

# Metaplan® Newsletter



## Schwerpunkt: Kleindenken

### Inhalt dieser Ausgabe:

#### Große Ziele, kleine Wirkung

Warum es sich lohnt, ambitionierte Vorhaben im Detail zu denken **Seite 1/2**

#### Tomaten im Kopf

Weshalb wir induktiv denken und lernen, erläutert der Neurologe Manfred Spitzer **Seite 4**

#### Alles auf eine Karte

Wie in induktiv geführten Workshops ganz neue Ideen entstehen **Seite 5**

#### Genereller Irrtum

Wieso Marktteilnehmende anders agieren, als es die Marktforschung suggeriert **Seite 6/7**

#### Weitere Themen

Neu bei Metaplan: Judith Badel  
Führen und Beraten im Diskurs  
Stefan Kühl über das Wesen der Organisation  
Termine der Metaplan-Akademie 2011  
Metaplan-Wörterbuch „Change“ **Seite 8**

# Große Ziele kleine Wirkung

**Je ambitionierter ein Unternehmensziel, desto bescheidener oft die wirklichen Fortschritte. Wenn große Vorhaben scheitern, liegt es häufig schlicht daran, dass sie nicht klein genug gedacht wurden.**

„Dynamisches Umsatzwachstum“. „Digitaler Wandel“. „Effizienzsteigerung“. „Innovationsoffensive“. „Cross-funktionales Arbeiten über Länder- und Abteilungsgrenzen hinweg“ – die Großziele, die Unternehmen sich verordnen, sind meist ebenso ehrgeizig wie weitreichend. Sie sind auch durchaus sinnvoll, indem sie angesichts der permanenten Veränderungen in Markt, Wettbewerb und im Unternehmen selbst den (Weit-)blick für Neues öffnen. Für Organisationen jeder Art sind Großziele eine Art Suchscheinwerfer, die ungekannte Phänomene und Ziele aus dem Dunkel schälen und Orientierung bieten.

Weshalb aber haben sie kaum eine Chance, je wie geplant realisiert zu werden? Warum müssen diese Vorhaben geradezu zwangsläufig scheitern?

Eine zentrale Ursache liegt darin, dass Großziele zwar von jedem sofort verstanden werden – in Wirklichkeit aber niemand weiß, was genau in ihnen steckt. Sie ähneln darin Herrn Tur Tur aus „Jim Knopf und Lukas, der Lokomotivführer“, jenem Scheinriesen, den man aus der

Distanz für einen Koloss hält. Wer sich nah an ihn heranwagt, würde erkennen, dass Herr Tur Tur eigentlich ein Wesen von ganz normalen Dimensionen ist, mit dem sich durchaus umgehen ließe.

Das Problem ist nur: Niemand schaut ihn sich aus der Nähe an. Und genau so lässt sich in vielen Unternehmen beobachten, wie große Ziele und wohlklingende Strategien zwar intensiv, aber letztlich oberflächlich diskutiert und verabschiedet werden. Ironischerweise liegt gerade in ihren Oversize-Dimensionen ein Teil ihrer Attraktivität begründet: Denn weil sie so übergroß sind, lässt es sich später leichter erklären, warum man geradezu an ihnen scheitern musste. „Wir waren zu ehrgeizig, zu ambitioniert, zu sportlich“, heißt es dann.

Nicht selten wird daraufhin das nächste, mächtige XXL-Unternehmensprojekt beschlossen und verkündet, bei dem wieder niemand genau zu sagen vermag, was man sich da gerade vorgenommen hat. Das aber hat häufig schwerwiegende Konsequenzen.

- Herausforderungen und erforderliche Ressourcen werden nicht genau durchdacht, greifbare Etappenziele nicht erkannt
- Der Diskurs verläuft ausschließlich entlang gewohnter Denk-Trampelpfade

- Abweichende Einsichten und mögliche Handlungsalternativen werden nicht erwogen
- Für die Mitarbeitenden bleibt das große Ziel nebulös und daher ohne erkennbare Konsequenz
- Auf die Proklamation des Scheinziels folgt daher meist ein (öffentliches) zustimmendes Nicken sowie ein (heimliches) ratloses Schulterzucken der Belegschaft. Am Ende hat zwar jeder zur Kenntnis genommen, dass sich etwas ändern soll – aber niemand hat genau verstanden, was eigentlich erreicht werden soll. Kaum jemand vermag daher zu sagen, welche konkreten Konsequenzen das Unternehmensziel eigentlich für ihn, seinen Job und die tägliche Arbeit hat.

Dabei steht außer Frage, dass Organisationen sich fortlaufend verändern müssen. Wer jedoch wirklichen Wandel erreichen will, muss die Logik der Großziele durchbrechen, oder genauer: durchschauen.

### Der genaue Blick

Ist die diskutierte Fragestellung wirklich die relevante Herausforderung für uns, oder verstellt sie nur den Blick auf unsere tatsächlichen Probleme? Mit anderen Worten: Stellen wir eigentlich die richtigen Fragen, oder geben wir uns bereits mit den einfachen, naheliegenden, allseits bekannten Antworten zufrieden?

Prüffragen wie diese (siehe nächste Seite) helfen, die proklamierten Ziele kritisch zu reflektieren – und die glitzernden, unerreichbaren durch handhabbare und dadurch richtungsweisende Ziele zu ersetzen.

### Der kritische Blick

Jedes Groß-Ziel birgt viele kleine Teilaspekte, die sich zu erwägen lohnen. Indem man zusammen mit den zuständigen Organisationsbereichen die jeweils relevanten Themen angeht, wird das große Ziel nicht nur weitaus konkreter, sondern auch begreif- und diskutierbarer. Erst dadurch lässt sich ein Vorhaben für die Mitarbeitenden verstehen, mit eigenem Wissen und Anregungen anreichern, kritisieren und verbessern. Erstmals können sie beurteilen, welcher Beitrag eigentlich von ihnen gefragt ist, und wie sie ihre Ressourcen entsprechend einsetzen können. Sie können entscheiden, ob das Ziel aus ihrer Rationalität sinnvoll ist und welche realistischeren und gewinnbringenderen Alternativen sich möglicherweise anbieten.

„**Kleindenken hat nichts mit Kleinkariertheit oder zögerlichem Kleine-Brötchen-Backen zu tun, im Gegenteil: Im Detaildenken und -verstehen liegt für eine Organisation der Schlüssel, um ihre wirklich großen Ziele erreichen zu können.**“ Antje Gardyan

### Der andere Blick

Für das „Kleindenken“ scheinbar großer Herausforderungen braucht es eine unkonventionelle Perspektive. Dieser andere Blick kann beispielsweise von neuen Mitarbeitern oder den Außenseitern im Unternehmen kommen – jenen „Freaks“, die sich eine gesunde Distanz zum Denk-Mainstream bewahrt haben, eben deshalb aber selten gehört werden.

### Der externe Blick

Wenn es um neue Produkte oder Märkte geht, greift konventionelle Marktforschung meist zu kurz. Welche Aspekte eines innovativen Produktes sind tatsächlich vermarktbare? Gibt es überhaupt eine entsprechende Zahlungsbereitschaft der Kunden? Wer sind die relevanten Entscheider im Markt und im internen Entscheidungsprozess der Kunden? Entlang welcher Parameter fallen ihre Entscheidungen für oder gegen

unser Produkt? Fragen wie diese lassen sich direkt beispielsweise mit key opinion leader aus der Zielgruppe erforschen (siehe Metaplan-Newsletter 02/2010: „Kundschafter im Kopf des Kunden“).

Dieses genaue Hinsehen und Hinterfragen scheint auf den ersten Blick mühsamer als das Postulieren großer und angeblich „alternativer“ Großziele. In Wirklichkeit ist das Verfehlen von Großzielen natürlich weitaus teurer, zeitaufwändiger und riskanter für das Unternehmen. Kleindenken hat auch nichts mit Kleinkariertheit oder zögerlichem Kleine-Brötchen-Backen zu tun, im Gegenteil: Im Detaildenken und -verstehen liegt für Organisationen der Schlüssel, um ihre wirklich großen Ziele erreichen zu können.

„**Vermeintlich kleine Fragen sind nicht nur leichter zu beantworten, sondern öffnen auch den Blick für neue, erreichbare und damit gewinnbringendere Ziele.**“

Bennet van Well

Das zeigt nicht zuletzt der Fall Tur Tur. Der Scheinriese findet durch Vermittlung Jim Knopfs eine Aufgabe auf Lummerland, die seinem Wesen wirklich gerecht wird. Als eine Art menschlicher Leuchtturm weist er dort dem Inselfpostboten den Weg und hilft verhindern, dass der Briefträger immer wieder mit seinem Boot gegen die Inselfelsen kracht. Der Scheinriese ist also ein einleuchtendes Beispiel dafür, dass Großziele durchaus von Nutzen sein können. Man muss sie sich nur einmal nah genug ansehen.



[AntjeGardyan@metaplan.com](mailto:AntjeGardyan@metaplan.com)

[BennetvanWell@metaplan.com](mailto:BennetvanWell@metaplan.com)

### Populäre Scheinziele

1. Fit for Growth!
2. Innovation now!
3. Break the Silos
4. Sustainable Growth
5. Digitale Revolution 2001 (gerne auch mit jeder beliebigen Jahreszahl der vergangenen Dekade)
6. Optimal Process Initiative 2011/12
7. Total Customer Focus
8. Rightsizing
9. Best of both worlds (Spezialfall Merger/Akquisitionen)
10. Concentrate to the core



# STRESSTEST

20 Prüffragen  
zum Kleindenken

## Ausgangspunkt

Wie genau kennen wir unseren Markt wirklich?  
Wie trennscharf haben wir ihn definiert?  
Was gehört dazu, was nicht?

Basiert unsere Marktkenntnis auf exklusiven, speziell auf unser Unternehmen bezogenen Erkenntnissen, oder begnügen wir uns mit dem ohnehin bekannten allgemeinen Wissen?

Wer genau sind unsere Kunden? Wer die Entscheidenden?  
Nach welchen Kriterien, aus welcher Denke heraus treffen sie ihre Entscheidungen?

Haben wir nicht nur unsere Erfolgs-, sondern auch unsere Misserfolgskriterien identifiziert?

Wie zuverlässig filtern wir die leisen Signale innerhalb, wie außerhalb der Organisation aus dem Grundrauschen des Mainstreams?

## Standpunkt

Warum genau verdienen wir eigentlich Geld?  
Worin liegt unser Wettbewerbsvorteil? Haben wir einen?

Was genau unterscheidet uns von unseren Wettbewerbern?

Wie setzen wir unsere Ressourcen so ein, dass sie unseren Wettbewerbsvorteil vergrößern?

Erschließen wir uns tatsächlich Neuland oder pflügen wir mit unserer Strategie lediglich das Altbekannte um?

## Gegencheck

Geben wir relevanten Alternativen eine ehrliche Chance? Kennen wir die abweichenden Positionen überhaupt?

Wie bewusst gehen wir mit Unsicherheiten um?  
Wie stellen wir sicher, dass wir dennoch kraftvoll entscheiden können?

Sind wir für wechselnde Markttrends, Konjunkturverläufe und Wettbewerbssituationen gerüstet?

Sind wir konsequent in unserer Zielrichtung und dennoch flexibel genug, um kontinuierlich Dazuzulernen?

Haben wir einen funktionierenden Plan B?  
Ist er möglicherweise sogar besser geeignet als Plan A?

## Punktlandung

Wie stellen wir sicher, dass alle, die wir zur Umsetzung brauchen, auch verstehen, worum es geht?

Haben wir ihre Einwände und Anregungen berücksichtigt?

Sind Aufgaben und Konsequenzen für jeden im Unternehmen hinreichend definiert?

Nehmen wir im Laufe des Prozesses neue Entwicklungen und Chancen auf?

Wie passt die Strategie zu den Auffassungen und Interessen der wichtigen Akteure?

Wie überzeugen wir sie von unserem Vorhaben?

# Tomaten im Kopf

**Was lernen wir, wenn wir lernen? Die generellen Regeln? Oder die Ausnahmen? Ganz falsch, meint Professor Manfred Spitzer, Leiter des Transfer Center for Neuroscience and Learning der Universität Ulm: Im Idealfall formen wir aus den Einzelfällen unsere eigenen Regeln.**

**G**ehirne sind Regelextraktionsmaschinen. Sie können gar nicht anders. Neuronen sind so aufgebaut, dass sich ihre synaptischen Verbindungen langsam ändern. Immer dann, wenn Lernen stattfindet, ändern sich die Stärken einiger Synapsen ein klein wenig. Daher vergehen die meisten unserer Eindrücke, ohne dass wir uns später wieder an sie erinnern können. Und das ist auch gut so!

Betrachten wir einen einfachen Fall. Sie haben sicherlich in Ihrem Leben schon Tausende von Tomaten gesehen bzw. gegessen, können sich jedoch keineswegs an jede einzelne Tomate erinnern. Warum sollten Sie auch? Ihr Gehirn wäre voller Tomaten! Diese wären zudem völlig nutzlos, denn wenn Sie der nächsten Tomate begegnen, dann nützt Ihnen nur das, was Sie über *Tomaten im Allgemeinen* wissen, um mit dieser Tomate richtig umzugehen. Man kann sie essen, sie schmecken gut, man kann sie zu Ketchup verarbeiten, werfen etc. – All dies wissen Sie, gerade *weil* Sie schon sehr vielen Tomaten begegnet sind, von denen nichts hängen blieb als deren allgemeine Eigenschaften bzw. Strukturmerkmale.

Das Lernen von einzelnen Fakten oder Ereignissen ist daher meist nicht nur nicht notwendig, sondern auch ungünstig. Ausnahmen sind Orte und wichtige Ereignisse des persönlichen Lebens, d.h. Inhalte, die eben nicht allgemein, sondern speziell sind. Dieses Wissen von Einzelheiten ist ansonsten aber wenig hilfreich. Aber glücklicherweise lernen wir ja auch keineswegs jeden Kleinkram. Im Gegenteil: Unser Gehirn ist – abgesehen vom Hippokampus, der auf Einzelheiten spezialisiert ist – auf das Lernen von Allgemeinem aus.

Dieses Allgemeine wird aber nicht dadurch gelernt, dass wir allgemeine Regeln lernen. – Nein! Es wird dadurch gelernt, dass wir Beispiele verarbeiten (eben z.B. viele tausend Wörter in der Vergangenheit oder nicht weniger Tomaten) und aus diesen Beispielen die Regeln *selbst* produzieren.

Hätten Sie jede einzelne Tomate, die ihnen je begegnete, als jeweils diese oder jene ganz bestimmte Tomate abgespeichert, dann hätten Sie den Kopf voller (einzelner) Tomaten. Dies würde Ihren Kopf nicht nur unnötig füllen, Sie hätten auch nichts von diesem einzelnen Wissen. Nur dadurch, dass wir von Einzellern abstrahieren, dass wir verallgemeinern und eine allgemeine Vorstellung von einer Tomate aus vielen Einzelbegegnungen mit Tomaten formen, sind wir in der Lage, zum Beispiel die nächste als solche zu erkennen und dann sofort zu wissen, welche allgemeinen Eigenschaften (Aussehen, Geruch, Geschmack, man kann sie essen, kochen, trocknen, werfen, zu Ketchup verarbeiten, etc.) sie hat.



Mehr von Manfred Spitzer über die Mechanismen unseres Dazulernens in „Lernen – Gehirnforschung und die Schule des Lebens“ (Spektrum Akademischer Verlag, 528 Seiten, 20,00 €)



# Alles auf eine Karte

**Mit Karte, Pinwand und Blitz verbinden sich viele Arbeitsschritte zu großen Erfolgsschichten. Die populären Metaplan-Tools sind erprobte Werkzeuge, um in Workshops induktiv zu ganz neuen Lösungen zu kommen.**



Dreißig Sekunden Diskussionszeit pro Wortmeldung. Ein Argument – und nicht nur ein Wort – pro Karte. Bei Einwänden „blitzen“ und Gegenargument nennen: Das sind die drei Grundregeln, mit denen seit über 30 Jahren jeder von Metaplan geführte Workshop beginnt. Mit diesen Regeln, mit der konsequenten Selbstbeschränkung auf kleine, immer wieder neu zu sortierende Karten und einer ausgefeilten Dramaturgie werden Workshopteilnehmenden aus der Welt der großen Wahrheiten und Gewissheiten heraus – und hinein in die Welt des induktiven Denkens und Arbeitens geführt.

Dieser ganz eigene Denk- und Arbeitsprozess führt häufig zu völlig neuartigen Lösungsansätzen. Denn induktiv Denken und Arbeiten heißt, vom Besonderen auf das Allgemeine zu schließen. Probleme in ihren Einzelfacetten aufzuboahren, anstatt sie sofort als Ganzes betrachten, verstehen und lösen zu wollen. Sich über relevante Details die größeren Zusammenhänge zu erschließen, und nicht – wie so häufig der Fall – über die Problemlandschaft zu helikoptern und dabei die entscheidenden, oft verborgenen Details zu übersehen.

## Schritt für Schritt

Ein induktiv geführter Workshop definiert schrittweise selbst, wie Problemlösungen aussehen können und welche Mittel es dafür braucht. Ein wichtiger Teil der Arbeit findet dabei bereits im Vorfeld statt, wenn in Sondierungsgesprächen die entscheidenden Aspekte aufgenommen und Denkprozesse angestoßen werden. Im Workshop selbst werden Argumente kurz und präzise auf Karten fixiert und für alle sichtbar und nachvollziehbar geordnet. Einwände, die nicht selten ganz neue Dimensionen eröffnen helfen, notiert man in Form so genannter Blitze. Zwischen durch treten die Workshopteilnehmenden immer wieder einen Schritt zurück, um das bisher Erarbeitete kritisch zu überprüfen und Kartengegebenenfalls neu zu sortieren (ein entscheidender Vorteil gegenüber vorgefertigten Templates, Schaubildern und Präsentationen). Auf diese Weise entstehen Lösungsgebäude, die von den Beteiligten wirklich verstanden, akzeptiert und mit Leben gefüllt werden –

schließlich haben sie sie Schritt für Schritt, Kärtchen für Kärtchen selbst errichtet.

## Vernetzt statt linear

Induktiv geführte Arbeitsprozesse folgen damit einer ganz anderen Logik als konventionelle Workshops. Klassische Teamprozesse ähneln mit ihrem linearen Abarbeiten vorgegebener Templates vorgefertigten Hochregallagern, bei denen nur noch Raster und Regale mit passenden Inhalten gefüllt werden müssen. Was nicht passt, wird häufig passend gemacht – oder bleibt schlicht unberücksichtigt.\*

Lineares Vorgehen verfügt allerdings über einen entscheidenden Vorteil: Es wirkt verführerisch logisch. In seiner linearen Ordnung scheint alles aufeinander aufzubauen, klar, nachvollziehbar und stringent aneinandergesetzt wie die Perlen auf einer Kettenschnur. Die Wirklichkeit aber ist nun einmal nicht linear. Sie setzt sich vielmehr aus einer Vielzahl komplexer Beziehungen und Querverbindungen zusammen, wie wir sie in unseren Kartenvisualisierungen sichtbar und besprechbar machen.

## Versuch und Irrtum

Karte für Karte, Denkschritt für Denkschritt entstehen so im Workshop Ansätze, die Einwände und verfügbare Ressourcen, Widerspruch und Alternativen bereits berücksichtigen. Auf dem Weg dorthin wird die Komplexität zunächst ausgeweitet, dann wieder verengt – ganz genau so, wie ein Koch der Molekularküche seine Zutaten zunächst essentiell verdichtet, um sie dann zu einem hochkonzentrierten Menü zu arrangieren. Dass eine solche Küche weitaus verdaubarer, gesünder und vitaler ist als das vorgekaute Convenience Food, wie es in der linearen Welt serviert wird, dürfte kaum überraschen.

\*Mehr dazu in Edward Tufte, „The cognitive style powerpoint“, Graphics Press 2006

# Genereller Irrtum

**Das Produkt:** Ein potentieller Blockbuster.

**Sein Marktpotential:** Beachtlich.

**Die Anwender:** Generell überzeugt.

**Und dennoch hakt es bei einem entscheidenden**

**Detail: dem Absatz. Warum?**



Der Pharmakonzern, der sich mit dieser Frage konfrontiert sah, hatte eine neuartige und sehr effektive Therapie für bestimmte Krebsarten entwickelt. Das Präparat hatte seine Wirksamkeit in zahlreichen Studien unter Beweis gestellt, war in der medizinischen Community akzeptiert und in Fachzeitschriften nachdrücklich empfohlen worden. Glaubte man den Umfragen unter Fachärzten, dann wurde es bei der entsprechenden Krebsart mittlerweile routinemäßig und mit beachtlichem Erfolg eingesetzt. Für seinen Hersteller bedeutete das, dass sich jahrelange Forschungsarbeit und mehrere hundert Millionen Euro Entwicklungskosten auszahlen würden. Augenscheinlich hatte er einen jener raren Nuggets erwischt, nach denen die gesamte Branche mit exorbitantem Aufwand, enormer Ausdauer, in den allermeisten Fällen jedoch lediglich bescheidenem Erfolg schürft.

**„Wenn man Interviews führt, ist nicht nur entscheidend, wen man fragt und wonach man ihn fragt, sondern auch, welche Fragen man ihm nicht stellt.“**

Armin Werner

Zumindest schien es so. Die tatsächlichen Absatzzahlen erzählten jedoch eine andere Geschichte. Hätten jene Ärzte, die die Marktforschungsfrage „Wie häufig setzen Sie das Präparat bei ihren Krebspatienten ein?“ mit einem beherzten „Immer!“ beantworteten, es tatsächlich durch die Bank verordnet, hätten die Umsätze ganz andere Dimensionen erreichen müssen. Das taten sie aber nicht, und dafür gab es nur eine mögliche Erklärung: Offensichtlich sagten die befragten Fachmediziner in Umfragen nur die halbe Wahrheit. Warum?

Es ist eine Frage, die nicht nur Pharmakonzerne, sondern Produktentwickler, Marketingexperten und Vertriebler aus ganz unterschiedlichen Branchen immer wieder ratlos zurücklässt: Weshalb verhalten sich Marktteilnehmer ganz anders, als Konsumentenpanels, Umfragen und gesunder Menschenverstand es suggerieren? Wieso

tickt der Markt anders, als es unsere Marktforschung prognostiziert? Mit anderen Worten: Was machen wir falsch?

Als wir im Auftrag des entsprechenden Pharmaunternehmens nach Antworten zu fischen begannen, haben wir unsere Netze so fein wie möglich geknüpft und sie so weit wie möglich ausgeworfen. Wir haben, um nur zwei Beispiele zu nennen, sowohl bei zahlreichen Fachärzten mit Einzelpraxis als auch bei Medizinerinnen recherchiert, die einer Gemeinschaftspraxis angegliedert sind. Eine unserer Arbeitshypothesen lautete nämlich, dass sich bei Einzelkämpfern andere Routinen herausbilden als bei Ärzten, die arbeitsteilig und im täglichen Austausch mit Fachkollegen therapieren. Außerdem haben wir neben Fachärzten in Großstädten auch solche identifiziert und aufgesucht, die mit ihrer Praxis weit draußen auf dem Lande Patienten versorgen. Warum? Weil, so unsere Vermutung, Landärzte möglicherweise aus ganz pragmatischen Gründen andere Therapieformen als Kollegen in Großstädten präferieren. So kann eine Großstadtärztin ihre Patienten schnell und unkompliziert zu einer spezifischen Untersuchung in eine nahegelegene Fachklinik überweisen, während ein Landarzt sich einen solchen Schritt zweimal überlegen muss.

In den folgenden Wochen haben wir quer durch die Bundesrepublik eine Vielzahl von Medizinerinnen aufgesucht und interviewt. Es waren intensive, hochinteressante, aber auch sehr fundierte Gespräche. Bei solchen Experteninterviews ist nach unserer Erfahrung nicht nur entscheidend, wen man fragt und wonach man ihn fragt, sondern auch, welche Fragen man ihm nicht stellt, weil sie zu irreführenden Antworten führt. Es kommt darauf an, wie versiert man Aussagen zu hinterleuchten und welche Nuancen man aus Äußerungen herauszufiltern vermag. Letztlich muss man die Fachleute in ein Fachgespräch über ihren ganz konkreten Expertenalltag verwickeln. Dazu aber fehlt konventionellen Marktforschern – denen dafür keinerlei Vorwurf zu machen ist – sowohl Fachkenntnis als auch die Zeit, was zwangsläufig in generalisierende Fragen und oberflächliche Erkenntnisse mündet.



Oberflächliche Erkenntnisse aber sind nicht lediglich wertlos, sondern höchst gefährlich, weil sie ein (Schein-) Wissen vortäuschen, das geradezu in die Irre führt.

In unseren Interviews haben wir daher versucht, die generelle Frage („Wie häufig setzen Sie das Präparat ein?“) sorgfältig zu degeneralisieren. Wir haben mit Fachmedizinerinnen und Fachmedizinern im ganzen Land über ihre tatsächlichen Erfahrungen diskutiert und anhand anonymisierter Patientenakten konkrete Erkrankungsfälle analysiert. Dabei zeigte sich schnell, dass das Therapeutikum trotz erwiesener Wirksamkeit keineswegs durchweg eingesetzt wurde: Mal schien der Immunstatus eines Patienten nicht solide genug für eine zusätzliche Medikamentengabe, mal schreckte der behandelnde Arzt ob der leider unvermeidlichen Nebenwirkungen zurück. Zu diesen Nebenwirkungen zählen unter Anderem Hautreizungen. Um aber die Haut eines Patienten untersuchen zu können, braucht ein Arzt nicht nur Zeit, sondern auch einen separaten Raum, in dem sich seine Patienten umziehen können. Beides ist in vielen Praxen knapp.

**„Überall gibt es naheliegende Mainstreamantworten, die logisch, allgemeingültig und richtig erscheinen. Und dann gibt es die etwas komplizierteren, meist mühsam herauszuschälenden Einsichten, die zum eigentlichen Kern der Sache führen.“** Armin Werner

Es gab also durchaus nachvollziehbare Gründe, warum Fachärzte in vielen Einzelfällen auf andere Therapieformen auswichen. Im Praxisalltag multiplizierten sich diese Ausnahmen schnell zu erheblichen Fallzahlen, was die Abweichungen zwischen Umsatzprognosen und tatsächlichem Absatz ziemlich präzise erklären half. Das gewonnene Wissen um diese Beweggründe ermöglichte unserem Auftraggeber, sie in seiner Produktkommunikation, in der medizinischen Fortbildung und seiner Vertriebsstrategie präzise zu adressieren. Davon wiederum profitierten

nicht nur Hersteller und behandelnde Ärzte, sondern auch eine wachsende Zahl von Patienten, die heute mit einer nachweislich wirksameren Therapie behandelt werden.

Auf die Frage, warum die Anwendergruppe in Umfragen einen Teil der Wahrheit verschwiegen hatte, fanden wir zwei interessante Antworten. Zum Einen sind Ärzte sehr professionell darin, abstrakte Fragen mit generalisierenden Aussagen zu beantworten. In ihrer Praxis müssen sie tagtäglich eine Vielzahl divergierender Faktoren wie beispielsweise Krankheitssymptome oder Patientenaussagen aufnehmen, analysieren und binnen kürzester Zeit zu generalisierenden Aussagen in Form von Diagnose und Therapieempfehlung verdichten und dem Patienten vermitteln. Nichts Anderes taten die Ärzte, als man sie nach der generellen Einsatzhäufigkeit eines Präparats von nachgewiesenem Nutzen fragte, wobei den meisten vermutlich gar nicht bewusst war, dass sie gerade äußerst relevante Informationen unterschlugen. Hinzu kam, dass die Frage nach dem Einsatz einer wirksamen Krebstherapie natürlich eine ethische Frage ist, auf die sich jeder Arzt um eine ethisch opportune Antwort bemühen wird. Welcher Mediziner räumt schon gerne ein, dass er Krebspatienten eine Therapie vorenthält, selbst wenn es dafür gute Gründe geben mag?

Ähnliche Erfahrungen haben wir bei ähnlichen Studien in ganz anderen Branchen gesammelt. Überall gibt es naheliegende Mainstreamantworten, die logisch, allgemeingültig und richtig erscheinen. Und dann gibt es die etwas komplizierteren, meist mühsam herauszuschälenden Einsichten, die zum eigentlichen Kern der Sache führen. Für sie interessieren wir uns.



ArminWerner@metaplan.com

## Gefragter denn je: Führen und Beraten im Diskurs

Wie gefragt umfassende Kompetenzen im diskursiven Führen und Beraten heute sind, zeigt nicht zuletzt die stetig steigende Nachfrage nach Plätzen in unserem Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs. Wegen des regen Interesses bieten wir parallel eine zweite Runde des Qualifizierungsprogramms für Spätentschlossene und all jene an, die wir in der ersten Runde nicht mehr aufnehmen konnten. Sie können am 24. – 26. November direkt mit dem zweiten Modul einsteigen – bitte umgehend anmelden!

### Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs Zyklus 2011/12

<b>2. Modul – Leitbilder erarbeiten</b>	<b>24. – 26. Nov. 2011</b>	<b>Donnerstag – Samstag</b>
<b>3. Modul – Strategien entwickeln</b>	<b>25. – 28. Januar 2012</b>	<b>Mittwoch – Samstag</b>
<b>4. Modul – Märkte explorieren</b>	<b>15. – 17. März 2012</b>	<b>Donnerstag – Samstag</b>
<b>5. Modul – Projekte Führen</b>	<b>10. – 12. Mai 2012</b>	<b>Donnerstag – Samstag</b>

Die weiteren Managementseminare und Workshops der Metaplan-Akademie:

#### Metaplan-Moderation (M1)

**08. – 09. November 2011 Quickborn**  
**06. – 07. Dezember 2011 Quickborn,**  
**(Englisch)**

#### Metaplan-Diskursführung (M3)

**15. – 16. November 2011 Zürich**

#### Managementseminar Laterales Führen

**31. Oktober – 01. November 2011 München**

#### Managementseminar Antizipatives Management

**30. November – 01. Dezember 2011 Quickborn**

*Information und Anmeldung bei  
CharlotteRosendahl@metaplan.com  
und EvelinStrohof@metaplan.com*

Chance  
für Spät-  
einsteiger

## Neu bei Metaplan:

Judith Badel



Judith Badel, 32-jährige Organisationssoziologin aus Berlin, verstärkt seit dem Sommer 2011 das Metaplan-Beraterteam.

### Wie sind Sie zu Metaplan gekommen?

Ich habe bereits während meines Soziologie-Studiums in Hamburg politische Organisationen, Automobilbauer sowie Dienstleister beraten. Vor etwa vier Jahren habe ich dann das Metaplan Qualifizierungsprogramm absolviert – und festgestellt, welchen enormen Mehrwert das Führen und Beraten im Diskurs für Organisationen bietet.

### Um welche Themen bzw. Branchen werden Sie sich bei Metaplan besonders kümmern?

Meine Schwerpunkte sind zum Beispiel Medienunternehmen, Dienstleister und IT-Firmen. Außerdem interessiert mich die Schnittstelle zwischen der Praxis als Organisationsberaterin und der Organisationstheorie.

### Das Beste, was einem in Ihrem Job passieren kann?

Gemeinsam mit den Kunden organisationale Probleme zu lösen und zu sehen, wie die Dinge danach flüssiger laufen.

### Und das Frustrierendste?

Wenn man aus politischen oder sonstigen Gründen in einem Unternehmen nicht mit jenen arbeiten kann, die die Sache nachher voranbringen sollen.



### Kleines Metaplan-Wörterbuch (VI)

## Change

Change meint die Veränderung des Verhaltens der Akteure einer Organisation, und damit etwas, das im Wesentlichen von den Verhältnissen der Organisation bestimmt wird. Will man das Verhalten ändern, setzt man daher idealerweise an den Verhältnissen an. Unter Verhältnissen verstehen wir Entscheidungsprämissen wie beispielsweise die Kommunikations- und Berichtswege, Programme (z.B. Strategien und Prozesse) und das Personal einer Organisation. Damit Akteure ihr Verhalten tatsächlich neu ausrichten, müssen veränderte Entscheidungsprämissen ihre Auffassungen und Interessen berücksichtigen.

### Kurz und knapp von Kühl:

#### Organisationen – eine sehr kurze Einführung

Organisationen – was sind das für „Gebilde“, die unsere moderne Gesellschaft so stark bestimmen? Wie „ticken“ sie? Welche Eingriffsmöglichkeiten bieten sie? Anhand ihrer drei zentralen Merkmale Zwecke, Hierarchie und Mitgliedschaften erklärt der Soziologe und Organisationsberater Stefan Kühl in diesem kompakten Band, wie Organisationen funktionieren (VS Verlag, 177 Seiten, 12,95 €)



**Impressum:** V.i.S.d.P: Antje Gardyan, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, Tel: +49 - 4106 - 617 0, Fax: +49 - 4106 - 617 100, Email: AntjeGardyan@metaplan.com, www.metaplan.de; Redaktion: Antje Gardyan, Harald Willenbrock; Lektorat: Charlotte Rosendahl, Evelin Strohof, Gestaltung: Christian Tönnmann Kommunikationsdesign, Frizzi Kurkhaus; Fotos: Thomas Marek, Metaplan; Beiträge sowie Internetadressen sind geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden. Leserbriefe, 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. 617 100  
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