

Strategieentwicklung und Organisationsgestaltung im Diskurs

Strategien entwickeln · Organisationen gestalten · Märkte explorieren
Kooperation bewirken · Einsichten erzeugen · Verständigung moderieren



Leading Through Understanding





Metaplan stellt sich vor

Metaplan wurde 1972 von Eberhard und Wolfgang Schnelle in Quickborn bei Hamburg gegründet. Damit zählt Metaplan zu den Pionieren der Strategie- und Organisationsberatung in Deutschland. Heute sind wir 30 Beraterinnen und Berater mit Büros in Deutschland, Frankreich, Schweden und den USA.

Seit mehr als 35 Jahren beraten wir Unternehmen und Organisationen fast aller Branchen. Die fortlaufende Einbindung organisationswissenschaftlicher Forschung hat bei Metaplan Tradition, weil wir Bestehendes hinterfragen und uns unsere Lust am Lernen antreibt.

Für unsere Kunden zählt vor allem, dass sie den Wandel in Strategie, Organisation und Kultur aktiv gestalten. Die Erfahrungen zeigen, dass dies mit Diskursiver Beratung gelingt:

Strategien entwickeln
Organisationen gestalten
Märkte explorieren
Kooperation bewirken
Einsichten erzeugen
Verständigung moderieren



Unsere Arbeitsfelder

Strategien entwickeln

Diskursive Beratung versteht Strategien als Aktionskurse für die Zukunft, die neben ökonomischen auch außerökonomische Ziele berücksichtigen, wie sie sich aus organisationalen Strukturen, Stakeholder-Interessen, Macht und Mikropolitik ergeben. Diese Aktionskurse sollten klar und orientierend für die Organisation und den Markt sein; zugleich aber auch offen und weit genug, um in einer ungewissen Zukunft Bestand zu haben.

Die Herausforderung besteht darin, bereits bei der Entwicklung von Strategien eine hinreichend hohe Komplexität aufzunehmen. Was nicht vorgedacht wurde, schlägt später zurück. Das gelingt in Verständigungsprozessen, die Denkweisen, Interessen und lokale Rationalitäten derjenigen Funktionen und Führungskräfte einbeziehen, die für das angestrebte Ziel eintreten müssen. Im Diskurs werden geschlossene Denkgebäude geöffnet, neue Einsichten gewonnen und konträre Positionen aufeinander zugeführt. Eine gemeinsam getragene und gerichtete Vorgehens- und Kommunikationsweise wird ausgehandelt.

Auch in der Umsetzung muss man denjenigen ein Auseinandersetzungsforum bieten, die man zur Durchführung braucht. Diskurse sorgen dafür, dass sie sich die Strategie zu Eigen machen und bereit sind mitzuwirken. So entgeht man der Umsetzungsfall, an der sonst viele Strategieprozesse scheitern.

Organisationen gestalten

Organisationen müssen zunächst dekonstruiert, also verstanden werden, bevor neu gestaltet werden kann. Beides setzt eine genaue Kenntnis der formalen und der informellen Strukturen voraus. Neben Strategien, Organigrammen und Entscheidungen geht es um Denkweisen, Interessen, Macht und Mikropolitik sowie um vertrauensfördernde oder -gefährdende Verhältnisse. Alle diese Elemente greifen ineinander: Es müssen gleichzeitig die Auswirkungen auf die formalen und auf die informellen Strukturen vorgedacht und abgewogen werden.

Das ‚Organisieren‘ ist einer der wirkmächtigsten Hebel, die das Management in der Hand hält, um seine Ziele zu erreichen. Dieser Hebel greift, wenn die Komplexität der Organisation auch bei der Gestaltung berücksichtigt wird: Erfolgskritische Themen müssen an die richtigen Entscheidungspunkte geführt werden. Es braucht verlässliche Entscheidungsroutinen, in denen die relevanten Stakeholder um die zentralen Themen ringen. Einflussmöglichkeiten müssen so ausbalanciert werden, dass sich Macht- und Aufgabenverteilung produktiv ergänzen.

Wird dies berücksichtigt, lassen sich gangbare Wege ausloten, die zu tragfähigen Lösungen führen: Das gilt für wiederkehrende Kooperations- und Koordinationsaufgaben ebenso wie für größere Anpassungen der Strukturen an veränderte Strategien.



Märkte explorieren

Strategisches Handeln muss sich auf zuverlässige Aussagen darüber stützen können, wie sich Marktpartner in Zukunft verhalten werden. Vertriebs- und Marketingaktivitäten zielen darauf ab, die Auffassungen der Marktpartner zu beeinflussen. Diese folgen ganz eigenen Rationalitäten und Verhaltensmustern. Man muss sie erst nachvollziehen und verstehen, bevor man effektive Vermarktungsstrategien auf sie ausrichten kann.

Die zusätzliche Schwierigkeit liegt darin, dass den Marktpartnern viele für sie selbstverständliche Annahmen nicht bewusst sind. Deshalb kommen diese bei Marktbefragungen nicht heraus. Ebenso erhält man unzuverlässige Ergebnisse, wenn Befragungen auf impliziten Annahmen der Befragten aufbauen, wie das in der Marktforschung oft der Fall ist. Das Resultat sind dann Aussagen, die das tatsächliche Handeln weder erklären noch vorhersagen können.

Die Instrumente der diskursiven Marktexploration sind Interviews und Diskussionen in Peergroups. Sie werden an konkreten Entscheidungssituationen der Teilnehmer kontrovers geführt. Im Diskurs gelingt es, an die verborgenen Denk- und Handlungsmuster mit ihren impliziten Annahmen heranzukommen und diese zu beeinflussen. Dies schafft eine verlässliche Basis zur Entwicklung von Markt- und Vertriebsstrategien, die bei den Zielgruppen greifen.

Kooperation bewirken

Kooperation, Koordination und Kommunikation sind eine ständige Herausforderung jeder Organisation. Ob die Gesamtziele der Unternehmung erreicht werden, hängt stark davon ab, wie gut diese Mechanismen zwischen den Organisationseinheiten funktionieren. Es ist die ‚Maintenance-Aufgabe‘ jedes Unternehmens, sich gezielt und regelmäßig darum zu kümmern.

Es darf nicht das Ziel sein, diese Mechanismen ‚an sich‘ zu verbessern. Man muss punktgenau bei den Problemen ansetzen, an denen z.B. die Kooperation verbessert werden bzw. zustande kommen muss. Oftmals handelt es sich dabei um die Bruch- und Schnittstellen der Organisation, an denen Interessen, Denkweisen und Machtspiele aufeinanderstoßen.

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

Einsichten erzeugen

Wir sorgen für Übersicht und Nachvollziehbarkeit der Standpunkte, wenn eine Thematik komplex und zugleich mit unterschiedlichen Meinungen behaftet ist. Wir geben der Diskussion eine ordnende Struktur, machen Prioritäten sichtbar und initiieren Debatten zu den Themen, über die man sich nicht einig ist. Um neue Einsichten jenseits trügerischer Kompromisse zu erzeugen, führen wir gezielt an die kritischen Punkte heran und durch sie hindurch. Als Voraussetzung denken wir uns vertieft in Fachthemen und mikropolitische Gegebenheiten ein.

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

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



Verständigung moderieren | Metaplan® Moderation

Schon vor der Gründung von Metaplan 1972 entwickelten seine Gründer die Moderationsmethode als nützliches Mittel für Gruppeninteraktion in der Organisationsberatung. Aufgrund der Effektivität und guten Vermittelbarkeit fand die Methode starke Verbreitung. Das Original, die ‚Metaplan® Moderation‘, setzt immer noch den Maßstab für höchste Qualität.

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

Wir setzen auf selektive Beteiligung und zielgerichtete Moderation. Die Selektion richtet sich danach, wie relevant der jeweilige Stakeholder für das Thema ist. Die Interventionen sind zielgerichtet, weil wir Diskurs-Dramaturgien entwickeln, die Struktur geben: Sie sichern den thematischen Zielkorridor, geben Denkrichtungen vor und bewahren gleichzeitig ein notwendiges Maß an Offenheit und Flexibilität.

Es ist eine Stakeholder-orientierte Moderation: Wir intervenieren, um Denkgebäude im Diskurs zu öffnen und so zu beeinflussen, dass Verständigung zwischen ihnen möglich wird. Dazu berücksichtigen wir im Vorfeld deren Interessen und Machtmöglichkeiten.

Die wichtigsten Prinzipien der ‚Metaplan® Moderation‘:

- Gedankenvielfalt auffangen, sichtbar machen und ordnen: Es entsteht ein umfassender Überblick der Themen und ihrer Zusammenhänge.
- Die Debatte auf Kurs halten: Das simultane Visualisieren verhindert, dass man sich im Kreis dreht.
- Beteiligung aller Teilnehmer durch Interaktion: Wir bremsen Vielredner und beziehen Zurückhaltende ein.
- Die unterschiedlichen Standpunkte samt dahinterliegenden Interessen ansprechbar machen: So erreichen wir ein tieferes Verständnis der jeweiligen Positionen.
- Das Äußern von Zweifeln und Widerständen bewusst herbeiführen: Das schafft Raum für Klärungen und schrittweise Akzeptanz.
- Verfestigte Denkgebäude überwinden: Aussagen werden hinterfragt, um zwischen Sache, Meinung und Intention zu differenzieren.
- Auf Vereinbarungen und Aktionspunkte hinführen: Wir überführen ins Handeln, sobald es für die Umsetzenden einen Sinn ergibt.







Leading Through Understanding

from 1959 until today

1959

Gründung der ‚Eberhard und Wolfgang Schnelle GmbH‘ in Hamburg.
Offene Räume schaffen Platz für offenes Denken. Die Brüder Eberhard Schnelle (1921-1997) und Wolfgang Schnelle (1930-2005) sind überzeugt, dass Arbeitsprozesse, Umfeld und Ausstattung zusammen geplant werden müssen. Sie integrieren gruppendynamische Prozesse in Planung und Entscheidung. Es entstehen erste Bürolandschaften. Eines der Großprojekte ist der Bau eines kommunikationsfreundlichen Verwaltungsbaues bei Boehringer in Mannheim.

1962

Das Unternehmen zieht nach Quickborn bei Hamburg und nennt sich ‚Quickborner Team‘.

Die ‚Quickborner‘ planen und realisieren Bürolandschaften quer durch alle Branchen in Deutschland und in Übersee. Zum Beispiel bei IBM in New York, das Medienhaus von Bertelsmann in Gütersloh, Bauten bei Krupp, BBC, Orenstein & Koppel, den Ford-Werken, Osram, der Deutschen Lufthansa oder Shell in Caracas.

1970

Moderation wird zum Geschäftsfeld
Wolfgang Schnelle legt mit seinen Überlegungen zum ‚Aushandeln oder Problemlösen als Formen der Konfliktlösung‘ theoretische Grundlagen für die spätere Arbeit von Metaplan.

1968

Eberhard Schnelle entwickelt das Entscheidertraining. Mit diesem neuen Konzept werden komplexe Probleme erschlossen und Konflikte offengelegt, Lösungsideen angeregt und gemeinsame Handlungsstrategien gesucht. Hilfsmittel, um die Kommunikation zu strukturieren, sind Karten und Packpapiere.

1972

Die Metaplan GmbH wird gegründet.
Arbeitsschwerpunkte sind: Das Trainieren von Entscheidern und Planern | Die Einführung einer Planungsorganisation, die sich an den Problemen orientiert | Der Aufbau von Infomärkten | Die Moderation von Tagungen, die die Interaktionsdichte zwischen großen Gruppen fördern. Zahlreiche Großprojekte, etwa das Siemensforum in München, werden in diesem Jahr von Metaplan-Beratern begleitet.

1975

Die ersten Großprojekte
Metaplan arbeitet mit an der Erstellung des Forschungsprogramms ‚Humanisierung der Arbeit‘, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie dem Bundesministerium für Arbeit in Auftrag gegeben ist. Es entsteht der erste systematische Leitfaden zur Handhabung der Metaplan Moderationsmethode als Reaktion auf großes Interesse an der Kommunikationsmethode. In einer umfangreichen Zusammenarbeit mit der Krupp Konzernleitung wird erstmalig das gesamte Bündel der inzwischen entwickelten Metaplan-Methode realisiert. Wesentliche Merkmale sind die flexible Moderationsfläche, die visuelle Darstellung der Diskussionsergebnisse auf Postern sowie die Ausbildung einer festen Moderatorengruppe.

1960

1970

1980

1981

Die Metaplan SARL wird als Niederlassung in Rungis bei Paris gegründet. Zwei Jahre später zieht die Firma um nach Nozay. Erste größere Projekte werden in Frankreich durchgeführt, so z.B. bei Carrefour, Peugeot, Snecma, Dassault und Renault.

1987

Unter Beratung von Metaplan findet das Tensobon-Forum-Herzinsuffizienz statt. Die Workshops und Plenardiskussionen machen Fachärzten komplexes medizinisches Wissen verständlich. Wolfgang Schnelle hat 1984 die Idee der Zirkel in die Fortbildung von Ärzten eingeführt. In den Zirkeln beraten Ärzte über ihre Therapien und ihre Erfahrungen mit neuen Medikamenten. Finanziell unterstützt werden diese Zirkel von Pharmaunternehmen, die ihre Kunden besser kennen lernen. In Projekten mit Chibret, Novo oder Bayer hilft Metaplan, zwischen den unterschiedlichen Denkwelten von Ärzten und Industrie zu übersetzen.

1993

Fertigstellung eines neuen Bürokomplexes in Quickborn. Das Gebäude und die von Ernst-Dietmar Hess entworfenen Gartenanlagen gewinnen den 1. Preis der IHK Schleswig-Holstein im Wettbewerb ‚Arbeiten im Grünen‘.

1998

Ausbau des Metaplan Angebots um die Themen: Dramaturgieentwicklung, Diskursführung sowie Macht und Verständigung.

Metaplan entwickelt ihre Methodik zur Diskursführung ständig weiter, so dass Moderatoren Blockaden und Widerstände besser meistern können. Diskursführung umfasst ein Bündel von analytischen Instrumenten und organisationswissenschaftlichem Hintergrundwissen.

2007

Metaplan startet das Qualifizierungsprogramm Diskursive Beratung mit dem Schwerpunkt „Organisationsgestaltung und Strategieentwicklung im Diskurs“ In dem einjährigen, berufsbegleitenden Zyklus stellt Metaplan das gesammelte Erfahrungswissen aus über 35 Jahren Beratungsgeschäft den teilnehmenden Führungskräften und Beratern zur Verfügung. Externe Referenten sind u.a. Prof. Dr. Stefan Kühl und Prof. Dr. André Kieserling von der Universität Bielefeld.

2001

Gründung von Metaplan LLC in Princeton, New Jersey, USA. Ein internationales Team betreut Pharma-Großprojekte. Metaplan entwickelt das Management- und Seminarkonzept ‚Laterales Führen‘.

2003

Über den Diskurs zur Strategie

Dr. Thomas Schnelle und Prof. Dr. Stefan Kühl prägen auf einer Tagung an der Ludwig-Maximilian-Universität in München zum Thema ‚Grenzen der Strategieberatung – eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten‘ den Begriff der ‚diskursiven Strategieberatung‘. Das diskursive Vorgehen Metaplans stellt sicher, dass Strategien schließlich auch umgesetzt werden.

1990

2000





Diskursives Management

Unternehmen sind komplexe soziale Systeme. Dennoch fußen gängige Konzepte für Entscheidungsprozesse, Organisationsdesigns und Führung oft auf einer vereinfachten mechanistischen Sicht des Unternehmens. Es herrscht die irri- ge Vorstellung, es ließe sich alles anordnen oder steuern. Das hat Folgen: Aufwendig herbeigeführte Entscheidungen entfalten keine Wirkung, neue Organisationsstrukturen greifen nicht; Anweisungen werden ignoriert. Management- Initiativen verpuffen oder führen allenfalls zur Irritation des Systems.

Diskursives Management erfordert ein Umdenken in der Unternehmensführung, sich von diesen Steuerungsphanta- sien zu lösen. Es greift die vorhandene Komplexität auf und begegnet ihr durch planvolle Verständigung zwischen den Interessenparteien. In Diskursen werden gerichtete und wirksame Führungsimpulse gesetzt.

Ausgangspunkt und Ziel des Diskursiven Management sind die Akteure, deren Wissen oder Unterstützung man für ein Vorhaben braucht: Sie werden als Gesprächspartner ernst genommen. Das erfordert Respekt vor ihrem Anliegen und ihrer Wirklichkeit. Auf dieser Basis lassen sich neue Richtungen festlegen, welche die Akteure dann aus eigener Überzeugung und in eigener Verantwortung einschlagen.

Diese Haltung ist angemessen für leistungsfähige Orga- nisationen. Diskursives Management sichert ihre Wirt- schaftlichkeit, weil relevante Zielkonflikte bewältigt und Scheinkonflikte vermieden werden. Es verkörpert einen Führungsstil, in dem sich direktive und partizipative Vorge- hensweise ergänzen.

Diskursives Management heißt
Leading Through Understanding

Verstehen – wer diejenigen versteht, auf die er angewiesen ist, schafft die Voraussetzung, andere für sein Vorhaben zu gewinnen.

Verständigen – wer sich über gemeinsame und divergie- rende Interessen verständigt, erschließt neue Handlungs- spielräume für sich und seine Kooperationspartner.

Führen – wer diesen Hebel in Konzeption und Umsetzung nutzt, führt seine Sache zum Erfolg.



Diskursive Beratung

„Beratung im Diskurs“ ist die strukturierende Auseinandersetzung zwischen Interessenparteien bei der Bewältigung komplexer Vorhaben. Sie sorgt für die benötigte Verständigung, um Veränderungen in Strategie und Organisation anzugehen.

Arbeitsteilige Organisationen gliedern sich in Funktionen, Geschäftsfelder und Abteilungen. Diese Organisationseinheiten verfolgen ihre spezifischen Aufgaben und entwickeln damit auch entsprechende Interessen und professionelle Auffassungen. Das ist gewollt; und es ist effizient: Jeder konzentriert sich auf seine Teilaufgabe.

Es bedeutet aber auch: Jede Einheit interpretiert das Ziel der Organisation auf ihre Weise. In ihre Auffassungen flechten sie ihre spezifischen Interessen ein. Diese stoßen an den Schnittstellen aufeinander, ohne dass sie automatisch auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden. Verständigung wird schwer: Was den einen dabei rational erscheint, ist für die anderen noch lange nicht nachvollziehbar.

Es bringt nichts, den Kurs ‚bottom-up‘ bestimmen zu lassen: Dann wird das Bestehende fortgeschrieben. In komplexen Organisationen lässt sich Verständigung aber auch nicht einfach hierarchisch anordnen: Bei den wichtigen Themen braucht man das Wissen und die Beiträge mehrerer Einheiten, um zu funktionierenden Lösungen zu kommen. Verständigung muss mit den relevanten Stakeholdern erarbeitet werden: Es sind Einigungsprozesse, in denen man sich auf gemeinsam getragene Lösungen verständigt. Das erfordert Diskurse.

Das diskursive Vorgehen führt gleichzeitig dazu, dass sich die Beteiligten das Anliegen zu Eigen machen und mitziehen.

Verständigung ist eine komplexe Führungsaufgabe, von der Erfolg und Misserfolg eines Vorhabens abhängen. Wir Metaplaner stärken unsere Kunden in dieser Führungsaufgabe, indem wir die notwendigen Verständigungsprozesse planen und moderieren.



Wissenschaftlicher Hintergrund

Wissenschaft und Beratung sind unterschiedliche Disziplinen, die wechselseitig zum Hinterfragen und Weiterdenken anregen. Deswegen fördern wir Forschungsprojekte und lassen uns in der Beratungspraxis immer wieder durch wissenschaftliche Ansätze der Organisationsforschung inspirieren. Wir bleiben neugierig; unsere Beratungsprojekte profitieren davon.

Fünf zentrale Ansätze der Organisationsforschung prägen unsere Arbeit:

- Die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie von *Herbert Simon* und *James G. March*: Sie liefert die Einsicht, dass Entscheidungen immer auf der Basis begrenzten Wissens über Folgen und Entscheidungsalternativen stattfinden.
- Die Systemtheorie von *Niklas Luhmann*: Seine frühen organisationstheoretischen Arbeiten machen deutlich, dass man für eine Veränderung von Organisationen sowohl ihre Formalstruktur als auch die informellen Strukturen im Blick haben muss.
- Die Theorie der Mikropolitik von *Michel Crozier* und *Erhard Friedberg*: Sie zeigt auf, dass Macht zur Organisation gehört wie Luft zum Atmen.
- Die Erkenntnistheorie von *Ludwik Fleck*: Sie erklärt, warum sich verfestigte Denkgebäude in Organisationen ausbilden.
- Die Diskursethik von *Jürgen Habermas*: Sie versteht den Menschen als vernunftbegabtes Wesen, das sich im Denken zu orientieren vermag.



Was uns ausmacht

Bei Metaplan arbeiten Persönlichkeiten mit ganz unterschiedlichen akademischen und beruflichen Hintergründen wie Betriebswirtschaftler, Soziologen oder Historiker. Viele waren in verschiedenen Management-Positionen, Unternehmen oder Ländern tätig, bevor sie dem ‚Ruf‘ der Diskursiven Beratung folgten.

Wir sind Vermittler zwischen Denkweisen. Die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, Mut zur Veränderung und Denkfriede gehören daher zu einem ‚Metaplaner‘ ebenso wie Neugier und Gestaltungswille. Darüber hinaus gibt es kein Standard-Profil. Die Arbeitsschwerpunkte sind so vielfältig wie unsere vorherigen Karrierewege z.B. als Medien Manager, Flötistin, Experte für die Durchführung von Nachhaltigkeitsstudien, Hochschuldozent, Mittelstandsunternehmer oder Wirtschaftsjournalist. Wir arbeiten in mehreren Sprachen.

Was uns eint, ist die grundsätzliche Überzeugung, dass Verständigung eine notwendige Voraussetzung ist, um Dinge in Bewegung zu bringen. Wir tun das auf unsere eigene, manchmal eigenwillige Art – im Diskurs. Dazu gehört, dass wir oft unbequeme Fragen stellen – und zwar so lange, bis der Kern der ‚Sache‘ tatsächlich verstanden ist. Wir haben eine Faszination für Menschen, ihr Denken und Handeln. Wir haben Freude an komplexen Aufgabenstellungen und organisatorischen Zusammenhängen. Hingabe, Unmittelbarkeit und Improvisationsfähigkeit zeichnen uns in unserer Arbeit aus.



Metaplan Quickborn



Dr. Thomas Schnelle
Geschäftsführender
Partner Metaplan

Dr. Thomas Schnelle ist seit 1987 Metaplaner, heute Geschäftsführender Partner von Metaplan Quickborn. Seine Schwerpunkte sind Marktexploration, strategische Planungsprozesse und Organisationsgestaltung in Marketing und Vertrieb. Er arbeitet häufig in der pharmazeutischen und Biotech-Industrie. Beratung für Familienunternehmen, für andere Beratungsunternehmen und für Verbände ist sein ‚Hobby‘. Bevor er zu Metaplan kam, arbeitete er im Produktionsmanagement einer Schiffswerft. Er studierte Industriesoziologie, Ökonomie und Erkenntnistheorie an den Universitäten Bielefeld, Manchester, Warschau und Hamburg.



Dr. Kai Matthiesen
Geschäftsführender
Partner Metaplan

Dr. Kai Matthiesen ist seit 2001 Metaplaner, heute Geschäftsführender Partner von Metaplan Quickborn. Seine Schwerpunkte sind Strategie- und Leitbildentwicklung, Organisationsgestaltung, Markenfragen insbesondere in der Medienindustrie, in Familienunternehmen sowie in der Konsumgüterindustrie. Er ist zudem Lehrbeauftragter an der Universität St. Gallen. Bevor er zu Metaplan kam, war er Geschäftsführer von AltaVista Deutschland. Er arbeitete in mehreren Führungspositionen im Familienunternehmen und für die Bertelsmann AG. Davor war er Berater bei Booz Allen Hamilton. Er studierte BWL an der Universität Passau und promovierte in Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen.

Metaplan Princeton



Franz-Josef Tillmann
Geschäftsführender
Partner Metaplan

Franz-Josef Tillmann ist seit 2001 Geschäftsführender Partner von Metaplan Princeton. Seine Schwerpunkte sind strategische Planungsprozesse, Laterales Führen und Marktexploration insbesondere für die pharmazeutische Industrie. Bevor er zu Metaplan kam, war er Director Global Strategic Marketing für Johnson & Johnson. Zuvor arbeitete er in mehreren Führungspositionen in Marketing, Marktforschung und Vertrieb bei Schwarz Pharma Deutschland und USA. Er studierte Geographie an der Universität Bayreuth und absolvierte ein MBA-Studium an der ‚Stern School of Business‘ der New York University.

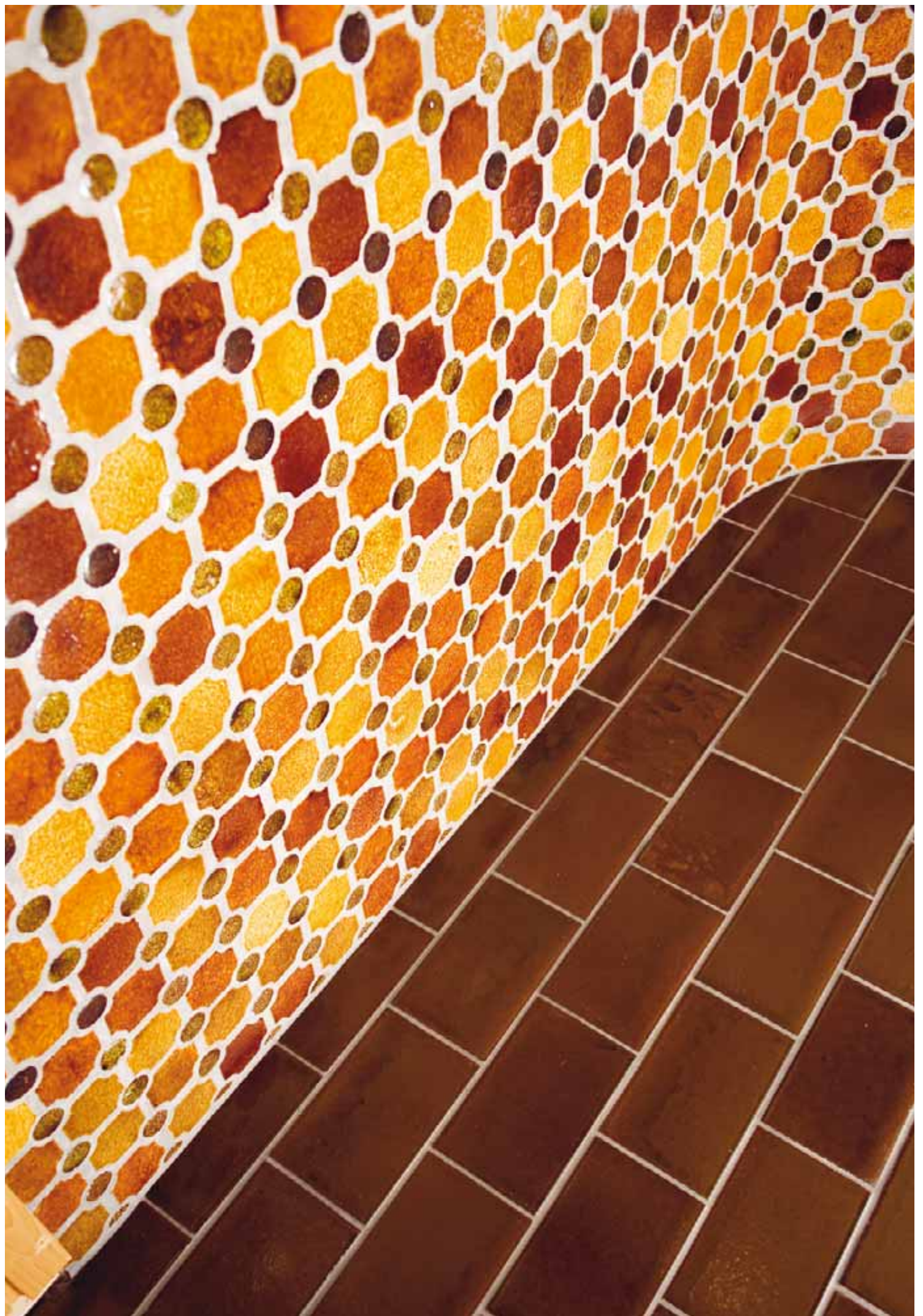
Metaplan Versailles



Michel Borcier
Geschäftsführender
Partner Metaplan

Michel Borcier ist seit 1994 Geschäftsführender Partner von Metaplan Versailles. Seine Schwerpunkte sind strategische Planungsprozesse, organisationale Beratung und Marktexploration insbesondere für die pharmazeutische Industrie, für Vertriebsketten (Grande Distribution, Vente à Distance) und für Luxusgüter. Bevor er zu Metaplan kam, war er in der Wirtschaftspresse als Journalist tätig. Er studierte Politik- und Wirtschaftswissenschaften am Institut d'Études Politiques in Paris und Fremdsprachen an der Université Paris X in Nanterre.





Metaplan - Leading Through Understanding

Metaplan GmbH
Goethestraße 16
D - 25451 Quickborn
Deutschland

T: +49. 4106. 617 0
F: +49.4106. 617 100
E: quickborn@metaplan.com

Metaplan LLC
101 Wall Street
Princeton, NJ 08540
USA

T: +1. 609. 6889 171
F: +1. 609. 6889 175
E: princeton@metaplan.com

Metaplan Sarl
85, Avenue de Saint-Cloud
78035 Versailles Cedex
Frankreich

T: +33. 139. 208 020
F: +33. 139. 490 078
E: versailles@metaplan.com

Metaplan Kreativ Kommunikation AB
Tyska Bryggaregården
37170 Karlskrona
Schweden

T: +46. 455. 81500
F: +46. 455. 18550
E: info@metaplan.net



Leading Through Understanding

Das Wort „Metaplan“, das Metaplan-Logo
(Metaplan + Wolke) und die rote Wolke
sind eingetragene Marken der
Metaplan Thomas Schnelle Gesellschaft für
Planung und Organisation mbH

© Metaplan 2008

Fotos: Marcus Höhn und Thomas Marek
Gestaltung: Christian Tönsmann