



Tochterfirmen zu gemeinsamen Initiativen führen

Jenoptik AG erfolgreich für die Zukunft gerüstet

Die Jenoptik AG hat in den letzten Jahren ihre Geschäfte konsequent entlang der photonischen Kette ausgerichtet und die Konsolidierung erfolgreich abgeschlossen. Sie kann für 2006 eine Umsatzsteigerung von knapp 20 Prozent ausweisen. In der Auftaktveranstaltung zur Herbsttagung 2006 der Jenoptik AG entwickelten die Teilnehmer zusammen mit Metaplan konkrete Ideen, wie die Tochterfirmen der Holding künftig als eigenverantwortliche Einheiten erfolgreich gemeinsame Initiativen anstoßen können.

Unter dem Dach der Holding beschäftigen sich zwei Dutzend High-Tech-Firmen mit der Erzeugung, Formung und

dem Einsatz von Licht in der Automatisierungs-, Medizin-, Verkehrs- und Wehrtechnik. Sie bauen Kameras, Präzisionsoptiken, Laserquellen bis hin zu Systemen, die helfen, Satelliten zu stabilisieren. Die Herausforderungen sind, übergreifend Systemlösungen anzubieten, Kundenkontakte tiefer auszuschöpfen oder Vertriebs- und Serviceaktivitäten zu bündeln, kurzum nicht jede Einzelfirma allein zu optimieren.

Herbsttagung gibt neue Impulse

Das Dilemma der Jenoptik wurde in der Auftaktveranstaltung der Herbsttagung deutlich: einerseits eigenverantwortliche

Unternehmen, andererseits größeres Wachstum durch gemeinsame Initiativen. Im Pro und Contra der neuen Ausrichtung war den Teilnehmern rasch klar, dass es künftig weniger um Zentralismus oder Dezentralismus geht. Vielmehr ist abzuwägen, bei welchen Vorhaben man gemeinsame Strategien verfolgt und wo es besser sein kann, in flexiblen und eigenverantwortlichen Einheiten zu agieren. Mit Metaplan entwickelten die Teilnehmer bereits konkrete Ansätze für gemeinsame Initiativen und definierten für die Holding Aufgaben, diese Vorhaben im Konzern besser zu begleiten.

Frankibold@metaplan.com

In dieser Ausgabe

2 **Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung**

Strategie- und Veränderungsprozesse kompetenter bewältigen: Metaplan bietet Führungskräften modular aufgebaute, berufsbegleitende Fortbildung.

2 **Meine ersten 100 Tage bei Metaplan**

Armin Werner

3 **Interkultureller Transfer von Kulturgütern – Messemacher im Dialog**

Metaplaner moderieren in der Hauptstadt der Vereinigten Arabischen Emirate Workshop zur Vorbereitung der kommenden 17. Abu Dhabi International Book Fair.

3 **Metaplaner publizieren**

Change Management oder der „Traum vom ‚ordentlichen‘ Veränderungsprozess“

4 **Rückblende 1987**

Das Tensobon Forum Herzinsuffizienz

4 **Metaplan Trainings- und Seminartermine**



Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung

Mehr Kompetenz in der Bewältigung von Strategie- und Veränderungsprozessen

Erstmalig bietet Metaplan Führungskräften in Organisationen und Unternehmen zum Thema Diskursive Beratung ein gezieltes Qualifizierungsprogramm an. Die verschiedenen Module der Fortbildung sind auf ein knappes Jahr ausgelegt: Start der Workshops ist September 2007, den Abschluss bildet ein individuelles Gespräch mit einem Metaplan Berater und die Übergabe des Zertifikats durch den Programmbeirat im Juni 2008. Bereits am 1. und 2. Juni können sich interessierte Aspiranten in einem Orientierungsworkshop mit Konzept, Inhalt und Ablauf des Qualifizierungsprogramms vertraut machen und erhalten eine Vorstellung, was Diskursive Beratung in Theorie und Praxis bedeutet.

Teilnehmer und Ablauf

Das Programm wendet sich an Impulsgeber in und für Organisationen, die ihre Kompetenz ausbauen wollen, komplexe Strategie- und Organisationsfragen zu bewältigen. Voraussetzungen sind eine

universitäre Fundierung, Führungserfahrung, ein Gespür für organisationale Zusammenhänge sowie Neugier und Denkfreude. Der Ablauf ist modular aufgebaut und umfasst insgesamt 19 Tage, die berufsbegleitend absolviert werden sollten.

Konzept und Methode

Mit dem Ansatz „Diskursive Beratung“ gelingt es Metaplan seit Jahren, komplexe Fragestellungen und Veränderungsprozesse in Unternehmen und Institutionen erfolgreich zu bewältigen. Das Konzept setzt an der kommunikativen Interaktion der Akteure an und entwickelt daraus tragfähige Handlungsmöglichkeiten. In Diskursen – „dem hin- und hergehenden Gespräch“ – eröffnen sich strukturbildende Denk- und Handlungsmöglichkeiten. Diskursive Beratung will auf zentrale Fragen des Unternehmensalltags möglichst klare Antworten finden und sie in der Managementpraxis umsetzen. Diese Beratungsform verbindet organisationswissenschaftliche Erkennt-

nisse mit der Praxis kommunikativen Handelns. Sie orientiert sich konsequent an den jeweiligen unternehmerischen Anforderungen. Unterstützt wird die Prozessarbeit durch die Metaplantechnik: eine moderierte und strukturgebende Visualisierung, die komplexe Zusammenhänge transparent macht und zwischen unterschiedlichen Denkweisen vermittelt.

Das Unternehmen

Metaplan arbeitet seit 35 Jahren erfolgreich in der Unternehmensberatung und ist eine prägende Kraft, die Beratung anders denkt und praktiziert.

Das Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung startet mit einem Orientierungsworkshop am 1./2. Juni 2007 in Quickborn. Themen und Termine im Überblick finden Sie auf Seite 4 dieses Newsletters.



Meine ersten 100 Tage bei Metaplan

Auch nach meinen ersten Monaten bei Metaplan überraschen mich meine Kollegen immer wieder, wie konsequent sie bei den Kunden Ideen und Gedanken hervorlocken. Es gelingt ihnen in den Gesprächen, Widersprüche offen zu legen und sie mit den Kunden so weiterzuentwickeln, dass schließlich erste Konzepte entstehen. An diesen kann im Unternehmen mit oder ohne Metaplan-Begleitung weitergearbeitet werden. Das kenne ich aus meiner bisherigen Beraterarbeit nicht in dieser Konsequenz. Bei Metaplan wird dem Kunden kein

»Experten-Know-how« präsentiert und dessen begeistertes Abnicken erwartet. Metaplaner setzen im Beratungsprozess auf das Wissen der Beteiligten. Das gelingt im strukturierten und gelenkten (Streit-)Gespräch, der „diskursiven Organisations- und Strategieberatung“. Der Erkenntnisgewinn der Teilnehmer nach einem Schlagabtausch über neue Strategien oder bessere Prozesse ist höher und neue Ideen oder Konzepte haben größere Chancen, in die Praxis umgesetzt zu werden.



Armin Werner (38) studierte Volkswirtschaftslehre und Philosophie an der University of Edinburgh, Georgetown University (Washington DC) und der London School of Economics. Nach Führungsaufgaben in der Bauwirtschaft und der IT-Industrie wechselte Armin Werner in die Unternehmensberatung. Er gehört seit Spätsommer 2006 zum Metaplan-Beraterteam.

Armin Werner (38) studierte Volkswirtschaftslehre und Philosophie an der University of Edinburgh, Georgetown University (Washington DC) und der London School of Economics. Nach Führungsaufgaben in der Bauwirtschaft und der IT-Industrie wechselte Armin Werner in die Unternehmensberatung. Er gehört seit Spätsommer 2006 zum Metaplan-Beraterteam.

ArminWerner@metaplan.com

Messemacher im Dialog

Interkultureller Transfer von Kulturgütern: Frankfurter Buchmesse und Abu Dhabi International Book Fair

Die Frankfurter Buchmesse ist jedes Jahr der wichtigste internationale Branchentreff für die Verlagswelt. Sie unterhält darüber hinaus intensive Beziehungen in viele Länder und berät dort Ausstellungsmacher bei der Organisation und Durchführung ihrer Messen. In Zusammenarbeit mit der Frankfurter Buchmesse findet vom 31. März. bis 7. April 2007 die 17. Abu Dhabi International Book Fair (ADIBF) statt. Mit mehr als 350.000 Besuchern im letzten Jahr ist sie die größte Messe in der Region. Im Vorfeld der gemeinsamen Arbeit berieten Metaplaner in der Hauptstadt der Vereinigten Arabischen Emirate die Vertreter der Frankfurter Buchmesse und des Managements der ADIBF und moderierten die Abstimmungsgespräche. Auf der Agenda standen die Zusammenarbeit bei Marketing



Dr. Kai Matthiesen (li.) und Thérèse Note (vorn r.) moderierten den Workshop in Abu Dhabi zwischen Vertretern der Frankfurter Buchmesse und der Abu Dhabi International Book Fair.

und PR, die Kontaktpflege zu Verlagen sowie der Austausch an Erfahrung und Branchen-Know how. Neben dem wichtigen Handel von Rechten und Lizenzen wird es in Abu Dhabi mit Unterstützung

der Frankfurter schon in diesem Jahr ein breites Informationsangebot an Fachseminaren und Vorträgen geben.

www.book-fair.com

KaiMatthiesen@metaplan.com

Metaplaner publizieren

Change Management

oder der „Traum vom ‚ordentlichen‘ Veränderungsprozess“

Gründliche Analyse, klare Ziele und ein gut strukturierter Prozess – das sind notwendige Faktoren für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Zumindest in der Theorie, in der Praxis nicht immer. Warum, machen die beiden Metaplaner Katrin-Susanne Richter und Frank Ibold in ihrem Beitrag „Die Bedeutung von lokalen Rationalitäten, Machtspielen und Kontingenz“ deutlich*. Veränderungsprozesse kranken oft an einer zu simplen Übertragung von Maximen. Was beim Bau technischer Anlagen sinnvoll sein kann, greift bei der Veränderung von Organisationsstrukturen oft zu kurz. So sind „Machtspiele“ nicht

allein Quelle unangenehmer und unsachlicher Widerstände. Die Autoren sehen sie vielmehr als jeder menschlichen Organisationsform zwingend innewohnende Phänomene zur Dynamisierung bzw. Stabilisierung menschlichen Handelns. Ihre Praxisbeispiele machen deutlich, dass manche Projekte besser vorankommen, wenn die Arbeit aufgenommen wird, bevor die Planung richtig abgeschlossen ist. Denn auch eine noch so perfekte Planung ist kein Garant für den Erfolg. Eine Erfahrung, die viele in Unternehmen mit den Autoren teilen werden.

Katrin-SusanneRichter@metaplan.com

* Erscheint in: Nachhaltiges Change Management – Interdisziplinäre Fallbeispiele und Perspektiven, Keuper, Frank / Groten, Heinz (Hrsg.), Wiesbaden, April 2007.

Metaplan Glossar

Kontingenter Prozess

ist ein „Prozess, der so oder anders verlaufen kann, aber nicht beliebig“. Man verwendet diesen Begriff häufig in Zusammenhang mit Veränderungen von Organisationsstrukturen. Der Prozessverlauf ist in der Regel nicht mit Gewissheit vorauszusagen, da er abhängig ist von Ereignissen oder Kräften, die man nicht im Griff haben kann. Dennoch verläuft er mit einiger Wahrscheinlichkeit in eine bestimmte Richtung. Für Metaplan ist ein kontingenter Prozess ein Prozess mit offenem, nicht beliebigem Ausgang.

www.metaplan.de/download/wortherbuch.pdf

Rückblende 1987

Das Tensobon Forum „Herzinsuffizienz und neue Therapieformen“

In der Regel werden neue wissenschaftliche Entwicklungen, vor allem pharmakologische Therapien oder Medikamente, den Medizinern in einem Besuch des Pharmareferenten oder über Kongresse und Fortbildungen vermittelt. Metaplan setzt seit mehr als 20 Jahren auf das Konzept der „Interaktiven Fortbildung“, um medizinische Themen in die wissenschaftliche Ärztefortbildung zu integrieren. Mit dieser Veranstaltungsform führte

Metaplan die Prinzipien von Werkstatt- und Qualitätszirkeln in die ärztliche Fortbildung ein.

Eine der ersten Veranstaltungen dieser Art war das „Tensobon-Forum-Herzinsuffizienz“ 1987 in Berlin unter Mitwirkung von Wolfgang Schnelle. Anlass waren die damals neuen ACE-Hemmer in der medizinischen Therapie. Das Forum war Teil einer Veranstaltungsreihe, in denen sich Kardiologen in unterschiedli-

chen moderierten Workshops mit dem zentralen Thema Medikation bei chronischer Herzinsuffizienz beschäftigten. Die Arbeit in kleinen Gruppen und die ergänzenden Plenardiskussionen halfen dabei „... die extreme Unhandlichkeit (Komplexität) medizinischen Wissens verständlich zu machen ...“, resümierte der Sprecher der Geschäftsleitung der Schwarz Pharma, Harro Sommer. Der Erfahrungsaustausch der Mediziner mit den neuen ACE-Hemmern wurde nach dem Forum in Therapiezirkeln fortgesetzt.



„Metaplan Ärztezirkel“ verbinden von Anfang an Argumentation und strukturierte Auseinandersetzung.

Seitdem begleitet Metaplan mit dem Konzept der „Interaktiven Fortbildung“ zahlreiche Projekte der Pharmaindustrie und übersetzt zwischen den unterschiedlichen Denkwelten von niedergelassenen Ärzten, Wissenschaft und Industrie.

ThomasSchnelle@metaplan.com

Metaplan Trainings- und Seminartermine

M1	07./08.05.2007	Quickborn
M2	09./10.05.2007	Quickborn
LF	22./23.05.2007	Quickborn

M1	25./26.06.2007	Frankfurt
M3	27./28.06.2007	Frankfurt
M1	17./18.07.2007	Stuttgart

M1 – Metaplan-Moderation; M2 – Metaplan-Workshops; M3 – Metaplan-Diskursführung; LF – Managementseminar Laterales Führen

Metaplan Qualifizierungsprogramm 2007/2008

Diskursive Beratung Quickborn

Orientierungsworkshop:

01./02.06.2007

1 Kick-off und Mind-setting:

27.–29.09.2007

Fallsupervision (nach Absprache)

2 Strategisches Denken und Handeln:

22.–24.11.2007

3 Theorien und Praxis des Organisierens:

24.–26.01.2008

4 Wandel herbeiführen, Change managen:

20./22.03.2008

Fallsupervision (nach Absprache)

5 Architektur und Design diskursiver

Beratungsprozesse: 12.–14.06.2008

Das ausführliche Programm finden Sie unter www.metaplan.de. Weitere Informationen, Anmeldung und Kontakt: Charlotte Rosendahl, Telefon +49 4106 617-0, E-Mail CharlotteRosendahl@metaplan.com

Impressum

Metaplan®

V.i.S.d.P: Dr. Frank Ibold

Goethestraße 16, 25451 Quickborn

Telefon +49 4106-6170

Telefax +49 4106-617100

E-Mail FrankIbold@metaplan.com

www.metaplan.de

Redaktion: connecting team,

Frankfurt am Main, Regina Eisele

Gestaltung: 11D-Kommunikation,

Frankfurt am Main,

Beiträge sowie Internetadressen sind gründlich geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden.



Quickborn | Versailles | Princeton