

Metaplan® Newsletter

Schwerpunkt: Gute Führung



Inhalt dieser Ausgabe:

Neue Führung braucht das Land

Warum ein Mentalitätswechsel an der Spitze überfällig ist **Seite 1**

Was ist das postheroische am Management?

Dirk Baecker über die (Management-)Helden von heute **Seite 3**

Was starke Marken ausmacht

Unternehmen wie die Lenze SE erforschen systematisch den Markt – und sich selbst **Seite 4**

Weit gekommen – und jetzt?

Qualifizierungsprogramm für erfahrene Führungskräfte und Berater **Seite 5**

300 Experten, 1 Strategie

Branchenleader formulieren Strategie für die Schlüsselindustrie Photonik **Seite 6**

Von links nach rechts:

Robert Bosch, Bill Gates, Daniel Swarovski, Reinhard Mohn, Miuccia Prada, Richard Branson, Steve Jobs, Alfred Herrhausen, Melitta Bentz

Weitere Themen:

Metaplan auf der DGFP **Seite 7**

Managementseminar Antizipatives Führen **Seite 7**

Trainings- und Seminarkalender: Diskurs **Seite 8**

Kleines Metaplan-Wörterbuch (II) **Seite 8**

Neue Führung braucht das Land

Die Zeiten ändern sich. Die Wirtschaft ändert sich. Nur die Vorstellung von der Unternehmensführung wandelt sich im Schneckentempo. Dabei ist ein neues Führungsverständnis längst überfällig

Früher war alles einfacher, auch in den Vorstandsetagen. Im heroischen Zeitalter des Managements hatte der Mann an der Spitze immer recht (und es war fast immer ein Mann), die Linienfunktionen führten lediglich aus, was er anordnete, und wenn er mal nicht recht hatte, ging das Unternehmen eben mit ihm unter. Es war die goldene Ära der Grundigs, Quandts und Brauns. Max Braun beispielsweise, Gründer des gleichnamigen Haushaltsgeräteunternehmens, war berüchtigt dafür, dass er seine Ingenieure notfalls ein paar Tage in der Firma einschloss, bis ihnen der geforderte technische Kniff eingefallen war.

Das ist lange her. Heute ist alles etwas komplizierter. Umso erstaunlicher ist es, wie sich in manchen Vorstandsetagen versprengte Prätorianer des heroischen Managements behaupten. Jeder kennt jene fixierten Macher, die Mitarbeiterleistungen geschickt als ihre eigenen und persönliches Interesse als jenes des Unternehmens verkaufen. Egomatische Einzelkämpfer, die einen privilegierten Zugang

zur Wahrheit zu genießen scheinen und es exzellent verstehen, komplexe Fragen mit vereinfachenden Antworten zu ersticken. Vermeintliche Überflieger, die von manchem Aktionär, Finanzjournalisten und Mitarbeiter still verehrt werden – in der ebenso naiven wie kruden Hoffnung, der da oben möge besser als alle Anderen wissen, wo's langgeht.

Dabei geht die Arbeitswelt, in der diese selbsternannten Sonnenkönige herrschen konnten, gerade vor unseren Augen unter. „Auch ein noch so leistungsfähiger Chef an der



„Früher hatte der Chef immer recht. Und wenn nicht, ging das Unternehmen eben mit ihm unter.“

Kai Matthiesen, Partner Metaplan

Unternehmensspitze“, stellt Reinhard K. Sprenger fest, „kann ohne die Zuarbeit hervorragender Fach- und Führungskräfte nicht erfolgreich sein.“ Das galt zwar schon immer, heute aber wird die „Lonely at the top“-Illusion im Express-tempo entzaubert. Rund um die Dinosaurier des heroischen Managements prasseln Meteoriten in Form radikal gewandelter Paradigmen nieder – Realitäten, die ihr Führungskonzept so vorgestrig aussehen lassen wie die Schreibmaschine und „Fräulein Müller zum Diktat!“.

Vernetzung. Nie zuvor arbeiteten Fachkräfte, Unternehmen und Volkswirtschaften so vernetzt wie heute. Je größer und globaler aber eine Organisation, umso geringer die Steuerungsaautonomie für individuelle Akteure. Projekte ergänzen etablierte Prozesse, temporäre Partner kooperieren mit Stabsstellen, externe Dienstleister übernehmen die vormaligen Aufgaben interner Abteilungen. Anstatt lediglich Linienfunktionen zu dirigieren, müssen Führungskräfte heute auch noch ständig wechselnde Projektpartner orchestrieren.

Interdependenz. In einer vernetzten, in Echtzeit interagierenden Welt lassen sich die (Spät-) Folgen von Entscheidungen immer weniger abschätzen. Vermeintlich richtige Entscheidungen können zu ungeahnten Kollateralschäden führen. Wer sie vermeiden und wirklich etwas im Markt bewegen will, muss jene zu Rate ziehen, die es wissen und umsetzen müssen. Tatsächlich wird die Ideen- und Informationsquelle Mitarbeiter jedoch immer noch geflissentlich ignoriert, wie ein US-Forscherteam* kürzlich nachwies: Im untersuchten Technologiekonzern behielten Mitarbeiter die Mehrheit ihrer Ideen und Hinweise für sich – aus Angst vor Repressionen oder im kuriosen Glauben, ihre Vorgesetzten wüssten es ohnehin besser.

Das Schlüsselwort für wirkungsvolles Management heißt nicht mehr Weisungsbefugnis sondern Diskurs.“ Bennet van Well, Metaplan

Komplexität. Wer komplexe, unscharf definierte Aufgaben lösen muss, ist auf Zusammenarbeit angewiesen. Er ist davon abhängig, dass die Akteure mitdenken und ihre Ressourcen einbringen. Dazu aber muss er erst einmal seine Interessen deutlich machen – und jene seiner Untergebenen und Umgebenden aufnehmen, die aus ihrer jeweilig anderen Perspektive zum Erfolg beitragen wollen.

Qualifikation. Wer dennoch hochqualifizierte, anspruchsvolle Mitarbeiter mit Anweisungen führen will, muss mindestens so schlau sein wie sie. Das aber überfordert selbst den bestausgebildetsten Manager. Auf Dauer verliert er damit seine High Potentials, seine Autorität oder beide.

Und weil das so ist, heisst das Schlüsselwort wirkungsvollen Managements nicht mehr Weisungsbefugnis, sondern Diskurs.

Im **Diskurs** werden aus Zuhörern Mit-Denker und Mit-Macher, die Wissen, Können, Kontakte und Energie zur Verfügung stellen. Im Diskurs gewinnen Führungskräfte Mitunternehmer, die mitziehen, anstatt Vorhaben offen oder verdeckt zu blockieren. Im Diskurs formen sich Organisationen, die durchdacht, krisenfester und kraftvoller agieren. Von den Frauen und Männern an der Unternehmensspitze verlangt **Diskursives Management** ein völlig anderes Selbstverständnis. Sie müssen sich künftig als Konstrukteure sozialer Wirklichkeiten begreifen. Sie müssen ihre Organisation so konfigurieren, dass abweichende Meinungen gehört und daraus neue Einsichten gewonnen werden. Sie müssen schwache Signale, mit denen sich ein Sturm ankündigt, vom Hintergrundrauschen der Querulanten

unterscheiden lernen. Sie müssen per Diskurs gerichtete Führungsimpulse setzen – wohlweisend, dass sie zwar zu richtigeren, aber unbequemen Schlüssen gelangen können.

Auch die Führungskräfte von morgen werden noch Entscheidungen treffen. Aber ihre wichtigste Aufgabe wird darin bestehen, im Diskurs die Prämissen für die Entscheidungen im Unternehmen zu gestalten. Plattformen zu organisieren, auf denen die unterschiedlichen Interessen aufeinandertreffen können. Den Kontext zu steuern. Die richtigen Leute an die richtigen Stellen zu setzen. Ihnen zuzuhören. Und sie machen zu lassen.

Diesen Typus der neuen, diskursiven Entscheider findet man heute bereits in vielen Geschäftsbereichen, Abteilungen, Projekten und sogar Unternehmensvorständen. Man muss sich nur umschaun. Zu erkennen sind sie ganz leicht an einigen typischen Merkmalen.

- Sie agieren responsiv. Für sie zählt nicht die eigene, sondern die beste Idee mit der überzeugendsten Begründung
- Sie wissen (und signalisieren), dass ihre Position auch eine neben vielen anderen ist. Sie kennen die Autorität ihrer Position, nutzen diese aber nicht, oder allenfalls, um ein Exempel zu statuieren. Sie agieren auf Augenhöhe.
- Sie sind stark genug, starke Leute neben, über und unter sich zu fördern.
- Sie binden Andere in Entscheidungen ein und übernehmen dennoch selbst die Verantwortung.
- Sie exponieren sich nicht übermäßig, sondern sorgen im Gegenteil dafür, dass das Unternehmen auch ohne sie funktionieren könnte.
- Sie begreifen das Unternehmen als Kooperations-Arena, die so zu gestalten ist, dass man an der Sache arbeitet.

Allmählich übernimmt diese neue Generation von Führungskräften die Ruder. Es sind Mutige, die neue Anstöße geben, positive „Engelskreise“ in Gang setzen, wie man sie in Anspielung auf die berüchtigten Teufelskreise nennt, und auf diese Weise eine neue Führungspraxis entstehen lassen. Und die damit genau das tun, was eine Führungskraft auszeichnet: In Führung gehen.



KaiMatthiesen@metaplan.com
BennetvanWell@metaplan.com

*James R. Detert, Linda K. Treviño: „Speaking Up to Higher-Ups: How Supervisors and Skip-Level Leaders Influence Employee Voice“, erschienen in „Organisation Science“



Was ist das postheroische am Management?

Heroische Einzelkämpfer waren gestern. Die Helden des postheroischen Managements brauchen nicht nur ein umfassend neues Gesellschafts-, Organisations- und Managementverständnis, sondern auch eine grundlegend erneuerte Sprache, meint Dirk Baecker

Früher wurde als Held des Managements gefeiert, wer entweder beeindruckend triumphierte oder großartig scheiterte. Alle anderen galten als bloße Beobachter. Mitarbeiter, Kunden und andere Stakeholder waren lediglich Zaungäste, die dem Weltenlauf nichts hinzuzufügen hatten, sondern allenfalls die anfallenden Arbeiten erledigten.

Das postheroische Management hingegen befreit die Beobachter aus ihrer passiven Rolle. Es verwandelt sie von Passivposten in Akteure. Jeder ihrer Arbeitsschritte ist eine Entscheidung. Helden stören nach diesem Verständnis nur. Helden sind Leute, die den Blick für die Gegenwart scheuen und sich stattdessen auf ihre Zukunft, ihre glorreiche Zukunft, konzentrieren. Was uns interessiert, sind die Ressourcen der Beobachtung, die angezapft werden müssen, um zu besseren Entscheidungen zu kommen. Wir suchen nach einem Management, das in der Lage ist, der Gegenwart und ihren strategischen Möglichkeiten nicht auszuweichen, sondern sich ihr zu stellen.

Dabei wissen wir, dass die Praxis des Managements vielfach besser ist als ihr Ruf. Wir wissen aber auch, dass Selbstverständnis und Selbstbeschreibung dieser Praxis nur selten gewachsen sind. Mit anderen Worten, wir handeln intelligenter, als wir reden.

Helden sind Leute, die den Blick auf die Gegenwart scheuen

Unter dem Stichwort des postheroischen Managements versuchen wir, die Managementlehre, also das Reden über das Management, auf die Höhe seiner eigenen Praxis zu bringen. Wie viel Klugheit steckt selbst in einem schlechten Management? Woran hat sich ein schlechter Manager, ein schlechtes Management, offensichtlich mit Erfolg bereits angepasst? Um Fragen dieser Art – ganz zu schweigen von den Fragen an ein gutes Management – stellen zu können, gehen wir davon aus, dass wir die Perspektive der Betriebswirtschaftslehre erweitern müssen.

Die Sprache von Kosten und Nutzen, von Soll und Ist, von Effizienz und Ineffizienz taugt bereits viel, um Organisationen unter Druck zu setzen, die andernfalls in ihren eigenen Routinen erstarren würden. Um aber zu verstehen, wie viel Schaden eine Nutzenorientierung anrichten kann, welche Defizite in einer Solldefinition stecken und wie viel Ineffizienz die Orientierung an Effizienzkriterien nach sich zieht (dies alles in Variation der präzisen Frage von Ronald H. Coase nach dem Preis des Preissystems), müssen wir den Rahmen in den Blick nehmen. Es gilt den Rahmen zu untersuchen, innerhalb dessen diese Sprache Sinn macht und außerhalb dessen sie nur Begriffsstützigkeit bewirkt.

Nicht die begeisternde, sondern die kluge Entscheidung bringt eine Organisation weiter

Aber auch die Perspektive der Managementphilosophie gilt es zu erweitern. Diese hat ja mit Erfolg dafür geworben, Manager nicht als Rationalitäts-, sondern als Motivationsvirtuosen zu verstehen. Nicht die richtige Entscheidung bringt nach diesem Verständnis eine Organisation weiter, sondern die begeisternde Entscheidung. Aber wer will schon dauernd begeistert werden oder sein? Es geistern genügend Gespenster durch die Welt. Wichtiger ist daher ein Management, das zugleich als Führung verstanden werden kann. Das Management rechnet mit der Wirtschaft genau so, wie die Führung mit der Gesellschaft rechnet. Beide wissen, dass sie ihrer Organisation nicht alles zumuten können, nicht jede Kostenrechnung und nicht jeden Gewinn, nicht jede Verantwortungsübernahme und nicht jede Selbstüberschätzung. Am wichtigsten ist daher jener Blick für die Verhältnisse, den keine Wissenschaft bislang zu operationalisieren vermochte.

Diese Verhältnisse müssen wir uns anschauen, analysieren und verstehen. Denn genauso wenig, wie ein Management ohne die umgebende Organisation verstanden werden kann, macht eine Analyse von Organisation und Management ohne ein Verständnis der Gesellschaft Sinn. Uns interessieren daher Management, Organisation und Gesellschaft in ihrem unreduzierten Dreiklang. Wir halten den Manager für den Virtuosen dieses Dreiklangs und den Berater für denjenigen, der ihm dabei den Rücken frei hält.

Disharmonisch wird es immer dann, wenn jemand auf die Idee kommt, das eine wäre ohne das andere zu haben – also eine Gesellschaft ohne Organisationen (die Zivilgesellschaft), eine Organisation ohne Gesellschaft (die Planung), eine Organisation ohne Management (die Bürokratie) oder ein Management ohne Organisation (das Team). Jede der drei Variablen fällt entweder gar nicht auf oder nur deswegen, weil sie den anderen ins Gehege kommt. Das Spiel kann man fortsetzen, aber wir halten es für unfruchtbar. Und wir glauben, dass es nur so lange gespielt werden muss, wie die Begriffe und die passenden Bilder für diese Variablen fehlen. Was uns vorschwebt, ist eine systemische Managementlehre, die so dezentral entsteht, wie es postheroischen Managementkompetenzen in ihren besten Momenten ansteht.



Der Soziologe Dirk Baecker ist Inhaber des Lehrstuhls für Kulturtheorie und -analyse an der Zeppelin University und Mitherausgeber der „Revue für postheroisches Management“
dirk.baecker@zeppelin-university.de



Was Marken stark macht

Diskursive Marktexploration. Eigentlich ist es ganz einfach: Eine Unternehmen ist dann erfolgreich, wenn sich viele Kunden für seine Produkte entscheiden. Welches sind aber die Produkte, die Kunden künftig kaufen werden? Weshalb wählen sie ausgerechnet diese Produkte (und warum wählen Andere sie nicht)? Und wer sind überhaupt die Kunden beziehungsweise jene, die über einen Kauf entscheiden?

Ein Unternehmen, das sich mit diesen Fragen auseinandersetzt, beschäftigt sich letztlich mit seiner Marke. Denn Marken als profilierte Wahrnehmungen in den Köpfen der Kunden entscheiden ganz wesentlich über den Erfolg eines Angebots. Das gilt vor allem in stagnierenden, hoch kompetitiven Märkten wie dem Maschinenbau. Und es gilt einmal mehr für Unternehmen, die individuelle, den Erfordernissen ihrer Kunden perfekt angepasste Technologien entwickeln. Firmen wie die Lenze SE zum Beispiel.

„Wenn man damals eine Umfrage gemacht hätte bei Leuten, die 40 waren und irgendwo im Mittelwesten lebten, und die gefragt hätte: Leute, wollt ihr Rock'n Roll – dann würden wir heute noch auf ihn warten.“

Frank Lowe, Werber

Der niedersächsische Maschinenbauer mit Niederlassungen, Vertriebs- und Servicepartnern in 60 Ländern der Welt gilt als eines der innovativsten deutschen Unternehmen. Lenze Automatisierungs- und Antriebslösungen finden sich heute unter anderem in der Automobil-, Papierverarbeitungs-, Druckmaschinen- und Fördertechnikindustrie. Viele dieser Unternehmen haben gerade mit massiven Ordereinbrüchen zu kämpfen. Umso erfolgsentscheidender ist es für Lenze, heute als starke Marke wahrgenommen zu werden, die genau versteht, was ihre Kunden brauchen. „Eine erfolgreiche Markenpositionierung“, erklärt Metaplan-Berater Bennet van Well, „setzt per Definition ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse und relevanten Markttrends voraus. Und daran beginnen wir gerade mit Lenze SE zu arbeiten. Mit anderen Worten: Wir stellen Fragen.“

Frage 1: Was wollen wir wissen?

Traditionell versuchen Unternehmen die Wünsche ihrer Kunden über quantitative Marktbe-

fragungen zu erforschen. Ergebnis: Meist viele Antworten, aber wenig wirkliche Einsichten. Denn all die relevanten Aspekte, die dem Auftraggeber nicht präsent sind, fallen bei einer solchen Befragung zwangsläufig durchs Raster. „Nur wer die richtigen Fragen stellt, kann auch die wirklich relevanten Antworten erhalten“, so van Well.

Die Metaplan-Methode der Diskursiven Marktexploration setzt daher weitaus offener und zugleich tiefer an. Zusammen mit einem Auftraggeber wie Lenze definieren die Metaplan-Berater zunächst das strategische Ziel der Marktbefragung, die zu erforschenden Themen und einen Kreis externer wie interner Interviewpartner. Im Falle der Lenze-Gruppe beispielsweise interessiert das Unternehmen unter anderem die Frage, wie es von seinen Kunden wahrgenommen wird. Welche Lösungen Kunden von ihm erwarten – und wie sich diese Lösungen künftig verändern müssen. Letztendlich geht es also um die Frage, wie die Marke Lenze in Zukunft erfolgreich sein kann.



Lenze SE

Als Spezialist für die Antriebs- und Automatisierungstechnik versorgt die Lenze SE Kunden in aller Welt mit Produkten wie beispielsweise Frequenzumrichter, Servo-Antrieben, Motoren, Engineeringsoftware und Verbindungstechnik. Dabei versteht sich das Unternehmen als Lösungspartner, der für seine Kunden entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette ganzheitliche Antriebs- und Automatisierungssysteme entwickelt. Der Konzern mit Sitz in Hameln wurde 1947 vom ehemaligen Mannesmann-Exportdirektor Hans Lenze gegründet und ist heute eine Aktiengesellschaft Europäischen Rechts. Im Geschäftsjahr 2008/2009 erwirtschafteten die 3.000 Lenze-Mitarbeiter einen Umsatz von 505 Millionen Euro.

www.lenze.com/de

Frage 2: Wen befragen wir? Und wonach fragen wir genau?

„Wir sind wirklich gespannt auf die anstehenden explorativen Interviews“, sagt Berater van Well, „In solch intensiven Gesprächen stößt man eigentlich immer auf Faktoren, die weder wir noch unsere Auftraggeber auf dem Schirm haben. Die aber umso entscheidender sein können. Je tiefer die Interviews gehen, desto klarer werden diese Faktoren.“

„Nur wer die richtigen Fragen stellt, bekommt die wirklich relevanten Antworten.“

Bennet van Well, Metaplan

Nach dieser ersten Interviewrunde werden dann generalisierte Hypothesen gebildet: Welches sind die Entscheidungsparameter für den Einsatz von Lenze-Produkten? Warum wählen Kunden ein bestimmtes Lenze-Produkt? Und warum gerade nicht?

Im nächsten Schritt überprüft man diese Hypothesen in Workshops mit Entscheidern aus unterschiedlichen Unternehmen anhand echter Kundenprojekte. Dabei werden die Kundenprojekte so ausgewählt und aufbereitet, dass sie die generalisierten Hypothesen transparent abbilden und von allen Teilnehmern diskutiert werden können. Häufig heisst es beispielsweise in Unternehmen „Unser Produkt wird nicht gekauft, weil es zu teuer ist“, weiß van Well. „Wenn man aber die tatsächlichen Kundeninteressen erkundet, stellt man fest, dass der Preis meist erst das dritt- oder viertrangige Entscheidungskriterium bildet. Oft sind es ganz andere Produktfeatures, die für den Kunden zählen. Ohne diese Features kann das Unternehmen den Preis für ein Produkt noch so drastisch senken – und wird dennoch nicht mehr verkaufen. Unsere Aufgabe ist es daher, diese Features zu identifizieren.“

Frage 3: Was verraten uns die Antworten?

Eine diskursive Marktexploration greift weit über Produkteigenschaften hinaus. Häufig bringt sie grundlegende Erkenntnisse, die das Unternehmen in seiner strategischen Ausrichtung verändern. Einige Typische lauten so:

- Unsere Argumente waren relevant, werden es in sich wandelnden Märkten aber künftig nicht mehr sein.

- An unseren customer touch points erreichen wir gar nicht die relevanten Entscheider. Unsere Argumente sind für die Entscheidungen unserer Kunden nicht relevant.
- Wir werden ganz anders wahrgenommen, als wir es uns vorgestellt hatten.
- Unsere schiefe Selbstwahrnehmung mündete in eine fehlgeleitete Markenstrategie.
- Wir wissen jetzt, auf welche differenzierenden Attribute unsere Markenpositionierung aufbauen muss.
- Wir verstehen jetzt präziser, wie die Entscheider über unsere Kunden denken.
- Wir wissen, wer wir sind.

Frage 4: Und wie setzen wir es um?

„Ein Unternehmen, das wie Lenze die relevanten Markttreiber identifiziert, das sich selbst in der Kundenwahrnehmung überprüft und seine Markenstrategie schärft, kann deutlich zielgerichteter agieren“, meint van Well. Anhand dieser Daten kann das Unternehmen dann regelmäßig überprüfen, wie effektiv es tatsächlich die Wünsche seiner Kunden erfüllt. Es kann seine Markenstrategie zielgenau ausrichten, seine Kommunikationsagentur entsprechend briefen und seine Vertriebsmannschaft schulen. Es kann sein Markenbild systematisch steuern.

Erfreulicher Nebeneffekt: Wer sich in der Wahrnehmung Anderer spiegelt, erfährt automatisch eine Menge über sich selbst. So gesehen, ist eine diskursive Marktexploration der direkteste Weg einer Marke zu sich selbst.



BennetvanWell@metaplan.com

Organisationsbewusst führen und kooperieren

Neu im Metaplan-Akademieprogramm. Managementseminare zu „Antizipativem Führen“. Akademieleiter Christoph Nahrholdt erklärt Inhalte und Ziele

Was bedeutet Antizipatives Führen – und wer sollte es beherrschen?

Jede Führungskraft, die in Organisationen mitgestaltet, effektiv führt und ihre Vorhaben wirklich umsetzen will. Denn man kann ein noch so guter Vorgesetzter mit klarsten Zielen sein – ohne ein umfassendes Verständnis des organisationalen Terrains, auf dem man sich bewegt und ohne die Kollaboration Anderer, ist man zwangsläufig zum Scheitern verurteilt. Das gilt einmal mehr in einer Zeit der flachen Hierarchien und des vernetzten, projekthaften Arbeitens, in der es kaum möglich ist, eindeutige Prognosen über die Wirkungsketten von Entscheidungen zu treffen.

Wer sich heute allein auf seine Weisungsbefugnis und seine Wirkung als authentische Führungspersönlichkeit verlässt, gleicht einem Expeditionsleiter, der sich persönlich

bestens ausrüstet, aber Mannschaft, Klima und Erkundung des Weges sträflich vernachlässigt. Und sich später wundert, dass er nie am Ziel ankommt.

Haben gute Vorgesetzte die Organisation und den Faktor Ko-

operation nicht ohnehin im Blick? Leider nein. Denn mit den üblichen Beobachtungskategorien von Hierarchien und Zuständigkeiten ergibt sich kein ausreichend differenziertes Bild. Schauen Sie sich die Managementliteratur und die üblichen Workshopangebote an – in den allermeisten Fällen wird überwiegend die Persönlichkeit, die Führung von Personen und Gruppen und maximal noch das Organigramm betrachtet. Das organisationsbewusste Führen, sprich das Beachten der Wirkungszusammenhänge von formalen Strukturen, Interessen der Kooperationspartner und Mikropolitik will gelernt und gekonnt eingesetzt sein. Dies muss in die tägliche Fach- und Führungsarbeit mit einfließen. Und das rächt sich früher oder später – wie zig gescheiterte Veränderungsprozesse und Projekte belegen, die irgendwie im Sande verlaufen oder offen blockiert werden.

Was lässt sich dagegen tun? Wir helfen bei der Erkundung des unbekanntem Terrains und vermitteln im Seminar:

- Beobachtungskategorien, um Organisationen in ihrer Komplexität und ihren formalen Strukturen besser zu verstehen.
- Analysetools, um die informelle Seite der Mikropolitik (Stakeholderinteressen, Macht, Vertrauen) zu durchleuchten und Instrumente, auf diese Einfluss zu nehmen.
- Gestaltungsansätze für die eigenen Vorhaben unter Berücksichtigung der Wechselwirkungen von formalen und informellen Elementen.
- Kooperationsoptionen, die helfen, andere gezielt für die eigenen Vorhaben zu gewinnen.

Wir zeigen anhand von konkreten Fallstudien, wie man möglichen Widerständen nicht nur ausweicht, sondern sich die spezifischen Gegebenheiten der Organisation zunutze macht.



ChristophNahrholdt@metaplan.com

Neu!

Managementseminar Antizipatives Führen

04. – 05. Mai 2010, Quickborn
17. – 18. Nov. 2010, Quickborn
Kosten: € 1.300 inkl. Verpflegungspauschale zzgl. MwSt

300 Experten, 1 Strategie

Lichtblick. Es ging um nichts Geringeres als die Formulierung einer nationalen Forschungs- und Applikationsstrategie. Es beteiligten sich mehrere hundert Fachleute aus Wissenschaft, Industrie und Behörden – Experten, die zum Teil miteinander konkurrieren, konträre Interessen verfolgen und an völlig unterschiedlichen Themen arbeiten. Und es blieb ihnen lediglich ein einziger Tag Zeit.

Kann ein solches Vorhaben überhaupt gelingen?

Es kann tatsächlich, wie die Strategietagung „Photonik 2020“ am 23. März belegte. An diesem Tag kamen in den Konferenzräumen der Berliner Messe 300 Fachleute aus der Photonik-Industrie und -Forschung zusammen, darunter Vertreter von Firmen wie Carl Zeiss, Osram und Trumpf Maschinenbau sowie Forscher der Fraunhofer-Gesellschaft, des Max Born-Instituts und des Laserzentrums Hannover. Ihr Auftrag: Diskussion und Vorbereitung einer gemeinsamen Strategie für die optischen Industrien Deutschlands. Ihr Gastgeber: Das Bundesministerium für Bildung- und Forschung (BMBF) sowie das VDI Technologiezentrum als Projektträger. Moderator der Veranstaltung: Metaplan.

„Wir wollten unbedingt den typischen Kongresseffekt – zig Referate, wenig Diskussionszeit, kaum konkrete Resultate – vermeiden“, erklärt Hansjörg Mauch, der zusammen mit 14 weiteren Metaplan-Beratern die Veranstaltung vorbereitete und ihre Workshops moderierte. „Andererseits liegt es in der Natur einer solchen Veranstaltung, dass sie ergebnisoffen sein muss. Wir haben die Diskussionen deshalb so strukturiert, dass sie so fokussiert wie nötig, gleichzeitig aber so offen wie möglich angelegt waren.“

In 15 moderierten Arbeitsgruppen diskutierten die Experten Themen wie Health Care, Information und Kommunikation, Beleuchtungssysteme, Emerging Technologies und Lichtlösungen für die nächste Generation. Dank der Metaplan-Moderationstechniken konnten Heterogenität und Vielfalt der Meinungen ausbalanciert werden, ohne dass Komplexität reduziert wurde oder Einzelmeinungen dominierten.

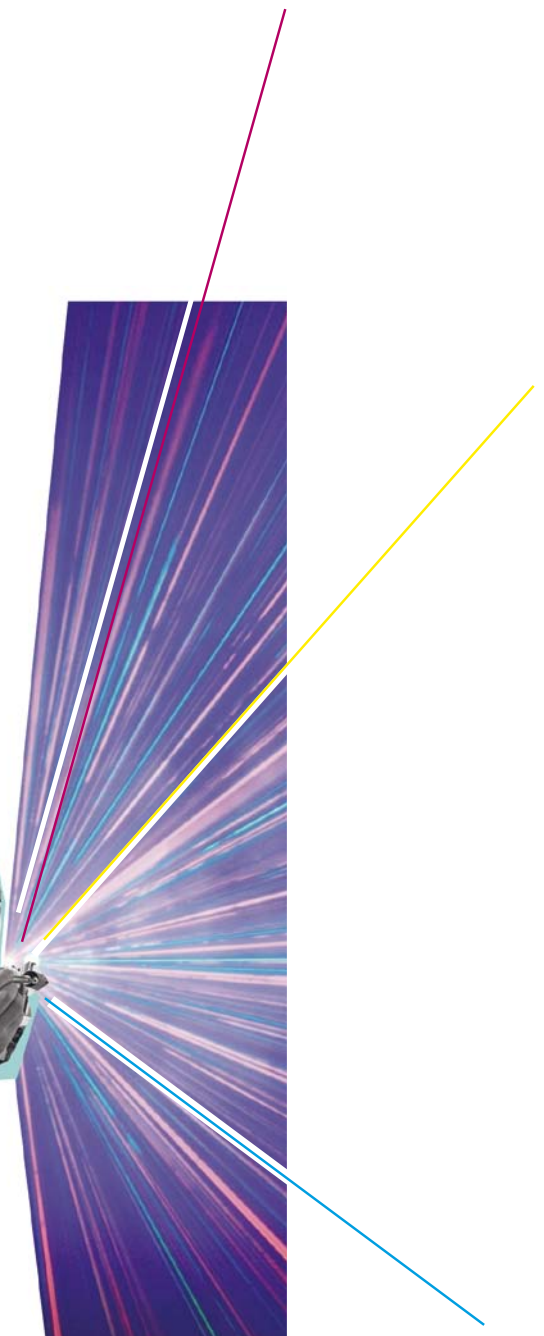
Innerhalb von nur acht Stunden identifizierten die Branchenvertreter alle wesentlichen Faktoren, die für Forschung und Produktentwicklung wegweisend wirken. Formulierten Handlungsempfehlungen, die jetzt vom VDI-Technologiezentrum aufbereitet und dem Bundesforschungsministerium übermittelt werden. Und halfen auf diese Weise, eine nationale Strategie zu definieren, dank derer die Photonik bis zum Jahr 2020 zu einer deutschen Schlüsselindustrie reifen könnte.

Wirtschaftsfaktor Licht

Photonik ist eine deutsche Erfolgsgeschichte. 50 Jahre nach Erfindung des Lasers stehen bundesdeutsche Unternehmen bei den optischen Technologien und der Nutzung des Lichts weltweit an der Spitze. Viele von ihnen sind Mittelständler, zusammengenommen investieren sie 1.6 Milliarden Euro pro Jahr in Forschung und beschäftigen 120.000 Mitarbeiter. Doch das ist nur der Anfang dieser Geschichte: Die Photonik, glauben Fachleute, habe das Zeug zu einem deutschen „Man-to-the-Moon-Projekt“.

Nach einem ersten Strategieprozess in den Jahren 1999/2000 (der ebenfalls von Metaplan begleitet wurde), will das Bundesministerium für Bildung und Forschung für den künftigen Weg eine weiterführende Strategie ausrollen. Dabei sollen Innovationspotenziale und Forschungsbedarf ermittelt, Innovationsprozesse effizienter gestaltet sowie Wissenschaft und Wirtschaft enger vernetzt werden. Es sollen, mit anderen Worten, die nächsten Schritte auf dem Weg zum Mond genommen werden.

<http://www.pro-physik.de/Phy/leadArticle.do?aid=12766>



HansjoergMauch@metaplan.com

Weit gekommen – und jetzt?

Karriereschub. Input. Energie. Konzepte. Ideen. Lösungsansätze – Karriereanfängern wird all das massenhaft mit auf den Weg gegeben. Was aber, wenn man bereits ein paar Jahre im Job steht? Wenn man viel ausprobiert und Einiges bewegt hat, wenn man weit gekommen, aber gerade deshalb mit immer größerer Komplexität konfrontiert ist?

„Die Definition von Wahnsinn“, hat Albert Einstein einmal gesagt, „ist immer wieder das gleiche zu tun und andere Ergebnisse zu erwarten.“ Letztlich ist es dieses Erkenntnis, auf der das Metaplan-Qualifizierungsprogramm „Diskursive Beratung“ fußt. Es richtet sich dezidiert an Führungskräfte und Berater, die sich nach einigen Jahren im Beruf unverbrauchte Lösungsansätze für ihre wachsenden Herausforderungen wünschen. Die Organisationen wirklich begreifen und wirksam lenken wollen. Und die für all das nicht auf die üblichen MBA-Programme zurückgreifen wollen.

Denn klassische Beratungsansätze haben sich in der derzeitigen Krise als höchstens bedingt tauglich erwiesen. In einer Zeit, in der die gewohnten Modelle der Entscheidungsfindung versagen, die tradierten Vorstellungen über funktionierende Märkte revidiert werden müssen und Prognosen so gut wie unmöglich sind, greifen die alten Rezepte nicht mehr. Gefragt sind vielmehr systemische Ansätze, die Managern auch in höchster Komplexität Handlungsfähigkeit ermöglichen.

Mit anderen Worten: Die Auseinandersetzung mit neuen Lösungsansätzen ist heute kein persönlicher Luxus mehr. Sondern unternehmerische Notwendigkeit. Genau hier setzt das Metaplan-Qualifizierungsprogramm an. Ungeachtet seines Titels „Diskursive Beratung“ richtet es sich gleichermaßen an Berater wie auch an Führungskräfte – schließlich stehen beide vor der Herausforderung, Komplexität zu begreifen und zu steuern. Konkret hilft es den Teilnehmern

- wirksamer zu führen
- effizientere Kooperation zu ermöglichen
- Komplexität zu managen
- Veränderungen anzustoßen und zu gestalten

Gute Gründe für einen qualifizierten Re-Start gibt es also viele. Die Motivationen, sich mit dem Qualifizierungsprogramm „Diskursive Beratung“ weiterzuentwickeln, sind denn auch mindestens so unterschiedlich wie die Teilnehmer und ihre Aufgaben selbst. Mit Dagmar Voeckler-Busch (Telekom) und Andreas Haberberger (DZ Bank) geben zwei Führungskräfte stellvertretend Auskunft.



ChristophNahrholdt@metaplan.com



Andreas Haberberger,
50, Abteilungsleiter
Personalbetreuung,
DZ BANK,
Akademie Jahrgang 2008/2009

Als Gruppenleiter und interner Personalbetreuer besteht eine meiner Aufgaben darin, den Führungskräften unseres Hauses bei aktuellen Fragestellungen zur Seite zu stehen und entsprechend über personalwirtschaftliche Konsequenzen Input zu geben. Das bedeutet: Ich berate nicht nur Managementkollegen, sondern erfülle auch selbst Managementfunktionen im Unternehmen. Das Qualifizierungsprogramm „Diskursive Beratung“ hilft mir bei beiden Aufgaben. Ich habe in den neun Monaten eine Vielzahl von Hinweisen und Tools an die Hand bekommen, mit denen sich die unterschiedlichen Akteure, Interessenlagen, Machtstrukturen und Prozesse in einem Unternehmen entschlüsseln und managen lassen. Ohne deren Einbindung kann keine noch so schlüssige Strategie erfolgreich sein. Genau diese Realitätsnähe des diskursiven Beratungsansatzes habe ich gesucht.

Das Konzept des Diskursiven Managements ist trotz seiner profunden theoretischen Verankerung ein erfreulich Organisationspragmatisches. Es lässt sich – wie ich aus eigener Erfahrung weiß – sofort gewinnbringend ins Unternehmen übersetzen. Eines sollte man als Teilnehmer des Qualifizierungsprogramms allerdings mitbringen: Die Bereitschaft, seine gewohnten Denkmuster und Erfahrungen in Frage stellen zu lassen. Das ist nicht immer einfach. Aber es lohnt sich definitiv.



Dagmar Vöckler-Busch,
47, Personalleiterin
Deutsche Telekom Kundenservice,
Region Nord,
Akademie Jahrgang 2009/2010

In einem Unternehmen, das sich gerade dynamisch verändert; in einer Branche, die sich stetig wandelt und in einer Funktion, die heute ganz andere Aufgaben zu erfüllen hat als noch vor wenigen Jahren, möchte auch ich mich als Führungskraft stetig weiterentwickeln. Das Metaplan-Qualifizierungsprogramm ist durch die komprimierten Workshops von Donnerstags bis Samstags auch zeitlich unterzubringen. Vor allem aber: Es ist anders als die üblichen HR-Fortbildungen.

Ich habe hier in den ersten beiden Workshops bereits ein gutes Gefühl dafür bekommen, wie die Bewertung einer Beratungsleistung Dritter erfolgen kann. Ich habe wertvolle Ideen und Ansätze jenseits der traditionellen HR-Muster kennengelernt und die Reise in andere Denkschulen geschätzt gelernt. Als Kernteammitglied eines aktuellen, größeren Optimierungsprojektes konnte ich Einiges davon bereits anwenden.

Metaplan auf der DGFP-Messe 2010

Die Konjunktur scheint Tritt zu fassen, die Unternehmen stellen zaghaft wieder ein. Was bedeutet das für die Personalarbeit? Wie verändert sich die Rolle von Personalverantwortlichen? Und was kann strategisches Personalmanagement überhaupt leisten?

Um diese und weitere Fragen wird es beim 18. Kongress der „Deutschen Gesellschaft für Personalführung“ in Wiesbaden gehen. Als führende Beratungsgesellschaft für Strategieentwicklung und Organisationsgestaltung wird sich Metaplan mit eigenem Stand auf der anschließenden Messe präsentieren. Mit Personalentscheidern, HR-Experten und Fachberatern werden wir in Wiesbaden diskutieren, was gutes Management ausmacht, wie man zu guten Entscheidungen kommt und wie Führungskräfte sinnvoll durch Qualifizierungen unterstützt werden können. Vereinbaren Sie schon jetzt Ihren persönlichen Gesprächstermin auf der DGFP!

Charlotte Rosendahl
@metaplan.com,
Telefon: 04106 - 617-0

Metaplan auf der
„Personal & Weiterbildung“
Fachmesse Wiesbaden,
10. und 11. Juni 2010
Halle 4, Stand 436
www.personalundweiterbildung.de

Wissen, was zählt

Metaplan Moderation M1

19. – 20. Mai 2010 München
 08. – 09. Juni 2010 Quickborn
 07. – 08. Sept. 2010 Quickborn
 13. – 14. Sept. 2010 Zürich
 01. – 02. Nov. 2010 Quickborn
 23. – 24. Nov. 2010 Düsseldorf
 07. – 08. Dez. 2010 Quickborn^E

Metaplan Workshops M2

22. – 23. Juni 2010 Quickborn
 15. – 16. September 2010 Zürich
 03. – 04. November 2010 Quickborn

Metaplan Workshops M2

Workshops gibt es viele. Produktive Workshops jedoch sind selten. Denn um wirklich Ergebnisse zu erzielen, müssen Workshops gut vorbereitet, strukturiert und moderiert werden. Es gilt, ihre Dramaturgie zu planen und sie intelligent in Veränderungsprozesse einzubetten. Hier lernen Sie es.

22. - 23. 06. Quickborn
 15. - 16. 09. Zürich

Anmeldung und Informationen erhalten Sie bei
 EvelinStrohof@metaplan.com

Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung, Zyklus 2010/2011

Modul 1 – Organisationen gestalten: 29. Sept – 02. Okt. 2010 (4 Tage)
 Modul 2 – Leitbilder erarbeiten: 25.–27. November 2010 (3 Tage)
 Modul 3 – Strategien entwickeln: 26.–29. Januar 2011 (4 Tage)
 Modul 4 – Märkte explorieren: 17.–19. März 2011 (3 Tage)
 Modul 5 – Projekte führen: 12.–14. Mai 2011 (3 Tage)

Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung, Sonderzyklus 2010

Modul 3 – Strategien entwickeln: 10.–12. Juni 2010 (3 Tage)
 Modul 4 – Märkte explorieren: 09.–11. September 2010 (3 Tage)
 Modul 5 – Projekte führen: 04.–06. November 2010 (3 Tage)

Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung, Zyklus 2011

Orientierungskurs: 12. – 13. November 2010 (2 Tage)

Anmeldung und Informationen erhalten Sie bei
 CharlotteRosendahl@metaplan.com

Metaplan Diskursführung M3

26. – 27. Oktober 2010 Frankf./Offenb.
 09. – 10. November 2010 Zürich
 01. – 02. Dezember 2010 Quickborn

Termine Antizipatives Führen

04. – 05. Mai 2010 Quickborn
 17. – 18. Nov. 2010 Quickborn

Termine Laterales Führen

15. – 16. Juni 2010 Frankf./Offenbach
 20. – 21. Oktober 2010 München
 15. – 16. November 2010 Quickborn



Kleines Metaplan-Wörterbuch (II)

Diskurs

Jenseits aller philosophischen Begriffsdefinitionen wird als Diskurs landläufig eine lebhaft erörterte Bezeichnung bezeichnet. Wir bei Metaplan verstehen den – moderierten – Diskurs vor allem als hochwirksames Lösungsmittel. Richtig eingesetzt, dient es der Verflüssigung verfestigten Denkens (closed thinking) und der Vermittlung zwischen konträren Denkbauwerken. Die FüÙen meist auf starren Dogmen (Feststellungen, an denen nicht gerüttelt werden darf), liebgewonnenen Fiktionen und populären Mythen. Ein verbreiteter Mythos ist beispielsweise die Annahme, mit Provisionen lieÙen sich die Leistungen von Vertrieblern steigern – obwohl dies bei 90 % nachweislich nicht der Fall ist.

In einem gut geführten Diskurs werden diese sicher geglaubten Gewissheiten Schritt für Schritt erörtert, revidiert oder modifiziert. Damit geraten die starren Denkbauwerke plötzlich in Bewegung, die Positionen lassen sich annähern. Im besten Falle endet ein solches Gespräch mit einem gemeinsamen Verständnis über Handlungsmöglichkeiten und Problemlösungen. Ein professionell moderierter Diskurs ist daher häufig enorm hilfreich, um die Dinge (wieder) in Bewegung zu bringen.

Impressum: V.i.S.d.P. Dr. Frank Ibold, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, Tel: +49-4106-6170, Fax: +49-4106-617100, Email: FrankIbold@metaplan.com, Internet: www.metaplan.de; Redaktion: Antje Gardyan, Harald Willenbrock, Hamburg; Lektorat: Charlotte Rosendahl, Evelin Strohof, Gestaltung: Christian Tönsmann Kommunikationsdesign, Hamburg; Fotos: Thomas Marek (Porträts), PR Lenze, Robert Bosch Stiftung, PR Microsoft, PR Swarovski, PR Random House, PR Apple, PR Virgin Atlantic, PR Apple, Alfred-Herrhausen-Gesellschaft, PR Melitta; Beiträge sowie Internetadressen sind gründlich geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden.

Leserbriefe, Kritik und Wünsche: feedback@metaplan.com

Einstieg noch möglich!

E Seminar in englischer Sprache

Metaplan – Leading Through Understanding.

Metaplan steht für Beratung im Diskurs. Wir helfen, die wichtigen Fragen zu formulieren und im Diskurs mit den relevanten Stakeholdern die richtigen Antworten zu finden. Wir bieten Orientierung zum Handeln und in der Führung von komplexen Organisationen. Wir führen zu Verständigung und besseren Entscheidungen in Strategie- und Strukturfragen von Organisationen. Wir nennen es Leading Through Understanding.

Metaplan GmbH
 Goethestraße 16
 25451 Quickborn
 Deutschland
 T: +49.4106.6170
 F: +49.4106.617100
 E: quickborn@metaplan.com

Metaplan LLC
 101 Wall Street
 Princeton, NJ 08540
 USA
 T: +1.609.6889.171
 F: +1.609.6889.175
 E: princeton@metaplan.com

Metaplan SAS
 85, Avenue de Saint-Cloud
 78035 Versailles Cedex
 Frankreich
 T: +33.139.208.020
 F: +33.139.490.078
 E: versailles@metaplan.com

Metaplan Kreativ Kommunikation AB
 Tyska Bryggaregården
 37170 Karlskrona
 Schweden
 T: +46.455.81500
 F: +46.455.18550
 E: info@metaplan.net



Leading Through Understanding