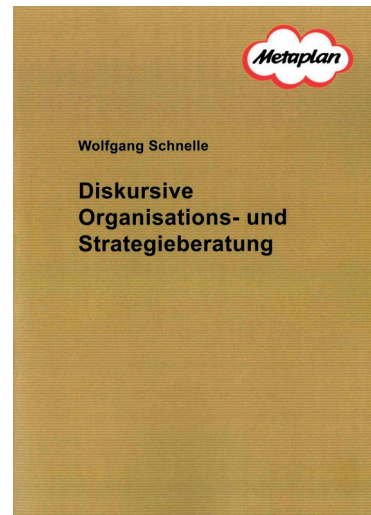


Diskursive Organisations- und Strategieberatung

Das Buch von **Wolfgang Schnelle**

Seit mehr als dreißig Jahren verfolgt Metaplan einen Ansatz, der im Milieu der Beratungsfirmen einzig ist. An der Entwicklung dieses Ansatzes hatte Wolfgang Schnelle, der mit seinem Bruder Eberhard zuerst das Quickborner Team und später Metaplan gründete, maßgeblichen Anteil. Wolfgang Schnelle war bis zu seinem Tode 2005 ein Praktiker mit großem theoretischen Interesse. Stets reflektierte er sein beraterisches Handeln vor theoretischen Konzepten aus Betriebswirtschaft, Soziologie und Organisationslehre. Die Quintessenz zu Hintergrund und Werkzeugen von Metaplans beraterischem Ansatz sind jetzt in einem dicht geschriebenen und mit zahlreichen Beispielen illustrierten Buch zusammengefasst. Die Arbeiten daran konnte Wolfgang Schnelle noch kurz vor seinem

Tode beenden. Wolfgang Schnelles Ausführungen zur Funktion von Organisationen, zu Strategien und zur Beratung öffnen dem Leser neue Perspektiven jenseits der gängigen Managementmoden. Die Einsichten, die Wolfgang Schnelle vermittelt, sind oft erfrischend, stets theoretisch fundiert dargestellt und mit zahlreichen Beispielen aus seiner langen Beraterpraxis untermauert. Das Vorwort stammt von Günther Ortman. Ein von Kai Matthiesen verfasster Ausblick auf die Zukunft der diskursiven



Strategieberatung sowie ein kurzer biographischer Abriss über das Schaffen von Wolfgang Schnelle und die Entwicklung von Metaplan runden die Darstellung ab.

Wolfgang Schnelle
Diskursive Organisations- und Strategieberatung, Quickborn, Versailles, Princeton 2006.
ISBN 3-8334-5125-4

Komplexe Planungsprozesse effizienter machen

Die Bahn

Das Oberbauprogramm der DB Netz setzt jährlich rund eine Milliarde Euro für die Erneuerung von Schienenwegen (Gleise und Weichen) um. Die Planungen der Baumaßnahmen werden von den regionalen Niederlassungen der DB Netz durchgeführt. Außerdem wird bei der Bahn unter dem „rollenden Rad“ gebaut, d. h. Bau und Betrieb müssen bei einer Strecke auf das Engste abgestimmt sein, und das Monate vor den eigentlichen Baumaßnahmen. Dazu braucht es komplexe Abstimmungen finanzieller, baubetrieblicher und planerischer Natur, an denen viele verschiedene Abteilungen mit unterschiedlichen Perspektiven und Interessen mitwirken. In einem von Metaplan begleiteten Prozess erarbeiteten Vertreter aus verschiedenen zentralen Fachabteilungen und aus den



Foto: DB AG/Lautenschläger

Niederlassungen ein Konzept, wie sich die notwendigen Planungsschritte beschleunigen und frühzeitiger und verbindlicher abstimmen lassen. Durch die Unterstützung von Metaplan konnten die Vorschläge verschiedener Bereiche zu einem abgestimmten und übergreifenden Konzept gebündelt werden. Metaplan half dabei, Modalitäten einer

frühzeitigen Abstimmung zwischen Anlagenmanagement, Bauüberwachung und Bauausführung festzulegen und Kompetenzen zu bündeln, die im derzeitigen Planungsprozess zu sehr aufgespalten waren. Ein weiterer Teil der Arbeit war die Definition der Aufgaben eines Planungsverantwortlichen, der in Zukunft den gesamten Planungsprozess überwachen wird.

Franklbold@metaplan.com



Eine neue Strategie in die Organisation tragen

Swarovski Crystal

„From great to excellent“ lautete das Motto von zwei Managementkonferenzen in Dubai und Davos, auf der 100 bzw. 150 internationale Führungskräfte des Consumer Goods Business des Geschäftsbereiches Kristall bei Swarovski ihre neue Strategie durchdachten und daraus nächste Schritte ableiteten. Für die Umsetzung der Trading-up-Strategie wird es darauf ankommen, an allen Touchpoints mit dem Konsumenten eine konsistente, exzellente Leistung zu zeigen. Die Herausforderungen der Umsetzung kamen in Plenardebatten und Workshops zur Sprache. Teilweise konnten schon Wege gefunden werden, wie damit umzugehen sein wird. Das Top-Management nahm jeweils noch

einige Arbeitsaufträge mit nach Hause, um seine Führungskräfte in den Ländern und den zentralen Funktionen besser in der Umsetzung unterstützen zu können.

KaiMatthiesen@metaplan.com



Corporate Shared Services

Metaplaner publizieren



Aus organisationstheoretischer Perspektive beleuchten Frank Ibold und Hansjörg Mauch die Einrichtung von Shared Services Centers in Unternehmen. Abteilungen, die in Forschung, Entwicklung und Accounting konzernweite Dienstleistungen in Konkurrenz zu externen Anbietern bereitstellen, stehen meist vor einem Dilemma. Sollen sie das eigene Betriebsergebnis unter allen Umständen optimieren oder aber Rücksicht auf Loyalitäten zum Mutterkonzern nehmen. In ihrem Aufsatz in dem von Frank Keuper und Christian Oecking herausgegebenen Sammelband erörtern die beiden

Metaplaner das Organisationsprinzip der „losen Kopplung“. Mit seiner Hilfe können Shared Services Centers besser Aushandlungsprozesse in Gang setzen, die helfen, ein Gleichgewicht zwischen den meist konträren Orientierungen zu finden, denen solche Abteilungen unterworfen sind.

Frank Keuper, Christian Oecking (Hrsg.)
Corporate Shared Services – Bereitstellung von Dienstleistungen im Konzern, Wiesbaden 2006.
ISBN-10 3-8349-0088-5

Internationale Zusammenarbeit in der Partikeltherapie

Universitätsklinik Schleswig-Holstein



Die Partikeltherapie ist ein neuer Zweig der Strahlentherapie bei Krebserkrankungen. Man verspricht sich von ihr eine präzise und zugleich schonendere Behandlung von Tumoren. Erwiesenen Nutzen hat diese Therapieform jedoch erst bei einigen seltenen Tumorformen mit kleinen Patientenzahlen, bzw. inoperablen Tumoren. Die Uni-Klinik Schleswig-Holstein in Kiel plant deshalb den Bau einer Anlage für die Partikeltherapie, bei der nicht nur Patienten aus Deutschland, sondern auch aus den angrenzenden Ostseeanrainerländern behandelt werden sollen, um die Anlage auslasten zu können.

Gleichzeitig gilt es in der Zukunft weitere Anwendungen der Therapie bei anderen Tumorarten zu erforschen.

In der Kunsthalle der Fördestadt trafen sich deshalb Vertreter aus Forschung, Politik und Management, um unter der Moderation von Metaplan über Fragen der Finanzierung, Modalitäten der Zusammenarbeit, Austausch und Ausbildung von Forschern und Personal sowie über gemeinsame Forschungsvorhaben zu diskutieren.

Neben den Vertretern aus Deutschland waren Teilnehmer aus Litauen, Dänemark, Schweden und Norwegen anwesend und beteiligten sich an den Diskussionen. Metaplaner moderierten Workshops zu den Themen Kooperation, Forschung, Ausbildung und sorgten dafür, dass man in einen intensiven Austausch trat und die nächsten gemeinsamen Schritte definierte.

HansjoergMauch@metaplan.com

Effiziente Kooperation im Lieferantenmanagement

BME-Forum: Lieferantenauditierung und Qualitätsmanagement im Einkauf

Die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten birgt Risiken, aber wenn es gelingt, ihre Geschäftsmodelle und Firmenstrategien zu verstehen, lassen sich die Risiken in den Griff bekommen. So lautete die zentrale Botschaft eines Workshops für den Bundesverband Materialwirtschaft und Einkauf, auf dem Metaplan eigene Ansätze zum Thema Lieferantenentwicklung vorstellte. Ein

weiterer Grundstein des Metaplan-Ansatzes ist es, Stärken und Schwächen in Führung, Kommunikation und Organisation des Kooperationspartners zu begreifen. Nur wenn man nachvollzieht, welcher Denklogik die Akteure auf der Seite eines Lieferanten folgen, welche ihre Interessen sind und in welche Zwänge sie eingebunden sind, läßt sich eine Kooperationsbeziehung

effizient gestalten. Wie dieser hohe Anspruch verwirklicht werden kann, zeigte Metaplan anschließend in anregenden Diskussionen und mit lebendigen Praxisbeispielen – wie Teilnehmer urteilten. Die Vermittlung von Tools zur Analyse der Geschäftsstrategien und der Interessen von Zulieferern rundeten die Veranstaltung ab.

HansjoergMauch@metaplan.com

Rückblende 1973

Siemens-Forum in München



Im Februar 1973 treffen sich zum Siemens-Forum in München rund 1.000 Manager der obersten Führungsebene, darunter 21 Vorstände, 60 Direktoren, 240 Abteilungsleiter und 680 Prokuristen zum ersten Mal zu einem von Metaplan konzipierten „Informationsmarkt“. An 30 Informationsständen in der Olympiahalle diskutie-

ren sie strategische Themen der Siemens AG. Lange vor der Zeit des Open-Space entwickelt Metaplan damit eine Kommunikationsform für Großkonferenzen.

Im Gegensatz zu der sehr offenen Vorgehensweise einer Open Space Konferenz wurde die Tagung durch Metaplan inhaltlich eingehend vorbereitet und der Ablauf drama-

turgisch strukturiert. Auch in den folgenden Jahren gelang es durch diese Kommunikationsform, in zahlreichen Unternehmen und

Organisationen neue Denkweisen zu etablieren und Veränderungen nachhaltig voranzutreiben.



Trainings- und Seminartermine

LF	26.09.2006	Stuttgart
M2	04.10.2006	Quickborn
M1	16.10.2006	Stuttgart
M3	18.10.2006	Stuttgart
M1	14.11.2006	Quickborn
LF	28.11.2006	Quickborn
M1	05.12.2006	Düsseldorf
M1	15.01.2007	Düsseldorf
M2	17.01.2007	Düsseldorf

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

Interview

Stefan Kühl: Zeitschrift Personalmagazin

Stefan Köhls Interview in der September-Ausgabe der Zeitschrift Personalmagazin bestätigt wieder einmal seinen Ruf als Provokateur. Dieses Mal geißelte er das Verlangen der Personalabteilungen nach mehr Anerkennung in den Unternehmen. Laut Kühl haben die Personalabteilungen eine reine Gewährleistungsfunktion für Stellenbeschreibungen und Lohnabrechnungen. Personalentscheidungen und Personalentwicklung seien hingegen Alibifunktionen, die die dahinterliegenden mikropolitischen Prozesse im Zaume halten sollen. Das Bemühen der Personalabteilungen, ihren Beitrag messbar zu machen,

seien daher eine reine Präsentationsfassade. Übertreibung macht anschaulich, könnte man Stefan Kühl entgegen. Wenn aber in einem Unternehmen so vieles von der Mikropolitik abhängt, warum sollten die Personalfunktionen da eine Ausnahme machen. Sie sollten sich deshalb keineswegs in ihr Schneckenhaus zurückziehen. Vielmehr sollten sie aktiv und wohl durchdacht mikropolitisch mitspielen. Prof. Stefan Kühl lehrt Organisationssoziologie an der Universität der Bundeswehr in Hamburg und ist für Metaplan als Berater tätig.

StefanKuehl@metaplan.com



Impressum

Metaplan®
V.i.S.d.P.: Dr. Frank Ibold
Goethestraße 16, D-25451 Quickborn
Fon +49-41 06-617 0, 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.