



## Kooperationen bewirken: Handelskammer Hamburg

# Ein Innovationsaudit für Mitgliedsunternehmen entwickeln

**A**lle reden von Innovationen. Sie sind entscheidend für die Zukunft eines Standortes. Da besonders kleine und mittelständische Unternehmen sich schwer tun in der Herangehensweise an das Thema, hat die Handelskammer Hamburg gemeinsam mit der Handwerkskammer, der Innovationsstiftung Hamburg, der Behörde für Wirtschaft und Arbeit und den drei Lehrstühlen für Innovationsmanagement ein Innovationsaudit für Mitgliedsfirmen entwickelt. Mit Hilfe des Audits sollen Firmen der Hansestadt den Innovationsprozess in ihrem Unternehmen effizienter gestalten können. Damit das Audit

die Fragestellungen aus den Unternehmen heraus entwickelt, dabei aber nicht die Theorie und kommunale Gegebenheiten vernachlässigt, wurde Metaplan ins Boot geholt.

### Unterschiedliche Gruppen einbeziehen und Interessen bündeln

In die Entwicklung des Audits waren drei sehr unterschiedliche Gruppen einzubeziehen. Die Unternehmer selbst, für die vor allem Fragen der konkreten Vermarktung im Vordergrund stehen, Wissenschaftler der drei Hamburger Universitäten, die den gesamten Innovationsprozess mit Blick auf lohnende Forschungsfragen

betrachten und schließlich die Behörden, die ein günstiges Innovationsklima als Politikfeld besetzen möchten.

Im Beratungsprozess bündelte Metaplan die divergierenden Interessen und entwickelte Kriterien sowie Fragestellungen für ein Innovationsaudit mit allen drei Gruppen. Im gesamten Prozess profitierten alle Beteiligten von der langjährigen Erfahrung der Metaplaner in der Strukturierung komplexer Sachverhalte, so dass auch die innovationsfördernden Rahmenbedingungen in den Unternehmen wie Finanzierung, Personal und Organisationsstruktur in das Audit integriert wurden.

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

## In dieser Ausgabe

**2 Strategien entwickeln und Verständigung moderieren: Wiederaufarbeitungsanlage Karlsruhe**  
Projektarbeit beim Rückbau von atomaren Anlagen

**2 Meine ersten 100 Tage bei Metaplan**  
Alain Pujol

**3 Leitbilder entwickeln: Neue Dorint GmbH**  
Gemeinsames Leitbild nach Spin-Off einer Hotelkette

**3 Qualifizierungsprogramm auf dem Prüfstand**

**4 Rückblende 1964**  
Wolfgang Schnelle zur Organisation von Entscheidungen

**4 Metaplan Trainings- und Seminartermine**

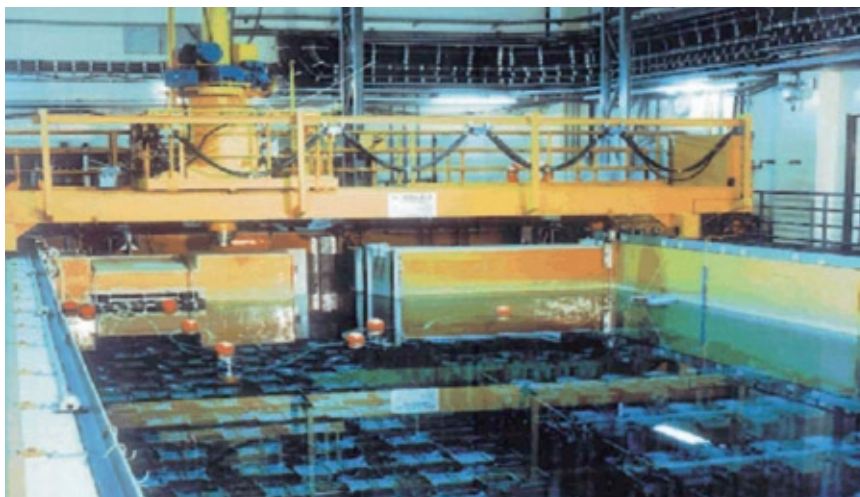


## Strategien entwickeln: Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe

# Projektarbeit beim Rückbau von atomaren Anlagen

Die Wiederaufbereitungsanlage Karlsruhe (WAK) hat 1991 die Aufarbeitung von Kernbrennstäben eingestellt. 2019 will man wieder den Zustand der „grünen Wiese“ erreicht haben. Bis dahin sind mehrfache Herausforderungen zu bewältigen. In der Zusammenarbeit mit Metaplan formulierte eine Gruppe aus Führungskräften und Mitarbeitern die neuen Herausforderungen der Projektarbeit.

Noch verantwortet die WAK die kerntechnische Sicherheit für die eingelagerten flüssigen, hochradioaktiven Abfälle. Der Betrieb einer Verglasungsanlage für diese Abfälle ist sicherzustellen und alle Gebäude sollen gemäß der atomrechtlichen Auflagen und Standards zurückgebaut werden. Die Energiewerke Nord GmbH (EWN), die neue Muttergesellschaft der WAK, drängt mit einer neuen Projektstruktur auf größere Kosteneffizienz und effektivere Abläufe. Die Verantwortlichen bei der WAK sind jedoch in ein enges Regelwerk atomrechtlicher Bestimmungen eingebunden. Der sichere Betrieb, der Rückbau von Gebäuden und komplizierte Genehmigungsverfahren sind komplexe Arbeitsvorgänge, die



Brennelemente-Lagerbecken in der Zeit des Wiederaufbereitungsbetriebes. Die abgebrannten (verbrauchten) Brennelemente wurden unter Wasser entladen und bis zu ihrer Verarbeitung dort gelagert. Seit 1996 ist das Becken leer.

gleichzeitig und eng miteinander verzahnt ablaufen.

In die gemeinsame Ausarbeitung der Eckpunkte für die künftige Organisationsstruktur brachte Metaplan seine Erfahrungen bei komplexen Abstimmungsprozessen zwischen unterschiedlichen Interessen und sein organisationswissenschaftliches Expertenwissen ein. Die Metaplan Berater begleiteten und unterstütz-

ten die Abstimmung zwischen den Vertretern des Betriebes und der Projekte. Wenn bis 2009 die hochradioaktiven Flüssigkeiten in der Verglasungsanlage verfestigt sind, wird die heute benötigte Betriebsorganisation umgestellt auf eine projektorientierte Organisation für einen effektiven Rückbau der dann nicht mehr benötigten Anlagen und Gebäude.

**Frankbold@metaplan.com**

## Meine ersten 100 Tage bei Metaplan

Seit rund 20 Jahren bin ich ein leidenschaftlicher Anwender der Metaplanmethode. Immer wieder hat mir die Moderationstechnik bei komplexen Projekten der Organisations- oder Strategieberatung kreative Wege gezeigt. Ich war überzeugt, die Stärken der Methode zu kennen, bis ich zu Metaplan kam. Erst hier habe ich die inhaltliche und praktische Vielfalt kennen gelernt, in der sich mehr als dreißig Jahre Erfahrungswissen in Theorie und Praxis bündeln. In der Arbeit mit Metaplan entdecke ich bei jeder Aufgabe, bei jedem Projekt Neues. Das Unerwartete begeistert mich immer wieder und das möchte ich weiter entwickeln.



**Alain Pujol, 44 Jahre, ist Franzose und arbeitet im Versailler Metaplan Büro. Nach dem Ingenieursdiplom an der Ecole Centrale Paris und MBA des INSEAD hat er über 20 Jahre auf internationaler Ebene in Führungspositionen sowie in Verkauf und Marketing von großen Pharmaunternehmen wie Sanofi, Aventis oder der Hospital Division von Linde gearbeitet und darüber hinaus ein Start-up in der Biotechnologie geleitet.**  
**AlainPujol@metaplan.com**

## Leitbilder entwickeln: Neue Dorint GmbH

# Leitbilderarbeitung nach Spin-Off einer Hotelkette

Die Neue Dorint GmbH ist ein Verbund von rund 40 Hotels, herausgelöst aus dem Jointventure zwischen Accor und Dorint. Sie besteht in gleichen Teilen aus Stadthotels für Geschäftsreisende und Resort Hotels in ausgewählten Urlaubsorten im In- und Ausland. Die neue Gruppe will die Traditionsmarke Dorint unter einem gemeinsamen Leitbild weiterführen. Gesellschafter und Geschäftsführung möchten der Neuen Dorint GmbH stabile Rahmenbedingungen sowie klare Zielvorgaben geben und sie eindeutig im Markt positionieren.

Auf der ersten Direktorenkonferenz nach dem Spin-Off sollte ein gemeinsam getragenes und verbindliches Leitbild erarbeitet werden. Zur Vorbereitung und Strukturierung wurden Metaplan Berater hinzugezogen.

Das Leitbild sollte die Erfolgsfaktoren der Vergangenheit sichern und gleichzeitig Aspekte für eine künftige Identität und Alleinstellung der Neuen Dorint GmbH neu bestimmen. Außerdem sollten die Kernaussagen der überarbeiteten Markenstrategie in das Leitbild einfließen.

### Identität stiften und Alleinstellung bestimmen

In beiden Hotelgruppen existieren bereits klare Leitbilder. Es war für die Beteiligten wichtig, dass diese berücksichtigt werden. Metaplan konnte ein Bewusstsein für die jeweiligen Hintergrund- und Zielvorstellungen in beiden Gruppen schaffen. Unterschiedliche Denk- und Handlungsmuster wurden im geleiteten Diskurs transparent und die



Foto: Alois Müller/Dorint Hotels & Resorts

Am Dorint Parkhotel Mönchengladbach erstrahlt das neue Logo und ein vertrauter Schriftzug: „Dorint“.

inhaltlichen Argumentationen konnten wechselseitig nachvollzogen werden. Die Debatte über den Relaunch der Marke wurde aufgenommen und sichergestellt, dass die Markenwerte in die Leitbilderarbeitung einfließen.

Unterschiedlich zusammengesetzte Arbeitsgruppen erarbeiteten zu verschiedenen Schwerpunktthemen bereits vorformulierte Leitsätze und stellten dann ihre ‚Favoriten‘ im Plenum vor. Die Ausformulierung und Umsetzungsplanung wurden danach an eine interne Projektgruppe übergeben, die für die Realisierung verantwortlich ist.

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

## Metaplan inside

### Qualifizierungsprogramm auf dem Prüfstand

Am 27. September 2007 startet das Metaplan Qualifizierungsprogramm: Strategieentwicklung und Organisationsgestaltung im Diskurs. Die Weiterbildung vermittelt selbständigen Beratern und unternehmensinternen Organisations- und Personalentwicklern umfassende Kompetenzen für die Bewältigung komplexer Strategie- und Veränderungsprozesse in Unternehmen und Institutionen. In einem Workshop am 1. und 2. Juni stellte Metaplan das Programm Beraterkollegen und Führungskräften aus Unternehmen zur kritischen Diskussion. Die wissenschaftliche Begleitung übernahmen Prof. Dr. Stefan Kühl und Prof. Dr. André Kieserling von der Universität Bielefeld.

Es ging um die exakte Definition von Zielgruppen, Arbeitsfeldern und Inhalten der fünf Module. Dabei mussten sich die Metaplaner kritischen Anmerkungen und Rückfragen stellen. Die Resonanz auf die Weiterbildung war jedoch einhellig positiv. „Wir sind auf ‚blinde Flecken‘ aufmerksam geworden. Das Hinterfragen und die konstruktiven Anregungen waren für unser Feintuning am Programm Gewinn bringend.“ resümiert Dr. Thomas Schnelle, geschäftsführender Partner von Metaplan.

**Anmeldungen und Informationen unter [www.metaplan.de](http://www.metaplan.de)**



Dr. Thomas Schnelle

## Metaplan Glossar

### Blinder Fleck

Der ‚blinde Fleck‘ ist eine lichtunempfindliche Eintrittsstelle des Sehnervs auf die Netzhaut. Dort ist keine Wahrnehmung möglich. Die Psychologie spricht vom ‚blinden Fleck‘, um Teile der Persönlichkeit zu beschreiben, die wir an uns selbst nicht wahrnehmen können. Metaplan verwendet den Begriff gleichfalls im übertragenen Sinne und meint damit, dass in Organisationen das ‚closed thinking‘ von Gruppen verhindert, die Realität richtig zu erkennen. Es entstehen ‚blinde Flecken‘. Die methodische Diskursführung kann den Blick auf das Nichtgesehene öffnen.

[www.metaplan.de/download/woerterbuch.pdf](http://www.metaplan.de/download/woerterbuch.pdf)

# Rückblende 1964

## Wolfgang Schnelle zur Organisation von Entscheidungen

Wolfgang Schnelle formuliert in der Zeitschrift des Rationalisierungskuratoriums der deutschen Wirtschaft erstmals zentrale Thesen zur effizienteren Organisation von Entscheidungsprozessen in Verwaltungen.

Eine Kernaussage seiner theoretischen Überlegungen betrifft die Vorbereitung von Entscheidungen außerhalb von Routinen. Er nennt sie progressive Entscheidungen. Diese sollten nicht den Hierarchien von Funktionen oder Sachgebieten überlassen werden, auch wenn dies die Machtverhältnisse im Unternehmen in Frage stellt. Vielmehr seien Entscheidungen von einer Gruppe von Fachleuten (Menschen, die sich in einem Bereich auskennen) zu erarbeiten. In

Schnelles Vorstellungen sollen diese gleichzeitig und gleichberechtigt arbeiten und das Grundverständnis haben, die Begriffe der anderen soweit zu erlernen, dass sie deren Erkenntnisse verarbeiten können. In ihrer Entscheidungsarbeit halten sich diese Gruppen an einen methodischen Phasenverlauf, um zukünftiges Handeln durch Planen – heute hieße es eher Abstimmen – zu entscheiden.

Viele seiner Forderungen prägen die Arbeit von Metaplan bis heute. Auf ihrer Grundlage wurde in den folgenden Jahrzehnten systematisch eine Methodik entwickelt und hat den Namen Metaplan weltberühmt gemacht.

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



## Metaplan Trainings- und Seminartermine

### Qualifizierungsprogramm Strategieentwicklung und Organisationsgestaltung im Diskurs

Strategien entwickeln	27./29.09.2007	Quickborn
Leitbilder erarbeiten	22./24.11.2007	Quickborn

### M1 Metaplan-Moderation Mit den Basistechniken Gespräche effizient führen

18./19.09.2007	Quickborn	04./05.12.2007	Düsseldorf
15./16.10.2007	Stuttgart	14./15.01.2008	Quickborn
12./13.11.2007	Augsburg	03./04.03.2008	Düsseldorf

### M2 Metaplan Workshops Workshops zielorientiert gestalten und vorbereiten

14./15.11.2007	Augsburg	16./17.01.2008	Quickborn
----------------	----------	----------------	-----------

### M3 Metaplan Diskursführung Auffassungen verändern und Denkgebäude öffnen

17./18.10.2007	Stuttgart	05./06.03.2008	Düsseldorf
----------------	-----------	----------------	------------

### Managementseminar Laterales Führen Führen ohne hierarchische Weisungsbefugnis

27./28.11.2007	Quickborn	12./13.02.2008	Quickborn
----------------	-----------	----------------	-----------

Das ausführliche Programm finden Sie unter [www.metaplan.de](http://www.metaplan.de) in der Rubrik „Metaplan Trainings“.

## Impressum

### Metaplan®

V.i.S.d.P: Dr. Frank lbold  
 Goethestraße 16, 25451 Quickborn  
 Telefon: +49 4106-6170  
 Telefax: +49 4106-617100  
 E-Mail: [Franklbold@metaplan.com](mailto:Franklbold@metaplan.com)  
[www.metaplan.de](http://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