

Leitbilder entwickeln und aktualisieren

Metaplan hilft bei der Revision des Leitbildes der **Handelskammer Hamburg**

Ihr Leitbild ist für die Handelskammer Hamburg mehr als eine Absichtserklärung. Aus dem Leitbild leiten sich die strategischen Ziele der Handelskammer ab, die in die jährlichen Planungen und Mitarbeitergespräche einfließen.

Weil ihr Leitbild ein lebendiges Instrument ist, muss die Handelskammer es einer regelmäßigen Prüfung und Revision unterziehen.

Auch dieses Jahr half Metaplan dabei, die gewählten Unternehmensvertreter des Plenums, dem höchsten Entscheidungsgremium der Handelskammer, schnell in eine vertiefte Debatte über eine Neuformulierung des Leitbildes einzubeziehen und einen fruchtbaren Dialog mit den Teilnehmern zu initiieren.

Die Plenarier überprüften alle Leitsätze vor dem Hintergrund der veränderten Realitäten am Standort Hamburg, warfen Überholtes über Bord, passten viele Formulierungen an und nahmen neue Ziele für die nächsten fünf Jahre in den Katalog auf.



Wechsel in der Geschäftsführung bei Metaplan

Dr. Kai Matthiesen ist in die Geschäftsführung bei Metaplan eingetreten. Er berät vor allem bei der Entwicklung von anschlussfähigen und in den vorhandenen Organisationen umsetzbaren Strategien, die neue Denkweisen und Einstellungen erfordern. Seine bevorzugten Branchen sind: Telekommunikation sowie in Internet- und Konsumgüterunternehmen.



Hansjörg Mauch, einer der Mitgründer von Metaplan, gibt hingegen seine Funktion als Geschäftsführer der Metaplan GmbH auf. Trotzdem wird er weiterhin in Beratungsprojekten für Metaplan arbeiten. Schwerpunkte seiner Arbeit werden Werte und Leitbilder, Maschinen- und Anlagenbau sowie die Funktionen von Beschaffung und Einkauf sein

Strategien umsetzen

Stadtverwaltung Zürich identifiziert Aufgaben aus der neuen **Mobilitätsstrategie**

Mehr als 50 Teilnehmer aus der Stadtverwaltung und die Züricher Stadträte debattierten und identifizierten mit Hilfe von Metaplan Zielkonflikte und Aufgaben, die sich für die Ämter der Stadtverwaltung aus der neuen Mobilitätsstrategie ergeben. Um eine nachhaltige Stadtentwicklung zu ermöglichen, müssen Fussgänger, der Öffentliche Nahverkehr und der Autoverkehr stärker aufeinander abgestimmt werden. Die Verkehrsströme durch Angebote besser gelenkt und in der Bevölkerung eine Bereitschaft geweckt werden, die öffentli-



che Verkehrsinfrastruktur und das Fahrrad häufiger zu benutzen. Metaplan half dabei den Ämtern der Stadtverwaltung, aus den Zielvorgaben konkrete Maßnahmen in ihrem Fachgebiet abzuleiten. Dabei gelang es, Widersprüche aufzudecken und zu bearbeiten, die durch Themen entstehen, die von verschiedenen Fachabteilungen zugleich bearbeitet werden müssen.



Stakeholder zu gemeinsamen Strategien führen

Metaplan moderiert die Auftaktworkshops der **europäischen Technologieplattform Photonics21**

In Brüssel trafen sich über 200 Experten aus 16 europäischen Staaten und mehr als 120 Unternehmen, um unter der Moderation von Metaplan über Zielrichtungen und Eckpunkte einer strategischen Forschungsagenda für optische Technologien zu diskutieren. Die Europäische Technologieplattform „Photonics21“ – Initiatorin der Veranstaltung – will die Zusammenarbeit in den optischen Technologien auf EU-Ebene fördern und die Wettbewerbsposition europäischer Unternehmen stärken. Metaplaner aus Deutschland, Frankreich und den USA moderierten sieben parallele Workshops zu Themen wie: Sensorik, Produktionstechnologien, Gesundheitstechnologien, Beleuchtung, Display, Informationstechnologien sowie Ausbildung, Forschung und Lehre. In diesen Feldern ist die Förderung von Innovationen besonders vielversprechend. Den Metaplanern gelang es, eine hohe



Interaktionsdichte und Beteiligung zu erzeugen und gleichzeitig zu helfen, die Vielzahl der Beiträge zu strukturieren und präzise zu formulieren. Außerdem halfen sie dabei, unter Vertretern aus teilweise im Wettbewerb stehenden Unternehmen sowie zwischen den Denkwelten von Forschung und Industrie

eine Verständigung über Grundzüge der Forschungsförderung herzustellen.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen bilden die Grundlage für einen Katalog von Maßnahmen und Forderungen an die forschungspolitischen Entscheidungsträger bei der EU-Kommission und in den Mitgliedsstaaten.

Strategien umsetzen

Strategien in der Umsetzungsphase

von **Dr. Thomas Schnelle**



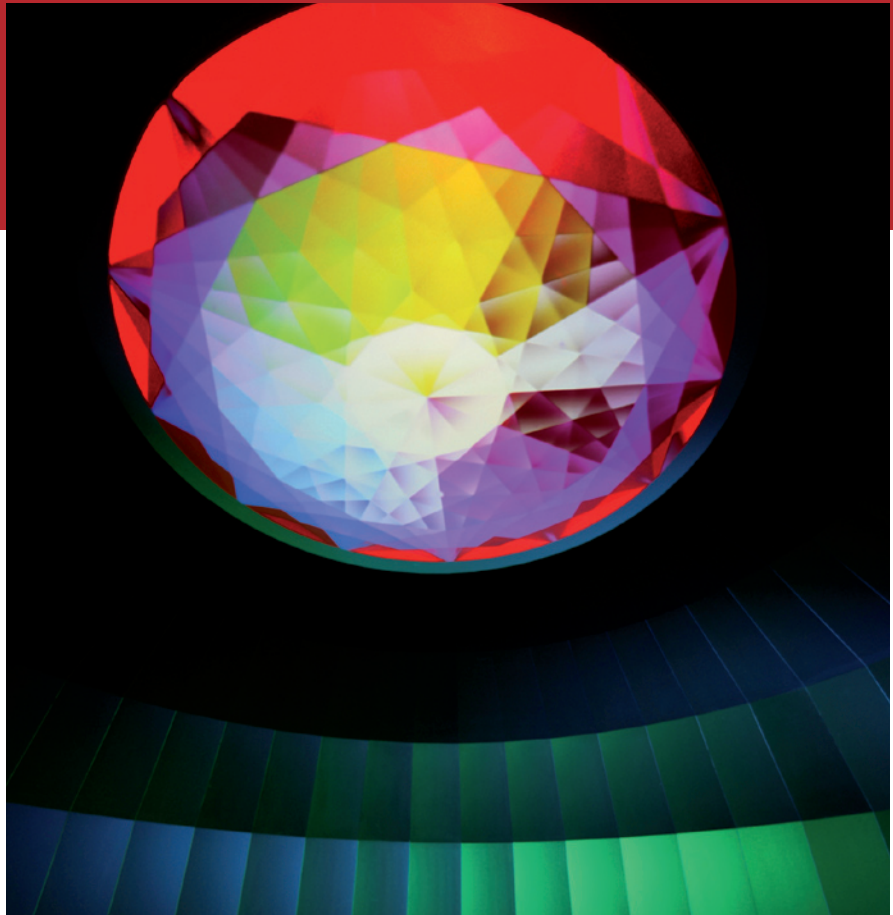
Beratene klagen seit jeher darüber, dass teuer entwickelte Strategien nicht umgesetzt werden. Meist sucht man die Ursachen beim „Menscheln“, bei psychologischen Widerständen und mangelhafter Kommunikation. Die Umsetzungsphase lauert jedoch in jeder arbeitsteiligen Organisation. Arbeitsteilung führt zu höherer Effizienz und einer größeren Expertise. Andererseits bildet jeder Bereich

Strategien entwickeln

Swarovski hat eine neue Wachstumsstrategie

In einer Reihe von Offsite-Workshops, die in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung Strategic Planning vorbereitet wurden, unterstützte Metaplan das Executive Board des Swarovski-Unternehmensbereichs Kristall in der Entwicklung einer bereichsübergreifenden Strategie. Durch diese intensive Auseinandersetzung mit der Zukunft des Unternehmens formte sich eine nun von der Geschäftsleitung gemeinsam getragene Wachstumsstrategie.

Als erster Schritt in einem weltweiten Roll-out der Strategie rief der Vorstand das Senior Management zu einer Konferenz in Buchen (Tirol) zusammen. Das Senior Management bekam damit die Chance, die einzelnen Elemente der Strategie und auch die Klippen, die es zu umschiffen gilt, zu verinnerlichen. Dies war um so wichtiger, weil das Senior



Management in den folgenden Stufen des Roll-Out in die Pflicht genommen

wird, vor den eigenen Leuten in die Rolle der Vortragenden zu gehen.

eine eigene Rationalität und eine eigene Denklogik aus. Es entwickeln sich zwangsläufig unterschiedliche Machtressourcen und Einflussmöglichkeiten: So kommt es immer wieder zu mikropolitischen Kräftemessen, um ein Machtgleichgewicht herzustellen. Dabei sind neue Strategien eine „Spielwährung“ unter vielen anderen.

Will man dieser Umsetzungsfall entkommen, müssen jene die Strategien umsetzen sollen, die Strategien verstehen und auch ihre Umsetzung wollen. Dazu müssen die Beteiligten sie mitentwickeln. Das mündet von vornherein solche Lösungen aus, die im Geflecht unterschiedlicher Interessen später nicht durchzusetzen sind. Dies gelingt nur, wenn zwischen den Denklogiken der Akteure Verständigungsbrücken gebaut werden.

Die Aufgabe einer Strategieberatung ist es deshalb, das kollektive Nachdenken anzustoßen und zu strukturieren, Erprobungen aufzusetzen und zu überwachen und die festgefügteten Denk- und Machtstrukturen in Bewegung zu setzen. Die Kunst dabei ist, dass sich die strategischen Konzepte verändern lassen, ohne dass die strategische Intention aufgegeben wird.

Rückblende 1975

Die Bundesregierung veranlasst eine Metaenquête zum Verbraucherschutz

Bundesregierung hat sich Bonn Maßnahmen zu weiteren reaktiven Maßnahmen im Bereich Werbung und Verbraucherschutz zu veranlassen. Das hochentwickelte Schutzniveau des Verbraucherschutzes ist auf dem Höhepunkt der Verbraucherschutzbewegung zu verorten. Die Bundesregierung beschließt, mehr öffentliche Gelder in den Verbraucherschutz zu investieren. Die Bundesregierung beschließt, mehr öffentliche Gelder in den Verbraucherschutz zu investieren. Die Bundesregierung beschließt, mehr öffentliche Gelder in den Verbraucherschutz zu investieren.

Verbraucherorganisation in der Bundesrepublik ist ein zentraler Bestandteil der Verbraucherschutzbewegung. Die Bundesregierung beschließt, mehr öffentliche Gelder in den Verbraucherschutz zu investieren.

Forderung der Metaplan-Studie: Verbraucherschutz soll Werbung neutralisieren. Die Bundesregierung beschließt, mehr öffentliche Gelder in den Verbraucherschutz zu investieren.

München (w&v) — In Einigkeit der wichtigsten Forderungen der Studie: **Stärkung und Ausweitung der Verbraucherschutzorganisationen in der Bundesrepublik** — von der Bundesregierung in Auftrag gegeben — stellte die Quikborn-Metaplan eine Reihe von Forderungen auf, die auf die einmal mehr auf den Kollisionskurs mit der Wirtschaft und Werbung hinführen. Allerdings sind die Realisierungschancen vorerst gering; zu sehr sind die politischen Gegebenheiten an ihrem Einfluß auf die bestehenden Systeme interessiert, als daß in absehbarer Zeit ein einheitliches und zentral gelenktes Verbraucherschutzsystem in der Bundesrepublik verwirklicht werden würde. Soweit die Prognose der Metaplaner.

Verbraucherorganisation in der Bundesrepublik ist ein zentraler Bestandteil der Verbraucherschutzbewegung. Die Bundesregierung beschließt, mehr öffentliche Gelder in den Verbraucherschutz zu investieren.

Forderung der Metaplan-Studie: Verbraucherschutz soll Werbung neutralisieren. Die Bundesregierung beschließt, mehr öffentliche Gelder in den Verbraucherschutz zu investieren.

München (w&v) — In Einigkeit der wichtigsten Forderungen der Studie: **Stärkung und Ausweitung der Verbraucherschutzorganisationen in der Bundesrepublik** — von der Bundesregierung in Auftrag gegeben — stellte die Quikborn-Metaplan eine Reihe von Forderungen auf, die auf die einmal mehr auf den Kollisionskurs mit der Wirtschaft und Werbung hinführen. Allerdings sind die Realisierungschancen vorerst gering; zu sehr sind die politischen Gegebenheiten an ihrem Einfluß auf die bestehenden Systeme interessiert, als daß in absehbarer Zeit ein einheitliches und zentral gelenktes Verbraucherschutzsystem in der Bundesrepublik verwirklicht werden würde. Soweit die Prognose der Metaplaner.

Im Auftrag der Bundesregierung untersuchte Metaplan 1975 die Organisation des Verbraucherschutzes in der Bundesrepublik Deutschland. In 62 Gesprächen wurden 220 Verbraucherschützer einbezogen. Es entstand ein differenziertes Bild der stark zersplitterten Verbraucherschutzlandschaft. Eine der Handlungsempfehlungen, die die Metaplaner aus ihrer Arbeit ableiteten, war es, die Arbeit des Verbraucherschutzes stärker zu bündeln und zusammen zu fassen. Obwohl viele der Ergebnisse der Enquête auf einen Kollisionskurs mit Wirtschaft und Werbung hinsteuern schienen, gestand der Zentralausschuss der Werbewirtschaft ein, dass es sich bei der Arbeit der Metaplaner um „...eine farbenprächtige Fülle von Fakten und Analysen“ handelt.

Trainings- und Seminartermine

M1	08.05.2006	Wiesbaden
M3	10.05.2006	Wiesbaden
LF	16.05.2006	Quickborn
M1	04.07.2006	Stuttgart
M1	18.09.2006	Augsburg
M2	20.09.2006	Augsburg
LF	26.09.2006	Stuttgart
M1	16.10.2006	Stuttgart
M3	18.10.2006	Stuttgart
M1	14.11.2006	Quickborn
M1	05.12.2006	Düsseldorf

M1	Metaplan-Moderation
M2	Metaplan-Workshops
M3	Metaplan-Diskursführung
LF	Managementseminar
	Laterales Führen

Impressum

Metaplan®
 V.i.S.d.P.: Dr. Frank Ibold
 Goethestraße 16, D-25451 Quickborn
 Fon +49-41 06-6170, Fax +49-41 06-617 100
 www.metaplan.de
 Gestaltung: Karin Wengorz; www.wengorz.com

Beiträge sowie Internetadressen sind gründlich geprüft, für etwaige Fehler und daraus resultierende Folgen kann keinerlei Haftung übernommen werden.

Managementseminar

Die Bahn nutzt „laterales Führen“, um interne Kooperationen quer zu den Funktionen zu forcieren.

In einem Konzern wie der Bahn nutzen unterschiedliche Geschäftsbereiche teilweise dieselbe Infrastruktur und dieselben Dienstleister. Netz und Betrieb sind nach Personen- und Güterverkehr gegliedert, und es gibt eine Unterteilung in Fern-, Regional- und Stadtverkehr. Trotz der organisatorischen Trennung und eigenen Ergebnisverantwortung müssen auch gemeinsame Projekte vorgebracht werden, ohne dass die Angehörigen der Geschäftsbereiche einander weisungsbefugt sind. In dieser großvolumigen Struktur wundert es nicht, dass „Laterales Führen – Führen quer zu den Funktionen“ als festes Angebot in das Portfolio von DB Training aufgenommen wurde. Nachdem im vergangenen Jahr fünf Managementseminare erfolgreich in

Kooperation mit Metaplan durchgeführt wurden, ist „Laterales Führen“ auch in diesem Jahr fester Bestandteil des Angebotes von DB Training für die Mitarbeiter der Bahn.

