

# Metaplan® Newsletter



**Schwerpunkt:  
Gesundheit!**

## Inhalt dieser Ausgabe:

### Kundschafter im Kopf des Kunden

Wie sich Misserfolge in der Pharmabranche vermeiden lassen, erklären Armin Werner und Thomas Schnelle **Seite 1-2**

### Gesundes Wachstum

Je größer das Unternehmen, desto entscheidender die richtige Wachstumsstruktur **Seite 3**

### Zeit der Zyniker

Für das Immunsystem einer Firma sind Zyniker eine echte Bedrohung – und großartige Chance zugleich **Seite 4**

### Nach vorne lernen

Ein globales Pharmaunternehmen nutzt die Erfahrungen vergangener Projekte gezielt für das Design verbesserter Strukturen **Seite 5**

### Weitere Themen:

REpower beflügelt den Führungskräfte-Dialog **Seite 6**  
Metaplan-Akademie startet ins neue Semester **Seite 7**  
Trainings- und Seminarkalender 2010 **Seite 8**  
Kleines Metaplan-Wörterbuch (!):  
Kontingentes Vorgehen **Seite 8**

## Kundschafter im Kopf des Kunden

**Zehn Milliarden Euro verlieren deutsche Firmen jedes Jahr durch Produktneuheiten, die von den Kunden ignoriert oder abgelehnt werden. Und dies, obwohl sie allein für die externe Marktforschung, also die Ermittlung von Kundenwünschen und -bedürfnissen durch Spezialagenturen, mehr als zwei Milliarden Euro im Jahr ausgeben.**

Besonders kostspielig ist ein solches Scheitern in der Pharmabranche, wo Entwicklung, Erprobung und Zulassung eines neuen Wirkstoffes typischerweise fünf bis zehn Jahre in Anspruch nehmen – wenn er denn überhaupt kommerziell verwertet werden kann. Von 5.000 bis 10.000 Substanzen, die in einem Screening hergestellt und untersucht werden, kommen im Durchschnitt nur fünf in ersten

Studien am Menschen zur Erprobung. Und lediglich eine einzige erreicht tatsächlich später den Markt. Auf seinem Weg vom Labor bis zur Apotheke kostet ein neuer Wirkstoff dabei im Schnitt 800 Millionen US-Dollar.

„In der klinischen Entwicklung“, sagt Metaplan-Berater Armin Werner, „kann die Strategie über den wirtschaftlichen Erfolg eines Wirkstoffes entscheiden.“ In welcher Dosierung und Kombination wird der neue Wirkstoff getestet? Welche Patientengruppen werden als erste und in welcher Breite adressiert? Fragen wie diese sind bestimmend für die Daten der klinischen Studien, für den Umfang der Zulassung und für die Bewertung durch die medizinische Community – mit anderen Worten: für den wirtschaftlichen Erfolg einer medizinischen Innovation.

Für Pharmaunternehmen ist es daher erfolgsentscheidend, frühzeitig die richtige Erprobungsstrategie und deren Wahrnehmung

durch die künftigen Verwender zu antizipieren. Und weil das so ist, setzen viele führende Hersteller auf die Metaplan-Methodik der Diskursiven Marktexploration. Mit ihr lässt sich die Meinung von *key opinion leaders* zu Studienkonzepten und deren Bewertung bereits im Entwicklungsstadium berücksichtigen.

### Was ist am Markt wirklich relevant?

„In der klassischen Marktforschung werden Fragen selten aus der Denklöge der Kunden, sondern meist aus der Wissenslogik des Auftraggebers heraus formuliert“, erklärt Metaplan-Berater Dr. Thomas Schnelle. „Und auch in Fokusgruppensitzungen wird primär nach den Faktoren gefragt, die sich bereits im Wahrnehmungsbereich des Auftraggebers befinden. Man erfährt daher nur das, wonach man fragt. Und dies wiederum erklärt, warum in der klassischen Marktforschung viele erfolgsentscheidende Parameter ungenannt bleiben.“



„Eine konventionelle Marktforschung, die zwar wahre Antworten liefert, aber auf irrelevante Fragen, ist nicht nur nutzlos, sondern gefährlich.“ Thomas Schnelle

Häufig sind es genau jene unerkannten Kundenwünsche, unberücksichtigten Anwendungsgewohnheiten oder Hürden in den Arbeitsroutinen, an denen ein Produkt später am Markt scheitert.

Metaplans Methode der Diskursiven Marktexploration hingegen setzt auf ein Hinterfragen der offenkundigen Entscheidungsdeterminanten – auf ein „Ausleuchten“ jener Grauzone also, die bei üblichen Befragungen im Dunkeln bleibt. Dabei werden in Gruppen von acht bis zwölf potenziellen Kunden oder Anwendern (sogenannten „Peers“) weniger die Gemeinsamkeiten als vielmehr die Unterschiede in den Auffassungen erforscht. „Wir versuchen, den wirklichen Motivationen unserer Kunden auf die Spur zu kommen und damit ihr Reflexionsniveau zu vertiefen“, erklärt Schnelle. Hierfür eignet sich erfahrungsgemäß besonders die Diskussion konkreter Handlungssituationen aus dem Arbeitsalltag der Zielgruppe. Im Auftrag eines Pharmaunternehmens brachte Metaplan beispielsweise kürzlich ein Panel aus zwölf Onkologen und Pneumologen zusammen, die anhand von sieben konkreten Patientenfällen mögliche Therapieoptionen diskutierten. „Es ist immer wieder erstaunlich, welch unterschiedliche Auffassungen ein echter Diskurs zutage fördert“, meint Schnelle. „So favorisierten unsere Teilnehmer für denselben Patienten drei ganz unterschiedliche Behandlungsstrategien. Für jede dieser Strategien gab es gute Gründe und zahlreiche Erfahrungen, die unter den Fachleuten intensiv diskutiert wurden. Durch diese Diskussionen hat unser Kunde viel über die Arbeitsweise, Erfahrungen und Denkparameter der Ärzte gelernt – Einblicke, die in einer standardisierten Befragung nie zutage getreten wären.“

### Einblicke ins Expertendenken

Einsichten in die Denklöge von Kunden sind jedoch nicht nur vor Produktlaunches, sondern auch auf vielen Stufen der Weiterentwicklung und Marktpositionierung gefragt – zum Beispiel beim Eintritt von Wettbewerbsprodukten, beim Auslaufen von Patenten, bei veränderten Regeln in der Versorgungslandschaft oder bei frischen Studiendaten. Ein typisches Beispiel hierfür ist die aufwendige Entwicklung und Erprobung medizinischer Wirkstoffe, die meist mehrere Jahre in Anspruch nimmt. Wie kann die klinische Entwicklung sinnvoll angelegt werden? Was bedeuten ihre Ergebnisse für die künftigen Einsatzpotenziale des Wirkstoffes? Und wie lassen sich diese Potenziale den künftigen Anwendern vermitteln?

„It ain't what you don't know that gets you into trouble. It's what you know for sure that just ain't so.“ Mark Twain

Fragen wie diese diskutierte kürzlich eine Runde von *key opinion leaders* während eines Workshops in Köln. Das hochkarätige Advisory-Board aus Fachärzten, wurde von den Metaplan-Beratern Thomas Schnelle und Armin Werner im Auftrag eines Pharmaunternehmens zusammengestellt und geführt. Die Beteiligten beschäftigten sich mit Einsatzmöglichkeiten und -grenzen einer Therapie für die chronisch lymphatische Leukämie (CLL). „Dabei zeigte sich, dass die bis dato übliche Beschränkung einer aggressiven Therapie auf eine bestimmte Altersgruppe nicht immer gerechtfertigt ist. Sie könnte also unter

bestimmten Voraussetzungen auch bei anderen Patientengruppen zum Einsatz kommen“, berichtet Schnelle. Um den Diskurs einer solch hochkarätig besetzten Expertenrunde effizient zu gestalten, bedarf es allerdings nicht nur umfangreicher Prozessenerfahrung im Aufbereiten und Diskutieren komplexer Themen, sondern auch intimer Kenntnis der Themen und Agenden. „Um einen beteiligungsinintensiven Diskurs strukturieren und führen zu können, muss man sich auf der Landkarte der Teilnehmer sehr gut auskennen“, sagt Schnelle, der bereits seit über 30 Jahren Kunden aus der Pharmabranche betreut.

Im besten Fall gewinnen auf diese Weise nicht nur die Auftraggeber, sondern auch die Diskursbeteiligten selbst völlig neue Einsichten. „Ein derart intensiver Diskurs unter Fachleuten führt nicht selten dazu, dass etablierte Denkschemata infrage gestellt werden“, weiß Schnelle. Advisory-Boards fragen daher nicht nur den Stand des Expertendiskurses ab, sondern treiben ihn selbst auch weiter und wirken auf die Meinungsbildung unter *key opinion leaders*. Und dies ist nicht nur in der Pharmabranche, sondern in allen Branchen mit hohen Innovationsgraden ein nicht zu unterschätzender Mehrwert.



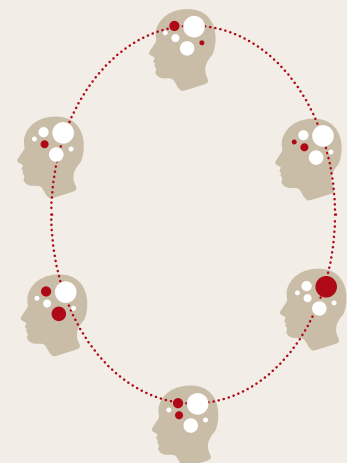
ThomasSchnelle@metaplan.com  
ArminWerner@metaplan.com

### Gute Fragen

Was Advisory-Boards und Diskursive Marktexploration in der Entwicklung und Vermarktung von Arzneimitteln leisten:

- Die Entscheidung des Arztes für eine bestimmte Therapieform erfolgt meist situativ, d. h. auf Basis einer Vielzahl medizinischer und wirtschaftlicher Aspekte. Im Praxisalltag werden diese Aspekte meist nicht bewusst reflektiert.
- Damit eine quantitative Befragung belastbare Daten zu diesen Aspekten liefern könnte, müssten diese bereits bekannt sein – was selten der Fall ist.

- In den kontrovers angelegten Peergroup-Diskussionen eines Advisory-Boards mit ärztlichen Kollegen hingegen kommt man der Entscheidungssituation im Versorgungsalltag näher als auf jede andere Weise.
- Erkenntnisse aus den Diskussionen eines Advisory-Boards können als Basis für die klinische Entwicklungsplanung, für das Marketing und/oder für weitere, quantitative Marktforschungen genutzt werden.



# Gesundes Wachstum

**Wer erfolgreich bleiben will, muss wachsen. Wer aber zu schnell wächst, läuft Gefahr, sich zu verlieren. Wie gewinnt man Größe, ohne die Unternehmenskultur aufzugeben? Metaplan-Berater Hansjörg Mauch gibt Antworten.**



**Herr Mauch, wenn sich Menschen in zu kurzer Zeit zu viel zugemutet haben, spricht man von einem „Burnout“. Trifft dieses Phänomen eigentlich auch Unternehmen?** Natürlich können Unternehmen genauso ausbrennen, wenn sie ein schnelles Wachstum verkraften müssen. Probleme entstehen, wenn das Wachstum zum Stillstand zu kommen droht und Manager ihre Aussichten aufs Weiterkommen schwinden sehen. Folgen der sogenannten „relativen Deprivation“ sind der Aufschub von Entscheidungen und mangelnder Mut, Neues zu riskieren. Ein Ventil für diesen Konflikt bietet das Entdecken neuer Wachstumsfelder.

**Wie das?** Nehmen Sie die Supermarktkette „carrefour“, die vor 20 Jahren noch ein rein französisches Unternehmen war. In seiner Heimat war „carrefour“ mit einer sehr jungen Mannschaft erfolgreich, die Marktleiter zählten im Schnitt nicht mehr als 35 Jahre. Nachdem etwa 60 Warenhäuser eröffnet worden waren, ging die Zahl der Neueröffnungen zurück. Was aber tun Sie, wenn Sie als Mittdreißiger ein paar Jahre lang erfolgreich einen Markt irgendwo in der Bretagne geleitet haben? Sie wollen weiter. Sie fragen ganz selbstverständlich nach Möglichkeiten des Aufstieges und der persönlichen Weiterentwicklung. Auf diese Weise sehen sich viele Unternehmen einem enormen Anforderungsdruck von unten ausgesetzt. Bei „carrefour“ hatte bei vielen Führungskräften bereits Resignation eingesetzt.

**Wie hat „carrefour“ das Problem gelöst?** Quasi nebenbei, indem das Unternehmen ins Ausland expandierte. In Spanien konnte „carrefour“ vielen seiner erprobten Mittdreißiger durch Karrierehoffnungen eine erweiterte Perspektive eröffnen und gleichzeitig von deren Erfahrungen profitieren. Eine solche Entwicklungsperspektive ist enorm wichtig, wenn man begabte Mitarbeiter binden und motivieren will.

**Andererseits halsen sich viele Firmen mit dem Größerwerden gleich die nächsten Probleme auf: durch Mitarbeiter, die sich dem Unternehmen entfremden, und durch Strukturen, die mit dem Wachstum nicht mithalten.** Richtig. Aber auch diese Probleme lassen sich vermeiden oder zumindest lindern, indem man rechtzeitig gegensteuert. Eine Möglichkeit ist ein Unternehmensleitbild, das Kräfte und Potenziale des Unternehmens auch über Wachstumsphasen hinweg konzentrieren hilft. Eine andere ist der Aufbau einer Organisationsstruktur, die flexibel mit dem Wachstum Schritt zu halten vermag.

**Wie muss eine solche Organisation aussehen?** Ein gutes Beispiel hierfür ist Becker Mining Systems, ein saarländischer Bergbauequipments, der in den letzten Jahren international stark expandiert hat. Allein seit 2002 ist er von 80 auf 205 Millionen Euro gewachsen.

**Das bedeutet: Ein saarländisches Familienunternehmen ist zum Global Player aufgestiegen.** Becker Mining Systems hat seinen Sitz nach wie vor im saarländischen Friedrichsthal, arbeitet heute aber

unter anderem in Südafrika, China, Polen, Russland, Australien und in den USA. Es sind also Menschen für den Erfolg des Unternehmens mitverantwortlich, die mit Geschichte und Kultur der Firma zunächst einmal wenig zu tun haben, die nicht Ihre Sprache sprechen, die sich im Zweifel nicht kennen und die an ihren Märkten ganz unterschiedlichen Herausforderungen gegenüberstehen.

**Wie formt man aus einem solchen Konglomerat ein Unternehmen?** Indem man die Menschen über eine gemeinsame Managementplattform systematisch zusammenbringt. Im November 2009 kamen bei einem von uns konzipierten und moderierten Workshop die Manager aus acht Ländern zusammen. Dabei ging es vor allem um die Frage, wie Becker Mining weiter wachsen kann und mit welcher Organisation die Firma dies tun will. In Zukunft soll das Unternehmen als Managementholding mit weltweit einheitlichen Managementstrukturen geführt werden, die auf einem einheitlichen, transparenten Reportingsystem basieren. Das bedeutet: Jeder Verantwortliche weltweit wird künftig seinen sowie den Beitrag anderer am Unternehmenserfolg nachvollziehen können. Dank dieser Struktur kann Becker Mining künftig wachsen, ohne organisatorisch aus den Nähten zu platzen.

**Jede Neuorganisation impliziert, dass Kompetenzen abgegeben werden müssen. Wie gewinnt man Mitarbeiter für einen solchen Neustart?** Indem man ihnen dessen Nutzen verdeutlicht. Um die Abstimmungen zwischen den Ländergesellschaften zu beschleunigen, wird gerade ein weltweites Integrationsmanagement aufgebaut. Jedes Land, jeder Mitarbeiter im Unternehmensverbund hat schließlich seine Stärken und Schwächen, und durch regelmäßigen Austausch können die einen von den anderen lernen.



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

Hansjörg Mauch, 64, begleitet seit über drei Jahrzehnten Kunden aus dem Anlagen- und Automobilbau.

**Becker Mining Systems** wurde 1964 vom Ingenieur Walter Becker als Zulieferer für den lokalen Bergbau gegründet. Heute ist das Unternehmen mit 1.350 Mitarbeitern weltweit in allen wesentlichen Bergbauregionen vertreten. Gleichzeitig hat es sich inhaltlich diversifiziert und bietet komplette Energieverteilungs-, Automatisierungs-, Kommunikations- und Transportsysteme für den Bergbau an. Becker-Mining-Kunden fördern vor allem Kohle, Platin und Gold.  
[www.becker-mining.com](http://www.becker-mining.com)

# Zeit der Zyniker

**Eines Tages, wenn lieb gewonnene Wahrheiten kassiert, Stellen gekürzt und die alten Ideale über Bord geworfen werden, schlägt in jedem Unternehmen die Stunde der Zyniker. Für das Immunsystem einer Firma bilden sie eine echte Bedrohung – und eine großartige Chance zugleich.**

Am Anfang steht ein tiefes, beredtes Schweigen. Es entsteht zum Beispiel an jenem denkwürdigen Tag, an dem eine hinter verschlossenen Türen gefällte Entscheidung offensichtlich den vorher deklarierten Grundsätzen oder Strategien widerspricht und ohne gute Begründung bekannt gegeben wird. Das Vertrauen, das die Firma getragen hat, erodiert, Mitarbeiter gehen auf Distanz. Unter Kollegen wirft man sich nicht mehr spielerisch leicht die Bälle zu, sondern lässt sie einfach fallen und wartet, bis jemand den Fehler macht, sie aufzuheben. Und langsam setzt sich die alte, bittere Maxime durch, nach der man niemals einem hehren Motiv trauen solle, solange ein niederes in der Nähe ist.

## Die Zeit der Zyniker bricht an

Solange ein Unternehmen noch jung, aufstrebend und gut geführt ist, ist das ganz anders. Die unvermeidlichen Verletzungen und Opfer, die Überstunden und Unzulänglichkeiten werden durch den gemeinsamen Erfolg geheilt. Underperformer lässt man eben underperformen, Problemfälle beschäftigt man mit irgendwelchen Projekten und gut dotierten Randfunktionen. Alle eint die Hoffnung auf ein gemeinsames Höher, Besser, Weiter. Das Unternehmen wächst ja, es geht sichtbar voran, alle werden von der besseren Zukunft irgendwie profitieren. Zumindest glauben sie das. Wachstum ist der perfekte Kitt für Konflikte.

## Paradise lost

Eines Tages aber beginnt dieser Kitt zu bröckeln. Dieses Tal der Enttäuschung durchwandert früher oder später jedes Unternehmen, das einst als eingeschworenes Team gestartet war. Mit mehr als 30 Mitarbeitern lässt sich seine Strategie plötzlich nicht mehr in der Kaffeeküche besprechen. Die „Happy go lucky“-Phase geht unübersehbar zu Ende, die Maxime „Gleicher unter Gleichen“ gilt offenkundig nicht mehr für alle. Wenn jetzt auch noch wirtschaftlicher Druck hinzukommt,

platzen die Illusionen. Mitarbeiter, die sich als Mitglieder einer großen Familie wählten, sehen sich zu schnöden Angestellten eines stinknormalen, hierarchisch strukturierten Unternehmens degradiert. Für viele kommt dies der Vertreibung aus dem Paradies gleich.

In einer solchen Umbruchphase ist es ziemlich schwer, nicht zynisch zu werden. Das gilt auch für die Mitarbeiter etablierter Unternehmen, deren Bedeutung und Selbstbild durch die Marktmächte plötzlich auf den Kopf gestellt wird. Gestern beispielsweise noch Porsche geheißt und sich als etwas ganz Besonderes gewähnt zu haben, heute aber plötzlich als zwölfte Marke in einen Großkonzern eingereiht zu werden, das ist überaus schmerzhaft. Wer dennoch in Interviews die Losung ausgibt, es habe sich eigentlich rein gar nichts geändert – so, wie es Porsche-Chef Michael Macht derzeit tut –, läuft Gefahr, den Schaden zu potenzieren.

Denn genau diese Art der Propaganda nährt den Zynismus. Jene resignierte Distanz, wie wir sie derzeit unter vielen Belegschaften beobachten, ist häufig eine Reaktion auf Wirklichkeitsgestaltung durch die Unternehmensführung. Wir bezeichnen das als den „Des Kaisers neue Kleider“-Effekt: Jeder weiß, dass die Botschaften des Managements nicht den Tatsachen entsprechen. Niemand traut sich, etwas zu sagen. Aber jeder denkt sich seinen Teil. Und versinkt in Resignation oder Zynismus.

**„ In einer Umbruchphase ist es ziemlich schwer, nicht zynisch zu werden.“**

Umgekehrt gibt es immer Mitarbeiter, die einer verklärten Vorstellung vom Unternehmen anhängen. Viele glauben, in einer gesunden Organisation müsse alles bruchlos, geschmeidig und harmonisch ablaufen. Eine Krise heilt sie von diesem Irrglauben. Das ist die gute Nachricht.

Die schlechte: Zynismus ist ein unübersehbares Zeichen dafür, dass eine Organisation nicht mehr zu sich selbst steht. Er ist also ein Symptom für die Krankheit eines Unternehmens, nicht deren Ursache. Und insofern eine großartige Chance, sich auf die Suche nach ihren Ursprüngen zu machen. Diese liegen meist viel tiefer, zum Beispiel:

- im **Umgang mit Underperformern**. Spricht man ehrlich mit ihnen über ihre be-



grenzten Möglichkeiten und Perspektiven, oder lässt man sie so lange im Unklaren, bis sich schmerzhaft Entscheidungen nicht mehr aufschieben lassen?

- im **Verstoß gegen selbst propagierte Werte**. Mitarbeiter, die als „das wichtigste Kapital“ des Unternehmens gepriesen, gleichzeitig aber durch Misstrauen gestraft werden, verabschieden sich entweder in Zynismus oder in die innere Emigration. Oder beides.

- im **Biegen und Brechen der Wirklichkeit** durch das Management. Par excellence ist dies zu beobachten bei der Übernahme eines Konzernes durch einen anderen, die als „Zusammenschluss gleichstarker Partner“ verkauft wird, während die mächtigere Seite schon nach Redundanzen und Einsparpotenzialen bei der anderen sucht.

Das Resultat all dieser Sündenfälle ist eine Kultur des Misstrauens. Plötzlich wird jede Managemententscheidung mit einem argwöhnischen „Was haben die sich dabei wieder gedacht?“ hinterfragt. Oder in E-Mails werden möglichst viele Kollegen „cc“: gesetzt (damit nachher niemand sagen kann, er habe von nichts gewusst.) Meetings werden zu pompösen Tafelrunden aufgebläht, in denen alle anwesend sind, aber niemand verantwortlich ist. Niemand mag noch unternehmerische Risiken eingehen, schließlich gelten Risiken als potenzielle Fehlerquellen und damit als Steilvorlagen für die unternehmensinternen Feinde.

So reagieren die Mitarbeiter. Das Management wiederum begegnet dem Vertrauensverlust häufig mit einer Verdoppelung seiner propagandistischen Anstrengungen: Noch mehr Motivationsfilmchen und -broschüren, noch mehr „Ihr seid das Unternehmen“-Statements, noch mehr leicht durchschaubarer Propaganda. Die Folge: noch mehr Zynismus.

## Paradise regained

Wie aber sieht ein gesundes Unternehmen aus? Und wie lässt sich eine Firma gesunden, der das Selbstvertrauen abhandengekommen ist? Klar ist: Wenn Zynismus ein Ausdruck massiven Vertrauensverlustes ist, muss die Therapie in einer Wiedergewinnung dieses Vertrauens bestehen. Die einzig wirksamen Gegengifte sind demnach Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit und Glaubwürdigkeit.

Der Weg zu einer gesunden Organisation ist, mit anderen Worten, ziemlich mühsam und mitunter schmerzhaft. Aber er lohnt sich. Er beginnt mit einem Ausloten der Machtverhältnisse und eigentlichen Konfliktfelder. Worum geht es wirklich in den Auseinandersetzungen? Wie verhalten sich die Interessen zueinander, und wie kann man sie versöhnen? Worüber kann man reden – und worüber nicht? Bei dieser Bestandsaufnahme hilft häufig eine unabhängige, neutrale Perspektive.

“ **Never trust a high motive when there is a low one nearby.**“

Extrem entlastend wirkt meist auch eine Entpersonalisierung der Konflikte. Dass beispielsweise Entwicklungsabteilung und Vertrieb unterschiedliche Interessen haben, liegt in der Natur der Sache. Aber nicht jeder im Unternehmen ist sich dieser Tatsache bewusst. In unseren Beratungsprojekten haben wir daher den Beteiligten zunächst einmal die differierenden Perspektiven verdeutlicht – mit verblüffenden Erfolgen.

Klar ist, dass sich in einem solchen Prozess nicht sämtliche Konflikte auf einmal diskutieren und lösen lassen. Es gilt daher zunächst, Prioritäten zu setzen. Klar ist auch, dass das Gegenteil von Zynismus weder Perfektion noch Harmonie heißt. Jedes Unternehmen kann nur mit einem gewissen Maß an Widersprüchen und notwendiger „Hypocrisy“ funktionieren. Diese Ambiguität auszubalancieren ist eine der Kernaufgaben eines guten Managers.



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

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

# Nach vorne lernen

**Fehler, so heißt es, sind dazu da, um aus ihnen zu lernen.**

**Häufig endet die Analyse von Problemen in Unternehmen jedoch mit Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen anstelle konstruktiver Analyse. Im Auftrag eines großen DAX-notierten deutschen Pharmaunternehmens half Metaplan, Learnings aus einem abgeschlossenen Projekt für das Design eines neuen, verbesserten Projektprozesses zu nutzen.**

In der Pharmabranche zählen Lizenzabkommen zu den komplexesten und langwierigsten Vorhaben überhaupt. Häufig werden dabei diverse Patente mit verschiedenen Laufzeiten und Inhabern für unterschiedliche Territorien gehandelt, wobei naturgemäß ganz unterschiedliche Unternehmensbereiche involviert sind.

Einen solchen Lizenzprozess hatte das Pharmaunternehmen vor einiger Zeit durchlaufen. Rund 24 Monate lang waren Mitarbeiter aus vielen Abteilungen mit seiner Umsetzung beschäftigt gewesen.

Wie könnte ein solcher Prozess künftig schneller, reibungsloser und effizienter ablaufen? Und wie ließe sich aus ihm für die Zukunft lernen, ohne in der Vergangenheit stecken zu bleiben?

Um diese Fragen beantworten zu helfen, wurde Metaplan engagiert. „Lernen und gleichzeitiges Rechtfertigen funktioniert nicht“, weiß Bennet van Well, projektbegleitender Metaplan-Berater. „Auch wenn es immer viele unterschiedliche Wahrheiten und gute Gründe für Abweichungen von einem idealtypischen Projektverlauf gibt, übernimmt niemand im Unternehmen gern die Verantwortung. Deshalb enden viele interne Evaluierungen ja mit Fingerpointing und Rechtfertigungen anstatt konstruktiver Verbesserung.“

Das gilt insbesondere für jene „unklar definierten Probleme“, wie sie der Sozialwissenschaftler Herbert Simon nannte: Probleme also, die schwer zu greifen, objektiv nicht klar zu bewerten und damit in einem Standard-Projektprozess kaum zu lösen sind.

In ausführlichen Einzelgesprächen mit Projektbeteiligten analysierten die Metaplan-Berater daher zunächst die zentralen Konfliktfelder des abgeschlossenen Projekts. „Insgesamt haben wir mehr als 30 Spannungsfelder identifiziert, mit denen die Projektbeteiligten umgehen mussten - vom hohen Zeitdruck über den Zwang, Komplexität reduziert darzustellen bis zur unklaren Definition von Kompetenzen. All das sind typische Phänomene in großen Organisationen.“ In einem zweiten Schritt wurden die Konfliktfelder von den Projektbeteiligten nach ihrer Relevanz bewertet und festgehalten, wo genau eigentlich die größten Herausforderungen lagen.

Damit begann der interessanteste Teil der Aufgabe: Die Planung eines optimierten Auslizenzierungsprozesses. Quasi mit dem Blick in den Rückspiegel plante das Team eine neue, verbesserte Projektarchitektur für ein bevorstehendes Projekt. Eines der wesentlichen Elemente dabei ist eine detaillierte Stakeholder-Analyse zu Beginn des Projekts, mit der Interessenslagen und Problemfelder frühzeitig ausgelotet werden. Ein anderes ist eine flexible Projektorganisation, die auf wechselnde Anforderungen schneller zu reagieren vermag und das Projektteam mit jenen Playern innerhalb der Organisation vernetzt.

Wie belastbar diese Architektur tatsächlich ist, werden die Projektpartner im nächsten Auslizenzierungsprojekt erproben. Und auch aus diesem Projekt, soviel steht fest, wird sich wieder etwas lernen lassen.

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

# Gut, dass wir drüber geredet haben

**In turbulenten Zeiten ist die stete Abstimmung zwischen Top-Management und Führungskräften unverzichtbarer denn je. Für die REpower Systems AG, einen der Shootingstars des Erneuerbare-Energie-Sektors, strukturierte Metaplan den Dialog.**

Rückgänge bei den Aufträgen. Ein Markt, der sich binnen weniger Monate komplett dreht. Lieferengpässe, gefolgt von Produktionsüberschüssen – der Begriff „Wechselbäder“ wäre für das, was die Erneuerbare-Energie-Branche derzeit durchlebt, eine echte Verharmlosung.

Auch die REpower Systems AG bleibt von den Turbulenzen nicht verschont. Auf der Managementkonferenz der Renewables Company im Herbst 2008, die von Metaplan vorbereitet und begleitet wurde, waren die Vorzeichen für das Unternehmen sehr optimistisch. Das Hamburger Unternehmen, erst 2001 aus einem Zusammenschluss dreier Hersteller hervorgegangen, war binnen weniger Jahre zum drittgrößten deutschen Windenergieanlagenproduzenten aufgestiegen. Im Gefolge der Finanzkrise wuchs die Unsicherheit darüber, wie man diese Zeiten so übersteht, dass man gestärkt aus ihnen hervorgeht.

„Renewables-Unternehmen wie REpower stecken momentan in einer geradezu schizophrenen Situation“, erklärt Metaplan-Partner Kai Matthiesen, „einerseits müssen sie kurzfristig Liquidität sichern und Kosten kontrollieren. Andererseits müssten sie im Hinblick auf künftiges Wachstum eigentlich massiv in Forschung und Marktentwicklung investieren. Sie müssen also bremsen und gleichzeitig Vollgas geben. Eine solche Zerreißprobe lässt sich nur mit einer klaren und von allen Beteiligten gemeinsam getragenen Strategie überstehen.“

Um genau diese Strategie in stürmischer Zeit ging es bei der jüngsten Managementtagung, für die im Herbst 2009 der REpower-Vorstand mit der Führungsmannschaft aus den Unternehmensfunktionen und Ländern in Warnemünde zusammenkam. Im Vorfeld hatten Metaplan-Berater gemeinsam mit dem REpower-Vorstand die strategischen Schwerpunkte für die nahe Zukunft formuliert. Wie kann REpower auf die Nachfrageschwäche reagieren? Wie lässt sich trotz der aktuellen Marktkrise eine langfristige Perspektive entwickeln? Was bedeutet der geplante Wandel vom Anlagenhersteller zum Solution-Provider für die Organisation? Fragen wie diese wurden in Warnemünde zwischen REpower-Vorstand und -Managern diskutiert.

Auf diese Weise, meint Matthiesen, erfülle eine Managementkonferenz immer eine doppelte Funktion: Einerseits diene sie der Information und Abstimmung zwischen den Führungskräften. Und sei damit in turbulenten Zeiten wichtiger denn je. Andererseits biete sie für jeden Beteiligten einen Anlass, seine Position und Strategie zu überdenken und klar zu formulieren.

Dass die Zeichen bei REpower trotz Gegenwind weiter auf Wachstum stehen, verdeutlichten zwei Ereignisse im Anschluss an die Managementtagung: Ende November wurde das Unternehmen vom Wirtschaftsclub Rhein-Main e.V. und der Bundesagentur für Arbeit mit dem deutschen Arbeitsplatzinvestorpreis ausgezeichnet, nachdem es seine deutsche Mannschaft innerhalb eines Jahres um fast ein Drittel vergrößert hatte. Nur einen Tag später unterzeichnete das Management in Kanada einen Vertrag über die Lieferung von bis zu 477 Windenergieanlagen. Vereinbarung: bis zu 954 Megawatt.



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



Der Erneuerbare-Energien-Branche bläst derzeit der Wind kräftig ins Gesicht. Auf ihrer Tagung im Herbst 2009 verständigten sich die REpower-Führungskräfte auf eine gemeinsame, sturmefeste Strategie.

# Effektiv führen, erfolgreich moderieren, qualifiziert beraten

## Metaplan-Akademie mit neuem Programm für alle, die Moderation, Führung und Beratung zu ihren Stärken machen wollen

Hierarchien sind das Eine. Die Unternehmensrealität ist etwas anderes. Wer effektiv führen und seine Ziele erreichen will, kann eine noch so gute Führungskraft sein – ohne die Kollaboration anderer ist er zum Scheitern verurteilt.

**Antizipatives Führen** muss daher mit der Analyse von Position und Interessenslagen aller relevanten Player beginnen. Es hilft beim Einschätzen der Macht- und Vertrauensverhältnisse, dem Vordenken von Wirkzusammenhängen und der Vermeidung von Führungsproblemen. Antizipatives Führen ist der Titel eines neuen Managementseminars, das die Metaplan-Akademie in diesem Jahr erstmals anbietet. Das zweitägige Seminar (Termine: Mai und November in Quickborn) gibt Teilnehmern zentrale Hebel an die Hand, mit denen sie andere für sich und ihre Projekte gewinnen können.

Die Metaplan-Seminare über **Laterales Führen** richten sich an alle, die das Zusammenspiel aus Verständigung, Macht und Vertrauen in einer zunehmend komplexen Arbeitswelt perfekt beherrschen wollen. Metaplan-Coaches vermitteln ihnen an diesen zwei Tagen Werkzeuge, mit denen Kooperationen ohne klare Machtstrukturen bessere Ergebnisse bringen und effizienter ablaufen.

Im September 2010 startet bereits der vierte Zyklus des **Qualifizierungsprogramms „Diskursive Beratung“** – genau das Richtige für Berater und Manager, die in ihren Projekten oder Funktionen enorme Komplexität verarbeiten müssen, um zu guten Ergebnissen zu kom-

men. Aufgrund der hohen Nachfrage richtet die Akademie in diesem Jahr einen zweiten Zyklus aus, der bereits im Februar 2010 startet – wer sich einen der Restplätze sichern will, sollte sich daher umgehend anmelden.

Darüber hinaus bietet die Akademie ihr erprobtes Curriculum aus **Metaplan-Trainings zu Moderation und Diskursführung**. Die Trainings finden in Quickborn, Frankfurt, Zürich, München und Düsseldorf statt, teils in englischer Sprache. Wie alle Metaplan-Seminare profitieren sie direkt von den Erfahrungen und Werkzeugen aus der täglichen Beratungsarbeit der Metaplan-Berater. Metaplan-Seminare zeichnen sich daher durch eine große Praxisnähe aus – exakt das, was man zum erfolgreichen Moderieren, Beraten und Führen braucht.

Mehr Informationen über die kommenden Metaplan-Seminare und-Coachings gibt Ihnen **Christoph Nahrholdt**, der Leiter der Metaplan-Akademie, unter Telefon 04106-6170 oder per E-Mail [ChristophNahrholdt@metaplan.com](mailto:ChristophNahrholdt@metaplan.com).



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



**Jens Kapitzky,**  
**Programmbereichsleiter Ernst Klett Verlag**

„Das Metaplan-Qualifizierungsprogramm empfehle ich jedem Manager oder Berater, der auf komplexe Fragestellungen nicht reflexhaft die ganz einfachen Antworten geben möchte. Außerdem eignet es sich für jeden, der es als befruchtende Herausforderung versteht, wenn Modelle nicht als fertige Rezepte, sondern als Vorschläge daherkommen.“



**Brigitta Nickelsen**  
**Abteilungsleiterin Online/Multimedia**  
**Radio Bremen**

„Nachdem ich knapp sechs Jahre lang im Auftrag der Geschäftsleitung eine Projektgruppe mit dem denkbar umfassendsten Change-Projekt (Neubau, neue Technik, neue Strukturierung von Teams und Arbeitsabläufen) geleitet habe, wollte ich mehr wissen über die wissenschaftlichen Hintergründe und Theorien zu solchen Prozessen. Kurzum: Nach sechs Jahren „Tun“ suchte ich fundierte Theorie und Reflexion – und bin nicht enttäuscht worden.“



**Andreas Küppers**  
**Projektmanager**

„Zu verstehen, dass Menschen Dinge (zunächst) nur aus ihrer eigenen lokalen Rationalität heraus begreifen können, ist ein wichtiger Lernerfolg. Gelernt habe ich auch, Diskurse nicht zu fürchten, sondern aktiv in Beratungsprozessen einzusetzen. Das Qualifizierungsprogramm ‚Diskursive Beratung‘ ist deshalb hervorragend geeignet für Manager-Innen, die Veränderungsprozesse in ihren Unternehmen anstoßen und erfolgreich umsetzen wollen, oder für Berater-Innen, die ihren eigenen Beratungsansatz erweitern und neue Handlungsoptionen erlangen wollen.“



**Klaus D. Tumusheit**  
**Projektmanager und Berater**

„Das Seminar hat mich in vielem bestätigt und mir einige Mosaiksteine für meine professionelle Arbeit geliefert. Empfehlen kann ich es jedem erfahrenen Berater, der sein Repertoire erweitern will.“

## Trainings- und Seminarkalender 2010

### Metaplan Moderation M1

19. – 20. Jan. 2010 Quickborn  
 23. – 24. Febr. 2010 Frankfurt/Offenb.  
 02. – 03. März 2010 Quickborn  
 23. – 24. März 2010 Zürich  
 20. – 21. April 2010 Quickborn<sup>E</sup>  
 19. – 20. Mai 2010 München  
 08. – 09. Juni 2010 Quickborn  
 07. – 08. Sept. 2010 Quickborn  
 13. – 14. Sept. 2010 Zürich  
 01. – 02. Nov. 2010 Quickborn  
 23. – 24. Nov. 2010 Düsseldorf  
 07. – 08. Dez. 2010 Quickborn<sup>E</sup>

### Metaplan Workshops M2

16. – 17. März 2010 Quickborn  
 11. – 12. Mai 2010 Düsseldorf  
 22. – 23. Juni 2010 Quickborn  
 15. – 16. Sept. 2010 Zürich  
 03. – 04. Nov. 2010 Quickborn

### Metaplan Diskursführung M3

26. – 27. Mai 2010 Quickborn  
 26. – 27. Okt. 2010 Frankfurt/Offenb.  
 09. – 10. Nov. 2010 Zürich  
 01. – 02. Dez. 2010 Quickborn

### Termine Antizipatives Führen

04. – 05. Mai 2010 Quickborn  
 17. – 18. Nov. 2010 Quickborn

### Termine Laterales Führen

09. – 10. Febr. 2010 Quickborn  
 28. – 29. April 2010 Quickborn  
 15. – 16. Juni 2010 Frankfurt/Offenb.  
 20. – 21. Okt. 2010 München  
 15. – 16. Nov. 2010 Quickborn

### Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung, Sonderzyklus 2010

Modul 1 – Organisationen gestalten: 04. – 06. Februar 2010  
 Modul 2 – Leitbilder erarbeiten: 15. – 17. April 2010  
 Fallsupervision I: 19. – 20. Mai 2010  
 Modul 3 – Strategien entwickeln: 10. – 12. Juni 2010  
 Modul 4 – Märkte explorieren: 09. – 11. September 2010  
 Fallsupervision II: 13. – 14. Oktober 2010  
 Modul 5 – Projekte führen: 04. – 06. November 2010

### Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung, Zyklus 2010/2011

Orientierungsworkshop: 23. – 24. April 2010  
 Modul 1 – Organisationen gestalten: 29. Sept. – 02. Okt. 2010  
 Modul 2 – Leitbilder erarbeiten: 25. – 27. November 2010  
 Fallsupervision I: 13. – 14. Januar 2011  
 Modul 3 – Strategien entwickeln: 26. – 29. Januar 2011  
 Modul 4 – Märkte explorieren: 17. – 19. März 2011  
 Fallsupervision II: 05. – 06. April 2011  
 Modul 5 – Projekte führen: 12. – 14. Mai 2011

Restplätze:  
 sofort  
 anmelden!



Weitere Informationen erhalten Sie bei  
 EvelinStrohof@metaplan.com

<sup>E</sup> Seminar in englischer Sprache



## Kleines Metaplan- Wörterbuch (I)

## Kontingentes Vorgehen

**Kontingent** (vom lat. *contingere*, sich ereignen) ist ein Vorgehen immer dann, wenn es Unwägbarkeiten, Unvorhergesehenes und Interventionen berücksichtigt. Dabei ist das Vorgehen keineswegs beliebig – es könnte nur so oder anders verlaufen. Ein Change-Management-Prozess beispielsweise fällt zwangsläufig kontingent aus, weil sich sein Verlauf nicht ganz vorhersehen lässt. Sogar die postulierten Ziele können kontingent sein, zum Beispiel dann, wenn sie sich im Laufe eines Veränderungsprozesses wandeln.

Letztlich ist daher jeder ernsthafte Diskurs ein kontingenter Prozess mit weder ganz offenem noch bestimmtem Ausgang – etwas, das Niklas Luhmann als einen „Horizont möglicher Abwandlungen“ beschreibt. Die Kunst eines Moderators oder Process-Owners besteht darin, auf diese möglichen Abwandlungen vorbereitet zu sein, sie als Bereicherung zu verstehen und in den Prozess zu integrieren. Das bedeutet aber keineswegs, dass seine Ergebnisse beliebig sind – sondern lediglich, dass verschiedene Wege zu ihnen führen, von denen man einige zu Beginn noch nicht einmal erahnt. Und dass sich manchmal, während des Unterwegsseins, sogar die Ziele noch ändern können.

**Impressum:** V.i.S.d.P: Dr. Frank Ibold, Goethestraße 16, 25451 Quickborn, Tel: +49-4106-6170, Fax: +49-4106-617100, Email: FrankIbold@metaplan.com, Internet: www.metaplan.de; Redaktion: Antje Gardyan, Harald Willenbrock, Hamburg; Gestaltung: Christian Tönsmann Kommunikationsdesign, Hamburg; Fotos: Thomas Marek (Porträts), iStock (Titel, S.3), PR Repower (S.6); Beiträge sowie Internetadressen sind gründlich geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden.

Leserbriefe, Kritik und Wünsche: [feedback@metaplan.com](mailto:feedback@metaplan.com)

## Metaplan – Leading Through Understanding.

Zum Erfolg führt, wer zu wichtigen Fragen kluge Köpfe in Austausch bringt und Verständigung erreicht. Metaplan hilft, die wichtigen Fragen zu formulieren und im Diskurs die entscheidenden Antworten zu finden. Wenn es darum geht, Strategien zu entwickeln, Organisationen zu gestalten, Märkte zu explorieren oder Leitbilder zu erarbeiten, wenn also über die Zukunft des Unternehmens entschieden wird, führt Metaplan auf dem Weg zur Verständigung. Wir nennen es: Leading Through Understanding.

Metaplan GmbH  
 Goethestraße 16  
 25451 Quickborn  
 Deutschland  
 T: +49.4106.6170  
 F: +49.4106.617100  
 E: [quickborn@metaplan.com](mailto:quickborn@metaplan.com)

Metaplan LLC  
 101 Wall Street  
 Princeton, NJ 08540  
 USA  
 T: +1.609.6889171  
 F: +1.609.6889175  
 E: [princeton@metaplan.com](mailto:princeton@metaplan.com)

Metaplan SAS  
 85, Avenue de Saint-Cloud  
 78035 Versailles Cedex  
 Frankreich  
 T: +33.139.208020  
 F: +33.139.490078  
 E: [versailles@metaplan.com](mailto:versailles@metaplan.com)

Metaplan Kreativ Kommunikation AB  
 Tyska Bryggaregården  
 37170 Karlskrona  
 Schweden  
 T: +46.455.81500  
 F: +46.455.18550  
 E: [info@metaplan.net](mailto:info@metaplan.net)



Leading Through Understanding