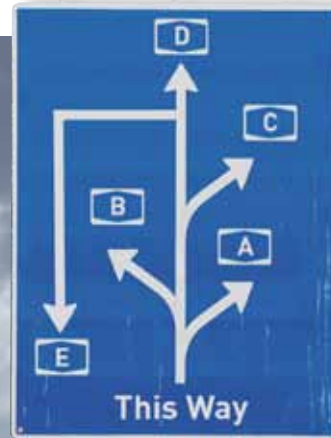


Metaplan® Newsletter

Schwerpunkt: Kursbestimmung



Inhalt dieser Ausgabe:

Und wie sieht Ihre Agenda aus?

Wie Unternehmen wirkungsvoll Themen setzen können. Ein Gespräch mit Kai Matthiesen **Seite 1/2**

Ein Ziel, x Interessen

Laterales Management als Mittel zum Interessensabgleich **Seite 3**

Das Unplanbare planen

Prof. Günther Ortman über responsive Organisationen **Seite 4/5**

Hanseatischer Handschlag

Ein Leitbild als Orientierungshilfe für „Ehrbare Kaufleute“ **Seite 7**

Weitere Themen

Trendtag Workshop: sozialer Reichtum **Seite 6**

Internationale Sanofi-Aventis-Tagung **Seite 7**

Neu bei Metaplan: Carmen Lopera Kovermann **Seite 8**

Rückblende 1985 **Seite 8**

Trainings- und Seminarkalender **Seite 8**

Und wie sieht Ihre Agenda aus?

Wer in der Krise auf Orientierungshilfe von außen wartet, wartet meist vergeblich.

Dies ist die schlechte Nachricht. Die gute lautet: In den meisten Unternehmen sind die besten Lösungen bereits vorhanden.

Freilegen, weiterentwickeln und umsetzen lassen sie sich mithilfe einer gemeinsamen, kraftvollen Agenda.

Herr Matthiesen, in der Krise der letzten Monate haben selbst Vorstandsvorsitzende von DAX-Unternehmen eingeräumt, sie führen zurzeit „auf Sicht“. Niemand wusste wirklich, wie's weitergeht. Jetzt, da es langsam wieder aufwärtsgeht, sind zunehmend starke Rezepte gefragt. Haben Sie welche?

Die Sehnsucht nach Patentrezepten ist absolut verständlich. Am Ende einer tiefen Krise wünscht sich jeder einen schnellen, radikalen, möglichst unaufwendigen und schmerzfreien Neustart. Das wäre die einfachste Lösung. Nur führt diese kaum zum Erfolg.

Genau das aber versprechen viele Berater: Gib' mir ein Problem – ich versorge dich mit einer Benchmark-erprobten Lösung.

Die allgemeingültige Zauberformel kommt selten von externen Gurus, dazu lassen sich die spezifischen Probleme und Konstellationen unterschiedlicher Unternehmen viel zu wenig vergleichen. Dies ist die schlechte Nachricht. Die gute lautet: In den meisten Unternehmen sind die Lösungen bereits vorhanden. Jedes

Unternehmen beschäftigt ja Experten, die Tag für Tag nichts anderes tun, als nach Lösungen für die Probleme der Firma zu suchen.

Warum nutzen sie sie dann nicht? Vergleichen Sie es mit der Suche nach erfolgreichen Produktneuheiten: Innovationen an sich sind überhaupt kein Problem, Ideen gibt es eher viel zu viele. Das Kernproblem besteht im Managen von Innovationen. Genauso ist es mit Problemlösungen, die im Unternehmen schon alle existieren. Nur sind sie häufig verschleiert, verschüttet, nicht zu Ende gedacht oder finden nicht die richtigen Unterstützer.



„Die Kunst besteht darin, die wirklich relevanten Themen zu identifizieren und auf die Tagesordnung zu bringen.“

Dr. Kai Matthiesen

Manchmal fehlen zu Ihrer Umsetzung auch schlicht ein paar Informationen, die möglicherweise an einem anderen Ende der Organisation ungenutzt vor sich hinschlummern. Organisationen verfügen zwangsläufig über blinde Flecken. Die Kunst besteht also darin, die wirklich relevanten Themen zu identifizieren und auf die Tagesordnung zu bringen. Darin besteht für mich eine der Kernaufgaben von Führung. Wir nennen das Agenda-Setting.

Wie setzt man eine erfolgreiche Agenda? Zunächst einmal: durch unbefangenes Zuhören, Sichten, Sortieren. Genau das haben wir kürzlich getan, als wir für die Schweizer PubliGroupe ihr jährliches Top-Executive-Meeting vorbereitet haben.

Worin genau bestand Ihre Aufgabe? Die PubliGroupe agiert in der Medienbranche und damit in einer Industrie, die momentan von der Konjunktur- und von einer tiefen strukturellen Krise gleichzeitig gebeutelt wird. Welche Rolle werden in fünf oder zehn Jahren noch Verlags- und Medienhäuser spielen?

Niemand weiß das genau zu sagen. In einer solchen Situation ist es umso wichtiger, sich seiner echten Kompetenzen zu besinnen und zu schauen, welche Mittel und Wege zur Verfügung stehen oder addiert werden müssen. Wer auf Sicht fährt, sollte zumindest wissen, wo sein Antrieb sitzt und wie viel Benzin er noch im Tank hat.

Erfordert es nicht ziemliches Vertrauen, die Vorbereitung eines Top-Executive-Meetings und damit sensibles Firmenwissen externen Beratern zu überlassen? Es stimmt, ohne Vertrauen zwischen Kunden und Beratern geht es nicht. Dazu kommt: Für Führungskräfte ist es ja immer eine besondere Herausforderung, vor andere Führungskräfte – ihre Kollegen – zu treten. Zusammen mit der geballten Managementkompetenz des Unternehmens über die Zukunft zu sprechen und Themen setzen zu können, ist eine ebenso seltene wie wertvolle Gelegenheit – und damit meine ich auch den ganz buchstäblichen Aufwand in Form von Zeit hoch bezahlter Manager. Da lohnt sich eine sorgfältige Vorbereitung. Wir werden deshalb regelmäßig für die professionelle Vorbereitung und Durchführung von Top-Executive-Meetings engagiert.

„Wer auf Sicht fahren muss, sollte zumindest wissen, wie viel Benzin er noch im Tank hat.“

Wie muss man sich Ihre Unterstützung vorstellen? Wir sorgen durch intensive inhaltliche Vorarbeit und Interviews mit den beteiligten Managern im Vorfeld dafür, dass nur die wirklich relevanten Themen auf die Tagesordnung kommen. Dass die Punkte diskutiert werden, die nicht lediglich Dynamik vortäuschen,

PubliGroupe ist eine international führende Marketing-, Verkaufs- und Dienstleistungsgruppe für Medien und Werbetreibende und wurde 1890 gegründet. Heute ist PubliGroupe in den Medienbereichen Directories, Presse, Internet, Fernseh-, Kino-, Radio- und Mobile-Werbung tätig. Die PubliGroupe AG hat ihren Sitz in Lausanne (Schweiz). Die PubliGroupe hat weltweit 3000 Mitarbeiter.

www.PubliGroupe.com

sondern die einen wirklichen Wandel im Unternehmen bewirken. Diese Vorarbeit bereitet nicht nur die Themen, sondern auch die Manager selber auf die Konferenz vor, was zu einer höheren Qualität der Diskussionen und besseren Ergebnissen führt. Vor Ort besteht unsere Kernaufgabe dann darin, die diskursive Auseinandersetzung der Beteiligten auf der Konferenz zu orchestrieren. Dabei müssen wir die Beteiligten, die Inhalte, die Zielsetzungen des Auftraggebers fest im Blick haben und gleichzeitig flexibel reagieren. Wenn alle nur mit einem „Schön, dass wir drüber gesprochen haben“-Gefühl nach Hause gehen würden, hätten wir etwas falsch gemacht.

Kann das nicht eine interne Stabsstelle genauso leisten? Eher nicht. Weil sie – anders als wir – kein Außenseiter ist. Ein Interner läuft immer Gefahr, für bestimmte Interessen oder Personen im Unternehmen instrumentalisiert zu werden. Wir hingegen wahren relative Unparteilichkeit, lassen uns nicht instrumentalisieren. Wir sind die ver-

meintlich „Naiven“, Unbelasteten, denen man ungeschützt erzählen kann, wo es im Geschäft wirklich hakt. Diese Hinweise nehmen wir in der Vorbereitung des Meetings vertraulich auf und spiegeln sie an anderen Playern im Unternehmen. Gespräch für Gespräch filtern wir auf diese Weise die wirklich relevanten Themen heraus. Wir legen die Hebel frei, die sich dann auf dem Managementmeeting gemeinsam umlegen lassen.

Das klingt nach einem sehr aufwendigen Unterfangen. Ist es auch. Eine Faustregel lautet, dass man mit mindestens 20 Prozent der Beteiligten vorab gesprochen haben sollte. Im Vorfeld des Top-Executive-Treffens der PubliGroupe haben CEO Hans-Peter Rohner und Brigitte Schleipen, Chief Human Resources Officer, den Mehrwert einer gründlichen inhaltlichen Vorbereitung erkannt und uns entsprechend Zeit eingeräumt.

Und? Hat es sich gelohnt? Sehr, so sagt es uns jedenfalls das Management. In diesen zwei Tagen in Champéry sind Leute ins Gespräch gekommen, die im Alltag nie Gelegenheit gehabt hätten, über Geschäftsbereiche hinweg vertieft relevante Business Themen zu diskutieren. Es ist eine Vorstellung von den eigentlichen Stärken und Kompetenzen des Unternehmens entstanden. Es gibt jetzt eine gemeinsam entwickelte Idee, wie die PubliGroupe möglicherweise sogar gestärkt aus dieser wirklich existenziellen Branchenkrise hervorgehen könnte. Es gibt eine gemeinsame Agenda. Und das ist weit mehr, als die allermeisten Konferenzen bringen.

Dr. Kai Matthiesen, 42, ist geschäftsführender Partner bei Metaplan in Quickborn.

KaiMatthiesen@metaplan.com



Gruppenbild mit CEO: Bei ihrem jährlichen Top-Executive-Meeting in Champéry diskutierten 40 Führungskräfte der PubliGroupe über Wege aus der Medienkrise.



Sieben Faustregeln fürs Agenda-Setting

1. Gute Köpfe in die Pflicht nehmen

Große Ideen entstehen im Kopf. Großartige Ideen entstehen, indem man die besten Köpfe zusammenholt. Und zwar unabhängig von Hierarchie, Funktion und Standing im Unternehmen.

2. Echten Diskurs wagen

Beim Diskurs um die zukünftige Orientierung geht es hoch her: Aus Sachthemen, Machtpolitikspielen, unterschiedlichen Interessen und der Ungewissheit über Zukunftsentwicklungen entsteht unabwendbar eine hohe Komplexität. Gute Vorbereitung ist das A und O. Eine externe, unparteiische Begleitung kann helfen, Kurs zu halten.

3. Mit einer Stimme sprechen

Eine Agenda ist nur dann überzeugend, wenn sie vom Führungsgremium gemeinsam getragen wird. Nuancen und Widersprüche sind zulässig, sollten aber im Vorfeld geklärt werden.

4. Sagen, was Sache ist

Nur was glaubwürdig ist, wird geglaubt. Also heisst es: Hart an der Sache bleiben, Management Talk vermeiden.

5. Kontingent bleiben

Auch Vorstände müssen mit Unsicherheiten leben, und das sollten sie auch zugeben. Dennoch muss ein Unternehmen so tun, als gäbe es einige Gewissheiten, die zu Prämissen des Handelns werden. Ohne diese „Gewissheiten“ fehlt der Agenda die orientierende Wirkung.

6. Ins Leben bringen

Um Wirkung zu entfalten, muss die Agenda durch die Köpfe der Menschen im Unternehmen „geschickt“ werden – durch Einbindung von Mitarbeitern z. B. in Form von Diskussionen, konkreten Arbeitsaufgaben, Weiterentwicklung und Detaillierung der Agenda. Sonst ist sie nicht viel mehr wert als das Papier, auf dem sie steht.

7. Kontinuität wahren

„Jede Woche eine neue Welt“ funktioniert bei Tchibo, nicht aber in der Führung. Deshalb: Die Geschichte muss kontinuierlich weiter geschrieben werden. Und dazu braucht es stetig unverbrauchte, gute Mitstreiter. Also: zurück zu Punkt 1.

Ein Ziel, x Interessen

Mit lateralem Management vermittelt die EnBW ganz unterschiedliche Interessen im Unternehmen.

Die EnBW Energie Baden-Württemberg AG, drittgrößter deutscher Energieversorger, besteht aus verschiedenen Kerngesellschaften und einigen voll integrierten Regionalgesellschaften. Allgemeine Unternehmensfunktionen wie IT-Services und Einkauf werden den Kerngesellschaften von einer internen Shared-Service-Gesellschaft zur Verfügung gestellt. Aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsmodelle und unterschiedlicher Regulierungsvorgaben haben diese unterschiedlichen Gesellschaften naturgemäß auch ganz unterschiedliche Anforderungen an ihre IT-Struktur.

Erfolgreich kann eine IT-Strategie in einer solchen Konstellation nur sein, wenn sie diese unterschiedlichen Interessen zusammenführt. Die zuständige IT-Abteilung der EnBW setzt dabei seit einigen Monaten auf das Metaplan-Konzept des lateralen Führens, mit dem komplexe Abstimmungs- und Verständigungsprozesse zwischen den verschiedenen lokalen, funktionalen und hierarchischen Ebenen wesentlich erleichtert werden. In einem Entwicklungszyklus begleitete Metaplan-Berater Frank Ibold dabei über drei Monate hinweg 15 Mitarbeiter der EnBW-IT bei ihrer Projektarbeit.

Das Besondere: Bei der EnBW griffen die Vermittlung von Kompetenzen des lateralen Führens und die Lösung und Bearbeitung konkreter Arbeitsprojekte unmittelbar ineinander. Anhand konkret anstehender Projekte des Bereiches wurden aktuelle Arbeitssituationen in den Feldern Verständigung, Macht und Vertrauen analysiert, Lösungsalternativen entwickelt und gleich in die Praxis erprobt. Vermittlung und Anwendung der Inhalte wurden so nicht voneinander getrennt, sondern befruchteten sich gegenseitig und sorgten für einen ständigen Reality-Check, der im Alltag erste Wirkung entfalten konnte. Für Adolf Tremel, dem zuständigen Bereichsleiter IT, ist daher ausgemacht, dass sein Bereich auch künftig laterales Management zum Interessensausgleich nutzen wird.



Laterales Management

Das Konzept des lateralen Führens wurde von den Metaplanern Prof. Stefan Kühl und Dr. Thomas Schnelle entwickelt. Der Unterschied beispielsweise zu Teamtrainings besteht darin, dass das Konzept stärker an Prozesse der Organisation angebunden und damit deutlich wirksamer ist, wie zahlreiche Referenzprojekte belegen. Der Grundgedanke: Damit Zusammenarbeit gelingt, müssen unterschiedliche Denkmuster miteinander verknüpft werden. Dies gelingt nur, wenn man es versteht, den Akteuren Anknüpfungspunkte aus ihrer Gedankenwelt aufzuzeigen und dabei ihre Interessen zu berücksichtigen, ohne die eigenen Absichten aufzugeben.

Zum Kennenlernen der Methode bietet Metaplan diverse Vorträge und Managementseminare an. In der Umsetzung lässt sich das Konzept des lateralen Führens durch Entwicklungszyklen, Veränderungsprozesse und Projektführungen unter Begleitung erfahrener Metaplan-Berater erproben.

Eine aktuelle Arbeit zur Weiterentwicklung des Konzepts von Stefan Kühl und Thomas Schnelle ist in der Zeitschrift *OrganisationsEntwicklung* Nr. 2/2009 erschienen. Ihren Aufsatz *Führen ohne Hierarchie* schicken wir Ihnen gerne zu.

FrankIbold@metaplan.com

Das Unplanbare planen

Je schneller sich Märkte und Marktparameter wandeln, umso flexibler müssen Unternehmen agieren.

Mit anderen Worten: Sie müssen Informationen aufnehmen und verarbeiten, von denen sie häufig noch gar nicht wissen, dass sie überhaupt existieren.

Wie geht das? Und wie bleibt ein Unternehmen beweglich, ohne sich selbst zu verlieren? Die Antwort, meint Prof. Günther Ortmann, lautet „durch Responsivität“.



Management und Organisationen bedürfen heute mehr denn je eines Vermögens, das man Responsivität nennen kann. Dieser Gedanke kann anschließen an das Konzept der Agilität und strukturellen Beweglichkeit aus dem Diskurs um das strategische „Management und besonders an die Idee des management by flexible response“ von Altmeister Igor Ansoff.

Im Diskurs um das strategische Management hat die Entgegensetzung von Antizipation und Flexibilität Tradition. Strategische Planung rechnete mit einer vertrauten oder doch extrapolierfähigen Zukunft, zumindest aber mit vertrauten Diskontinuitäten. Seit etwa 40 Jahren, besonders aber seit den frühen 1980er-Jahren, macht dieses Zukunftsbild der Einsicht Platz, dass es mit der Planbarkeit hapert. Marktsättigung, politische, gesellschaftliche und ökologische Veränderungen, die Existenz von Gegenspielern, die mit überraschenden Gegenzügen aufwarten, die Beschleunigung und Unberechenbarkeit der technologischen Entwicklung, die Indeterminiertheit komplexer Systeme und Prozesse und ihre Abhängigkeit von kleinen, zufälligen Ereignissen (small events) und von einmal eingeschlagenen Pfaden – all das wirft die Frage auf, ob strategische Planung überhaupt noch sinnvoll ist. Die Alternative heißt: Flexibilität statt Planung, eben „flexible strategic response“. Dieses Konzept erfordert strategische Vorkehrungen für eine solche Flexibilität und Responsivität, und ihnen gilt seit den richtungweisenden Arbeiten von Ansoff ein großer Teil der Aufmerksamkeit. Programmatisches Motto: From strategic planning to strategic management.

Angesichts wachsender Unwägbarkeiten scheint fraglich, ob strategische Planung überhaupt noch sinnvoll ist.

Allerdings sind Flexibilität und Planung nicht zwangsläufig einander ausschließende Alternativen. Zu verstehen ist die Funktion der Planung weniger in der Prognose als vielmehr in der einheitsstiftenden Fiktion oder „Inauguration“ einer Zukunft. Sie dient der notwendigen und notwendig fiktionsbasierten Vereinigung der Organisation auf ein Set an Erwartbarkeiten, an denen sich ihr Handeln orientieren muss, sowie der Mobilisierung der Organisationsmitglieder. So gesehen lassen sich Planung und Flexibilität innerhalb einer Zone der Substituierbarkeit als funktionale Äquivalente betrachten. Man wird aber vor allem an ein Verhältnis der Komplementarität denken, der wechselseitigen Ergänzung, die nur in besonderen Fällen in eine

Ersetzung umschlägt. Responsivität hieß in diesem Diskurs zunächst: permanente, strategische Überwachung der Umwelt, u.a. mittels Frühwarnsystemen zur Erfassung schwacher Signale (Ansoff), also Verbesserung der Wahrnehmungsfähigkeit. Dazu gehört zwangsläufig ein „strategic issue management“, also die Verbesserung der Reagibilität etwa mithilfe von Task-Forces. Personelle Vorkehrungen (Aus- und Weiterbildung, Selektion flexibler, kreativer Mitarbeiter) und flexiblere Organisationsstrukturen (flache Hierarchien, Teamstrukturen, kleine Einheiten, Anreize, die Intrapreneurship forcieren) gehen da noch erheblich weiter.

Responsive Organisationen brauchen Neinsager und Mavericks, Außenseiter und authentischen Dissens

Wie aber erfasst und bewertet eine Organisation Informationen, von denen sie noch gar nicht weiß, dass sie für sie relevant werden könnten? Hier hilft das Konzept einer ungerichteten strategischen Überwachung, mittels derer Unternehmen eine Wahrnehmungsfähigkeit gegenüber unvorhersehbaren, aber (womöglich) strategisch relevanten Diskontinuitäten und zugehörigen schwachen Signalen gegenüber unerwarteten Gefahren und Gelegenheiten wahren könnten. Als hilfreiche organisatorische Maßnahmen seien genannt: die Einladung an Außenseiter, eingefleischte Wahrnehmungs-, Interpretations- und Handlungsweisen in Frage zu stellen; die Anwendung von Sechs-Augen-Prinzipien; die Ermutigung von *Advocati Diaboli* und authentischem Dissens; die Entwicklung einer Organisationskultur, die Neinsager und Mavericks akzeptiert; eine forcierte Kunden- und Wettbewerber-Orientierung.

Der Betriebswirt Werner Kirsch definiert eine Organisation als responsiv, „wenn ihre Handlungen die Bedürfnisse der von diesen Handlungen Betroffenen ‚berücksichtigen‘“. Responsivität als Denkfigur meint also eine Wahrnehmungs- und Erwerdungsfähigkeit, die sowohl die Gebote der Sache – der Situation, des Kontextes, der Umwelt – als auch der Kommunikation und Kooperation und den Anspruch des anderen betrifft; die mit der Vielstimmigkeit in, von und um Organisationen rechnet, mit den Stimmen der Mitglieder, der Kunden, der Lieferanten, von Stakeholders, Konkurrenten, Kooperationspartner in Netzwerken und Allianzen, der Öffentlichkeit.

All das ist natürlich ein hoher Anspruch. Zu bedenken ist auch, dass die Gleichung „Je

responsiver, desto besser“ keineswegs aufgeht, ja, nicht einmal eine Denkmöglichkeit darstellt, weil Responsivität als Wahrnehmungs- und Reaktionsfähigkeit etwas von der notwendigen Selektivität allen Wahrnehmens und Reagierens teilt. Drastischer gesagt: In Organisationen geht es nicht nur um Wahrnehmung, sondern in erheblichem Maße auch um Nicht-Wahrnehmung, um ein „Absehen von“; nicht nur um Kommunikation, sondern auch um deren Verhinderung oder Beendigung; nicht nur um Wissen und Erinnern, sondern auch um – notwendige – Ignoranz und um Vergessen; nicht nur um Bedenken und Berücksichtigen, sondern auch um Bedenken- und Rücksichtslosigkeit; nicht nur um Empfänglichkeit, sondern auch um – arbeitsteilige – Unempfänglichkeit. Eine positive normative Tönung erhält der Begriff erst vor dem Hintergrund des verbreiteten Eindruckes eines Mangels an Responsivität in verschiedenen Hinsichten, etwa in strategischer Hinsicht auf Kunden, Marktconstellationen, technologische Neuerungen (oder auch: in gesellschaftspolitischer, ökologischer, arbeitspolitischer Hinsicht usw).

Eine angemessene Responsivität via Organisation zu gewährleisten, nähert sich der Paradoxie der Organisation des Nicht-Organisierbaren, weil die gefragte Achtsamkeit/Empfänglichkeit/Responsivität jeweils einzigartigen Situationen gilt, deren Singularität jedem Regelwerk entgehen muss. Mit anderen Worten: Responsivität als Organisationsprinzip ist nahezu unmöglich und gleichzeitig unverzichtbar. Eine Organisation, die sich diesem Paradoxon nähert, erwirbt eine besondere Qualität. Ich würde eine solche Organisation als wahrhaft responsive Organisation bezeichnen.



Günther Ortman ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre am Fachbereich Wirtschafts- und Organisationswissenschaften der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg.
Ortman@hsu.de

Literatur: Karl E. Weick, Kathleen Ellen M. Sutcliffe: *Das Unerwartete Managen*. Stuttgart 2003: Klett-Cotta.
Bernhard Waldenfels: *Antwortregister*. Frankfurt a. M. 1994: Suhrkamp.

Wissen, was zählt

Beratung kann immer nur so gut sein, wie die Ideen und Erkenntnisse, auf denen sie basiert. Und weil das so ist, pflegen wir seit Jahren einen kontinuierlichen Austausch mit hervorragenden Forschern aus den für uns relevanten Wissensgebieten. Günther Ortman, Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg, ist einer von ihnen. Im jüngsten organisationswissenschaftlichen Seminar von Metaplan hat er gemeinsam mit uns untersucht, mit welchen Mechanismen Organisationen Fragen der Moral verdrängen – und wie es ihnen dennoch gelingt, Legitimation zu erzeugen. Das vorliegende Essay fasst einige seiner Erkenntnisse zu Responsivität als unvermeidbarer Moral zusammen.



Dr. Thomas Schnelle ist geschäftsführender Partner bei Metaplan in Quickborn.

ThomasSchnelle@metaplan.com



Schreiben Sie uns, was Sie am Metaplan-Newsletter mögen, vermissen oder ändern würden. Bei den ersten fünf Einsendern bedanken wir uns mit

je einem Exemplar von *Management in der Hypermoderne*. Günther Ortman, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

feedback@metaplan.com

„Ich“ war gestern. Die Zukunft gehört dem „Wir“.

Wer Werte schaffen und Wachstum generieren will, muss sich künftig Kunden, Stakeholdern und sogar Konkurrenten öffnen. Wie die Maxime „Teile und profitiere“ funktionieren kann, diskutierten die Teilnehmer eines Gemeinschafts-Workshops von Trendbüro und Metaplan im Rahmen des 14. Deutschen Trendtages in Hamburg.

Die ungehobenen Ressourcen von morgen sind nicht Rohstoffe, sondern menschliche Beziehungen. Anstelle von Bohrtürmen und Schauelladern werden soziale Kultur und digitale Netzwerke Werte schöpfen. Das Schlüsselwort der Zukunft heißt „Sozialer Reichtum“, seine Devise „Share and win“.

So lauteten jedenfalls die Kernthesen des 14. Trendtages in Hamburg. Was Referenten wie Charles Leadbeater, Norbert Bolz und Peter Wippermann in ihren Referaten skizziert hatten, vertieften 30 Teilnehmer aus Medien, Marketing und Kreativwirtschaft eines von Trendbüro und Metaplan gemeinsam eröffneten „Denkraumes.“ Moderiert von Antje Gardyan und Kai Matthiesen wurden im Workshop einige zentrale Leitsätze formuliert:

- Vernetzung als Voraussetzung sozialen Reichtums
- Zusammenhalt über Austausch und Teilen
- Im Feind den Freund finden
- Identifikation durch Involvement
- „Share!“ als Voraussetzung für „Win!“

Im Workshop wurden diese Maximen des sozialen Reichtums diskutiert und auf konkrete Fallbeispiele der Teilnehmer angewendet. Eine ausführliche Darstellung der „Denkraum“-Ergebnisse senden wir Ihnen auf Anfrage gerne zu. Der 15. Deutsche Trendtag findet am 6. Mai 2010 in Hamburg statt. Mehr Informationen unter www.trendbuero.com.

AntjeGardyan@metaplan.com



Connectivity
Vernetze dich!

Collaboration:
Verbünde dich!

Coopetition:
Traue dich!

Co-Creation:
Öffne dich!

„Dank der professionellen Moderation konnten wir vom Trendbüro uns ganz darauf konzentrieren, unsere Trend-Kompetenz in den Diskurs des Workshops einzubringen. Der Workshop war ein voller Erfolg!“ Prof. Peter Wippermann, Trendbüro



„So abwechslungsreich, inspirierend und in diesem Sinne absolut bereichernd war schon lange kein Workshop mehr.“ Dörte Spengler-Ahrens, Geschäftsführerin Kreation, Jung v. Matt



Hanseatischer Handschlag

Mit zeitgemäßem Leitbild und geschärftem Profil öffnet sich Hamburgs älteste Wirtschaftsvereinigung neuen Aufgaben.

Ihre Ursprünge reichen bereits fast 400 Jahre zurück. Ihr Anliegen aber ist aktueller denn je: Die „Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e.V.“ hat sich dem verantwortungsvollen, ethischen Wirtschaften verschrieben. Dazu zählen nach hanseatischem Selbstverständnis Werte wie Weltoffenheit, Langfristdenken, Verantwortung für die Gesellschaft und die Überzeugung, dass der Handschlag unter Geschäftspartnern zählt.

Die Vereinigung ist damit absolut zeitgemäß, auch wenn sie auf eine lange Tradition zurückblickt. In Hamburg hatte der ehrenamtliche Zusammenschluss von Unternehmern und Geschäftsführern zuletzt vor allem die Funktion, im Wirtschaftsleben Orientierung zu geben. Von der Öffentlichkeit werden Stellungnahmen und klare Aussagen zu wirtschaftsethischen Fragestellungen erwartet wie zum Beispiel zur Korruptionsbekämpfung.

Die Metaplaner unterstützten die Meinungsbildung im Präsidium. Zum einen mussten unterschiedliche Positionen zu zentralen Aussagen zusammengeführt werden. Soll man die hanseatische Tradition des ehrbaren Kaufmanns deutlich herausstellen oder diese eher im Hintergrund belassen? Wie steht man zu

Wirtschaftspraktiken in anderen Ländern, die nicht mit den Werten des ehrbaren Kaufmanns vereinbar sind? Zum anderen musste das Nachdenken des Präsidiums herausgefordert werden, um das Leitbild mit zeitgemäßen Inhalten zu füllen. Inwieweit sollen die Werte des Leitbildes auch intern im Unternehmen gelten? Wie verknüpft es sich mit dem angestellten Manager? Über die Klärung dieser Fragen hinaus wurde ein Kommunikationskonzept entwickelt, in

dessen Mittelpunkt ein starkes Engagement für Weiterbildung und Nachwuchsförderung steht. Künftig sollen weiterhin Testimonials veröffentlicht, Ausbildungsgänge unterstützt und der Preis für besonders engagierte Lehrlinge fortgesetzt werden.

Das überarbeitete Leitbild und die Initiativen zur stärkeren Profilierung der Versammlung wurden Anfang Juni einer Auswahl von 40 Mitgliedern der ehrbaren Kaufmannsvereinigung vorgestellt und erörtert – und damit wurde das zeitlose Anliegen der Ehrbaren Kaufleute zeitgemäß neujustiert. www.veek-hamburg.de



HansjoergMauch@metaplan.com



FOTO: SANOFI-AVENTIS

Insulinfertigung bei Sanofi-Aventis

Globales Phänomen

Wie Diskutanten aus 23 Ländern eine gemeinsame Sprache finden und voneinander lernen können, belegte eine Sanofi-Aventis-Tagung in Frankfurt am Main.

Diabetes ist eine global verbreitete Stoffwechselerkrankung. Sanofi-Aventis ist ein globales Pharmaunternehmen mit einem breiten Spektrum an therapeutischen Lösungen für Diabeteserkrankte. Europäischer führender Pharmahersteller ist mit fast 100.000 Mitarbeitern in über 100 Ländern aktiv und produziert mit LANTUS® das derzeit meistverschriebene Insulin. Weltweit leiden 240 Millionen Menschen unter der Stoffwechselerkrankung.

Welche Herausforderungen aber teilen die unterschiedlichen Märkte und Gesundheitssysteme mit ganz unterschiedlichen Behandlungstraditionen? Wo können sie voneinander lernen? Welche Erfahrungen haben Vertriebsexperten von Sanofi-Aventis erfolgreich eingesetzt, von denen andere profitieren können? Welche Rolle spielen Diabetesassistentinnen oder Patientenvereinigungen bei der Behandlung? Wo werden vielversprechend neue Therapieansätze entwickelt?

Fragen wie diese können für die wirksame Behandlung von Diabetes mit entscheidend sein – und damit auch für den Erfolg von Sanofi-Aventis. Lebhaft diskutiert wurden sie bei einem internationalen Treffen von Vertretern der Bereiche Vertrieb, Marketing und Medical in Frankfurt am Main, wo der Ursprung der Diabetesforschung von Sanofi-Aventis liegt. Konzipiert und moderiert wurde die Tagung von Metaplan.

Bei Teilnehmern aus 23 Ländern bestand eine große Herausforderung darin, Informationen auf hohem inhaltlichen Niveau und die Erfahrungen aus verschiedenen nationalen Märkten als Bereicherung zu nutzen. Parallele Workshops, Arbeit in kleinen Gruppen und interaktive Plenardiskussionen bestimmten die Szene. Vorbereitet und durchgeführt wurde die Tagung von französischen, amerikanischen und deutschen Metaplan-Beratern, die für die Teilnehmer unter anderem auf Spanisch, Italienisch, Polnisch, Englisch, Deutsch und Französisch moderierten und übersetzten. Dank der verständlichen Vermittlung nahmen die Vertriebsexperten vielfältige Erkenntnisse aus Frankfurt mit nach Hause – Erkenntnisse, die ihre Arbeit in den jeweiligen Landesmärkten deutlich bereichern werden.

AlainPujol@metaplan.com

Neu bei Metaplan

Wie kommt man eigentlich von Quito nach Quickborn, Frau Lopera?

Ziemlich einfach: durch ähnliche Aufgaben. Auch in der Entwicklungszusammenarbeit – früher hätte man gesagt: Entwicklungshilfe – geht es häufig ja darum, Projekte oder Prozesse in größeren Organisationen zu implementieren. Solche Projekte habe ich für die GFA Consulting Group in Guatemala, Nicaragua, Brasilien und Ecuador betreut. Wenn ich nicht irgendwo im Projekt war, habe ich im Hamburger Büro der GFA gearbeitet. Und von dort ist es nach Quickborn bekanntlich gar nicht so weit.

Und wie sind Sie auf Metaplan gestoßen? Die Metaplan-Moderationstechnik kannte ich bereits seit Längerem, auch aus den Projekten in Lateinamerika. Schließlich hängt der Erfolg von Entwicklungsprojekten auch davon ab, wie gut man sich in das Denken und die Strukturen von Organisationen hinein fühlen kann. Da in Projektausschreibungen immer mehr Organisationsentwicklung und Moderation gefordert wurde, begann ich mich für dieses Thema zu interessieren. Bei Recherchen entdeckte ich dann, dass sich Metaplan genau darauf spezialisiert hat. Und von da an lag der Gedanke nahe, doch gleich richtig beim Original einzusteigen.



FOTO: RITA BRUNERS

Carmen Lopera Kovermann, 32, gebürtige Kolumbianerin und Regionalwissenschaftlerin für Lateinamerika, ist seit März 2009 Beraterin bei Metaplan.

Jetzt beraten Sie Pharmakonzerne anstelle von Entwicklungsprojekten. Ein Riesenschritt, oder? Natürlich, und das ist zum einen sicher ein Nachteil, weil die Themen in der Pharmaindustrie extrem komplex sind und wir den Anspruch haben, die Herausforderungen unserer Kunden wirklich zu durchdringen. Der Einstieg bedeutet daher viel Arbeit für mich. Andererseits gehe ich mit frischem Blick an die Themen heran. Und das ist sicher auch von Vorteil.

CarmenLopera@metaplan.com

Rückblende 1985

Gründung von Metaplan Frankreich



Nachdem französische Kunden einige Jahre lang von Quickborn aus betreut worden waren, wird 1985 die Metaplan SARL Frankreich als Niederlassung in Rungis bei Paris gegründet. Erste größere Kunden sind Carrefour, Peugeot, Snecma, Dassault und Renault, dabei geht es um Werkstattzirkel und KVP-Prozesse, Großkonferenzen und Strategieprozesse. Heute hat das französische Metaplan-Büro seinen Sitz in Versailles – nur einen Steinwurf vom Schloss des Sonnenkönigs entfernt. Mitgründer und (bis heute) geschäftsführender Gesellschafter von Metaplan Frankreich ist Michel Borcier.

MichelBorcier@metaplan.com

Trainings- und Seminarkalender

Metaplan Moderation M1

02./03. 11. 2009, Quickborn
23./24. 11. 2009, Quickborn
01./02. 12. 2009, Quickborn
(in englischer Sprache)
08./09. 12. 2009, Düsseldorf

Metaplan Workshops M2

16./17. 03. 2010, Quickborn
11./12. 05. 2010, Düsseldorf

Laterales Führen

17./18. 11. 2009, München
09./10. 02. 2010, Quickborn

Metaplan Diskursführung M3

11./12. 11. 2009, Wiesbaden
17./18. 02. 2010, Quickborn

Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung

26./28. 11. 2009, Quickborn: 2. Modul – Leitbilder erarbeiten
14./16. 01. 2010, Quickborn: 3. Modul – Strategien entwickeln
04/06. 03. 2010, Quickborn: 4. Modul – Märkte explorieren
06/08. 05. 2010, Quickborn: 5. Modul – Projekte führen

Weitere Informationen bei EvelinStrohof@metaplan.com

Impressum V. i. S. d. P.: Dr. Frank Ibold, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, T +49. 4106. 6170, F +49. 4106. 617 100, E-Mail: FrankIbold@metaplan.com, www.metaplan.de; Redaktion: Antje Gardyan, Harald Willenbrock, Hamburg; Lektorat: Sprachkontor; Gestaltung: Christian Tönsmann, Hamburg; Beiträge sowie Internetadressen sind gründlich geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden.

Metaplan – Leading Through Understanding

Metaplan GmbH
Goethestraße 16
25451 Quickborn
Deutschland

T: +49. 4106. 617 0
F: +49. 4106. 617 100
E: quickborn@metaplan.com

Metaplan LLC
101 Wall Street
Princeton, NJ 08540
USA

T: +1. 609. 6889 171
F: +1. 609. 6889 175
E: princeton@metaplan.com

Metaplan SAS
85, Avenue de Saint-Cloud
78035 Versailles Cedex
Frankreich

T: +33. 139. 208 020
F: +33. 139. 490 078
E: versailles@metaplan.com

Metaplan Kreativ Kommunikation AB
Tyska Bryggaregården
37170 Karlskrona
Schweden

T: +46. 455. 81500
F: +46. 455. 18550
E: info@metaplan.net



Leading Through Understanding