

Metaplan® Newsletter



Schwerpunkt: Gute Führung II

Inhalt dieser Ausgabe:

Führen: Einsam oder gemeinsam?

Gute Entscheider müssen wissen, wann ihre Mitarbeiter mitentscheiden sollten **Seite 1**

Interview mit Telekom-Vorstand Sattelberger

Der Telekom-Vorstand über Reflexionsschleifen, Weisungskultur und die Einsamkeit der Führungskraft **Seite 3**

Weitere Themen:

Trendtag-Workshop **Seite 7**

Studie: *The Age of On* **Seite 7**

Neues Metaplan-Qualifizierungsprogramm **Seite 8**

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

Essay: Die drei Gesichter der Organisation

Für Unternehmen ist eine gewisse Form der Heuchelei unumgänglich, meint Stefan Kühl **Seite 6**

Führen: Einsam oder gemeinsam

Gute Entscheider wissen, wann sie einsam und wann sie gemeinsam mit Mitarbeitern und Kollegen entscheiden müssen. Das ist in einer komplexen Unternehmenswelt wahrhaft hohe Führungskraft. Aber ohne sie geht es nicht.

Über Monate hinweg hatte Kevin Dunbar, ein Neurowissenschaftler von der Universität Toronto, Kollegen an der kalifornischen Stanford-Universität über die laborkittelweiße Schulter geschaut. Wie ein Schatten war er ihnen durch ihre Labors gefolgt, hatte ihren Diskussionen gelauscht, ihre Experimente verfolgt und ihre Schlussfolgerungen notiert. Dabei beobachtete er etwas Erstaunliches: In mehr als der Hälfte der Fälle lieferten Experimente nicht jene Ergebnisse, die die Fachleute erwartet hatten. Meist klassifizierten die Experten solche Abweichungen zunächst als Ausreißer, als Folge irgendeiner fehlerhaften Apparatur oder eines unachtsamen Versuchsaufbaus. Dann wiederholten sie ihr Experiment sorgfältig, wieder und wieder. Blieb der „Fehler“ dennoch – ganz einfach, weil er eben keiner war –, wurde er schlichtweg ignoriert. „Die Wissenschaftler versuchten wegzureden, was sie nicht erklären konnten“, staunt Dunbar, „es war, als ob sie es nicht glauben wollten.“ Damit verfälschten die Forscher nicht nur ihre Ergebnisse, sondern verschlossen ihre Augen vor möglicherweise viel wertvolleren Erkenntnissen*.

Anders gesagt: Die Wissenschaftler operierten mit jener Art Tunnelblick, wie er auch bei manchen Managern zu beobachten ist. Drei von vier Führungskräften haben – so eine Umfrage der Führungsberatung „Comteam“ unter 233 deutschen Managern – von vornherein eine feste Lösung im Kopf, und die wollen sie durchgesetzt wissen. Glaubt man ihren Untergebenen, dann nutzt lediglich ein Drittel der Chefs das Know-how

ihrer Manager und bindet sie im Vorfeld strategischer Entscheidungen ein. Ein weiteres Drittel lädt zwar zu Meetings ein und forciert die Diskussion, aber die Manager am Tisch wissen schon: Es ist klar, was rauskommen muss. Etwa die Hälfte ist nach Einschätzung ihrer Mitarbeiter überfordert, an mehr als einer Option zu arbeiten.

Dieser ernüchternde Befund deckt sich einerseits mit dem, was wir in vielen Firmen beobachten. Da werden ebenso einsam wie regelmäßig Strategieschwenks ausgeheckt und verkündet. Leitbilder werden in der Vorstandsetage ausformuliert, wobei der Belegschaft lediglich die Rolle des geduldigen Rezipienten bleibt. Es wird, mit anderen Worten, in mitunter verantwortungsloser Weise an wichtigen Hebeln organisationaler Unternehmensführung herumgespielt, bis sie völlig ausgeleiert und wirkungslos geworden sind.



„Jeder relevante Unternehmensprozess produziert Einwände. Die Frage ist nur, wann und in welcher Intensität sie auftreten und wie man mit ihnen umgeht.“

Antje Gardyan

Andererseits ist einsames Agieren häufig durchaus angebracht. Gute Strukturen dienen dazu, die Kommunikation zu reduzieren und nicht alles zur Debatte stellen zu müssen. In einem gut geführten Unternehmen, dessen Leitbild, Strategie, Strukturen, Prozesse und andere Entscheidungsprämissen sauber definiert sind, kann und muss der überwiegende Teil

*Mehr über Kevin Dunbars Feldstudien in den Forschungslabors: http://www.wired.com/magazine/2009/12/fail_accept_defeat

der Entscheidungen einsam, reibungslos und effizient getroffen werden. Zudem gilt: Wer einen Diskurs eröffnet, holt sich zunächst einmal zusätzliche Arbeit ins Haus. Er erweitert die Komplexität und lädt zu Meinungsäußerungen ein, die unbequem sein können. Er benötigt auch ein viel breiteres Verhaltensrepertoire. Denn die Kunst des variablen, klugen Führens erfordert ein weitaus abgestuftes Handlungsset als das eindimensionale Nur-Diskutieren oder Nur-Entscheiden.

Wer heute als einsamer Entscheider weiter nur auf sich und seine Weisheit setzt, riskiert sein Unternehmen. Im Zeitalter komplexer Arbeitsprozesse, flacher Hierarchien, vernetzten Arbeitens, unscharf definierter Aufgaben und sich wandelnder Märkte geht die Ära jener Führungspersönlichkeiten, die sich (fast) in jeder Lage genug sind, unübersehbar zuende. Warum das so ist, haben wir im vergangenen Newsletter ausführlich dargelegt („Neue Führung braucht das Land“, Frühjahr 2010).

Das impliziert keineswegs, dass künftig keine einsamen Entscheidungen mehr getroffen werden dürfen, im Gegenteil. Nach Schätzungen von Thomas Sattelberger, dem Personalvorstand der Telekom (siehe Interview auf Seite 3–5), bestehen etwa 95 Prozent der Führungsentscheidungen aus solchen autokratischen Entschlüssen und puren Weisungen.

„**Bei richtungsweisenden Entscheidungen ist nicht die Frage, was kostet es, einen Diskurs zu führen – sondern vielmehr, was kostet es, ihn nicht zu führen.**“

Kai Matthiesen

Die verbleibenden fünf Prozent aber sind jene Entschlüsse, die langfristig über Aufstieg oder Fall eines Unternehmens bestimmen können. Wir bezeichnen sie als die *Entscheidungen über Entscheidungen* oder Entscheidungsprämissen. Darunter fallen beispielsweise Festlegungen zu Strategiewechseln, Change-Management-Prozessen, Innovationszyklen, Umstrukturierungen oder Neuorientierungen eines Unternehmens. Sofern sie ihren Namen wirklich verdienen, ruft jede dieser Entscheidungen zwangsläufig Einwände, Opposition, mitunter sogar Widerstand hervor. Denn bei jeder von ihnen gibt es – vermeintliche wie tatsächliche – Ge-

Wann Sie den Diskurs suchen sollten

... wenn es um Entscheidungen über Entscheidungen geht – also um jene Richtungsentscheidungen, die Prämissen für künftige Entscheidungen im Unternehmen setzen

... wenn es um Themen geht, die Ihr Unternehmen in seiner bestehenden Form nicht verarbeiten kann

... wenn es um Projekte geht, für die Sie des „Buy Ins“ Ihrer Kollegen/Mitarbeiter bedürfen

... wenn Sie das Einverständnis Ihrer nächsten Führungsebene benötigen (und dieses Einverständnis den Konsens Ihrer Kollegen voraussetzt)

... wenn Sie Wissen, Energie und Ideen Ihrer Kollegen nutzen wollen

... wenn unterschiedliche Perspektiven, Funktionen und Abteilungen eingebunden werden sollen

... wenn Ihr Projekt/Ihre Idee eine Inkubationszeit gebrauchen könnte. Diskurse wirken auf Vorhaben häufig wie Petrischalen, in denen sie sich – angefüllt durch die Nährlösung eines gemeinsamen Inputs – prächtig entwickeln

... wenn es gilt, den Wissens- und Entscheidungsstand aller Beteiligten zu synchronisieren

... wenn Sie in komplexen Märkten agieren und Ihrem Unternehmen autonome, zeitnahe, bessere Entscheidungen ermöglichen wollen

winner und Verlierer, deren berechtigte Anliegen es zu verhandeln gilt. Die Frage ist also nicht, ob es Widersprüche, Blockaden oder Widerstände gibt, die langfristig jedes Projekt Scheitern lassen können. Die Frage ist nur, ob sie einfach irgendwann unkontrolliert zutage treten – oder ebenso präventiv wie planvoll im Diskurs aufgenommen werden.

„**Überhaupt ist es für den Forscher ein guter Morgensport, täglich vor dem Frühstück eine Lieblingshypothese eingestampft zu haben, das erhält jung.**“

Konrad Lorenz

Ein Diskurs bietet allen Beteiligten Gelegenheit, wichtige Themen offenzulegen, sie zusammen mit den relevanten Stakeholdern zu klären, voranzubringen oder auch gemeinsam abzuhaken. Blinde Flecken in der Unternehmenswahrnehmung werden ausgeleuchtet, im Idealfall eine Verständigung erreicht.

Die Frage für oder gegen einen Diskurs lässt sich daher häufig mit einer einfachen Kosten-Nutzen-Kalkulation beantworten.

Rechnet man die Kosten durch Reibungsverluste, durch nicht eingetragenes Know-how, fehlende Mitarbeitermotivation, Verzögerungen bei der Umsetzung oder das komplette Scheitern eines Projekts mit ein, schlägt die diskursive Entscheidungsfindung jene einsamen Entschlüsse meist um Längen. Bei richtungsweisenden Entscheidungen ist deshalb nicht die Frage, was es kostet, einen Diskurs zu führen – sondern vielmehr, was es kosten würde, ihn nicht zu führen.

„Es ist ein Effekt, als habe man endlich den Stapel mit all den unerledigten Themen abgearbeitet, die schon viel zu lange auf dem Tisch gelegen hatte“, erklärte uns einmal eine Führungskraft gegen Ende eines gemeinsamen Diskursprozesses. Das ist jedoch nur die eine Seite. Eine andere, nicht weniger wertvollen Effekt registrierte Kevin Dunbar, der Neurowissenschaftler, bei seinen Studien in den Labors der Stanford-Universität. Die wirkungsvollste Methode, um den Tunnelblick abzulegen, bestand nach seinen Beobachtungen in offenen Diskussionen unter Forscherkollegen. Jenen Momenten also, in denen Experten anderen Experten erklären mussten, warum sie etwas genau so und nicht anders taten, wie sie zu ihren Einschätzungen gelangt waren und wo die Schwierigkeiten lagen. Es waren jene Gelegenheiten, bei (...) denen manches Vorhaben plötzlich eine ganz andere, überraschende und häufig zielführendere Richtung einschlug.

Es waren genau jene Augenblicke, in denen echte Durchbrüche gelangen.



AntjeGardyan@metaplan.com

KaiMatthiesen@metaplan.com

„Ohnmacht ist ein alltägliches Gefühl für mich“

Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger über diskursive Schleifen, Entscheidungszwänge und die Ohnmachtsgefühle eines Top-Managers.



Metaplan: Herr Sattelberger, wie viel Diskurs braucht, wie viel Diskurs verträgt ein Großkonzern wie die Deutsche Telekom? Sattelberger: Um diese Frage zu beantworten, muss man zunächst eine andere stellen: Ist das Unternehmen ein Wissensriese und Realisierungszweig? Wenn das der Fall ist, muss der Anteil diskursiven Führens zwangsläufig geringer und der Anteil der Weisungskultur höher ausfallen. In einem Unternehmen hingegen, in dem Routinen exzellent abgearbeitet werden, gilt es, die Diskurskultur zu stärken. Irgendwo zwischen diesen beiden Polen bewegt sich jedes Unternehmen.

Wo sehen Sie da die Telekom? In den ersten zwei der drei Jahre, die ich im Unternehmen bin, hat die Weisungskultur vermutlich 95 Prozent eingenommen. Wir mussten ja erst einmal unseren Hausputz erledigen.

Sind Sie es, der beim Hausputz die Agenda setzt? Oder sagt Ihnen das System, in welchen Ecken gerade dringend etwas getan werden müsste? Wenn man wie ich von außen geholt wird, dann geschieht das ja nie, weil es innen gerade schön ist. Sondern deshalb, weil die Organisation auf bestimmten Feldern Hausaufgaben hat, die es abzuarbeiten gilt. Ich bin hier also – übrigens bewusst – in eine gesetzte Agenda eingestiegen. Erst nach dem Hausputz und dem Schließen der Defizitlücke, erwächst Raum für Aspiration. An diesem

Punkt stehen wir heute. Wir bewegen uns vom Verteidigungs- und Effizienzmanagement in Zeiten schrumpfender Märkte und Margen zum Gestalten innovativen Wachstums. Unsere Reflexionsschleifen werden gerade deutlich länger.

Sie sind ja von vornherein für einen begrenzten Zeitraum zur Telekom gekommen. Was können Sie als Einzelperson in dieser Zeit in einem Großkonzern mit mehr als 260.000 Mitarbeitern überhaupt bewegen?

Ich bin hier Teil eines starken Teams und kann daher eine ganze Menge bewegen. Ich selbst zähle übrigens zu jenen Dinosauriern, die in ihrer Laufbahn ohne zu große individuelle Brüche von Unternehmenstransformation zu Unternehmenstransformation gegangen sind. Ich glaube, dass ich daher Prozesse gut einschätzen und mit Impulsen befördern kann. Und Human Resources Management heißt im Wesentlichen Transformation. Und da haben wir doch inzwischen bereits deutliche Fußabdrücke – und zwar nicht im Sand – hinterlassen.

Eine solche Transformation lässt sich aber doch nur begrenzt durch Anweisungen lenken. Manager müssen vielmehr Situationen kreieren, in denen sie mit ihren Mitarbeitern diskursiv ins Gespräch kommen. Ja, ein Beispiel: Heute morgen habe ich gemeinsam mit Führungskräften eine reflexive Pause eingelegt und diskutiert, wie wir bei all unseren Prozessoptimierungsbemühungen mit dem

Ziel einer ausgezeichneten operationellen Delivery auch gute, eindruckliche, erinnerungswerte Kundenerlebnisse schaffen können. Das war eine wirklich diskursive Auszeit, die zu ganz anderen Ergebnissen geführt hat, als wir zu Beginn erwartet hatten.

Solche strategischen Diskurse lege ich zusammen mit meinen Führungskräften immer mal wieder und zunehmend ein. Diese machen jetzt vielleicht zehn Prozent meiner Arbeitszeit aus. Der überwältigende Rest besteht aus Exekution.

„Ich kann mir nichts Schöneres und gleichzeitig Bittereres vorstellen, als im Wandel zu stehen.“

Welche Aufgabe hat die Führungskraft im Diskurs? Führung muss breite Autobahnen des Denkens zur Verfügung stellen – Autobahnen, deren erste grobe Leitplanken bereits zu errahnen sind. Im Diskurs werden dann unter anderem Ausbauten, Geschwindigkeiten, Spuren, Raststätten, Autofabrikate und Umleitungen entwickelt.

Zugleich muß ein solcher Prozess aber offen sein für Interpretation, Alternativen, unerwartete Entwicklungen. Richtig, aber ich habe nun wirklich genug Laberbuden erlebt, wo endlos ohne Ziel und Richtung diskutiert wurde. Nach meiner Erfahrung muss man als



Führungskraft erst mal einen Stein ins Wasser werfen, der Wellen schlägt, damit auch Andere ihre Steine ins Wasser werfen können. Und dabei muss die Führungskraft Zeithorizont und Dosierung im Auge behalten. Bei unserer Führungskräfte Diskussion heute morgen beispielsweise musste ich nach eineinhalb Stunden sagen: Stopp, Ende der Diskussion, mehr verdaut unsere Organisation momentan allemal noch nicht. Veränderung ist ja immer auch eine Frage der pädagogischen Portionierung. Führungskräfte müssen eine verdaubare Taktung zwischen Reflexion, Aktion und Feedback herstellen.

Veränderung ist immer auch eine Frage der pädagogischen Portionierung. Führungskräfte müssen eine verdaubare Taktung zwischen Reflexion, Aktion und Feedback herstellen.“

Was heißt in diesem Zusammenhang Führung für Sie? Es heißt, der Organisation Experimentierphasen zuzubilligen, in denen sie zeigen kann, dass sie über Selbstheilungskräfte verfügt. Andererseits muss Führung aber dann an den richtigen Punkten das Experimentieren durch Ordnungspolitik ersetzen. In Wirklichkeit ist die Welt ja voller solcher Setzungen: Dammkessenschwert Ausbildungsabgabe, neue Strategien, Restrukturierung, Benchmarks – das alles ist ja pure Ordnungspolitik. Unser Glaube, wir würden die Welt nur humanistisch verändern, ist reine Fiktion. Und es gibt für jeden Menschen auch die Chance, Ordnungspolitik für die eigene Person zu gestalten.

Nun sind Sie vor drei Jahren bei der Telekom auf tausende Führungskräfte gestoßen, die in klassischen Karrieren geformt wurden. Wenn Sie die vor Augen haben: Wie können Sie da überhaupt noch Veränderung reinbringen? Zunächst einmal habe ich mich selbst vor Augen. Denn als jemand, der von außen kommt, muss ich mir ja zunächst einmal über mich selbst klar werden: Bin ich Schwarzer oder Weißer Ritter? Werde ich als Schwarzer oder als Weißer Ritter gesehen? Und wie reite ich dann?

Was bedeutete das für Ihren Amtsantritt bei der Telekom? Kaum war ich hier, begann der elfwöchige Streik, der in der Unternehmensgeschichte der Telekom eine massive Zäsur markierte. Wie kommen die beiden Seiten da raus? Wie zerkratzt sind die Gesichter? Wie lebensfähig sind beide am Schluss? Solche Fragen musste ich bedenken und habe an ihnen meine Rolle geschärft. Man muss sich als Führungskraft selbst Leitplanken setzen. Und pädagogische Portionen der Veränderung definieren – so, dass der



„Unsere Reflexionsschleifen werden gerade deutlich länger“ – Im Gespräch mit Hansjörg Mauch und Kai Matthiesen erläutert Telekom-Vorstand Thomas Sattelberger seine Entscheidungsphilosophie

nötige Schmerz der Veränderung da ist, nicht aber eine langpeinigende Qual.

Als DAX-Vorstand werden Sie landläufig zu den Mächtigsten des Landes gezählt. Wie oft spüren sie so etwas wie Ohnmacht? Tagtäglich. Ich erlebe jeden Tag Gefühle der Ohnmacht, die schier körperlich zu spüren sind. Momente, in denen ich mich frage: Was ist los? Ich bin hilflos, ich laufe hier gegen eine Wand!

Was tun Sie in solchen Ohnmachtsituationen? Ich schreie es aus mir heraus, gleich hier, im Büro. Das ist meine eigene Art der Ohnmachtbewältigung. Danach ist es dann meist wieder gut.

Ist das nicht eine frustrierende Erkenntnis? Ganz oben angekommen zu sein, und dennoch zu spüren, dass die Hände gebunden sind? Ja, aber das Gefühl der Allmacht ist etwas viel Schlimmeres. Ohnmacht ist ja auch zunächst einmal etwas Selbstproduziertes. Die Entscheidung, ob man Täter oder Opfer ist, trifft man selbst. Darum geht es auch bei der Transformation, wie ich sie verstehe: Mitarbeiter zu fördern, vom Opfer zum Täter zu werden, auch wenn ordnungspolitisch „Verhältnisse“ anders gesetzt werden.

Wie anstrengend ist es für Sie, als Top-Manager den Helden geben zu müssen? Es ist ja so, dass in einer Welt der Unwägbarkeiten und Brüche Menschen trotz vieler negativer Erlebnisse mit heldenhafter Führung immer noch an das Wunder heilender Führung glauben. Einerseits darf man diesen Glauben nicht zerstören und desillusionieren. Auf der anderen Seite darf man aber auch nicht dem Wahn verfallen, sich für einen Zauberer zu halten. Und schließlich darf man die Sehnsüchte der Menschen nicht ausnutzen, um sie zu verführen. All das erreicht man nur, wenn man in der Lage ist, sich selbst in Frage zu stellen.

Was heißt das für Sie persönlich? Zunächst einmal muss ich mir meiner eigenen Sterblichkeit und Verletzlichkeit bewusst werden. Erst dann kann ich entscheiden, welches Maß an Geschlossenheit beziehungsweise Verwundbarkeit ich nach außen zeigen möchte. Das Eine ist eine innere Erkenntnis, das Andere eine taktische Entscheidung. Grundsätzlich halte ich Schutzschilder für legitim. Als Manager ist man klug beraten, seine Achillesferse nicht zur Schau zu stellen.

Als Manager ist man klug beraten, seine Achillesferse nicht zur Schau zu stellen“

Gab es Punkte in Ihrer Karriere, an denen Sie besonders viel über Führung gelernt haben? Ja, in den Wochen nach den Attentaten des 11. September 2001. Ich war damals für die

Service Operations der Lufthansa und damit fast 30.000 Menschen verantwortlich. Und in diesen Wochen wussten wir wirklich nicht, wie wir überleben sollten. Die Passagierzahlen schwankten erratisch, wir hatten Krankenstände von bis zu 40 Prozent, weil unsere Crews Angst hatten, zu fliegen. Wir wussten nicht, ob der Flugverkehr überhaupt in der gewohnten Form weitergehen können würde, wenn Flugzeuge als Waffen missbraucht werden können.

In dieser Phase des eigenen Vakuums habe ich tausende meiner Mitarbeiter in zig Gesprächsrunden getroffen, ohne ihnen eigentlich eine Antwort geben zu können. Das hat mich sehr geprägt.

Führung muss breite Autobahnen des Denkens zur Verfügung stellen“

Was haben Sie aus dieser Krise mitgenommen? Das Wissen, dass man einen sozialen Kontext nur beeinflussen kann, wenn man überzeugt ist, dass es weitergeht. Auch wenn man selbst keine Ahnung hat, wie es weitergehen kann. Es braucht ein Grundvertrauen in sich selbst und die Lebensfähigkeit der Organisation. Daraus erwächst die Fähigkeit, auch großes Vakuum durch die eigene Person zu füllen.

Damals sind Sie als Lufthansa-Passagervorstand von Flughafen zu Flughafen gereist und haben mit Mitarbeitern gesprochen. Angeblich haben Sie sogar die Anrufe unzufriedener Kunden direkt zu sich durchstellen lassen. Ja, das war so und hat mir viele Wochenenden geraubt. Da haben Sonntagmorgens um halb acht Kunden bei mir zu Hause angerufen, weil die Lauda Air mal nicht von Wien nach München zum Anschluss nach Miami flog. Das war mühsam. Aber dieses persönliche Kümmeren hat uns sehr bei den Kunden geholfen. Und mir hat es tiefe Einblicke in das Leben der Organisation ermöglicht.

Im Laufe Ihrer Karriere sind Sie fast ausschließlich bei Unternehmen eingestiegen, die gerade einen grundlegenden Wandel durchmachten. Warum? Weil mich Unternehmen magisch anziehen, die „nicht mehr“, aber auch „noch nicht“ sind. Als ich zur Lufthansa kam, war sie noch in einer Art Finanzamtsmentalität. Conti wurde als eine schwarze Reifenbude wahrgenommen, die DASA war fast reine Rüstungsschmiede. Und als ich bei der Telekom anfang, war es eines der am schlechtesten angesehensten Unternehmen der Republik. Es waren immer rostige, angekratzte Unternehmen, unter deren Oberfläche aber die gute Substanz durchschimmerte.

Solche Firmen im Wandel sind nach meiner Erfahrung die besten Lernstationen, denn in exzellenter Routine lernt man nichts mehr.

Im Wandel ist auch die eigene Hebelwirkung am größten, man spürt Genugtuung oder Enttäuschung am stärksten. Im Normalbetrieb kriegt man als Manager die Wirkungen ja gar nicht so mit. Ich kann mir daher nichts Schöneres und gleichzeitig Bittereres vorstellen, als im Wandel zu stehen.

Thomas Sattelberger,

61, ist einer der profiliertesten deutschen Personalmanager. Seine Karriere begann 1975 in der Direktion Zentrale Bildung beim Daimler-Benz Konzern, führte über die MTU und DaimlerChrysler Aerospace zur Deutschen Lufthansa, wo er zunächst die Konzern-Führungskräfte und Personalentwicklung, später den Bereich Passagere verantwortete. Nach vier Jahren als Personalvorstand der Continental AG wechselte er im Mai 2007 zur Deutschen Telekom AG. Aufsehen erregte sein Vorstoß einer Frauenquote, mit der er den Anteil der weiblichen Führungskräfte bei der Telekom deutlich erhöhen will.

Das komplette Interview mit Telekom-Personalvorstand Thomas Sattelberger lesen Sie unter [www.metaplan.de/News -> Thomas Sattelberger](http://www.metaplan.de/News->Thomas-Sattelberger). Dort präzisiert der Telekom-Manager unter anderem seine Kritik an der klassischen MBA-Ausbildung, erläutert seine Pläne für den Aufbau einer Corporate University und spricht über die unterschätzte Macht der Ideologie.

Die drei Gesichter der Organisation

Jede Organisation lebt drei Wirklichkeiten: Eine informale, eine formale – und eine geschönte, die sie nach außen zeigt. Eine solche „Heuchelei“ ist nicht nur legitim, sondern notwendig. Aber sie muss klug gemanagt werden.

Die ersten Beschreibungen, die man als Außenstehender von einem Unternehmen, einer Verwaltung, einer Universität oder eines Krankenhauses hört, wirken häufig seltsam geglättet. Meist wird dem Betrachter ein „stimmiges und harmonisches Gesamtkunstwerk“ präsentiert, während im Inneren der Organisation improvisiert, gestritten und nicht selten auch gepfuscht wird.

Solche Fassaden sind „nicht einfach vorhanden“, sondern müssen auf- und ausgebaut, regelmäßig gepflegt und bei Bedarf ausgebessert werden. Es werden Regeln erlassen, wie man sich Kunden, Klienten oder Kooperationspartnern gegenüber zu verhalten hat. Dieser systematisch geplante Auf- und Ausbau von Fassaden wird in der Organisationsforschung treffend auch als „Impression Management“ – als „Eindrucks- und Beeindruckungsmanagement“ – bezeichnet.

Die Schutzfunktion von Fassaden

Solche Fassaden mögen künstlich wirken und durchschaubar sein, aber erfüllen dennoch eine ganze Reihe wichtiger Aufgaben. Eine zentrale: Der Schutz des Inneren. Es geht darum, den Blick von Außenstehenden zu verstellen, um in Ruhe Entscheidungen vorbereiten zu können, mögliche Konflikte vor der Außenwelt zu verbergen oder um Fehler und Peinlichkeiten zu verheimlichen. Man kann dies als „Kaschierungs-“ oder „Verschleierungsfunktion“ von Fassaden bezeichnen.

Natürlich könnte eine Organisation die Parole „Wir haben keine Geheimnisse“ ausgeben. Aber bekannt werdende Konflikte führen in der Umwelt der Organisation zu Legitimationsverlust. Zusätzlich verschärfen diese Beobachtungen von außen den internen Konflikt weiter. Die Umwelt wirkt als „Lautverstärker“ für die internen Auseinandersetzungen. Dadurch verliert die Organisation immer mehr die Möglichkeit, ihre Auseinandersetzungen selbst zu regeln.

Das Abfedern unterschiedlicher Ansprüche

Hinzu kommen die widersprüchlichen Anforderungen, die Organisationen gleichzeitig bedienen müssen. Organisationen feilen an ihren Fassaden, um wenigstens an ihrer Oberfläche den unterschiedlichen Erwartungen gerecht zu werden. Sie entwickeln in ihrer Außendarstellung zu jedem für die Organisation relevanten Thema eine eigene, für die Umwelt möglichst attraktive Position, ohne dabei die möglichen Widersprüchlichkeiten der Positionen zu den einzelnen Themen zu thematisieren. So kann ein Automobilkonzern seinen Aktionären höhere Dividenden, den Politikern mehr gesellschaftliches Engagement, Mitarbeitern höhere Löhne und Umweltschutzverbänden mehr Investitionen in ressourcenschonenden Personenkraftwagen versprechen.

Was Schau- und formale Seite unterscheidet

Die Schauseite der Organisation ähnelt auf den ersten Blick ihrer Formalstruktur. Das ist jedoch ein Trugschluss. Denn mit ihrer Schauseite will eine Organisation Eindruck machen – und zwar bei ganz unterschiedlichen Adressaten. Deswegen kann sie auf ihrer Schauseite nicht zu konkret werden, weil eine konkrete Aussage zwar die einen, aber gerade

eben nicht die anderen beeindrucken würde. Über die formale Struktur hingegen werden die Erwartungen an die Mitglieder formuliert, und dies verlangt gerade Konkretisierung. Nur dann, wenn von einer Vertriebsmitarbeiterin nicht lediglich nebulös „zufriedene Kunden“, sondern eine konkrete Zahl verkaufter Produkte verlangt wird, kann deren Arbeit gesteuert, koordiniert und kontrolliert werden. Gleichzeitig muss ein hohes Maß an Konsistenz der formalisierten Erwartungen an die Mitglieder vorausgesetzt werden.

Deswegen können zwar einzelne Elemente der „formalen Organisation“ zum Auf- und Ausbau der Organisationsfassade genutzt werden, aber die Darstellung der das Verhalten der Mitglieder strukturierenden Zwecke, der formal vorgeschriebenen Kommunikationswege und der offiziellen Kriterien der Einstellung und Entlassung von Mitgliedern reichen allein nicht aus. Sie müssen im Kontakt mit der Umwelt der Organisation um allgemeine Wertformulierungen, geschönte Darstellungen der Kommunikationswege und Verzierungen der Mitgliedschaft ergänzt werden. Erst durch diese Entkopplung erhält eine Organisation die Möglichkeit, ihre auf Legitimation ausgerichtete Schauseite stabil zu halten, gleichzeitig in ihrer alltäglichen Arbeiten auf aktuelle Erfordernisse reagieren zu können – oder umgekehrt in Legitimationskrisen ihre Schauseite neu herrichten zu können, ohne intern alles ändern zu müssen.

Prof. Dr. Stefan Kühl,

ist Metaplan-Berater und Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Schwerpunkte seiner Arbeit sind Reorganisationen und Strategieentwicklungen. „Die drei Seiten der Organisation“ ist das Exzerpt eines Beitrages für „Organisation – eine sehr kurze Einführung“, das im kommenden Jahr erscheinen wird. Das komplette Essay von Stefan Kühl finden Sie unter www.metaplan.de/News → [Essay Stefan Kühl](#).

Das Management der doppelten Wirklichkeit

Andererseits kann keine Organisation auf eine zumindest lose Kopplung zwischen „offizieller Wirklichkeit“ und „praktizierter Wirklichkeit“ verzichten. Wenn ein Konzern wie Siemens unter großer medialer Aufmerksamkeit einen Korruptionsbeauftragten ernannt, dann können die bewährten, ökonomisch gut begründbaren Bestechungspraktiken nicht auf die gleiche Art und Weise fortgeführt werden.

Das Management der doppelten Wirklichkeit von Organisationen besteht daher nicht nur darin, die Entkopplung zu „offizieller Wirklichkeit“ und „praktizierter Wirklichkeit“ zu organisieren, um für die Organisation Flexibilitätsvorteile zu erwirken, sondern auch zu eruieren, wieviel Entkopplung sich eine Organisation leisten kann und will.



StefanKuehl@metaplan.com

The Age of On

Wie mobile Medien das Marketing revolutionieren.

Zählt man die Nutzerzahlen zusammen, dann hat die digitale Facebook-Welt mittlerweile genau so viele Einwohner wie Frankreich, Deutschland, Belgien, Holland, Italien, Tschechien, Österreich, Kroatien, Bosnien und die Schweiz zusammen. So gesehen, ist Facebook heute das viertgrößte Land der Welt. Aber nicht nur die schiere Größe ist es, die das soziale Netzwerk für Produktentwickler, Marketingverantwortliche und Werber hochinteressant macht, auch seine Funktion als Produkt-Hinweisgeber und nonstop-Empfehlungsmaschine steht für enorme Marketingmacht. Ähnlich bedeutsam ist der Siegeszug des iPhones: Vier von zehn iPhone-Nutzern nutzen heute Marken-Email-Newsletter zur Inspiration für ihre Kaufentscheidungen.

Untersucht hat diese Effekte Jörg Jelden, Hamburger Trend- und Transformationsberater und Absolvent des Metaplan-Qualifizierungsprogramms Diskursive Beratung. „The Age of On – wie mobile Medien das Marketing revolutionieren“ heisst seine Studie, die Jelden im Auftrag der Agentur Interone erstellt hat. Sie beschreibt, wie die early adopter (Jelden nennt sie „1Checker“, weil sie über ihre iPhones beständig das Geschehen in der Onlinewelt einchecken) elektronische Medien nutzen, welche neuen Bedeutungen sie den verschiedenen Medien- und Konsumkanälen zuschreiben und was das für die Marken- und Produktkommunikation bedeutet. Einige zentrale Findings:

- Fast vier von zehn der 20- bis 39-jährigen kaufen alles außer den Dingen des täglichen Bedarfs online.
- Jeder dritte von ihnen sucht auch nach Kaufentscheidungen das positive Feedback von Freunden und Bekannten. Erhalten sie positives Feedback, empfehlen sechs von zehn das Produkt gerne weiter.
- Mit dem Siegeszug des iPhones wird das (lange erwartete, nie wirklich realisierte) mobile Internet wirklich Realität. Erstmals sind Zielgruppen heute wirklich always-on.
- Soziale Netzwerke legen sich als zweite Realität über das Leben. Freunde, Bekannte und deren Empfehlungen begleiten und leiten Konsumenten auf Schritt und Tritt.
- Mit dem Facebook-Newsfeed muss niemand mehr nach relevanten Informationen suchen – sie kommen automatisch. Damit sinkt die Aufmerksamkeit für Medien, Shops und sonstige Aktivitäten deutlich.
- Apps ermöglichen eine vollkommen neue Art der Interaktion und Navigation mit der Umwelt. Das Potenzial, das in solchen Anwendungen steckt, ist bislang nur in Ansätzen erkennbar.

Kontakt zum Autor der Studie: jj@joergjelden.com

Aus ihren Analysen und Interviews mit 1Checkern haben Jelden und Interone Key Learnings für die Markenkommunikation im „Age of On“ abgeleitet. Sie sind online (wo sonst?) verfügbar unter: [www.metaplan.de/News → Age of On](http://www.metaplan.de/News->Age%20of%20On)

Trendtag-Workshop

Im diesjährigen Trendtag-Workshop geht es darum, wie man interaktiv schwimmen lernt, ohne zu ertrinken.

Keine zwei Dutzend Jahre ist es her, dass in den meisten Unternehmen die ersten digitalen Medien Einzug hielten. Heute ist der anschwellende Datenstrom schon weit über die Ufer der traditionellen Medienkanäle getreten. Medien helfen nicht mehr in erster Linie, Produkte zu verkaufen, sondern entwickeln sich zum Zentralnervensystem der meisten Organisationen. Unternehmen können heute individuell mit jedem ihrer Kunden kommunizieren, und das in Echtzeit und weltweit. Kein Unternehmen kann sich diesem Trend entziehen, denn nicht sie bestimmen den Pegelstand und Geschwindigkeit des Informationsflusses, sondern ihre Konsumenten tun es.

Für Unternehmen geht es daher darum, im Datenfluss zu schwimmen, ohne in ihm zu ertrinken. Der Begriff dafür heisst Flow.Control. und ist Leitthema des 15. Deutschen Trendtages am 15. September 2010 in Hamburg. Keynote-Speaker wie Norbert Bolz, Wikipedia-Mitbegründer Jimmy Donal Wales und David Bosshart werden sich mit der Frage beschäftigen, wie Konsumenten und Gesellschaft zu

ihrem eigenen Flow finden können. Wie Unternehmen ihn für sich nutzen und was Flow.Control. für die Wirtschaft bedeutet, sind Kernfragen des diesjährigen Trendtag-Workshops, der von Metaplan geleitet und moderiert wird. In einem Kreis von 40 Teilnehmern aus Medien, Marketing und Kreativwirtschaft werden die Learnings des Trendtages anhand konkreter Fallbeispiele vertieft und nutzbar gemacht. Der Trendtag-Workshop sorgt somit für den nutzwertigen, konkreten Transfer ins Business.

Der Trendtag-Workshop findet am 16. September 2010 von 09:00 – 16:00 in den Räumen der Bucerius Law School statt. Teilnehmer, die den Workshop über Metaplan buchen, erhalten 10% Nachlass auf den Beitrag von 470 Euro (incl. Getränken und Mittagessen).



Anmeldung:
evelinstrohof@metaplan.com



Brain is money.
Ann Cutting Photography
Alles zum 15. Deutschen Trendtag:
www.trendtag.de

Fünf Fragen zum Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung/Diskursives Management.

Worum geht es? Um all jene Fähigkeiten und Tools, die es für das effektive Führen, Gestalten und Beraten von Organisationen braucht.

Wem nützt es? Allen Führungskräften und Beratern, die sich nach einigen Jahren im Beruf unverbrauchte Lösungsansätze für ihre wachsenden Herausforderungen wünschen. Die Organisationen wirklich begreifen und wirksam gestalten wollen. Und die für all das nicht auf die üblichen MBA-Programme zurückgreifen wollen.

Was lernt man genau?

- wie man organisationsbewusst führt
- wie man effizienter kooperiert
- wie man Komplexität managt
- wie man zu tragfähigen Entscheidungen kommt
- wie man Veränderungen anstößt und gestaltet
- wie man Verständigungsprozesse anlegt

Wie aufwändig ist es? Das Qualifikationsprogramm besteht aus fünf drei- bis viertägigen Workshopmodulen sowie zwei jeweils zweitägigen Fallsupervisionen, die wir über acht Monate verteilt anbieten. Alle Termine finden im Seminarzentrum der Metaplan-Akademie in Quickborn statt. Der Preis für das Gesamtprogramm beträgt 14.800 Euro, für Selbstzahler 10.360 Euro (30 Prozent Rabatt), plus 1.200 Euro Vollverpflegungspauschale und Mehrwertsteuer.

Was nimmt man mit? Frische, unverbrauchte Ansätze. Das Wissen und Können für wirksameres Agieren. Die Fähigkeit, Organisationen zu gestalten und für Verständigung zwischen den Beteiligten herzustellen. Letztlich also das Rüstzeug für nachhaltigen Erfolg in Unternehmen und Beratung. Und natürlich zahlreiche neue Kontakte und Ideen.

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)

Fallsupervision I: 13. – 14. Januar 2011 (2 Tage)

Fallsupervision II: 05. – 06. April 2011 (2 Tage)

**Jetzt
Restplätze
buchen!**



**Anmeldung und Information unter
www.metaplan.de/akademie oder direkt bei Charlotte Rosen**

CharlotteRosendahl@metaplan.com

Tel. +49 (0) 4106 617-0



**Kleines Metaplan-
Wörterbuch (III)**

Organisation

Wir verstehen Organisation als soziales System, in dem Akteure sich bemühen, fortlaufende Handlungen so zusammenzufügen, dass vernünftige Ergebnisse erzielt werden. Dabei entsteht ein doppeltes Problem: Zum einen gibt es unterschiedliche Vorstellungen davon, was als vernünftig gelten soll. Zum anderen sind die Handlungen der Akteure voneinander unabhängig, aber auch aufeinander bezogen.

Organisationen gliedern ihre Aufgaben arbeitsteilig. Folglich sind die Handlungen zunächst unabhängig voneinander. Das ist die Stärke von Organisationen. Dank Arbeitsteilung kann sich jede Einheit auf ihre Teilaufgabe konzentrieren; sie kann sich spezialisieren und spezifische Kriterien professioneller Exzellenz hervorbringen. Damit entwickelt jede Einheit auch eigene Auffassungen von dem, was sie für richtig und für wichtig hält – also was aus ihrer Sicht ein vernünftiges Ergebnis ist. So wird der Produktionsvorstand eine Produktneuentwicklung ganz anders bewerten als ein Entwicklungsvorstand. Dem einen mögen die neuen Produktmerkmale ein Dorn im Auge sein, weil sie seine Produktionskosten nach oben treiben. Der andere ist besonders überzeugt von diesen Merkmalen, weil sie eine echte Innovation zur Marktreife bringen.

Zum Problem jeder Organisation wird so die andere Seite der Arbeitsteilung, die notwendige Integration der Handlungen. Damit die Organisation zu einem Ergebnis kommt, müssen nicht nur die Handlungen der Einheiten an sich ‚vernünftig‘ sein, sie müssen auch ‚vernünftig‘ zusammengefügt werden. Denn was vorher geteilt wurde passt einfach nicht mehr zusammen.

Diesem doppelten Problem der unabhängigen und unterschiedlich bewerteten Handlungen und der gleichzeitigen Notwendigkeit zur Integration begegnet man z.B. mit Regeln, Hierarchie, Prozessen oder einem Diskurs darüber.

Impressum: V.i.S.d.P: Antje Gardyan, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, Tel: +49-4106-6170, Fax: +49-4106-617100, Email: Frankibold@metaplan.com, www.metaplan.de; Redaktion: Antje Gardyan, Harald Willenbrock; Lektorat: Charlotte Rosendahl, Evelin Strohof, Gestaltung: Christian Tönsmann Kommunikationsdesign, Fotos: Thomas Marek, Metaplan, iStock, Christian Tönsmann; Beiträge sowie Internetadressen sind geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden. Leserbrief, Kritik und Wünsche: feedback@metaplan.com

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: +1.609.6889171
F: +1.609.6889175
E: princeton@metaplan.com

Metaplan SAS
85, Avenue de Saint-Cloud
78035 Versailles Cedex
Frankreich

T: +33.139.208020
F: +33.139.490078
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