

Martin J. Eppler Jeanne Mengis

MANAGEMENT ATLAS



Management-Methoden
für den Arbeitsalltag

HANSER

Martin J. Eppler, Jeanne Mengis

Management-Atlas

Martin J. Eppler, Jeanne Mengis

MANAGEMENT- ATLAS

Management-Methoden für den Arbeitsalltag

HANSER



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches oder von Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren), auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – mit Ausnahme der in den §§ 53, 54 URG genannten Sonderfälle –, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

1 2 3 4 5 15 14 13 12 11

© 2011 Carl Hanser Verlag München

Internet: <http://www.hanser-literaturverlage.de>

www.ManagementAtlas.com

Umschlaggestaltung: Brecherspitz Kommunikation GmbH, München, www.brecherspitz.com

Satz: Kösel, Krugzell

ISBN 978-3-446-42869-0

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 9

Einführung 11

TEIL 1 Metaphern fürs Management 13

Managementmetaphern und ihre Verwendung 15

METHODEN FÜR DEN EINZELNEN 21

Führen als Jonglieren

Was macht ein Manager? 23

Der Ideenvulkan

Wie funktioniert Kreativität? 27

Sisyphusarbeit

Wie kann man Burn-out vermeiden? 31

Die Erkenntnisleiter

Wie machen wir aus Fakten
Handlungen? 35

Das Planungsdiabolo

Wie setzt man Pläne um? 41

Der Paretohebel

Wie wird man effizient? 47

Die Verhandlungsbrücke

Wie kommt man zu einvernehmlichen
Vereinbarungen? 51

Der Fragetrichter

Wie führt man ein Interview? 55

Lernen im Looping

Wie lernt man effektiv? 59

Wahrnehmung im Rahmen

Was beeinflusst unsere Wahrnehmung? 65



METHODEN FÜR DAS TEAM 71

Der Sitzungsturm

Wie führt man Sitzungen? 73

Der Gesprächseinheitsbrei

Wie nutzt man das Wissen aller Beteiligten? 77

Das Kommunikationslabyrinth

Woran scheitern Gespräche? 83

Die vier Kommunikationsohren

Was steckt in einer Botschaft? 87

Die Polarisierungsschaukel

Was führt zu riskanten Entscheidungen? 93

Die Dialogwaage

Wie führt man gute Gespräche? 99

Teamachterbahn

Wie entwickeln sich Arbeitsgruppen? 103

Erfolgreiche Teamaufstellung

Was ist das Geheimnis guter Zusammenarbeit? 109

Die Feedbackgläser

Wie kritisiert man richtig? 115

Ein Periodensystem der Moderation

Wie moderiert man Gruppen? 121

Die sechs Denkhüte

Wie analysiert man Probleme? 127



METHODEN FÜR DIE ORGANISATION 131

Die Kulturkarten

Wie beschreibt man eine Unternehmenskultur? 133

Der Kultureisberg

Wie versteht man das Innere einer Unternehmung? 139

Wandel durch Auftauen

Wie verändert man Organisationen? 143

Der Strategiefluss

Was ist eine Strategie? 149

Strategiestolpersteine

Was bringt Strategien zum Scheitern? 153

Strategie als Sehen

Wie denkt man strategisch? 157



Die Pfeiler des Wissensmanagements	
Wie weiß eine Organisation, was sie weiß?	161
Die Wissensspirale	
Wie kann man die Entwicklung von Wissen fördern?	167
Das Wissensprisma	
Wie versteht man die Ressource Wissen?	173
Der Akzeptanzgraben	
Wie gewinnt man Kunden?	179
Das Gemeinschaftsboot	
Wie organisiert man eine Community?	183
Der Informationsüberfluss	
Wie vermeidet man Information Overload?	189
Der Entscheidungseimer	
Wie entscheiden Organisationen?	195
Der Schlüssel zur Nachhaltigkeit	
Was bedeutet Nachhaltigkeit für Organisationen?	201
Der Balanced-Scorecard-Baum	
Wie misst man betrieblichen Erfolg?	205
Der Schwarze Schwan	
Wie geht man mit Unsicherheit um?	209

TEIL 2 Eigene Managementmetaphern entwickeln 213

Wie Sie aus Wissen visuelle Metaphern machen	215
Wie Sie die richtige grafische Metapher (er)finden	219
101 visuelle Metaphern fürs Management	221
Theoretischer Hintergrund zur Wirkung visueller Metaphern	231
Literatur zum Thema Metaphern und Visualisierung	235
Register	237

Vorwort

»Der Geist denkt nie ohne Bild.«

Aristoteles

»Es gibt nichts Nützlicheres als eine gute Theorie.«

Kurt Lewin

Wie kann man den Transfer von neuem und bewährtem Managementwissen in die Praxis verbessern? Mit dieser Frage beschäftigen wir uns an den Universitäten in St. Gallen und Lugano seit gut 15 Jahren. Zwei Strategien scheinen sich dabei seit jeher für den Wissenstransfer bewährt zu haben: erstens, die bildliche Darstellung von Erkenntnissen – Visualisierung – und zweitens die Vermittlung von Ideen durch illustrative Gleichnisse – Metaphern. Im vorliegenden Buch, welches wir bewusst nicht nur für Führungskräfte konzipiert haben, versuchen wir, diese beiden Ansätze zu kombinieren und durch visuelle Metaphern bewährte Managementkonzepte einfach und handlungsgerecht zu dokumentieren.

Wir hoffen, damit eine Brücke zwischen Theorie und Praxis zu schlagen und die Umsetzung von Managementwissen zu erleichtern. Durch die grafische und metapherngestützte Aufbereitung der Managementmethoden sollen diese effizienter umsetzbar und in der Unternehmung einfacher nutzbar werden. Einige der Methoden waren dabei bereits als visuelle Metaphern konzipiert (wie z.B. die Erkenntnisleiter), andere haben wir entsprechend aufbereitet (z. B. die Harvard-Verhandlungsmethode). Eine weitere Gruppe von visuellen Modellen und Methoden haben wir neu entwickelt (z. B. das Kommunikationslabyrinth).

Dieses Buch soll vor diesem Hintergrund vor allem für die folgenden vier Nutzungsarten bzw. Ziele geeignet sein:

- Das Buch ist erstens für Menschen in Organisationen (insbesondere Führungskräfte) gedacht, sodass diese die Kernideen bewährter Managementkonzepte rasch nachlesen, verstehen, behalten und *anwenden* können.
- Es hilft zweitens Gruppen oder Arbeitsteams, anhand der Darstellungen über die Relevanz und die Verwendung von wichtigen Managementmethoden *diskutieren* zu können.
- Drittens können Sie die grafischen Metaphern selbst als *Kommunikationsgefäße* in eigenen Berichten, Kursen, Gesprächen oder Präsentationen verwenden.

- Viertens steigert das Buch durch die Auseinandersetzung mit visuellen Metaphern und ihren Wirkungsweisen Ihre eigene *Visualisierungskompetenz* für die tägliche Arbeit.

Wie viele Bücher, so ist auch dieser Atlas durch zahlreiche Dialoge mit Freunden, Managern, Spezialisten, Kollegen und Studierenden entstanden. Besonders bedanken möchten wir uns an dieser Stelle bei Martin Janik vom Carl Hanser Verlag sowie bei Markus Aeschimann, Caspar Fröhlich, Markus Schärli und Katharina Hohmann für wertvolle Hinweise während der Entstehungsphase dieses Buches.

Nun wünschen wir Ihnen bei der Lektüre bzw. Sichtung der Managementmetaphern in diesem Buch viel Vergnügen, Erkenntnisgewinn und vor allem Möglichkeiten, das Gelesene selbst umzusetzen. Wir hoffen, dass Ihnen der *Management-Atlas* Orientierung und Überblick geben kann, Sie aber auch spannendes Neuland auf dem Gebiet der Managementmethoden entdecken lässt.

St. Gallen und Lugano, im Sommer 2011

Martin J. Eppler und Jeanne Mengis

Einführung

»Worte sind wichtig, Bilder sind wichtiger. Um in einer neuen Ära zu bestehen, braucht es neue Metaphern.« Tom Peters

Wissensträgheit, Paralyse durch Analyse, Kopflastigkeit, Begriffsverliebtheit, Umsetzungsfaller, knowing-doing gap, Not-Invented-Here-Syndrom – dies sind nur einige typische Bezeichnungen für ein altbekanntes Phänomen in vielen Organisationen: Wissen wird nicht umgesetzt.

Die Gründe für die schwierige Umsetzung von bewährten Erkenntnissen zur Menschen- und Unternehmensführung sind zahlreich: Sie reichen von Motivations-, Akzeptanz-, Anreiz- und Disziplinproblemen bis hin zu wechselnden Prioritäten oder nicht mehr verfügbaren Ressourcen.

Ein Grund für die zögernde Umsetzung von Wissen kann jedoch auch dessen *Dokumentationsweise* sein. Werden praktische Methoden, nützliche Theorien oder hilfreiche Konzepte unsorgfältig aufbereitet, so wird auch deren spätere Umsetzung unwahrscheinlich. Wird Know-how z.B. in einer unverständlichen Spezialsprache, in einem unattraktiven Format oder in Überlänge beschrieben, so kann es zur Zumutung werden. Gerade für Erkenntnisse aus der Wissenschaft ist dies ein oft gehörter Kritikpunkt. Wissenschaftler versteckten sich hinter komplexen Satzkonstruktionen, Fremdwörtern und Fachbegriffen sowie langen Abhandlungen über Detailfragen.

Doch die zu starke Vereinfachung kann eine Methode, einen entdeckten Zusammenhang oder eine Sichtweise auch bis zur Unbrauchbarkeit verfälschen. Die Gratwanderung zwischen unnötiger *Komplexität* auf der einen Seite und unzulässiger *Vereinfachung* auf der anderen ist deshalb oft schwierig. Im vorliegenden Buch versuchen wir, uns an diese Quadratur des Kreises anzunähern, indem wir die behandelten Managementkonzepte mit passenden Metaphern visualisieren, in kompakten und konsistenten Blöcken beschreiben und mit Leitfragen für die Umsetzung sowie weiterführenden Literaturhinweisen versehen. So haben wir Managementwissen wie in einem Atlas zur einfacheren Verwendung zusammengestellt, gegliedert und durch (Wissens-)Karten aufbereitet.

Jede Managementmethode, -theorie oder -systematik wird dazu zuerst als visuelle Metapher bildlich dargestellt: Zentrale Kategorien, Schritte, Kriterien oder Aspekte sind in

einem einfachen, aber passenden Bildmotiv (von der Brücke bis zum Eisberg) eingebettet und verortet.

Das Bild hat dabei drei Funktionen: Erstens *strukturiert* es die wesentlichen Informationen durch seine Form (beim Eisberg etwa in eine Zone unterhalb und eine oberhalb der Wasserlinie). Zweitens vermittelt es durch seine Kerneigenschaften hilfreiche *Assoziationen* zu der Methode (etwa dass der größte Teil nicht sichtbar unter der Oberfläche liegt). Die Metapher überträgt also ein ursprüngliches Konzept in einen anderen, grafischen Zusammenhang, um es so verständlicher zu machen. Drittens hilft das Bild durch seine Konkretheit, das Konzept besser in *Erinnerung* zu behalten und so später einfacher anwenden zu können.

Für jede visuelle Metapher beschreiben wir den jeweiligen *Anwendungsbereich*. So wird klar, in welcher Situation sie zur Anwendung kommt. Danach wird die *Grundidee* des jeweiligen Ansatzes zusammengefasst, bevor wir im darauf folgenden Abschnitt das konkrete *Vorgehen* in der Praxis beschreiben. Dieses Vorgehen illustrieren wir immer durch ein kurzes (reales oder fiktives) *Beispiel*. Danach beschreiben wir die *Grenzen* des Ansatzes bzw. der Metapher sowie weitere (alternative) Metaphern. Ein kurzer Abschnitt zum *Hintergrund* gibt Hinweise zur Entstehung oder heutigen Bedeutung des Ansatzes. Den letzten Teil bilden *Umsetzungsfragen* für die Reflexion der eigenen Situation anhand der Methode und weiterführende *Literaturhinweise* zum Konzept.

Im zweiten Teil des Buches zeigen wir, wie Sie selbst Metaphern im Management entwickeln und einsetzen können, um Probleme zu strukturieren oder effizienter zu kommunizieren. Sie finden eine Erklärung der verschiedenen Vorteile, die Sie durch den Einsatz von grafischen Metaphern im Management erreichen können. Zudem zeigen wir in diesem Teil, welche visuelle Metapher für welchen Anwendungsfall geeignet ist. Eine Übersicht über mehr als 100 Metaphern und deren Eigenschaften bietet Ideen und Anknüpfungspunkte für die eigene Arbeit mit illustrativen Bildmotiven. Zudem geben wir interessierten Lesern einen Einblick in die Theorie hinter visuellen Metaphern. Dadurch sind Sie in der Lage, selbst wichtiges Managementwissen zu kartografieren und eigene Atlanten für wichtige Themen zu gestalten.



Mit eigenen Metaphern arbeiten:

Unter www.lets-focus.com/Buch finden Sie eine einfache Software zur Erstellung, Anpassung und Nutzung von visuellen Metaphern zur Problemlösung, Kommunikation und Zusammenarbeit sowie alle Methoden dieses Buches zur eigenen Weiterverarbeitung als interaktive Grafiken, PowerPoint-Präsentationen oder Trainingsunterlagen.

TEIL 1

Metaphern fürs Management

