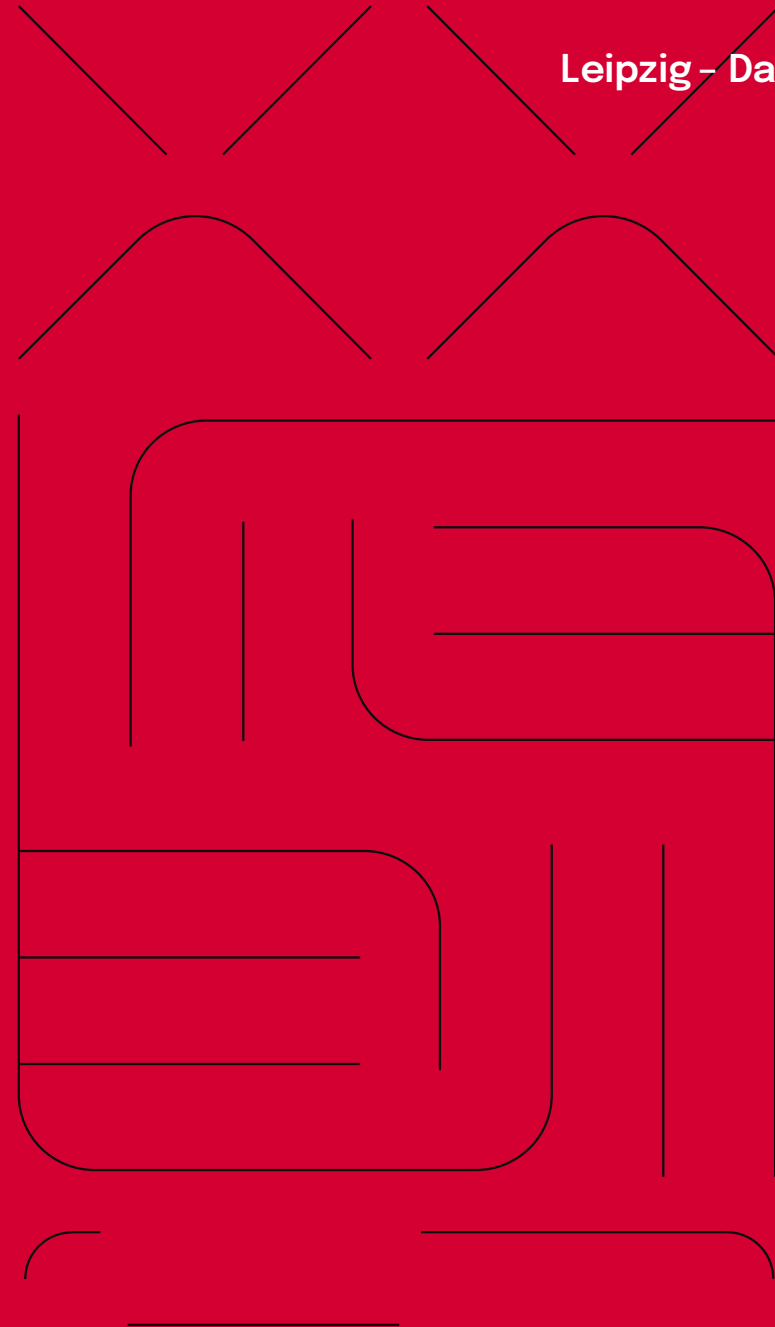


# Zwischen Hierarchie und Führung

Was Produktentwicklung mit Kontingenz zu  
tun hat.



# 1. Sind Organisationen Kleingartenvereine?

Hierarchie, Führung und lokale Rationalitäten

# 2. Ist absolute Kundenzentrierung das höchste Gut?

Mikropolitische Aspiration an die Produktentwicklung sind keine Seltenheit!

# 3. Warum ist ein anderer Blick auf Produktentwicklung gerade jetzt wichtig?

Data Science verändert die Welt!

+

---

# Sind Organisationen Kleingartenvereine?

Hierarchie, Führung und lokale Rationalitäten



**„Wir müssen **innovativ** sein!  
Denkt mal auf der grünen  
Wiese!“**

„Wieso übernimmt hier  
keiner **Verantwortung**?“

**„Der **Möglichkeitenraum** ist  
zu groß! Wir müssen Zäune  
aufstellen!“**

„Stell es Dir wie ein Haus vor.  
In Deinem **Vorgarten** sollst Du  
doch nur anbauen, **was wir**  
auch ernten **wollen!**“

---

# Organisationen verstehen!





Bei den **Verhältnissen**  
ansetzen,  
nicht beim Verhalten!

# Metaplan Source Code



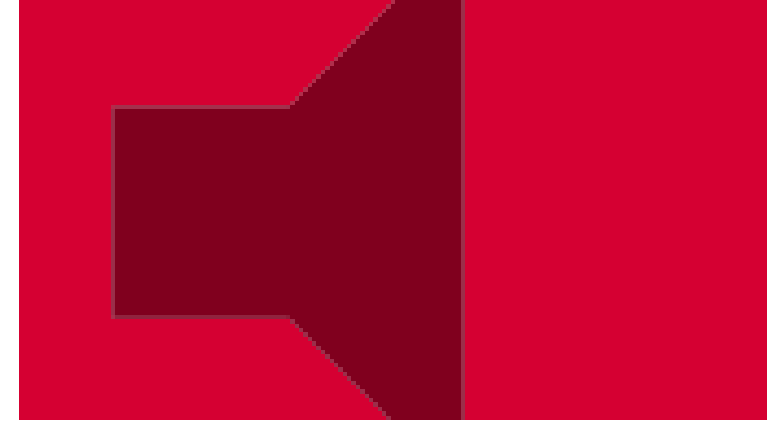
## Akteure

- gestalten die Organisation entlang lokaler Rationalitäten



## Organisation

- die lokalen Rationalitäten haben ihre Begründung in den Strukturen
- Das führt zwangsläufig zu Zielkonflikten



## Diskurse

- Über Diskurse versuchen Akteure Strukturen zu verändern
- Diskurse sind eine besondere Form des strategischen Handelns

# In Organisationen handeln Akteure.

**Akteure handeln sehr unterschiedlich.**

**Für andere erscheint es manchmal sonderbar, wenn nicht irrational.**

**Das Handeln eines Akteurs folgt immer einer Rationalität  
- nämlich der Rationalität des Handelnden.**

Für den **Akteur** – und  
zumindest für ihn – ergibt  
das, was er tut, **Sinn**.

**N+1**

**Die lokale Rationalität führt  
zwangsläufig zu  
Zielkonflikten: Jede:r hält für  
vernünftig, was hilft, die  
eigenen Ziele zu erreichen.**

# Strukturen sichern die Ordnung der Organisation

## Strukturen sollen Unsicherheit absorbieren

man trifft Entscheidungen darüber, wie im Einzelfall  
entschieden werden soll (Entscheidungsprämissen)

- Kommunikations- und Entscheidungswege
- Programme
- Personal

Hierarchie ist Teil dieser Strukturen; sie gehören zu den  
Kommunikations- und Entscheidungswegen.

# Strukturen können nicht alles regeln

**Jede Organisation ist mit unterschiedlichen, widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert.**

**Allen Anforderungen nachzukommen, setzt die Organisation unter schwer auflösbare Spannung.**

**Hinzu kommt: Es wirken ständig neue, nicht vorhersehbare Anforderungen und Veränderungen von außen auf die Organisation ein.**



**Was nicht über  
Hierarchie  
abgesichert werden  
kann, muss über  
Führung geleistet  
werden.**

**Führung wird häufig mit  
Hierarchie gleichgesetzt.**

**Gebraucht wird Führung aber  
gerade da, wo Hierarchie versagt.**

**In Führung gehen heißt dann:  
Orientierung neu schaffen!**

**Führung** ist erfolgreiche  
Einflussnahme in **kritischen**  
**Momenten.**

# Produktentwicklung findet zwischen Hierarchie und Führung statt

Hierarchie gibt maximal das Ziel eines Produkts vor. Es muss zur lokalen Rationalität der Hierarch:in passen.

Was Kunden mit dem Produkt/Features tun, ist nicht vorhersehbar.

Produktentwicklung ist immer „in Führung gehen“ eines Akteurs mit eigener lokaler Rationalität.

---

# Ist absolute Kunden- zentrierung das höchste Gut?

Mikropolitische Aspirationen an die Produkt-  
entwicklung sind die Regel!



**„Wir stellen den Kunden in  
der Mittelpunkt!“**

**Bedeutet das wirklich immer:  
„Löst das **Kundenproblem!**“?**

„Unser A/B Test hat gezeigt,  
dass --- nicht statistisch  
signifikant ist---“

**Der Kunde ist auch ein  
Akteur!**



Die **lokale Rationalität** des Kunden bezieht sich auf sein **aktuelles Handlungsproblem**.

Die **lokale Rationalität** des Kunden bezieht sich **nicht** auf den **Erfolg** der **Organisation** oder anderer **Akteure**.

Die **lokale Rationalität** des Akteurs bezieht sich **sehr selten\*** ausschließlich auf das **akute Handlungsproblem** des Kunden.

\* wenn überhaupt jemals

Der **Zielkonflikt** der Produktentwicklung ist die **Differenz** zwischen den **lokalen Rationalitäten** der Kunden und der Akteure.

**Die lokale Rationalität führt  
zwangsläufig zu  
Zielkonflikten: Jede:r hält für  
vernünftig, was hilft, die  
eigenen Ziele zu erreichen.**

---

# Warum ist ein anderer Blick auf Produktent- wicklung gerade jetzt wichtig?

Data Science verändert die Welt!



Für den **Akteur** – und  
zumindest für ihn – ergibt  
das, was er tut, **Sinn**.

**Der Akteur entscheidet, mit  
welchen **Daten** Modelle  
trainiert werden.**



Das **Training** der Modelle  
erfolgt auf **Basis lokaler  
Rationalitäten!**

**Data Science Modelle  
sind ein Abbild lokaler  
Rationalitäten.**

Die dem Konsumenten  
gegebenen **Antworten sind**  
Ausfluss der **lokalen**  
**Rationalitäten.**

Je Kultur- und Rechtskreis  
sind die **Antworten** der Data  
Science Modelle **sinnvoll**  
**oder gefährlich.**

**Produkte sind immer  
Ergebnis lokaler  
Rationalitäten.**

**Ergebnisse von Data Science  
Modellen sind fundamentale  
Bestandteile von Produkten.**

**Es ist wichtig zu verstehen,  
wessen lokale Rationalität  
Basis von Produkten wird.**

**Letztlich können Produkte so  
oder anders sein. Sie können  
aber nicht beliebig sein.**





## Jens Kapitzky

ist 1965 geboren, hat nach Ausbildungen zum Buchdrucker und Buchhändler Kommunikationswissenschaft, Germanistik und Politikwissenschaft studiert. Danach war er 15 Jahre beim Klett-Verlag im Bildungsbereich tätig, u.a. als Geschäftsführer des Österreichischen Bundesverlages in Wien. Seit 2015 ist er Metaplaner, heute als Geschäftsführer und Leiter der Metaplan Academy.

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

**„Umwege des Denkens  
ersparen Umwege des  
Handelns.“**

Niklas Luhmann, Die Grenzen der Verwaltung



## Falk Engelmann

geboren 1978, ist ein freiberuflicher Unternehmensberater mit Expertise in Organisations- und Produktentwicklung sowie Strategiearbeit. Seine Leidenschaft für diese Bereiche setzt er seit zwei Jahrzehnten bei seinen Kunden ein. Sein vielseitiger Werdegang reicht von Bauleitung und Jurastudium bis hin zur Süßwaren- und Tennisschlägerproduktion. In den letzten 16 Jahren hat Falk vor allem im IT-Bereich gearbeitet und dabei kleinere und größere Produktentwicklungen sowie Transformationen begleitet und vorangetrieben. Die Summe seiner Erfahrungen verleihen ihm eine besondere Perspektive auf die Herausforderungen der Produktentwicklung in einem sich schnell verändernden Umfeld.

[falk@yantsu.de](mailto:falk@yantsu.de)

# Vielen Dank



© Metaplan®  
www.metaplan.com

Metaplan. Gesellschaft für  
Verwaltungsinnovation  
Goethestr. 16  
D-25451 Quickborn  
Tel.: +49 41 06 61 70

[www.yantsu.de](http://www.yantsu.de)  
[www.gasthaus-zur-lustigen-  
organisation.de](http://www.gasthaus-zur-lustigen-organisation.de)

Falk Engelmann  
Unternehmensberatung  
Große-Leege-Straße 33  
13055 Berlin  
Tel.: +49 176 24 96 26 09