

Versus #10

Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen

Für gute Artikel
zwischen den
Printausgaben:
[www.resources.
metaplan.de](http://www.resources.metaplan.de)



Götterdämmerung

Krisenmanagement zwischen Glaskugeln und Heldentaten

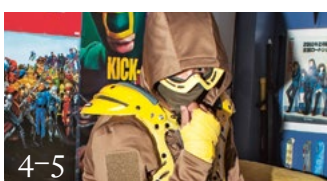
Heldengeschichten haben immer Konjunktur. Das gilt umso mehr in Zeiten der Krise, in denen sich Unternehmen mit überraschenden Anforderungen, unvorhersehbaren Entwicklungen und ungeahnten Entscheidungsbedarfen konfrontiert sehen. Was vor einer Woche noch ausgeschlossen schien, ist plötzlich Alltag, und das Repertoire an Verhaltens- und Prozessregeln, das sich für die Situation vor der Krise bewährt hatte, greift nicht mehr.

Was machen solche Krisen mit Organisationen? Warum scheinen dann immer Held*innen die Bühne zu betreten? Und wie verhindert man, dass man im kurzfristigen Chaos der Führungsimpulse verhaftet bleibt, statt wieder in den Modus der Gestaltung zu wechseln? Um sich diesen Fragen zu nähern, werfen wir einen Blick auf das Verhältnis von Strukturen und Führung. →

Schwerpunktthema

Eine*r muss es ja machen!

Von unerwarteten Helden, haltlosen Erwartungen und der Kunst, im Krisenmanagement einen kühlen Kopf zu bewahren



4-5

Es ist der Messias!

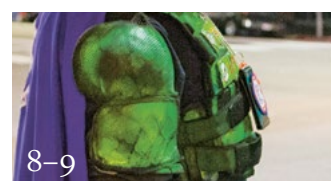
Warum Organisationen nach Heldinnen suchen



6-7

Schwindelfreie Helden

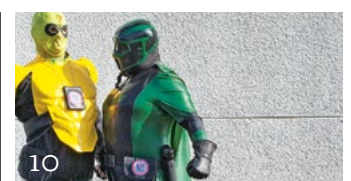
Der schmale Grat zwischen Heilserwartung und organisationalen Zwängen



8-9

Held wider Willen

Mit GermanZero im Gespräch über Basisdemokratie und Führung



10

Herrscher*innen über Raum und Zeit

Was es braucht, um über Distanz zu führen

Kein Anschluss unter diesen Regeln

Geraten Organisationen in eine Krise, büßen bestehende Strukturen an Funktionalität ein. Strategien in Vertrieb und Supply Chain sind in schwächelnden Märkten schnell über den Haufen geworfen. Der Umgang mit deutlich veränderten Kundenanforderungen kann in den üblichen Prozessen nicht mehr abgebildet werden. Kurzum: Die Organisationsstrukturen können Umwelteinflüsse nicht mehr adäquat verarbeiten. Die Stärke von Organisationen, sich von ihrer komplexen Umwelt unabhängig zu machen, schlägt in Schwäche um: Mit den gängigen Mitteln stochert man bloß noch im Nebel.

Dabei versuchen Organisationen durchaus, regelmäßig einen Blick in die Glaskugel zu werfen und sich auf Unvorhergesehenes vorzubereiten – nicht ohne Grund drehen sich Diskussionen in Strategiemeetings um Szenarien und Zukunftsvisionen. Doch all dieser Bemühungen zum Trotz gibt es Situationen, in denen alle strategischen Fingerübungen und detaillierten Reaktionsfahrpläne nicht greifen. Und das, obwohl sich alle so verhalten haben, wie es nach etablierter Struktur erwartet wurde.

Die Stunde der Feuerlöscher*innen

Immer da, wo Orientierung fehlt, braucht es Führung. Dann schlägt die Stunde jener, die Führungsimpulse parat haben. In Krisen häufen sich solche Situationen. Denn die Zeit für übliche Reflexionen und Abwägungen ist knapp, und der Handlungsdruck steigt. Krisenstab statt Strategieprozess, Feuerlöscher statt Brandschutzkonzept ist dann die Devise.

Führungskräfte oder Führungswillige nutzen solche Phasen der Unsicherheit, um sich als Wegweisende

zu inszenieren, die schon wieder wissen, wo vorne ist, wenn alle anderen noch die Kompassnadel im Heuhaufen suchen. Und sie lösen damit für ihre Organisationen das Problem der Schockstarre: Schaffen sie es, Gefolgschaft zu gewinnen, wird Handlungsfähigkeit wiederhergestellt. Wohl dem, der ausreichend Reserveheld*innen in seiner Organisation vorrätig hält! Dabei ist das Vorpreschen einiger immer auch Resultat der Erwartungshaltung von Kollegen. Führung lässt sich nicht anordnen – erst durch Gefolgschaft kann sie gelingen. Nicht selten wandert der hoffnungsvolle Blick der Belegschaft in kritischen Momenten zu jenen, von denen Heldentaten erwarten werden – was nicht immer diejenigen sind, die qua Organigramm sowieso täglich mit wehendem Umhang durch die Büroflure flattern, sondern oft auch die informalen Schwergewichte. Doch wie gelingt es, in dieser Gemengelage in den Blick zu bekommen, wie man die Organisation gut auf die neuen Bedingungen ausrichten kann, um wieder in den Modus der Gestaltung zu wechseln?

Wege aus der Führung

Die Aufgabe besteht nicht zuletzt darin, Führungsbedarfe durch die richtigen Strukturen gering zu halten. Denn Held*innen erweisen sich in Notlagen zwar als hilfreich – auf Dauer ist dieser Modus aber mehr Belastung als Freude. Insbesondere in Krisen stellt sich also die Frage: Wie müssen die bestehenden Strukturen justiert werden, damit sie heute wie morgen Orientierung stiften?

Hierfür lassen sich einige Faustregeln formulieren, die es als Organisationsgestalter im Krisenmanagementmodus zu beherzigen gilt:





1. **Fassaden aufbauen**, um dahinter in Ruhe zu arbeiten. Allen Postulaten von Authentizität zum Trotz: Immer wieder brauchen Organisationen Schauseiten nach innen wie nach außen, um dahinter unbeobachtet einen Schritt nach vorne zu machen. In Krisenzeiten heißt das, sich zu fragen, wo Klarheit vermittelt werden muss, obwohl noch Unklarheit herrscht, weil man noch Zeit braucht, um Lösungen zu entwickeln.
2. **Denkräume schaffen**. Wer schnell tragfähige Lösungen entwickeln möchte, bringt am besten jene an einen Tisch, die dazu beitragen können. Dazu gehören Entscheiderinnen genauso wie diejenigen, die die Feinheiten und Zwischentöne der Organisation verstehen. Town Hall Meetings und breit angelegte Partizipation können helfen, in Phasen umfassender Unsicherheit Kohäsion zu stiften – für die Arbeit an Strukturen ist aber zunächst das Vordenken weniger in geschützten Räumen vonnöten.
3. **Entscheiden**. Was vorher im Klein-Klein der Verteidigung wohlbekannter Stellungen steckenblieb, kann angesichts akuter Handlungsnotwendigkeit endlich entschieden werden. Die lange fällige Portfoliobereinigung. Die Reorganisation zugunsten der zukunftssträchtigen Geschäftsmodelle. Und das Abschneiden vieler alter Zöpfe. Mit einer klugen Diskursstrategie können Krisen so zu Katalysatoren werden, in denen fällige, aber auch riskante Entscheidungen umsetzbar sind.

Und was kommt nach der Krise? Es braucht Zeit, die neue Ordnung wieder in gewohnte Routinen zu überführen. Die neuen Strukturen müssen eingelebt und der Arbeitsmodus wieder entschleunigt werden. Und vor allem: Held*innen, die sich in der Krise hervorgetan haben, müssen resozialisiert werden. Scheitert die Einreihung in die neue Ordnung, endet die Karriere schnell. Trotz aller Heldentaten: Auf Dauer reklamiert die Struktur ihr Primat. Das ist Organisation. ☒



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



FINN-RASMUS BULL
ist Senior Consultant bei Metaplan. Daneben forscht er zu postbürokratischen Organisationseinheiten in bürokratischen Organisationen.

Remote arbeiten

Führung und Interaktion über Distanz

Webkonferenzen vorbereiten und moderieren

Eine dreistündige Learning-Session zu den Grundlagen erfolgreichen Webconferencings remote

Führungs- und Teaminteraktionen klug anlegen

WebiLearn-Reihe in drei Modulen á drei Stunden:

- Führungsanliegen in der Organisation verorten
- Hebel der Mikropolitik über Distanz wirksam anwenden
- über Distanz kritische Momente schaffen und nutzen

Interaction Clinic

Individuelles remote Sparring zu Interaktionen in Distanz-Diskursräumen

WER? Die Formate richten sich an alle, die remote interagieren wollen oder es jetzt müssen!

WAS? Wir vermitteln Handwerkszeug, um die Herausforderungen digitaler Kollaboration zu meistern.

WIE? Wir arbeiten per moderierter Webkonferenz.

Termine für alle Formate auf Anfrage!

INHALTLICHE DETAILS

Ines Vogel

✉ inesvogel@metaplan.com

☎ +49 (4106) 617-183

INFOS & ANMELDUNG

Uta Kohl

✉ utakohl@metaplan.com

☎ +49 (4106) 617-183

oder unter 📞 metaplan-seminare.de

Impressum

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

Redaktion: Finn-Rasmus Bull, Wiebke Gronemeyer,
Tabea Koepp, Kai Matthiesen, Judith Muster
Lektorat: Isabelle Romann
Abbildungen: Verena Brandt
Porträtfotos: Klaus Nather, Alexandra Kern (S. 11)
Gestaltung: www.EINSDREIUNDSIEBZIG.DE
Druck: Die Printur GmbH, Kaltenkirchen

Leserbriefe, Kritik und Wünsche bitte an:

✉ feedback@metaplan.com

Das Unternehmen des Brian

Von postheroischer Führung, führenden Post-heroen und der Frage, warum in Organisationen immer wieder Personen in den Fokus geraten



FINN-RASMUS BULL ist Senior Consultant bei Metaplan. Daneben forscht er zu postbürokratischen Organisationseinheiten in bürokratischen Organisationen.



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

Gegenwärtig scheinen Hierarchen ausgedient zu haben. Wer führen muss, soll sich nicht als Heldin inszenieren, sondern den Glanz der Hierarchie verblassen und andere neben sich erstrahlen lassen. Fast scheint es, als hätten Managementflüster*innen endlich verstanden, dass es die Errungenschaft von Organisation ist, sich von Einzelpersonen unabhängig zu machen. Was dabei gern übersehen wird: Dies gelingt nicht durch den Abbau von Organisation (zu der Hierarchie gehört), sondern durch ihre verstärkte Nutzung. Schließlich sollen andere Personen auf gleichen Stellen ähnliche Entscheidungen treffen, sollen Kommunikationswege unabhängig von persönlicher Zuneigung eingehalten werden und Regelwerke nicht täglichen Stimmungsschwankungen und wechselnden Interessen von Mitarbeitenden unterliegen. Abgesehen davon, dass sich die Realität manchmal anders darstellt, ist genau das der Sinn des Organisierens.

Dies scheint Vorstellungen moderner Führung eher entgegenzulaufen. Doch auch innerhalb postulierter Neuausrichtungen organisierten Miteinanders lässt sich gleichzeitig eine konträre Bewegung beobachten: Einzelne werden als Vorbilder, als Ikonen von Graswurzelbewegungen und Projektionsfläche von Veränderung ins organisatorische Rampenlicht gestellt. Die Organisation, so hat es den Anschein, kommt ohne Heldengeschichten dann doch nicht so leicht aus. Warum ist das so?

Auf diese Frage gibt es mindestens drei gute Antworten, die allesamt zwar den Menschen ins Zentrum setzen, ihm aber deshalb noch lange nichts Gutes tun:

1. Die Person dient als Parkplatz für ungelöste Organisationsprobleme

Immer dann, wenn in Organisationen bei Problemen oder bei der Suche nach Lösungsansätzen verstärkt

auf Einzelne geschaut wird, sollten Organisationsgestalter*innen stutzig werden. Sicher, es macht einen Unterschied, wer genau die neue Chefin wird, und gerade informale Netzwerke, Informationsflüsse und Absprachen bleiben immer auch an konkrete Personen gebunden. Nichtsdestotrotz erscheint der Rückgriff auf Personen häufig als Kurzschluss. Fehlt es nämlich an Einflussmitteln oder (mikro-)politischem Willen, Organisationsprobleme über Änderungen der Strukturen anzugehen, wird häufig stellvertretend die Arbeit an Personen in Anschlag gebracht. Die mehrdimensionale Matrix sorgt für Unsicherheit in der crossfunktionalen Projektgruppe? Da fehlt es wohl am richtigen Mindset! Die Führungskräfte können sich nicht durchsetzen? Da muss ein neuer Führungsstil her!

Schlussendlich werden ungelöste Organisationsprobleme so in der Thematisierung von Personen geparkt. Und das zuweilen aus gutem Grund: Nicht alle Zielkonflikte und Strukturschwächen lassen sich sinnvoll beheben. Man kann von Mindset-Initiativen, Personalentwicklungsprogrammen und moralischen Appellen also vielleicht keine konkreten Lösungen erwarten – immerhin sind sie aber ein recht verlässlicher Indikator für die Themen, deren Bearbeitung aktuell nicht opportun oder möglich ist. So funktional das für die Organisation ist, so unangenehm freilich für diejenigen, denen ungelöste Organisationsprobleme zugerechnet werden.

2. Eigentlich Unerwartbares wird über Personen adressierbar

Organisationen können ihren Mitgliedern zunächst eine Menge zumuten. Von sinnlosen Tätigkeiten bis hin zu undurchdringlichen Berichtswegen sind der Fantasie der Formalisierung scheinbar keine Grenzen gesetzt. Nichtsdestotrotz bleibt Formalisierung in

Organisationen immer durch einen entscheidenden Faktor limitiert: Sie kann sich lediglich auf die Mitgliedschaftsrolle ihrer Mitglieder beziehen. Alles darüber hinaus – seien es Hobbys, politische Präferenzen oder Wertvorstellungen – ist dem organisationalen Zugriff entzogen. So können zwar Erwartungen formuliert werden, sich entsprechend den Unternehmenswerten wie der unabwehrbaren „Authentizität“ zu verhalten, Authentizität lässt sich aber nicht in einklagbare Regeln gießen. Dennoch haben Verweise auf moralische Prinzipien Hochkonjunktur in Organisationen.

Die Zurechnung auf Personen fungiert hier als Brücke, die eigentlich Unerwartbares adressierbar machen kann. Entsprechende Leitbilder erfüllen dann vor allem den Zweck, einen Diskurs über Werte überhaupt führen zu können – obwohl sie der Organisation als Thema eigentlich nicht zur Verfügung stehen. Als Nebeneffekt solcher Initiativen entsteht zuweilen Heuchelei, wenn moralische Appelle auf organisationale Realität treffen.

3. Entscheidungen brauchen Entscheider*innen

Eine dritte Antwort mag darin liegen, dass formale Entscheidungen am Ende des Tages zurechenbar sein müssen. Dabei ist zunächst unerheblich, wie eine Entscheidung tatsächlich zustande gekommen ist. Der ständige Strom von Entscheidungen der Organisationen wird im kommunikativen Klein-Klein zwischen Kaffeeküchen, Flurfunkzentralen und Gremiensitzungen immer auch zu Narrativen einzelner Akteure umgedeutet. Entscheidungen finden so Urheber, die in Organisationen immer auch Gradmesser dafür sind,

wie ernst man Beschlüsse nehmen sollte und mit welchen Implikationen und Legitimitätsreservoirs sie ausgestattet sind. Einzelnen Personen Entscheidungen zuzurechnen erfüllt so die Funktion, die Komplexität der tatsächlichen Entscheidungswege einzudampfen und so Orientierung für weiteres Handeln zu stiften. Das Problem dieser Zuspitzung liegt darin, dass Erfolge kaum geteilt, Misserfolge dafür persönliche Konsequenzen haben können.

Organisationsgestaltung jenseits moralischer Appelle

Über Personen zu sprechen erfüllt vielfältige Funktionen in Organisationen. Wer Organisationen gestalten will, sollte sich den Heldengeschichten aber mit Vorsicht nähern – zumindest dann, wenn Gestaltungsspielräume vorhanden und nutzbar sind. Dann wird man effektivere Hebel finden, als Einzelne zu Vorbildern für gewünschtes Kollektivverhalten hochzustilisieren.

Einfach wird das nicht sein. Organisationen werden den Versuch unternehmen müssen, den altbewährten Reflex, Personen als Problemlösungen ins Feld zu führen, zu unterdrücken. So werden nicht nur Organisationen davor bewahrt, überhöhte Erwartungen an personenzentrierte Maßnahmen zu stellen – auch die zu Vorbildern erkorenen Personen werden entlastet. Nicht zufällig erinnert der Diskurs über Personen in Organisationen an *Das Leben des Brian*, den Monty-Python-Klassiker, in dem ein Einzelner zum Erlöser wider Willen wird: „Ich bin nicht der Messias!“ – „Ich sage, Du bist es, Herr! Und ich muss es wissen, ich bin schon einigen gefolgt!“ ☒





From Hero to Zero

„Ist es ein Vogel? Ist es ein Flugzeug? Nein, das ist Superman!“ Genauso ambivalent wie dieser viel zitierte Spruch aus dem Superman-Comic sind die Erwartungen an (neue) Führungskräfte. Von ihnen erhofft man sich Heldentaten – und häufig scheitern sie genau daran. Wie aber wird und bleibt man Heldin in einer Organisation – und ist das eigentlich erstrebenswert?

Oft wird Heldentum der Person und ihren Eigenschaften zugeschrieben. Wir alle kennen die Geschichten um Steve Jobs und seine Genialität, die Apple nach vorne gebracht hat. Es gibt sogar ein eigenes Genre des Wirtschaftsjournalismus, das einzig dazu da ist, Managerpersönlichkeiten zu bespielen. Wir dagegen glauben, dass es eher darum geht, sich klug im Spannungsfeld zwischen organisationalen Zwängen und personifizierten (Heils-)Erwartungen zu bewegen – oder am Spannungsfeld selbst anzusetzen. Dabei verläuft zwischen

„Hero“ und „Zero“ oft nur ein schmaler Grat, den man als Führungskraft zudem in gefühlter Schallgeschwindigkeit entlangrasen muss.

Reputation verbraucht sich über Zeit und muss erneuert werden

Neuen Führungskräften eilt häufig ein Ruf voraus: „Sie hat ihre alte Organisation wieder auf Kurs gebracht!“ Mit dieser Reputation wird nicht nur die Rekrutierung begründet, sondern auch die Erwartung daran formuliert, was die Führungskraft in ihrer neuen Rolle liefern soll. Reputation verbraucht sich aber über Zeit bzw. muss stetig erneuert werden.

Chancen, die Reputation zu erneuern, ergeben sich in kritischen Momenten. Diese entstehen, wenn weder formale Regeln noch die Organisationskultur Orientierung bieten. Wenn zum Beispiel erste Testergebnisse eines teuren Prototyps trotz vorheriger Computersimulationen negativ ausfallen, dann gibt es für den Umgang oft keine formalen Regeln. Das Entwicklerteam ist verunsichert. Man hatte sich mikropolitisch schwer ins Zeug gelegt, um ein Budget zu sichern. Formal steht der Meilenstein zwar erst nach Ende der gesamten Testreihe an, aber die Daten können nicht lügen. Wer hier einen klaren Kopf bewahrt und zum Beispiel die Daten klug hinterfragt (vielleicht lügen sie ja doch) oder dafür sorgt, dass die Versuchsanordnung geprüft und ggf. verändert wird, kann die neue Richtung vorgeben. Heldinnen und solche, die es werden wollen, sind somit gut beraten, diese Regelungslücken zu identifizieren und dort Orientierung zu geben, wo Strukturen keine Antworten liefern.

Helden ziehen Feinde auf sich

Aber wer kann schon immer Heldentaten vollbringen? Wenn sie dauernd nötig sind, liegt in der Organisation etwas im Argen. Und schon steckt man im Dilemma: Einerseits will, kann oder soll man nicht ständig Heldentaten vollbringen, andererseits werden Führungskräfte häufig mit dem Mandat einer heldenhaften Organisationsreform rekrutiert. Damit steigt dann auch das Risiko des Scheiterns, denn Helden ziehen Feinde auf sich. Warum? Wer an den Organisationsstrukturen rührt, berührt die Interessen anderer Akteure. Und wenn nur eine Heldin in der Lage ist, die Strukturen zu verändern, dann gibt es offenbar mächtige Gegner.

Manchmal kommt es schon einer Heldentat gleich, etwas nach vorne zu bringen und sich nicht mit allen anzulegen. Wem es gelingt, unterschiedliche Erwartungen organisationsklug einzufangen, macht sich zwar keine Freunde, bleibt im Zweifel aber weit davon entfernt, zur Null zu werden. Wenn die Chefin bspw. das ‚blame game‘ rund um den teuren Prototypen durch Verantwortungsübernahme abbricht, die Tests weiterlaufen lässt, aber zugleich die Teamzusammensetzung ändert, indem Kritiker einbezogen werden, hat sie vermutlich gegen alle Erwartungen gehandelt, aber auch alle entlastet.

Die eigentliche Heldentat besteht darin, den Bedarf an Heldinnen auf Null zu bringen

Die bisher beschriebenen Heldentypen wissen die Erwartungen an sie gut zu bedienen und die Organisationsstrukturen klug zu nutzen. Die absolute Superkraft ist es aber, die Erwartungen einer Organisation zu überschreiben. Das kann Führungskräften zweifach gelingen:

1. Sie können die Strukturen so gestalten, dass Heldentaten immer seltener benötigt werden. Es gilt Entscheidungen zu treffen, wie in brenzligen Situationen grundsätzlich zu entscheiden ist. Auch wenn dies nicht für jeden Fall vorgedacht werden kann, entspannt das ungemein und entlastet Führungskräfte für wirklich unvorhersehbare Momente.
2. Sie können andere in die Verantwortung bringen und es ihnen so schwer machen, darauf zu warten, dass die Helden der Organisation es schon richten. Gute Organisationen funktionieren auch deshalb so gut, weil es eben nicht auf die Genialität der Führungskraft ankommt. Wo es nicht reicht, Regelungslücken zu schließen, müssen die Helden den Diskurs wagen und andere auffordern, mitzuziehen.

Zur Heldin wird man in der Organisation folglich nicht, weil man über den Dingen schwebt. Man wird und bleibt es, wenn man da Orientierung schafft, wo es Strukturen nicht tun, und da Strukturen (ab)schafft, wo sie Führung durch andere möglich machen. ☒



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.

Veranstaltungen

Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs

In diesem Programm für Unternehmerinnen, Manager und Beraterinnen lernen Sie, wie man die eigene Führungskompetenz entwickelt, lokale Rationalitäten der Akteure besser versteht, Organisationsstrukturen klug designt und erfolgreich im Feld der Mikropolitik navigiert.

ZYKLUS 2020/2021

SEP. 2020 [Modul 1](#)
02.–05. Organisationen gestalten

NOV. 2020 [Modul 2](#)
12.–14. Organisationskulturen beeinflussen

JAN. 2021 [Modul 3](#)
20.–23. Strategien entwickeln

APRIL 2021 [Modul 4](#)
20.–22. Kunden verstehen

JUNI 2021 [Modul 5](#)
10.–12. Projekte führen

Online-Orientierungs-Sessions ab April 2020!

INFOS & ANMELDUNG

📍 academy.metaplan.de

Charlotte Rosendahl

☎ +49 (4106) 617-182

✉ charlotterosendahl@metaplan.com

Metaplan Wörterbuch

Probleme

Probleme signalisieren Handlungsbedarfe. Sie fungieren in Organisationen daher auch als Relevanzmarkierungen. Wer etwas bewegen will, muss sein Anliegen als Organisationsproblem – oder bestenfalls bereits als mögliche Lösung – formulieren. Auf den zweiten Blick sind die Grenzen zwischen Problem und Lösung jedoch weitaus unschärfer, als man denkt. Einerseits gibt es für praktisch jedes Problem mehrere denkbare Lösungen; andererseits erzeugt jede Lösung spezifische Folgeprobleme. Es wäre daher naiv, anzunehmen, man könnte Probleme ein für alle Mal loswerden. Viel gewonnen ist hingegen, wenn es Organisationen gelingt, sich selbst darüber aufzuklären, für welche (Folge-)Probleme man sich durch die Wahl einer bestimmten Lösung entscheidet.

An der Spitze der Bewegung

Die junge Bürgerinitiative GermanZero will die Bundesrepublik bis 2035 klimaneutral umbauen – und ist mit diesem ambitionierten Anliegen binnen weniger Monate zu einer ernstzunehmenden Kraft gewachsen. Ihr Gründer *Heinrich Strößenreuther* avancierte unterwegs zum Zugpferd, Aushängeschild und gelegentlichem Prügelknaben der Bewegung. *Heinrich Strößenreuther* und Metaplan-Partner *Kai Matthiesen* über den unausweichlichen Konflikt zwischen Basisdemokratie und Führungsnotwendigkeit.

Heinrich Strößenreuther (HS): In GermanZero bringe ich Erfahrungen beim Aufbau einer Studentenbewegung, als Greenpeace-Campaigner, Konzernmanager, Change Manager und Initiator einer erfolgreichen, inzwischen deutschlandweiten Volksentscheidungsbewegung ein. Ich weiß daher, dass es manchmal eine Autorität braucht, die beherzt durchgreift, auch wenn mir das nicht immer gefällt. In den ersten Monaten war diese Autorität ich. Ich habe im Zweifel lieber eine falsche als keine Entscheidung getroffen – getreu des von Cordula Nußbaum geprägten Mottos „Lieber unperfekt begonnen, als perfekt gezögert“.

Kai Matthiesen (KM): Ihr seid binnen weniger Monate zu einer Organisation mit fast 20 Festangestellten und über 200 ehrenamtlich Aktiven gewachsen. Darüber habt ihr auch die Schmerzen kennengelernt, die nahezu unweigerlich mit schnellem Wachstum einhergehen. In dieser Phase fehlt es schlicht an Strukturen, die für Orientierung sorgen könnten. Eure Ziele sind ja ebenso ehrgeizig wie einzigartig, die Muster eurer Organisation sind es nicht. In dieser frühen Phase, in der eine Organisation noch nicht über allseits akzeptierte Regeln verfügt, braucht sie fast zwangsläufig eine Person, die mutig genug ist, sich zu exponieren und die Pfeile auf sich zu ziehen.

Je schneller die Organisation wächst, umso größer ist der Vertrauensvorschuss, den ihre Führungskräfte brauchen. Tatsächlich aber wächst statt Zuversicht („Die machen das schon“) häufig das Misstrauen („Die machen, was sie wollen“). Bis zum

Vorwurf, die Führungsriege sei abgehoben und habe „den Kontakt zur Basis verloren“, ist es da nicht mehr weit. Wer sich als Entscheiderin anbietet, hat also quasi automatisch verloren, weil ihr die Konsequenzen der unausweichlichen Entscheidungen zugerechnet werden. Gleichzeitig ist es ziemlich schwer, diese Rolle, wenn man sie denn einmal übernommen hat, wieder wegzuoorganisieren.

HS: Bei GermanZero war von Anfang an klar, dass wir hochprofessionelles Top-down- und Bottom-up-Management kombinieren müssen. Wir wollen zermürbende Diskussionen, wie man sie von Elternabenden oder Vereinsvollversammlungen kennt, möglichst vermeiden. Mit wenigen Leuten eine professionelle Support-Organisation aufzubauen, die es Zehntausenden in regionalen Bottom-up-Prozessen ermöglicht, fürs Klima wirksam zu werden, ist ein anspruchsvolles Unterfangen.

Schon beim Volksentscheid Fahrrad war ich überrascht, wie viele Menschen sich an einer solchen Initiative beteiligen wollen, die alle vielfältige Erfahrungen, aber oftmals wenig organisationale und Leitungserfahrung einbringen. Ob dieser Unkenntnis wird viel politische Energie vergeudet. Dasselbe Phänomen haben wir früher bei der Piratenpartei beobachtet; aktuell erleben wir diese „Wachstumsschmerzen“ bei „Fridays for Future“ und „Extinction Rebellion“.

KM: Im Alltag fehlen Ehrenamtlichen schlicht die Ressourcen, um weitreichende Entscheidungen mitzutragen – gleichwohl wollen sie beteiligt werden. Wer wie du viel in das Projekt investiert, genießt naturgemäß einen größeren Überblick. Das wiederum führt dazu, dass viele Anliegen an einen persönlich herangetragen werden.

HS: Typisch für solche Prozesse ist in der Tat, dass strukturelle Defizite in personelle Konflikte umgedeutet und Einzelne für Fehlentwicklungen verantwortlich gemacht werden. Als Teil eines Führungsteams einer NGO – in unserem Fall eines exponentiell wachsenden politischen Start-ups – sind die Rollen häufig wechselnd. Das ist wie bei einem Feuerwehrmann, der bei Flächenbränden entscheiden muss, welchen Brandherd er zuerst löschen lässt, weil nicht alle gleichzeitig angegangen werden können.

KM: In alteingesessenen Unternehmen genießen Managerinnen häufig einen Vertrauensvorschuss, weil sie bereits lange in Verantwortung stehen und bewiesen haben, dass sie durch Krisen zu führen vermögen. Junge Organisationen wie GermanZero haben dieses Vertrauen noch nicht etabliert, da sich der Vertrauensvorschuss, wenn es ihn gibt, binnen kürzester Zeit verbraucht ist. Und da alle vom „gleichen“ Purpose getrieben sind, „wissen“ auch alle, was jeweils zu tun



gewesen wäre. Für jemanden wie dich, Heinrich, ist das eine klassisches Dilemma.

Wer eine Organisation klug managt, verfügt über zahlreiche Handlungsäquivalente, die aber viele nicht auf dem Schirm haben. Damit verengt sich die Diskussion dann zwangsläufig auf Personen. Für Organisationen kann das nützlich sein, weil (auch vorübergehend ungeliebte) Heldinnen an der Spitze helfen, die Komplexität der Entscheidungswege einzudampfen und Unsicherheit zu absorbieren. Das Dilemma der tragischen Heldin an der Spitze lässt sich eigentlich nur auflösen, indem man ihr weitere Führungskräfte zur Seite stellt, die einen Teil der Verantwortung – und damit auch der Schuldzuweisungen – abfedern.

HS: Tatsächlich wurde mir im Positiven wie im Negativen bislang sehr vieles persönlich zugeschrieben. Jetzt organisieren wir eine Art Managementteam für uns. Damit hat unsere Organisation erstmals nicht mehr nur einen Helden an der Spitze, sondern ein Leitungsteam aus mehreren kompetenten Menschen, die zusammen die Kampagne für das 1.5-Grad-Gesetz aufbauen und mit Kritik auch gemeinsam umgehen. ☒

Das Engagement für GermanZero ist Teil des neuen „Social Impact and Education“-Bereiches bei Metaplan. Wer die Organisation ebenfalls unterstützen und Deutschland auf dem Weg in die Klimaneutralität voranbringen will, kann dies durch Spenden oder ehrenamtliches Engagement tun.

Mehr unter www.germanzero.de



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



HEINRICH STRÖSSENREUTHER
ist ehemaliger Greenpeace-Campaigner, Projektmanager der Deutschen Bahn, Buchautor, Gründungsberater, „Deutschlands bekanntester Fahrrad-Aktivist“ (DIE ZEIT) und Initiator des Volksbegehrens für ein fahrradfreundliches Berlin, das 2018 erfolgreich in ein Mobilitätsgesetz überführt wurde.

Organize Awesome

Die Co-Learning-Community zur Zukunft von HR

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 diesen Anforderungen gerecht werden, braucht es moderierten Austausch zum Weiterdenken.

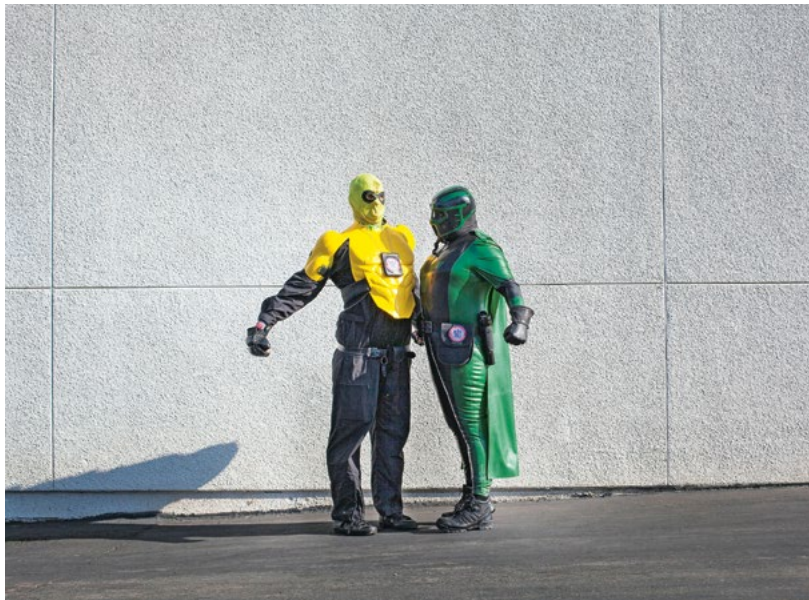
Genau dort setzt Organize Awesome – die einzigartige Co-Learning-Experience für HR-Führungskräfte von Metaplan und Work Awesome – als Denk- und Diskursraum an. Maximal 16 ausgewählte Teilnehmer*innen lernen von- und miteinander die Skills, Tools und Strategien, die notwendig sind, um die eigene Organisation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

Modul Transformationen führen
18.–19.06.2020, Berlin

Modul Innovationskulturen schaffen
17.–18.09.2020, Hamburg/Quickborn

Für weitere Infos & Anmeldung:

✉ judithmuster@metaplan.com
🌐 www.organizeawesome.com



Wie Führung über Distanz gelingen kann

Die fünf Superkräfte der Herrscher*innen über Raum und Zeit



**CARMEN LOPERA
KOVERMANN**



INES VOGEL

Carmen Lopera Kovermann und Ines Vogel sind Beraterinnen bei Metaplan und entwickeln organisationskluge Analysetools und Führungsansätze für über Distanz. Führende verschiedenster Branchen

„Wie kann es sein, dass in einem globalen Unternehmen Manager an der Führung ihrer weltweit verteilten Teams scheitern, obwohl es eine komplett digitale Infrastruktur gibt?“, entrüstete sich kürzlich eine Bankerin.

Letztlich geht es weniger um Technik als darum, die Lücken aus dem Wegfall von Face-to-Face-Interaktionen (f2f) organisational zu schließen. Während man in klassischen Arbeitszusammenhängen beobachtet, wie Beschäftigte auf Führungsimpulse reagieren, ist der Beobachtungsraum über Distanz oft auf das Digitale verengt. Informalität als Schmiermittel der Organisation kann sich schwerer ausbilden, wenn Mitarbeiter einzeln sind (bzw. ist sie im Zweifel weniger funktional für die Organisation). Probleme poppen ohne Flurfunk in einem höheren Eskalationsgrad auf. Das Diktum der Gleichzeitigkeit und Verfügbarkeit aller digitalen Arbeitsstände erweist sich oft als Trugschluss.

Die schlichte Lösung lautet: Ermöglicht mehr face-to-face! Und viele Unternehmen investieren kräftig in Kick-offs und Wanderausflüge – in der Hoffnung, so die Kohäsions- und Informalitätsspeicher aufzufüllen. Die Übertragung und Haltbarmachung in digitalen Sphären verlangt jedoch mehr:

- 1. Gehen Sie den lokalen Rationalitäten Ihrer (externen) Mitarbeiter*innen, Kolleg*innen und Vorgesetzten auf den Grund.** Welchen Auffassungen folgen sie? Wie sind sie in ihre Standortorganisationen eingebunden? Welche Ziele sind ihnen in welchen Arbeitszusammenhängen gesetzt? Wo ist man voneinander abhängig? Nur wer die Gründe für das Handeln des „unsichtbaren“ Mitstreiters versteht, kann gezielt Führungsimpulse setzen.
- 2. Weil man remote mit Unschärfen schwerer umgehen kann, sollte das Arbeiten über Distanz klarer geregelt werden.** Wer macht was? Zu welchen Zeiten kommuniziert man mit wem wozu? Wer ist in welche Datenströme eingebunden? Virtuelle Teamarbeit erfordert organisiertere, verstetigte Kommunikationswege. So bleiben auch Hürden für den Ad-hoc-Kontakt niedrig.
- 3. Balancieren Sie Vertrauen und Kontrolle klug aus.** Überlegen Sie: Welche Kontrollpunkte sind notwendig, um vertrauen zu können? Kontrollieren Sie indirekt, ob gut gearbeitet wird, um nicht zu beschämen. Beziehen Sie auch professionelle Werte als intrinsische Motivatoren in diese Rechnung ein.
- 4. Meistern Sie die Mikropolitik, um da voranzukommen, wo Sie nicht einfach anweisen können.** Prüfen Sie, wo Sie Unsicherheitszonen für andere kontrollieren: Tauschen Sie Handlungsmöglichkeiten, suchen Sie sich Verbündete gerade, wenn Sie selbst im Orbit sind. Umgekehrt gilt: Ihr Team und dessen Leistungen in der Organisation sichtbar zu machen ist eine Einlage auf Ihr Vertrauenskonto.
- 5. Wirken Sie den Fliehkräften der Distanz entgegen und stiften Sie Kohäsion.** Projekt- und Teamidentifikation erreicht man über das Bewusstmachen gemeinsamer professioneller Interessen und Ziele. Zusätzlich (nicht stattdessen!) helfen Rituale und bewusst geschaffener Raum für persönlichen Austausch: z.B. über Slack oder die gemeinsame virtuelle Teestunde.

Wer sich dem (unsichtbaren) Team und den Kolleg*innen verbunden fühlt, berücksichtigt das auch bei der Priorisierung der Arbeit. Dann ist man füreinander zu Heldentaten bereit! ☒



Ausführlicher unter:
www.resources.metaplan.de

Neu bei Metaplan

Lars Gaede

Lars Gaede, Journalist und Gründer der Work Awesome-Konferenz, arbeitet seit Dezember 2019 bei Metaplan.



Was reizt Sie an Metaplan?

Was ich faszinierend finde, ist die große Lust am gemeinsamen Denken und die Räume, die man bei Metaplan dafür aufmacht – durch die organisationswissenschaftliche Fundierung und die Präzision, die damit einhergeht, durch die Moderationsmethode, die schnell in die Tiefe führt, und durch das Gespür dafür, dass Set und Setting eine Rolle

spielen, wenn man um Lösungen ringt. Eine charmante Illustration dafür: Am Metaplan-Standort gibt es einen Wandelgang durch das Parkgrundstück – angelegt in Form einer Wolke. Wer da herumwandert, kann gar nicht anders, als auf frische Gedanken zu kommen.

Sie bringen international Menschen zusammen, um die Zukunft der Arbeit zu diskutieren. Was nehmen Sie daraus zu Metaplan mit?

Unsere Konferenzen in New York und Berlin machen mir immer wieder deutlich: An Organisationen und was in ihnen geschieht entscheidet sich für die meisten Menschen, ob sie glücklich sind oder

unglücklich, gesund oder ungesund, leistungsfähig oder abgeschlagen. Es geht bei der Frage „Wie arbeiten wir?“ wirklich um etwas! Darum wird das so leidenschaftlich diskutiert – und darum ist die Arbeit an der Arbeit auch so wichtig.

Eine Frage an Sie als Journalist: Wie viel Storytelling steckt in der Organisationsberatung?

Sehr viel! Journalisten bringen gute Fragen mit statt vorgefertigter Annahmen, bohren so lange nach, bis sie etwas wirklich verstanden haben, und können ertragen, dass es manchmal dauert, bis man einer Geschichte auf die Spur kommt. Das schadet einem auch in der Organisationsberatung nicht – im Gegenteil!

Nachbarschaftliche Hilfe

Superhelden des Alltags

In Zeiten von Corona rückt ehrenamtliches Engagement für- und miteinander wieder stärker ins kollektive Bewusstsein der Gesellschaft. Jenseits der Krisen sind diejenigen, die sich für andere, zumeist unterprivilegierte Menschen einsetzen, oft unsichtbar.

Die Fotografin Verena Brandt (*1978) hat Real Life Superheroes in den USA begleitet, die in bunten Kostümen sich selbst und anderen den Alltag versüßen. So geht *Vortex* (Titelseite) als grünes Latexmännchen mitten auf der Straße auf die Suche nach Spenden, der *Hip Hop Trooper* (S. 2) tanzt mit einer Obdachlosen aus Los Angeles, und *Lightfist* (S. 4/5) sichert die Straßen in San Diegos Ausgangsviertel Gaslamp District. Das selbst gewählte Alter Ego macht aus Normalos Superheld*innen – nicht ohne die Gefahr, das eigene Rechtsempfinden über die geltende Ordnung zu stellen. Manchmal aber braucht es Aktivitäten abseits der Regeln, um Veränderungen zu bewirken – und auch in Organisationen wandelt man auf diesem schmalen Grat, wenn man Wandel herbeiführen will.

Mehr dazu auf www.verenabrandt.de

✍️ Wiebke Gronemeyer

Metaplan mischt mit



Metaplan-Podcast
**#organize –
Gespräche zum
diskursiven
Management**



Die aktuelle Folge widmet sich einer Frage, die sich in Zeiten

schnell ändernder Qualifikationsanforderungen viele stellen: Wie lernt man eigentlich am besten? Im Gespräch sind Martin Geisenhainer, Learning Architect bei Swisscom, Christoph Schmitt, Bildungsdesigner und selbst ernannter Lerndetektiv, und Jens Kapitzky, der bei Metaplan nicht nur die Akademie mitverantwortet, sondern auch den neuen Bereich Social Impact & Education.

🔗 http://bit.ly/Organize_Soundcloud oder

🔗 http://bit.ly/Organize_Apple



Judith Muster, Stefanie Büchner, Thomas Hoebel, Tabea Koepf
**Führung als
erfolgreiche
Einflussnahme
in kritischen
Momenten**

In: Christian Barthel (Hg.): Managementmoden in der Verwaltung

In der Managementforschung ist Führung ein allgegenwärtiger und oft maximal unbestimmter Begriff. Der Beitrag nähert sich dem Thema aus einer theoretischen Perspektive und konzipiert Führung als situativ erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten. Im gleichen Band widmet sich Judith Muster der begrenzten Organisierbarkeit von Führung und nimmt das Konzept der transformationalen Führung kritisch unter die Lupe.

🔗 https://bit.ly/fuehrung_organisieren



Judith Muster
**Problem-
lösungen und
Lösungs-
probleme**

In: brandeins 03/20

Verbrennt die Organigramme! Reißt die Bürowände ein! Macht einfach! Ein Gespräch mit Judith Muster über die Folgen solcher Appelle und Agilität als Antwort auf gewachsene Organisationsprobleme.

🔗 <https://bit.ly/problemloesungsprobleme>

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 Besprechungen anlegt, um für Diskurs und Umsetzung zu sorgen.

TRAININGS

Kompakttraining:

Die Kerninhalte der Trainings an drei Tagen
03.–05.06.2020, Quickborn

Moderation:

Meetings und Workshops strukturiert leiten
08.–09.06.2020, Düsseldorf
31.08.–01.09.2020, Quickborn

Workshop-Gestaltung:

Zusammenarbeit effektiv gestalten
23.–24.06.2020, Quickborn

Diskursführung:

Denkmuster verstehen und beeinflussen
22.–23.09.2020, Quickborn

WERKSTÄTTEN & SEMINARE

Seminar: Laterales Führen

16.–17.06.2020, Berlin
15.–16.09.2020, Frankfurt a.M.

Frauen in Führung

20.–21.10.2020, Quickborn

Führungswerkstatt

17.–18.11.2020, Quickborn

INFOS & ANMELDUNG

🌐 metaplan-trainings.de

📧 metaplan-seminare.de

Uta Kohl

✉ utakohl@metaplan.com

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

☎ +49 (4106) 617-183

10 Ausgaben Versus

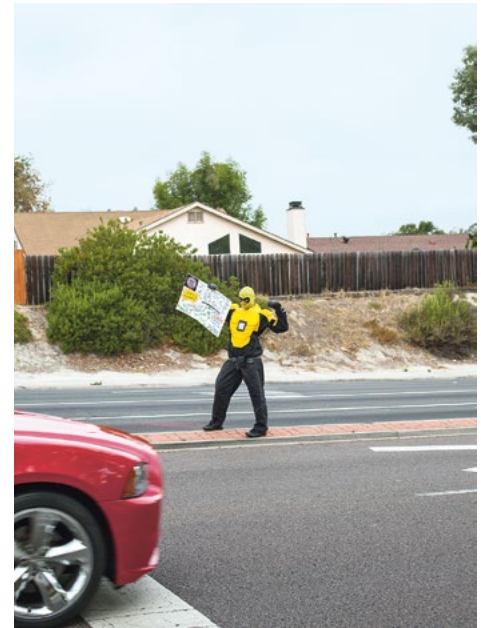
Handwerkszeug für Heldengeschichten

Seien wir ehrlich: Niemand mag Superhelden. Sie sind anstrengend, zu bunt, zu schrill, zu laut – vor allem aber richtig gut darin, einem vorzuführen, was man selbst nicht kann. Ihr Erfolg basiert darauf, dort zu glänzen, wo andere machtlos sind. Und wem bitte gefällt es, übertrumpft zu werden?

Wer glaubt, Held*innen in Organisationen seien beliebt, ist entweder selbst die Heldin oder war noch nie die Person in ihrem Schatten. Man reicht ihnen das Werkzeug, hofft aber insgeheim auf ihr Scheitern, und bringt sich sicherheitshalber schon einmal selbst in Position, um den gefallenen Heroen zu ersetzen. Gleichzeitig – und auch das ist kein Geheimnis – brauchen wir sie gelegentlich: die Erzählung von der heroischen Führungskraft, die wider aller Widerstände Unglaubliches erreicht. Und natürlich ist es auch das, was wir uns regelmäßig heimlich wünschen: dass da jemand kommt, der das einfach mal in die Hand nimmt, und zeigt, wo's lang geht.

Und so ist es vielleicht kein Zufall, dass das meistverwendete Buzzword der letzten 10 Versus Ausgaben „Führung“ lautet. Texte über Organisationswandel zu schreiben heißt immer auch, das Handwerkszeug für Heldennarrative zu entwerfen, die den Weg durch den Dschungel der Veränderung (an-)leiten. Deshalb feiern wir in der Jubiläumsausgabe das organisationale Heldentum – und ganz im Sinne klassischer Heldengeschichten auch ein klein wenig uns selbst. Denn was ist schon ein Held ohne die passende Ausrüstung?

Wer Superheld*in sein will, braucht nicht nur Gefolgschaft und schicke Superheldengimmicks, sondern auch einen guten Schlachtplan, den nicht ohne Grund meist diejenigen entwerfen, die ganz heimlich und langweilig im Schatten der Macht für



einen reibungslosen Ablauf sorgen. Was wäre James Bond ohne Qs Support, Sherlock Holmes ohne die analytische Fürsorge von Dr. Watson oder Batman ohne sein Batmobil? Organisationen durch den Wandel zu führen heißt eben auch, die richtigen Hebel in den Strukturen zu finden und die Klaviatur der Mikropolitik zu spielen – um dann im Rampenlicht die vermeintlichen Superkräfte feiern zu lassen. Wer in Organisationen mit Held*innenerwartungen konfrontiert ist, tut somit gut daran, nicht nur seine Anhängerschar wertzuschätzen, sondern sollte auch seinen Werkzeugkasten mit den passenden Tools ausrüsten und die Beziehungen zu seinen Mitarbeitern und (hierarchisch untergeordneten) Unterstützerinnen pflegen.

In diesem Sinne: auf die kommenden 10 Versus Ausgaben!

✍ Tabea Koepf

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 | Princeton |
Shanghai | Singapore |
Versailles | Zürich

www.metaplan.com

Metaplan Hamburg
Goethestraße 16, 25451 Quickborn,
Deutschland

T +49 (4106) 617-0

E quickborn@metaplan.com