

Mario Weiss  
Management in Skizzen

■ **Haupt**



Mario Weiss

# Management in Skizzen

Die Kraft der Bilder im Change Management

Haupt Verlag  
Bern · Stuttgart · Wien

1. Auflage: 2011

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.

ISBN: 978-3-258-07624-9

Alle Rechte vorbehalten  
Copyright © 2011 by Haupt Berne  
Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlages ist unzulässig.  
Umschlaggestaltung: René Tschirren  
Satz: Die Werkstatt, Göttingen  
Printed in Germany

[www.haupt.ch](http://www.haupt.ch)

# Inhalt

<b>Einführung</b> .....	9
<b>Vorwort</b> .....	13
<b>Kapitel 1: Warum Bilder wichtig sind</b> .....	15
• Warum Bilder wichtig sind .....	16
• Sprache, Texte und Bilder nutzen .....	17
• Modelle und Konzepte visualisieren .....	18
• Aktiv mit Bildern arbeiten .....	18
• Management visualisieren .....	19
• Bildsprache nutzen .....	19
• Mit Bildern denken .....	20
<b>Kapitel 2: Gemeinsames Verständnis entwickeln</b> .....	21
• Alignment entwickeln .....	22
• Am und im System arbeiten .....	23
• Anspruch und Wirklichkeit balancieren .....	24
• Begriffswelten klären .....	25
• Wendephase gestalten .....	30
• In Szenarien denken .....	31
• Autonomie und Verbundenheit leben .....	32
• Nachhaltig wirtschaften .....	33
• <i>Fallbeispiel: Positionierung einer Stadt</i> .....	35
<b>Kapitel 3: Entwicklungsprozesse, die Zukunft gestalten</b> .....	37
• Einflussgrößen identifizieren .....	38
• Entwicklungsphasen bewusst machen .....	40
• Spannungsfelder balancieren .....	42
• Ansatzpunkte kennen und nutzen .....	43
• Entwicklungspunkte herausarbeiten .....	44
• Strategische Lücken erkennen .....	46
• Tiefe sicherstellen .....	47
• Revolutionär verändern .....	50
• Evolutionär verändern .....	51
• Methoden richtig einsetzen .....	52
• <i>Fallbeispiel: Mit Zahlen und Daten weiterarbeiten</i> .....	53

<b>Kapitel 4: Die Unternehmensentwicklung steuern und führen</b> .....	55
• Prozesse der Unternehmensentwicklung speisen .....	56
• Zugänge zur Strategie und Planung wählen .....	59
• Linienorganisation verantwortet .....	60
• Systemebenen differenzieren .....	61
• Das Zusammenspiel der Systemebenen initiieren .....	63
• Strategieentwicklung integriert anlegen .....	64
• <i>Fallbeispiel: Integrierte Strategieentwicklung</i> .....	65
• An Werten arbeiten .....	68
• Situativ führen .....	69
• Gesprächskultur wirkt .....	70
• <i>Fallbeispiel: Eine Netzwerkorganisation steuern</i> .....	72
<b>Kapitel 5: Wie Bilder das Denken über Organisationen prägen</b> .....	75
• Organisationen traditionell darstellen .....	76
• Vertikale und horizontale Perspektive sehen .....	77
• Prozesse und Strukturen verbinden .....	78
• Organisationen über Prozesse verstehen .....	79
• Kritische Muster in Leistungsprozessen auflösen .....	80
• In Netzwerken organisieren .....	82
• Ganzheitliche Organisationsmodelle verstehen .....	83
• Organisationstypen unterscheiden .....	85
• Primäre und sekundäre Strukturen beachten .....	88
• <i>Fallbeispiele: Eine Organisation in vier Bildern</i> .....	89
• <i>Fallbeispiel: Dezentrale Organisation bei Continental</i> .....	93
<b>Kapitel 6: Außenbeziehungen gestalten</b> .....	95
• Stakeholderansatz leben .....	96
• Im Wertschöpfungsstrom positionieren .....	97
• Wettbewerbsfähigkeit sichern .....	98
• Anschlussfähigkeit herstellen .....	99
• Marktwirksam entwickeln .....	102
• Begegnungsräume mit Kunden gestalten .....	103
• Direktes Kundenfeedback einsetzen .....	104
• Balance in der Kundenbeziehung finden .....	106
• Die wahre Kosten- und Nutzenbeziehung sehen .....	107
• <i>Fallbeispiel: Kundenkonferenz</i> .....	108

<b>Kapitel 7: Krisen und Innovationen</b> .....	111
• Krise und Innovation gleichzeitig bewältigen .....	112
• Krisenverläufe kennen .....	113
• Zu tieferen Erkenntnissen finden .....	114
• Innovationskultur initiieren und pflegen .....	115
• Unternehmerische Logik als Innovationstreiber entdecken .....	118
• <i>Fallbeispiel: Alte Spielregeln brechen</i> .....	120
 <b>Kapitel 8: Selbstinnovation</b> .....	 123
• Den eigenen Handlungsspielraum nutzen .....	124
• Vier Formen des Lernens gleichzeitig anwenden .....	126
• Inneres, intuitives Wissen zulassen .....	127
• Unternehmerisch führen .....	128
• Lebensfelder balancieren .....	131
• Die Burnout-Spirale vermeiden .....	132
• Im Flow arbeiten .....	133
• Eine persönliche Vision entwickeln .....	134
 <b>Kapitel 9: Mit Bildern arbeiten</b> .....	 135
• Mit Bildern arbeiten .....	136
• Bilder vermitteln .....	136
• Analysen – mit Bildern verstehen .....	138
• Farbdiaagnosen – Dialog in Bildern .....	140
• Settingänderung – bildhafte Sprache .....	141
• Storytelling – Bilder erzählen .....	141
• Fantasiereisen – mit inneren Bildern arbeiten .....	142
• Gedächtnistraining – Bilder helfen erinnern .....	142
• Sketches – lebendige Bilder .....	143
• Diashow – mit Standbildern arbeiten .....	144
• Positionierung – Bilder im Raum .....	145
 <b>Literatur</b> .....	 147
<b>Bildnachweis</b> .....	149





# Einführung

Gehören Sie zu den Führungskräften, die in Organisationen und Unternehmen gestalten, verändern und entwickeln? Genau für Sie ist dieses Buch geschrieben! Sie erhalten einen Einblick und Überblick in die Konzepte, Methoden und Instrumente des Managements von Veränderungen. Das soll Sie darin unterstützen, Ihre eigenen Ansatzpunkte und Zugänge zum Management von Veränderungen zu finden.

Für das Change Management sind Bilder ein wichtiges Kommunikationsinstrument. In diesem Buch soll gezeigt werden, wie sie wirkungsvoll eingesetzt und angewendet werden können, aber auch, wo die Grenzen der Kommunikation mit Bildern liegen.

Bilder – und damit meine ich Skizzen oder Grafiken – können die anspruchsvollen Zusammenhänge des Managements und der Führung klar und schnell kommunizieren. Als Ergänzung zur Sprache und zu den Texten sind daher Visualisierungen ein zentrales Kommunikationswerkzeug. Mit Bildern können wir komplexe Inhalte vermitteln, Vernetzungen erklären oder die Kernbotschaft eines Modells herausarbeiten. Die Darstellung und Kommunikation in Bildern hat den Vorteil der raschen und schnellen Kommunikation, aber auch den Nachteil der Vereinfachung bis hin zu einer unzulässigen Simplifizierung.

## Archetypische Bilder kennen

Archetypen bezeichnen ursprüngliche Muster, welche zur Basis für viele Nachahmungen geworden sind. Archetypische Bilder werden auch als Urbilder bezeichnet. In diesem Buch finden sich mehrere archetypische Bilder. „Das Spannungsfeld Anspruch und Wirklichkeit“ im Kapitel 1, „Entwicklungsphasen von Organisationen“ im Kapitel 3, „Spannungsfelder balancieren“ im Kapitel 3, „Marktwirksam entwickeln“ im Kapitel 6 oder „Zu tieferen Erkenntnissen finden“ in Kapitel 7.

In den Kapiteln 2 bis 8 werden rund 80 Modelle, Konzepte und Ansatzpunkte für das Veränderungsmanagement in Form von Grafiken oder Skizzen dargestellt und beschrieben. Vielfach sind die Darstellungen selbsterklärend, aber dennoch benötigen sie Text für ein gutes Verständnis. Die meisten Modelle sind während meiner Arbeit als Managementberater und Unterneh-

mensentwickler entstanden, ein anderer Teil stammt aus gemeinsamen Lernwochen und Studententagen mit Kolleginnen und Kollegen.

## Bilder aktiv einsetzen

Neben der Kommunikation von Modellen und Konzepten haben Bilder und Skizzen in der Welt von Management und Führung einen zweiten Nutzen: Sie sind hervorragende Arbeitsinstrumente, um betroffene Personen aktiv in die Veränderungsprozesse einzubinden. Zeichnungen, Skizzen oder Schemen lassen wirkungsvolle Werkzeuge entstehen. Die Darstellung von bestimmten Situationen durch gezeichnete Bilder kann andere Sichtweisen, ein neues Bewusstsein oder ergänzende Aspekte in die Betrachtung einbringen. Analysen und Diagnosen werden von Bildern begleitet und ergänzt. Ebenso hilfreich sind selbst skizzierte Bilder für die Zukunftsarbeit.

Das Kapitel 9 beschäftigt sich mit der aktiven Arbeit an Bildern. Wie können wir Zeichnen, Skizzieren und Schematisieren im Management und in Veränderungsprozessen sinnvoll einsetzen? Wie nutzen wir die Kraft der Bilder? Wie wirken innere Bilder?

Aus meiner Erfahrung in 25 Jahren Managementberatung zeigt sich, dass in den meisten Situationen einige wenige Modelle und Konzepte gut anwendbar sind und andere Konzepte für diese Situation kaum anschlussfähig sind. Diese Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Situationen nimmt dieses Buch auf und reagiert mit rund 80 Modellen und Konzepten.

## Die Konzepte im Hintergrund verstehen

Hinter der Entwicklung und Auswahl der Bilder und Texte in diesem Buch stehen Grundannahmen und Prinzipien für erfolgreiches Change Management. Diese Grundannahmen sollten hier am Beginn sichtbar gemacht werden.

- Change Management ist in erster Linie die Aufgabe des Managements und der Führungskräfte. Wenn Berater hinzugezogen werden, muss gut geklärt werden, was deren Aufgabe und Rolle sein soll.
- Veränderungsprojekte sollten so angelegt sein, dass sie die Selbstinnovation der betroffenen Menschen, Bereiche und Abteilungen unterstützen. Diagnosen und innovative Konzepte sollten zu einer nachhaltigen Ver-

änderung im Denken und Handeln von Führungskräften und MitarbeiterInnen führen.

- Eine wichtige Messgröße für den Erfolg im Management von Veränderungen ist die Qualität der Umsetzung. Studien und Konzepte ohne Umsetzungsprozesse sind von fragwürdigem Wert. Die „bottom line“ jedes Projektes der Unternehmensentwicklung sind realisierte Umsetzungsschritte, die einen positiven Unterschied zum Bisherigen darstellen.
- Der Unternehmenszweck, die „Existenzberechtigung“ jeder Organisation, liegt letztendlich in der Wertschöpfung und im Nutzen für andere. Unternehmensentwicklung braucht die Einbeziehung der Anforderungen wichtiger Bezugsgruppen.
- Neuausrichtungen von Unternehmen sind selten in wenigen Monaten abgeschlossen. Besonders dann, wenn auch an Kulturmustern und am Verhalten der MitarbeiterInnen und Führungskräfte gearbeitet wird, kann es Jahre dauern, bis ein Thema erfolgreich umgesetzt werden kann.
- Veränderungsprojekte benötigen nicht immer ausgefeilte Analysen, differenzierte Konzepte und mehrere Workshops. Je nach Situation kann auch einmal schnell und einfach verändert werden. Die Tiefe des Beratungsprozesses muss von der Themenstellung abhängig gemacht werden und ist aus der jeweiligen Situation heraus zu entscheiden.

Mit diesem Buch will ich verschiedene Betrachtungsweisen auf Unternehmen und soziale Systeme und damit den Lesern – oder besser den Betrachtern – eine Auswahl und einen Perspektivenwechsel ermöglichen.

Dr. Mario Weiss  
Althofen, im August 2010

*Der Autor dieses Buches, Dr. Mario Weiss, ist erreichbar über die Trigon Internetseite [www.trigon.at](http://www.trigon.at) oder via Mail: [mario.weiss@trigon.at](mailto:mario.weiss@trigon.at)*