

Versus #11

Quickborner Dialoge zum Führen von Organisationen

Metaplan®

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



Macht was!?

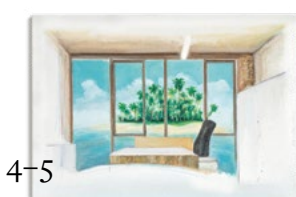
Warum es nur mit Macht geht, Unterwerfung die Ausnahme und Moral die bessere Strategie ist

Nur wenig fasziniert so sehr und ist zugleich so umstritten wie Macht in Organisationen. Macht ist ein Signalwort für Gestaltungschancen. Mit Macht wird Hoffnung auf Besserung verbunden. Nach Macht wird gerufen, wenn erbärmliche Zustände beklagt werden. Zugleich schwingt bei der Rede über Macht latent schon immer der Vorwurf eines Machtmissbrauchs mit. Man spricht über sie hinter vorgehaltener Hand. Fragt man Führungskräfte nach ihrer Macht, verkrampfen sie mitunter und schlagen vor, man möge doch lieber von „Einfluss“ reden. Organisationsmitglieder in den unteren Rängen sprechen dagegen über Macht entweder abwertend oder manchmal sogar mit Furcht. Macht scheint also etwas Außergewöhnliches oder sogar Problematisches zu sein. →

Schwerpunktthema

Die helle Seite der Macht

Übers Tauziehen im Zwielficht, die Freiheit, sich zwingen zu lassen, und die Frage, warum vor allem der Verzicht auf Macht Spielräume schafft



4-5

Agilität. Macht. Fehler.

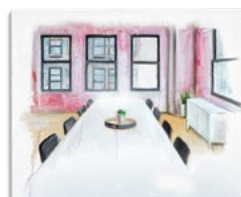
Da ist mächtig was zu entscheiden



6-7

Druck auf dem Kessel

Wenn der Weg zum Kunden zur Marsmission wird



8-9

Vorhang auf!

Ein Blick hinter die Kulissen der Machtspiele



10

Macht der Verhältnisse

Agilität ohne Ansteckungsrisiko

Das wundert, verfügt doch jeder über Macht: Wer handelt, stabilisiert oder verändert den Zustand der Welt – egal ob bewusst oder unbewusst, intentional oder unbemerkt. Jede*r kann anders handeln als in einem Moment eigentlich vorgesehen, von anderen erwartet oder erhofft. Jede*r kann also einen Unterschied machen. Nur wenigen werden aber größere Abweichungen vom Üblichen ohne Weiteres zugestanden – erst recht, wenn wiederholt abgewichen wird. Die meisten müssen mit mehr oder weniger Sanktionen rechnen, die darauf zielen, den Status quo aufrechtzuerhalten oder wiederherzustellen, denn Organisationsstrukturen sind immer zugleich Machtstrukturen. Wer gegen die Strukturen handeln will, muss also wiederum Macht mobilisieren.



Als problematisch wird in Organisationen aber der offene Konflikt, die deklarierte Abweichung oder die erzwungene Unterwerfung gesehen, nicht Macht an sich. Die Regel in Organisationen ist nämlich die geräuschlose Kooperation bzw. das stille Sichfügen unter die Verhältnisse, nicht der Widerstand. Macht zeigt sich aber darin, wenn andere *auch* gegen Widerstand zu etwas bewegt werden, was sie spontan nicht getan hätten. Die Ruhe der Macht unterstützt die Fiktion der Organisation als eindeutig rational-zweckgerichtete

Maschine, in der alles ineinandergreift. Unter dieser Fiktion kann jede Meinungsverschiedenheit zu einer Innovation, jeder Konflikt um Ressourcen, jede Auseinandersetzung im Zuge strategischer Entscheidungen bei Bedarf personalisiert werden. Versucht eine*r, etwas im offenen Konflikt durchzusetzen, wird es schnell seinem Charakter, ihrem Geltungsdrang oder anderen persönlichen Eigenheiten zugeschrieben. Dabei sind die wesentlichen Konflikte in den Organisationsstrukturen begründet, nicht in Eigenschaften der Mitarbeiter*innen und Führungskräfte – denn Organisationsstrukturen sind Machtstrukturen. Arbeitsteilung bewirkt immanente Spannungen zwischen unterschiedlichen Auffassungen und Interessen. Rationalitätsfiktionen tabuisieren diese Spannungen und Widersprüche aber und sorgen dafür, dass der offene Machtkampf und offene Auflehnung nur selten stattfinden. Wenn doch, wird der Konflikt personalisiert.

Macht macht Organisationen beweglich

Egal ob man Edles oder Verwerfliches anstrebt, wer Strukturen verändern oder/und der Organisation neue Orientierung geben will, kann das nur mit Macht. Das zeigt sich zum Beispiel bei Innovationen: Neue Produkte, Services oder Formen der Zusammenarbeit entstehen häufig, weil Dinge auch mal anders gemacht werden als vorgesehen. Damit diese Neuerungen Bestand haben, müssen sie organisational verankert werden. Eine Innovation ohne Macht rutscht aber ab, selbst wenn sie einen Vorteil bringt. Innovationen bedeuten nämlich Aufwand, verändern Routinen, kosten Ressourcen und brauchen Budgets. Damit stoßen Innovator*innen an die Auffassungen und Interessen anderer. Wer eine Innovation durchbringen will, sollte deshalb an Interessen anknüpfen und Ressourcen mobilisieren, damit die guten Ideen im mikropolitischen Sumpf durchkommen. Dabei ist hierarchische Weisungsbefugnis gewiss nur eine Machtquelle, mit der eine Innovation befördert werden kann. Weitere sind zum Beispiel Expertenwissen, die Hoheit über Ressourcen oder die Möglichkeit, als Middlemanager*in Kommunikation zu lenken. Wer etwas voranbringen will, muss diese Machtquellen nutzen können.

Die Mächtigen brauchen die Ohnmächtigen

Arbeitsteilung sorgt nicht nur für unterschiedliche Auffassungen und Interessen, sondern auch für Abhängigkeiten. Aus den Abhängigkeiten entstehen Ungewissheitszonen. Aus der Kontrolle relevanter Ungewissheitszonen erwächst Macht: Wer für andere ein Problem lösen kann, aber offenhält, ob er es auch tut, kontrolliert für sie eine Zone der Ungewissheit – und wird so ein machtvoller Akteur. Im Tausch für die Kontrolle der Ungewissheitszone handeln Akteure anders, als sie es spontan getan hätten. Aber im Tausch liegt zugleich die Chance der vermeintlich Ohnmächtigen. Selbst die mächtigste Organisationslenkerin ist



darauf angewiesen, dass die Untergebenen in ihrem Sinne handeln. Aus dieser wechselseitigen Abhängigkeit entspringt ein Spiel. Egal wie asymmetrisch die Macht verteilt ist: Wer andere zu etwas bewegen will, sollte die Leistung unsicher halten oder dafür sorgen, dass sie auch zukünftig gebraucht wird. Sicher, ein Chef kann die Mitarbeiter*innen dazu zwingen, eine Anweisung zu befolgen. Und doch scheitern Veränderungen immer wieder am stillen Widerstand der Beschäftigten. Damit steckt im Machtbewusstsein auch emanzipatorische Kraft. Es lohnt sich für beide Seiten, sich darüber im Klaren zu sein. Die Mächtigen lehrt es Umsicht, die weniger Mächtigen kann es ermutigen.

Wer allein auf Tausch setzt, verschwendet

Wenn Mächtige klugerweise statt auf Unterwerfung und Konflikt auf die Ruhe der Macht und den Tausch von Handlungsmöglichkeiten setzen, vergeben sie dennoch Potenzial, wenn sie ihre Macht allein im eigenen bzw. allein im Interesse ihres Bereichs einsetzen. So sehr die Auffassungen und Interessen auch Handeln prägen, Akteure in Organisationen sind mehr als nur Nutzenmaximierer. Sie stellen ihre Interessen (auch) zurück, weil sie einen Sinn für die Belange anderer und für das Gemeinwohl haben. Dann antworten sie auf den Anspruch anderer und berücksichtigen, was



ŽELJKO BRANOVIĆ
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.

andere für geboten halten. Sie handeln also (auch) moralisch. Sie handeln allerdings moralisch in der Hoffnung, dass auch andere moralisch handeln. Wer unter diesen Bedingungen allein auf den Tausch von Handlungsmöglichkeiten im Machtspiel setzt, kann von anderen selbst nur die kalkulierte Gegenleistung erwarten. Dann tun alle nur, wozu sie im Zweifel auch gezwungen werden könnten. Gleichwohl gehört es zum Wesen der Moral, dass sie sich nur dann auszahlen kann, wenn die Gegenleistung offenbleibt, wenn sie also eine Gabe ist. Das bedeutet, wer sich in Organisationen ohne Not für die Interessen anderer einsetzt, wer bei einem Veränderungsvorhaben Rücksicht auf die Ziele anderer Abteilungen nimmt, wer berücksichtigt, welche negativen Folgen das Zurückstellen einer Investition hätte, handelt moralisch und machtvoll zugleich. Er kann hoffen, aber nicht fordern, dass andere ebenso handeln. Tun sie dies, stärkt das die Organisation insgesamt, weil sie sich aus moralischer Verpflichtung, nicht weil sie es müssten, über das vertraglich vereinbarte Maß hinaus einsetzen. Moral als Ressource ist aber ein paradoxes Potenzial. Sie zu instrumentalisieren, verdirbt sie, denn Akteure haben ein Gespür für Hintergedanken. Moral zu verleugnen, liefe auf eine Missachtung anderer hinaus, denen nur Eigennutz zugetraut würde. Und das Potenzial nicht auszuschöpfen, wäre – Verschwendung. ☒

Mächtig agil

Eine Organisation ist agil, wenn es eine bessere Fehlerkultur gibt: Man probiert aus, und wenn etwas nicht gelingt, bespricht man gemeinsam, was man in Zukunft besser machen kann! Klingt gut. Reicht aber nicht. Denn eine solche Beschreibung ist so problematisch wie alles Reden über Kultur, das zu Strukturen schweigt.

Auch Fehlerkultur bildet sich – wie Organisationskultur überhaupt – als Reaktion auf bestehende Formalstrukturen. Wer eine andere Fehlerkultur will, der braucht nicht nur guten Willen, sondern andere Strukturen – solche, die einen anderen Umgang mit Fehlern nicht nur zulassen, sondern notwendig machen. Fehlerkultur ist eine Frage des gut strukturierten Organisierens.

Wer bestimmt über die Ziele?

Das hat nichts zu tun mit der Idee, Bereiche, Teams und Akteure sollten ihre Ziele selbst bestimmen und ändern können. So schön das manchem auch erschiene: In Organisationen muss, hat man eine bestimmte Größe erreicht, Arbeit geteilt werden. Und damit müssen sich einzelne Bereiche über ihre Ziele miteinander abstimmen. Anderenfalls ist Gelingen Glückssache, das Verzetteln in endlosen Abstimmungsprozessen aber wahrscheinlich. Es ist schwer genug, später wieder zusammenzufügen, was zunächst geteilt wurde; denkt man beim Teilen das Zusammenfügen gar nicht mit, passt vermutlich am Ende wenig bis nichts. Für die übergreifende Abstimmung von Zielen, Plänen, Vorgaben braucht es deshalb nach wie vor Hierarchie und

Stellen, bei denen Entscheidung und Verantwortung die zwei Seiten derselben Medaille sind.

Auf dem Weg zum Ziel kann man dann natürlich Fehler machen – in traditionellen wie in agilen Strukturen. Den Unterschied macht die Frage: Wer muss über diese Fehler mit wem sprechen? Wer muss von diesen Fehlern erfahren und wer ist dafür verantwortlich, diese Fehler zu korrigieren? Und bei der Entscheidung über den Weg zum Ziel kommt man durchaus ohne Hierarchie aus: Darüber kann in agilen Strukturen selbstständig in den Bereichen und Teams entschieden werden.

Wer hat die Macht – und wer nicht mehr?

Das hat Konsequenzen – weil sich damit Machtfragen stellen. Solange Fehler nach oben berichtet und mit hierarchisch Vorgesetzten diskutiert werden müssen, hat sich an den klassisch-hierarchischen Strukturen noch gar nicht wirklich etwas geändert. Die Forderung, Vorgesetzte sollten Fehler nicht mehr sanktionieren, sondern wertschätzen, setzt gerade das Fortbestehen alter hierarchischer Strukturen voraus und lässt die Machtstrukturen unverändert. Müssen Fehler, Irrtümer und prozessuale Sackgassen nicht mehr nach oben



berichtet werden, sondern können dort diskutiert und korrigiert werden, wo sie auftreten, verlagert sich die Macht von „oben“ nach „unten“. Fehler sind dann nicht mehr an eine vertikale Berichtspflicht gekoppelt, und Teams und Bereiche haben selbst die Macht, zu entscheiden, wie man weiter verfährt.

Die Absicherung dieser Machtverschiebung ist dann keine Frage von Mindsets, sondern von handfesten Strukturveränderungen – die weder ausschließen, Fehler über die Grenzen des eigenen Teams oder Bereichs hinaus zu thematisieren, noch die Geltung der Ziele infrage stellen.

In diesem Sinne könnte man dann auch die „harten“ Zahlen und Fakten wie Budgets „agilisieren“. Damit würden Budgets gerade nicht abgeschafft, sondern als Rahmensetzung verstanden. Darüber aber, wie Budgets konkret verwendet werden, muss dann in Budgetgesprächen nicht mehr verhandelt werden, weil darüber vor Ort, in den Bereichen und Teams nachgedacht und entschieden wird. Nach „oben“ reportet werden lediglich Ergebnisse oder all die Fragen, auf die man „unten“ Antworten braucht. Ob aber im konkreten Bereich beispielsweise Mittel umgeschichtet werden, Dinge preiswerter beschafft und damit Mittel für Experimente freigemacht werden: Es darf und soll vor Ort entschieden werden und braucht dann keine Freigabe von „oben“ mehr, denn dazu sind die Mitarbeitenden „unten“ durch agile Strukturen bereits ermächtigt.

Fehlerkultur und Agilität gehören zusammen – nur anders, als gedacht

Und was, wenn verabredete Ziele nicht erreicht werden? Nicht selten werden dann Schuldfragen entlang der Machtverhältnisse geklärt. Nimmt man agiles Denken ernst, stellen sich aber auch andere Fragen: Passen die Ziele trotzdem? Und haben die Bereiche oder Teams Ideen, wie sie diese zukünftig erreichen wollen und können? Darüber lässt sich dann auch im Detail sprechen – aber die Macht, über die konkreten Schritte zu entscheiden, liegt weiter bei den Teams und Bereichen. Strukturen, die Agilität nicht nur als Schönwetter-Modus zulassen, sichern gerade für den Konfliktfall die Entscheidungshoheit der Teams und Bereiche in Umsetzungsfragen und damit die Macht derjenigen, die an dieser Umsetzung arbeiten werden.

Ein großer Vorteil solcher Strukturen liegt in dem erstaunlich großen Spektrum konkreter Vorgehensweisen, die dadurch erst möglich werden: Teams und Bereiche können so ihr Vorgehen mit Blick auf die eigenen Möglichkeiten und Bedürfnisse bestimmen; Teams, in denen Einzelne, meist Experten, ein großes Maß an Verantwortung bündeln, können neben Teams arbeiten, in denen alle in alles einbezogen werden. Was jeweils gelten soll, muss dann kein Vorgesetzter mehr entscheiden. Der hat im Zweifel genug damit zu tun, allen Bereichen diese Möglichkeiten dauerhaft zu sichern – und bleibt allein damit mächtig genug. ☒



THOMAS SCHNELLE
ist geschäftsführender Partner bei Metaplan.



JENS KAPITZKY
leitet die Metaplan Academy.

The Next Normal

Studie: Wie verändert die Pandemie Organisationen?

Eine Gemeinschaftsarbeit

- Die Studie entstand als Kooperationsprojekt von Metaplan mit Haufe Consulting.
- Gemeinsam wurden über 100 Interviews mit Führungskräften aus verschiedenen Unternehmen über die größten Fragen und Erkenntnisse aus der Krise geführt.

11 identifizierte Spannungsfelder

WebiLearn-Reihe in drei Modulen á 3 Stunden:

- Innovationen gewinnen – aber nur unterm Radar
- Purpose-Erzählungen werden erlahmen
- New-Work-Themen gewinnen, das Label verliert u. v. m.

Das eigene Next Normal erreichen

- Teil der Studie ist eine Roadmap, die beim Finden der eigenen Antworten unterstützt.
- Entlang von Fragen, die jedem Spannungsfeld nachgestellt sind, können Unternehmen sich orientieren.
- Mithilfe von Meilensteinen (Bestandsaufnahme, Zielbestimmung, Wegbeschreibung, Umsetzung) kann der eigene Weg vorgedacht und beschriftet werden.

ZUR STUDIE

Die vollständige Studie zum Download:

🔗 www.next-normal.org

Einige der Interviews zum Nachlesen:

🔗 <http://bit.ly/next-normal-interviews>

KONTAKT

✉ NextNormal@metaplan.com

✉ NextNormal@haufe.com

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

Malereien: Gitte Jabs, S.6 Adaption eines Fotos von
Elon Musk/Twitter

Abbildungen: Jens Schierenbeck/Studio Gleis11

Porträtfotos: Klaus Nather

Gestaltung: www.EINSDREIUNDSIEBZIG.DE

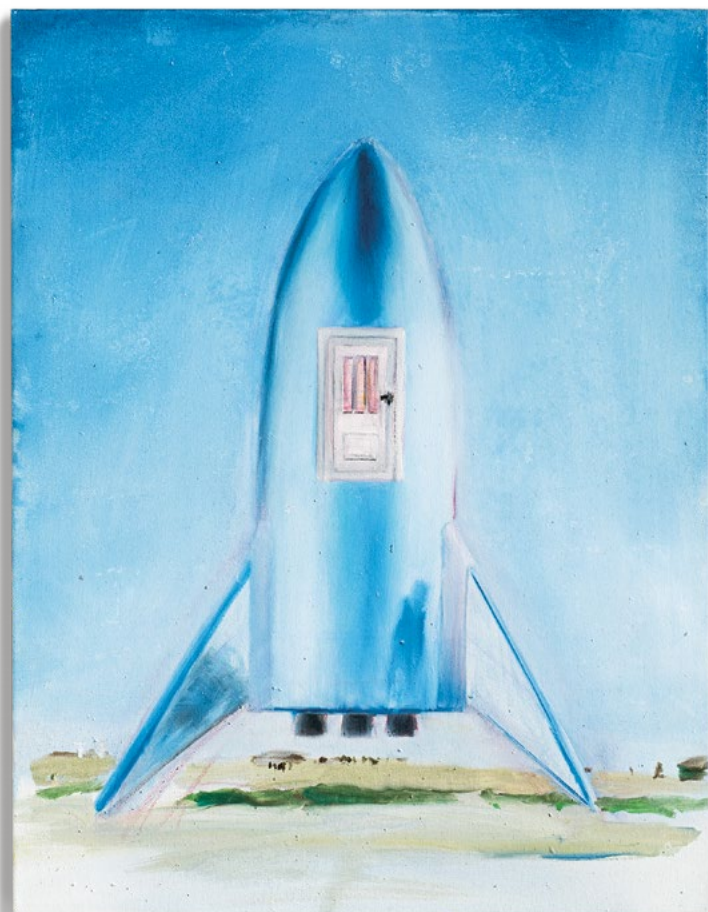
Druck: Die Printur GmbH, Kaltenkirchen

Leserbriefe, Kritik und Wünsche bitte an:

✉ feedback@metaplan.com

Wenn die Karten neu gemischt werden

Über produktive Spannungsfelder und die Macht kluger Kooperationen zwischen Innen- und Außendienst in der Pharmaindustrie



Das Corona-Jahr hat jede klassische Vertriebslogik endgültig durchbrochen. Hört man sich bei Kolleg*innen im Außendienst um, beschreiben sie, dass die Pandemie den ohnehin schon hohen Druck, der auf der Funktion liegt, noch gesteigert hat. Wenn klassische Erfolgskennziffern wie Besuchszahlen bei Behandlern wenig Orientierung geben, muss Vermarktung neu gedacht werden. Viele Organisationen stärken ihre digitalen Kanäle, um weiterhin mit externen Stakeholdern in Kontakt zu bleiben – meist auf den Impuls des Innendienstes hin. Die Digitalisierung der Vermarktung fordert aber eine neue Arbeitsteiligkeit zwischen Innen- und Außendienst, die meist nicht ohne Widerstände vonstattengeht.

Betrachtet man die Situation aus einer organisationalen Perspektive, zeigt sich das zwar unangenehm, aber eigentlich sehr produktive Spannungsfeld

zwischen Innen- und Außendienst: Über gute Interaktionen mit externen Stakeholdern erhält der Innendienst relevante Marktinformationen. Gute Stories öffnen dem Außendienst Kundentüren – der sie dann mit Masse aufdrückt. Dieses Tandem sichert Markterfolg. Durch die Digitalisierung der Vermarktung verändert sich das Spannungsfeld. Weniger, weil neue Tools beherrscht werden müssen. Die Herausforderung liegt darin, das Machtspiel von Innen- und Außendienst neu zu sortieren und über eine kluge Orchestrierung von digitalen und analogen Kontaktpunkten aufzulösen.

Welche Trümpfe halten Innen- und Außendienst auf der Hand?

Machtvoll gelten in Organisationen jene Akteure, die für andere relevante Probleme lösen können und ungewiss halten, ob sie dies auch wirklich tun. Kurz: Macht speist sich aus der Kontrolle über Ungewissheitszonen. Indem der Außendienst die Behandler*innen mit guten Argumenten von einer Therapieoption überzeugt, gewährleisten sie den Absatz der Produkte. Daraus hat der Vertrieb bisher eine starke Position am Tisch der Entscheider gezogen.

Als Gesicht der Firma hat der Vertrieb außerdem die Aufgabe, eine vertrauensvolle Beziehung zu Behandlerinnen aufzubauen und ihre Bedürfnisse zu kennen, um sich individuell auf jede*n einzustellen. Gleichzeitig kontrollieren besonders kluge Köpfe des Vertriebs – gleich einem Relais –, welche Informationen in die Organisation zurückgespielt werden.

Diese Machtquellen des Außendienstes werden allerdings durch die Abhängigkeit vom Innendienst machtvoll eingeholt: Nur wenn die Kolleg*innen sprechende Geschichten und Materialien abliefern, kann man sich als relevanter Gesprächspartner positionieren. Der Innendienst hält die Kontrolle darüber, welches Material freigegeben wird. Dazu stellt er korrekte, wissenschaftliche Informationen bereit und schmiedet an der Positionierung des Produktes.

Digitale Touchpoints mischen die Karten im Machtspiel neu

Die einmal aufgeteilte Arbeit der beiden Funktionen läuft beim Dreh- und Angelpunkt – der gelungenen Interaktionen mit Behandlern – wieder zusammen. Für

Außendienstler ist sie das Herzstück ihrer Arbeit, für Innendienstlerinnen war das Gespräch lange eine Blackbox. Weil es im Feld immer enger wird und so manche Praxis ihre Türe auch schon vor Corona für Feldfunktionen verschlossen hat, winkt Digitalisierung mit dem Versprechen eines verlässlichen Zugangs zum Kunden. Digitalisierung kommt jedoch nicht als „neutraler Faktor“ daher, sondern hat das Potenzial, das gut kontrollierte Machtspiel neu zu entflammen.

Zum einen wird die vom Außendienst besetzte Ungewissheitszone „Arztgespräche“ nun durch digitale Kanäle mitgesteuert. Durch auszulesende Datenspuren (z.B. welche Fachdisziplin interessiert sich per Mausclick besonders für das Nebenwirkungsmanagement einer Therapie?) wird das Wissen über Kunden breiter in der Organisation gestreut. Direkter Kundenkontakt bedeutet nicht mehr, die Deutungshoheit über ihre Bedürfnisse beanspruchen zu können.

Zum anderen bieten digitale Formate auch anderen Akteuren Zugriff auf die Interaktion mit Behandlerinnen. Finden regionale Gesprächsrunden digital statt, kann sich auch die Zentrale in die Diskussion einlinken – setzt man auf Webcasts mit Meinungsführern, kann auch der medizinische Innendienst Anknüpfungspunkte mit Kunden finden.

Was tun?

Für Organisationsgestalter treten in der Diskussion um gute Zusammenarbeit zwei Pole auf, die man als Kontrastfolie nutzen kann:

In die eine Richtung gedacht, müssen digitale Kanäle dem Außendienst genug Flexibilität einräumen, um auf Gesprächsbedarfe der Kunden reagieren zu können. Erreicht werden kann das, wenn Informationen und Medien gleich einem Baukasten auswählbar sind. So gäbe es unterschiedliche Abzweigungen für die Fragen: *Wo steht die Behandlerin? Hat sie eher ein wissenschaftliches Interesse? Oder: Geht es eher um organisationale Themen?* Um diese Klaviatur zu spielen, wird sich das Profil des Außendienstes hin zu einem Sammler von Informationen und Daten aus dem Markt wandeln müssen. Der Innendienst muss Wege und Foren finden, um über diese Insights im Bilde zu bleiben.

Überlässt man hingegen dem Innendienst mehr Kontaktmöglichkeiten zu Kunden oder stattet ihn mit größeren Kompetenzen aus, Datenspuren zu sammeln und zu interpretieren, bietet man mehr Akteuren die Chance, Einfluss auf ein gutes Absatzergebnis zu nehmen – nicht mehr nur dem Vertrieb. Als Entscheider*in geht man damit ein Risiko ein, weil man das dominante Narrativ des absatzsichernden Außendienstes verlässt. Für den Außendienst stellt sich dann die Frage: Wie weiterhin für die Organisation relevant bleiben?

In dem Maß, in dem eine Organisation die Abhängigkeit von Außen- und Innendienst besprechbar und damit gestaltbar macht, können die Aufgabenprofile auf neue Gegebenheiten angepasst werden. ☒



ISABELL HAGER

Senior Consultant bei Metaplan, ist fasziniert von den kreativen Lösungen, die ihre Kunden finden, um ihre Ökosysteme in Zeiten von COVID-19 sinnvoll zu bearbeiten.



SEBASTIAN BARNUTZ

ist Partner bei Metaplan und übersetzt mit den Kunden Values und qualitative Erkenntnisse in Entscheidungen.

Veranstaltungen

Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs

In diesem Programm für Unternehmer*innen, Manager*innen und Berater*innen entwickeln Sie ihre eigene Führungskompetenz und lernen, wie man die lokalen Rationalitäten von Akteuren besser versteht, Organisationsstrukturen klug designt und erfolgreich im Feld der Mikropolitik navigiert.

ZYKLUS 2020/2021

NOV. 2020 12.–14. Organisationskulturen beeinflussen

JAN. 2021 20.–23. Strategien entwickeln

APRIL 2021 20.–22. Kunden verstehen – Märkte explorieren

JUNI 2021 10.–12. Projekte führen

**Alle Module einzeln buchbar –
Einstieg ins Gesamtprogramm mit
jedem Modul möglich!**

INFOS & ANMELDUNG

📍 academy.metaplan.de

Charlotte Rosendahl

☎ +49 (4106) 617-182

✉ CharlotteRosendahl@metaplan.com

Metaplan Wörterbuch

Konflikt

Konflikte sind in Organisationen Alltag. Dabei ist das Aufkommen von konkurrierenden Ressourcen-, Führungs- und Deutungsansprüchen meist kein Resultat fehlender Kollegialität oder fehlgeleiteter Organisationskulturen. Vielmehr resultieren sie aus den angelegten Organisationsstrukturen und erweisen sich vielerorts als funktional. Die Kunst liegt darin, Konflikte dort zuzulassen, wo sie im Zuge produktiver Spannungen zutage treten, und dort zu vermeiden, wo sie eher Sand im Getriebe darstellen. Ziel von Organisationsgestaltung ist es dementsprechend nicht, Konflikte per se zu vermeiden. Stattdessen müssen ihre Themen und Folgen eingeehgt werden. Das heißt auch, wo möglich, qua formaler Entscheidung potenzielle Machtressourcen zuzuweisen und so gegenseitige Abhängigkeiten zu schaffen oder zu reduzieren. Wer ein faires Spiel möchte, muss die Karten entsprechend verteilen.

Machtspiel ist Schauspiel

„Das Geheimnis jeder Macht besteht darin, zu wissen, dass andere noch feiger sind als wir“ (Ludwig Börne) – oder: Warum sich ein mutiger Blick hinter die Kulissen immer lohnt

Macht ist keine objektivierbare Größe, sondern lebt davon, dass man es schafft, als Mächtiger anerkannt zu werden. Das kann auch gelingen, wenn die eigenen Machtressourcen gering sind. Machtspiele sind keine Wettkämpfe mit klaren Regeln, sondern vielmehr Inszenierungen. Sportlichkeit ist dabei weniger stark gefordert als schauspielerisches Talent. Man ist darin erfolgreich, wenn andere glauben, man beherrsche für sie relevante Ungewissheitszonen. In jeder Organisation gibt es deshalb Strategien wie Fake, Bluff, Einschüchterung, Tarnung, kurzum Schauspiel. Es geht darum, sich als Experte, Gatekeeper, Sachwalter hervorzutun oder aber auf formale Zuständigkeiten zu pochen, die sich einer genauen Überprüfung entziehen. Letztlich kommt es auf den Eindruck an, den man bei Kontrahenten und Zuschauern hinterlässt. Wie auf der Bühne zählt ein starker Auftritt, und wie einem guten Schauspieler darf einem nichts peinlich sein. Vorhang auf – die sieben meistgespielten Szenen!

Mit dem Vorstand auf „Du“ – die Nähe zu Autoritäten betonen

Man suggeriert, einen guten Draht nach oben zu haben. Wer weiß, ob man nicht dort über die anderen Kollegen Details verrät oder aber ihr Fortkommen befördern kann. Meist wird dieser Schachzug sehr subtil gespielt und manchmal schon allein räumliche Nähe zur Autorität als Requisite genutzt.

Hier spricht der Checker – die Deutungshoheit ergreifen

Wer etwas beurteilt, scheint sich auszukennen. Zumindest hat er Behauptungen in die Welt gesetzt, mit denen sich andere auseinandersetzen und die sie erst widerlegen müssen. Nützlicher Nebeneffekt ist, dass sich durch Deutung auch Schuldzuweisungen und Rechtfertigungsaufforderungen transportieren lassen.

Alles nur im Interesse der Firma – mit dem Gemeinwohl argumentieren

Etwas ins Feld zu führen, dem keiner widersprechen kann, aber von dem keiner weiß, welche unterschiedlichen und hochkomplexen Einflüsse sich darauf auswirken, eröffnet immer eine Ungewissheitszone. Wer will schon gegen das Organisationsinteresse handeln?



Der Kunde will es aber so – mit Zeugen aufwarten, die kein anderer wirklich kennt

Sofern man den Rahmen des Plausiblen nicht verlässt, kann man als Relaisstelle praktisch alles kolportieren, was einem im Machtspiel dienlich ist. Je bedeutender und ferner der Zeuge, desto besser. Mit Einzelfällen lassen sich dann auch Marktforschungsstudien abschmettern oder zum eigenen Vorteil umdeuten.

Uns sind gesetzlich die Hände gebunden – äußere Zwänge beklagen

Leicht verstrickt man sich im Dickicht von Gesetzen, Regelungen und Vorschriften. So reicht es manchmal nur, damit zu drohen, damit keiner mehr nachfragt. Falls doch, bekommt man als Experte Gelegenheit, zu demonstrieren, dass es viele weitere Unsicherheiten gibt, vor denen man außerdem noch warnen kann.



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

Das ist nicht der „Spirit“, den wir hier pflegen – sich auf Werte, Mythen oder Gebräuche berufen

Überlieferungen werden oft nicht mehr angezweifelt, und manchmal darf ihnen auch gar nicht widersprochen werden. In ihrer Befolgung ist eine Organisation eingeübt, und meist sind sie auch diffus genug für einen breiten Interpretationsspielraum. Auf der Bühne lassen sich dadurch Vorschläge anderer mit großer Geste abschmettern oder die eigenen mit großem Pathos aufladen.

Wir haben dafür ganz klare Regelungen – Wer zitieren kann, ist klar im Vorteil

Formale Regeln bedürfen immer der Auslegung und einer Abschätzung, ob sie in einem Kontext anwendbar sind. Deshalb kann sie jeder eigentlich immer in Anspruch nehmen, besonders wenn er mit dem Brustton der Überzeugung daherkommt. Viel schwieriger ist es, die Beweislast umzukehren und – sind sie einmal aufgerufen – nachzuweisen, dass sie nicht gelten.

Ich weiß genau, was kommt – Die Zukunft ist die größte Ungewissheitszone

Weil niemand die Zukunft kennt, bietet sie dem geschickten Machtschauspieler gleich eine doppelte Bühne. Initiativen anderer nimmt man den Schwung, indem man Unsicherheit sät, denn wer kann sich schon 100%ig sicher sein? Die eigenen befeuert man damit, dass eigentlich nichts schiefgehen kann, und flankiert sie mit einer oder mehreren der oben beschriebenen Inszenierungen.

Was kann man tun?

Da es in Machtschauspielen immer um Inszenierung von Ungewissheitszonen geht, lassen sich diese nur mit einem Blick hinter den Vorhang und hinter die Masken der Darsteller aushebeln. Will man Einblicke in die inszenierten Ungewissheitszonen gewinnen,

bedarf es oft beharrlicher Nachfragen, detektivischer Nachforschungen und der Bereitschaft, sich „reinzuknien“. Wenn es gelingt, die Transparenz zu erhöhen, merkt man oft, wie man sich hat täuschen lassen, und vermeidet, dass man auch weiterhin übervorteilt wird. Auf jeden Fall entzieht man dem Machtschauspiel die Grundlage.

Das Repertoire an Machtschauspielen ändert sich auch, wenn Publikum und Ensemble ausgetauscht werden. Neue Mitspieler machen neue Inszenierungen nötig. Plötzlich kennt sich jemand in den Ungewissheitszonen, die einer deklamiert, wirklich aus, und die Dramaturgie funktioniert nicht mehr. Andere Mitspieler stellen andere Fragen und sind durch die althergebrachten Inszenierungen nicht mehr einzuschüchtern oder sind von ihnen einfach nur gelangweilt.

Manchmal schaffen es auch neue Regeln, die Durchführung von Machtschauspielen zu verhindern. Man erörtert, bevor etwas bewertet wird, man macht gemeinsame Kundenbesuche, man setzt Zwänge und Regularien für die Zeit der Diskussion außer Kraft etc. Regeln wirken wie ein Drehbuch und legen fest, was zur Aufführung kommt und was nicht.

Wenn es trotz aller Schauspielerei ein Grundvertrauen zwischen den Akteuren gibt, kann Tauschhandel helfen. Man legt fest, welche Handlungsmöglichkeiten man tauscht. Damit ist ein Spiel des „man gibt, damit gegeben wird“ in Gang gesetzt, und die Inszenierung dessen, der recht hat und der im besten Lichte dasteht, nicht mehr nötig. Aber auch hierbei ist es notwendig, die Maske des Machtschauspieles ein kleines Stück weit zu lüften.

Furcht und Bequemlichkeit leisten Machtschauspielen Vorschub. Will man ihnen begegnen, braucht es Mut und Fleiß. Mut, sich nicht einschüchtern zu lassen und das Risiko auf sich zu nehmen, dass hinter der Inszenierung wirklich Machtressourcen stehen. Fleiß, um zu erforschen und herauszufinden, was sich hinter den Kulissen wirklich abspielt. ☒



Universität Witten/Herdecke

Master of Business Administration

Wer Unternehmen zukunftsfähig machen will, muss sich komplexe Zusammenhänge erschließen, neue Handlungsmöglichkeiten schaffen und Auswirkungen abschätzen können, die sich verantworten lassen. Um dies zu erreichen, ist eine ausgewogene Ausbildung, die Theorie und Praxis durchdacht kombiniert, unerlässlich. Ab dem Wintersemester 2020/21 wird ein auf diese Fragestellung zugeschnittenes Master-Programm an der Universität Witten/Herdecke angeboten, in dem die Metaplaner Dr. Wiebke

Gronemeyer und Dr. Bennet van Well im Modul Strategie und Organisation lehren.

Der Witten-MBA im Überblick

- Berufsbegleitend mit einer Dauer von 2,5 Jahren
- 2 Schwerpunkte wählbar: Sustainable Entrepreneurship und Change Management
- Blended-Learning-Architektur aus Präsenz-, Selbstlern- und Digitalformaten
- Maximal 30 Studierende je Jahrgang

8 Pflichtmodule in Business Basics, Managerial Economics, Management und Leadership

4 Wahlmodule, z.B. Corporate Entrepreneurship, Mindful Leadership, Führung von Familienunternehmen

Für weitere Infos & Anmeldung:

✉ mba@uni-wh.de

🌐 www.witten.mba

Macht der Verhältnisse



Agilität ist nicht ansteckend – im Gegenteil. Warum ist das so? Eine Antwort liefert ein Blick auf typische Machtverhältnisse.

Jede agile Transformation stößt auf Hindernisse. Helfen kann ein organisationskluges Verständnis von Macht – wie etwa das Machtkonzept der Organisationsforscher Michel Crozier und Ehrhard Friedberg. Demnach erwächst Macht aus der Kontrolle relevanter Ungewissheitszonen: Wer für andere ein Problem lösen kann, aber offenhält, ob er es auch tut, kontrolliert für sie eine Zone der Ungewissheit – und wird ein machtvoller Akteur. Vier typische Quellen für Ungewissheitszonen sind besonders relevant, wenn es um das Thema Agilität geht.

1. Veränderte Hierarchien: Agile Modelle setzen auf flache Hierarchien. Natürlich wehrt sich eben diese Hierarchie. Um sich auf Selbstorganisation einzulassen, brauchen Hierarchen die Sicherheit, dass sie nicht die Verantwortung für etwas übernehmen müssen, über das sie dann keine Kontrolle mehr haben. Helfen können Kontrollpunkte auf dem Weg – z.B. kleinere Pilotprojekte oder Objectives and Key Results (OKR).

2. Neue, machtvolle Experten: Schon bei teilautonomen Arbeitsgruppen in den 70er/80er Jahren haben sich innerhalb der Teams, in denen alle alles können sollten, Experten ausgebildet, denn: Arbeitsteilung erlaubt Exzellenz auf einem Fachgebiet. Bei der Einführung agiler Methoden bilden sich stets Expert*innen aus – und erlangen neue, informale Macht, die es zu händeln gilt.

3. Alte Relaisstellen außer Kraft: Agile Methoden stellen den Kunden ins Zentrum – vorbei die Zeiten, in denen der Vertrieb Neuentwicklungen mit einem „das kauft der Kunde nicht“ vom Tisch wischen konnte. Jetzt gibt es eine Mehrzahl von Akteuren, die mit „dem“ Kunden Kontakt haben. Das verändert Machtspiele und erhöht die Komplexität.

4. Neue Kommunikationskanäle: Wenn auf anlassbezogene Zusammenarbeit gesetzt wird, werden die

Kommunikationskanäle selten formal festgelegt. Als Folge bilden sich Machthabende aus, die Informationsflüsse kontrollieren, damit nicht alle mit allen reden müssen. Diese Gatekeeper sind funktional – haben aber auch eigene Interessen, die man bedienen muss.

Der Austausch zwischen den Akteuren wird also auch bei agilen Methoden und Modellen über Machtspiele geregelt. Wer Agilität zum Erfolg verhelfen will, hat damit drei Ansatzpunkte.

1. Relevanz der Ungewissheitszone reduzieren:

Machthabende können ein agiles Vorhaben (aus-)bremsen, weil man ihre Zustimmung braucht. Will man sich gegen ihre Interesse durchsetzen, kann man z. B. weitere Akteure einbeziehen. Ein ebenfalls erprobtes Mittel ist es, das Theater eines klassischen Projektes vorzuspielen, aber auf der Hinterbühne ein agiles Vorhaben zu verwirklichen. Wenn die Ziele am Ende erreicht wurden, wird niemand nachfragen, wie man dahin gekommen ist.

2. Machtmonopole schwächen: Akteure können ein Vorhaben in der Regel behindern, weil sie das Monopol auf bestimmte Leistungen haben. Die Monopolbildung kann mit agilen Modellen besonders gut reduziert werden. Es gibt einfach weniger Chancen, die eigene Leistung ungewiss zu halten.

3. Die Interessen der Akteure bedienen: Stakeholder bilden entlang ihrer Aufgaben sogenannte „lokale Rationalitäten“ aus, die bestimmen, was sie für richtig halten. Wer auf die Zustimmung Mächtiger angewiesen ist, tut gut daran, ihre Interessen zu ergründen. So kann man sich leichter auf ein gemeinsames Vorgehen verständigen, und die Chance steigt, ein Vorhaben voranzubringen – nicht gegen die Mächtigen, sondern mit ihnen. ☒



BENNET VAN WELL

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



JUDITH MUSTER

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

Neu bei Metaplan

Sabrina Piwek

Sabrina Piwek, Soziologin und Absolventin der University of Oxford, arbeitet seit September 2020 bei Metaplan.



Sie haben bereits viel zu Digitalisierung gearbeitet. Was fasziniert Sie daran?

Mich interessieren die Spannungsfelder, die sich durch Digitalisierungsinitiativen aufbauen. Digitalisierung ist nie nur die Antwort, sondern bringt immer auch neue Herausforderungen mit sich. Machtstrukturen verschieben sich, wenn Expert*innenwissen plötzlich in internen Datenbanken veröffentlicht ist. Oder digitale Tools bringen informale Trampelpfade ins Wanken, die die Abläufe der Organisation gewährleisten.

Warum Metaplan?

Einmal in den Klauen der Organisationssoziologie gefangen, war mir ein soziologischer Beratungsansatz sehr wichtig. Metaplan bietet genau das und füllt damit eine einzigartige Nische.

Sie haben sich wissenschaftlich mit Biologie und Soziologie beschäftigt. Ihre spannendste Erkenntnis?

Beide Disziplinen sind gar nicht so unterschiedlich, wie es scheint. Schließlich ist sogar die Systemtheorie naturwissenschaftlichen Ursprungs. Wenn Soziologie als das Verstehen und Erklären sozialen Handelns begriffen wird, so können biologische Komponenten wie Genetik, Hormone oder Instinkte zumindest eine erklärende Variable ausmachen. „Nature versus Nurture“ ist immer eine interessante Debatte und kann so neue Einsichten erzeugen.

Von Menschen und Räumen

Macht im Blick

Als wir die Malerin Gitte Jabs baten, für diese Ausgabe unser Verständnis von Macht mal auf die Leinwand zu bringen, lautete ihre erste Reaktion: Macht á la Metaplan kann man so einfach nicht malen. Denn es geht ja nicht um die Dominanz von Personen, sondern um eine Ressource für Handlungsmöglichkeiten. Recht hat sie. So sieht man auf diesen Seiten neben Akteuren, die in ihren Organisationen Machtspiele gewinnen oder verlieren, auch abstrakte Farbfelder, die zeigen, dass es beim Tauziehen in Machtspielen bunt zugehen kann.

Doch Macht ist nicht immer sichtbar. Erst wenn man ein Licht auf die Machtverhältnisse wirft, fällt auf, wie situationsabhängig und relational sie sind: Konferenzraum, Büroflur oder das eigene Office sind nur die Bühnen für ihr Schauspiel. Insofern ist Macht vor allem eins: das, was man daraus macht.

Mehr zu Gitte Jabs: ☞ www.gittejabs.de

✍ Wiebke Gronemeyer

Metaplan mischt mit



Kai Matthiesen/Jonas Spengler
Verständigung mit Nicht-Anwesenden. Was leisten digitale Formate?

ZOE, Ausgabe 2/2020

Virtuelle Kommunikation erhöht die Reichweite der Verständigung und begrenzt zugleich die Bandbreite. In diesem Kontext muss die Wahl der Medien erfolgen.

☞ <http://bit.ly/verstaendigen>



Judith Muster/Lars Gaede/
Marcus Meyer/Thorsten Schaar
Auf der grünen Krise

Personalmagazin, Ausgabe 07/2020

Was tun, um aus der Krise zu steuern? Einblicke in eine Studie über die Bewältigungsmuster von Organisationen in einer Zeit ohne Best Practices.

☞ <http://bit.ly/krisenstudien>



Stefan Kühl
Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen.

Campus Verlag 2020, 278 Seiten

Organisationen brauchen Regeln, um berechenbar zu sein – für situative Anpassungen sind aber auch Regelbrüche nötig. Anhand einer Vielzahl konkreter Fälle erhellt Stefan Kühl Nützlichkeiten wie Risiken alltäglicher Regelabweichung.

☞ <http://bit.ly/illegalitaet>



Judith Muster/
Finn-Rasmus Bull
Lehren von Luhmann: Routinen machen flexibel

managerSeminare, Ausgabe 270/2020

Was Luhmann uns lehrt, erklären uns Judith Muster und Finn-Rasmus Bull – hier am Beispiel von Routinen, die wertvoller sind, als ihr Ruf vermuten lässt!

☞ <http://bit.ly/luhmannslehren>



Judith Muster
Handeln ohne Auftrag, oder: Was Organisationen gar nicht mögen.

In: Sabine Kluge/Alexander Kluge: Graswurzelinitiativen in Unternehmen Vahlen 2020, 239 Seiten

Ein Nachwort zu Graswurzelinitiativen und die Ambivalenz von Veränderungsimpulsen aus der Mitte, die immer problematisch, aber manchmal trotzdem erfolgreich sind.

☞ <http://bit.ly/graswurzeln>

Veranstaltungen

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

Ob in Präsenzformaten oder in virtuellen Workshops – wir vermitteln Ihnen, was Sie brauchen, um Meetings und Workshops wirksam steuern und in Diskursen erfolgreich in Führung gehen zu können!

TRAININGS

Moderationstraining

Meetings und Workshops strukturiert leiten

24.–25.11.2020, München

18.–19.01.2021, Quickborn

NEU: Als virtuelles Trainingsformat

18 Std. Live-Sessions in 4 Wochen

Start: 09.11.2020

Training Workshop-Gestaltung

Zusammenarbeit effektiv gestalten

23.–24.03.2021, Quickborn

NEU: Als virtuelles Trainingsformat

18 Std. Live-Sessions in 4 Wochen

Start: 08.02.2021

WERKSTÄTTEN & SEMINARE

Seminar Laterales Führen

16.–17.02.2021, Quickborn

NEU: Als virtuelles Trainingsformat

18h Live-Sessions in 4 Wochen

Start: 18.01.2021

Werkstatt Frauen in Führung

26.–27.01.2021, Quickborn

INFOS & ANMELDUNG

🌐 metaplan-trainings.de

🌐 metaplan-seminare.de

Uta Kohl

✉ UtaKohl@metaplan.com

Zu allen Themen entwickeln wir gerne auch ein Inhouse-Format für Sie.

Bei Interesse rufen Sie uns an unter:

☎ +49 (4106) 617-183

Volatile Macht

Mächtig ist, wer beweglich bleibt

Wer „Macht“ hört, denkt allermeist an ein stabiles Gebilde aus: ich oben – du unten, ich groß – du klein, ich bin der Bestimmer – du folgst. Wer in Organisationen offen oder verdeckt seine Macht einsetzt, führt selten etwas Gutes im Schilde – so die landläufige Deutung. Wer aber genauer hinsieht, merkt: Es gibt nicht DIE Mächtigen in der Organisation. Vielmehr begegnet uns Macht als Teil von Beziehungen, in denen jeder von uns im Alltag der (un)organisierten Zusammenarbeit steckt. Da hat der Controller die Macht über unser zukünftiges Budget, der Vertriebler erklärt uns, was der Kunde will, und die Assistentin schaufelt Termine für uns frei – oder auch nicht.

Wie schnell sich – ungeachtet von Hierarchie und Autorität – die Machtverhältnisse ändern können, haben wir in Zeiten des Corona-Lockdowns erlebt. Da haben die Praktikanten, die noch auf dem letzten Townhall Meeting im Dezember ihre Beobachtungen zu firmeninternen Machtverhältnissen vom untersten Ende der Nahrungskette zum Besten gaben, im März eben jene vom oberen Ende für die Benutzung sämtlicher digitaler Plattformen fit gemacht. Da wird die Personalreferentin, die eine Idee hat, um Schutzmasken zu

importieren, Teil des Krisenstabs der Geschäftsleitung. Oder die App-Entwickler eines Telekommunikationsdienstleisters bekommen Millionenbudgets, weil sie mit der Schließung der Innenstädte den einzigen Point of Sale aufrechterhalten.

Die Krise hat gezeigt: Machtverhältnisse können volatil sein. Wenn sich äußere Gegebenheiten verändern, werden auch die Karten in der Organisation neu gemischt. Wenn Macht bedeutet, relevante Probleme für andere lösen zu können, haben diejenigen gute Aussichten, die ein hohes Problembewusstsein haben. Der Blick von der Tribüne auf das gesamte organisationale Spielfeld lohnt sich also durchaus! Da können auf einmal Zugang zu Informationen, gute Kontakte, Expertenwissen und manchmal auch die Aussicht auf mehr oder weniger Ruhm und Ehre darüber entscheiden, ob und wie es weitergeht. Macht ist ein höchst empfindliches, situatives Gebilde. Wird sie klug eingesetzt, kann sich dabei eine kreative Energie entfalten, die Festgefahrenes wieder in Bewegung bringt! Aber antreten und in die Verantwortung einsteigen muss man schon selbst ...

✍ Anna von Bismarck, Isabell Hager



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