

# Metaplan. Better Organizations

Academy-Programm 2025



**Bei den  
Verhältnissen  
ansetzen,  
nicht beim  
Verhalten.**

**Metaplan. Better Organizations  
Academy-Programm 2025**



|  |            |
|--|------------|
| <b>Intro</b> .....   | <b>4</b>   |
| <b>Programme &amp; Reihen</b>  |            |
| Boostcamp for Young Professionals .....                                  | <b>13</b>  |
| Moderationsprogramm.....   | <b>37</b>  |
| Organize Awesome.....  | <b>63</b>  |
| Executive Program .....  | <b>77</b>  |
| Veränderung führen. Diskursives<br>Change Management .....               | <b>99</b>  |
| Professional Programm »Führen und Beraten<br>im Diskurs« .....           | <b>109</b> |
| <b>Masterclasses</b>   |            |
| Innovation & Organisation.....   | <b>159</b> |
| Verwaltungsinnovation .....  | <b>167</b> |
| Führen und Auswerten von Kundengesprächen<br>in Beratungsprojekten ..... | <b>175</b> |
| Purpose, Werte & Leitbildarbeit .....                                    | <b>183</b> |
| <b>Einzeltrainings &amp; Einzelseminare</b>                              |            |
| Visuelle Rhetorik.....   | <b>193</b> |
| Kompakttraining Moderation, Workshopgestaltung...                        | <b>201</b> |
| Laterales Führen.....  | <b>211</b> |
| <b>Metaplan. Better Organizations</b> .....                              | <b>221</b> |
| <b>Impressum</b> .....   | <b>222</b> |

**Bei den  
Verhältnissen  
ansetzen,  
nicht beim  
Verhalten!**



**»Aus dem vorüberlegten Aneinanderfügen interaktioneller Situationen und visualisierter Informationseingaben entstehen interaktionelle Lernsequenzen zum Kennenlernen, Vertiefen und Erproben neuen Wissens.«**

Metaplan, 1976

Wer in Organisationen führen will, muss Organisationen begreifen. Grundsätzlich und im Detail. Unsere Seminare und Programme vermitteln, was es dazu braucht: Wissen. Können. Und Lust am Gestalten im Diskurs.

### **Mit wem lernst du bei uns?**

In unseren Seminaren lernen Menschen gemeinsam, die ähnliche Fragen haben und vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Sie lernen mit Metaplaner:innen, die den größten Teil ihrer Zeit in konkreten Projekten mit konkreten Kund:innen arbeiten und so nah dran sind am Alltag ganz unterschiedlicher Organisationen.

### **Wie lernst du bei uns?**

Wir nutzen was wir lehren: professionell moderierte Lern-Settings, theoretisch fundierte Inhalte, intensive



Interaktionen. Ausgangspunkt und Ziel sind dabei die Fragestellungen und Anliegen der Teilnehmenden, die wir analysieren und bearbeiten – erste Umsetzungsschritte immer schon integriert.

### **Wie hängen Seminare und Programme zusammen?**

Jedes Seminar bearbeitet jeweils eine Auswahl von Themen und Fragestellungen – wissenschaftlich fundiert, vor allem aber immer mit Blick auf die Praxis und entlang der konkreten Herausforderungen der Teilnehmenden.

Alle unsere Seminare sind so angelegt, dass sie unabhängig von bestimmten Vor-Kenntnissen oder Vor-Erfahrungen besucht werden können.

Das gilt auch für die Anlage der Programme: Jedes Programm ist eine sorgfältig kuratierte Zusammenstellung mehrerer inhaltlich zusammengehörender Seminare, die so angelegt sind, dass man die Reihenfolge frei wählen und ggf. auch nur Teile eines Programms als Einzelseminar belegen kann. Dies ist auch der Grund dafür, dass manche Themen (Organisationsgestaltung, Organisationskultur, Führung, Strategie etc.) mehrfach vorkommen – jeweils als Teil eines Programms mit einer spezifischen Ausrichtung.





Darüber finden sich in der folgenden Übersicht Einzelveranstaltungen, die nicht Teil eines Programms sind. Masterclasses bearbeiten aktuelle Themen und Fragestellungen in wissenschaftlich fundierten, zweitägigen Präsenz-Veranstaltungen; weitere Einzelseminare fokussieren Spezialthemen oder spezifische Zielgruppen.

### **Wie unterscheiden sich die Programme?**

Wir haben die Programme nach unterschiedlichen Kriterien gebaut – so, dass am Ende alle, die Organisationen verstehen und gestalten wollen, ein passendes Angebot finden.

## **Boostcamp for Young Professionals**

Das Programm für diejenigen, die am Anfang ihrer Organisationskarriere stehen, erste Erfahrungen mit den Paradoxien des Organisierens und Führens gemacht haben und diese jetzt gemeinsam mit den Teilnehmer:innen reflektieren möchten.

## **Moderations-Programm**

Das Methoden- und Trainingsprogramm für diejenigen, die lernen möchten, wie man Meetings und Workshops erfolgreich vordenkt, vorbereitet und moderiert und wie man in Organisationen Diskurse planvoll anlegt und führt.

## **Organize Awesome**

Das Programm für diejenigen Führungskräfte, die als Teil einer Peer Learning Community die Dynamiken von Organisationen verstehen und bewusst gestalten wollen – mit Blick auf die zentralen Themen und Herausforderungen guten Organisierens.

## **Executive Program**

Das englischsprachige Programm für Corporates, die in einem vollständig remote durchgeführten Programm mit internationalen Führungskräften die wichtigsten Themen des Organisierens – von Organisationsdesign bis Innovation und Strategie – diskutieren und Gelerntes direkt auf ihre Anliegen anwenden möchten.

## **Professional Programm**

### **»Führen und Beraten im Diskurs«**

Das Programm, das alle Metaplaner:innen durchlaufen und in dem Berater:innen, Manager:innen und Unternehmer:innen umfassend und detailliert in die Denk- und Arbeitsweise Metaplans eintauchen können. Von Organisationsgestaltung und Kulturarbeit bis zur Entwicklung passender Strategien und der Erschließung neuer Märkte und Marktsegmente – das Programm zeigt, wie Metaplan denkt und arbeitet.

परमेश्वर  
प्रमाणे

परमेश्वर  
सुखदा  
सुखदा  
सुखदा



**Antonia Nooke**  
Programmmanagerin  
»Boostcamp for  
Young Professionals«

***»The world we have created today as a result of our thinking thus far has problems which cannot be solved by thinking the way we thought when we created them.«***

Albert Einstein

## **Vita**

**Antonia Nooke** studierte Europäische Ethnologie und Sozialwissenschaften an der Humboldt-Universität sowie Medienwissenschaften an der Filmuniversität »Konrad Wolf«. Ihr beruflicher Weg führte sie über Stationen in Kommunikation und Marketing zur Unternehmensberatung, wo Antonias Schwerpunkte kultureller Wandel, New Work und postbürokratische Organisationsmodelle waren. Bei Axel Springer verantwortete sie dann in einer Doppelspitze die Organisationsentwicklung des deutschen Medienmarktes mit einem Fokus auf agile Zusammenarbeit. Zudem begleitete sie als zertifizierte systemische Coach Führungskräfte.

## **Personal interests**

In ihrer Freizeit ist Antonia gern in Bewegung – ob beim Yoga oder Crossfit. Im Sommer übt sie auf Brandenburger Seen das Fliegen auf dem Wingfoil-Board. Im Winter verkriecht sie sich im Kino oder beim Kochen zuhause mit einem guten Glas Weißwein. Und für den Fall, dass das Kochen mal andere übernehmen sollen, verfolgt Antonia auch mit Freude die vielseitige Restaurantszene in Berlin.



**Bennet van Well**

Programmmanager »Boostcamp for Young Professionals«

***»Strategie ist ein Muster in einem  
Strom von Entscheidungen.«***

Henry Mintzberg

## **Vita**

**Dr. Bennet van Well** (geboren 1967) ist Diplom-Ökonom; er ist seit 2008 Metaplaner und seit 2014 Partner. Er hat als Organisationsberater bei Schering und als Executive Assistant des CFO zunächst bei Schering und im Rahmen der Post Merger Integration bei Bayer gearbeitet. Zuvor war er Organisationsforscher und promovierte über Unternehmungsnetzwerke wissensintensiver Dienstleister. Er berät Geschäftsführer und Top-Management-Teams vor allem in Strategieprozessen, aber auch bei der Organisationsgestaltung und -veränderung. Seine Branchenschwerpunkte sind Maschinenbau, Pharmaindustrie, Finanzindustrie und Professional Service Firms.

## **Personal interests**

Neben Zeit mit seiner Familie und mit Freunden genießt Bennet die Natur. Er schätzt gutes Essen – durchaus auch selbst zubereitetes. Abgesehen davon ist er ein Quartalsleser – wenn ihn ein Buch gepackt hat, lässt er es so schnell nicht wieder los.

**for Young Professionals**

**STROMA**



# Young Professionals sind Hoffnungsträger:innen



Sie sollen die Organisation voranbringen. Dazu braucht es Fachwissen, Softskills und guten Willen. Und es braucht Organisations-Know-How, um Organisationen verstehen und gestalten zu können.

Das Boostcamp vermittelt das dafür notwendige Denkwerkzeug: fundierte Wissenschaft, aufbereitet mit Blick auf die konkreten Herausforderungen der Teilnehmer:innen.

## **An wen richtet sich das Programm?**

Dieses Programm ist das richtige für dich, wenn du über **erste Berufserfahrung** verfügst und vielleicht auch mit **ersten Führungsaufgaben** betraut bist. – Und wenn du deine bisherigen Erfahrungen, Erfolge und Rückschläge **reflektieren und verstehen** möchtest.

Wir freuen uns auf deine Teilnahme, **um dich, deine Anliegen und damit deine Organisation voranzubringen.**

## **Was lernst du?**

Ein **organisationswissenschaftlich fundiertes Organisationsverständnis**, das auf formale Strukturen ebenso schaut wie **Fragen der Organisationskultur**. Begriffe, um Stakeholder, ihre jeweils **eigenen Rationalitäten und die Spiele der Mikropolitik** begreifen zu können. Handwerkszeug, um Modelle und Beschreibungen in **konkretes Handeln** zu überführen.

## **Welche Fragen beantwortet das Programm?**

- Wie sorgt man in Organisationen für Verständigung?
- Wie nutzt man Stakeholder-Interessen, um Anliegen voranzubringen?
- Wie kann man ansetzen, um etwas zu verändern – und wie kann man konkret vorgehen?
- Wie hängen die drei Seiten der Organisation (Schauseite, Formalität, Informalität) zusammen?
- Was ist der Unterschied zwischen Hierarchie und Führung?
- Wie kann man Führungsimpulse setzen?
- Welche Führungsmittel kann man einsetzen?



## **Was macht das Programm besonders?**

### **Betreuungsdichte und Praxisnähe**

Wir arbeiten in **Fallgruppen mit max. 6 Teilnehmer:innen** – immer betreut von einer Metaplanerin oder einem Metaplaner.

### **Konkrete Anwendung**

Wir arbeiten an **konkreten Gestaltungsanliegen** der Teilnehmer:innen. Die Umsetzung beginnt bereits im Seminar, indem wir die Planung nächster konkreter Schritte vorantreiben.

### **Austausch und Vernetzung**

Young Professionals aus **unterschiedlichen Organisationen und Branchen** diskutieren ihre Erfahrungen und Herausforderungen – im Netzwerk auch über das Seminar hinaus.



Die Reihenfolge der Seminare ist frei wählbar; alle Seminare sind auch einzeln buchbar!

## **Welche Seminare sind Teil des Programms?**

### **Organisation & Change**

Wie erkenne ich die drei Seiten der Organisation (Schauseite, Formalität und Informalität) und leite daraus organisationskluge Handlungsmöglichkeiten ab?

### **Organisation & Mikropolitik**

Wie ticken Organisationen, wie wird Mikropolitik gespielt und wie kann man in Führung gehen?

### **Organisation & Führung**

Wie lassen sich Führungsimpulse nutzen, um die eigenen Anliegen – und sich selbst – in der Organisation voranzubringen?

# Seminar

# # Organisation &

# Mikropolitik

Wie funktionieren Organisationen?  
Was ist Mikropolitik? Wie lässt sich  
das Zusammenspiel von Stakeholder-  
Interessen, Macht und Vertrauen  
verstehen? Wie erlangt man Sicht-  
barkeit in der Organisation?

### **Was lernst du?**

**Begriffe und praktische Anwendungserfahrung**, um die mikropolitischen Spiele, die in jeder Organisation gespielt werden, verstehen und für die Durchsetzung eigener Anliegen erfolgreich nutzen zu können.

### **Was nimmst du mit?**

- **Warum ist Arbeitsteilung notwendig und welche Folgen hat sie?**
- **Wie lassen sich Interessen, Macht und Vertrauen analysieren?**
- **Wie sorgt man für Verständigung zwischen Stakeholdern?**
- **Wie kann man Stakeholder-Interessen nutzen, um eigene Anliegen voranzutreiben?**
- **Wie durchschaut man versteckte Hierarchien und wie geht man mit ihnen um?**
- **Wie erlangt man Sichtbarkeit in der Organisation?**

# **Seminar**

# **# Organisation & Change**

**Warum läuft man in Veränderungsvorhaben trotz bester Planung gegen Wände? Warum stimmt die Außendarstellung einer Organisation nie vollständig mit ihren internen Regeln überein – und warum weicht man von diesen Regeln systematisch ab? – Das Seminar bietet zu diesen Fragen Antworten an.**

### **Was lernst du?**

**Die Unterscheidung der drei Seiten der Organisation:** Schauseite, Formalität und Informalität und das Zusammenspiel der drei Seiten. Ein Instrumentarium, das hilft, Situationen genauer zu analysieren, aber dass du auch nutzen kannst, um Handlungsmöglichkeiten genauer zu bestimmen und Veränderungen vorzudenken.

### **Was nimmst du mit?**

- **Warum stellen sich Organisationen nach außen anders dar als sie von innen erlebt werden?**
- **Was leisten Werte für die Organisation - und warum lässt sich aus ihnen kein konkretes Handeln ableiten?**
- **Warum gelten in der Wirklichkeit der Organisation neben formalen Regeln auch solche, auf die man sich offiziell nicht berufen kann?**
- **Warum bestehen in Organisationen Handlungsmuster auch dann fort, wenn sie offensichtlich unproduktiv sind?**
- **Wie kann man Organisationsstrukturen nutzen, um ein Anliegen voranzubringen?**

# **Seminar**

# **# Organisation &**

# **Führung**

**Wie lässt sich Führung neu denken?  
Warum ist es ein Trugschluss, dass  
Führung nur von Führungskräften  
ausgeht? Wie lassen sich Führungs-  
impulse nutzen, um die eigenen  
Anliegen - und sich selbst - in der  
Organisation voranzubringen?  
Welche Fallstricke birgt Führung auf  
Distanz und wie lassen sie sich  
umgehen?**

### **Was lernst du?**

Ein organisationskluges Führungsverständnis, das sich vom Bild des heroischen Führenden verabschiedet. Ansatzpunkte, um auch jenseits formaler Strukturen in Führung zu gehen und eigene Anliegen voranzubringen. Die Herausforderung von Führung in virtuellen Arbeitszusammenhängen und Mittel, die Zusammenarbeit remote zielführend zu gestalten.

### **Was nimmst du mit?**

- Was ist der Unterschied zwischen Hierarchie und Führung?
- Welche Momente lassen sich nutzen, um Führungsimpulse zu setzen?
- Wie hängen formale und informale Führungsrollen zusammen?
- Was braucht man, um in Führung zu gehen?
- Wie wirkt sich virtuelle Zusammenarbeit auf Führungsarbeit aus?



# # Netzwerk- treffen

An zwei Tagen im Jahr treffen sich bekannte und neue Young Professionals aus allen Branchen. Wir geben Gelegenheit, sich über die Erfahrungen im Organisations-Alltag auszutauschen. Frischer Input zu Management und Organisation befeuert die Diskussion. Die Übertragung des Inputs in die eigene Organisationspraxis gehört wie immer selbstverständlich mit dazu. Das Wiedersehen bekannter Gesichter und das Knüpfen neuer Kontakte ist ein weiteres Highlight des Netzwerktreffens.

Ihr seid herzlich willkommen!

# Boostcamp for Young Professionals Termine 2025

## Netzwerktreffen

06.-07.02.2025

Metaplan Campus,  
Quickborn

## Organisation &

### Mikropolitik

27.-28.03.2025

Metaplan Campus,  
Quickborn

## Organisation & Change

12.-13.06.2025

Metaplan Campus,  
Quickborn

## Organisation & Führung

18.-19.09.2025

Metaplan Campus,  
Quickborn

## Online-Begleitung

Das Programm wird über unsere Lern-Plattform begleitet: Zusatzmaterialien und Protokolle aller Seminare werden dort für alle Teilnehmenden bereitgestellt.



## **Wo?**

Alle Seminare finden auf dem Metaplan Campus in Quickborn bei Hamburg statt.

## **Wie viel?**

**Gesamtprogramm:** Die Kosten für die Teilnahme am Boostcamp for Young Professionals betragen 4.350 Euro zzgl. MwSt.

**Einzelne Seminare:** Alle Seminare sind einzeln buchbar. Die Kosten pro Seminar betragen 1.700 Euro zzgl. MwSt.

**Verpflegung:** Pro Seminartag berechnen wir eine Verpflegungspauschale von 95 Euro zzgl. MwSt.

## **Wo melde ich mich an?**

[metaplan.com/boostcamp](https://metaplan.com/boostcamp)



**Wem stelle ich  
inhaltliche Fragen?**



**Antonia Nooke**  
antonianooke@metaplan.com  
+49 162 246 3139



**Dr. Bennet van Well**  
bennetvanwell@metaplan.com  
+49 178 348 8104

**Wem stelle ich  
organisatorische Fragen?**



**Mareike Bierbrauer**  
mareikebierbrauer@metaplan.com  
+49 4106 617 178





**Jens Kapitzky**  
Programmmanager »Moderationsprogramm«

**»Denn was immer Menschen tun, erkennen, erfahren oder wissen, wird sinnvoll nur in dem Maß, in dem darüber gesprochen werden kann.«**

Hannah Arendt, Vita Activa 1960

## **Vita**

**Jens Kapitzky** (geb. 1965) hat nach Ausbildungen zum Buchdrucker und Buchhändler Kommunikationswissenschaft, Germanistik und Politikwissenschaft studiert. Danach war er 15 Jahre beim Klett-Verlag im Bildungsbereich tätig, davon fünf Jahre als Geschäftsführer des Österreichischen Bundesverlages in Wien. 2015 wechselte er Perspektive und Rolle – von der beratenden Führungskraft zum Berater. Seit 2015 ist er Metaplaner, seit 2018 leitet er die Metaplan Academy.

## **Personal interests**

Geboren und aufgewachsen ist Jens in Leipzig. Nach Stationen im Ruhrgebiet und Wien lebt er heute mit seiner Familie wieder dort. Neben Bildung und funktionierenden Organisationen sind Bücher bis heute seine Leidenschaft – und für Lektüre findet sich zu Hause, im Zug oder im Hotel immer eine Stunde.



Effektive Moderation &  
erfolgreiche Diskursführung

# Metaplan Moderations- Programm

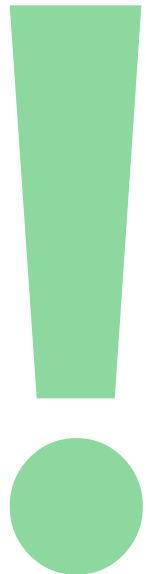


**Wer Teams, Projektgruppen und damit die Organisation voranbringen möchte, der muss für produktiven Austausch sorgen – präsent und online!**

**Das Metaplan Moderations-Programm vermittelt dir in drei Seminaren alles, was du brauchst, um Meetings, Workshops oder größer angelegte Diskurse planvoll vorbereiten und moderieren zu können: von den grundlegenden Interaktionstechniken bis zur vollständigen Diskursstrategie – immer mit Bezug auf deine konkreten Anliegen und Erfahrungen.**

# An wen richtet sich das Programm?

Wenn du nicht nur erste Moderations-Erfahrungen machen oder bestehende Erfahrungen systematisieren und vertiefen möchtest, sondern den Anspruch hast, **das Handwerkszeug guter Moderation umfassend kennen und anwenden zu lernen** – dann begleiten wir dich gern auf dem Weg zur zertifizierten Metaplan Moderator:in!





# Was lernst du?

Wir setzen die Metaplan Moderationsmethode seit fünf Jahrzehnten in Präsenzveranstaltungen und seit vielen Jahren online ein. In dieser Zeit haben wir nie aufgehört, die Methode weiterzuentwickeln und auf neue Anforderungen hin anzupassen und zu ergänzen. **Die Essenz dieser umfassenden Erfahrung vermitteln wir in drei Seminaren, die gemeinsam das Moderations-Programm bilden.**

# Was nimmst du mit?

- **Konkretes Handwerkszeug** zur sofortigen praktischen Anwendung – seit Jahrzehnten erprobt und kontinuierlich weiterentwickelt.
- **Hinweise und Materialien** zur inhaltlichen Vertiefung.
- Die **Anwendungs-Erfahrungen** aus der Bearbeitung konkreter Teilnehmer:innen-Fälle.
- **Neue Kontakte**, die dein persönliches Netzwerk erweitern.
- Die **Dokumentation** der Inhalte und Diskussionen inklusive der Ergebnisse der bearbeiteten Fälle der Teilnehmer:innen.

# Welche Fragen beantwortet das Programm?

- Wie wendet man grundlegende und komplexere **Interaktionstechniken** an?
- Wie entwickelt man **Workshop-Dramaturgien** und Diskursstrategien?
- Was leisten **gute Diskurse** und wie legt man sie an?
- Wie erschließt man die **Denkmuster von Stakeholdern und Akteursgruppen**?
- Wie **visualisiert** man **Inputs, Gespräche, Kleingruppen und Workshops** und sichert Diskussionsergebnisse?

# Was macht das Programm besonders?

## Fallarbeit

In jedem Seminar spielt die **Anwendung des Gelernten auf konkrete Fälle** von Teilnehmer:innen eine zentrale Rolle. Du profitierst also besonders, wenn du in den Seminaren einen eigenen Fall einbringst und zur Diskussion stellst.

## Begleitung

Wir stehen dir vor Beginn der Ausbildung für ein **Orientierungsgespräch** zur Verfügung, geben dir nach jedem Seminar (bei Bedarf) ein **persönliches Feedback**, beraten dich bei der Vorbereitung einer konkreten Moderation und **reflektieren mit dir** nach der Ausbildung deine Erfahrungen und Perspektiven.

## Zertifikat

Nach Abschluss deiner Ausbildung erhältst du ein Zertifikat als **Metaplan-Moderator:in**.



bei Einwänden: blitzen

# Welche Seminare sind Teil des Programms?

## **Training Moderation**

In diesem Seminar lernst du, erfolgreich und sicher zu moderieren, um Meetings und Workshops strukturiert leiten zu können.

## **Training**

### **Workshop-Gestaltung**

In diesem Seminar lernst du, Workshops zielgerichtet zu konzipieren und souverän zu leiten.

*Die Reihenfolge der Seminare ist frei wählbar, alle sind einzeln buchbar!*

## **Training**

### **Diskursführung**

In diesem Seminar lernst du, Diskurse zu planen und zu steuern.

# Training Moderation

Gute Moderation sorgt dafür, dass Standpunkte offen geäußert und nachhaltige Entscheidungen getroffen werden können – präsent vor Ort oder in Online-Diskursen.

## An wen richtet sich das Seminar?

Wenn du **Interaktionstechniken** und das **Moderationsthandwerkzeug erlernen und anwenden** möchtest, mit denen man in Meetings und Workshops auch komplexe Themen strukturiert besprechbar macht, dann freuen wir uns auf dich.

# Was lernst du?

- Welche grundlegenden **Interaktionstechniken** braucht es, um Teilnehmer:innen miteinander ins Gespräch zu bringen?
- Wie nutzt und wendet man **Moderations-Tools** wie Zuruffrage, Kartenfrage, These, etc. an?
- Wie klärt man als Moderator:in **Widersprüche und Meinungsunterschiede** zwischen Teilnehmer:innen?
- Wie visualisiert man Gespräche und Gruppendiskussionen so, dass **Zusammenhänge** sichtbar und **Ergebnisse** gesichert werden?
- Wie bereitet man sich mit Hilfe von **effektiven Gesprächsplänen** auf eine Moderation vor?

# Training Workshop- Gestaltung

Moderierte Workshops sind ein zentraler Bestandteil von Strategie-, Organisationsentwicklungs- und Transformationsprozessen: Workshops sind Denkräume, in denen die Beteiligten um gemeinsame Ideen und Lösungen ringen – vor Ort oder im virtuellen Raum.

## An wen richtet sich das Seminar?

Dieses Seminar ist das richtige für dich, wenn du schon Moderationserfahrungen gesammelt hast und lernen möchtest, **Workshops zielgerichtet zu konzipieren und souverän zu leiten.**

# Was lernst du?

- Wie lassen sich **Diskurse als Führungsanliegen** verstehen?
- Wie wendet man **komplexe Interaktionstechniken** an: Fragefolgen, Parathese, Kleingruppenarbeit, Auswertung von Kleingruppen, ...?
- Wie entwickelt man eine **Workshop-Dramaturgie** mit präzisen Fragestellungen, effizienten Kleingruppenarbeiten, Aussprache und Ergebnissicherung?
- Wie setzt man die **3-Schritte-Vorgehensweise** (Auftragsklärung & Zielfestlegung – Sondierungsgespräche – Workshop-Durchführung) konkret um?
- Wie organisiert und steuert man komplexe **Gesprächsfolgen** in der Vorbereitung und Durchführung von Workshops?

# Training Diskursführung

Dort, wo wichtige Anliegen diskutiert werden, triffst du als Moderator:in oft auf Akteur:innen, die in verfestigten Denkmustern gefangen sind. Das macht es schwer, sich auf neue, ungewohnte Überlegungen und Perspektiven einzulassen.

Indem du als Moderator:in die vorhandenen Denkmuster offenlegst, richtest du die Diskussion neu aus: Moderation wird zu einem Führungsinstrument.

## An wen richtet sich das Seminar?

Dieses Seminar ist das richtige für dich, wenn du bereits Erfahrung mit der Moderation von Meetings und Workshops hast, und jetzt den nächsten Schritt gehen willst: zur **Nutzung von klug geplanten Diskursen als Führungsinstrument**.

# Was lernst du?

- Was sind **wesentliche Schritte und Ziele** eines planvollen Diskurses?
- Wie legt man einen **Diskursleitfaden** an und bestimmt geeignete Diskursanlässe und Interventionen?
- Wie analysiert man die Denkmuster von Stakeholdern und Akteursgruppen, um ihre **Argumentationen und Handlungslogiken** zu verstehen?
- Wie leitet man **inhaltliche Ziele** ab, wählt die notwendigen Inhalte aus und bereitet diese vor?
- Wie sorgt man für eine **strukturierte Darstellung** der Schwerpunktthemen durch visualisierte Input-Poster?
- Wie sorgt man mithilfe geeigneter **Moderationstechniken** für eine Vermehrung der Perspektiven, zeigt Widersprüche wirksam auf und sorgt für notwendige Klärungen?



# Tool-Session Moderation

Special

Es gibt Regeln, nach denen gute Interaktionen funktionieren. Mit Blick auf Präsenz- und Onlineformate gilt es zu bedenken: Welche Moderations-Techniken kann ich wann anwenden? Was sollte ich beim Wechsel zwischen Online und Präsenz jeweils anpassen? Die Session findet als Live-Online-Session statt.

Du kannst als Absolvent:in von einem der drei Seminare zusätzlich an unserer fakultativen »Tool-Session« teilnehmen oder sie separat buchen.



# Orientierungs- Session

Special

Wenn du überlegst, ein Seminar zur Metaplan-Moderation zu besuchen, aber nicht sicher bist, welches am besten zu deinem Anliegen passt; wenn du Fragen zur konkreten Umsetzung hast oder wenn du schwierige Moderationssituationen reflektieren möchtest, dann freuen wir uns auf dich als Gast in einer unserer Orientierungs-Sessions rund um das Thema Moderation! **Die Session findet remote statt und ist als offene Frage-Antwort-Session angelegt. Die Teilnahme ist kostenlos.**



# Termine 2025

## Training

### Moderation

03.06.–04.06.2025  
CASINO-FUTUR, Bremen

08.07.–09.07.2025  
Berlin

09.09.–10.09.2025  
Metaplan Campus,  
Quickborn

11.11.–12.11.2025  
Metaplan Campus,  
Quickborn

14.10.–15.10.2025  
München

16.01.–06.02.2025  
Live-Online

17.06.–27.06.2025  
Live-Online

18.02.–19.02.2025  
CASINO-FUTUR, Bremen

21.01.–22.01.2025  
Zürich

21.01.–22.01.2025  
Metaplan Campus,  
Quickborn

25.11.–26.11.2025  
Düsseldorf

29.04.–30.04.2025  
Metaplan Campus,  
Quickborn

## Training Workshop-

### Gestaltung

04.03.–05.03.2025  
Metaplan Campus,  
Quickborn

06.05.–23.05.2025  
Live-Online

09.10.–10.10.2025  
Berlin

26.06.–27.06.2025  
CASINO-FUTUR, Bremen

## Online-Begleitung

Das Programm wird über unsere Lern-Plattform begleitet: Zusatzmaterialien, Protokolle aller Seminare sowie Mitschnitte der Online-Seminare werden dort für alle Teilnehmenden bereitgestellt.

# Termine 2025

## Training

### Diskursführung

18.03.–19.03.2025

Berlin

24.–25.06.2025

Metaplan Campus,  
Quickborn

30.09.–01.10.2025

CASINO-FUTUR, Bremen

04.11.–25.11.2025

Live-Online

## Tool-Session

13.02.2025

Live-Online

05.06.2025

Live-Online

16.10.2025

Live-Online

*Special*

## Orientierungs-

### Session

29.01.2025

Live-Online

09.04.2025

Live-Online

12.06.2025

Live-Online

21.08.2025

Live-Online

06.11.2025

Live-Online

Mehr Informationen unter:  
[www.metaplan.com/moderieren-lernen](http://www.metaplan.com/moderieren-lernen)



# Teilnahmegebühren

**Gesamtteilnahme:** Die Kosten für das Moderations-Programm und die Teilnahme an den drei zugehörigen Seminaren betragen 3.570 Euro bzw. 3'570 CHF, zzgl. allfällige MwSt.

**Einzelne Seminare:** Alle Seminare sind einzeln buchbar. Die Kosten pro Seminar betragen 1.400 Euro bzw. 1'400 CHF, zzgl. allfällige MwSt.

**Verpflegung:** Pro Seminartag berechnen wir eine Verpflegungspauschale in Höhe von 75 Euro bzw. 75 CHF, zzgl. allfällige MwSt.

**Folgebuchung und Empfehlung:** Wir gewähren 15 % Rabatt auf die Teilnahmegebühr für eine Folgebuchung sowie für die Empfehlung neuer Teilnehmer:innen.

## Wo melde ich mich an?

[metaplan.com/moderieren-lernen](https://metaplan.com/moderieren-lernen)



# Wem stelle ich inhaltliche Fragen?



**Jens Kapitzky**

jenskapitzky@metaplan.com

+49 152 2440 9519

# Wem stelle ich organisatorische Fragen?



**Uta Kohl**

utakohl@metaplan.com

+49 4106 617 183

A large, teal-colored abstract shape, resembling a stylized '9' or a thick curved line, is positioned on the left side of the page, extending from the bottom edge upwards.

Metaplan<sup>®</sup> | Leadership & Organization  
Academy



**Kristina Willjes**

Programmanagerin »Organize Awesome«

**»Man vergisst immer wieder,  
auf den Grund zu gehen. Man  
setzt die Fragezeichen nicht  
tief genug.«**

Ludwig Wittgenstein

## **Vita**

**Kristina Willjes** (geboren 1981) ist Organisationssoziologin. Seit 2021 berät sie bei Metaplan zu Reorganisationen und Strategieentwicklung. In ihrem Leben vor Metaplan hat sie Organisationen wie öffentliche Verwaltungen, Landeskirchen und Verlage bei Themen der Markt- und Umweltanpassung sowie Organisationskultur freiberuflich begleitet. Außerdem forscht, lehrt und publiziert sie zu moralischen Erwartungen in und an Organisationen, Organisationstechnologien und öffentlichen Verwaltungen.

## **Personal interests**

In ihrer Freizeit genießt Kristina das Zusammensein mit Freunden. Als Nordlicht liebt sie zudem das Wasser und nutzt jede Gelegenheit, mit ihrem Partner ans Meer zu fahren. In ruhigen Stunden entspannt sie bei guter Lektüre und beschäftigt sich mit den strukturellen Verhältnissen und ihrem Einfluss auf das Verhalten.

# organize awesome some

Die Peer-Learning-  
Community zur  
Zukunft des  
Organisierens

# organize awesome

## Gemeinsam lernen und diskutieren

Organize Awesome ist die einzigartige Co-Learning-Experience für Führungskräfte. Maximal 16 ausgewählte Teilnehmer:innen aus unterschiedlichen Unternehmen lernen von und miteinander die Skills, Tools und Strategien, die notwendig sind, um die eigene Organisation in die Zukunft zu führen.

In einer Kombination aus Lernmodulen in Remote- und Präsenzsettings lernen Sie das notwendige Wissen und Handwerk zur zukunftsichernden Strategie- und Organisationsgestaltung. In aktiver Fallarbeit wenden Sie dieses an und entwickeln konkrete Lösungen für Ihr eigenes Gestaltungsanliegen.

## Enge Verzahnung von Wissenschaft und Praxis

Inspiziert und informiert wird die Peer Group durch den kontinuierlichen Austausch mit spannenden Vordenker:innen aus Wissenschaft und Praxis, die die Arbeitswelt von morgen zu ihrem Thema gemacht haben – vom Personalchef von IBM über Working-Out-Loud-Expert:innen, bis hin zu Professor:innen, die zu Organisationen forschen.



## Drei Module zu großen Fragen der Zukunft des Organisierens

2025 stehen für uns drei spannende Fragen im Zentrum: Wie gestaltet man organisationale Betriebssysteme so, dass gute Führung (auch jenseits der Hierarchie) möglich wird? Wie sorgt man dafür, dass Innovationen nicht an mikropolitischen Klippen zerschellen? Wie beeinflusst man die Kultur einer Organisation erfolgreich?

Im Salon zur Zukunft des Organisierens denken wir regelmäßig über aktuelle organisationale Fragen z. B. der Nachhaltigkeit, der Digitalisierung oder der Diversität nach.

## Theorie- und Fallarbeit produktiv im Wechsel

In drei Modulen gehen wir diesen Themen auf den Grund: Digital, analog und in alltags-taugliche Sessions konfektioniert.

Dabei setzen wir auf:

- 1** One-on-One Sparrings mit Metaplaner:innen zu den Anliegen der Teilnehmenden
- 2** Fallarbeit in kleinen Gruppen
- 3** Plenary Sessions für Inputs aus Wissenschaft & Praxis
- 4** Video on demand für die Vertiefung von Inhalten
- 5** Treffen unter anderem auf der Work-Awesome-Konferenz zur Zukunft der Arbeit zum gemeinsamen Denken, Diskutieren und Vernetzen

# programm architektur

## 1 März / April 2025 Betriebssysteme gestalten

## 2 Juni 2025 Organisations- kulturen bewegen



One-on-One-  
Sparring mit  
Metaplan



Die 3 Seiten  
der Organisation



Willkommen  
zu Organize  
Awesome



Das Mischpult  
des Managements



Fall-Rodeo 1:  
Den Fall  
verstehen



Die Organigramm  
Arena



Fall-Rodeo 2:  
Lösung



One-on-One-  
Sparring mit  
Metaplan



Organisations-  
kultur: Wie beein-  
flusst man sie?



Willkommen  
zu Organize  
Awesome



Ein organisato-  
rischer Führungs-  
ansatz



Fall-Rodeo 1:  
Den Fall  
verstehen



Fall-Rodeo 2:  
Lösung



Speedberatung

Peer-to-Peer-Vernetzung

Diskurse, Texte, On-Demand-Videos u. a. kuratierte Inputs im Slack Channel ...

Präsent



One-on-One-  
Sparring mit  
Metaplan



Plenary  
Sessions



Fallarbeit  
in kleinen  
Gruppen

Remote



# 3 November 2025

## Innovationen führen



One-on-One-  
Sparring mit  
Metaplan



Ein organisations-  
soziologischer  
Innovationsansatz



Gemeinsame  
Reflexion zu den  
Konferenzinhalten



Willkommen  
zu Organize  
Awesome



Besuch der  
Work Awesome  
zur Zukunft  
der Arbeit



Netzwerktreffen:  
Alumni treffen  
auf aktuelle  
Teilnehmende



Fall-Rodeo 1:  
Den Fall  
verstehen



Peer-to-Peer-  
Arbeit an eigenen  
Gestaltungs-  
anliegen

... während des Programms, Community-Treffen und Masterclasses danach

# termine

## 1 März / April 2025 Betriebssysteme gestalten

Willkommen zu  
Organize Awesome &  
Fall-Rodeo 1

Remote, 31. 03. 2025  
10–13 Uhr

**Org. Betriebssysteme  
gestalten**

Präsent in Quickborn  
03. 04. 2025 15–22 Uhr  
04. 04. 2025 9–17 Uhr

## 2 Juni 2025 Organisations- kulturen bewegen

Willkommen zu  
Organize Awesome &  
Fall-Rodeo 1

Remote, 23. 06. 2025  
10–13 Uhr

**Organisationskulturen  
bewegen**

Präsent in Quickborn  
26. 06. 2025 15–22 Uhr  
27. 06. 2025 9–17 Uhr

# **3** November 2025 Innovationen führen



**Willkommen zu  
Organize Awesome &  
Fall-Rodeo 1**

**Remote, 03.11.2025  
10–13 Uhr**

## **Innovationen führen**

**Präsent in Berlin, 12.11.2025 11–22 Uhr**

**Ein gemeinsamer Besuch auf der  
Work-Awesome-Konferenz in Berlin**

**13.11.2025 9–22 Uhr**

**Organize-Awesome-Netzwerktreffen**

**14.11.2025 11–17 Uhr**

# kontakt



**Dr. Judith Muster**

M +49 (172) 420 91 00

JudithMuster@metaplan.com



**Lars Gaede**

M +49 (177) 30 20 822

LarsGaede@metaplan.com



**Kristina Willjes**

M +49 (162) 889 31 87

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



**Alexander Keil**

M +49 (162) 889 30 21

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

**[www.metaplan.com/  
organize-awesome](http://www.metaplan.com/organize-awesome)**

## Wann und wo?

Im März, April, Juni und November 2025  
in Quickborn und Berlin

## Wie viel?

Teilnahmegebühr 10.500 EUR  
zzgl. 600 EUR Verpflegungspauschale  
Gesamtpreis 13.209 EUR  
inkl. 19% MwSt  
zzgl. Ticket für die work awesome

## Wo melde ich mich an?

[https://www.metaplan.com/de/  
academy/programme/organize-awesome/](https://www.metaplan.com/de/academy/programme/organize-awesome/)



## Wem stelle ich inhaltliche Fragen?

---



**Kristina Willjes**

M +49 (162) 889 31 87

KristinaWilljes@metaplan.com



**Alexander Keil**

AlexanderKeil@metaplan.com

+49 162 889 30 21

## Wem stelle ich organisatorische Fragen?

---



**Dirk Gödel**

DirkGoedel@metaplan.com

+49 4106 617 189





**Mareike Schumacher**  
Programmmanagerin »Executive Program«

**»Eines Tages wird man offiziell zugeben müssen, dass das, was wir Wirklichkeit getauft haben, eine noch größere Illusion ist als die Welt des Traumes.«**

Salvador Dalí

## Vita

**Mareike Schumacher** (geboren 1991) studierte International Business an der Hult International Business School in San Francisco sowie an der Fachhochschule Münster.

Zuletzt war sie in einem international agierenden Chemiekonzern tätig. Dort schlug sie die Brücke zwischen Digitalisierung und Organisation, indem sie neue Arbeitsweisen implementierte, Digitalstrategien entwickelte, Trainings konzipierte und durch geschicktes Moderieren verschiedene Perspektiven erfolgreich zusammenbrachte.

Seit 2022 ist sie Metaplanerin und geht ihrer Faszination für Organisationen nach. Sie berät insbesondere in Strategie-, Organisations- und Vertriebsfragen mit Fokus auf den Branchen Life Science und Health Care.

## Personal interests

Mareike nutzt jede Gelegenheit, die Welt und ihre Natur und Kulturen auf eigene Faust zu entdecken, sei es beim Wandern, Solo-Backpacking oder beim Segeln. Als Ausgleich zur Action geht sie Joggen und beschäftigt sich mit Themen wie Achtsamkeit und Yoga.



**Executive Program for  
Organizational Leadership**

# **Shaping Organizational Structures**

**Your  
organizational  
structures  
determine the  
success of your  
business -  
more than your  
ideas!**

## This program is aimed at leaders and decision-makers who seek to ...

- **Actively shape the structures and strategies** of their organization/unit/department
- Provide leadership guidance for their team and **create real impact**
- **Plan and reflect their actions** with peers

## Learn how to ...

- Create structures that generate **productive tensions and support** your objectives
- Build the foundation for a **culture that promotes innovation**
- Enable a leadership style that **solves critical constellations**
- Develop strategies with a **long-lasting impact**
- Design your market approach to address **real customer needs**

# The entire Program consists of 3 Learning Journeys\*



**Shaping  
Structures  
& Cultures**

**Leading  
Trans-  
formation &  
Innovation**

**Developing  
Strategies  
& Markets**

\* The three Learning Journeys are connected by the underlying organizational approach, but also work as independent formats. You can start with any learning journey at any time.

## What makes it special?

### Theory & Case Work in Alternation

In a combination of **virtual sessions** and **on-demand learning**, participants learn the necessary knowledge, skills and tools. In **case work**, participants develop specific solutions for their own projects and initiatives.

### Scientific foundation

The program is based on the unique organizational sciences approach of Metaplan that has evolved and has been applied for more than 50 years.

**For more information visit our website:  
[www.metaplan.com/executive-program](http://www.metaplan.com/executive-program)**



# Shaping Structures & Cultures

**You will learn a comprehensive approach and tools to analyze and design organizational structures, and to influence the cultural dynamics of your organization.**



## What do you take away?

- What are the **basic concepts** of organizational analysis and design?
- How can you orchestrate **productive tensions** with the right setting of structures?
- What are consequences of the **division of labor** and what is the **untapped potential**?
- How can the **culture of an organization** be influenced in concrete terms?
- How can you **deconstruct your current structures** to get to the cause of problems?
- What discourses among stakeholders are needed to **put ideas into practice**?

# Leading Transformation & Innovation

**You will learn a concept of innovation with focus on the necessary conditions for good ideas to succeed; and concrete levers for leadership impulses so that innovation and change become possible.**



## What do you take away?

- How to **master the micropolitical game** by successfully orchestrating the needed dimensions of interests, power and trust?
- What structures **promote the emergence of innovative ideas** – and how do you bring them to life?
- How to set **leadership impulses** to successfully exert influence in critical moments?
- How can the **relationship between hierarchy and innovation** be shaped productively?
- How do you find and use the **innovative approaches** that already exist in every organization beyond the official rules and processes?
- How do you ensure **shared learning** within the organization?

# Developing Strategies & Markets

**You will learn a view on markets and eco-systems that helps identify and leverage entry points for effective influence; and a comprehensive approach for strategy development that integrates the question of implementation right from the start.**



## What do you take away?

- How do you create a **productive strategy process**?
- How do you **detect current success patterns**, that are hidden, but strategically relevant?
- How do you choose the **right strategic initiative** from a multitude of options?
- How do you **tap into the interests and unarticulated needs** of customers?
- How can you **effectively influence the development** of these ecosystems?
- How do you **ensure alignment** in your own organization when implementing strategy?

# 3 Learning Journeys over 6 months\*

March/April 2025

**Shaping Structures & Cultures**

June 2025

**Leading Transformation & Innovation**

September 2025

**Developing Strategies & Markets**

**Bonus: Free**

**Moderation Training**

\* The three Learning Journeys are connected by the underlying organizational approach, but also work as independent formats. You can start with any learning journey at any time.

# Structure of each of the three learning journeys with interactive digital learning formats

## week 0

1 hr



1-on-1 sparring with Metaplan

*In 1:1 sparring sessions you discuss your organizational challenges and objectives with our program directors*

## week 1

4,5 hrs



Plenary kick off & content session

2hrs



Work on real case in small groups

## week 2

3 hrs



Plenary content session

2hrs



Work on real case in small groups

Learning platform / Video on demand

## week 3

3 hrs



Plenary content session

2hrs



Work on real case in small groups

## week 4

4,5 hrs



Plenary content & closing session

2hrs



Work on real case in small groups

## week 12

1 hr



1-on-1 sparring with Metaplan

# Learning Journey

## Shaping Structures & Cultures

### week 1

**March 17, 2025**

Kick off Session  
1,5 h  
3–4:30 pm CET /  
10 – 11:30 am EDT

### week 1

**March 18, 2025**

Content Session 1  
3 h  
3–6 pm CET /  
10 am – 1 pm EDT

**March 19, 2025**

Case Work 1  
2 h  
3–5 pm CET/  
10 am – 12 pm EDT

### week 2

**March 25, 2025**

Content Session 2  
3 h  
3–6 pm CET /  
10 am – 1 pm EDT

**March 26, 2025**

Case Work 2  
2 h  
3–5 pm CET/  
10 am – 12 pm EDT

ongoing: on-demand self-study on learning platform &  
self-organized peer reflection sessions

### week 3

**April 1, 2025**

Content Session 3  
3 h  
3–6 pm CEST /  
9 am – 12 pm EDT

**April 2, 2025**

Case Work 3  
2 h  
3–5pm CEST /  
9–11 am EDT

### week 4

**April 8, 2025**

Content Session 4  
3 h  
3–6 pm CEST /  
9 am – 12 pm EDT

**April 9, 2025**

Case Rodeo  
2 h  
3–5pm CEST /  
9–11 am EDT

### week 4

**April 10, 2025**

Closing Session  
2 h  
3–5pm CEST /  
9–11 am EDT

# Learning Journey

## Leading Transformation & Innovation

### week 0

**June 4, 2025**

Kick off

1,5 h

3–4:30 pm CEST /

9–10:30 am EDT

### week 1

**June 10, 2025**

Content Session 1

3 h

3–6 pm CEST /

9 am – 12 pm EDT

**June 11, 2025**

Case Work 1

2 h

3–5 pm CEST /

9–11 am EDT

### week 2

**June 17, 2025**

Content Session 2

3 h

3–6 pm CEST /

9 am – 12 pm EDT

**June 18, 2025**

Case Work 2

2 h

3–5 pm CEST /

9–11 am EDT

ongoing: on-demand self-study on learning platform &  
self-organized peer reflection sessions

### week 3

**June 24, 2025**

Content Session 3

3 h

3–6 pm CEST /

9 am – 12 pm EDT

**June 25, 2025**

Case Work 3

2 h

3–5 pm CEST /

9–11 am EDT

### week 4

**July 1, 2025**

Content Session 4

3 h

3–6 pm CEST /

9 am – 12 pm EDT

**July 2, 2025**

Case Rodeo

2 h

3–5 pm CEST /

9–11 am EDT

### week 4

**July 3, 2025**

Closing Session

2 h

3–5 pm CEST /

9–11 am EDT

# Learning Journey

## Developing Strategies & Markets

### week 0

**September 10, 2025**

Kick off

1,5 h

3–4:30 pm CEST /

9–10:30 am EDT

### week 1

**September 16, 2025**

Content Session 1

3 h

3–6 pm CEST /

9 am – 12 pm EDT

**September 17, 2025**

Case Work 1

2 h

3–5 pm CEST /

9–11 am EDT

### week 2

**September 23, 2025**

Content Session 2

2 h

3–6 pm CEST /

9 am – 12 pm EDT

**September 24, 2025**

Case Work 2

2 h

3–5 pm CEST /

9–11 am EDT

ongoing: on-demand self-study on learning platform &  
self-organized peer reflection sessions

### week 3

**September 30, 2025**

Content Session 3

3 h

3–6 pm CEST /

9 am – 12 pm EDT

**October 1, 2025**

Case Work 3

2 h

3–5 pm CEST /

9–11 am EDT

### week 4

**October 6, 2025**

Content Session 4

3 h

3–6 pm CEST /

9 am – 12 pm EDT

**October 7, 2025**

Case Rodeo

2 h

3–5 pm CEST /

9–11 am EDT

### week 4

**October 8, 2025**

Closing Session

2 h

3–5 pm CEST /

9–11 am EDT

**Organizational performance is driven by organizational structures. Change structures, not people - and culture will follow!**

## Participation fees

Each Learning Journey: EUR 3,800 € \*\*

Entire Program: EUR 11,400 € \*\*

The Learning Journeys provide full access to the online learning platform and lifelong membership of the international alumni network.

## Registration

[metaplan.com/executive-program](https://metaplan.com/executive-program)



\*\* plus 19 % VAT [for private citizens and companies subject to German VAT]

## Contact for content- related questions

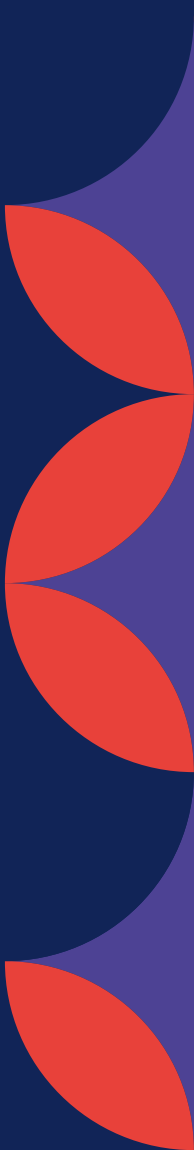


**Mareike Schumacher**  
mareikeschumacher@  
metaplan.com  
+49 174 6921524

## Contact for all organizational matters



**Dirk Gödel**  
dirkgoedel@metaplan.com  
+49 4106 617 189





**Claudia Langen**  
Programmmanagerin  
»Diskursives Change  
Management«

***»Learning involves doing  
[and vice versa].«***

Reginald Revans

## Vita

**Dr. Claudia Langen** ist Volkswirtin und Historikerin. Bevor sie 2014 zu Metaplan kam, arbeitete sie als selbständige Beraterin mit Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen. Ihr berufliches Fundament legte sie im internen Consulting/ M&A bei Bertelsmann. Mit der Bertelsmann Stiftung brachte sie gesellschaftlich relevante Themen voran und übernahm anschließend die Geschäftsführung einer gemeinnützigen Mentoring-Organisation für benachteiligte Kinder und Jugendliche. Aus ihren journalistischen Wanderjahren stammt die Erkenntnis: Alles beginnt mit den richtigen Fragen. Heute berät sie Unternehmen in Strategie- und Veränderungsprojekten und unterstützt Führungskräfte mit individuellen Sparrings.

## Personal interests

Claudia wuchs in Bremen auf und ist nach Lebensstationen im Süden Deutschlands in ihrer Lieblingsstadt Hamburg angekommen. Hier schätzt sie das anregende kulturelle Angebot der Großstadt und die klare Luft beim (Renn-)Radfahren in der Umgebung. Familiäre Bande sind ihr sehr wichtig, etwa die gemeinsamen Unternehmungen mit ihren Söhnen.

**Veränderung  
führen.**

**Diskursives  
Change  
Management**

**Wer  
Organisationen  
nachhaltig  
verändern  
möchte, kann  
das nur mit,  
nicht gegen die  
Organisation  
tun.**

## Deshalb vermittelt dieses Programm Antworten auf die für Change-Manager:innen zentralen Fragen:

- Wie ist meine Organisation strukturiert – und wie verändere ich diese Strukturen?
- Wie beeinflusse ich die Kultur meiner Organisation, wenn ich darüber nicht entscheiden kann?
- Wie nutze ich Projekte, um die Gesamtorganisation voranzubringen?
- Wen muss ich für die Veränderung gewinnen – und wie tue ich das?
- Wie moderiere ich Veränderungsprozesse über Meetings, Workshops und Diskurse?

**Das Programm richtet sich an Change-Manager:innen, an Führungskräfte und Berater:innen, die Organisationen in Change-Prozessen unterstützen möchten.**

# Wie ist das Programm strukturiert?

Vor Beginn der Ausbildung findet ein ausführliches **inhaltliches Vorgespräch** statt.

Teilnehmende lernen **in drei Seminaren** gemeinsam mit Teilnehmenden des Metaplan Professional Programms »Führen und Beraten im Diskurs«; das erhöht die Intensität des Austausch und die Anzahl der Perspektiven.

Das **Seminar »Change kommunizieren«** wird nur im Rahmen dieses Programms angeboten; es ist wie alle Metaplan Seminare auch **einzel buchbar**.

Zusätzlich zu den Seminaren belegen Teilnehmende ein **dreitägiges Kompakttrainings zur Metaplan Moderations-Methode**.

Nach Absolvierung aller Programmbestandteile haben Absolvent:innen Anspruch auf **Anwendungs- und Transfer-Sparring**, das sie entweder als halbtägiges Präsenzsparring oder in Form von fünf 2stündigen Online-Sessions absolvieren können.

# Was macht Seminare der Metaplan Academy aus?

**Betreuungsdichte und Praxisnähe:** Wir arbeiten in Fallgruppen mit max. 6 Teilnehmer:innen – immer betreut von einer Metaplan-Berater:in, die ihre Erfahrungen aus konkreten Beratungsprojekten einbringt.

**Spannende Blicke nach außen:** Wir ergänzen die Seminararbeit durch City-Lights und diskutieren die Seminar-Themen mit Praktiker:innen aus ganz unterschiedlichen Organisationen: Airbus Innovation Lab, Google, Marine Trainings Center, MojoClub, Thalia-Theater, ...

**Wissenschaftliche Exkurse:** Zum Programm gehören Diskussionen mit Fachexpert:innen wie Gabriele Wagner, Stefanie Büchner, André Kieserling, Stefan Kühl u. a.

## Wann findet die Veranstaltung statt?

Die Seminare finden **zwischen September 2025 und Juni 2026** statt. Details und Terminübersicht: [www.metaplan.com/veraenderung-fuehren-diskursives-change-management](http://www.metaplan.com/veraenderung-fuehren-diskursives-change-management)

**Individuelle Absprachen zu Reihenfolge und Besuch einzelnen Programmbestandteile in den Folgejahren sind möglich.**

## Wo findet die Veranstaltung statt?

Alle Seminare finden im **Metaplan Campus in Quickborn** bei Hamburg statt.  
**Metaplan. Goethestraße 16, 25451 Quickborn**

## Wie viel muss ich für meine Teilnahme investieren?

Die Teilnahmegebühr für das Programm beträgt 16.000 Euro (Selbstzahler erhalten 30 % Rabatt und zahlen 11.200 Euro).

Im Programm enthalten sind vier Module, ein dreitägiges Methodentraining und das Transfer-Sparring.

Alternativ zu den Modulen »Organisationen gestalten« und »Kulturen beeinflussen, Führung ermöglichen« kann man die »Lernwoche« buchen.

Die Kosten für die Servicepauschale für das Programm belaufen sich auf 1.110 Euro (100 Euro/Tag bei den Seminaren, 70 Euro/Tag beim Training).

Alle Preise gelten zzgl. MwSt.



## Wer sind meine Ansprechpartner:innen?

**Inhaltliche Fragen** kannst du mit Dr. Claudia Langen oder Jens Kapitzky besprechen.



**Dr. Claudia Langen**

claudialangen@metaplan.com  
+49 152 2192 8898



**Jens Kapitzky**

jenskapitzky@metaplan.com  
+49 152 2440 9519

**Organisatorische Fragen** besprichst du bitte mit Dirk Gödel.



**Dirk Gödel**

dirkgoedel@metaplan.com  
+49 4106 617 189



Metaplan<sup>®</sup> | Leadership & Organization  
Academy



**Wiebke Gronemeyer**  
Programmmanagerin  
»Professional  
Programm«

**»Es gibt im Leben Augenblicke, da die Frage, ob man anders denken kann, als man denkt, und auch anders wahrnehmen kann als man sieht, zum Weiterschauen und Weiterdenken unentbehrlich ist.«**

Michel Foucault

## Vita

**Dr. Wiebke Gronemeyer** (1983) hat Philosophie und Kulturwissenschaften studiert. Vor ihrer Zeit bei Metaplan besetzte sie verschiedene Positionen an der Schnittstelle zwischen Kunst und Wirtschaft in Familienunternehmen, Konzernen, Museen und in der Wissenschaft. Die Verhandlung von komplexen Verständigungs- und Teilhabeprozessen zwischen Stakeholdern mit jeweils starkem Eigeninteresse zieht sich durch ihre gesamte berufliche Laufbahn. Seit 2018 berät sie Kunden zu Organisations- und Strategiefragen, Marktentwicklung und -bearbeitung in den LifeSciences, der pharmazeutischen Industrie, der Technologiebranche und im öffentlichen Sektor.

## Personal interests

Das Zusammenführen verschiedener Stimmen und Meinungen beschäftigt Wiebke auch privat, zum Beispiel in der Vereinsarbeit des elterninitiativ-geführten Kindergartens ihrer Töchter. Ab und zu gibt sie im Orchester mit der Oboe aber gern auch mal selbst den Ton an.



**Jens Kapitzky**

Programmmanager »Professional Programm«

**»Denn was immer Menschen tun, erkennen, erfahren oder wissen, wird sinnvoll nur in dem Maß, in dem darüber gesprochen werden kann.«**

Hannah Arendt, Vita Activa 1960

## **Vita**

**Jens Kapitzky** (geb. 1965) hat nach Ausbildungen zum Buchdrucker und Buchhändler Kommunikationswissenschaft, Germanistik und Politikwissenschaft studiert. Danach war er 15 Jahre beim Klett-Verlag im Bildungsbereich tätig, davon fünf Jahre als Geschäftsführer des Österreichischen Bundesverlages in Wien. 2015 wechselte er Perspektive und Rolle – von der beratenden Führungskraft zum Berater. Seit 2015 ist er Metaplaner, seit 2018 leitet er die Metaplan Academy.

## **Personal interests**

Geboren und aufgewachsen ist Jens in Leipzig. Nach Stationen im Ruhrgebiet und Wien lebt er heute mit seiner Familie wieder dort. Neben Bildung und funktionierenden Organisationen sind Bücher bis heute seine Leidenschaft – und für Lektüre findet sich zu Hause, im Zug oder im Hotel immer eine Stunde.

# Führen und Beraten im Diskurs

# Leading through Understanding:

Wer Organisationen  
führen oder beraten  
möchte, muss ihre  
Dynamiken verstehen.



Im Programm »Führen und Beraten im Diskurs« vermitteln wir **die organisationswissenschaftlichen Grundlagen des Diskursiven Ansatzes** und zeigen, wie man diese wirksam auf die Praxis überträgt. Grundsätzlich und im Detail - immer mit Blick auf konkrete Management-Herausforderungen und entlang der konkreten Fälle von Teilnehmenden.



## An wen richtet sich das Programm?

Wenn du deine eigene **Führungskompetenz weiterentwickeln**, deine **Erfahrungen mit Organisationen reflektieren** und besser verstehen willst, wo **Organisationsgestaltung wirksam ansetzen** kann – dann kann das Professional Program das passende Programm für dich sein, das dich mit anderen Unternehmer:innen, Berater:innen und Manager:innen zusammenbringt.


## Was lernst du?

Ein Organisationsverständnis, das die Strukturen ebenso in den Blick nimmt wie das mikropolitische Geschehen in der Organisation. Ein Führungsverständnis, das aufzeigt, was man gewinnt, wenn man aufhört, Führung mit Hierarchie zu verwechseln. Vor allem aber: Wie man wirksame erste Schritte setzt - und immer wieder die Frage stellt: **Welches Problem möchtest du lösen?**

## Welche Fragen beantwortet das Programm?

- / Welche Begriffe helfen, um Organisationen zu begreifen?
- / Wie ist meine Organisation strukturiert - und wie verändere ich diese Strukturen?
- / Wie beeinflusse ich die Kultur meiner Organisation, wenn ich darüber nicht entscheiden kann?
- / Wie organisiere ich Strategieprozesse, um die Aktionskurse der Zukunft zu bestimmen?
- / Wie kann ich Kunden verstehen, um Märkte zu erschließen?
- / Wie nutze ich Projekte, um die Gesamtorganisation voranzubringen?

Urs Genewein  
Chefarzt,  
Gesundheitszentrum  
Fricktal

A black and white portrait of Urs Genewein, a middle-aged man with short dark hair, smiling broadly. He is wearing a dark, collared shirt. The background is a light, textured grey.

»Metaplan macht es einfach, komplexe organisationale Themen tiefgründig und kontrastreich zu diskutieren. Man kann die Inhalte der Seminare sehr schnell aufnehmen und direkt mit ihnen weiterarbeiten.«

## Was macht es besonders?

**/ Betreuungsdichte und Praxisnähe:** Wir arbeiten in Fallgruppen mit max. 6 Teilnehmer:innen - immer betreut von einer Metaplan-Berater:in, die ihre Erfahrungen aus konkreten Beratungsprojekten einbringt.

**/ Spannende Blicke nach außen:** Wir besuchen Organisationen, um die Seminar-Themen mit Praktiker:innen nochmals neu beleuchten und diskutieren zu können: Airbus Innovation Lab, Google, Marine Trainings Center, MojoClub, Thalia-Theater,...

**/ Wissenschaftliche Fundierung:** Das Programm bietet zahlreiche pointierte Wissenschafts-Exkurse von Professor:innen wie Stefanie Büchner, André Kieserling oder Stefan Kühl.

# Welche Seminare sind Teil des Programms?

## # Organisationen gestalten

Wie analysiert und gestaltet man Organisationsstrukturen und Mikropolitik?

## # Kulturen beeinflussen, Führung ermöglichen

Wie beeinflusst man Organisationskulturen und wie lässt sich Führung neu denken?

## # Lernwoche

Die Inhalte von »Organisationen gestalten« und »Kulturen beeinflussen, Führung ermöglichen« in einem Seminar - alternativ zum Besuch der beiden Einzelseminare!

## # Strategien entwickeln

Wie bestimmt man die Aktionskurse für die Zukunft - gemeinsam mit den relevanten Stakeholdern?

## # Kunden verstehen, Märkte explorieren

Wie erschließt man diskursiv die Entscheidungslogiken von Akteuren?

## # Changeprojekte führen

Wie lassen sich Dynamiken von Veränderungs-Projekten in Organisationen verstehen und nutzen?

Die Reihenfolge der Seminare ist frei wählbar; alle Seminar sind auch einzeln buchbar!

**Für Gesamt-Teilnehmer:innen,  
die ihre Ausbildung noch nicht  
abgeschlossen haben, entfällt  
die Teilnahmegebühr.**

**# Kompakttraining Moderation für  
Metaplan Professionals**

Die Grundlagen der Metaplan-Karten-  
moderation kennenlernen; lernen,  
wie man einen Diskurs in der  
Organisation steuert und Workshops  
klug anlegt.

**# Fall-Supervision für Metaplan  
Professionals**

Als kollegiale:r Berater:in konkrete  
Praxis-Fälle anderer voranbringen  
- oder selbst ein Gestaltungsan-  
liegen einbringen und zur Diskussion  
stellen.

**Bonus**

**Hier kannst du dich vorab  
informieren:**

**# Orientierungs-Session**

Was sind die Grundlagen des diskur-  
siven Ansatzes? Welche Seminare  
gehören zum Professional Programm  
und was kannst du in ihnen jeweils  
lernen?



# Seminar

# # Organisationen

# gestalten



- / Wie kann man Organisationen analysieren?
- / Warum lassen sich Spannungen nicht wegorganisieren?
- / Welche Strukturen passen zu welcher Herausforderung?
- / Und wie kommt man von der Analyse zur Gestaltung?

## Termine 2025

**02.09.2025**

15-17 Uhr

Kick off

Live-Online

**09.09.2025**

15-18 Uhr

Learning Session

Live-Online

**11.09.2025**

**10-19 Uhr**

**Seminar-Tag 1**

**Quickborn/**

**Hamburg**

**12.09.2025**

**09-19 Uhr**

**Seminar-Tag 2**

**mit Citylight**

**Quickborn/**

**Hamburg**

**13.09.2025**

**09-16 Uhr**

**Seminar-Tag 3**

**Quickborn/**

**Hamburg**

**23.09.2025**

15-17 Uhr

Reflexion

Live-Online

## An wen richtet sich das Seminar?

Dieses Seminar ist das Richtige für dich, wenn du deine **Erfahrungen mit Organisationen reflektieren** und **besser verstehen willst**, wo du bei der **Organisationsgestaltung konkret ansetzen** und wie du Anliegen erfolgreich durch die Organisation navigieren kannst.

## Was lernst du?

Ein **wissenschaftlich fundiertes Verständnis der Strukturen einer Organisation**, das sich auf deine eigene Organisation sofort anwenden lässt. **Tools, die dir helfen**, mikropolitische Prozesse zu verstehen und für die Durchsetzung deiner Interessen zu nutzen.

**26.09.2025**

15-17 Uhr

Bonus-Session

Live-Online

## **Was nimmst du mit?**

- / Wie lassen sich die Strukturen einer Organisation beschreiben und begreifen?
- / Was gerät durch die Unterscheidung zwischen Schauseite, Formalität und Informalität in den Blick?
- / Wie hilft es in der Praxis, zwischen Entscheidungswegen, Programmen und Personal zu unterscheiden?
- / Wie lassen sich die Interessen der unterschiedlichen Stakeholder erschließen und verstehen?
- / Warum ist Macht weder gut noch böse - und was leistet Vertrauen?
- / Wo setzt man an, um die Organisation zu verändern?



**Seminar**

**# Kulturen**

**beeinflussen,**

**Führung**

**ermöglichen**

# Kulturen beeinflussen, Führung ermöglichen

- / Was ist Organisationskultur?
- / Warum kann man über sie nicht entscheiden - und wie lässt sich trotzdem Einfluss nehmen?
- / Wie hängen Strukturen und Führung zusammen?
- / Und warum lässt sich nicht am Organigramm ablesen, wer in Führung geht?

## Termine 2025

**11.11.2025**

15-17 Uhr

Kick off

Live-Online

**18.11.2025**

15-18 Uhr

Learning Session

Live-Online

**21.11.2025**

10-19 Uhr

Seminar-Tag 1

mit Citylight

Quickborn/

Hamburg

**22.11.2025**

09-16 Uhr

Seminar-Tag 2

Quickborn/

Hamburg

**02.12.2025**

15-17 Uhr

Reflexion

Live-Online

**05.12.2025**

15-17 Uhr

Bonus-Session

Live-Online

## An wen richtet sich das Seminar?

Dieses Seminar ist das Richtige für dich, wenn du wissen möchtest, wie man etwas so schwer Fassbares wie Kultur doch auf einen Begriff bringen kann, der ins Handeln führt. Oder wenn du verstehen möchtest, was **Führung konkret bedeutet**, wenn das **Bild des heroisch Führenden endlich verabschiedet ist**.

## Was lernst du?

Ein wissenschaftlich fundiertes Verständnis der **informalen Strukturen einer Organisation**, einschließlich der Tools zur Detail-Analyse und zur erfolgreichen Einflussnahme. Ein **organisationskluges Führungsverständnis**, das Manager:innen entlastet und Freiräume für diejenigen schafft, die in kritischen Momenten erfolgreich Einfluss nehmen.



## Was nimmst du mit?

/ Wie lässt sich Kultur als Teil der Strukturen einer Organisation verstehen?

/ Warum ist die Frage nach der Funktion von Kultur so zentral?

/ Wie lässt sich Einfluss auf die Kultur nehmen - und warum ist das nicht in erster Linie eine Frage der Werte?

/ Was leisten Strukturen - und was Führung?

/ Was ist ein Kritischer Moment - und wie lässt er sich für Führungsimpulse nutzen?

/ Was ist die Aufgabe von Führungskräften, wenn auch andere führen sollen?

# Seminar

# # Strategien

# entwickeln



/ Was ist eine Strategie und was leistet sie für die Organisation?

/ Wie legt man einen Strategieprozess an, der die Interessen der relevanten Stakeholder berücksichtigt?

/ Wie leitet man aus strategischen Orientierungen konkrete Entscheidungen ab?

/ Und wie sorgt man für Gefolgschaft und Umsetzung?

## Termine 2025

**14.01.2025**

15-17 Uhr

Kick-off

Live-Online

**21.01.2025**

15-18 Uhr

Learning-Ses-  
sion

Live-Online

**23.01.2025**

10-19 Uhr

Seminar-Tag 1

Quickborn/

Hamburg

**24.01.2025**

09-19 Uhr

Seminar-Tag 2

mit Citylight

Quickborn/

Hamburg

**25.01.2025**

09-16 Uhr

Seminar-Tag 3

Quickborn/

Hamburg

**04.02.2025**

15-17 Uhr

Reflexion

Live-Online

## An wen richtet sich das Seminar?

Dieses Seminar ist das Richtige für dich, wenn du wissen möchtest, wie man als Führungskraft vor strategischen Herausforderungen steht und bestimmen möchte, **wo vorn für dich und deine Organisation ist**. Und wenn du genauer wissen möchtest, welche der unendlichen vielen Strategietools dich bei welchem Prozessschritt besonders wirksam unterstützen - und welche eher nicht.

## Was lernst du?

Ein wissenschaftlich fundiertes Verständnis und in der Praxis bewährtes Vorgehen, das ausgeht von den Interessen der Stakeholder und sich darüber im Klaren ist, dass um die Bestimmung der Strategie in mikropolitischen Auseinandersetzungen gerungen werden muss. Dabei gilt es, die in die Erarbeitung der Strategie einzubeziehen, die sie später auch umsetzen müssen.

## **Was nimmst du mit?**

- / Wie verändert eine neue Strategie die Strukturen der Organisation?
- / Wie lassen sich strategische Stoßrichtungen bestimmen?
- / Wie trifft man kluge strategische Entscheidungen?
- / Wie fasst man die Strategie in eine schlüssige Erzählung - und wie vermittelt man diese?
- / Wen beteiligt man an welchem Prozessschritt?
- / Wie sorgt man dafür, dass sich die Organisation an der Strategie ausrichtet?

worum geht es im Kern?  
ie in  
r Or  
entsc  
kann nicht  
Arnett an der  
Arb

# Seminar

# # Kunden

Informalität ist  
fun  
bef  
die  
dies  
kann  
Gestaltung gewar  
werd

# verstehen,

worum geht es im Kern?  
bei den in der  
ität aufgezeigten  
itäten an  
staltung kann  
Formalität  
er erhöhen  
über gewisse Prämissen  
kann oder darf man aber  
nicht entscheiden

# Märkte

# explorieren

A woman with short blonde hair, wearing a black long-sleeved top and black pants, stands with her left hand on her hip. She is positioned in front of a wall with a grid pattern. The wall has several text snippets, some of which are partially obscured by the large text overlays. The overall aesthetic is professional and modern.

# Kunden verstehen, Märkte explorieren

- / Vor welchen Herausforderungen stehen unsere Kund:innen?
- / Wie werden sich Märkte entwickeln? Wie gewinnt man Erkenntnisse darüber, wie Kund:innen in Zukunft entscheiden werden?
- / Welche Annahmen und Entscheidungsmuster der Kund:innen stecken dahinter?

## Termine 2025

**29.04.2025**

15-17 Uhr

Kick-off

Live-Online

**09.05.2025**

10-19 Uhr

Seminar-Tag 1

Quickborn/

Hamburg

**10.05.2025**

09-16 Uhr

Seminar-Tag 2

Quickborn/

Hamburg

**13.05.2025**

15-17 Uhr

Vorbereitung

Exploration

Live-Online

**03.06.2025**

15-17 Uhr

Auswertung

Exploration

Live-Online

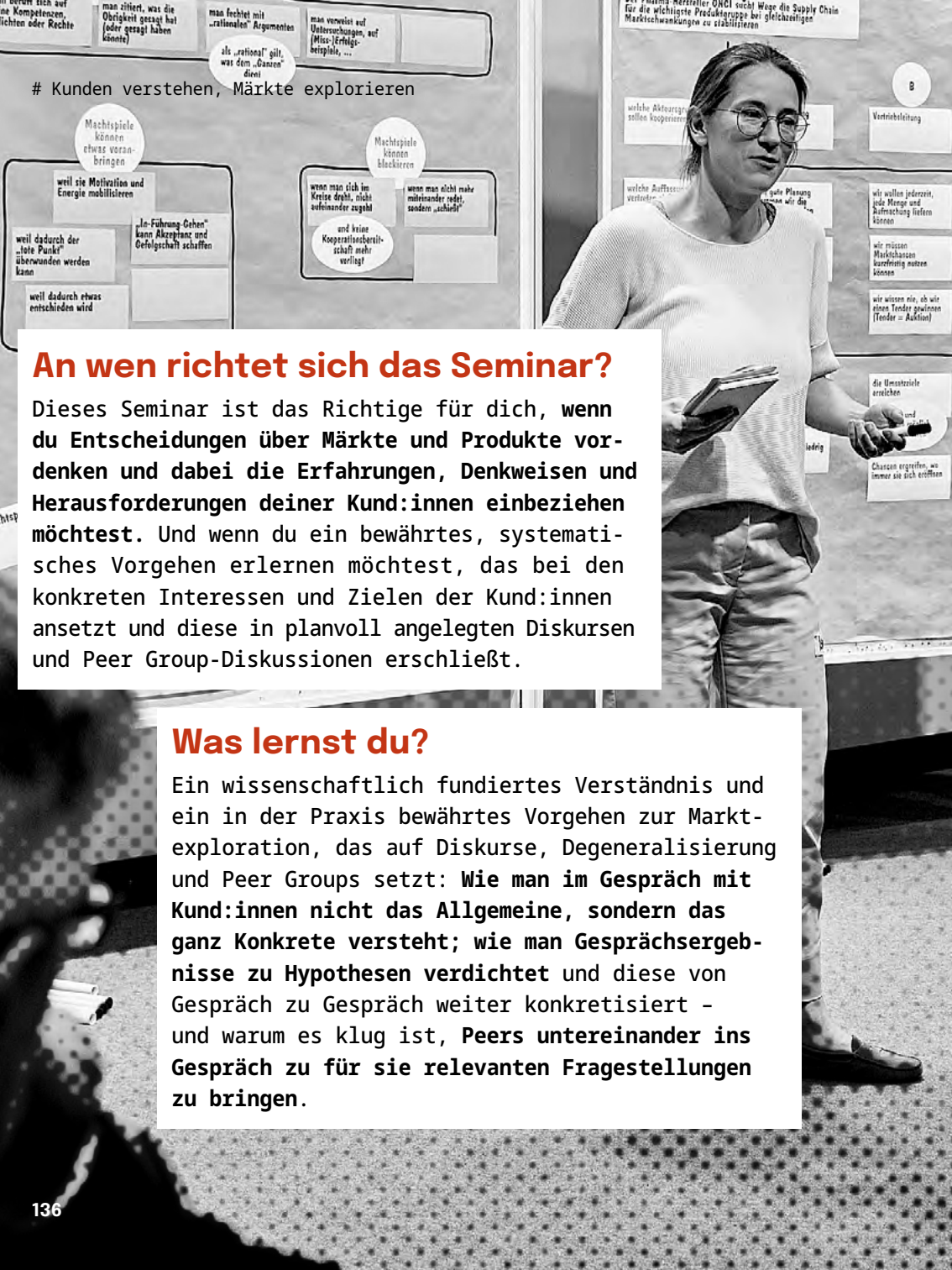
**10.06.2025**

15-17 Uhr

Ergebnis-

Präsentation

Live-Online



## # Kunden verstehen, Märkte explorieren

man zitiert, was die Obrigkeit gesagt hat (oder gesagt haben könnte)

man redet mit „rationalen“ Argumenten

man verweist auf Überzeugungen, auf (Miss-)Erfahrungsbilder, ...

als „rational“ gilt, was dem „Ganzen“ dient

Machtspiele können etwas vorantreiben

weil sie Motivation und Energie mobilisieren

weil dadurch der „tote Punkt“ überwunden werden kann

weil dadurch etwas entschieden wird

„In-Führung-Gehen“ kann Akzeptanz und Gefolgschaft schaffen

wenn man sich im Kreise dreht, nicht aufeinander zugeht

Machtspiele können blockieren

und keine Kooperationsbereitschaft mehr vorliegt

wenn man nicht mehr miteinander redet, sondern „schreit“

welche Akteure sollten kooperieren?

welche Aufgaben verteilen?

gute Planung wie wir die ...

wie wollen jederzeit, jede Menge und Aufrechterhaltung liefern können

wie müssen Machtchancen kurzfristig nutzen können

wie wissen wir, ob wir einen Tender gewinnen (Tender = Auktion)

die Umsetzungsziele erreichen

und

Chancen ergreifen, wo immer sie sich eröffnen

8

Vorbereitung

## An wen richtet sich das Seminar?

Dieses Seminar ist das Richtige für dich, wenn du Entscheidungen über Märkte und Produkte vor-denken und dabei die Erfahrungen, Denkweisen und Herausforderungen deiner Kund:innen einbeziehen möchtest. Und wenn du ein bewährtes, systematisches Vorgehen erlernen möchtest, das bei den konkreten Interessen und Zielen der Kund:innen ansetzt und diese in planvoll angelegten Diskursen und Peer Group-Diskussionen erschließt.

## Was lernst du?

Ein wissenschaftlich fundiertes Verständnis und ein in der Praxis bewährtes Vorgehen zur Markt-exploration, das auf Diskurse, Degeneralisierung und Peer Groups setzt: **Wie man im Gespräch mit Kund:innen nicht das Allgemeine, sondern das ganz Konkrete versteht; wie man Gesprächsergebnisse zu Hypothesen verdichtet und diese von Gespräch zu Gespräch weiter konkretisiert - und warum es klug ist, Peers untereinander ins Gespräch zu für sie relevanten Fragestellungen zu bringen.**

# Kunden verstehen, Märkte explorieren

## Fortsetzung Termine 2025

**13.06.2025**

15-17 Uhr

Reflexion

Live-Online

**17.06.2025**

15-17 Uhr

Bonus-Session

Live-Online

## Was nimmst du mit?

- / Was eigentlich ist ein Markt?
- / Welche Mythen, Dogmen und Fiktionen beeinflussen den Blick auf Markt und Kund:innen?
- / Wer eigentlich ist in einer Organisation dafür zuständig, den Markt zu beobachten und zu verstehen?
- / Wie legt man eine Exploration konkret an – und wie gestaltet man einzelne Explorationsgespräche?
- / Warum sind Peer Group-Gespräche das Fegefeuer der Marktexploration?

# Seminar

# # Changeprojekte

# führen



- / Welche Arten von Projekten gibt es und was leisten sie für eine Organisation?
- / Was gilt es zu beachten, wenn Projekte aufgesetzt werden, um die Strukturen einer Organisation zu verändern?
- / Worauf achten, wenn für Projekte eigene Strukturen geschaffen werden?
- / Wie geht man mit den Wechselwirkungen zwischen Projektlogik und den Erwartungen der Mutter-Organisation um?

## Termine 2025

**24.06.2025**

15-17 Uhr

Kick-Off

Live-Online

**01.07.2025**

15-18 Uhr

Learning-Session

Live-Online

**04.07.2025**

10-19 Uhr

Seminar-Tag 1

Quickborn/

Hamburg

**05.07.2025**

09-16 Uhr

Seminar-Tag 2

Quickborn/

Hamburg

**15.07.2025**

15-17 Uhr

Fall-Session

Live-Online

**18.07.2025**

15-17 Uhr

Reflexion &

Feedback

Live-Online

## An wen richtet sich das Seminar?

Dieses Seminar richtet sich an alle, die Projekte nutzen möchten, um ihre Organisation nach vorn zu bringen. Im Mittelpunkt stehen damit besonders solche Projekte, die zeitlich befristet sind, es mit eher schwer definierbaren Problemen zu tun haben und deren Ziel es ist, die Strukturen der Organisation zu verändern. Wenn du wissen möchtest, **welche Maximen man bei der Anlage und Durchführung solcher Projekte beachten sollte und was es konkret heißt, ein Projekt »agil« abzuwickeln**, dann ist dieses Seminar das richtige für dich!

## Was lernst du?

Ein wissenschaftlich fundiertes und zugleich in der Praxis breit erprobtes Verständnis von Changeprojekten, das auf diskursives Vorgehen achtet und die Tatsache berücksichtigt, dass Projekte eigene Strukturen und Logiken haben, die regelmäßig in einer Spannung zu den Strukturen und Logiken der Mutterorganisation stehen. **Hier lernst du, wie sich diese Dynamik verstehen, analysieren und gestalten lässt.**

## Was nimmst du mit?

- / Welche Form von Projekten gibt es und was bringt eine sorgfältige Unterscheidung?
- / Welche Art von Problemen lassen sich mit welcher Form von Projektmanagement bearbeiten?
- / Wie lassen sich definierte Projektmanagementmethoden von klassischem Wasserfall bis Scrum produktiv nutzen und einsetzen?
- / Wann ist es vorteilhaft, auf die Bearbeitung von Projektthemen in der Linienorganisation zu setzen?
- / Welche Elemente sollte ein Projektplan enthalten, um alle Akteure zu orientieren?

**Seminar**

**# Kompakt-  
training**

**Bonus**

**Moderation für  
Metaplan  
Professionals**

## Infos & Termine



/ Die Kerninhalte rund  
um die Metaplan Modera-  
tion in kompakter Form:  
Entscheidungsfindung  
moderieren, Denkräume  
eröffnen, Diskurse neu  
ausrichten.

## An wen richtet sich das Seminar?

Das Seminar ist dann geeignet für dich, wenn du dich **in kompakter Form mit der praktischen Anwendung der Methode der Metaplan-Moderation vertraut machen möchtest**, die du in den Seminaren des Professional Programms bereits erlebt hast.

## Was lernst du?

- / Wie sorgt man mit guter Moderation dafür, dass Standpunkte offen geäußert und nachhaltige Entscheidungen getroffen werden können?
- / Wie vermögen Workshops Denkräume zu eröffnen, in denen die Beteiligten um gemeinsame Ideen und Lösungen ringen?
- / Wie legt man Diskursstrategien so an, dass verfestigte Denkmuster gelöst werden, um Diskussionen neu auszurichten?

## Was nimmst du mit?

- / Konkretes Handwerkszeug zur sofortigen praktischen Anwendung - seit Jahrzehnten erprobt und kontinuierlich weiterentwickelt.
- / Die Anwendungs-Erfahrungen aus der Bearbeitung konkreter Teilnehmer:innen-Fälle.
- / Hinweise und Materialien zur inhaltlichen Vertiefung.
- / Die Dokumentation der Inhalte und Diskussionen inkl. der Bearbeitung der bearbeiteten Fälle der Teilnehmer:innen.

# Seminar

# # Fall-

# Supervision

Bonus



/ Alles Gelernte muss  
sich in der praktischen  
Anwendung bewähren. Du  
kannst ein konkretes  
Gestaltungsanliegen aus  
deiner Praxis einbringen  
oder als kollegiale  
Berater:in mithelfen,  
die Fällen der anderen  
voranzubringen!

## An wen richtet sich das Seminar?

Dieses Seminar ist das richtige für dich, wenn du den **diskursiven Ansatz auf konkrete Fälle anwenden möchtest** - frei von thematischen Vorgaben, wie sie in den Seminar-Modulen gelten und so ausführlich, wie das jeweilige Anliegen es erfordert.

## Was lernst du?

- / Wie klärt man das Gestaltungsanliegen und die Interessen der beteiligten Stakeholder?
- / Welche Tools, Methoden und Prozesse eignen sich, das Anliegen voranzubringen?
- / Wie legt man den entsprechenden Prozess in der eigenen Organisation oder beim Kunden an?
- / Was sind die nächsten konkreten Schritte, die man gehen sollte?
- / Welche Aspekte sollte man im Blick behalten, welche Konsequenzen vordenken?

## Was nimmst du mit?

- / Intensive Erfahrungen in der Anwendung des diskursiven Ansatzes auf konkrete Gestaltungsanliegen.
- / Neue Vorgehensweisen und Tools für die Bearbeitung eines Falls.
- / Hinweise und Materialien zur inhaltlichen Vertiefung.
- / Die Dokumentation der Inhalte und Diskussionen inkl. der Bearbeitung der bearbeiteten Fälle der Teilnehmer:innen.
- / Neue Kontakte zu Metaplan Professionals und Chancen zum intensiven Erfahrungsaustausch, auch über das Seminar hinaus.

## Organisationen gestalten

02.09.2025, 15-17 Uhr  
Kick off, Live-Online

09.09.2025, 15-18 Uhr  
Learning Session  
Live-Online

11.09.2025, 10-19 Uhr  
Seminar-Tag 1  
Quickborn/Hamburg

12.09.2025, 09-19 Uhr  
Seminar-Tag 2  
mit Citylight  
Quickborn/Hamburg

13.09.2025, 09-16 Uhr  
Seminar-Tag 3  
Quickborn/Hamburg

23.09.2025, 15-17 Uhr  
Reflexion, Live-Online

26.09.2025, 15-17 Uhr  
Bonus-Session,  
Live-Online

## Kulturen beeinflussen, Führung ermöglichen

11.11.2025, 15-17 Uhr  
Kick off, Live-Online

18.11.2025, 15-18 Uhr  
Learning Session  
Live-Online

21.11.2025, 10-19 Uhr  
Seminar-Tag 1  
mit Citylight  
Quickborn/Hamburg

22.11.2025, 09-16 Uhr  
Seminar-Tag 2  
Quickborn/Hamburg

02.12.2025, 15-17 Uhr  
Reflexion, Live-Online

05.12.2025, 15-17 Uhr  
Bonus-Session, Live-  
Online

## Lernwoche

27.11.2025, 15-17 Uhr  
Kick off, Live-Online

04.12.2025, 15-18 Uhr  
Learning Session  
Live-Online

09.12.2025, 10-19 Uhr  
Seminar-Tag 1  
Quickborn/Hamburg

10.12.2025, 09-19 Uhr  
Seminar-Tag 2  
mit Citylight  
Quickborn/Hamburg

11.12.2025, 09-19 Uhr  
Seminar-Tag 3  
Quickborn/Hamburg

12.12.2025, 09-16 Uhr  
Seminar-Tag 4  
mit Citylight  
Quickborn/Hamburg

13.12.2025, 09-16 Uhr  
Seminar-Tag 5  
Quickborn/Hamburg

16.01.2026, 15-17 Uhr  
Reflexion  
Live-Online

**Hinweis:**  
Die Lernwoche enthält  
die Inhalte der ersten  
beiden Seminare.

### Strategien entwickeln

14.01.2025, 15-17 Uhr  
Kick-off, Live-Online

21.01.2025, 15-18 Uhr  
Learning-Session,  
Live-Online

23.01.2025, 10-19 Uhr  
Seminar-Tag 1  
Quickborn/Hamburg

24.01.2025, 09-19 Uhr  
Seminar-Tag 2  
mit Citylight  
Quickborn/Hamburg

25.01.2025, 09-16 Uhr  
Seminar-Tag 3  
Quickborn/Hamburg

04.02.2025, 15-17 Uhr  
Reflexion, Live-Online

07.02.2025, 15-17 Uhr  
Bonus-Session,  
Live-Online

### Kunden verstehen, Märkte explorieren

29.04.2025, 15-17 Uhr  
Kick-off, Live-Online

09.05.2025, 10-19 Uhr  
Seminar-Tag 1  
Quickborn/Hamburg

10.05.2025, 09-16 Uhr  
Seminar-Tag 2  
Quickborn/Hamburg

13.05.2025, 15-17 Uhr  
Vorbereitung  
Exploration,  
Live-Online

03.06.2025, 15-17 Uhr  
Auswertung  
Exploration,  
Live-Online

10.06.2025, 15-17 Uhr  
Ergebnis-Präsentation,  
Live-Online

13.06.2025, 15-17 Uhr  
Reflexion, Live-Online

17.06.2025, 15-17 Uhr  
Bonus-Session,  
Live-Online

### Changeprojekte führen

24.06.2025, 15-17 Uhr  
Kick-Off, Live-Online

01.07.2025, 15-18 Uhr  
Learning-Session,  
Live-Online

04.07.2025, 10-19 Uhr  
Seminar-Tag 1  
Quickborn/Hamburg

05.07.2025, 09-16 Uhr  
Seminar-Tag 2  
Quickborn/Hamburg

15.07.2025, 15-17 Uhr  
Fall-Session,  
Live-Online

18.07.2025, 15-17 Uhr  
Reflexion & Feedback,  
Live-Online

Die Reihenfolge  
der Seminare ist  
frei wählbar;  
alle Seminare  
sind auch einzeln  
buchbar!

### Online- Begleitung

Das Programm wird über die Metaplan Lern-Plattform begleitet: Reader, Lern-Videos, Zusatzmaterialien, Protokolle aller Seminar-teile sowie Mitschnitte der Online-Sessions werden dort für alle Teilnehmenden bereitgestellt.

### Kompakttraining

#### Moderation

Präsenztermin /  
mind. 6 Teilnehmende

Vermittelt werden Basics zu Moderationstechniken, Workshop-Gestaltung und Diskursführung

07.04.2025, 9-18 Uhr

Seminar-Tag 1

Quickborn/Hamburg

08.04.2025, 9-18 Uhr

Seminar-Tag 2

Quickborn/Hamburg



### Fallsupervision

Live-Online /  
mind. 6 Teilnehmende

04.03.2025, 15-17 Uhr  
Kick-Off, Live-Online

06.03.2025, 09-12 Uhr  
Session 1  
Live-Online

06.03.2025, 14-17 Uhr  
Session 2  
Live-Online

07.03.2025, 09-12 Uhr  
Session 3  
Live-Online

07.03.2025, 14-15:30 Uhr  
Session 4  
Live-Online



Mehr Informationen unter  
[metaplan.com/fuehren-und-beraten-im-diskurs](https://metaplan.com/fuehren-und-beraten-im-diskurs)

A black and white halftone portrait of a woman with dark hair, looking slightly to the right. The image is partially obscured by a dark horizontal bar at the bottom.

**Anja Heins**  
Strategic Solutions Director,  
Aon Assessments Sverige

»Die Metaplaner:innen schaffen es, jeden einzelnen auch auf persönlicher Ebene willkommen zu heißen. Das macht eine fantastische Stimmung in der gesamten Gruppe aus.«

## Wo?

Alle Seminare finden im **Metaplan Campus in Quickborn** bei Hamburg statt.

## Teilnahmegebühren

### **Gesamtteilnahme**

Die Gesamtkosten für das Professional Programm betragen 20.150 Euro (Selbstzahler erhalten 30 % Rabatt und zahlen 14.105 Euro). Im Gesamtprogramm sind fünf Module enthalten; davon zwei Module à 3 Präsenztage und drei Module à 2 Präsenztage. Alternativ zu den Modulen »Organisationen gestalten« und »Kulturen beeinflussen, Führung ermöglichen« kann man die »Lernwoche« buchen; diese bietet alle Inhalte in fünf Präsenztagen.

### **Einzelne Module**

Alle Seminare sind auch individuell buchbar. Seminare mit drei Präsenztagen kosten je 4.700 Euro (Selbstzahler 3.290 Euro), Seminare mit zwei Präsenztagen je 3.750 Euro (Selbstzahler 3.375 Euro), die Kosten für die Fall-Supervision betragen 1.700 Euro (für Gesamt-Teilnehmer:innen, die ihre Ausbildung noch nicht abgeschlossen haben, entfällt die Teilnahmegebühr). Die Lernwoche mit fünf Präsenztagen kostet 8.250 Euro (Selbstzahler 5.775 Euro).

### **Verpflegung**

Hinzu kommt eine Servicepauschale von 105 Euro pro Tag. Die Kosten für die Servicepauschale des Gesamtprogramms belaufen sich auf 1.470 Euro. Alle Preise gelten zzgl. MwSt.



**Informationen zu unseren Denkräumen**

## Wem stelle ich inhaltliche Fragen?



**Dr. Wiebke Gronemeyer**

wiebkegronemeyer@metaplan.com  
+49 152 5640 3988



**Jens Kapitzky**

jenskapitzky@metaplan.com  
+49 152 2440 9519

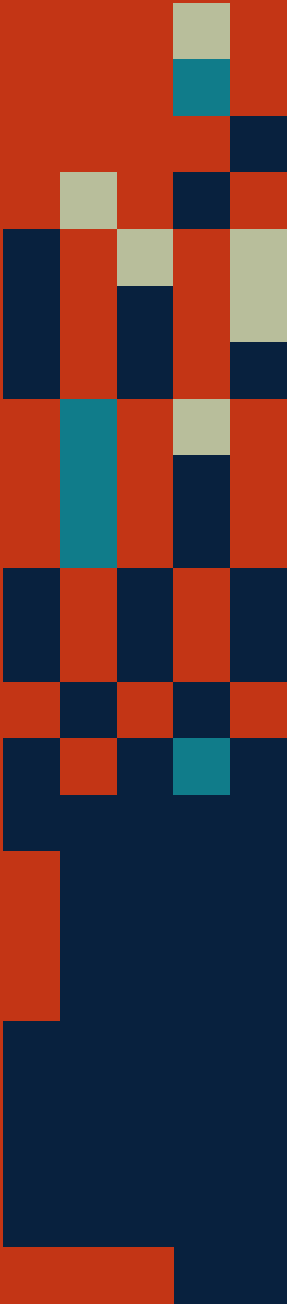
## Wem stelle ich organisatorische Fragen?



**Dirk Gödel**

dirkgoedel@metaplan.com  
+49 4106 617 189

Metaplan® | Leadership & Organization  
Academy



es  
swas  
Master  
es  
for

es Was Masterclass

Masterclass

**Innovation &  
Organisation**

**Innovation ist eines der Themen, über die sehr viel gesprochen wird, die aber schwer zu greifen sind.**

**Auf die Frage, was denn eigentlich eine Innovation ist, gibt es irritierend vielfältige Antworten. Mal geht es um innovative Produkte, mal um neue Prozesse oder Geschäftsmodelle.**

**Klar scheint jedenfalls zu sein: Mit innovativen Ideen fängt die Arbeit erst an, denn wenn sie umgesetzt werden sollen, müssen sie zunächst innerhalb einer Organisation durchgesetzt werden.**



## **An wen richtet sich das Seminar?**

Du möchtest verstehen, warum aus guten Ideen nur dann Innovationen werden, wenn es gelingt, innerhalb der eigenen Organisation die richtigen Akteur:innen in kluge Diskurse zu verwickeln, um so Strukturen und Prozesse zu verändern?

**Dann lernst du in diesem Seminar, wo du ansetzen kannst und worauf es zu achten gilt.**

## **Was lernst du?**

- Wie hängen sozialer Wandel und Innovation zusammen?
- Welche Phasen lassen sich in einem Innovationsprozess unterscheiden – und welche Phänomene geraten dabei in den Blick?
- Wie hängen Innovation und informale Strukturen zusammen?
- Wie lassen sich Innovationsprozesse klug aufsetzen?
- Wie lassen sich Innovationsprozesse klug führen?
- Wie schafft man Strukturen, die Innovationen unterstützen?

## Was nimmst du mit?

- Wissenschaftlich fundiertes Handwerkszeug für Analyse und Anwendung.
- Hinweise und Materialien zur inhaltlichen Vertiefung.
- Die Dokumentation der Inhalte und Diskussionen inkl. der Bearbeitung der Fälle der Teilnehmer:innen.
- Neue Kontakte, die dein persönliches Netzwerk erweitern.
- Das Metaplan-Zertifikat für deine Seminar-Teilnahme.



## Was macht das Seminar aus?

- **Die Übertragung der Inhalte beginnt bereits im Seminar:** Wir arbeiten an konkreten Teilnehmer:innen-Fällen.
- **Betreuungsdichte und Praxisnähe:** Wir arbeiten im Plenum und mit kleinen Gruppen (max. 6 Teilnehmer:innen – jeweils betreut von eine:r Metaplaner:in).
- **Das Seminar wird über die Metaplan-Lernplattform begleitet.** Dort werden Materialien zur Vor- und Nachbereitung sowie die Dokumentation der Masterclass bereitgestellt.

## **Wann und wo?**

07.10.-08.10.2025

Quickborn/Hamburg

## **Wie viel?**

Teilnahmegebühr 2.250 Euro

zzgl. 190 Euro Verpflegungspauschale

Gesamtpreis 2.903,60 Euro

inkl. 19 % MwSt.

## **Wo melde ich mich an?**

[metaplan.com/](https://metaplan.com/)

masterclass-innovation



## Wem stelle ich inhaltliche Fragen?



**Finn-Rasmus Bull**

finn-rasmusbull@metaplan.com

+49 162 209 2921

## Wem stelle ich organisatorische Fragen?



**Uta Kohl**

utakohl@metaplan.com

+49 4106 617 183



Metaplan<sup>®</sup> | Leadership & Organization  
Academy

**Masterclass**

**Verwaltungs-  
innovation**

**Verwaltungen stehen gegenwärtig vor einer Reihe von Herausforderungen. Neben der fortschreitenden Digitalisierung werden sie auch mit weitergehenden Leistungserwartungen aus Politik und Gesellschaft konfrontiert. Gemeinsame Fluchtpunkte dieser Erwartungen sind z. B. die Etablierung einer konsequenten Service-Orientierung, die Verkürzung von Bearbeitungszeiten und auch die Gestaltung möglichst unbürokratischer Verfahren.**

**All dies macht Innovationen in der Verwaltung erforderlich. Und das heißt: die Organisation Verwaltung zu gestalten. Die Erwartungshaltung an die Führungskräfte der Verwaltung ist es dabei, diesen Weg gut aufzugleisen und auch zu steuern. Gleichzeitig sind die Verwaltungsorganisationen auf diese Veränderungsvorhaben aber häufig nicht gut vorbereitet.**

## An wen richtet sich das Seminar?

Das Seminar richtet sich an Mitarbeitende in Verwaltungsorganisationen, die Führungs- oder Projektleitungsfunktionen innehaben und Innovation in ihren Organisationen vorantreiben wollen.

Es dient außerdem dem Austausch mit Gleichgesinnten über die Frage, wie man Verwaltungsinnovation organisationsklug gestalten kann.

## Was lernst du?

- Die Besonderheiten und Herausforderungen des Organisationstyps Verwaltung verstehen.
- Die wesentlichen Gestaltungshebel identifizieren und an konkreten Fallbeispielen verproben.
- Kollegiale Fallberatung in der Peergroup erleben und erlernen.

## Was nimmst du mit?

- Was zeichnet Verwaltungen als einen besonderen Typ von Organisation aus?
- Wie kann man die Unterstützung politischer Entscheidungsträger:innen gewinnen – für Fragen einer gut funktionierenden Verwaltung?
- Worauf kommt es an, damit Innovationen im Organisationstyp Verwaltung wirksam werden können?
- Wie gelingt es, Veränderungsvorhaben so zu führen, dass sie nachhaltig Wirkung entfalten?
- Wie lassen sich politische und fachliche Perspektiven gut ausbalancieren?
- Wie könnte man als Verwaltung strategisch agieren – und dadurch die politische Entscheidungsfindung unterstützen?



## Was macht das Seminar aus?

- Der Lerneffekt der Inhalte entsteht bereits im Seminar: Wir arbeiten an konkreten Teilnehmer:innen-Fällen und schaffen so eine besonders gute Übertragbarkeit organisations-soziologischer Modelle auf die Praxis.
- Wir arbeiten im Plenum und mit kleinen Gruppen, um Praxisnähe und Input besonders effektiv miteinander zu verzahnen.

## **Wann und wo?**

21.05.-22.05.2025

Berlin

## **Wie viel?**

Teilnahmegebühr 1.890 Euro

zzgl. 120 Euro Verpflegungspauschale

Gesamtpreis 2.391,90 Euro

inkl. 19 % MwSt.

## **Wo melde ich mich an?**

[metaplan.com/](https://metaplan.com/)

masterclass-verwaltungsinnovation



## Wem stelle ich inhaltliche Fragen?



Julia Borggräfe  
juliaborggraefe@metaplan.com  
+49 162 8893265



Sven Kette  
svenkette@metaplan.com  
+49 172 6651638

## Wem stelle ich organisatorische Fragen?



Christine Kniephoff  
christinekniephoff@metaplan.com  
+49 4106 617 173

The background of the image is a solid yellow color. A large black triangle is positioned in the upper left, pointing downwards. In the bottom right corner, there is a pattern of thin, parallel, light-colored lines forming a triangular shape that points towards the center.

Metaplan<sup>®</sup> | Leadership & Organization  
Academy

Masterclass

**Führen und**

**Auswerten von**

**Kunden-**

**gesprächen in**

**Beratungsprojekten**

**Wie Sorge ich im nächsten Kundenworkshop für einen produktiven Diskurs? Welche Fragen sollten wir dort vertieft durchdenken? Wie kann ich vorab in Vorgesprächen die unterschiedlichen Perspektiven der Stakeholder erheben? Wie werte ich solche Vorgespräche aus – und wie wird daraus ein produktiver Workshop-Input? Wenn du als Berater:in auch immer wieder vor solchen und ähnlichen Fragen stehst, dann ist diese Masterclass die richtige Veranstaltung für dich!**



## An wen richtet sich das Seminar?

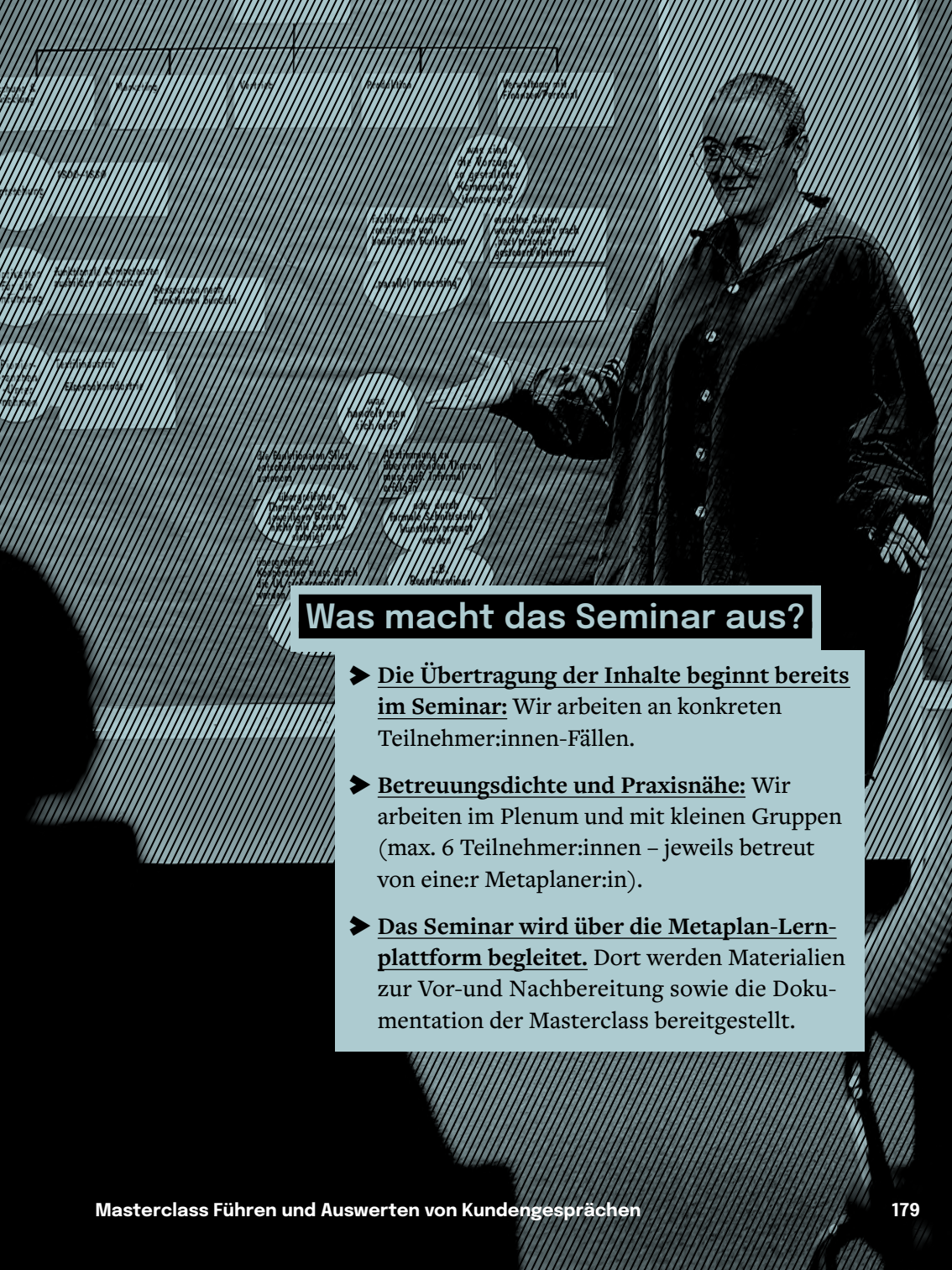
Dieses Seminar richtet sich vor allem an Beraterinnen und Berater, die in ihrer Arbeit auf Diskurse setzen und regelmäßig mit der Kombination von Einzelgesprächen und Workshop-Diskussionen arbeiten. Das Seminar dient dem Austausch mit Gleichgesinnten über die Frage, wie man Beratungsprojekte mit Hilfe gut vorbereiteter und klug geführter Kundengespräche voranbringt und dafür sorgt, dass die richtigen Akteure die richtigen Fragen in der richtigen Tiefe durchdenken.

## Was lernst du?

Ein organisationswissenschaftlich fundiertes und langjährig bewährtes Verständnis der Führung von Beratungsprojekten. Tools und Methoden zur Vorbereitung und Durchführung von Kundengesprächen, zur Auswertung der Gesprächsergebnisse und zu Möglichkeiten der Aufbereitung solcher Auswertungen beispielsweise als Input für Meetings oder Kundenworkshops.

## Was nimmst du mit?

- Warum sind Vorgespräche zentral für die Vorbereitung und Durchführung eines produktiven Kunden-Workshops – welche Funktion haben sie dabei?
- Wie bereitet man Kundengespräche vor – und welche Rolle spielt dabei ein Gesprächsleitfaden?
- Wie lassen sich Kundengespräche visualisieren?
- Was sind die zentralen Kriterien für die Auswertung und Zusammenfassung einer Gesprächsfolge?
- Wie entsteht aus einer Gesprächsfolge ein Input, der produktive Interaktion auslöst?
- Materialien zur inhaltlichen Vertiefung sowie die Dokumentation der Inhalte und Diskussionen inkl. der Bearbeitung der bearbeiteten Fälle der Teilnehmer:innen.



## Was macht das Seminar aus?

- **Die Übertragung der Inhalte beginnt bereits im Seminar:** Wir arbeiten an konkreten Teilnehmer:innen-Fällen.
- **Betreuungsdichte und Praxisnähe:** Wir arbeiten im Plenum und mit kleinen Gruppen (max. 6 Teilnehmer:innen – jeweils betreut von eine:r Metaplaner:in).
- **Das Seminar wird über die Metaplan-Lernplattform begleitet.** Dort werden Materialien zur Vor- und Nachbereitung sowie die Dokumentation der Masterclass bereitgestellt.

## **Wann und wo?**

11.09.-12.09.2025

CASINO FUTUR, Bremen

## **Wie viel?**

Teilnahmegebühr 2.250 Euro

zzgl. 190 Euro Verpflegungspauschale

Gesamtpreis 2.903,60 Euro

inkl. 19 % MwSt.

## **Wo melde ich mich an?**

[metaplan.com/](https://metaplan.com/)

masterclass-kundengespräche-in-  
beratungsprojekten



## Wem stelle ich inhaltliche Fragen?



Jens Kapitzky  
jenskapitzky@metaplan.com  
+49 152 2440 9519



Dr. Wiebke Gronemeyer  
wiebkegronemeyer@metaplan.com  
+49 152 5640 3988

## Wem stelle ich organisatorische Fragen?



Uta Kohl  
utakohl@metaplan.com  
+49 4106 617 183

The background of the image is a light blue gradient. A large black triangle is positioned in the upper left, pointing downwards. In the bottom right corner, there is a triangular area filled with fine, parallel white lines.

Metaplan<sup>®</sup> | Leadership & Organization  
Academy

Masterclass

**Purpose, Werte &**

**Leitbildarbeit**

**Was gibt einer Organisation Orientierung, woran richten sich die Mitarbeitenden aus? Als Antwort hört man immer wieder: am Purpose! Oder jedenfalls an gemeinsamen Werten. Zugleich erlebt man immer wieder Organisationen, deren Alltag sich weitab von den verlautbarten Werten abspielt: auf der Webseite Purpose, im Meeting Zynismus ... Was kann man tun, um trotzdem für Orientierung zu sorgen, was hat das mit der Schauseite der Organisation zu tun und was leisten dabei gut strukturierte Leitbildprozesse?**

## An wen richtet sich das Seminar?

Du möchtest verstehen, wie Purpose, Werte und Leitbildprozesse zusammenhängen, wie man wirksame interne Entwicklungsprozesse aufsetzt, welche Funktion die Schauseite für eine Organisation hat und wie man sie wirksam bespielt? Dann freuen wir uns auf die Arbeit mit dir in diesem Seminar!

## Was lernst du?

- Welche Rolle spielen Purpose und Werte im Alltag der Organisation?
- Welche Funktion hat die Schauseite für eine Organisation?
- Wie legt man einen wirksamen Leitbildprozess an?
- Wer sollte an einem solchen Prozess beteiligt werden?
- Wie sorgt man dafür, dass Werte Relevanz in der Organisation entfalten?

## Was nimmst du mit?

- Wissenschaftlich fundiertes Handwerkszeug für Analyse und Anwendung.
- Konkrete Prozessbeschreibungen und Handlungsoptionen.
- Hinweise und Materialien zur inhaltlichen Vertiefung.
- Die Dokumentation der Inhalte und Diskussionen inkl. der Bearbeitung der bearbeiteten Fälle der Teilnehmer:innen.
- Neue Kontakte, die dein persönliches Netzwerk erweitern.
- Das Metaplan-Zertifikat für deine Seminar-Teilnahme.



## Was macht das Seminar aus?

- **Es wird an konkreten Teilnehmer:innen-Fällen gearbeitet** – denn die Umsetzung der Inhalte beginnt bereits im Seminar, nicht erst danach!
- Das Seminar findet im Metaplan-Campus in Quickborn bei Hamburg statt – denn **optimale Arbeitsbedingungen unterstützen produktive Diskussionen und gemeinsames Lernen!**
- **Alle Seminare werden über die Metaplan-Lernplattform begleitet.** Dort werden Materialien zur Vor- und Nachbereitung sowie die Dokumentationen der einzelnen Seminar-Veranstaltungen bereitgestellt.

## **Wann und wo?**

16.07.-17.07.2025

Quickborn/Hamburg

## **Wie viel?**

Teilnahmegebühr 2.250 Euro

zzgl. 190 Euro Verpflegungspauschale

Gesamtpreis 2.903,60 Euro

inkl. 19 % MwSt.

## **Wo melde ich mich an?**

[metaplan.com/](https://metaplan.com/)

[masterclass-purpose-values](https://metaplan.com/masterclass-purpose-values)



## Wem stelle ich inhaltliche Fragen?



Jens Kapitzky  
jenskapitzky@metaplan.com  
+49 152 2440 9519



Dr. Claudia Langen  
claudialangen@metaplan.com  
+49 152 2192 8898

## Wem stelle ich organisatorische Fragen?




Uta Kohl  
utakohl@metaplan.com  
+49 4106 617 183

The background of the image is a light peach color. A large black triangle is positioned on the left side, pointing upwards. In the bottom right corner, there is a smaller triangle filled with fine, parallel white lines. The logo text is located in the bottom left area, overlapping the black triangle.

Metaplan<sup>®</sup> | Leadership & Organization  
Academy



**Elisabeth**



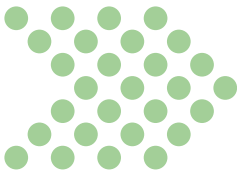
Training

# Visuelle Rhetorik

In einer Welt voller bunter Karten, Post-its und Kacheln konkurrieren Wort und Bild. In so manchen Workshops kann man den Eindruck gewinnen, die visuelle Darstellung irritiere aber eher, als dass sie Orientierung schafft.

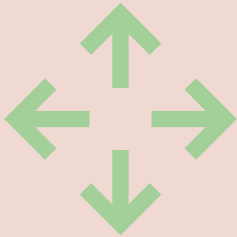
Doch genau das ist die Aufgabe einer visuellen Rhetorik: **Sie soll in diskursiven Situationen das gesprochene Wort unterstützen.** Dort, wo Ideen gewonnen und Entscheidungen durchdacht werden, bedient man sich visueller Mittel, um Interaktionsteilnehmer:innen ins Denken zu bringen – egal ob virtuell oder analog und unabhängig von der Wahl der Tools.

# An wen richtet sich das Training?



Du möchtest verstehen, welche Prinzipien gute Visualisierungen in analogen und digitalen Interaktionsformaten ausmachen? Dann lernst Du in diesem Training, **wie Visualisierung die Vermittlung von Inhalten erleichtern und unterstützen kann** – im analogen wie auch im virtuellen Setting.

# Welche Fragen stehen im Mittelpunkt?

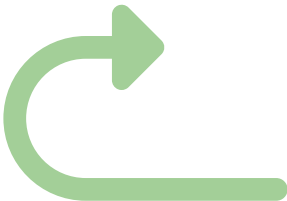


- Welche Visualisierungs-Maximen sind nützlich, um Inhalte zu strukturieren?
- Welchen Kompositionsregeln sollte man bei der Visualisierung folgen?
- Wie wählt man visuelle Elemente gut aus?
- Welche visuellen Pfade kann man anlegen, um die Gespräche zu leiten?
- Wie geht man mit der Fülle der Tools im virtuellen Arbeitszusammenhang um?
- Welchen Unterschied macht es, Inhalte vorzubereiten oder ad hoc das Gespräch schriftlich aufzufangen?

# Was nimmst du mit?



- Das Metaplan-Zertifikat für deine Teilnahme am Training.
- Die Dokumentation der Inhalte und Diskussionen.
- Möglichkeiten zum kollegialen Austausch zu den eigenen Erfahrungen.
- Übungen an konkreten Anwendungsfällen.
- Technikübergreifende Hinweise und Materialien zur inhaltlichen Vertiefung.
- Konkretes Handwerkszeug aus der Schatzkiste der Metaplan-Visualisierungstechnik.



# Wann und wo?

20.05.2025 & 22.05.2025

1 Präsenztage, 1 Online-Session

Quickborn/Hamburg, Live-Online

# Wie viel?

Teilnahmegebühr 1.400 Euro

zzgl. 75 Euro Verpflegungspauschale

Gesamtpreis 1.755,25 Euro

inkl. 19 % MwSt.

# Wo melde ich mich an?

[metaplan.com/training-visuelle-rhetorik](https://metaplan.com/training-visuelle-rhetorik)



# Wem stelle ich inhaltliche Fragen?



**Dr. Wiebke Gronemeyer**

wiebkegronemeyer@metaplan.com

+49 152 5640 3988

# Wem stelle ich organisatorische Fragen?



**Uta Kohl**

utakohl@metaplan.com

+49 4106 617 183



# Metaplan Kompakttraining

**Moderation,  
Workshopgestaltung,  
Diskursführung**





**Inhalt**

# Moderation, Workshop- gestaltung, Diskursführung

Das Training vermittelt in drei Tagen die zentralen Metaplan-Interaktionstechniken und macht deutlich: Diskurse setzen schon vor dem Workshop ein und führen über sein Ende hinaus! Gut angelegte Kontraktgespräche, orientierende Sondierungsgespräche und durchdachte Workshop-Dramaturgien stehen deshalb im Zentrum des Trainings.

# An wen richtet sich das Seminar?

Das Kompakttraining wurde für diejenigen konzipiert, die die Metaplan-Methode komprimiert, aber mit Raum für Übung und Reflexion kennenlernen oder auffrischen möchten.



# Was lernst du?

- Welche grundlegenden Interaktionstechniken braucht es, um Teilnehmer:innen miteinander ins Gespräch zu bringen?
- Wie entwickelt man eine Workshop-Dramaturgie mit präzisen Fragestellungen, effizienter Kleingruppenarbeit, Aussprache und Ergebnissicherung?
- Wie klärt man als Moderator:in Widersprüche und Meinungsunterschiede zwischen Teilnehmer:innen?
- Wie legt man einen Diskursleitfaden an und bestimmt geeignete Diskursanlässe und Interventionen?
- Wie setzt man die 3-Schritte-Vorgehensweise (Auftragsklärung & Zielfestlegung – Sondierungsgespräche – Workshop-Durchführung) konkret um?

# Wann und wo?

**25.03.–27.03.2025**

**Stuttgart**

Di 25.03.2025

10–19 Uhr

Di 26.03.2025

09–18 Uhr

Di 27.03.2025

08:30–17:30 Uhr

**21.05.–23.05.2025**

**CASINO FUTUR,**

**Bremen**

Mi 21.05.2025

10–19 Uhr

Do 22.05.2025

09–18 Uhr

Fr 23.05.2025

08:30–17:30 Uhr

**24.09.–26.09.2025**

**Quickborn/Hamburg**

Mi 24.09.2025

10–19 Uhr

Do 25.09.2025

09–18 Uhr

Fr 26.09.2025

08:30–17:30 Uhr

**02.12.-04.12.2025**

**Quickborn/Hamburg**

Di 02.12.2025

10-19 Uhr

Mi 03.12.2025

09-18 Uhr

Do 04.12.2025

08:30-17:30 Uhr

Special

Alle Absolvent:innen des Trainings können anschließend noch an zwei regelmäßig angebotenen Online-Sessions teilnehmen.

**Tool-Session:**

der Kern der digitalen Moderation inkl. geeigneter technischer Hilfsmittel

**Orientierungs-Session:**

Fragen und Antworten sowie gemeinsame Reflektion zur Metaplan Moderations- und Diskursmethode.

# Wie viel?

Teilnahmegebühr 2.300,00 €  
zzgl. 225,00 € Verpflegungspauschale  
Gesamtpreis 3.004,75 € inkl. 19% MwSt.

bzw CHF 2'300,00  
zzgl. CHF 225,00 Verpflegungspauschale  
Gesamtpreis CHF 2'729,55 inkl. 8,1% MWST

# Wo melde ich mich an?

[www.metaplan.com/kompakttraining](http://www.metaplan.com/kompakttraining)



# Wem stelle ich inhaltliche Fragen?



**Jens Kapitzky**

jenskapitzky@metaplan.com

+49 4106 617-0

+49 152 2440 9519

# Wem stelle ich organisatorische Fragen?



**Uta Kohl**

utakohl@metaplan.com

+49 4106 617 183



**Seminar**

# Laterales Führen

Wie man in Organisationen erfolgreich kooperiert und Dinge auch ohne Weisungsmacht voranbringt

# Worum geht es?

Arbeitszusammenhänge sind heute vielseitiger, kurzfristiger und cross-funktionaler denn je arrangiert.

Die Linientätigkeit steht neben langfristig geplanten Projekten und kurzen, intensiven Sprints.

Häufig sind Projekte über mehrere Abteilungen, Ebenen oder Standorte hinweg angelegt und oft fehlen klare Hierarchien.

Dabei besetzen Mitarbeiter:innen jeweils unterschiedliche Funktionen und haben Arbeitsaufträge, die sie gemeinsam mit anderen voranbringen müssen.

Manche sprechen in diesem Zusammenhang von Agilität, andere betonen die zunehmende Bedeutung von Selbstorganisation.

In solchen Situationen braucht es die Fähigkeit, Kooperation effizient zu organisieren und Dinge auch dort voranzubringen, wo man Lösungen nicht anweisen kann.

Mit anderen Worten: Es geht darum, die Werkzeuge des lateralen Führens organisationsklug einzusetzen!

# An wen richtet sich das Seminar?

Das Seminar richtet sich an Projektleiter:innen, Teamkoordinator:innen und alle, die fachlich die Verantwortung für Projekte und Aufgaben übernehmen, ohne formal anweisen zu können.

## Was lernst du?

- Wie bringt man ein Anliegen in einem agilen Organisationsumfeld voran?
- Wie kann man ein cross-funktionales Gestaltungsanliegen durchsetzen, wenn man nicht über Weisungsbefugnis verfügt?
- Wie erschließt man sich die Handlungslogiken der am Vorhaben Beteiligten?
- Wie sichert man über Verständigungsprozesse die Kooperation der Beteiligten?
- Welche Machtspiele werden gespielt und wie kann man sie nutzen?

# Was lernst du noch?

Wer versteht, wie das Umfeld der Organisation tickt, erweitert seine Handlungsmöglichkeiten.

Das Seminar vermittelt die dazu nötigen Tools: Verständigung, Macht, Vertrauen.

Wer diese Mittel zu bedienen weiß, kann eigene Führungsvorhaben fokussiert voranbringen – in Projekten, Querschnittsfunktionen und auch über Abteilungs- und Silogrenzen hinweg!

# Wann und wo?

**10.02.–11.02.2025**

**Quickborn/Hamburg**

Mo 10.02.2025, 10–19 Uhr

Di 11.02.2025, 08:30–17:30 Uhr

**13.05.–14.05.2025**

**CASINO FUTUR, Bremen**

Di 13.05.2025, 10–19 Uhr

Mi 14.05.2025, 08:30–17:30 Uhr

**03.09.–04.09.2025**

**Zürich**

Mi 03.09.2025, 10–19 Uhr

Do 04.09.2025, 08:30–17:30 Uhr

**16.09.–17.09.2025**

**Berlin**

Di 16.09.2025, 10–19 Uhr

Mi 17.09.2025, 08:30–17:30 Uhr

# Wie viel?

Teilnahmegebühr 1.700,00 €  
zzgl. 150,00 € Verpflegungspauschale  
Gesamtpreis 2.201,50 € inkl. 19% MwSt.

# Wo melde ich mich an?

[www.metaplan.com/lateral-fuehren](http://www.metaplan.com/lateral-fuehren)



## Wem stelle ich inhaltliche Fragen?



**Jens Kapitzky**

jenskapitzky@metaplan.com

+49 152 2440 9519

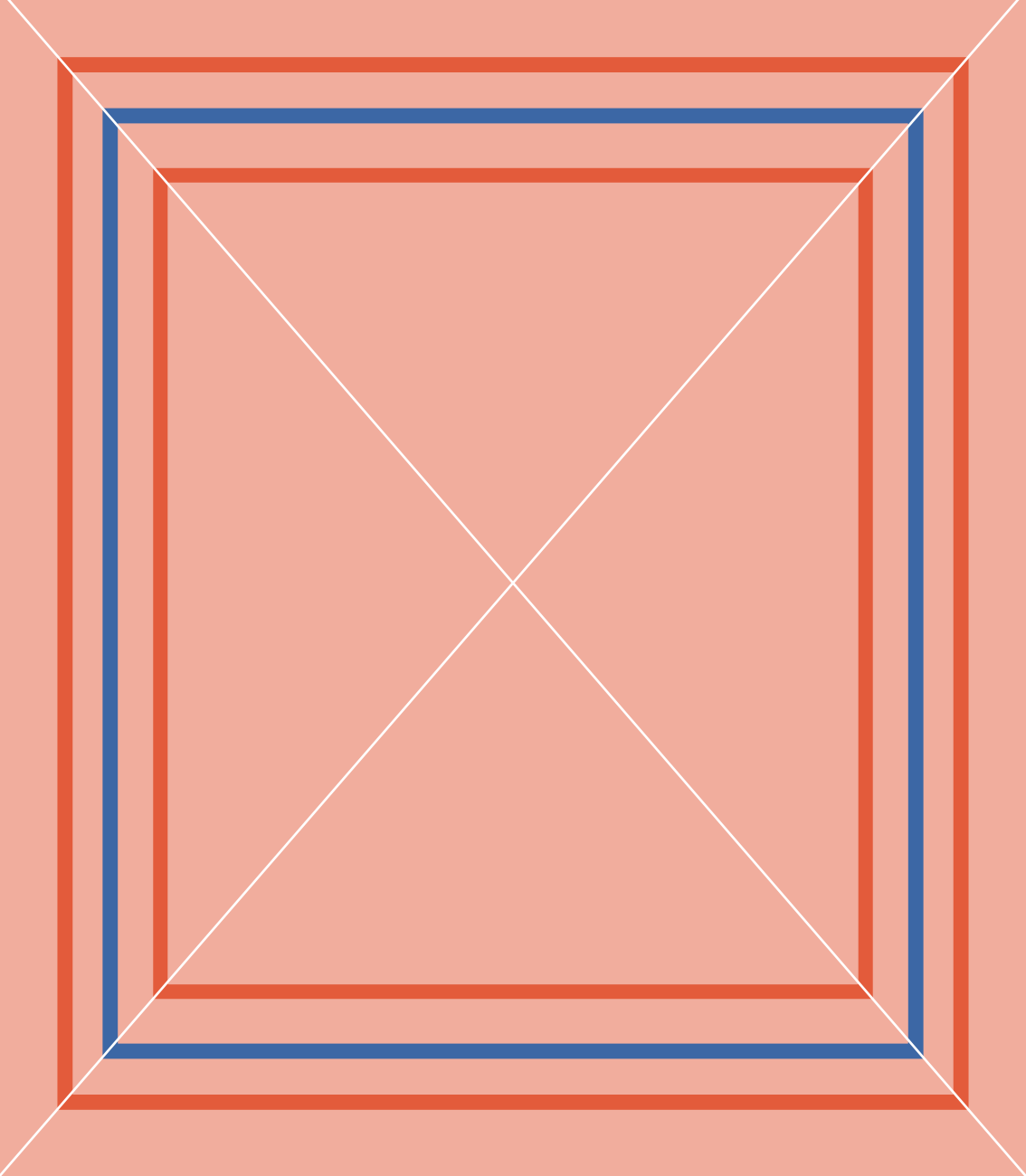
## Wem stelle ich organisatorische Fragen?



**Uta Kohl**

utakohl@metaplan.com

+49 4106 617 183



Output  
Output



# Metaplan. Better Organizations

Metaplan gehört zu den Pionieren der organisationswissenschaftlichen Unternehmensberatung in Deutschland. Seit über 50 Jahren leisten wir Strategiearbeit für Organisationen. Wir setzen dabei auf »Führen und Beraten im Diskurs«. Damit meinen wir die strukturierende Auseinandersetzung und Verständigung zwischen den Stakeholdern bei der Bewältigung komplexer Veränderungsvorhaben. **Verständigung** ist für uns ein zentrales Führungsinstrument, das Unternehmen gezielt einsetzen können – in der Planung, Erarbeitung und Umsetzung.

Aktuelle Diskurse rund um die Fragen des guten Organisierens haben einen Ort: **VERSUS**. Das Magazin für kritische Organisationspraxis.



## **Impressum**

Metaplan - Gesellschaft für Planung und Organisation mbH

Goethestraße 16, 25451 Quickborn

Tel.: +49 (4106) 617-0

[www.metaplan.com/academy](http://www.metaplan.com/academy)

Fotos: Wengang Zhai / Unsplash (Titelfoto), Alexandra Kern,  
Yannik Willing-Holtz

Stand: März 2025



