

Zuerst werden die Kekse gestrichen

Ein Plädoyer für gute Entscheidungen in der Krise – und Kekse

Die Zeiten werden schlechter. So sagt man, so denkt man. Die ersten Unternehmen haben schon Anfang des Jahres damit begonnen, die üblichen Sparmaßnahmen auszurufen. Nun sind alle dran. Die globale Finanzkrise ist da, und, viel bedrohlicher, die Rezession kommt.

Der Kuchen wird kleiner, und es wird schwerer, große Stücke abzubekommen: Auch die Konkurrenz hat Überkapazitäten und senkt die Preise; in der Organisation sind die Pfründe abgesteckt, man hält fest an dem, was man hat. Interessenkonflikte treten schärfer hervor.

Die Krise produziert schlechte Entscheidungen

Diese Interessenkonflikte werden nicht ausgetragen. Stattdessen werden reflexartig die alten Ansätze aus der Fibel des harten Krisenmanagers hervorgeholt:

- Einstellungsstopp und Entlassung von Zeitarbeitern
- PE-Budget streichen und Marketingausgaben kürzen
- Forschungs- und Entwicklungs- oder Business Development-Projekte auf Eis legen
- Reisen einschränken und Weihnachtsfeier absagen
- Kaffee und Kekse für Meetings streichen



Das heißt dann „Freeze“, die verordnete Duldungsstarre der Organisation. Unternehmen wirken dann wie Reptilien im Winter: Der Blick ist verengt, die Bewegung verlangsamt; Energie sparen, um den Selbsthalt des Systems nicht zu gefährden.

Fast jede der Maßnahmen kann sinnvoll sein, sogar das Streichen der Kekse. Es sind Symbole, die jedem sagen sollen: „Die Lage ist ernst“. Auch bietet die Krise

Anlass, alte Zöpfe abzuschneiden oder Wildwuchs einzudämmen. Interessenkonflikte werden durch die krisenverstärkte Macht der Hierarchie schlicht unterdrückt.

Schlechte Entscheidungen führen zu Zynismus

Die Unterdrückung einer vernünftigen Auseinandersetzung schlägt schnell zurück. Harte Entscheidungen treffen einige

In dieser Ausgabe

- | | | |
|--|---|---|
| 3 Kooperationen bewirken: SAP
Märkte der Zukunft erschließen | 5 Strategien entwickeln: ComForte
Strategieentwicklung für dezentrale Standorte | 6 Rückblende 1980
Metaplaner führen bei Volkswagen die Idee der Qualitätszirkel ein |
| 3 Viele Antworten – wenig Wissen
Wie die Marktforschung vom Diskurs profitiert | 5 „Laterales Führen“ in französischer Sprache gestartet | 6 Metaplan Trainings- und Seminartermine |
| 4 Verständigung moderieren: E.ON Energie
Wandel aktiv mitgestalten | 5 Neu bei Metaplan
Ralph Groener | |
| 4 Kommentar: Zukunft des Personalmanagements | 5 Metaplaner veröffentlichen
Stefan Kühl: Coaching und Supervision | |



7 Maximen für gute Entscheidungen in der Krise

Der in der Krise aufgebaute Handlungsdruck kann zu einer noch nicht gekannten, positiven Dynamik führen, wenn man es schafft, sich auf die wichtigen Entscheidungen zu konzentrieren und den Entscheidungsprozess so anzulegen, dass Kräfte freigesetzt und nicht blockiert werden.

1. Suche Investitionschancen statt Kosteneinsparungspotenziale.

Die Zukunft des Unternehmens wird nicht durch Kosteneinsparungen erreicht, sondern durch neue Ansätze, in die es zu investieren gilt.

2. Suche gezielt nach den Krisen-Chancen.

Nutze die Möglichkeiten, die sich aus der Krise ergeben: Wo sind wir besser als der Wettbewerber, welche Produkte sind gerade jetzt besonders gefragt?

3. Hinterfrage die bisherigen Paradigmen Deines Handelns.

Was lange richtig war, kann in der Krise falsch sein, auch wenn alle anderen es tun. Zwing dich dazu, den Rahmen Deines Handelns mitzudenken.

4. Halte Ausschau nach neuen Paradigmen.

Nachher mögen neue Regeln gelten. Wer diese in der Krise erkennt oder erschafft, kommt gestärkt daraus hervor.

5. Nutze die Kreativität der Organisation.

Komplexe Probleme haben selten einfache Lösungen. Die klugen Köpfe müssen besonders jetzt den Denkraum bekommen, in dem kreative Lösungen entstehen können.

6. Gehe den direkten Weg.

Hierarchien sind zweitrangig, Kompetenz entscheidet. Zu anstehenden wichtigen Entscheidungen werden diejenigen zusammengerufen, die etwas beizutragen haben.

7. Gehe unternehmerisch Risiken ein.

Entscheidungen werden bewusst unter Unsicherheit getroffen; „cover your ass“ Gutachten entfallen einfach.

härter als andere, und die haben gute Gründe, warum sie nicht einverstanden sind:

- Was nützt es, ein laufendes IT-Projekt einzufrieren, wenn doch mit wenig Mehraufwand eine schon nutzbare Zwischenstufe hätte erreicht werden können?
- Was nützt ein „qualifizierter Einstellungsstopp“, wenn die Salesleute fehlen, die den dringend benötigten Umsatz machen sollen?

Was nützt es?“ fragen sich die Betroffenen. Doch sie haben gelernt, in der Krise möglichst wenig Widerstand zu leisten. Das verstärkt fatalerweise die Steuerungs- und Herrschaftsillusion der Anweisenden. In der Krise scheint die Organisation endlich das zu machen, was angewiesen wird.

Allerdings geschieht dies unter systembedingter Ausschaltung der Intelligenz der Angewiesenen. Sie, die näher an den Sachproblemen dran sind, die besser als ihre Vorgesetzten einschätzen können, welches Projekt weiterzutreiben wäre, welche Position neu besetzt oder gar geschaffen werden müsste, die eine kluge Lösung beisteuern könnten, werden nicht gefragt.

Wenn der Druck nachlässt, wird klar, dass die Führenden ihre Glaubwürdigkeit auf dem Altar des Krisenmanagements geopfert haben. Zynismus breitet sich aus: die alten Konflikte kommen zurück, der verbindende gute Willen, an der „gemeinsamen Sache“ zu arbeiten, stellt sich nicht einfach wieder ein.

KaiMatthiesen@Metaplan.com

Dr. Kai Matthiesen ist seit 2001 Metaplaner, heute Geschäftsführender Partner von Metaplan Quickborn und Lehrbeauftragter für Handlungskompetenz an der Universität St. Gallen. Bevor er zu Metaplan kam, hat er bei Bertelsmann, in Familienunternehmen und in der New Economy in verschiedenen Führungsaufgaben gearbeitet.

Kooperationen bewirken: SAP

Märkte der Zukunft mit der Organisation von heute erschließen

Organisationen bearbeiten vorzugsweise Märkte, in denen sie bereits etabliert sind. Dabei bieten gerade neue Branchen oft größere Erfolgchancen. Beim Softwareunternehmen SAP kümmert sich deshalb der Bereich Branchenmanagement darum, Chancen dort zu sondieren, wo die Software-Schmiede bislang kaum vertreten ist. Mit der Ansprache mittelständischer Unternehmen betritt SAP weitgehend unbekanntes Terrain und trifft auf andere Marktstrukturen und Kundenbedürfnisse. Das Branchenmanagement muss bei der strategischen Marktbearbeitung auf die Unterstützung von Vertrieb, Marketing und SAP-Partnern bauen, kann aber nicht mit sofort messbaren Erfolgen bei ihren Marktbearbeitungsaktionen aufwarten. Um die Businesspartner künftig leichter zur Unterstützung zu mobilisieren, entwickelte Metaplan mit dem Branchenmanagement Strategien und Maßnahmenpakete.



Theoretisches Wissen in der Praxis erproben

Anhand von Projekten aus der Praxis erarbeiteten die Mitarbeiter des Branchenmanagements zusammen mit den Metaplanern konkrete Schritte, um die verschiedenen Partner besser in die Vorhaben einzubinden. In drei Workshop-Einheiten wurden die Elemente des „Lateralen Führens“ vermittelt, die Denkmuster und Handlungsspielräume der einzelnen Stakeholder analysiert und Maßnahmen

entwickelt. Zwischen jedem Workshop-Zyklus bestand genügend Zeit, die Überlegungen umzusetzen, so dass man sich in der darauffolgenden Einheit über die Erfahrungen austauschen und – wenn nötig – nachsteuern konnte. Damit bot der mehrwöchige Entwicklungszyklus allen Beteiligten eine gelungene Mischung aus der Vermittlung von theoretisch strategischem Wissen und der Anwendungsmöglichkeiten in der Praxis.

Franklbold@metaplan.com

Viele Antworten – wenig Wissen Wie die Marktforschung vom Diskurs profitiert

Um herauszufinden, warum sich Kunden für oder gegen ein Produkt entscheiden, verfeinert eine ganze Marktforschungsindustrie ständig ihre Methoden. Bei Befragungen, Interviews oder Fokusgruppen wird jedoch stets davon ausgegangen, dass den Akteuren die Motive ihres Handelns mehr oder weniger bewusst sind. Besonders im Business to Business reduzieren sich die Aussagen meist auf eine nüchterne Kosten-Nutzen-Abwägung, weil diese in der Geschäftswelt das Motiv mit der höchsten Legitimität ist.

Bei näherem Hinsehen spielen gerade hier noch andere Dinge eine Rolle. Professionelle Denkstile, mangelndes Verständnis und fehlende Kompetenzen, interne Regelungen oder mikropolitische Machtspiele sind wirkmächtige Faktoren, die Entscheidungen beeinflussen. Meist werden sie aber nicht reflektiert und noch weniger ausgesprochen. Sie entziehen sich deshalb dem Blick der Marktforscher.

Will man an die nicht ausgesprochenen Motive herankommen, muss hinter die Kulissen der genannten Argumente

geschaut werden. Zum Beispiel, in dem man genau das zum Thema macht, worüber sich Kundengruppen uneinig sind. Nicht der Konsens, sondern die diskursive Auseinandersetzung kann Motive offen legen. Der Diskurs verlässt das vorgegebene Frage-Antwortschema und kommt Denk- und Verhaltensmustern auf die Spur, die die Entscheidungen und das Handeln von Kunden bestimmen. Mit den Methoden der Marktforschung werden diese bisher nur unvollkommen reflektiert.

Franklbold@metaplan.com

Verständigung moderieren: E.ON Energie

Wandel aktiv mitgestalten

E.ON Energie ist eines der führenden privaten Energiedienstleistungsunternehmen in Europa. In der E.ON AG sind rund 44.000 Mitarbeiter der E.ON Energie für das Strom- und Gasgeschäft in Zentraleuropa zuständig. 17 Millionen Kunden erhalten von E.ON Energie Strom, Gas und vielfältige Dienstleistungen rund um die Energie.

Vor neuen Herausforderungen

Die Vision von E.ON, der weltweit führende Anbieter von Strom und Gas zu werden, lässt sich nur mit gut qualifizierten und engagierten Mitarbeitern erreichen. Eine Herausforderung für den Personalbereich ist neben der Gewinnung geeigneter Mitarbeiter deshalb auch die durch das internationale Wachstum von E.ON bedingte Entwicklung der Mitarbeiterstruktur. Das bedeutet, internationale Kollegen zu motivieren, in der Zentrale in Deutschland zu arbeiten, sowie deut-



sche Mitarbeiter verstärkt im Ausland einzusetzen. Für diese und viele andere Themen gilt es, umfassende Personalstrategien zu entwickeln.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bereichs Personalpolitik und -kommunikation der E.ON Energie AG gestalten als Kompetenzcenter für Tarifpolitik, Gremienarbeit, Mitbestimmung, personelle Zukunftsthemen und Mitarbeiterkommunikation den Wandel und bewe-

gen sich dabei zwischen Vorständen, Projektleitern, Betriebsräten – und das in 13 Ländern Europas. So hat das Team um den Bereichsleiter Andreas Ladda nicht nur etwa den Verkauf von Kraftwerken an das schwedische Unternehmen Statkraft begleitet, sondern auch für die Einführung einer neuen Regionalstruktur in Deutschland den Weg geebnet. Der Bereich Personalpolitik und -kommunikation der E.ON Energie AG muss auf Wandel nicht nur reagieren, sondern ihn vorausdenken und aktiv mitgestalten.

Kommentar

Zukunft Personalmanagement – vom Verwalter zum Vordenker?

Personal- bzw. HR-Abteilungen müssen laut FTD heute ihr Tätigkeitsprofil und ihre Positionierung im Unternehmen neu ausrichten. Da klassische Aufgaben wie die Lohnbuchhaltung ausgelagert sind oder durch IT-Systeme übernommen werden, müssen neue Handlungsfelder gesucht werden. In größeren Unternehmen ist die Aufspaltung in Personalverwaltung und -entwicklung sowie Personalstrategie schon Realität. Neue Aufgaben wie ‚Veränderungen vorantreiben‘ oder die ‚strategische Ausrichtung von Geschäftsbereichen‘ können aber genauso gut von internen Beratern oder externen Dienstleistern erbracht werden. Damit wächst der Rechtfertigungsdruck für Personaler und sie müssen ihren ‚Mehrwert‘ tagtäglich beweisen.

In der Beratungsarbeit von Metaplan zeigt sich, dass sich Personalabteilungen als Agenten von Veränderung in ihren Unternehmen verstehen. Sie sind oft erfolgreich, wenn es um

Personalentscheidungen und karriererelevante Fragen geht. Die Vertrautheit mit dem Betriebsrat und arbeitsrechtlichen Vorschriften nutzen sie als machtpolitisches Pfund, aber die praktische Anerkennung als strategischer Partner der Geschäftsführung bleibt oft nur ein Lippenbekenntnis.

Wollen Personaler auf Augenhöhe mit der oberen Führungsetage mitreden, müssen sie die unternehmensrelevanten Themen früh aufspüren und vorantreiben. Nur wenn sie es schaffen, die Logik der Unternehmensbereiche diskursiv nachzuvollziehen, können sie sich zu Business-Partnern entwickeln und entscheidende Impulse setzen. Personalexpertise mit den Kenntnissen des Geschäftes zu verknüpfen sind ein wichtiges Alleinstellungsmerkmal für die Personalbereiche. Dies wird helfen, ihre Rolle als Vordenker im Unternehmen auszubauen.

Frankbold@metaplan.com

Die Zukunft gestalten

In einem von Metaplan moderierten Prozess erarbeiteten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter rund um den Bereichsleiter Andreas Ladda, wie mit diesen Herausforderungen umzugehen ist und wie eine gute Zukunftsausrichtung des Bereiches aussehen kann. „Die Ausrichtung eines Teams auf neue Herausforderungen und Aufgaben kann nicht neben dem Tagesgeschäft gemeistert werden. Sie muss genauso wie die Strategien für das Unternehmen abseits der Tageshektik in gemeinsamer Diskussion erarbeitet werden“, so Andreas Ladda. Die Ergebnisse dieses Diskussionsprozesses im Bereich Personalpolitik und -kommunikation sind eine klarere Priorisierung der Arbeitsfelder und die Festlegung konkreter Schritte zur Umsetzung von Maßnahmen, um für die Zukunft noch besser gerüstet zu sein.

ChristophNahrholdt@metaplan.com

Metaplan inside

Neu bei Metaplan:
Ralph Groener

Für Ralph Groener stellten bereits das Abitur auf dem französischen Gymnasium in Berlin und das anschließende Studium der Soziologie, Ethnologie und Geopolitik in Nizza sowie an der Pariser Sorbonne die Weichen für sein interkulturelles Interesse. Er forschte über interkulturelles Management bei international tätigen Großhandelsunternehmen, arbeitete für Beratungsfirmen und Organisationen wie Green Peace. Seit Juni 2008 ist er als Berater bei Metaplan und verstärkt das Team in Versailles.

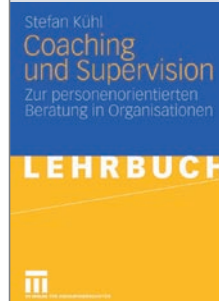


RalphGroener@metaplan.com

Metaplaner veröffentlichen

Professionalisierung
für Profis

Stefan Kühl reagiert mit seinem neuen Buch „Coaching und Supervision“ auf das wachsende Bedürfnis von Beratern und Coachs nach wissenschaftlicher Fundierung von personenorientierten Beratungsprozessen und auf ihren Wunsch sich zu professionalisieren.



Sein Buch informiert umfassend über den theoretischen Hintergrund und gibt durch seine organisationssoziologische Einbettung außerdem Anregungen für die Praxis. Als Querdenker in der Organisationsentwicklung bekannt, werden Köhls Themen nicht jedem behagen. Zeigt Stefan Kühl doch auf, dass Coaching und Supervision häufig eine Entlastungsfunktion für die Organisation hat, denn sie helfen, die strukturellen Probleme zu personalisieren.

Stefan Kühl: **Coaching und Supervision, Wiesbaden 2008, Vs Verlag**

Stefan Kühl: Coaching und Supervision, Wiesbaden 2008, Vs Verlag

Strategien entwickeln: comForte

Strategieentwicklung für
dezentrale Standorte

Das deutsch-amerikanische Unternehmen comForte entwickelt Software, die bei der Autorisierung von Kreditkartenzahlungen benötigt wird. comForte-Produkte werden dort eingesetzt, wo es um hohe Verlässlichkeit geht wie bei Banken, Kreditkarten-Organisationen oder in der Automobilproduktion. Entwicklung und Vertrieb sind bei comForte dezentral organisiert – mit mehreren Standorten in Deutschland und den USA.

Im jährlichen Strategie-Workshop treffen sich Geschäftsführung sowie die Leiter von Entwicklung und Vertrieb, um die übergeordnete Ausrichtung für das Unternehmen zu bestimmen. Die knappe Zeit muss effizient genutzt werden. Bei der Vorbereitung und Moderation des diesjährigen zweitägigen Strategie-Workshops konnte Metaplan nachhaltig beraten und helfen.

Vor dem Workshop prüften die Geschäftsführer Dr. Michael Rossbach und Knut Rossbach mit den Quickbornern die relevanten Themen. Nach Vorgesprächen mit den Teilnehmern und der Auswertung ihrer Einschätzungen wurde eine detaillierte Agenda festgelegt: Es ging vorrangig um die Kooperation mit anderen Unternehmen in Entwicklung und Vertrieb, die Prioritäten in der Entwicklung neuer Programme sowie die Expansion in neue Marktsegmente. Dazu müssen Ressourcen bereitgestellt und die Qualität in Programmierung und Support gesichert werden. Der präzise, mit allen Beteiligten abgestimmte Fahrplan des Workshops gewährleistete, dass nach zwei Tagen konzentrierten Diskurses die Marschrichtung für comForte und die nächsten Arbeitsschritte feststanden.

ArminWerner@Metaplan.com

Die Schweizer Handelskette Migros startet
Laterales Führen in französischer Sprache

Führungskräfte arbeiten immer häufiger über Bereiche und Abteilungen hinweg an gemeinsamen Projekten. Hierarchien und Entscheidungskompetenzen sind oft nicht definiert. Das Metaplan Seminar „Laterales Führen“ vermittelt, wie ohne klare Machtstrukturen bessere Ergebnisse erzielt werden. Für Manager der Schweizer Handelskette Migros wurde das Konzept in dem Seminar „Management transversal“ erstmalig in französischer Sprache umgesetzt. Die Leitung teilte sich ein deutsch-französisches

Metaplan-Team, das neben der Übersetzungsarbeit neue dramaturgische Elemente konzipiert hatte. So vermittelte das Seminar auch in einem anderen kulturellen und sprachlichen Kontext den Teilnehmern wichtige Anregungen, wie sie in bereichsübergreifenden Vorhaben und ohne hierarchische Weisungsbefugnis ihre Anliegen voranbringen können. Den Eignungstest im französischsprachigen Markt hat „Laterales Führen“ mit Bravour bestanden ... voilà.

ThereseNote@metaplan.com

Rückblende 1980

Metaplaner führen bei Volkswagen die Idee der Qualitätszirkel ein

Im Rahmen des Zukunftsprojektes „Qualität“ bei Volkswagen führt Metaplan die Idee der Werkstattzirkel ein. Die Zirkel sollen die übermäßige Spezialisierung überwinden, die den komplexen und zugleich flexiblen Fertigungsstrukturen nicht mehr gerecht wird. Der einzelne Mitarbeiter erhält in den Zirkeln einen Eindruck vom Zusammenhang des Produktionsprozesses und entwickelt Verbesserungen im eigenen Arbeitsumfeld.

Für die Schichtarbeiter sind die Werkstattzirkel eine neue Form des Lernens, auf die sie in Klausuren mit Management und Betriebsräten vorbereitet werden. Die Zirkel selbst werden dann mit Teil-

nehmern aus unterschiedlichen Bereichen und von den Meistern vor Ort durchgeführt und widmen sich nach einem vorbereiteten Ablauf einem bestimmten Thema. Nach fünf Treffen lösen sich die Zirkel auf.

Neben VW berät Metaplan noch zahlreiche andere Firmen bei der Konzeption von Werkstatt- und Qualitätszirkeln wie Bosch Siemens Hausgeräte, Daimler Benz, Magirus-Deutz AG, Mannesmann Röhrenwerke, MTU, Wabco, Kugelfischer oder SWF. Bei Volkswagen werden die Zirkel 1983 mit dem Qualitätspreis des Unternehmens ausgezeichnet.

HansjoergMauch@metaplan.com



Metaplan Trainings- und Seminartermine

Die Termine für die Metaplan-Trainings in 2009 können ab sofort online gebucht werden. Im kommenden Jahr bieten wir eine größere Zahl an Terminen und Veranstaltungsorten an. Darunter auch vier Termine für das Basistraining M1 in englischer Sprache. **Das ausführliche Programm finden Sie unter www.metaplan.de.**

Qualifizierungsprogramm Strategieentwicklung und Organisationsgestaltung im Diskurs

22./24.01.2009	Quickborn	Strategien entwickeln
26./28.03.2009	Quickborn	Märkte explorieren

M1 Metaplan-Moderation Mit den Basistechniken Gespräche effizient führen

12./13.01.2009	Düsseldorf	02./03.03.2009	Quickborn
19./20.01.2009	Quickborn	17./18.03.2009	Zürich
02./03.02.2009	Quickborn	23./24.03.2009	Wiesbaden
16./17.02.2009	Berlin	30./31.03.2009	Quickborn
24./25.02.2009	Quickborn (Englisch)		

M2 Metaplan Workshops Workshops zielorientiert gestalten und vorbereiten

14./15.01.2009	Düsseldorf	18./19.02.2009	Berlin
21./22.01.2009	Quickborn	04./05.03.2009	Quickborn

M3 Metaplan Diskursführung Auffassungen verändern und Denkgebäude öffnen

28./29.01.2009	Quickborn	25./26.03.2009	Wiesbaden
04./05.02.2009	Quickborn	01./02.04.2009	Quickborn

Managementseminar Laterales Führen Führen ohne hierarchische Weisungsbefugnis

26./27.01.2009	Quickborn	10./11.03.2009	Düsseldorf
----------------	-----------	----------------	------------

Impressum

Metaplan®

V.i.S.d.P.: Dr. Frank Ibold

Goethestraße 16, 25451 Quickborn
 Telefon: +49 4106-6170
 Telefax: +49 4106-617100
 E-Mail: FrankIbold@metaplan.com
www.metaplan.de

Redaktion: connecting team,
 Frankfurt am Main, Regina Eisele
 Gestaltung: 11D-Kommunikation,
 Frankfurt am Main

Beiträge sowie Internetadressen sind gründlich geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden.



Quickborn | Versailles | Princeton