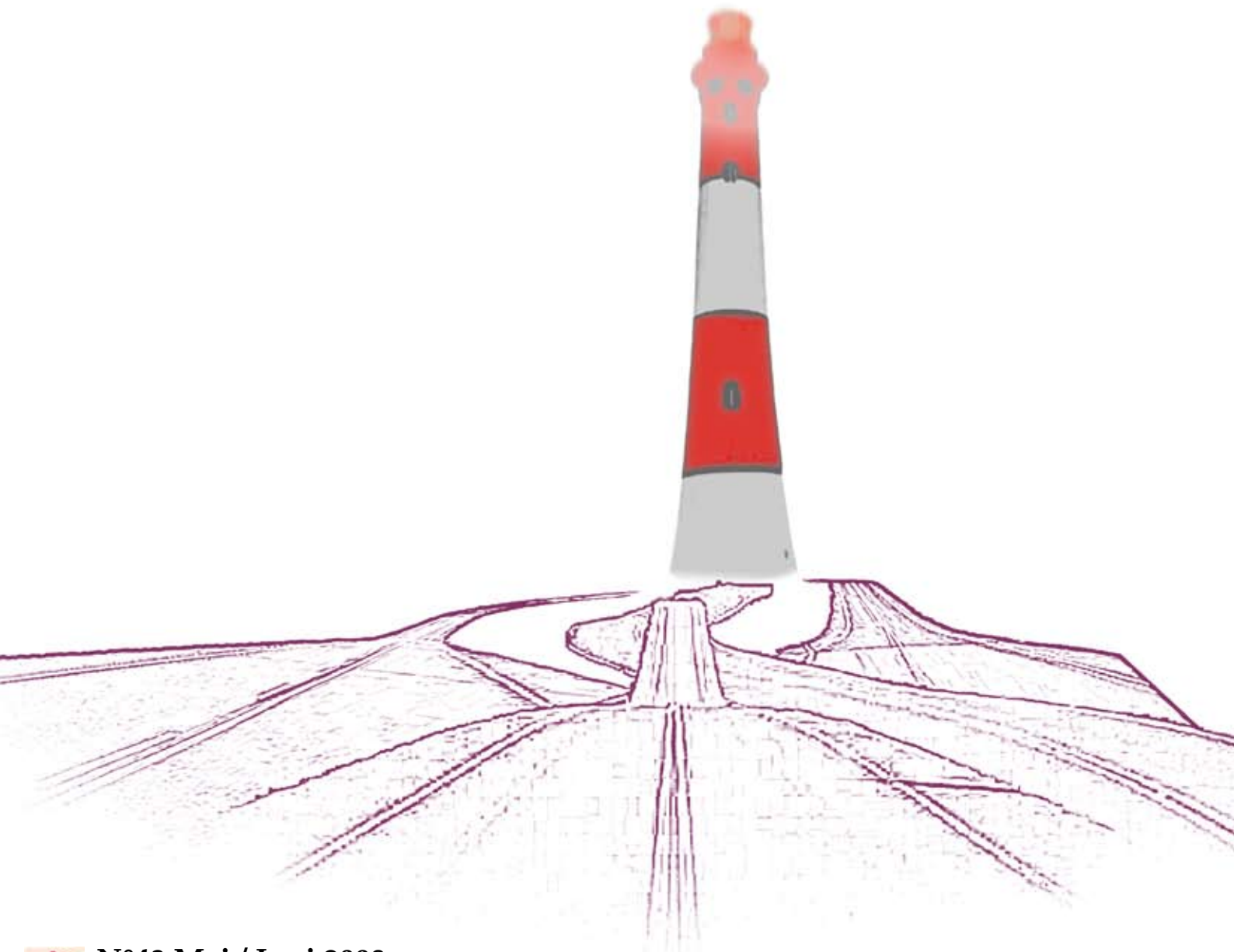




LERNENDE ORGANISATION

Zeitschrift für systemisches Management und Organisation

Managementaufgabe Strategieentwicklung



N°43 Mai / Juni 2008

ISSN 1609-1248

Euro 21,50 / sFr 34,-

Verlag systemisches Management www.lo.isct.net



Hans Geißlinger, Dr.phil.

Diplom-Sozialpädagoge und Diplom-Soziologe; Dozent an der Humboldt Universität zu Berlin; Gründungspartner und Geschäftsführer der STORY DEALING A.G., seit 2004 Gründungspartner der Story Dealing Company EXPEDERE GbR, Berlin/ Zürich.

Publizist und Autor mehrerer Bücher.

Stefan Raab, Dr. phil.

ist international tätiger Change-Professional (CTO) und Unternehmer, Sparringspartner von Vorständen und Geschäftsführern, Interventions-Designer, Geschäftsführender Gesellschafter der VALUE – CHANGE – MANAGEMENT GmbH und seit 2004 Gründungspartner der Story Dealing Company EXPEDERE GbR, Berlin/Zürich, Dozent und Autor mehrerer Bücher.



Strategische Inszenierung mit Hertz Automobilvermietung

Strategieentwicklung als strategische Inszenierung, an der die Beteiligten mit Leichtigkeit, Neugier und Spaß teilnehmen und ganz andere Möglichkeiten entstehen lassen? Das erscheint auf den ersten Blick ungewöhnlich; sehr ungewöhnlich sogar. Hans Geißlinger und Stefan Raab wagten sich mit der Inszenierung der „argentinisch-mexikanischen Hasenjagd“ erfolgreich an dieses Neuland heran.

Es ist der 7. September 2007. Der historische Theaterplatz einer sächsischen Großstadt erlebt die Eröffnungsfeier einer großen Sportveranstaltung. Pünktlich um 16.00 Uhr marschieren neun Nationalmannschaften mit ihren Hymnen ein. Die Disziplin, in der sie sich an diesem Tag messen: die argentinisch-mexikanische Hasenjagd. Gesucht wird der Nachfolger von Titelverteidiger Schweiz. Was noch 24 Stunden vorher niemand für möglich gehalten hatte, bahnt sich seinen Weg ins Bewusstsein einer Stadt, seiner Bürger und der Medien. Eine fiktive, von den Teilnehmern selbst zu erfindende Sportart wird Realität. Menschen sind Möglichkeitstiere, sagt Peter Sloterdijk. Die Pfeilspitzen ihrer Gedanken sind mit

Absichten getränkt, die über den gegenwärtigen Ist-Zustand der Welt hinwegzielen, dorthin, wo das Könnte, das Sollte und das Müsste liegen. Zwischen dem Nur-Wirklichen (der Erstarrung) und dem Unmöglichen (dem Chaos) kreuzen die Schiffe unserer „Kolumbusfahrten ins Potentielle“, aufgetakelt mit den besten Absichten und getrieben vom Willen zur Veränderung.

Für den 6.–8. September 2007 sind 175 Menschen zur Hertz-Jahrestagung 2007 (siehe Abbildung) eingeladen. Neben den aktuellen Zahlen, die durch die Geschäftsführung vermittelt werden, erwartet sie am Abend des 6. Septembers 2007 eine ziemlich große Überraschung in Form einer aussergewöhnlichen Aufgabenstellung: Die Erfindung, also Entwicklung, Planung, Organisation und Durchführung

einer Weltmeisterschaft in der „argentinisch-mexikanischen Hasenjagd“. Dazu soll es auch ein für Zuschauer, Medien und Sponsoren attraktives Rahmenprogramm geben. Der Startpunkt dieses internationalen Ereignisses ist um 16.00 Uhr des folgenden Tages, die Location der Opernplatz im Zentrum der Stadt. Hertz selbst soll dabei lediglich als Sponsor in Erscheinung treten.

ABB. 1: DER AUFTRAG

Auftraggeber: Hertz Deutschland Automobilvermietung

Ausgangslage: Mit dem Verkauf von Hertz Automobilvermietung von Ford an einen Finanzinvestor beginnt eine neue Zeitrechnung in der Ära des Unternehmens. Der neue CEO veranlasst ein weltweites Reorganisationsprogramm. Für Hertz Deutschland bedeutet dieses Programm die Umsetzung einer Vision, eine strategische Neuausrichtung, die Schaffung und Implementierung einer neuen Unternehmensstruktur und -kultur und die nachhaltige Umsetzung von positiven Initiativen wie dem HERTZ Improvement Process (HIP).

Zielsetzung: Die Führungsmannschaft soll alle emotionalen Phasen des Change-Prozesses in 24 Stunden durchlebt haben. Sie soll aus einer ersten Intervention Zuversicht und Mut für die Bewältigung der strategischen Umsetzung gewonnen haben.

Zielgruppe: 175 Führungskräfte und Mitarbeiter, Hertz Deutschland

Zeitraum: 6.–8. September 2007

Status: Phase 1 der strategischen Inszenierung ausmachen.

Nach Bekanntgabe der Aufgabe werden, je nach Talent und persönlicher Entscheidung der Teilnehmer, mehrere Gruppen gebildet: Sportler, Trainer, Mediziner und Psychologen, Organisatoren: Verbandsführung, Wettkampfrichter, Regelkommissare, Transfer, Security, Moderation, Dramaturgie, Catering, PR & Medien, Promotion.

Jede dieser Gruppen steht zunächst vor einem doppelten Problem: einerseits davor, die Strukturierung der ihr übertragenen Aufgabe zu bewältigen, und andererseits vor der Kommunikation, Information und Abstimmung mit den anderen, insbesondere den dafür zuständigen (und noch zu erfindenden) Führungsgremien und anderen Teilbereichen. Die Veranstaltung soll kein geplantes Bühnenstück zur Aufführung bringen, sondern sowohl von der Öffentlichkeit als auch von den Medien als reale Weltmeisterschaft erlebt und gesehen werden.

22 Stunden später: Die Sportfläche ist hervorragend präpariert. Die angrenzenden Versorgungsbereiche (Pressezelt, Catering, Security, Medizinische Versorgung, etc.) sind professionell ausgerüstet. Und während die Presse fotografiert und Interviews mit den Sportlern führt, rundet ein kulturelles Rahmenprogramm die Veranstaltung ab.

Schließlich wird Deutschland nach spannenden Wettkämpfen und mit knappem Vorsprung Weltmeister. Nach einer pompösen Siegerehrung wird ein ausgestopfter Hase symbolisch an den Veranstalter der nächsten Weltmeisterschaft in Thessaloniki, Griechenland weitergereicht. 250 Menschen tanzen Sirtaki um die griechische Nationalflagge. Noch am gleichen Abend berichtet das MDR Fernsehen von dem „Sportereignis“ im Abendprogramm. Drei Lokalzeitungen berichten ausführlich über das Geschehen: „Wer nicht dabei war, hat was verpasst!“

Man kann, so Sloterdijk, den Menschen als ein Wesen definieren, das etwas vor sich hat. Wenn wir den Kopf heben, um zu sehen, was vor uns liegt, interes-

sieren wir uns für den Überschuss des heute Möglichen, für das heute Wirkliche, das Potenzielle über dem Aktuellen. Damit der Kopf auch gehoben und Wahrnehmungsraum erweitert werden kann, müssen bestehende Unterscheidungen sichtbar und neue Leitunterscheidungen für die Menschen erfahrbar gemacht werden. Dafür sorgt die strategische Inszenierung, indem sie folgende Gestaltungsprinzipien zum Einsatz bringt:

Alternative Wirklichkeit auf Zeit. Wo Erwartungen nicht erfüllt, bisherige Kontextmarkierungen nicht beachtet werden und Poesie dem Blick die Schärfe nimmt, kann ein Spielraum entstehen. Mit einem Überfall auf die Macht des Faktischen werden Routinen irritiert und Gerüchte entzündet. Überraschungen und Abweichungen werden dort bewusst initiiert, wo sie ansonsten ausgeschlossen sind. Neugierde ersetzt die Gewissheit des Alltags.

Grenzüberschreitung mit herausfordernden Aufgabenstellungen. Wer den Rahmen täglicher Denk- und Verhaltensweisen verlässt, sieht sich konfrontiert mit der „terra incognita“ unsere eigenen Wirklichkeitskonstruktionen. Die Grenzüberschreitung transformiert das anfängliche Spiel „entre nous“ zu einer Art „Wirklichkeitsprobe“. Diese Entgrenzung schafft eine eigenständige Erfahrungswelt. Keine Folienwirklichkeit, sondern die sinnliche Erfahrung des Machbaren. Eine Konfrontation mit dem Scheitern. Aber nur was auch scheitern kann, hat auch einen Wert – wenn es denn gelingt.

Neue (relevante) Unterscheidungen sind zu treffen. Wenn es gelingt, einen Spielraum zu öffnen, d.h. neben der Alltagswirklichkeit eine zweite Wirklichkeit zu positionieren, greift der Modus des Wählens. Alt oder neu; alt und neu; vielleicht auch eine dritte, vierte oder fünfte Spielform. Wo es mehrere Möglichkeiten gibt, bedarf es mutiger Entscheidungen; Entscheidungen, die strategisch gesehen realisiert werden können und für Produzenten wie Konsumenten von Wert sind.

Wer Leistung fordert muß Sinn bieten. Der Wechsel und Wandel zwischen den Wirklichkeitsebenen, die Komplexität des Geschehens und die Mehrdeutigkeit der Situation erfordern Story Dealing. Es bedarf einer kongruenten Geschichte, die vielfältige Handlungs- und Erzählebenen so miteinander verknüpft, dass sie für Akteure wie Zuschauer sinnvoll wird. Über den Sinn einer Sache öffnet sich auch die Tür zur Motivation.

Mit Hilfe dieser vier Gestaltungselemente wird ein Spielraum eröffnet, innerhalb dessen die Akteure schon heute erleben, was morgen von ihnen erwartet wird. Im Wechsel zwischen Wirklichkeit und Möglichkeit wird Zukunft „produziert“.

Als Fazit der HR Verantwortlichen von Hertz, Automobilvermietung, Frau Dr. Stella Malsy, läßt sich resümieren: Die Durchführung der „Weltmeisterschaft in der argentinisch-mexikanischen Hasenjagd“ stellt für jeden Einzelnen und alle zusammen ein unvergessliches Erfolgserlebnis dar. Einen größeren Beitrag zur positiven Veränderung der Unternehmenskultur und zur nachhaltigen Personalentwicklung hätten wir mit keiner anderen Maßnahme leisten können! Die strategische Inszenierung macht den Wandel steuerbar. Mit Witz, Leichtigkeit und Charme. ■

SERVICE

Literatur

Hans Geißlinger, Stefan Raab. Strategische Inszenierung. Storydealing für Marketing und Management. Carl-Auer-Verlag 2007

Weiterführende Homepage

www.expedere.com
www.storydealer.de
www.stefanraab.de



FUNDIERT | PRAXISBEZOGEN SERVICEORIENTIERT | SYSTEMISCH-KONSTRUKTIVISTISCH

Manager, Führungskräfte und Personalexperten müssen immer einen Schritt voraus sein, um erfolgreich zu bleiben. LO – die Zeitschrift für systemisches Management und Organisation – bietet Ihnen im 2-Monatstakt die topaktuelle, praxisbezogene Information über Zukunftsthemen aus erster Hand: Weltweit anerkannte Experten wie Peter Senge, Fritz Simon, Art Kleiner, Richard Axelrod, Humberto Maturana etc. aber auch Praktiker schreiben in der LO u.a. über Leadership, Wissensmanagement, Personalentwicklungswerkzeuge, Teamoptimierung und Change Management.

„Lernende Organisation“ erscheint 6 x jährlich als Printmedium. Informationen zum Bezug von einzelnen Artikeln und zur englischen Online-Ausgabe finden Sie auf unserer Homepage www.lo.isct.net!

LASSEN SIE SICH DIE TOP-THEMEN REGELMÄSSIG INS HAUS LIEFERN.

- Ja, ich möchte das **Jahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Jahresabo kostet € 116,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich möchte das **Zweijahresabo** der Zeitschrift ab sofort abonnieren.
Das Zweijahresabo kostet € 179,- (inkl. MwSt.)* und ist jederzeit schriftlich vier Wochen vor erscheinen der nächsten Ausgabe kündbar.
- Ja, ich nutze das sensationelle **Probe-Abo**:
Drei Ausgaben der LO um nur € 39,- (inkl. MwSt.).
- Ja, ich bestelle die aktuelle **Einzelausgabe**
oder die Ausgabe No. ____ der Zeitschrift um € 21,50 (inkl. MwSt.)*.

* Die angegebenen Kosten verstehen sich inkl. Zustellkosten innerhalb von Österreich. Für die Zustellung in andere EU-Länder sowie in die Schweiz verrechnen wir € 3,50 und für die Zulieferung in Länder außerhalb Europas € 5,25 pro Ausgabe.

Name: _____

Adresse: _____

Organisation: _____

Adresse der Organisation: _____

Position in der Organisation: _____

Telefon privat (fest/mobil): _____

Telefon Firma (fest/mobil): _____

Fax: _____

E-Mail: _____

Rechnung geht: _____

an mich privat

an das Unternehmen

Ja, ich zahle mit Kreditkarte: _____

MasterCard

Visa

Name: _____

Nummer: _____

gültig bis: _____

KPN (CVC2/CVV2): _____

Datum: _____

Unterschrift: _____

Zeitschrift LO Lernende Organisation

Lange Gasse 65, A-1080 Wien | Tel: +43 1 409 55 66 0 | Fax: +43 1 409 55 66 77

www.lo.isct.net | lo.order@isct.net