält man sich oft an Worten und Bildern fest, an Metaphern, die rasch jene Verständigung suggerieren, die ja von allen gewollt wird. Die Gefahr ist groß, dass man so nur einen Scheinkonsens erreicht. Gerade hier gilt: Erst am Handeln lässt sich erkennen, ob man sich hinreichend verstanden hat. Deswegen ist es klug, in Innovationsprozessen mit dem Bau von Prototypen, mit konkreten Personas und anderen De-Generalisierungen zu arbeiten und für erste Umsetzungen kurzzyklische Iterationen und Sprints zu nutzen. Man bleibt nicht beim Denken als Probehandeln, sondern handelt, und kann so überprüfen, ob Verständigung gelungen ist.

Die gute Botschaft lautet also: Der produktive Umgang mit dem Grundproblem der Verständigung ist möglich – vorausgesetzt, man weiß um die Notwendigkeit der Übersetzung und belässt es nicht bei Worten, sondern übersetzt Worte in Taten.

Haben wir uns verstanden? ☒



KAI MATTHIESEN

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



JENS KAPITZKY

ist Senior Consultant bei Metaplan und verantwortlich für die Metaplan Academy.

Befangenheiten, „Verschleifungen“ – und Demokratie in Organisationen

Selbstverständlichkeit hat eine ganz eigene, stillschweigende Kraft. Sie macht, dass wir auch von Merkwürdigkeiten kaum Notiz nehmen, und kaum etwas trägt mehr zur Trägheit von Organisationen bei, als dass die gewohnten Verhältnisse uns selbstverständlich sind.

Da hilft manchmal der vielzitierte, aber nicht leicht zu praktizierende fremde Blick. Wenn man, um gleich zu meiner Sache zu kommen, mit dem fremden Blick des Juristen und gar der Verfassungsrechtlerin auf die hierarchischen Verhältnisse in Unternehmen blickt, dann könnte eine Merkwürdigkeit auffallen, die dort – aber nicht nur dort, sondern fast überall – in das milde Licht der Selbstverständlichkeit getaucht ist. Es könnte – und sollte! – in seiner ganzen Befremdlichkeit ins Auge stechen, dass in Unternehmen, anders als im Rechtswesen, die Rollen des „Gesetzgebers“, des „Anklägers“ und des „Richters“ von ein und derselben Person ausgeübt werden – vom Vorgesetzten. Und nicht nur das, sondern diese Manager sind auch noch Nutznießer in allen diesen Rollen, angereizt durch Entgelt-, Bonus- und Karrieresysteme, die ihre Interessen sogar systematisch mit ihren „Fällen“ verknüpfen sollen. Im Falle von Richter*innen an Gerichten würde man von Befangenheit sprechen. Es wäre ein bisschen wie beim Dorfrichter Adam in Kleists *Zerbrochnem Krug*, der ja über eine Tat – das Zerschlagen des Krugs – zu Gericht sitzt, die er selbst begangen hat.

In Unternehmen also sind die „Gesetzgeber“ ganz selbstverständlich zugleich „Ankläger“ und „Richter“, und dass „Gesetze“ – die organisationalen Regeln – im Zuge und durch die Art ihrer Anwendung modifiziert, situativ ent- oder verschärft, suspendiert, aufgehoben oder neu geschaffen werden können, dient dort Opportunitäten und Zweckmäßigkeiten, notwendiger Flexibilität und lokalen Rationalitäten. Den Richtern als Anwendern der Gesetze dagegen ist das verwehrt oder jedenfalls, aus guten Gründen, stark erschwert.

Sie sollen unbefangen sein, befangen weder durch Eigeninteresse noch durch sonst wie partikularistische Gesichtspunkte, während im Falle der Manager deren Eigeninteresse gerade Wasser auf die Mühlen der Organisation ist und sein soll.

Das gilt als notwendig, weil andernfalls ihr Opportunismus, wie die neue Institutionenökonomik dazu sagt, Drückebergerei und/oder andere Formen der „Ausbeutung“ des Unternehmens durch die Manager nahelegen würde. Daran sieht man, dass Befangenheit auch in Unternehmen doch nicht ganz unproblematisch ist. Die organisatorische Remedur zielt dort aber nicht, wie im Recht, auf Barrieren wider eigennützige Befangenheiten, sondern nur auf Interessenangleichung bei weiter bestehender Befangenheit. Die ist okay, solange die Interessen der „Arbeitgeberinnen“ gewahrt sind. Leicht zugespitzt: Befangenheit der „Gesetzgeber/Ankläger/Richter“ ist so geradezu Programm.

Die Juristen haben ein sonst recht ungebrauchliches Wort für den Fall, dass Gesetze – und das gilt eben auch für organisatorische Regeln – mit ihrer Anwendung vermengt, dass die Grenzen zwischen beiden eingeebnet werden: „Verschleifung“. Man denke dabei durchaus an das Schleifen von Festungsmauern. Zwar müssen auch im Rechtswesen Gesetze in einem gewissen Maße mit ihrer Anwendung verschliffen, nämlich den besonderen Umständen des Einzelfalls angepasst werden. Aber die Jurisprudenz sieht da erhebliche Gefahren – Stichwort: gesetzesveränderndes Richterrecht –, und sie legt großen Wert auf, mit Niklas Luhmann zu sprechen, Interdependenzunterbrechungen: Die Interdependenz zwischen Regeln und ihrer Anwendung soll nicht getilgt, wohl aber an manchen, heiklen Stellen unterbrochen sein.

Die Barriere, die im Recht die Gewalten der Gesetzgeber, der Anklägerinnen und der Richter teilt, heißt eben deshalb ‚Gewaltenteilung‘, und in Zeiten der Kaczyńskys, Orbáns, Erdoğan und Salvinis lernen wir diese ehrwürdige Institution wieder neu zu schätzen. (Vorher drohte sie, Opfer dessen zu werden, was Arnold Gehlen „Hintergrunderfüllung“ genannt hat: Wir haben ihr nur noch wenig Beachtung geschenkt, weil ihre Funktion selbstverständlich erfüllt wurde, sie daher selbstverständlich geworden und in den Hintergrund unserer Aufmerksamkeit gerückt war.)

Dieses neu erwachte Bewusstsein könnte heute ein Anlass sein, über Gewaltenteilung auch in Unternehmen neu nachzudenken. Dort ist die Frustration, die Wut oder die Resignation auf Seiten derer groß, die den Entscheidungen der organisationalen „Gesetzgeber“, „Ankläger“ und „Richter“ untergeben und unterworfen sind – Entscheidungen, die wegen deren Befangenheit oft unsachgemäß und unfair ausfallen oder, auch das Gegenstand erheblichen Ärgers, einfach vermieden werden.

Gefragt sind daher: neue Formen innerorganisatorischer Gewaltenteilung, die den Gesichtspunkten der Sachgerechtigkeit und Fairness mehr Raum geben. Diese müssten Befangenheitsbarrieren errichten, *in-mitten* organisationaler Hierarchien, jedoch mit einer anderen Verteilung der Rollen von Gesetzgebern, Anklägern und Richtern zwischen oben und unten. Das, versteht sich, ist nicht leicht. Es kann nicht am grünen Tisch ausgedacht werden.

Im Zuge der Erprobung neuer, agiler Arbeitsformen, ausgelöst nicht zuletzt von IT-Abteilungen, die IT-Projekte in einem Scrum-Framework durchführen, wird damit experimentiert, die Fach- von der Personalkompetenz und -zuständigkeit zu trennen. Hier handelt es sich um eine Form der Interdependenzunterbrechung und Teilung jener Gewalt, die zuvor der Abteilungsleiter auf sich vereinigte, mit dem möglichen Resultat der Minimierung bekannter Interferenzen und einschlägiger personalpolitischer Befangenheiten der Abteilungsleiter (aber vielleicht mit Folgeproblemen wie z.B. mangelndem Fachbezug personalpolitischer Entscheidungen). Scrum-Projekte erproben bekanntlich noch weiterreichende Formen der Arbeits- und

Gewaltenteilung: die Aufgabenteilung zwischen dem Scrum Master und dem Product Owner, vor allem aber die täglichen oder wöchentlichen Scrums, in denen weitgehend hierarchiefrei und in Zusammensetzungen quer zu Abteilungsgrenzen Fortschritte, Rückstände, Schwierigkeiten, Dringlichkeiten und Zuordnungen der Projektarbeit erörtert und entschieden werden sollen. Auch das schließt Verschleifungen nicht aus, setzt sie aber besserer Sichtbarkeit, Kommunizier- und Korrigierbarkeit aus. Man darf es vielleicht als einen der ersten neueren Ansätze zu organisationaler Demokratie verstehen, die Befangenheits- und Verschleifungsunterbrechungen mit in die *Interaktionsmikrologie* einbaut (und nicht nur auf immer neue Partizipationsgremien abschiebt).

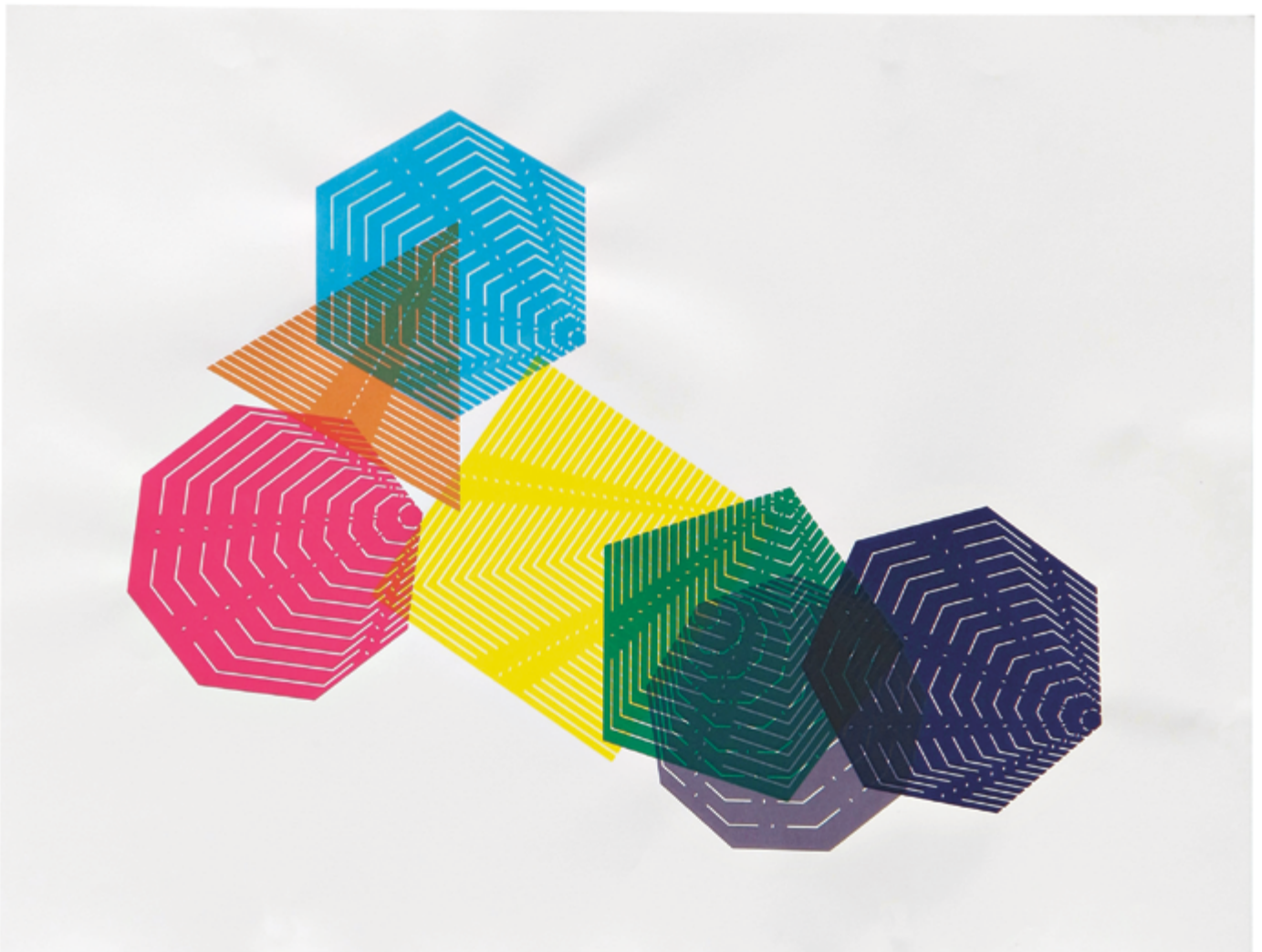
Sie möchten noch mehr Demokratie im Unternehmen wagen? Gefragt ist institutionelle Fantasie erfahrener Praktikerinnen! ☒

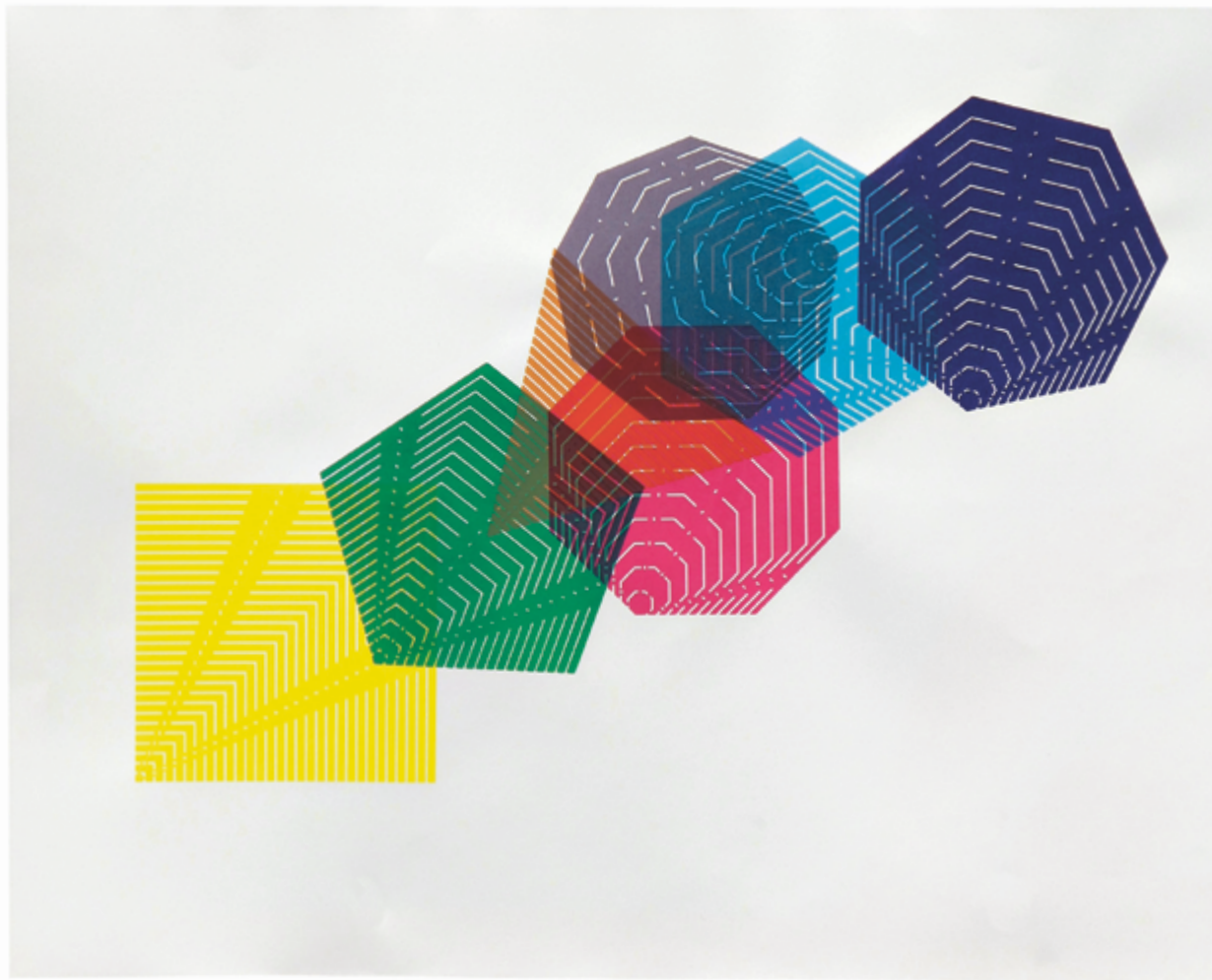
Mehr dazu bei G. Ortman: „Verschleifung“ als Problem organisationaler Entscheidungen: Hierarchie, Selbstreferentialität und Gewaltenteilung in Organisationen, in: Managementforschung 28 (1), 2018, S. 151–177.



PROF. DR. GÜNTHER ORTMANN

ist heute Professor für Führung am Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung der Universität Witten/Herdecke. Zuvor war er von 1997 bis zu seiner Pensionierung 2010 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität der Bundeswehr in Hamburg.





Diskurse sind die wahre Show!

Die beste Entscheidung geht unter, wenn andere sie nicht umsetzen. Wie sich die Organisation mithilfe von Sandwich-Kaskaden das Neue erschließt.

Wer kennt es nicht: Die neue Strategie ist beschlossen, das neue Leitbild formuliert – jetzt muss die frohe Botschaft zurück in die Organisation getragen werden. Was also tun Vorstände, Geschäfts- und Bereichsleitungen in einer solchen Situation? Meist behandeln sie die Neuigkeiten wie andere Informationen auch und verbreiten sie auf den üblichen Kommunikationswegen: Ober informiert Unter, manchmal persönlich, oft über technische Kanäle. Unterwegs durch die Ebenen gibt es dann Auslassungen, Übersetzungsfehler und interessengeleitete Umdeutungen.

Eine Alternative ist das klassische Townhall-Meeting: Möglichst viele Mitarbeiter*innen versammeln sich, und

die Chefin verkündet, was zu verkünden ist, wobei Präsentation und Begleitmusik von PR-Profis auf Hochglanz und griffige Botschaften poliert wurden. Keine Frage: Das macht Eindruck, man war dabei und hat die Botschaft von ganz oben empfangen. Alles folgt den Regeln des Showgeschäfts: Die Botschaften sind wohlklingend, begeistern vielleicht und können für Zusammengehörigkeitsgefühl sorgen. Doch auch hier gilt: Die frohe Botschaft bleibt allgemein; die Übersetzung in konkretes Handeln müssen die Mitarbeiter*innen allein übernehmen – Übersetzungsfehler inklusive.

Kleine Änderungen – große Wirkung!

Gibt es Alternativen? Natürlich! Zum Beispiel die Sandwich-Kaskade. Auf den ersten Blick ähnelt sie der Kaskade über die Hierarchie: Führungskräfte vermitteln ihren Mitarbeiter*innen die Neuigkeiten in eigens dazu einberufenen Meetings. Allerdings gibt es ein paar wichtige Unterschiede: Es sind immer unmittelbar drei statt zwei Ebenen beteiligt. (a) Die Empfängerinnen der Botschaft, (b) ihr Chef als Sender und (c) eine Wichtigmacherin. Wichtigmacherin ist die Person, von der der Sender die Botschaft zuvor im gleichen Setting empfangen hat. Der wichtige Effekt: Der „Stille-Post“-Effekt der üblichen Kaskaden wird eingedämmt. Die Führungskraft, die ihre Mitarbeiter*innen informiert, wird sich stärker als sonst an die Botschaft halten, die

sie selbst erhalten hat. Gefärbte Interpretationen wird sie (zunächst) zurückstellen, riskiert sie doch sonst Interventionen oder zusätzliche Erläuterungen durch die „Wichtigmacherin“. Zur Kaskade wird das Verfahren, weil die Empfänger*innen dieser Runde die Sender*innen der nächsten Runde sind. Die Senderin der Vorrunde ist dann die Wichtigmacherin der nächsten usw. Als Wichtigmacherin kann sie sich schlecht von dem distanzieren, was sie selbst verkündet hat und jetzt als gültig bezeugen soll.

Vor allem aber sind die Meetings einer Sandwich-Kaskade auf Kommunikation statt nur auf Sendung angelegt. Wer nur sendet, überlässt die Übersetzung der Informalität. In der Sandwich-Kaskade sind Diskussionen der Kern der Meetings. Im Idealfall sind es planvoll angelegte und professionell moderierte Diskurse – in jedem Fall aber übersetzt man gemeinsam die Botschaften in konkrete Handlungsorientierung. Was heißt das? Was machen wir damit? Was ist daran schwer? Was handeln wir uns ein? Solche und ähnliche Fragen diskutiert man am besten in kleineren Gruppen. So ist es wahrscheinlicher, dass die Themen und Fragen von allen durchdacht werden. In kleinen Gruppen ist es schwer, sich aufs Zuhören zurückzuziehen – und das ist gut so! Weil die Wichtigmacherin anwesend ist, erfährt sie zudem gleich, ob ihre Intentionen zu dem passen, was die Umsetzer*innen daraus machen (wollen).

Veränderung braucht Widerspruch und Zweifel!

Natürlich: Das wird dann keine feierliche Verkündigung, sondern eine kontroverse Diskussion. Nur wer seine Vorhaben beerdigen will, hält die Kommunikation darüber still und andächtig. Wer etwas verändern will, muss Widerspruch und Zweifel einfordern. Wo Arbeit geteilt wird, prägen sich zwangsläufig unterschiedliche Interessen, Auffassungen und Bedürfnisse aus. Und eben diese müssen, wenn man Veränderung will, zur Geltung gebracht, d.h. miteinander verhandelt werden.

Genau dies geschieht in den Meetings einer Sandwich-Kaskade: Wenn der Vorstand beschließt, wir wollen mehr Rentabilität, müssen die Ebenen darunter es übersetzen in: mehr Umsatz oder weniger Kosten? Wenn die Antwort Kosten ist, müssen die nächsten Ebenen identifizieren, welche Kosten man wie mit welchen Folgen reduzieren kann. Operativ fragt man, welche konkreten Aspekte betroffen sind und welche nicht. Diese Fragen sind auf dieser Ebene relevant – und auch nur auf dieser Ebene kompetent zu diskutieren. Wer erwartet, dass Vorgaben gleich mitgeliefert werden, überfordert Führungskräfte ohne Not – und geht im Ergebnis zuverlässig über die Köpfe der Mitarbeiter*innen hinweg. Man braucht beides: Orientierung von den Führungskräften, wo vorn sein soll, UND den Diskurs mit denen, die nach vorn hin arbeiten sollen. Keine Show, sondern Gespräche. Keine bunten Bilder, sondern konkrete Fragen. Das ist manchmal mühsam, nur selten sexy – aber verblüffend wirksam! ☒



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



JENS KAPITZKY
ist Senior Consultant bei Metaplan und verantwortlich für die Metaplan Academy.

Neues Format

Machen Sie sich bereit, am Freitag etwas zu entscheiden Organisationale Kurzanalyse als Beratung im Sprint

Es ist skurril: Beratungsprojekte sollten Organisationen zu mehr Agilität verhelfen. Gleichzeitig entpuppt sich manches Projekt selbst als Ungetüm – bürokratisch, zeitfressend, mäandernd unüberschaubar werdend.

Die gute Nachricht: Beratung geht auch im Sprint. Die Organisationale Kurzanalyse erlaubt den direkten Deep Dive in drängende Organisations-themen wie:

- Hält die Strategie oder braucht es einen Neuansatz?
- Welche unserer Strukturen sind noch funktional? Welche nicht?
- Orientiert unser Leitbild noch genug?
- Was hat sich bei unseren Kunden verändert?

Passgenau auf Ihre Fragestellung und organisationswissenschaftlich fundiert, lässt sich ein Beratungssprint in einer Woche absolvieren. Machen Sie sich bereit, am Freitag etwas zu entscheiden:

🔗 resources.metaplan.de/analysesprint/

Metaplan Wörterbuch (17)

Metaphern

Metaphern nutzen die Kunst der Imagination, um kontingente Deutungsräume zu eröffnen. Als Sprachbilder konstruieren sie Sinnzusammenhänge zwischen eigentlich Unverbundenem: Wer eine „Mauer des Schweigens“ brechen soll, muss keine echten Ziegelsteine zerlegen, wohl aber imaginäre Widerstände beseitigen. In Organisationen erfüllen Metaphern meist den Zweck, semantische Lücken zu schließen, die bewusst offen gelassen werden. So können Führungskräfte dazu aufrufen, eine Abteilung in ein „agiles Speedboat“ umzustrukturieren, ohne zu explizieren, wie genau diese Abteilung in Zukunft die ansonsten starren organisationalen Strukturen umschiffen soll. Wenn die Metapher taugt, können auf diese Weise auch unterschiedliche Vorstellungen unter der gleichen Flagge segeln – solange man glaubt, das Gleiche zu meinen, stört es nicht weiter, wenn sich eigentlich alle etwas anderes darunter vorstellen. Schwierig wird es erst, wenn es darum geht, die metaphorische Weisung in konkretes Handeln zu übersetzen. Da helfen dann diskursive Aushandlungsprozesse, in denen der Deutungsraum zwischen Bezeichnendem und Bezeichnetem mit konkreten Entscheidungen gefüllt wird.

Ich mach' mir die Welt, widi widi wie sie mir gefällt

Daten in Entscheidungen übersetzen: Auf der Suche nach relevanten Informationen müssen sich Unternehmen zwischen Methoden der Datenerhebung und -analyse entscheiden. Wie weit die Konsequenzen dieser Entscheidungen reichen, ist den Allerwenigsten bewusst.



SEBASTIAN BARNUTZ ist Partner bei Metaplan und übersetzt mit den Kunden p-Values und qualitative Erkenntnisse in Entscheidungen.



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

„Zweiundvierzig“. So lautet, nach ermüdenden 7,5 Millionen Jahren des Berechnens, die Antwort des Supercomputers *Deep Thought* auf die große Frage nach dem Leben, dem Universum und dem ganzen Rest. Seine Fragesteller stellt diese Auflösung allerdings gleich vor das nächste Rätsel: Was fangen wir mit dieser Information an? Haben wir überhaupt die richtige Frage gestellt? Und vor allem: *dem* richtigen?

Genau wie die fiktive Zivilisation, die in Douglas Adams Bestseller „Per Anhalter durch die Galaxis“ über eine vermeintlich ultimative Antwort rätselt, stehen viele Unternehmen heute vor einem methodischen *Wahrheitsfindungsproblem* – wie man Beobachtungen von sich und der Umwelt in etwas Orientierendes übersetzt, an dem sich das Unternehmen ausrichten kann.

Ringens um die Deutungshoheit

Nehmen wir eine Brauerei. Weil der Biermarkt schrumpft und Preise unter Wettbewerbsdruck geraten, will das Unternehmen den Markt nach alternativen und möglichst lukrativen Geschäftsfeldern scannen. Alles ist für die Geschäftsleitung denkbar, selbst ein radikaler Umbau des Geschäftsmodells. Für eine derart profunde strategische Entscheidung aber braucht die Unternehmensführung verlässliche Daten, um die strategische Entscheidung argumentativ zu untermauern.

In den meisten Fällen geschieht jetzt das Folgende: Entweder man bittet die Vertriebsmannschaft mit ihren exklusiven Kundenkenntnissen um ihre Einschätzung – oder es werden umfassende Marktforschungen in Auftrag gegeben, die Potenziale und Positionen der Marktteilnehmerinnen ausloten sollen. Manche Unternehmen setzen auch auf agile Innovationsmethoden oder Design-Thinking-Workshops, von denen man

sich ein intimeres Kundenverständnis verspricht. Eine zunehmend populäre Form der Informationsgenerierung eröffnet sich mit Big Data, schließlich wirken Korrelationsmuster überzeugender als individuelle Einschätzungen.

Etwas sehr Wesentliches wird bei der Frage, welcher Weg eine Organisation in die vielversprechendste Zukunft führt, meist übersehen: Es geht nicht um Naturgesetze, die es bloß aufzudecken und zu erkennen gilt. Es sind vielmehr einzelne Akteure, die die Daten- und Wissensgenerierung vorantreiben, um so die Deutungshoheit über den anzustrebenden Weg in die Zukunft zu erlangen. Daten und deren Analyse eröffnen für Mitglieder der Organisation relevante Einflussmöglichkeiten. Die Wahl der Analysemethode ist eine Machtfrage darüber, wie man die Informationen strategisch in die organisationale Welt einpassen kann.

Step by Step zur „Wahrheitsfindung“

Die Art und Weise, wie sich Organisationen an die *Wahrheitsfindung* per Datenerhebung machen, folgt meist einem iterativen Muster, bei dem Akteure in Organisationen immer wieder filternd eingreifen:

- Es gibt einen Anlass, in dem es mit dem ‚Weiter so‘ nicht getan ist.
- Akteure legen zunächst die Blickrichtungen und damit bereits die Prämissen fest, auf welche Weise und wohin sich das Unternehmen oder Teile davon entwickeln sollten.
- Die Wahl der Datenerhebung unterliegt der diskursiven Einflussnahme durch relevante Akteure – entlang der Frage, was wie gemessen werden soll.
- Jeder dieser Akteure folgt lokalen Rationalitäten – also eigenen Interessen, Vorgaben zur Zielerreichung, Belief Systems oder professionellen



Werten – und demnach auch Grundüberzeugungen und intersubjektiven Annahmen darüber, was als sinnvolles Vorgehen gilt.

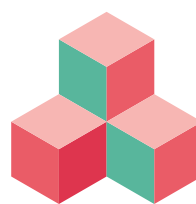
- Daten und Marktinformationen werden von ausgewiesenen Akteuren beauftragt bzw. generiert und ausgewertet, wobei die Datenerhebung und Analyse den lokalen Rationalitäten folgt – man versucht, eine bestimmte Art der Erhebung durchzusetzen.
- Mit der Interpretation der Ergebnisse versuchen Akteure, die Deutungshoheit im Diskurs über die Zukunft des Unternehmens oder der Abteilung zu erlangen.
- Meist folgt eine Neuallokation von Ressourcen. Macht und Einflussmöglichkeiten verschieben sich.
- Daten, Informationen und ihre Einordnung sind auch für jene wirkmächtig, die sie nicht gutheißen. Sie müssen sich zu ihnen verhalten.

Mit anderen Worten: Die vermeintlich nebensächliche Entscheidung für eine Datenerhebungsmethode ist ein mikropolitisch höchst bedeutsamer Prozess. Sie birgt weitreichende Konsequenzen dafür, wie später mit diesen Daten umgegangen wird, wer die Deutungshoheit über sie erlangen und wer innerorganisatorisch in die Defensive geraten kann.

Nach Daten ruft, wer Gestaltungsideen vorbringen will

In der Brauerei schaute man in unterschiedliche Richtungen. Die Produktion legte Datensätze vor: Wenn man nur noch die 5 lukrativsten Biersorten herstellt, könne man die Effizienz der Produktion um 8% steigern. Marketing setzte ein Design-Thinking-Projekt mit Großkunden auf. Ergebnis: Um mehr Kunden in die Getränkemarkte zu ziehen, braucht es feine und charaktervolle Brauerzeugnisse. Eine Marktforschung bestätigte, Kunden zahlen den 3-fachen Flaschenpreis für diese Biere – allerdings würden jeweils nur kleine Mengen absetzbar sein. Die Produktion geriet unter Druck, ihren Vorschlag zugunsten des Marketingvorschlags aufzugeben, forderte aber im Gegenzug Daten zur Produktionsauslastung für die Produktion von Biersorten in kleinen Mengen ein, um den eigenen Zielen gerecht zu werden.

Für Akteure in Organisationen ist es wichtig, den Ruf nach Daten und Analysen mit einem wachsam organisationalen Auge zu begleiten. Mit Datenwünschen verbinden Akteure meist ein Gestaltungsinteresse. Dabei lässt man neue Erkenntnisse gegen die Ausgangsannahmen laufen, justiert sie und probiert erste Gestaltungsoptionen aus. Gleichzeitig behält man im Auge, welche Gestaltungsimpulse andere Akteure in der Organisation setzen, prüft, wie man diese aufnehmen und für die eigene Gestaltungsidee nutzen kann – und was man ihnen, wenn nötig, entgegenzusetzen hat. Auf diese Weise lässt sich der Einfluss auf die Organisationsgestaltung im Diskurs maximieren. Und um nicht weniger geht es bei der Datenerhebung und -übersetzung. ☒



Organize Awesome

Die Arbeitswelt verändert sich radikal – und die HR stehen im Zentrum dieses Wandels. Statt Arbeit nur zu verwalten, müssen sie deren Zukunft gestalten: strategisch, agil, datengestützt. Will man als HR-Abteilung diesen Anforderungen gerecht werden,

braucht es Anregungen und Diskurse, Einblicke in aktuelle Forschung und deren Umsetzung in praktisch wirksames Handeln. Moderierter Austausch von Erfahrungen und Ideen zum Weiterdenken sind notwendig.

Genau dort setzt Organize Awesome – die einzigartige Co-Learning-Experience für HR-Führungskräfte von Metaplan und Work Awesome – als Denk- und Diskursraum an. Maximal 16 ausgewählte Teilnehmer*innen aus unterschiedlichen Unternehmen lernen von- und miteinander die Skills, Tools und Strategien, die notwendig sind, um die eigene Organisation in die Zukunft zu führen. In Workshops, in digitaler Kollaboration, im Austausch mit Expert*innen aus Wissenschaft und Praxis.

Informationen unter: www.organizeawesome.com



Storytelling als Erfolgsgeschichte

Wenn Kunden begeistert werden sollen, ist Storytelling als Methode etabliert. Es ist aber ebenso ein Führungsinstrument, um Abstraktes in Konkretes zu übersetzen!

Die Fülle an Veröffentlichungen in den letzten Jahren zum „Storytelling“ zeigt: Das sogenannte „narrative Management“ boomt. Eine Story hilft, das Wesentliche ansprechend „in a nutshell“ zu verpacken und für eine neue Idee zu überzeugen. Die meisten Führungskräfte haben inzwischen erkannt, dass für das Umsetzen größerer Veränderungen eine planvolle und kluge Kommunikation im Unternehmen erfolgskritisch ist. Wie genau aber kann die gemeinsame Ausrichtung erzielt werden? Eine Strategie zu verkünden reicht allein nicht. Neben konkreten strategischen Initiativen ist eine Storyline notwendig, die den Mitarbeitern Orientierung für ihr Handeln gibt. Dazu gehören ein eingängiges strategisches Narrativ mit einer überzeugenden Change Story ebenso wie eine konkrete Diskursstrategie, die (Erfahrungs-)Geschichten Raum gibt.

Stellen wir uns die folgende Situation vor: Ein mittelständischer Unternehmer plant, aus dem operativen Geschäft auszusteigen. Seine strategische Intention: Er will nachhaltiges Wachstum sichern und seine Firma an eine stabile Führung übergeben. Sein zukünftiges Führungsteam soll deshalb schon jetzt mehr Initiative übernehmen. Um die strukturellen Veränderungen einzuleiten, erzählt er von seinem Leben danach: „Ich werde entspannt im Mittelmeer segeln, ohne mir Sorgen über das finanzielle Auskommen meiner Kinder machen zu müssen. Mein Smartphone werde ich ausschalten. Sie müssen nun die Verantwortung übernehmen.“

Einprägsame Bilder und passende Wörter sind wesentliche Bestandteile einer Geschichte. Wie werden die Veränderungen etikettiert? Ist es eine Restrukturierung oder eine Prozessinnovation, oder – wie im Beispiel – der wohlverdiente Ruhestand, der die Übernahme von Verantwortung an anderer Stelle nach sich zieht? Außerdem macht es einen Unterschied, wer die Geschichte erzählt. Ein Unternehmensgründer im Vorruhestand darf sich durchaus aufs Segeln freuen –



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.



im Gegensatz zur neu eingestellten Managerin, die vielleicht besser zu Engagement und Einsatz aufrufen sollte. Zudem braucht es neben der eigenen Geschichte auch Raum für andere Perspektiven – insbesondere, wenn man sich in einer diversen Stakeholder-Landschaft bewegt, d.h. wenn man mehrere Führungsebenen, Betriebsräte und andere Shareholder-Gruppen hinter sich bringen und zwischen ihren unterschiedlichen lokalen Rationalitäten übersetzen muss. Was ist für ein engagiertes Mittun aller Beteiligten nötig? Und im nächsten Schritt: Wie lassen sich die unterschiedlichen Perspektiven so integrieren, dass es den Unternehmenszielen dienlich ist? Das kann mit dem gemeinsamen Ausarbeiten einer Change Story im Führungskreis beginnen. Ein solcher Diskurs hilft beim Vorausdenken, erleichtert das Übersetzen ins Handeln.

Die besondere Herausforderung für eine Führungskraft liegt darin, beides gleichzeitig zu verfolgen: normativ die Richtung vorzugeben und zugleich offen zu sein für einen strategisch angelegten, ins Operative zielenden Diskurs. Denn erst so kann eine Führungskraft ihre Mitarbeiter ins Handeln bringen und die eigene Geschichte Realität werden lassen. ☒

„Super Constellations“ von Eggert/Ricklefs

Kommunikation gestalten

Entstanden sind die Super Constellations (2011), eine Reihe von Skulpturen und Siebdrucke des Berliner Künstlerduos Janine Eggert und Philipp Ricklefs, die diese Versus-Ausgabe visuell bereichern, mehr oder weniger durch Zufall. Um sich den Entwicklungsprozess ihrer Arbeit im Atelier zu erleichtern, entwarfen die Künstler Schablonen geometrischer Formen (vom Dreieck bis zum Neuneck). Das, was ursprünglich nur als Mittel zum Zweck gedacht war, nahm bald einen größeren Stellenwert in ihrer Zusammenarbeit ein: Zum einen gewannen die Schablonen für beide einen ästhetischen Wert, dem sie in den Siebdrucken der Serie durch eine modulare Anordnung verschiedener Formen und Farben Ausdruck verleihen. Jeder Form ist ein Farbton des CMYK-Codes zugeordnet, der in analogen Druckprozessen als Industriestandard für die Farbtonwahl verwandt wird. Zum anderen aber erkannten die Künstler, dass ihnen solch eine modulare Methodik die Verständigung und den Informationsaustausch untereinander enorm erleichtert. Innerhalb und anhand eines Regelwerkes zu kommunizieren nehmen sie als strukturgebend für ihre Arbeit im künstlerischen Gestaltungsprozess wahr.

Die abstrakt-geometrische Formensprache der Schablonen interessiert sie dabei besonders, weil sie universal im Sinne von kulturkreisunabhängig ein sprachliches System liefert, mit denen sich durch Kombination und Wiederholung der definierten Elemente Inhalte transportieren lassen. Vor dem Hintergrund der Kartenmoderation, Metaplans eigener strukturgebender Kommunikationsmethode, ist dieser Aspekt der künstlerischen Arbeit von Eggert/Ricklefs für Metaplan natürlich von besonderem Interesse. In den neu gestalteten Metaplan-Räumen finden sich die Siebdrucke der Künstler im Austausch mit einer Reihe künstlerischer Arbeiten Telse Schnelle-Cöllns, die die Kartenmoderation als „optische Rhetorik“ vor 35 Jahren begründete.

Mehr Informationen zu den Arbeiten von Janine Eggert und Philipp Ricklefs gibt es auf www.eggert-ricklefs.de.

Wiebke Gronemeyer



Metaplan mischt mit



Metaplan Podcast #organize – Gespräche zum diskursiven Management



Im aktuellen Metaplan-Podcast steht das Thema Compliance Management im Mittelpunkt. Steven Bechhofer und Sebastian Barnutz diskutieren, welche Rolle Compliance in Organisationen spielt, wie man Compliance Management organisationsklug einsetzt und worauf es bei der Gestaltung zu achten gilt.

🔗 bit.ly/Metaplan_Soundcloud oder

🔗 bit.ly/Metaplan_Apple



Judith Muster im Interview Keine Chefsache

brand eins Thema, Innovation 2019

Judith Muster erzählt, worauf es bei Innovationen in Organisationen ankommt und dass diese sicher nicht nur „Chefsache“ ist. Dabei im Fokus: Routinen, der Umgang mit Regelbrüchen sowie die Frage, wo Innovation Führung braucht.

🔗 www.brandeins.de/magazine/brand-eins-thema

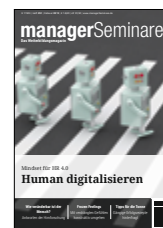


Christoph Nahrholdt Mikropolitik verstehen und beeinflussen:

change ment!, Ausgabe 1/2019

Wer Veränderung bewirken will, sollte die Interessen und Machtspiele der Akteure verstehen. Nur auf dieser Grundlage, das zeigt Christoph Nahrholdt, lassen sich Lösungsansätze entwickeln, die von den Beteiligten auch getragen werden.

🔗 www.change ment-magazin.de/zeitschrift/das-aktuelle-heft/



Judith Muster/Finn Rasmus Bull Konzerne go agile?

managerSeminare Heft 252, März 2019

Postbürokratische Initiativen gehören häufig auch in Konzernen zum Alltag. Judith Muster und Finn-Rasmus Bull zeigen, mit welchen unerwünschten Folgen zu rechnen ist, wenn New-Work-Konzepte in Großorganisationen Einzug halten sollen.

🔗 www.managerseminare.de/managerSeminare/Hefte



Stefan Kühl Organisationskulturen beeinflussen

in der Reihe »Management kompakt« bei Springer VS erschienen

Organisationskulturen zu bestimmen scheint schwierig, sie zu verändern kaum möglich – Stefan Kühl bietet eine Handreichung für beides. Der Schlüssel zur Beeinflussung von Informalität liegt dabei in der Formalstruktur.

🔗 www.springer.com/de

Veranstaltungen

Trainings, Seminare, Werkstätten Trainings, um Meetings und Workshops wirksam steuern zu können – Werkstätten und Seminare, um erfolgreich in Füh- rung zu gehen

Veränderung beginnt mit der klaren und ziel-
führenden Analyse der konkreten Situation.
Das dafür notwendige Handwerkszeug liefern
die Metaplan-Seminare und -Werkstätten.
Die Trainings vermitteln dann, wie man kluge
Interaktionen in Meetings und Besprechun-
gen anlegt, um für Diskurs und Umsetzung zu
sorgen.

TRAININGS

Fresh-Up and More:

Essenzielle Interaktionstechniken an zwei Tagen
21.–22.05.2019, Quickborn (bei Vorkenntnissen)

Diskursführung:

Denkmuster verstehen und beeinflussen

04.–05.06.2019, Quickborn

Moderation:

Meetings und Workshops strukturiert leiten

03.–04.09.2019, Quickborn

05.–06.11.2019, Düsseldorf

Kompaktraining:

Die Kerninhalte der Trainings an drei Tagen

30.09.–02.10.2019, Quickborn

WERKSTÄTTEN & SEMINARE

Seminar: Laterales Führen

25.–26.06.2019, Zürich

Digitalisierungswerkstatt

17.–18.09.2019, Quickborn

Frauen in Führung

22.–23.10.2019

Führungswerkstatt

19.–20.11.2019, Quickborn

INFOS & ANMELDUNG

🌐 metaplan-trainings.de

🌐 metaplan-seminare.de

Marion Ziegler

✉ marionziegler@metaplan.com

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

☎ +49 (4106) 617-184

Raum als Struktur

Möglichkeits- / Denk- / Handlungs-Spiel-Raum

Workshop-Zeit will gut genutzte Zeit sein.
Dazu muss man die richtigen Personen
einladen. Solche, die beitragen können,
solche, die etwas in Gang bringen können.
Diese Personen involviert man schon in die
Vorbereitung. Man muss die Inhalte kennen,
um die es gehen soll. Man entwickelt eine
Dramaturgie, eine Folge von zeitlich wohl
bemessenen Inputs und Fragen. Dann hat
man schon viel getan, damit ein Workshop
gelingen kann. Und dann macht man den
Fehler, den Workshop im eigenen Konfe-
renzraum abzuhalten. Die Kollegen kommen
zu spät („Ich hatte noch ein kurzes Meeting
mit meinem Team“). Sie setzen sich an
den Konferenztisch, verschanzen sich
hinter ihren Laptops. Sie rennen raus, um
nur kurz ... Eigentlich war die Absicht,
das wichtige Thema fokussiert, ungestört
und konzentriert zu bearbeiten, um end-
lich einen Schritt weiterzukommen, die
latenten Konflikte zu adressieren und
Handlungsmöglichkeiten auszuloten. Dafür
aber braucht es auch passende Räume, die
Raum für Möglichkeiten, Denken, Handlung
und Spiel sind. Workshop-Räume sollten

dazu einladen, ablenkungsfrei zu denken, zu
reden, Gedanken beim Reden zu verfert-
igen. Das Licht ist belebend hell, die Akustik
ist angenehm weich, der Blick darf in die
Natur schweifen. Man tritt gern vor die Tür,
um frische Luft zu tanken für die nächste
Denkrunde. Wenn der Raum dann noch
Materialien zur Visualisierung und eine
flexible Möblierung bereithält und für das
leibliche Wohl gesorgt ist, dann, ja dann
merkt man wie ermöglichend und stützend
die Struktur Raum sein kann.

Bei Metaplan wissen wir das seit über
50 Jahren. Deswegen haben wir mit
WackerZeiger Architekten und in künst-
lerischer Begleitung von Armin Chodzinski
gerade das „Metaplan Forum“, unser
Seminarzentrum in Quickborn, auf den
heutigen Stand gebracht. Reminiszenzen
an die Vergangenheit haben genauso Platz
gefunden wie neueste Technik zur Gestal-
tung hybrider Workshop-Formate unter
Einbeziehung Nichtanwesender. Die Räume
sagen: „Herzlich willkommen!“

✍ Thomas Schnelle und Kai Matthiesen



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 Inter-
aktionen spezialisiert, im stetigen Austausch zwischen Wissenschaft
und Praxis.

Metaplan
Hamburg | Princeton |
Shanghai | Singapore |
Versailles | Zürich

www.metaplan.com

Metaplan Hamburg

Goethestraße 16, 25451 Quickborn,
Deutschland

T +49 (4106) 617-0

E quickborn@metaplan.com