

Metaplan®

Goethestraße 16

D 25451 Quickborn

T. +49 4106 617 0

Quickborn@metaplan.com

www.metaplan.com

Metaplan Beratungsfelder:
Strategien entwickeln – Organisationen gestalten –
Märkte explorieren – Verständigung moderieren –
Kooperation bewirken

Quickborn, 2013

Metaplan Beratungsfelder

Strategien entwickeln

Strategie-Entwicklung	4
Business Development	4
Strategieklausuren	5
Strategische Szenarios	5
Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln und umsetzen	5
Leitbilder entwickeln	6

Organisationen gestalten

Audit Organisationseffizienz und Organisationskultur	7
Change Management – den Wandel gestalten	8
Reorganisation von Abteilungsfunktionen	8
Circles of Excellence – ein Reflexionsraum für das Management	8
Generationswechsel in Unternehmen	9
Post Merger Integration	9

Märkte explorieren

Qualitative Marktexploration	10
Metaplan – Portfolio Review	10
Advisory Boards	11
Concept Testing	11
KOL Marketing – die Expertise der Meinungsführer gezielt einbinden	11
Peer Group Marketing	12

Verständigung moderieren

Workshop Moderation	13
Projektmanagement	13
Einsichten erzeugen	14
Interkulturelle Verständigung	14

Kooperation bewirken

Teambuilding – Arbeit entlang der Sachthemen	15
Cross Business/Function	15
Kooperation in Joint Ventures.....	16

Metaplan Beratungsfelder

Unsere Beratungsfelder erstrecken sich auf alle Bereiche in denen es nötig ist, verschiedene lokale Rationalitäten und Interessen zu gemeinsamen Handeln zu führen. Die von uns geführten Diskurse sind dabei zugleich Analyse- und Gestaltungsinstrument.

Strategien entwickeln

Strategien sind Aktionskurse für die Zukunft. Strategieklausuren und die Entwicklung von strategischen Szenarios sind die Meilensteine unserer beraterischen Arbeit.

Organisationen gestalten

Organisationen gründen sich auf Programme, Personen und Kommunikationswege. Change Management und Reorganisationen müssen stets diese drei Entscheidungsprämissen im Blick haben.

Märkte explorieren

Märkte sind Dialoge und Dialoge beschreiben Märkte. Wir strukturieren und leiten Peergroupdebatten und Advisory Boards so, dass alle Beteiligten neue Erkenntnisse gewinnen und verborgene Denk- und Handlungsmuster von Marktteilnehmern offenbar werden.

Verständigung moderieren

Auf Verständigung zwischen verschiedenen Akteuren beruht unser Beratungsansatz. Unsere Workshop Moderation setzt den Standard an dem sich andere orientieren.

Kooperation bewirken

Wir sorgen dafür, dass Dinge nicht nur besprochen, sondern auch angepackt werden indem wir entlang der Sachthemen konkrete neue Handlungswege aufzeigen. Das ist weit mehr als Teambuilding und braucht deshalb auch eine intensive fachliche Auseinandersetzung mit den Inhalten.

Strategien entwickeln

Klassischerweise werden Strategien als ökonomisch orientierte und rational geplante Konzepte aufgefasst. Dies greift zu kurz. **Diskursive Beratung** versteht Strategien als **Aktionskurse** für die **Zukunft**, die neben ökonomischen auch außerökonomische Ziele verfolgen. Berücksichtigt werden müssen dabei **organisationale Strukturen, Stakeholder-Interessen, Macht- und Mikropolitik**.

Bereits in der **Entwicklungsphase** von Strategien braucht man **Verständigungsprozesse**, um diese **Komplexität** hinreichend aufzugreifen. Das gelingt nur unter Einbezug der **lokalen Rationalitäten** der unterschiedlichen Funktionen und Führungskräfte. Im **Diskurs** werden geschlossene Denkgebäude geöffnet, neue Einsichten gewonnen und konträre Positionen aufeinander zugeführt. Ein **Aushandlungsprozess** ist notwendig, um eine einheitliche Vorgehens- und Kommunikationsweise sicher zu stellen.

Auch für die **Umsetzung** sind **Diskurse** notwendig. Um der Umsetzungsfrage zu entgehen, muss man denjenigen, die man zur Umsetzung braucht, ein Forum zur Auseinandersetzung bieten. Diskurse führen bei den Beteiligten dazu, sich die Strategie zu eigen zu machen und **Bereitschaft zur Mitwirkung** zu entwickeln.

1. Strategie-Entwicklung

Wir beziehen nicht nur ökonomische strategische Ziele in die Strategieentwicklung eines Unternehmens mit ein, sondern nehmen **auch die organisationalen Strukturen** unter die Lupe.

Unser Augenmerk liegt auf folgenden Zielgrößen:

- Untersuchen von ökonomischen und außerökonomischen **Zielen**
- Aufdecken organisationaler **Strukturen** der Organisation
- Offenlegen der **Interessen** und **Auffassungen** der Akteure innerhalb der Organisation

Die **einflussreichen Akteursgruppen** nehmen an der Erarbeitung des Strategieprozesses teil.

2. Business Development

Wer **neue Geschäftsfelder** entwickeln will, muss unter **Unsicherheit** entscheiden.

Will man diese Unsicherheit **gering** halten, müssen viele **Sichtweisen** und **Expertisen** eingebunden werden. Viele müssen **mitziehen**, damit man in neuen Geschäftsfeldern **erfolgreich** wird.

Wir helfen **Annahmen über die Zukunft** zu formulieren, diese mit Erfahrungen, vorhandenem Wissen und neuen Erkenntnissen zu testen sowie **neue Geschäftsmodelle** zu entwickeln.

3. Strategieklausuren

Im Tagesgeschäft werden die wichtigen und schwierigen Fragen oft von den dringenden verdrängt. Daher ist es sinnvoll, hin und wieder in Strategieklausuren **Raum für die strategischen Fragen zu schaffen**.

Die **Ergebnisse** solcher Klausuren sind Strategien, die in das **Tagesgeschäft einfließen**. Dazu müssen die Themen wohl gesetzt und inhaltlich gut vorbereitet sein. Oft genug jedoch lassen die Teilnehmer nur Präsentationsschlachten über sich ergehen, ein Austausch wird verhindert und die wichtigen und schwierigen Themen werden andernorts entschieden oder nicht bewegt.

Metaplan **sondiert** die wichtigen **Themen** und bereitet sie so auf, dass eine **inhaltliche Debatte** stattfindet. In der Klausur treten die Konflikte **produktiv** zu tage und **gemeinsame Standpunkte** werden gefunden. Am Ende stehen **tragfähige Handlungsmöglichkeiten**, die in die Tat umgesetzt werden.

4. Strategische Szenarios

Für die Gestaltung der Zukunft gibt es meist mehrere **Alternativen**. Diese müssen genau durchdacht und erörtert werden, um den **besten Weg** für ein Unternehmen zu finden.

Wir arbeiten mit unseren Kunden **strategische Szenarios** als Rahmenbedingungen für **Handlungsmöglichkeiten** präzise heraus. Auf der Grundlage klar formulierter Szenarien helfen wir dann dabei, das Für und Wider sowie die Konsequenzen und Herausforderungen verschiedener **Optionen** zu durchdenken und zu erörtern.

Dabei richten wir das Augenmerk auch auf Faktoren, die in klassischen Strategieansätzen oft zu kurz kommen, aber für den **Erfolg** einer Strategie ausschlaggebend sind: **Organisationsstrukturen, Kompetenzen** von Mitarbeitern, **Einstellungen**, die den Markt prägen und etablierte alltägliche **Denk- und Handlungsmuster**.

So schaffen wir ein **gemeinsames Verständnis** über die **besten Wege** in die Zukunft, aber auch über **Alternativen**, die unter bestimmten Bedingungen eher zum Ziel führen können.

5. Nachhaltigkeitsstrategien entwickeln und umsetzen

Um langfristig die **Konkurrenzfähigkeit** von Unternehmen zu sichern, werden Nachhaltigkeitsstrategien immer wichtiger. Allerdings stellen sich bei Nachhaltigkeitsstrategien **andere Fragen** als bei der klassischen strategischen Arbeit.

- Welche **nicht-monetären Risiken** hat unser Unternehmen und wie groß sind diese?
- Welche Rolle spielt unsere **Supply Chain** dabei?
- Sind wir **besser** als unsere Konkurrenten?
- Wie schneiden die verschiedenen **Standorte** unseres Unternehmens ab?

In unseren Projekten machen nicht nur diese Fragen zum Thema. Wir sorgen dafür, dass die gesamte Supply Chain für die **Analyse der Nachhaltigkeitsperformance** betrachtet wird und alle relevanten Einheiten in die **Umsetzung** einbezogen werden.

6. Leitbilder entwickeln

Werte und Leitbilder können **nicht verordnet** werden. Um sie verständlich und **verbindlich** zu machen, müssen sie mit den betroffenen Personen diskutiert werden. Dies bedeutet, möglichst viele in den Entstehungsprozess **einzubinden**. Hier helfen die **effektiven Moderationstechniken** von Metaplan.

Werte und Leitbilder sind Führungsinstrumente, die auf die **Veränderung** von Organisationen ausgerichtet sind. Um den Kulturwandel herbeizuführen, müssen bestehende **Denkweisen aufgedeckt** und **auf die Zukunft hin** entwickelt werden.

Leitbildentwicklung ist aber mehr als das Zusammentragen von Wunschvorstellungen. Deshalb betrachten wir auch die **organisationssoziologischen** Auswirkungen von Leitbildprozessen und beraten unsere Kunden dabei, das **Potential** ihrer Leitbilder voll zu nutzen.

Organisationen gestalten

Organisationen müssen zunächst 'dekonstruiert' – also **verstanden** – werden, bevor **neu konstruiert** werden kann. Dies setzt eine vertiefte Kenntnis der formalen und informalen Strukturen sowie ihres Ineinandergreifens voraus.

Formale Strukturen umfassen drei wesentliche Aspekte: Programme, Hierarchien und Entscheidungsträger.

Bei den **informalen Strukturen** geht es um **nicht messbare Aspekte** wie ‚vested interests‘, Machtausstattung, Mikropolitik an relevanten Schnittstellen sowie um vertrauensfördernde oder -gefährdende Mechanismen.

Einsatzmöglichkeiten der Organisationsgestaltung mit **Metaplan** liegen zum einen in der **Neu- oder Umgestaltung** (organisational design). Zum anderen gestalten wir die **Bewältigung** von **wiederkehrenden** Aufgaben und Konflikten, die in Unternehmen strukturbedingt anfallen (organisational maintenance).

Dabei gilt stets: **Diskursives Vorgehen** schafft **Handlungsspielräume** für die Konzeption und Umsetzung beider Aufgabenstellungen.

1. Audit Organisationseffizienz und Organisationskultur

Das Audit der Organisationseffizienz und -kultur gibt Aufschluss über Potenziale, Ihre Organisation **produktiver, schlanker oder schlagkräftiger** zu machen.

Wir analysieren Ihre **formale Organisation** nach Aufbau-, Ablauf- und Kommunikationsstrukturen. Zusätzlich durchleuchten wir auch die **informellen Aspekte** und **latenten Strukturen**. Hier gehen wir Mikropolitik und Machtverhältnissen auf den Grund, legen versteckte Regeln sowie Interessenkonflikte zwischen Organisationseinheiten offen.

Das Audit zeigt auf, wo das System bereits gut läuft, wo Schwachstellen liegen und über welche Hebel sich weitere **Effizienzpotenziale** erschließen lassen.

In der Konzeptionsphase werden die für Ihre Organisation **relevanten Schwerpunkte** des Audits definiert. Es werden **8 – 10 inhaltliche Kategorien** ausgewählt (siehe Übersicht).



2. Change Management – den Wandel gestalten

Die klassische Herangehensweise an Change Management wird der **Komplexität** vieler Veränderungsprojekte nur unvollkommen gerecht. Der Weg über Zieldefinition, Sondierung, Ist-Analyse, Konzeptentwicklung, Entscheidung und Implementierung endet oft in einer Sackgasse.

Wandel ist nicht nur eine Frage der Planung, der Motivation oder der Kommunikation, sondern in Organisationen immer auch handfestes mikropolitische Geschäft. Aus der Praxis in der Organisationsberatung hat Metaplan **sechs Prinzipien** entwickelt, welche die **mikropolitische Dimension** von **Change-Prozessen** aufgreifen und bearbeitbar machen:

- Projektziele **kontingent** auffassen
- **Erproben**, ehe es zu Ende gedacht ist
- Die Betroffenen **mitdenken** lassen
- Widerstände als **rationales** Handeln erkennen
- Den Wandel als **politischen Prozess** führen
- Projektstrukturen auf ein Minimum **reduzieren**.

3. Reorganisation von Abteilungsfunktionen

Immer wenn sich der Zuschnitt von Aufgaben ändert, fällt es den Menschen **schwer**, sich auf das **Neue einzustellen**. Bewährtes muss aufgegeben werden, man muss umlernen und sich in unsicheres Fahrwasser begeben.

Hierarchische Macht hilft hier wenig weiter. Bei Neuorganisation von Abteilungen gibt es oft nur eine erste Gestaltungsidee, die **fortentwickelt** werden muss. Dafür aber werden die **Unterstützung** und das **Mitdenken** derer gebraucht, die eigentlich lieber den Status Quo erhalten haben möchten.

Das **Dilemma** von Reorganisationsprojekten ist: Mitdenken braucht Mitarbeit, Mitarbeit braucht Mitdenken. Wir sorgen dafür, dass **beides zugleich** stattfindet. In **Diskursen** werden die Arbeitsprozesse und Kooperationsmuster auf den Prüfstand gestellt. So entstehen **neue Formen der Zusammenarbeit**, die **effektiver** und **effizienter** zugleich sind.

4. Circles of Excellence – ein Reflexionsraum für das Management

In vielen Unternehmen lässt sich beobachten: **Prävention von Problemen** findet in den Routinemeetings nicht statt. Nimmt sich auch keine Projektgruppe dieses Themas an, läuft es Gefahr, unter den Tisch zu fallen. Aber auch das gegenteilige Phänomen lässt sich beobachten: Wenn Risiken auf der Tagesordnung stehen, ist das Nachdenken losgelöst von konkret anstehenden Problemen.

Circles of Excellence sind ein bewährtes Konzept aus der industriellen Fertigung. Wir haben es auf die ungleich komplexere Welt des **Managements** übertragen: Circles of Excellence sind **regelmäßige Treffen**, die im Sinne von **Qualitätszirkeln** das Unternehmen systematisch auf Probleme und Lösungsmöglichkeiten hin abklopfen. Sie erlauben ein **strukturiertes Reflektieren strategischer Fragen** und **unternehmerischer Risiken**. So gewinnt das Management einen Reflektionsraum, um die Qualität seines Produktes – die unternehmerischen Entscheidungen – zu erhöhen.

5. Generationswechsel in Unternehmen

Ein Generationswechsel in Unternehmen erfordert ein **Einlernen** bei der **neuen Generation** und ein **Umlernen** innerhalb der **Organisation**.

Die neue Generation muss neben dem **Fachwissen** ein **Gespür** für Struktur, Mikropolitik und Interessen der verschiedenen Akteure erlangen. Es entstehen neue **Entscheidungsspielräume** und **Zwänge**. Verläuft dieser Prozess ungesteuert, drohen Missverständnisse, Entfremdungen und die Glorifizierung des Hergebrachten.

Wir sorgen dafür, dass eine **neue Führungskultur** über Sach- und Fachthemen so erarbeitet wird, dass sich **Alt und Neu** strukturiert aufeinander **einspielen** können.

6. Post Merger Integration

Nach jeder **Fusion** von Unternehmen oder Unternehmenseinheiten werden die Karten **neu gemischt**. Abstimmungsprozesse sind dabei oft ein **Abstecken** von **Anrechten** und **Ansprüchen** mit anschließendem Nebeneinanderherarbeiten oder aber offener Kampf.

Integration berührt nicht nur die Arbeitsprozesse, sondern eben auch Fragen von **Zugehörigkeit**, **Identität**, **Machtspielen** und **Gestaltungsräumen** der Akteure. Unterschiedliche lokale Rationalitäten sind bei Integrationsprozessen zu berücksichtigen. Es gilt, an **konkreten Arbeitsfragen** ein neues Gleichgewicht und Zusammenspiel zwischen den Beteiligten auszuhandeln. Dabei muss mehr herauskommen als die Summe der einzelnen Elemente.

Wir beraten bei **Integrationsprozessen**, damit dies gelingt. Dabei profitieren Sie in besonderer Weise von unserer organisationssoziologische Expertise. Wir diskutieren Integration **an konkreten Sachfragen**, blenden dabei aber den **menschlichen Faktor** nicht aus. Wir sorgen dafür, dass die Integrationshemmnisse besprochen werden können und ein **neues Gleichgewicht** nach dem Merger entsteht.

Märkte explorieren

Markt ist ein **Unsicherheitsbereich**. Marketing, Vertrieb und Geschäftsleitung haben das Bedürfnis, **zuverlässige Aussagen** darüber zu treffen, wie sich ihre **Marktpartner** (b2b) in Zukunft verhalten werden. Marktpartner unterliegen jeweils **eigenen Rationalitäten**. Diese gilt es nachzuvollziehen und zu **verstehen**.

Die Herausforderung dabei liegt darin, dass den Marktpartnern viele für sie selbstverständliche Annahmen **nicht bewusst** sind. Über Marktbefragungen lassen sich diese Annahmen deshalb nicht erfassen. Dies gilt analog für Marktforscher und ihre **impliziten Prämissen** bei der Fragestellung. Das Resultat sind unzuverlässige Aussagen.

Wichtigstes Instrument der **diskursiven Marktexploration** sind **Peergroup Diskussionen**. Sie werden an konkreten Entscheidungssituationen kontrovers geführt. So gelingt es, an die **verborgenen Denk- und Handlungsmuster** sowie die **impliziten Entscheidungsprämissen** heranzukommen.

1. Qualitative Marktexploration

Die klassische Marktforschung, die mit Befragungen, Interviews und Marktstudien arbeitet, bleibt in **komplexen Märkten** an der Oberfläche.

Mit unserem Ansatz führen wir über **moderierte Gespräche** an die **blinden Flecken** heran. Mithilfe unseres Handwerkzeugs bekommen wir heraus, worüber man in der Regel nicht spricht oder gar nicht erst nachdenkt.

Wir wissen, wie Organisationen „ticken“ – und stellen die Fragen so, dass wir **an die kritischen Punkte** herankommen.

2. Metaplan – Portfolio Review

Das **Metaplan – Portfolio Review** ist eine gemeinsame und fokussierte **Reflektion** über Marktchancen, Aufwand, Durchführbarkeit und Ergebnisrelevanz von **vorhandenen Produkten, Dienstleistungen** oder **Projekten**. Ihre **Zukunftsfähigkeit** wird unter verschiedenen Blickwinkeln erörtert. Dort, wo Aufwand und Ertrag in einem schlechten Verhältnis stehen, wird **aussortiert**.

Hierüber gibt es oft leidenschaftliche Auseinandersetzungen – insbesondere, weil damit in der Regel eine **Verschiebung** von Einflussmöglichkeiten, Machtressourcen und Zuständigkeiten einher geht.

Wir entwickeln mit unserer **stakeholder-orientierten Moderation** in Portfolio Reviews ein gemeinsames Verständnis über die zukünftigen Herausforderungen an eine Organisation. Und wir helfen zu durchdenken, was für die **Bewältigung dieser Herausforderungen** benötigt bzw. nicht mehr benötigt wird. Dabei betrachten wir auch stets, wie sich ein **Ausgleich** bei einer Verschiebung von Zuständigkeiten, Ressourcen und Einflussmöglichkeiten schaffen lässt.

3. Advisory Boards

Im Entwerfen und Durchführen von **Advisory Board Sitzungen** kann Metaplan auf einen **langjährigen Erfahrungsschatz** zurückgreifen. Meist stehen diese an der Schnittstelle zwischen Kunden, Wissenschaft und Industrie an wie zum Beispiel in der Pharmaindustrie, bei der Entwicklung neuer Technologien, oder bei der Überprüfung neuer Geschäftsideen.

Marktforschung mit Experten, die zum Teil auch wichtige Kunden oder Meinungsbildner sein können, traut sich meist kaum zu die Gedankengänge zu challengen. Anstelle einer formalen „steifen“ Atmosphäre mit meist einseitigen Redebeiträgen, setzen wir auf **lebhaft** und **moderierte Diskussionen**, basierend auf dem Input der Teilnehmer.

Besonderen Wert legen wir darauf, dass die Ergebnisse der Advisory Boards in die **Entscheidungsfindungsprozesse** der Organisation eingebunden werden. Dies ist mitzudenken und zu debattieren, damit der gute Rat der Advisors auch Wirkung entfalten kann.

4. Concept Testing

Durch unsere fundierte Erfahrung im Bereich „**Concept Testing**“ stellen wir sicher, dass ihre Firma **Produkte entwickelt**, die genau auf die **Kundenbedürfnisse** ausgerichtet sind.

Unser Ansatz ermöglicht es, wirksame **Entscheidungen** über Produktpreise und Positionierung zu treffen sowie zur **Verständigung** unter den Stakeholdern zu kommen.

In **moderierten Gruppengesprächen** sichern wir mit unseren Techniken eine **intensive Prüfung** der Konzepte.

5. KOL Marketing – die Expertise der Meinungsführer gezielt einbinden

Meinungsführer können für das Wohl und Wehe eines Produktes von entscheidender Bedeutung sein. Zugleich wird ihre **Expertise** für die Weiterentwicklung von Produkten und die Verifizierung von Aussagen, die der Vermarktung helfen können, benötigt.

Meist sind **Key Opinion Leader** Wissenschaftler oder anerkannte Größen eines Faches, für die Vermarktungsfragen eine untergeordnete Bedeutung haben. Sie sind nicht durch plumpe Werbung, sondern nur durch **professionelle Diskurse** auf hohem Niveau für neue Produkte oder Vorgehensweisen zu gewinnen. Dies gilt in der Pharmaindustrie ebenso wie bei Softwareanwendern oder in der Produktentwicklung.

Metaplan schafft es, solche Diskurse nicht nur zu initiieren, sondern auch zu strukturieren und auf die **kritischen Punkte** zu lenken, an denen für die Teilnehmenden **spannende Auseinandersetzungen** stattfinden und sie zu einem gemeinsamen Verständnis gelangen. Durch moderierte Diskurse gelingt es so, **Expertenkenntnisse** mit **praktischen Alltagssituationen** zu verknüpfen und Opinion Leader für **neue Ideen** und **Ansätze** zu gewinnen.

7. Peer Group Marketing

Metaplan verfügt über mehr als **30 Jahre Erfahrung** in der Konzeption und Durchführung von **Peer Group Marketing Kampagnen** in der Pharmaindustrie, dem Automobilvertrieb, der Computer- und Luxusgüterindustrie.

Das wichtigste Werkzeug des Peer Group Marketing bei Metaplan ist das **moderierte, sachliche Gespräch** über ein bestimmtes Produkt zwischen Anwendern, Händlern und Herstellern.

Indem sich die **Teilnehmer** bei einer **Peer Group Marketing Veranstaltung** mit Angehörigen der eigenen Peer Group über die Anwendung eines Produktes in alltäglichen Arbeitssituationen **austauschen**, werden sie mit der Anwendung des Produktes vertraut. Die Teilnehmer wägen das **Für und Wider** des Einsatzes ab, helfen sich gegenseitig über ihre Bedenken hinweg und fassen **Zutrauen**, etwas Neues auszuprobieren. Mehr als jede Werbung verhilft das Gespräch unter Gleichen dazu, dass sich die Teilnehmer in ihren Einstellungen korrigieren, in neuen Auffassungen bestätigen und sich schließlich für **konkrete Einsatzmöglichkeiten** für Produkte in ihrem Arbeitsfeld einsetzen.

Verständigung moderieren

Schon vor der Gründung von Metaplan im Jahr 1972 entwickelten seine Gründer die **Moderationsmethode** als nützliches Mittel für Gruppeninteraktion in der Organisationsberatung. Aufgrund seiner Effektivität und guten Vermittelbarkeit fand diese Moderationsmethode eine starke Verbreitung. Das **Original**, die „**Metaplan® Moderation**“ setzt seit Jahrzehnten den Maßstab für höchste Qualität.

Moderation wird oft gleichgesetzt mit aktiver Partizipation aller Beteiligten und ungerichtetem Gedankenaustausch unter ihnen. Das greift zu kurz. Das Angebot an Partizipation ist kein Garant dafür, dass es zu Verständigung und gemeinsam getragenen Lösungen kommt.

Notwendig sind vielmehr eine genaue **Planung** und **Dramaturgie** der Verständigungsprozesse. Wir setzen auf eine **selektive Beteiligung** und **zielgerichtete Moderation**. Die Selektion richtet sich danach, wie relevant der jeweilige Stakeholder für das Thema ist. Wir entwickeln **Diskurs-Dramaturgien**, die Struktur geben. Sie sichern eine hohe Zielorientierung, geben Denkrichtungen vor und bewahren gleichzeitig ein notwendiges Maß an Offenheit und Flexibilität. Wir sorgen dafür, dass **Verständigung** möglich wird. Dabei berücksichtigen wir im Vorfeld Interessen und Machtmöglichkeiten der Beteiligten.

Mehr zu den Prinzipien und Methoden der Metaplan®-Moderation finden Sie in der Rubrik [Moderation](#)

1. Workshop Moderation

Workshops sind ein wesentlicher Bestandteil der Beratungsleistungen und der Methode von Metaplan. Für uns stehen Workshops nicht als isolierte Veranstaltungen im Raum, auf denen man sich einmal ausspricht. **Metaplan-Workshops** sind immer der **Höhepunkt** eines kleineren oder größeren **Prozesses**. Sie werden dramaturgisch und inhaltlich vorbereiten, um die Zeit des Workshops effektiv zu nutzen. In **Vorgesprächen** arbeiten wir die Punkte heraus auf die die Diskussionen abzielen sollen. Dafür schaffen wir uns im Vorwege ein genaues Bild von der zugrundeliegenden Problematik, von den Spezifika des Geschäfts und von der mikropolitischen Lage.

Wir orchestrieren die Arbeit im Plenum und in Kleingruppen, planen den Diskussionsverlauf sowie unsere Inputs und Interventionen vor. Ausgehend von den Ideen und Vorstellungen der einbezogenen Akteure, entwickeln wir mit ihnen **gemeinsame Konzepte**. Dies ist mehr, als einfach nur den kleinsten gemeinsamen Nenner zu bestimmen. Am Ende eines Metaplan-Workshops stehen neue oder veränderte **Einsichten**, die von allen getragen werden und dann auch umgesetzt werden.

Nähere Informationen zu Metaplan-Workshops erhalten Sie [hier](#).

2. Projektmanagement

Projekte gehören zu den meistverbreiteten Organisationsformen in Unternehmen. Dennoch sind viele, die in Projekten arbeiten, frustriert. Sie haben das Gefühl, mit viel persönlichem Einsatz nur wenig zu erreichen.

Besonders bei Projekten mit **komplexen Problemstellungen**, bei denen es um schwer zu definierende Aufgaben wie z.B. Reorganisationen geht, versagen fast immer die traditionellen Werkzeuge von **Projektmanagement**. In diesen Fällen lassen sich nur selten exakte Ziele definieren, verbindliche Vorgehensweisen festlegen und anschließend Erfolge messen.

Wir zeigen neuen Wege auf: Indem wir alle Beteiligten bereits frühzeitig und fortlaufend im **strukturierten Diskurs** zusammenführen, sorgen wir für eine **erfolgreiche Bewältigung** auch komplexer Projekte. Die **Projektziele** werden dabei nicht als fixiert angesehen, sondern während des Vorhabens laufend angepasst. Und Interessenkonflikte und aufkommende Machtspiele werden nicht verkürzt oder verdeckt, sondern als ernst zu nehmende Faktoren innerhalb des Prozesses berücksichtigt. Projektmanagement als diskursiver Prozeß führt zur **Zielerreichung**, die von den Beteiligten mitgetragen und vorangebracht wird.

3. **Einsichten erzeugen**

Wir sorgen für Übersicht und **Nachvollziehbarkeit** der Standpunkte, wenn eine Thematik komplex und zugleich mit unterschiedlichen Meinungen behaftet ist. Wir geben der **Diskussion** eine **ordnende Struktur** und machen Prioritäten sichtbar. Wir initiieren **Debatten** zu den Themen, über die Uneinigkeit besteht.

Um neue **Einsichten** jenseits trügerischer Kompromisse zu erzielen, führen wir gezielt an die **kritischen Punkte** heran und durch sie hindurch. Als Voraussetzung hierfür denken wir uns vertieft in Fachthemen und mikropolitische Gegebenheiten hinein.

Im **Diskurs** stellen wir sicher, dass konkret und an der Sache diskutiert wird. Notwendige **Interessenkonflikte** werden explizit ausgetragen, Missverständnisse **aufgeklärt** und Scheingefechte vermieden.

Die resultierenden **Einsichten** schaffen Klarheit darüber, was gestaltbar ist und was nicht. So entsteht eine pragmatische und tragfähige **Basis**, auf der man gemeinsam vorankommt. Einsicht ist die Voraussetzung für **bleibendes Engagement**.

4. **Interkulturelle Verständigung**

Die **kulturelle Prägung** von Menschen ist ein wichtiges Element ihrer **lokalen Rationalität**. Sie beeinflusst stark, wie man sich und andere wahrnimmt. Im Management wird diese lokale Rationalität jedoch noch von vielen anderen Faktoren beeinflusst, u.a. von professionellen Denkstilen, Aufgabenverteilung und Sanktionsmechanismen.

In **internationalen Teams** nur die kulturellen Faktoren zu betrachten, greift deshalb zu kurz. Diese sind eng mit Prägungen verwoben, die sich aus einer Funktion ergeben. Wir sichern in **interkulturellen Verständigungsprozessen**, dass die unterschiedlichen Perspektiven nachvollzogen werden. Wir leiten dazu an, eine **gemeinsame Basis** der Zusammenarbeit über kulturelle Unterschiede hinweg zu finden.

So sichern wir ein gemeinsames **Verständnis** dort, wo es für die Zusammenarbeit nötig ist. Und wir schärfen die Wahrnehmung dafür, auf welche **kulturellen Prägungen** Rücksicht zu nehmen ist.

Kooperation bewirken

Kooperation und **Koordination** sind eine ständige **Herausforderung** jeder Organisation. Wie gut diese Mechanismen zwischen den Organisationseinheiten funktionieren, ist entscheidend dafür, ob die Ziele der Unternehmung erreicht werden. Es ist deshalb besonders wichtig, sich **gezielt** und **regelmäßig** um Kooperation und Koordination zu **kümmern**.

Dabei darf das Ziel nicht sein, diese Mechanismen „an sich“ zu verbessern. Vielmehr muss man punktgenau bei den **konkreten Problemen** ansetzen, bei denen zum Beispiel die Kooperation verbessert oder überhaupt erst zustande kommen muss. Oftmals handelt es sich dabei um die **Bruch- und Schnittstellen** der Organisation, an denen Interessen, Denkweisen und Machtspiele aufeinanderstoßen.

An diesen Stellen schaffen wir gezielt **Verständigungsprozesse** zwischen den Beteiligten, die über die relevante Handlungskompetenz verfügen. Durch die Auseinandersetzung um **Diskurs** erreichen wir, dass Blockaden überwunden werden und **Kooperation** zustande kommt.

1. Teambuilding – Arbeit entlang der Sachthemen

Ein Team ist kein Harmonieverein. Teams haben **Ziele**, in Unternehmen dienen sie bestimmten Zwecken. Sie sind um ihre Aufgaben herum aufzubauen. Ziele und Arbeitsweisen müssen im Team **abgestimmt** und die Arbeit muss **verteilt** werden. Das gemeinsame Handeln muss sich erst einspielen. Dies gelingt am besten **entlang der Sachthemen**, die anstehen.

Ein Team existiert natürlich zudem **niemals isoliert** vom Rest der Organisation. Wie die Teammitglieder zu anderen Einsichten stehen und welche **Loyalitäten** und **Interessen** sie berücksichtigen müssen, sollten die Teammitglieder gemeinsam diskutieren und durchdenken. Auf diese Weise können sie eine gemeinsame **mikropolitische Position** entwickeln.

In **Teambuilding-Prozessen** lenken wir auf diese Fragen hin. So sorgen wir dafür, dass sich gemeinsame Sichtweisen auf die Aufgaben ergeben und eine **enge Kooperation** entsteht, die über eine oberflächliches Verständnis füreinander hinausgeht.

2. Cross Business/Function

Sollen **unterschiedliche Geschäftsfelder** oder **Funktionen** zusammenarbeiten, hilft die hierarchische Anweisung in der Linie nicht mehr weiter. Auch müssen verschiedene lokale Rationalitäten, professionelle Denkstile und Erfahrungen zuerst **in Einklang** gebracht werden.

Dies erreichen wir durch unsere **stakeholder-orientierte Moderation**. Sie ermöglicht, versteckte und offensichtliche Rationalitäten zu hinterfragen und transparent werden zu lassen. Wir bauen **Verständigungsbrücken** und sorgen für eine **faire** und förderliche Austragung von **Machtspielen**. Diese sind nötig, um quer zu Hierarchien ein neues **Kräftegleichgewicht** zu etablieren. Auf diese Weise schaffen wir das **Fundament**, auf dem ein gemeinsames Vorgehen aufgebaut werden kann, welches in den herkömmlichen Regeln und Befugnissen innerhalb einer Organisation noch keine Entsprechung findet.

3. Kooperation in Joint Ventures

Was in **Joint Ventures** zu tun ist und was erlaubt ist, wird in der Regel in umfangreichen Vertragswerken niedergelegt. Für das Miteinander im täglichen Geschäft greifen diese jedoch zu kurz. Hier treffen **Vertrauen**, **Machtspiele**, unterschiedliche Auffassungen und **Denkstile** aufeinander.

Wir unterstützen dabei, die **unterschiedlichen Logiken** verschiedener Geschäftspartner miteinander zu **verknüpfen**. Und wir helfen auszutarieren, welcher Spielraum sich den Akteuren für pragmatische Zugeständnisse und **gemeinsame Handlungsmöglichkeiten** bietet. Dabei stellen wir sicher, dass es nicht lediglich zu einer Einigung auf den kleinsten gemeinsamen Nenner kommt. In der Auseinandersetzung entstehen Einsichten und Ideen, die das gemeinsame Geschäftsvorhaben **voran bringen**.