

## Scharf denken – jetzt

Denkräume schaffen für gute Entscheidungen



**■ Inzwischen zweifelt niemand mehr daran: Wir stecken mitten in einer Weltwirtschaftskrise. Aber ob es im Sommer schon wieder bergauf geht oder uns die biblischen sieben schlechten Jahre ins Haus stehen, darüber gehen die Meinungen auseinander. Reicht Luft anhalten und Puls runterfahren oder sind die Probleme struktureller Natur, müssen ganz neue Wege gefunden werden, gelerntes Managementhandeln über Bord geworfen werden? Neu denken, umlenken? Und das ausgerechnet in der Krise?**

Die führenden Köpfe des Unternehmens (und nicht externe Berater) müssen sich die Frage stellen: Wie genau ist unser

Unternehmen von der Krise betroffen? Darauf gibt es im Unternehmen oft noch keine Antworten oder jedenfalls keine einheitlichen. „Mir fehlt die Zeit, in Ruhe darüber nachzudenken,“ ruft mir ein Manager zu und ist schon auf dem Weg in die nächste sogenannte ‚Krisensitzung‘. Paradox: Auch dort ist kein Raum, um konzentriert über komplexe Zusammenhänge nachzudenken, dort werden schnelle Entscheidungen erwartet. Die Ergebnisse: eine kleine Reorganisation hier, eine Teilstilllegung dort, Kurzarbeit sowieso. Entschlossenheit zählt, gerade wenn die Unsicherheit groß ist.

Wem das zu wenig ist, der braucht gute Entscheidungen als Basis für authentisches, entschlossenes Handeln. Und zu diesen guten Entscheidungen kommt man nicht im täglichen Dahingleiten von Sitzung zu Sitzung, von Termin zu Termin. Dafür braucht es Raum zum Denken, jenseits von Eile und täglichem Krisengerassel und Untergangsrhetorik.

Denkraum

### Denkraum

- für eine präzise durchdachte Analyse der Lage,
- für ausreichend durchdachte und gemeinsam getragene Entscheidungen,
- für strategische Orientierungen und Handlungsprämissen.

## In dieser Ausgabe

- 3 Ferring Pharmaceuticals:** Denkraum schaffen, um die Krise zu nutzen
- 3 Netzwerkforschung und Beratung:** Metaplan startet OWISE
- 4 manroland AG:** Die neuen Markenwerte ins Unternehmen tragen
- 4 Singapore Airport Terminal Services:** Auf dem Weg zum Diskursiven Management in Asien
- 5 Metaplan und Trendbüro schaffen gemeinsamen Denkraum:** 14. Deutscher Trendtag in Hamburg am 14. und 15. Mai 2009
- 5 Metaplan Qualifizierungsprogramm „Diskursive Beratung“:** Management 2010: Welche Qualifikationen brauchen Manager und Berater
- 5 Medienkompetenz bei Metaplan:** Antje Gardyan
- 5 Enzaim Communications:** Partner von Metaplan in der Schweiz
- 6 Rückblende 1989** BASF und Europäischer Binnenmarkt
- 6 Metaplan Trainings- und Seminartermine**



### Denkraum 1: für eine präzise Analyse

Machen Sie sich die Mühe, die Krisensignale zusammenzutragen, die in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Branche ankommen. So können Sie die teils sehr unterschiedlichen Gründe klarer erkennen und darauf gezielt reagieren.

*In einem Strategieworkshop mit der Geschäftsführung eines Markenartiklers wurden zuerst die Indikatoren thematisiert, die auf einen schlechten Geschäftsverlauf in diesem Jahr hindeuteten. Die aufgeführten, deutlichen Einbrüche waren keine Überraschung, jeder kannte die Beispiele. Es zeigte sich aber auch, dass in einzelnen Geschäftsfeldern die im letzten Jahr beschlossene Strategie schon jetzt greift und erste Umsatzausweitungen zu erwarten sind. Abschließend war man sich einig: Wir müssen auf der Hut sein, uns bricht Geschäft weg. Andererseits: Es besteht kein Grund zur Panik; die Rückgänge lassen sich kompensieren; es könnte ein ganz ordentliches Jahr werden.*

**W**ie es sich weiterentwickelt, kann niemand wissen. Nachschärfen kann man, indem man Szenarien bildet, die so oder ähnlich eintreten können. Wer in mehr als einer möglichen Zukunft denken kann, der wird nicht so leicht auf dem falschen Fuß erwischt. Er kann das Gewicht und die Anstrengungen der Organisation noch rechtzeitig verlagern, weil die möglichen Konsequenzen vorgedacht sind.

### Denkraum 2: für gute Entscheidungen

Aus Denkraum wird Handlungsspielraum: Auf der Basis einer nüchternen Analyse lässt sich eine verschärfte Debatte um schwierige Fragen führen. Sie zieht ihre Schärfe aus dem gegenseitigen Verstehen der jeweils vertretenen Sache. Dadurch entsteht Raum für stimmige, gemeinsam getragene, pragmatische Entscheidungen in der Krise:

- Das Lieblingsprojekt eines Top-Managers, das schon seit Jahren nicht abhebt, kann endlich begründet eingestellt werden.



- Der schwelende Konflikt über den Zuschnitt der Abteilungen wird ausgetragen und eine Reorganisation beschlossen.
- Derzeit weniger ausgelastete, erfahrene Servicetechniker unterstützen vorübergehend die Kollegen eines strategischen Entwicklungsprojekts.
- Man sucht das Gespräch mit einem schwächeren Wettbewerber, um eine Übernahme einzelner Aktivitäten oder des ganzen Unternehmens aufzusetzen.

*Der Vorstand eines Internet-Dienstleisters brachte es auf den Punkt: „Nicht die Unsicherheit ist größer geworden, sondern durch die interne Debatte unsere Handlungsspielräume! Sie haben sich verändert, einige sind zwar enger geworden, andere aber entscheidend weiter.“ So wird aus dem Denkraum Handlungsraum: Andere, neue Handlungsmöglichkeiten entstehen oder bestehende werden erweitert.*

### Denkraum 3: für strategische Orientierung und Handlungsprämissen

Die Nervosität und Unsicherheit muss ernst genommen werden. Mitarbeiter bangen um ihre Arbeitsplätze: Sie können noch weniger als die Unternehmensführung einschätzen, wie das aktuelle Umfeld zu deuten ist, welche Auswirkungen zu erwarten sind, kurz: wo die Reise hingeht. Sie haben mehr denn je ein Recht auf Führung. Auf Führung, die nicht heute „hüh“ und morgen „hott“ ruft oder vernehmlich schweigt, sondern stabilisierende strategische Orientierung geben kann und einen Handlungsrahmen aufzeigt. Auch, wenn nur die wesentlichen Unsicherheiten benannt werden können. Dann ist wenigstens nicht mehr alles unsicher, sondern erste Konturen des Handlungsrahmens sind sichtbar.

- Wo müssen wir das Ruder herumreißen?
- Wo müssen wir für Ruhe und Kontinuität sorgen?
- Wo müssen wir jetzt neue Wege beschreiten?
- Was bedeutet das für die Mitarbeiter?

Unternehmensführung und die oberen Führungskräfte sollten dabei mit einer Stimme sprechen und die treffenden Argumente kennen und nennen.

**K**eine leichte Aufgabe: Führungsaufgabe. Strategische Orientierung zu geben, Unsicherheiten zu benennen und mit einer Stimme zu sprechen, ist schon in ruhigem Fahrwasser nicht immer einfach. In der Krise braucht es diese Führung jedoch umso mehr. Gerade wenn in der Krise neue Wege beschritten werden sollen, kann man blanke Angst nicht gebrauchen, sondern scharfes Denken und nüchterne Gelassenheit. Dabei gilt: „Jümmers sutje – immer mit der Ruhe“, wie man in Hamburg sagt. Schaffen Sie Denkräume, um gute Entscheidungen zu ermöglichen.

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



**Dr. Kai Matthiesen** ist seit 2001 Metaplaner, heute Geschäftsführender Partner von Metaplan Quickborn und Lehrbeauftragter für Handlungskompetenz an der Universität St. Gallen. Bevor er zu Metaplan kam, hat er bei Bertelsmann, in Familienunternehmen und in der New Economy in verschiedenen Führungsaufgaben gearbeitet.

## Ferring Pharmaceuticals

# Denkraum schaffen, um die Krise zu nutzen

Ferring Pharmaceuticals ist ein globales biopharmazeutisches Unternehmen mit dem Hauptsitz in der Schweiz. Die Schwerpunkte der Produkte liegen in den Bereichen Fertilität, Gastroenterologie und Urologie. Ferring Pharmaceuticals agiert weltweit in 45 Ländern mit Produktionsstandorten in Europa, Südamerika, Israel und China. In der Vergangenheit erzielte Ferring kontinuierlich Wachstumsraten im zweistelligen Bereich.

Die Wirtschaftskrise verändert auch das Marktumfeld von Ferring. Aber welche Änderungen wirken sich tatsächlich aus? Welche Risiken und Chancen bergen sie und welche Strategien muss das Unternehmen verfolgen? Anders als viele Unternehmen, die heute in einen wenig überlegten Aktionismus verfallen, versuchte Ferring, sich Denkräume zu schaffen und offen zu halten. Unter der Federführung der zentralen Strategieabteilung trafen sich Vertreter aus verschiedenen Ländergesellschaften in Europa, den USA und Asien. Sie reflektierten, wie Ferring vom „economic crunch“ betroffen sein könnte, aber vor allem, wie der Konzern daraus Wettbewerbsvorteile ziehen könnte.

Dabei galt es erst einmal, Fragen und Themen zuzuspitzen und zu konkretisie-



ren. Wie wirkt sich die Krise auf das privat finanzierte Fertilitätsgeschäft aus? Welche Verschiebungen und Konsolidierungen wird es im Pharmagroßhandel und bei den Lieferanten geben? Wie geht man mit dem jetzt noch stärker werdenden Druck durch die Kostenträger um? Welche Folgen werden die Pläne der neuen US-Regierung zur Versicherungspflicht haben? Welche Chancen bieten cash-hungrige Start-UPS, die keine Finanzierung mehr bekommen? Die Metaplaner sorgten für eine saubere Struktur der Inhalte und dafür, dass verschiedene Aktivitätsebenen im weiteren Vorgehen

differenziert durchdacht wurden. Bei einigen Problemen sollte jetzt gehandelt, bei anderen müssen weitere Informationen gesammelt werden. Bei zahlreichen Fragen sind künftige Entwicklungen genau zu beobachten, um schnell reagieren zu können, wenn sich Rahmenbedingungen ändern. In dem von Metaplan geführten Prozess gelang es, nicht nur die Risiken der Krise zu reflektieren, sondern auch konkrete Verabredungen zur Nutzung der Chancen zu treffen. So ist Ferring Pharmaceuticals heute besser gerüstet, auch in der Krise zu wachsen.

**ThomasSchnelle@metaplan.com**

## Netzwerkforschung und Beratung: Metaplan startet OWISE

Im Januar diesen Jahres ließen Metaplan und Prof. Dr. Arnold Windeler die Tradition der OWISE (Organisationswissenschaftlichen Seminare) wieder aufleben. Arnold Windeler erläuterte Metaplanern aus Versailles, Princeton und Quickborn sowie einem kleinen Kreis interessierter Kunden Aspekte der relationalen Netzwerkperspektive. Als ausgewiesener Forscher zu Fragen von Unternehmensnetzwerken führte er in die Grundlagen der Analyse von Netzwerken und Beziehungsgeflechten ein, welche die Handlungsräume, Perspektiven und Machtressourcen der Akteure



bestimmen. Arnold Windeler gelang der Spagat zwischen akademischer Theorie und pragmatischem Beraterdenken. Belebend waren seine Erfahrungen aus Projekten in Unternehmen. Die Teilnehmer diskutierten intensiv darüber, wie sich die Netzwerkperspektive zur Organisationsberatung nutzen lässt und erarbeiteten erste Ansätze an eigenen Beratungsprojekten. Der Erfolg des OWISE verlangt eine Fortsetzung dieses Formats aus Fortbildung und Auseinandersetzung mit akademischer Forschung und Kundenperspektive. **BennetvanWell@metaplan.com**



## manroland AG

# Die neuen Markenwerte in das Unternehmen tragen

Manroland ist weltweit der zweitgrößte Hersteller von Druckmaschinenanlagen. Seit Mai 2008 firmiert das Traditionsunternehmen MAN Roland AG unter manroland AG mit neuem Corporate Design und hat neue Markenwerte wie „wegweisend“, „motivierend“, „entschlossen“ oder „zuverlässig“ definiert. Auf der DRUPA, der Leitmesse der Branche, hat das Unternehmen diese bereits erstmals in den Markt kommuniziert. In

einem weiteren Schritt müssen die nach außen vertretenen Markenwerte auch innen verankert werden. Die Personal- und Marketingabteilungen nahmen sich mit der Unterstützung von Metaplan dieser Initiative an.

### Offenheit schafft konzentrierte Wertediskussion

In einem ersten Schritt trafen sich 60 Führungskräfte der mittleren Leitungsebene, die als Multiplikatoren der neuen



Werte gewonnen werden und konkrete Maßnahmen entwickeln sollten, um die Verankerung der Markenwerte im Konzern voranzubringen.

Nach mehreren, sorgfältig angelegten Vorgesprächen entwickelten Metaplaner und manroland-Vertreter eine Dramaturgie für die inhaltlichen Kernfragen, die in der Veranstaltung diskutiert wurden. Dabei ging es weder um einen schnellen Konsens noch um das Ausklammern von Widersprüchen. In der Begleitung durch

Metaplan gelang es, die Debatten auf den Gegenstand der Werte zu konzentrieren und die Diskussionen innerhalb eines klar abgesteckten Zielkorridors zu führen. Der Prozess wurde so mit der nötigen Offenheit geführt, der Interaktion und Beteiligung zuließ.

In der Gruppenarbeit wurde die Wertediskussion vertieft und konkretisiert. Vier Gruppen aus verschiedenen Funktionsbereichen (Adminis-

tration, Vertrieb, Produktion, Entwicklung) tauschten sich aus, welche Anforderungen aus ihrer täglichen Arbeit sich mit den Markenwerten verbinden.

Neben unmittelbaren, kurzfristigen Maßnahmen entwickelten die Teilnehmer weiterführende Teilziele, um die Verankerung der Markenwerte nachhaltig voranzutreiben. Noch während der Veranstaltung bildete sich eine Projektgruppe, die sich um die Fortsetzung der Wertedebatte kümmern wird.

**HelenTaylor@metaplan.com**

## Singapore Airport Terminal Services: Auf dem Weg zum Diskursiven Management in Asien



Metaplan-Multiplikatoren: die erste Ausbildungsgruppe

Die Führungskultur in asiatischen Unternehmen wird bisher nicht mit Diskursivem Management in Verbindung gebracht. Singapore Airport Terminal Services – der Betreiber eines der weltgrößten Flughäfen mit 11.000 Mitarbeitern – übernimmt hier die Vorreiterrolle und initiiert einen Prozess des Wandels der Managementkultur: Mitarbeiter frühzeitig einbeziehen, Foren für Auseinandersetzung schaffen und eine konstruktive Diskussionskultur fördern. Das Ziel: ein nachhaltiges Commitment auf allen Führungsebenen.

Metaplan etabliert unter Einbeziehung des Vorstands und der gesamten nächsten Führungsebene ein Train-the-Trainer Programm, um den angestrebten Wandel zu unterstützen. Führungskräfte tragen jetzt den diskursiven Ansatz in das Unternehmen. Ein erstes Resümee der Unternehmensleitung zeigt: Führungskräfte und Mitarbeiter ziehen mit. **GernotRiechmann@metaplan.com**

## Metaplan und TRENDBÜRO schaffen gemeinsamen Denkraum

**Sozialer Reichtum – wer teilt, gewinnt**

**14. Deutscher Trendtag am 14. und 15. Mai 2009 in Hamburg**

Die ungehobenen Ressourcen von morgen sind menschliche Beziehungen. Sozialer Reichtum fußt immer stärker auf dem Austausch in der Gesellschaft, auf mehr Kollaboration mit den Konsumenten und mehr Wettbewerb um Effizienz durch Zusammenarbeit. Wie können Unternehmen diese Strömungen für sich wertschöpfend nutzbar machen?

Keynote-Speaker des Trendtags ist Lawrence Lessig, Professor für Urheberrecht an der Universität Stanford (USA) und Gründer der Creative-Commons-Initiative.

Im Rahmen des Trendtag-Workshops am 15. Mai 2009 schafft Metaplan gemeinsam mit dem TRENDBÜRO einen Denkraum, um das Thema sozialer Reichtum zu reflektieren und Antworten zu entwickeln, wie dieser organisiert werden kann. Der Trendtag wendet sich an Gestal-



ter und Entscheider der Wirtschaft, die aus dem frühen Erkennen und Verstehen von gesellschaftlichen Trends, Nutzen für ihr eigenes Geschäft ziehen wollen.

**Mehr Infos und Anmeldung unter:**  
[www.trendbuero.com](http://www.trendbuero.com)

### Metaplan Qualifizierungsprogramm ‚Diskursive Beratung‘

## Management 2010: Welche Qualifikationen brauchen Manager und Berater?

Im dritten Jahr gibt das Qualifizierungsprogramm ‚Diskursive Beratung‘ Antworten auf zentrale Managementfragen. Manager, Inhouse-Consultants und selbstständige Berater lernen, Veränderungen in Unternehmen effektiv zu gestalten. Wie gelingen Veränderungsprozesse? Wie lässt sich die zunehmende Komplexität von Managementaufgaben und Beratungsprojekten bewältigen? Wie entwickelt man eine Strategie, die bei der Umsetzung greift? Wie passe ich die Organisation an veränderte Strategien und Marktbedingungen an? Schwerpunkte des einjährigen, berufsbegleitenden Programms sind: Organisationen gestalten, Leitbilder erarbeiten, Strategien entwickeln, Märkte explorieren, Projekte führen.

Die Ausbildung verbindet Organisationstheorie mit Management- und Beratungspraxis und schließt mit einem Executive Zertifikat und der Aufnahme in das Metaplan Alumni Network ab. Die Einbeziehung von Teilnehmerfällen, Supervisions-Workshops und Live-Beratungsszenarien sichern den Transfer in die eigene Praxis.

Der nächste Zyklus des Qualifizierungsprogramms für ‚Diskursive Beratung‘ 2009/10 startet jetzt in Quickborn.

**Orientierungsworkshop**  
**am 24.–25. April 2009**

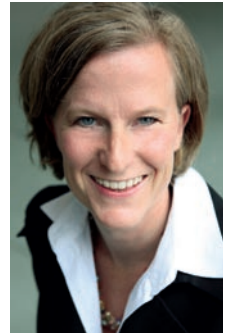
**Informationen und Anmeldung:**  
[www.diskursive-beratung.de](http://www.diskursive-beratung.de)

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

### Metaplan inside

## Medienkompetenz bei Metaplan: Antje Gardyan

Die Betriebswirtin sammelte 13 Jahre Managementenerfahrung in verschiedenen Führungspositionen als Medien- und Markenmanagerin bei Gruner+Jahr, der Verlagsgruppe Milchstrasse und in der Kundenberatung mehrerer großer Werbeagenturen. Aus dieser Zeit sind ihr nicht nur unterschiedlichste Unternehmensstrukturen, sondern auch die typischen



Herausforderungen in Wachstums-, Stagnations- oder Krisenzeiten bestens vertraut. „Metaplan ist eine produktive Denkschule. Der moderierte Dialog zwischen Interessensparteien hilft Managern, vertraute wie neue Probleme aus einer vielfach erweiterten Perspektive zu sehen, der über den klassischen, linearen BWL-Blick weit hinausgeht. So können für den Kunden wirklich neue Erkenntnisse und Lösungswege gefunden werden“. Jetzt verbindet sie die Metaplan-Denke mit ihrer eigenen Management- und Führungserfahrung und bringt dies in Beratungsprojekte für Unternehmen der Medien- und Entertainment- sowie der Konsumgüterbranche ein.

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

## Enzaim Communications

**Partner von Metaplan in der Schweiz**

Enzaim Communications unterstützt künftig als Kompetenzpartner den Aufbau des Schweizer Metaplan-Trainingsangebotes für Moderation und Workshopgestaltung. Gleichzeitig erhält Enzaim Communications Zugang zu Ressourcen und Expertise von Metaplan. Enzaim Communications begleitet bereits heute Reorganisations- und andere Veränderungsprozesse für Kunden in der Schweiz. Für 2009 sind drei Kurse in Zürich geplant.

**Informationen unter [www.enzaim.com](http://www.enzaim.com)**  
[ChristophNahrholdt@metaplan.com](mailto:ChristophNahrholdt@metaplan.com)

# Rückblende 1989

## BASF und Europäischer Binnenmarkt

In den Monaten April, Mai und September 1989 versammelte sich das Management der BASF Gesellschaften aus Benelux und Frankreich für je einen Tag an den Standorten in den drei Ländern. Die von Metaplan als Groß-Konferenzen organisierten Tagungen sollten die 60 bis 80 Führungskräfte der nationalen Gesellschaften zum Nachdenken stimulieren, wie man im Geschäft auf die für 1992 geplante Einrichtung des Europäischen Binnenmarktes reagieren könne.

Unterschiedliche Standpunkte und Marktinteressen sollten durch das Zusammenspiel von Meinung und Gegenmeinung in Einklang gebracht werden, die Teilnehmer zu neuen Ideen angeregt

und aus den Sichtweisen einzelner Gesellschaften vernetzte Marktstrategien entwickelt werden. Die unterschiedlichen Interessen und die sprachlichen Unterschiede waren für die Metaplaner eine besondere Herausforderung. Mit Hilfe der Metaplantechnik konnte sich jeder Teilnehmer in seiner Muttersprache äußern, die Beiträge wurden schriftlich festgehalten und in die andere Sprache übertragen.

So kam ein aktiver Austausch ohne Dolmetscherkabine in Gang. Mit der



Strukturierung der Inhalte war dies ein wichtiger Effekt der Konferenz. Metaplaner konnten die Diskussion zur großen Zufriedenheit des Kunden nicht nur kanalisieren, sondern auch zu konkreten Ergebnissen und Projekten zusammenführen.

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

## Metaplan Trainings- und Seminartermine

Die Termine für die Metaplan-Trainings in 2009 können ab sofort online gebucht werden.

Das ausführliche Programm finden Sie unter [www.metaplan.de](http://www.metaplan.de).

### Qualifizierungsprogramm Strategieentwicklung und Organisationsgestaltung im Diskurs

24./25.04.2009	Quickborn	Orientierungsworkshop
18./20.06.2009	Quickborn	Projekte führen

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

27./28.04.2009	München	08./09.06.2009	Quickborn
----------------	---------	----------------	-----------

### M2 Metaplan Workshops Workshops zielorientiert gestalten und vorbereiten

10./11.06.2009	Quickborn	09./10.09.2009	München
----------------	-----------	----------------	---------

### M3 Metaplan Diskursführung Auffassungen verändern und Denkgebäude öffnen

24./25.06.2009	Quickborn	11./12.11.2009	Wiesbaden
----------------	-----------	----------------	-----------

### Managementseminar Laterales Führen Führen ohne hierarchische Weisungsbefugnis

22./23.04.2009	Quickborn	17./18.11.2009	München
----------------	-----------	----------------	---------

## 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](mailto:FrankIbold@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