

## Die Vorgeschichte

Eberhard und Wolfgang Schnelle sind (wie ihr Bruder Klaus) Teilhaber des Velox-Werkes in Barmstedt, das Büromöbel herstellt.

Die Schnelles sind davon überzeugt, dass Büromöbel, Büroraum und Arbeitsprozesse zusammen geplant werden müssen. Sie entwickeln neue Konzepte für Großraumbüros und nennen sie „Bürolandschaften“. Die Planung der Büros dient in erster Linie dem Verkauf von Büromöbeln. Vor dem Verkauf der Möbel bestimmen sie die erforderlichen Akten der Kunden. Sie nehmen damit Einfluss auf Organisation und Arbeitsabläufe und werden von den Administratoren und Hierarchen oft beargwöhnt.<sup>1</sup>

Ihnen wird deutlich: die Zusammenarbeit verschiedener Disziplinen wie Bauherren, Architekten und Organisatoren ist die Voraussetzung für gute Planung. Der planerische Ansatz der Gebrüder Schnelle spricht sich herum.<sup>2</sup>

1958 Technische Hochschule Braunschweig: Vortrag zu Planungsmethoden bei Prof. Krämer, Ordinarius für Hochbau. Die Schnelles pinnen bei ihrem Vortrag „kleine Kärtchen an eine große Wand“ und begeistern mit ihren Ausführungen die Architekten und Planer.<sup>3</sup>

1959 Eberhard und Wolfgang Schnelle scheiden bei Velox aus und gründen in Hamburg die „Eberhard und Wolfgang Schnelle GmbH“. Sie trennen sich damit von ihrem Bruder Klaus und konzentrieren ihre Arbeit ganz auf die Planung von Bürolandschaften. Als Dritter tritt Hermann Dunst in die neue Firma ein.<sup>4</sup>

Ihnen wird bewußt, welchen Einfluß gruppensdynamische Prozesse bei der Planung und beim Entscheiden spielen. Eines ihrer ersten großen Projekte ist der Bau eines kommunikationsfreundlichen Verwaltungsbaues bei Boehringer in Mannheim.<sup>5</sup>

1961 Wolfgang Schnelle veröffentlicht „Hierarchische Ordnung im Büro : Rang und Gruppenprobleme in Verwaltungen“.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> Peter Derschka, Dietmar Gottschall: „Metaplan- Das Geheimnis der Wolke“, Management Wissen 12/1984, S. 16-33.

Wilhelm Friedmann im Gespräch mit Herrman Dunst: „Du gehst los und verkaufst die Werkstatt des Wandels...“, in: Joachim Freimuth, Fritz Straub: „Demokratisierung von Organisationen – Philosophie, Ursprünge und Perspektiven der Metaplan-Idee“, Wiesbaden 1996, S. 41-53.

Kurd Alsleben: „Neue Technik der Mobiliarordnung im Büroraum“, Quickborn 1961.

<sup>2</sup> Vgl. Eberhard Schnelle, Alfons Wankum: „Architekt und Organisator“, Quickborn 1964.

<sup>3</sup> Benno Kroll: „Aufstieg und Fall der Gebrüder Schnelle“, Manager Magazin 6/1972, S. 67-69.

<sup>4</sup> Michael Seipel: „Kommunikation per Karte“, Manager Seminare 34/1999, S. 88-94.

<sup>5</sup> Kurd Alsleben, Erhard Büttner, Claus W. Hess, Wolfgang Schnelle, Curt Siegel, Rudolf Wonneberg: „Bürohaus als Großraum – Büroneubau der C.F. Boehringer und Söhne GmbH, Mannheim, Zielsetzung und Erfahrungen“, Quickborn 1961.

<sup>6</sup> Wolfgang Schnelle: „Hierarchische Ordnung im Büro : Rang – und Gruppenprobleme in Verwaltungen“, Schriftenreihe für angewandte Organisation, Bd. 1, Hamburg 1961.

1962 Die Schnelles verlegen den Firmensitz nach Quickborn.

1965 Eberhard und Wolfgang Schnelle wandeln ihr Unternehmen in eine Kommanditgesellschaft um. Die Firma wird jetzt „Quickborner Team“ genannt. Man entwirft und realisiert weiterhin Bürolandschaften in Deutschland und in Übersee.

Die Quickborner planen Bürolandschaften bei IBM in New York, das Medienhaus von Bertelsmann in Gütersloh (1960/61), Bauten bei Krupp in Rheinhausen (1962), bei BBC in Mannheim (1963), bei Orenstein & Koppel in Dortmund (1964), Osram in München (1965), den Ford-Werken Köln (1966), der Deutschen Lufthansa in Köln (1967), Texas Instruments in München (1969) sowie bei Shell in Caracas.

Die Arbeit des Quickborner Teams wird dadurch gekennzeichnet, dass Mitarbeiter des Kunden in den Planungsprozess integriert werden, die „Beplanten“ dürfen mitreden in „innerbetrieblichen Planungskollektiven“. Bald rückt die „Planung der Planung“ in den Vordergrund der Arbeit.<sup>7</sup> Die Mitglieder des Quickborner Teams verstehen sich als „Experten für Kooperationstechnik.“<sup>8</sup>

1966 Das Quickborner Team realisiert für sich selbst das Prinzip der kreativen Teamarbeit. Es werden fünf Arbeitsgruppen gebildet, die einen Gruppenkoordinator wählen, dieser amtiert für zwei Jahre. Die Gruppen bestimmen ihre eigenen Gehälter: 1800 Mark Minimum, 10000 Mark Maximum. Zwei Teamkoordinatoren sollen eventuelle Spannungen schlichten. Die fünf Gruppenkoordinatoren und zwei Teamkoordinatoren bilden die Geschäftsleitung.<sup>9</sup>

1968 Eberhard Schnelle entwickelt das Entscheidertraining, „eine Methode zur Erweiterung von Problemkomplexität, zur Produktion von Problemlösungs-Phantasie, zur Offenlegung von Konflikten und Übereinstimmungen beim Erfinden gemeinsamer Handlungsstrategien.“<sup>10</sup>

Karten und Packpapiere werden genutzt, um die Kommunikation zu strukturieren. Für das Verfassen von Berichten „...lässt sich die Verkartungstechnik besonders wirkungsvoll einsetzen. ...An der Wandtafel werden verschiedene Varianten

---

<sup>7</sup> „Muß Planung geplant werden? – Ein Interview mit Eberhard und Wolfgang Schnelle über Verfahren, Hilfsmittel und Koordinationsregeln“, in: Führungspraxis 3/1965, S. 3-10.

Peter W. Tügel: „Quickborner Team – Gesellschaft für Planung und Organisation mbH“, Arch+ - Studienhefte für architekturbezogene Umweltforschung und Planung 1/1968 H2, S. 9-13.

<sup>8</sup> Vgl. Eberhard Schnelle: „Entscheidung im Management – Wege zur Lösung komplexer Aufgaben in großen Organisationen“, Quickborn 1966, S. 93 ff..

„Organisationsplanung für die Staatsbibliothek und das Ibero-Amerikanische Institut Preußischer Kulturbesitz in Zusammenarbeit mit dem Quickborner Team, Gesellschaft für Planung und Organisation mbH, Quickborn i. Holstein ; Arbeitsbericht des Planungsteams mit Stellungnahme der Planungsgruppe und der Entscheidungsgruppe“, Berlin 1970.

<sup>9</sup> Karl Günther Simon: „Sokrates ein Umsatzmillionär: Die Schnelle Brüder“, in: ders.: „Die Millionendiener – Die neuen Karrieren“, Düsseldorf 1973, S. 101-117, S. 115.

<sup>10</sup> Vgl. Eberhard Schnelle: „Entscheidung im Management ...“, a.a.O..

ausprobiert (man kann auch große Packpapierbögen verwenden).“<sup>11</sup>

- 1969 Die Projektgruppe zur Reform von Bundesregierung und Bundesverwaltung wird von Wolfgang Schnelle begleitet. Schnelle arbeitet hier zum ersten Mal nicht als Experte, sondern vor allem moderierend, um die Zusammenarbeit der Projektgruppenmitglieder zu ermöglichen.<sup>12</sup>
- 1969 Das Quickborner Team erwirtschaftet ca. 4,7 Mio. Honorarumsatz. Es sind 37 Personen in der Firma als Organisatoren tätig. Fünf weitere arbeiten im eigenen Fachverlag. Von den zwölf tätigen Gesellschaftern mit gleichen Stammkapitalanteilen sind H. Dunst, O. Gottschalk, A. Lappat, H.J. Lorenzen, E. Schnelle und W. Schnelle zugleich Geschäftsführer.<sup>13</sup> In den USA existiert eine Tochtergesellschaft.
- 1970 Innerhalb des Quickborner Teams ist man gespalten, ob die Zukunft der Firma im klassischen Geschäftsfeld, der auf die eigene Expertise gestützten Büroplanung liegt, oder in der Begleitung von Abstimmungsprozessen. Eberhard und Wolfgang Schnelle wollen „gruppensdynamische Prozesse ablaufen lassen bei der Erarbeitung von Strategien, der Aufarbeitung von Zielkonflikten und der Behandlung von Strukturproblemen durch die Beteiligten oder Betroffenen selbst.“<sup>14</sup> Eine Gruppe, die die neue Ausrichtung nicht nachvollziehen will, verlässt das Quickborner Team und gründet eine eigene Beratungsfirma.<sup>15</sup>

In der von ihm mit herausgegebenen Zeitschrift „Kommunikation“ erörtert Wolfgang Schnelle Maximen zum Thema „Aushandeln oder Problemlösen als Formen der Konfliktaustragung“. Einige dieser Maximen (Hinzuziehen Dritter; nicht Gedankengebäude, sondern herausgerissene Behauptungen, Fragen, Anmerkungen gegenüberstellen; Komplexität erweitern; entgegengesetzte Meinungen nicht zum Konsens führen, sondern offen halten; mit Fragestellungen beginnen, nicht mit Lösungen) kennzeichnen die spätere Arbeit von Metaplan.<sup>16</sup>

Neben zahlreichen Büchern zu Planung, Kybernetik und Organisationsfragen erscheinen im 1960 gegründeten Verlag Schnelle sechs Zeitschriftenreihen. Ein Schwerpunkt der Veröffentlichungen liegt neben Planung und Organisation auf dem Gebiet der Kybernetik.<sup>17</sup> In den Reihen des Verlages Schnelle publizieren Autoren wie H.I. Ansoff, Herbert A. Simon, R.G. Brandenburg, Helmar Frank.<sup>18</sup>

---

<sup>11</sup> Hanns Reiner Iblher: „Ermunterung zum gemeinsamen Verfassen von Berichten“, Team-Brief 31/1969, S. 21.

<sup>12</sup> Hansjörg Mauch: „Ministerialbeamte bei der Teamarbeit – Die Arbeitsweise der Projektgruppe zur Reform der Struktur der Bundesregierung und Bundesverwaltung, Februar bis August 1969“, Quickborn 1969.

<sup>13</sup> Quickborner Team – Gesellschaft für Planung und Organisation: „Report über das Team“, (Kopie).

<sup>14</sup> Benno Kroll: „Aufstieg und Fall ...a.a.O..“

<sup>15</sup> Joachim Freimuth: „Wirtschaftliche Demokratie und moderatorische Beteiligungskultur“, in: Joachim Freimuth, Fritz Straub: „Demokratisierung von Organisationen ...“, S. 35ff.

Benno Kroll: „Aufstieg und Fall ...a.a.O..“

<sup>16</sup> Erhard Blankenburg, Wolfgang Schnelle: „Aushandeln oder Problemlösen als Formen der Konfliktaustragung“, Kommunikation – Zeitschrift für Planung und Organisation 4/6/1970, S. 201-210.

<sup>17</sup> Vgl. Verlagskatalog – Verlag Schnelle Quickborn 1969;

- 1971 Innerhalb des Quickborner Teams formiert sich eine Gruppe „Komplexe Planung“ um Wolfgang Schnelle, Hans Reiner Iblher, Hansjörg Mauch, Erhard Blankenburg, Waldemar Kasprzik und Norman Paech.

„Das Quickborner Team vermittelt Methoden für komplexe Planung an Institutionen im politischen, wirtschaftlichen und kulturellen Bereich.“ Die Gruppe schreibt sich Begriffe wie „Gruppenarbeit“, „Konflikte abbauen“, „emanzipatorische Rationalität“ auf die Fahnen.<sup>19</sup>

Wolfgang Schnelle unterscheidet in einem Artikel zwischen hierarchie-kongruenter „operativer“ Planung und hierarchie-überwindender „politischer“ Planung.<sup>20</sup>

In der Nummer 3 der Zeitschrift Kommunikation erklärt die „Planungsakademie Quickborn“ Grundgedanken zum Entscheidertraining. Zum ersten Mal taucht dabei der Begriff „Moderationstraining“ in Abgrenzung zum Entscheidertraining auf: „Während das Thema eines Entscheidertrainings immer eine gemeinsame Problemlösung ist, wird im Moderationstraining das Verhalten der Gruppe selbst zum Thema, mit dem Ziel, Verhaltensänderungen der Einzelnen durch einen Gruppenprozess zu bewirken.“<sup>21</sup>

- 1972 Das Quickborner Team hat fünf Geschäftsführer und zwölf Gesellschafter sowie 30 Teammitglieder. Es kommt zu internen Streitigkeiten über die Ausrichtung der Firma bei gleichzeitig sinkenden Umsätzen. Die Spannungen nehmen zu. Man koppelt sich immer weiter vom Markt ab. Als die Gebrüder Schnelle eine unternehmerische Entscheidung durchsetzen wollen, werden sie als Geschäftsführer abgewählt. Die Schnelles und einige Gesellschafter scheiden aus und gründen Metaplan.<sup>22</sup> Das Quickborner Team besteht unter dem alten Namen weiter und bedient weiterhin vor allem den Markt der Büro- und Bauplanung.

---

Barmstedter Hefte – Schriftenreihe für Organisation, Barmstedt 1959- ff. (1-14);  
Team-Brief – Herausgegeben vom und für das Organisationsteam Schnelle, 1/1961-33/1970;  
Grundlagenstudien aus Kybernetik und Geisteswissenschaft, 1960-1970;  
Kommunikation – Zeitschrift für Planungs- und Organisationskybernetik, 1/1965-1971;  
Zentralblatt der Gesellschaft für programmierte Instruktion e.V., 1968-1970 (alle im Archiv Wolfgang Schnelle).

<sup>18</sup> Herbert A. Simon: „Perspektiven der Automation für Entscheider“, Quickborn 1966.

A.Müller: „Lexikon der Kybernetik“, Quickborn 1964.

Cord Passow: „Einführung in die Kybernetik für Wirtschaft und Industrie“, Quickborn 1966.

<sup>19</sup> Quickborner Team 1971, Plakat „Persönliche Einstellungen zum Planen der Gruppe Komplexe Planung“.

<sup>20</sup> Wolfgang Schnelle: „Wie lassen sich politische Aufgaben planen“, Kommunikation 1/7 1971, S. 33-38.

<sup>21</sup> Planungsakademie Quickborn: „Was ist Moderatorenttraining?“, Kommunikation 3/7 1971, S.116-119.

<sup>22</sup> Joachim Freimuth: „Wirtschaftliche Demokratie...“, a.a.O., S. 35.

## Die ersten Jahre - Beteiligung stiften

- 1972 Die Metaplan GmbH wird gegründet. Hermann Dunst, Eberhard Schnelle und Wolfgang Schnelle halten das Gesellschaftskapital von DM 108.000,-.  
„Im Mittelpunkt der Tätigkeit stehen:
- das Trainieren von Entscheidern, Planern und Moderatoren für kooperatives Zielsuchen und Problemlösen (Entscheidertrainings)
  - die Einführung von problemorientierter Planungsorganisation
  - der Aufbau von Informationsmärkten und die Moderation von Tagungen zur Erhöhung der Interaktionsdichte bei Zusammenkünften großer Gruppen“<sup>23</sup>
- 1972 Im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft legen Quickborner Team und Metaplan letztmalig eine gemeinsame Untersuchung zur Mobilität in Großforschungszentren vor.<sup>24</sup>
- 1972 In der Anfangszeit spielt die Raumplanung bei den Projekten von Metaplan zwar noch mit, doch tritt diese bald völlig in den Hintergrund. Die Erfahrungen bei der Kooperationsplanung erweitert Metaplan in Planungsprojekten bei den Fernsehanstalten des ZDF und des WDR.<sup>25</sup>
- 1972 Im Februar treffen sich zum Siemens-Forum in München 21 Vorstände, 60 Direktoren, 240 Abteilungsdirektoren und 680 Prokuristen zu einem ersten „Informationsmarkt“. An 30 Informationsständen in der Olympiahalle diskutieren sie strategische Themen der Siemens AG.<sup>26</sup>
- 1973 Wolfgang Schnelle und Hans Reiner Iblher beschreiben das Verfahren der Metaenquête als Methode zur rationellen Aushebung von Meinungen. Mit dem Ensemble aus Gesprächen, Workshops und Konferenzen lassen sich festgefahrene Projekte wieder in Gang bringen und eine große Zahl individueller Meinungen koordinieren. Als erstes Projekt realisieren sie die „Enquête zur Lage der Jungarbeiter“ für das Bundesinstitut für berufliche Fortbildung.<sup>27</sup>
- „Lernstatt“-Projekte bei Höchst und BMW: was zuerst zur Integration ausländischer Arbeitnehmer gedacht war, entwickelt sich zum Instrument des internen Erfahrungsaustausches für die gesamte Belegschaft, bei dem

---

<sup>23</sup> Kurze Beschreibung der Metaplan GmbH und des Werdegangs ihrer Gründer (1973), (Kopie)

<sup>24</sup> „Studie Mobilität in Großforschungszentren“ bearbeitet durch Waldemar Kasprzik, Wolfgang Schnelle, Rupert Schwencke, Quickborn 1972.

<sup>25</sup> Reiner Iblher, Hansjörg Mauch, Wolfgang Schnelle: „Verbund im Medium – Ideen zur Kooperation im Fernsehen“, Metaplan-Reihe 4, Quickborn 1973.

<sup>26</sup> Karl Heinrich Rüßmann: „Olympischer Disput bei Siemens“, Sonderdruck, Manager Magazin 4/1973.

<sup>27</sup> Reiner Iblher, Wolfgang Schnelle: „Destillieren von Urteilen – Die Metaenquete – Nutzbarmachung von Urteilen für die Sozialforschung“, Metaplan Reihe 7, Quickborn 1973.

Metaplan: „Enquête zur Lage der Jungarbeiter und Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Bildungssituation“, Quickborn 1974.

man über Verbesserungen und Arbeitssicherheit diskutiert.<sup>28</sup>

- 1973 Metaplan vermarktet ein Prozessdesign, die sogenannte Metaplanung. Eberhard Schnelle verfasst eine programmatische Schrift.
- Er fordert eine Organisationsentwicklung jenseits von „Systementwürfen ohne die Menschen“ aber auch ohne „psychologische Konditionierung“.
- „Es sind die Versuche die herkömmlichen Methoden der Kommunikation, die durch hierarchische Verhaltensmuster geprägt sind, den Erfordernissen der Planung anzupassen.“ Hierarchie ist nicht an sich schlecht, doch ist sie ein „Informationsverzerrer“ und errichtet „Informationsbarrieren“. Da sie auch Macht und Privilegien reguliert, kann sie Veränderungen behindern.
- Die strategische Phase des Willensbildungsprozesses läuft besser in einer nichthierarchischen Kooperationsform, bei der Durchführungsplanung dagegen ist die Hierarchie die ökonomischere Kooperationsform.<sup>29</sup>
- 1973 Es entstehen erste Beschreibungen der Metaplan-Instrumente und ihrer Handhabung für die Kommunikation in Gruppen. Band 2 und 3 der Metaplan Reihe beschreiben noch beispielhaft und wenig systematisiert Spielregeln, Maximen und Übungen zur Anwendung in Gesprächssituationen und nennt und Bezugsquellen für Materialien.<sup>30</sup>
- 1975 Bei ihren Beratungen von Zentralstellen unterscheiden die Metaplaner zwischen dienstleistenden und kontrollierenden Zentralen. Sie fordern eine kooperation-herstellende Zentrale. Eine solche Zentrale sollte komplexe Entscheidungsprozesse in einem gruppenspezifischen Prozess bewältigen können.<sup>31</sup>
- 1975 Wolfgang Schnelle und Reiner Iblher wirken mit an der Erstellung des Forschungsprogramms „Humanisierung der Arbeit“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie des Bundesministeriums für Arbeit. Den Höhepunkt bildet 1976 der Humanisierungskongress des RKW. Gemeinsam diskutieren dort Arbeitgeber, Gewerkschaften und Wissenschaftler anhand konkreter Projekte Fragen der Arbeitsorganisation und Gestaltung sozio-technischer Systeme. Unter der Schirmherrschaft des Forschungsministers Hans

---

<sup>28</sup> Holger Samson: „Anlernstatt Hoechst“ in: Eberhard Schnelle: „Neue Wege der Kommunikation“, Veröff. GU Heft 10, Königstein 1978, S. 105-110.

<sup>29</sup> Eberhard Schnelle: „Metaplanung, Zielsuche ... Lernprozess der Beteiligten“, Metaplan-Reihe Heft 1, Quickborn 1976.

<sup>30</sup> Helga Cloyd, Karin Schrader-Klebert, Karl Schleiermacher: „Gesprächstechnik für Gruppen“, Metaplan Reihe 2, Quickborn 1973.

Waldemar Kasprzik: „Willensbildung in der Gruppe – Moderation statt Führung“, Metaplan Reihe 3, Quickborn 1973.

<sup>31</sup> Eberhard Schnelle: „Organisation von Zentralstellen – Macht, Kontrolle und Kooperation“, Metaplan-Reihe 5, Quickborn 1974.

Matthöfer besuchen 1500 Teilnehmer den Kongress.<sup>32</sup>

Metaplan bringt die im Auftrag der Bundesregierung durchgeführte Meta-Enquête über die Organisation des Verbraucherschutzes in der Bundesrepublik zum Abschluß. Es werden 62 Gespräche geführt und 220 Verbraucherschützer einbezogen. Obwohl die Ergebnisse „...einmal mehr auf Konfrontationskurs mit der Wirtschaft und Werbung hinsteuern...“ muss der Zentralausschuss der Werbewirtschaft eingestehen, dass es sich bei der Arbeit der Metaplaner um „...eine farbenprächtige Fülle von Fakten und Analysen“ handelt.<sup>33</sup>

1975 Die Kommunikationsmethode derer sich die Metaplaner bei der Planungsarbeit bedienen stößt auf immer größeres Interesse. Kunden wollen sich in der Handhabung der Moderationsmethode ausbilden lassen. Es entsteht der erste systematische Leitfaden zur Handhabung der Methode. Er ersetzt die vorher in der Nummer 2 der Metaplanreihe erschienene lose Sammlung von Spielregeln und Übungen für die Anwendung in Moderationssituationen.<sup>34</sup>

1975 Wolfgang Schnelle und Hansjörg Mauch beginnen die Arbeit bei der Krupp-Konzernleitung. Aus dem Projekt für ein neues Organisationskonzept für den Verkauf im Krupp-Konzern und den einzelnen Konzernunternehmen entwickelt sich ein umfassendes Beratungsprojekt. Für den Vorstand der Firma Krupp wird zum ersten Mal das gesamte Bündel der inzwischen entwickelten Metaplan-Methode realisiert. In einem eigens geschaffenen Gebäude in Essen finden Großgruppenveranstaltungen, Projektsitzungen und inhaltliche Detailarbeiten statt. Wesentliche Merkmale sind die flexible Moderationsfläche, die visuelle Darstellung der Diskussionsergebnisse auf Postern sowie die Ausbildung einer festen Moderatorengruppe.<sup>35</sup>

---

<sup>32</sup> Hans Pohl: „Geschichte des RKW“, [http://www.rkw.de/rkwportrait/d\\_rkw\\_geschichte/aufsatz.pdf](http://www.rkw.de/rkwportrait/d_rkw_geschichte/aufsatz.pdf), S. 14.

Zur Arbeit von Metaplan in der öffentlichen Verwaltung: Günther Leis: „Die Theorie des Planens – Klavierspielen ohne Klavier: Erfahrungen mit Moderation in der Bundesakademie für Öffentliche Verwaltung“, in: Joachim Freimuth, Fritz Straub (Hrsg.): „Demokratisierung von Organisationen...“, S.133-144.

<sup>33</sup> Werben und Verkaufen: 30.05.1975 „Mitglieder einer verfehdeten Familie“.

„Metaenquête über die Entwicklung der den Verbrauchern dienenden Institutionen; Abschließender Bericht ; Auftraggeber: Bundesministerium für Wirtschaft, Bonn. Ausführender: Metaplan Gesellschaft für Planung u. Organisation mbH“, Quickborn 1975.

<sup>34</sup> Eberhard Schnelle (Hrsg.): „Metaplan-Gesprächstechnik – Kommunikationswerkzeuge für die Gruppenarbeit“, Metaplan-Reihe 2, Quickborn 1975.

Waldemar Kasprzik: „Willensbildung in der Gruppe – Moderation statt Führung“, Metaplan-Reihe 3, Quickborn 1973.

Telse Schnelle-Cölln: „Visualisierung, die optische Sprache in der Moderation“, Metaplan-Reihe 6, Quickborn 1975.

<sup>35</sup> „Präsentation der Metaplan GmbH, Quickborn am 15.5.1975 in der Krupp-Konzernleitung, Essen“, Archiv Hansjörg Mauch.

- 1976 Unter dem Titel „Werkstatt des Wandels“ trifft sich eine Gruppe von Kunden und Beratern in Quickborn, um sich über neue Wege der Kommunikation auszutauschen. Eberhard Schnelle betont, dass es sich bei den Metaplan-Methoden um ein Bündel aus mehreren Paketen handelt. Nur eines dieser Methodenpakete, das „Kommunikationswerkzeug“, besteht aus Visualisierungsmaterial und Regeln zu dessen Handhabung.<sup>36</sup>
- 1976 Metaplan berät die Fernsehsparte des WDR in Fragen einer neuen Organisationsstruktur. Die Zeit beschreibt in einem Artikel den „Streit um die Neustrukturierung des WDR Fernsehens“ und geißelt die „Schlachtung der Kultur-Kuh“, den Plan, das Kulturressort anderen Bereichen anzugliedern.<sup>37</sup>
- 1977 Wolfgang Schnelle fordert einen Wandel in der Fortbildung durch Interaktionelles Lernen. Konzepte für die Fortbildung dürften nicht an der Rhetorik durch den Lehrenden ansetzen, sondern beim Lernen durch die „eigene Erfahrung“ und durch die „Reflexion in der Peergroup“.<sup>38</sup> Die Idee der „Therapeutischen Zirkel“ für Ärzte und der „Werkstattzirkel“ für die fertigende Industrie entsteht.
- 1977 Für den Entwicklungsleiter der Audi AG, Ferdinand Piëch, reorganisiert Metaplan die Meeting-Strukturen in der Entwicklungsabteilung und reduziert die Sitzungszeiten um 50%.
- 1977 Ihre Erfahrungen bei der Beratung von Verwaltungen stellen Wolfgang Schnelle und Reiner Iblher auf einem Symposium mit Vertretern kommunaler und regionaler Verwaltungen in Quickborn dar. Sie arbeiten zum ersten Mal mit dem Begriff der „Selbstorganisation“.<sup>39</sup> Ihr Fazit ist ernüchternd: die Spannung zwischen Dienstrecht, Haushaltsordnung, Stellenschlüssel, Beamtenmentalität und den wechselnden politischen Vorgaben sperren die Organisationsentwicklung in Verwaltungen in ein enges Korsett.
- 1978 Die Metaplaner beschreiben Spielregeln, Arbeitstechniken und Anwendungsfälle der Metaplan Methode in der Reihe der Stiftung „Gesellschaft und Unternehmen“. Gisbert Lechner prägt den Begriff „Sozialkreativität“: „Sozialkreativität wird am dringendsten dort benötigt, wo sich Probleme von hoher Komplexität stellen, wo ein Einzelner nicht ausreicht, die Vielschichtigkeit zu erfassen und neue Lösungen aus ihr zu destillieren, wo verfestigte Strukturen des Zusammenlebens innovative

---

<sup>36</sup> Eberhard Schnelle: „Wie die Werkstatt des Wandels entstand“, Werkstatt des Wandels – Berichte `92, Quickborn 1992.

<sup>37</sup> Die Zeit 15.04.1977 „Die Schlachtung der Kultur-Kuh“.

<sup>38</sup> Wolfgang Schnelle: „Inteaktionelles Lernen – Wandel in der Fortbildung“, Quickborn 1978.

<sup>39</sup> Reiner Iblher, Wolfgang Schnelle: „Organisationsentwicklung in der öffentlichen Verwaltung“, Quickborn 1978.

Lösungen und deren Umsetzung in Realität hemmen.“<sup>40</sup>

1979 Das Metaplan Logo mit der roten Wolke wird eingetragenes Warenzeichen.

## Die 80er Jahre – Kommunikation strukturieren

1980 Die Idee der Metaplan-Werkstattzirkel wird im Rahmen des Zukunftsprojektes „Qualität“ bei Volkswagen entwickelt. Die Zirkel sollen die übermäßige Spezialisierung überwinden helfen, die komplexen Fertigungsstrukturen nicht mehr gerecht wird. Der Mitarbeiter soll einen Eindruck vom Gesamtzusammenhang des Produktionsprozesses bekommen. Werkstattzirkel sind eine Form des Lernens für Schichtarbeiter. Die Zirkel werden durch Klausuren mit Management und Betriebsräten vorbereitet. Durchgeführt werden sie mit Teilnehmern aus unterschiedlichen Bereichen von den Meistern vor Ort. Jeder Zirkel widmet sich einem bestimmten Thema, wobei er einem vorbereiteten Ablauf folgt. Nach fünf Treffen lösen sich die Zirkel auf.

Werkstatt- oder Qualitätszirkel finden statt bei Volkswagen, Bosch Siemens Hausgeräte, Daimler Benz, Magirus-Deutz AG, Mannesmann Röhrenwerke, MTU, Wabco, Kugelfischer, SWF, ...uva. Bei VW werden die Zirkel 1983 mit dem Qualitätspreis des Unternehmens ausgezeichnet.<sup>41</sup>

1980 Thomas Schnelle veröffentlicht eine Arbeit über Ludwik Fleck und dessen Schriften zu Denkstilen und Denkkollektiven.<sup>42</sup> Fleck zeigte, wie sehr auch eine sich noch so wissenschaftlich gebende Forschung von Zwängen und Logiken beeinflusst wird, die aus einer Gruppensituation heraus entstehen.

---

<sup>40</sup> Jakob Schmitz: „Sozialkreativität – Denken im Dialog“ in: Eberhard Schnelle: „Neue Wege der Kommunikation“, Veröff. GU Heft 10, Königstein 1978, S. 53-62, S. 58.

<sup>41</sup> Hansjörg Mauch: „Werkstattzirkel – Wie Arbeiter und Meister an der Lösung betrieblicher Probleme beteiligt werden“, Quickborn 1981.

Peter Derschka: „Ideen von der Basis“, Manager Magazin 12/1981, S. 163-164.

Hansjörg Mauch, Bernd Wildemann: „Werkstattforen bei Bosch-Siemens“, Personal 5/1982, S. 206-210.

Erwin Hartwich: „Von der Zirkelarbeit zu TQM-Konzepten – Die Einbeziehung der wertschöpfenden Basis“, in: Freimuth, Straub: „Demokratisierung in Organisationen ...“, a.a.O., S. 195-201.

<sup>42</sup> Lothar Schäfer und Thomas Schnelle: „Entstehung und Entwicklung einer wissenschaftlichen Tatsache : Einführung in die Lehre vom Denkstil und Denkkollektiv / Ludwik Fleck“, Frankfurt 1980.

Lothar Schäfer und Thomas Schnelle (Hrsg): „Erfahrung und Tatsache : gesammelte Aufsätze / Ludwik Fleck“, Frankfurt am Main 1983.

Die Anregung, dass sich in verschiedenen Berufsgruppen oder Abteilungen eine eigene Logik herausbilden kann, die die Verständigung mit anderen unmöglich machen, prägt künftig die Arbeit von Metaplan.<sup>43</sup>

- 1980 Die Zeitschrift Manager Magazin vergleicht in einem Artikel das „Führungstreffen“ der BP mit 360 Führungskräften mit der „Siemens-Tagung 80“, die beide von Metaplan gestaltet wurden. Während die Tagung der BP eher konventionell mit Reden, Gruppenarbeit und Podiumsdiskussionen arbeitet, wechseln bei Siemens Theater, Informationsmärkte, moderierte Diskussionen einander ab. Außerdem war die Siemens-Tagung das Ergebnis eines intensiven Vorbereitungsprozesses, bei dem bereits rund 200 Mitarbeiter eingebunden wurden. „Nach Meinung von Beobachtern wurden mehrere Monate konventioneller Diskussion und Beratung gespart“.<sup>44</sup>
- 1981 Ausbau des Kommunikationszentrums in Quickborn. Zwei große lichte Räume bieten optimale Bedingungen für Veranstaltungen bei Metaplan.
- 1982 30 Millionen Kostensenkungsprogramm bei Claas Landmaschinen. Auf allen Managementebenen des Unternehmens sucht man in Gruppengesprächen nach Einsparmöglichkeiten. Auch die Meister in der Fertigung identifizieren Projekte aus ihren Bereichen. Während der Abschlusstagung werden Tabuthemen und unangenehme Wahrheiten durch Szenenspiele und Unternehmenstheater ans Licht gebracht.<sup>45</sup>
- 1982 Eberhard Schnelle entwickelt die „Werkstatt des Wandels“ weiter fort. Im Mittelpunkt des Konzeptes stehen Debatten über Leitlinien, Strategie und Zusammenarbeit ausserhalb der hierarchischen Organisationsstruktur. Das Vorgehen folgt einem bestimmten Schema. Die Presse nennt die Werkstatt des Wandels eine „Art Qualitätszirkel für den Vorstand“.<sup>46</sup>

Eberhard Schnelle schreibt: „In der Praxis findet jenseits des Organigramms eine ungewollte Vernetzung über alle Funktionsebenen und hierarchischen Ebenen statt. Indizien dafür sind die Vielzahl von Meetings, Besprechungen und Konferenzen, deren Teilnehmer aus den verschiedensten Funktionsbereichen kommen. (...) Statt diese Tatsachen anzuerkennen und fließende Organisationsformen zu entwickeln, beruft sich das Management um so stärker auf die alten Organisationsprinzipien.“<sup>47</sup>

---

<sup>43</sup> Robert S. Cohen and Thomas Schnelle (Eds.): „Cognition and fact : materials on Ludwik Fleck“, Boston Studies in the Philosophy of Science ; 87, Boston 1986.

<sup>44</sup> Peter Derschka, Karl Heinz Rießmann: „Menschliche Barrieren abbauen“, Manager Magazin 7/1980, S. 72-79.

<sup>45</sup> Michael Gatermann: „Das Comeback des Clans“, Manager Magazin 6/1983.

<sup>46</sup> Karl Heinrich Rießmann: „Die Kosten der Hierarchie“, Manager Magazin 8/1982, S. 74-81.

<sup>47</sup> Eberhard Schnelle; G.F. Alberti: „Werkstatt des Wandels“ Sonderdruck aus GDI-Impuls 4/85.

- 1984 Für den Verleih von Moderationsequipment, die Anfertigung von Fotoprotokollen und die Veranstaltungslogistik gründet Metaplan die Firma AgorA GmbH.
- 1984 Die Zeitschrift „Management Wissen“ bringt als Titelstory einen ausführlichen Artikel über Metaplan und die Gebrüder Schnelle.
- „In dem Quickborner Seminargebäude, dessen hohe Räume fast über die gesamte Länge von einer Empore geteilt sind, die sich auch dramaturgisch verwenden läßt, wirken im Ostteil Eberhard, im Westteil Wolfgang Schnelle. Dort realisiert jeder seine eigenen Ideen; bei Eberhard geht es beispielsweise bunter zu.“<sup>48</sup>
- 1984 Wolfgang Schnelle führt die Idee der Zirkel in die Fortbildung von Ärzten ein. In kleinen Workshops beraten Ärzte über ihre Therapien, in einem zweiten Treffen tauschen sie ihre Erfahrungen mit neuen Medikamenten aus und erarbeiten Empfehlungen, die auf die Praxis gerichtet sind. Die Pharmafirmen, die diese Therapeutischen Zirkel finanzieren, gewinnen eine vertiefte Kenntnis von ihren Kunden und sorgen dafür, dass Ärzte sich über ihre Produkte austauschen und Erfahrungen mit ihnen sammeln.<sup>49</sup>
- 1984 Das zweite Stinnes Führungskräfteforum wird unter der Federführung von Eberhard Schnelle zum „Gesamtkunstwerk“: Gruppengespräche wechseln mit Podiumsdiskussionen, Szenenspiel mit Sachdebatten, es gibt Balletteinlagen und eigens komponierte Musik wird aufgeführt. Die Teilnehmer erhalten Trillerpfeifen, um gegebenenfalls ihren Unmut ausdrücken zu können. Der Erfolg beruht darauf, dass das Forum selbst nur der Höhepunkt einer seit September 1983 dauernden von Metaplan moderierten intensiven Debatte über die Strategie des Unternehmens ist.
- Weitere Szenenspiele gibt es bei: Daimler Benz, Degussa, Philips und der Thyssen Handelsunion AG.<sup>50</sup>
- 1985 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.<sup>51</sup>

<sup>48</sup> Peter Derschka, Dietmar Gottschall: „Metaplan - Das Geheimnis der Wolke“, Management Wissen 12/1984, S. 16-33, S. 26.

<sup>49</sup> Vgl. „Kundenfortbildung als Marketinginstrument bei Boehringer Mannheim“ (datiert 12/1980), (Kopie). „Wochenendtreffen Therapeutischer Zirkel, Interaktionelles Seminar für Melusin Schwarz Pharma GmbH Monheim, Produktmanagement Tensobon, („...zum ersten Mal am 22. November 1986 in Celle mit durchschnittlich 24 Ärzten.“), (Kopie)

<sup>50</sup> Karl Heinrich Rüßmann: „So ein Theater“, Manager Magazin 8/1984, S. 90-95.

Peter Poppe: „Was König Lear in der modernen Unternehmenswelt bewirken kann“, FAZ 30.03.1991, S. 41.

<sup>51</sup> Michel Borcier: „Esprit de groupe, es-tu là?“ in: Terciel 10/1985, S. 12-13.

- 1986 Eberhard Schnelle berät die Herberts AG bei der Einrichtung von Netzwerkmanagement als neuem Führungsinstrument. Eine Halle auf dem Gelände der Firma wird in das „Forum 111“ umgewandelt, in dem sich Projektgruppen treffen und arbeiten.<sup>52</sup>
- 1987 Unter der Beratung von Wolfgang Schnelle findet das „Tensobon-Forum-Herzinsuffizienz“ statt. Kleine Workshops und Plenardiskussionen helfen dabei „...die extreme Unhandlichkeit medizinischen Wissens“ verständlich zu machen...“, wie der Sprecher der Geschäftsleitung der Schwarz Pharma Harro Sommer erklärt.<sup>53</sup> In den folgenden Jahren schließen sich weitere Projekte in der Pharmaindustrie an: so bei Chibret, Novo, Bayer. Metaplan hilft, zwischen den unterschiedlichen Denkwelten von Ärzten und Industrie zu übersetzen.
- 1987 Gestaltung der Gartenanlagen in Quickborn
- 1987 Im Werk Hannover des Volkswagenkonzerns findet der 500. Werkstattzirkel statt.<sup>54</sup>
- 1988 Die Zeitschrift Capital kürt das Tagungszentrum von Metaplan in Quickborn zu einer der „besten Tagungsstätten Europas“.
- „Wenn ein Tagungsorganisator die Aufgabe hat, einen ruhigen Ort für aktive Gruppenarbeit ausfindig zu machen ... geht das nirgendwo besser als bei Metaplan in Quickborn.“<sup>55</sup>
- 1988 Die Zeitschrift IMP Impulse beschreibt Gruppenmarketing von Metaplan als Marktforschungs- und Marketing Instrument. „Ein zwei Tage dauerndes Gruppenseminar mit 10 Teilnehmern ...bringt mehr verwertbare Daten als eine der üblichen Kundenbefragungen.“ Als Maximen des Gruppenmarketings werden aufgezählt: Disput anregen, Probleme analysieren, Zweifel aussprechen und schließlich Rat einholen.<sup>56</sup>
- 1989 Zusammen mit dem Forum für Philosophie Bad Homburg richtet Metaplan einen Workshop in praktischer Philosophie für Führungskräfte aus. Unter dem Titel „Der Umgang mit Gerechtigkeitsproblemen“ wird der zunehmende Legitimationsdruck im Management debattiert.<sup>57</sup>
- 1989 Für Continental entwickelt Metaplan eine „General Management“ – Ausbildung. Es werden Gruppen gebildet die das Konzept an realen Problemen entwickeln. Es kristallisieren sich als Lernziele heraus, dass

<sup>52</sup> Dietmar Gottschall: „Schule der Querdenker“, Manager Magazin 4/1988.

<sup>53</sup> „Neuorientierung in der Therapie der chronischen Herzinsuffizienz“, Fortschritte der Medizin, Suppl. 29, München 1987.

<sup>54</sup> „Aller Anfang ist schwer“, in: Autogramm – VW Aktiengesellschaft, 7/1987.

<sup>55</sup> Eberhard Freise: „Ideen-Schmiede“, Capital 1/1988.

<sup>56</sup> „Die Kunden liefern die richtigen Verkaufsargumente“, IMP Impulse 6/1988, S. 105-106.

<sup>57</sup> Vgl. „Die Moral guter Geschäfte“, Manager Magazin 12/1988.

„General Manager“ in unterschiedlichen Bereichen und Funktionen denken, kommunikative Prozesse steuern und unterschiedliche Mentalitäten ausgleichen können müssen.<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> „Junior Management Training – Der Weitblick als Lernziel“, Management Wissen 9/1989, Sonderdruck.

## Die 90er Jahre – Komplexität in Organisationen bewältigen

- 1990 Kommunikation wird von Metaplan als strategischer Erfolgsfaktor identifiziert. In einer Reihe von Kunden-Workshops wird diskutiert, wie Kommunikationsnetzwerke den Abteilungen der Forschung und Entwicklung helfen können, sich mit benachbarten Funktionen besser abzustimmen.<sup>59</sup>
- 1990 Thomas Schnelle und Hansjörg Mauch werden von Wolfgang und Eberhard Schnelle zu Geschäftsführern bestellt.
- „Im Innenverhältnis wird festgelegt, dass die Herren Mauch und Dr. Schnelle die Funktion von stellvertretenden Geschäftsführern innehaben und sich ihre Aufgaben auf den Geschäftsbereich von Herrn Wolfgang Schnelle beschränken.“<sup>60</sup>
- 1990 Im schwedischen Karlskrona wird die „Metaplan Kreativ Kommunikation AB“ gegründet.
- 1991 Die „Werkstatt des Wandels“ von Eberhard Schnelle wird zu einem Komplettangebot. Das Konzept umfasst Ausbildung von Moderatoren, Konfliktbearbeitung, Moderation von Workshops, Gestaltung von Großkonferenzen bis hin zur Planung kommunikationsfördernder Architektur.<sup>61</sup>
- 1991 Wolfgang Schnelle verfasst die erste ALOB (Anleitung zum Lesen Organisationswissenschaftlicher Bücher). Insgesamt erscheinen ca. 20 dieser Besprechungen, die für Mitarbeiter und Kunden komplexe Organisationsthemen auf den Punkt bringen.
- 1992 Wolfgang Schnelle nimmt Kontakt zu Günther Ortman auf, der eine Arbeit zur Rolle von Mikropolitik in Unternehmen veröffentlicht hat. Sie entwerfen eine Fortbildungsreihe für die Metaplanberater. In den nächsten Jahren gewinnen sie Referenten wie: Nils Brunsson, Erhard Friedberg, Alfred Kieser, Niklas Luhmann, Arnold Picot, Jörg Sydow u.v.a..
- 1992 Metaplan bietet dadurch, dass sowohl die Gruppe von Eberhard als auch die Gruppe von Wolfgang Schnelle am Markt werben, insgesamt 10 verschiedene offene Trainings an. Die Spannweite reicht von „Visualisierung“ bis zu „Szenenspiel in der Moderation“.
- 1993 Fertigstellung eines neuen Bürokomplexes in Quickborn. Die von Ernst-Dietmar Hess entworfenen Gartenanlagen gewinnen den 1. Preis der IHK

---

<sup>59</sup> Faltblatt: „Kommunikationsnetzwerke in Forschung und Entwicklung – Wege zu einer neuen Laborkultur“, Quickborn 1988.

<sup>60</sup> Anlage zum notariellen Protokoll des Notars Dr. Joachim Toussaint vom 2. Oktober 1990, Pinneberg Ur 622/1990.

<sup>61</sup> Metaplan (Hrsg.): „Werkstatt des Wandels – Berichte '92“, Quickborn 1992.

Schleswig-Holstein im Wettbewerb „Arbeiten im Grünen“.

- 1993 In einer Organisationsuntersuchung für die Straßenbauverwaltung des Landschaftsverbandes Westfalen-Lippe schlägt Metaplan die Einrichtung von selbst-gemanageten Leistungseinheiten vor. Die Idee der „Selbstregulation“ findet zum ersten Mal Anwendung in einem Kundenprojekt.
- 1994 Wolfgang Schnelle entwickelt für Schwarz Pharma die ersten „Kardiologischen Qualitätsnetze“. Kardiologen und Hausärzte kooperieren in diesen Netzen für eine bessere Versorgung ihrer Patienten und als Wettbewerbsgemeinschaft: sie richten gemeinsame Seminare aus, einigen sich auf Qualitätsstandards, stimmen Therapien und Diagnosen aufeinander ab. Der Sponsor Schwarz Pharma, dessen Außendienst-Mitarbeiter als Netzmanager arbeiten, bekommt durch dieses Supportmarketing einen neuartigen Zugang zu seinen Kunden. Nach vier Jahren existieren in Deutschland 70 „Kardiologische Qualitätsnetze“.<sup>62</sup>
- 1994 Metaplan bietet ergänzend zu den Basistrainings themenbezogene Anwendertrainings an: A1 Wandel von Strukturen, A2 Verbessern von Produktivität und Qualität, A3 Mitarbeiter-Entwicklung.
- 1995 Die Metaplan GmbH teilt sich in die Metaplan Consulting unter Wolfgang Schnelle und das bereits zwei Jahre zuvor gegründete Metaplan Projektforum unter Eberhard Schnelle auf. Thomas Schnelle wird geschäftsführender Gesellschafter der Metaplan Consulting.
- 1995 Metaplan Consulting entwickelt „Wandel von Strukturen“ als neues Beratungsprodukt und Seminarangebot. Ergänzend betonen die Metaplaner ihre Funktion als Berater und Moderatoren.
- 1995 Die Volksfürsorge Lebensversicherung lässt sich von Metaplan bei der Bildung „selbststeuernder Vertriebsteams“ beraten. Die Versicherungsvermittler sollen sich in diesen Teams gegenseitig unterstützen und dadurch erfolgreicher verkaufen.
- 1995 Metaplan begleitet Prozesse für die Formulierung und Diskussion von Unternehmensleitbildern bei der Gelsenwasser AG. Dort werden alle 1.600 Mitarbeiter einbezogen.<sup>63</sup>

Die Deutsche Bank lässt im selben Jahr von Metaplan ihre Führungskräfte-tagung ausrichten, bei der es um strategische und personalpolitische Themen geht.

---

<sup>62</sup> Wolfgang Schnelle: „Medizinische Qualitätsnetze – Pharmaunternehmen als Netzwerkorganisatoren“, Quickborn 1999.

<sup>63</sup> „Ein Prozess der Verständigung“, in: Metaplan événements – Informationsbrief Nr.2 1995, Quickborn 1995.

- 1996 Das Programm Visio setzt sich für den Entwurf von Metaplan-Postern am Computer durch.
- 1996 Metaplan berät die Pharmasparte der Bayer AG in den USA darin, wie die Mitarbeiter ihre Zielprozesse optimieren, sich quer zu den Funktionen besser abstimmen und Machtstrukturen bei ihrer Arbeit berücksichtigen können. Mehr als 1000 Mitarbeiter des Konzerns werden in den USA einbezogen.
- 1997 Wolfgang Schnelle und Hansjörg Mauch beraten im größten Motorenwerk der Welt in Salzgitter die Volkswagen AG bei der Einführung „Selbstregulierender Einheiten“ in der Fertigung. Mit der Idee soll überbordende Bürokratie und Gängelung der Fertigung durch koordinierende Funktionen zurückgenommen werden.
- 1997 Prof. Niklas Luhmann referiert auf dem Organisationswissenschaftlichen Seminar in Quickborn.
- 1997 † Eberhard Schnelle
- 1998 Erweiterung der Metaplan Trainingspalette: Moderation M, sowie weitere Trainings zur Projektmoderation: Visualisierung P1, Dramaturgieentwicklung P2, Diskursführung P3, Macht und Verständigung P4.
- 1999 Fertigstellung eines neuen Kommunikationszentrums für die französische Metaplan SARL in Chatou bei Paris
- 1999 Die Metaplan Consulting benennt sich in Metaplan Thomas Schnelle GmbH um. Die Rechte an der Marke Metaplan gehen vom Metaplan Projektforum vollständig auf die Firma über.
- 1999 Wolfgang Schnelle erarbeitet für die Landesversicherungsanstalt Mecklenburg-Vorpommern ein Organisationsmodell für die Kooperationsverhandlungen mit den benachbarten LVAs. Basis des Organisationsmodells ist die Idee der integrierten Sachbearbeitung aus einer Hand.
- 1999 Metaplan entwickelt die Moderationsmethodik zur Diskursführung weiter. Moderatoren können damit Blockaden und Widerstände besser meistern. Diskursführung ist ein Bündel aus analytischen Instrumenten und organisationswissenschaftlichem Hintergrundwissen. Der Moderator bekommt eine stärker führende Rolle im Gruppenprozess.<sup>64</sup>
- 1999 Für die Initiative „Optische Technologien“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung entwickelt Metaplan in einer Workshop-Serie Handlungsempfehlungen für die Zusammenarbeit von Wirtschaft und

---

<sup>64</sup> Martin Pichler: „Die Zukunft der Moderation heißt Diskurs“, in: Wirtschaft und Weiterbildung 11/1999, S. 38-40.

„Von der Moderation zur Diskursführung“ in: Elektronik 6/2002, S. 106-108.

Wissenschaft.<sup>65</sup> In der Region Berlin-Brandenburg begleitet und berät Metaplan das örtliche Kompetenznetz bei der Abstimmung zwischen den Netzpartnern: lokalen Firmen und wissenschaftlichen Instituten.

---

<sup>65</sup> VDI Technologiezentrum Düsseldorf (Hrsg.): „Optische Technologien – „made in Germany““, Düsseldorf 2000, S. 16.

## Heute – Zusammenarbeit effizienter machen

- 2001 In den USA wird die Metaplan Llc. in Princeton New Jersey gegründet.
- 2001 Wolfgang Schnelle verfasst die Schrift „Moderieren von Verständigungsprozessen – Ein Weg soziologisch angeleiteter Organisationsberatung“.<sup>66</sup>
- 2001 Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle betonen die Bedeutung von Macht und Machtspielen in Veränderungsprozessen. Sie beschreiben den Metaplan-Berater als Initiator und Bändiger von Machtspielen. Solche Machtspiele sind unabwendbar Teil eines jeden Veränderungsprozesses.<sup>67</sup>
- 2002 Metaplan richtet die Konferenz „Werte und Leitbilder“ aus. Auf der Tagung in Darmstadt diskutieren Referenten aus Unternehmen wie Infineon, Lufthansa Technik, BMW, Accor, Diehl ihre Erfahrungen mit „Werten und Leitbildern“ als Instrumenten für die Unternehmensentwicklung.
- 2002 Anlässlich der Diskussionen für die Entwicklung eines Leitbildes des Universitätsklinikums in Göttingen organisiert Metaplan den ersten Online-Workshop und ermöglicht so, dass Mitarbeiter aus drei Arbeitsschichten an der Debatte teilnehmen können. Visualisierung und Moderation finden mit interaktiven Postern im Intranet des Klinikums statt.
- 2003 Wolfgang Schnelle und Stefan Kühl entwickeln das Beratungs- und Seminarkonzept „Laterales Führen“ das dabei hilft, Vorhaben in Situationen voranzubringen in denen man keine hierarchische Weisungsbefugnis hat.<sup>68</sup>
- 2003 Der Hamburger Senat lässt von Metaplan eine Veranstaltung zum Konzept „Wachsende Stadt“ moderieren. Vertreter unterschiedlicher gesellschaftlicher Interessengruppen werden in einen strukturierten Dialog eingebunden.<sup>69</sup>
- 2003 Wolfgang Schnelle berät die Körper Schleifring GmbH, den Marktführer bei Industrieschleifmaschinen, bei der strategischen Neupositionierung. Das diskursive Vorgehen schafft Einsicht und Engagement für die

---

<sup>66</sup> Wolfgang Schnelle: „Moderieren von Verständigungsprozessen – Ein Weg soziologisch angeleiteter Organisationsberatung“, Quickborn 2001.

<sup>67</sup> Stefan Kühl, Wolfgang Schnelle: „Macht gehört zur Organisation wie die Luft zum Leben – Macht und Machtspiele in Veränderungsprozessen“, Quickborn 2001.

<sup>68</sup> Stefan Kühl, Thomas Schnelle, Wolfgang Schnelle: „Führen ohne Führung“, Harvard Business Manager 1/2004, S. 70-79.

<sup>69</sup> Metaplan Newsletter 10/2003

Konzentration von Aufgaben und die Verlagerung von  
Produktionstandorten.<sup>70</sup>

- 2004 Thomas Schnelle und Stefan Kühl referieren auf einer Tagung an der Ludwig-Maximilian-Universität in München zum Thema „Grenzen der Strategieberatung – eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten“. Sie stellen Grenzen herkömmlicher Strategieberatungsansätze dar und prägen den Begriff der „diskursiven Strategieberatung“. Das diskursive Vorgehen Metaplans stellt sicher, dass Strategien schließlich auch umgesetzt werden. Teilnehmer der Tagung kommen von Beratungsgesellschaften wie Mercer Management Consulting, AT Kearney, BCG, Roland Berger, Bain&Company sowie Beratungskunden wie Deutsche Bank, Siemens, Deutsche Telekom, Bilfinger und Berger und der Hypovereinsbank.<sup>71</sup>
- 2004 Auf dem Workshop „Den Wirkungsgrad der Pharmavertriebsarbeit steigern“ stellt Metaplan neue Konzepte vor, wie sich in moderierten Marktexplorationen an die Nützlichkeitsabwägungen von Ärzten bei der Verschreibung von Medikamenten herankommen lässt und man komplexen Vertriebsorganisationen wie in der Pharmabranche zu mehr Schlagkraft verhelfen kann.
- 2004 Die Computerwoche bringt einen Artikel zum Metaplan-Konzept des „Lateralen Führens – Führen ohne Weisungsbefugnis“ in IT-Abteilungen, die Projekte quer zu den Funktionen voranbringen müssen. Die Schwierigkeit dabei ist es, Prozesse zu ändern, ohne dies einfach anordnen zu können. Beispiele von SAP und ZF Zahnradfabrik ergänzen die Darstellung.<sup>72</sup>
- 2004 Thomas Schnelle referiert auf der Tagung der ETH Zürich „Ludwig Fleck, ein Wissenschaftler im 20. Jahrhundert“ darüber, welche praktische Rolle Flecks Ansätze von Denkstilen und Denkkollektiven bei der Arbeit von Metaplan in Verständigungsprozessen in und zwischen Organisationen spielen.<sup>73</sup>
- 2005 † Wolfgang Schnelle

---

<sup>70</sup> Metaplan Newsletter 10/2003

<sup>71</sup> Stefan Kühl: „Organisation, Intervention, Reflexivität. Auf der Suche nach einem Beratungsparadigma jenseits von zweckrationaler betriebswirtschaftlicher Beratung und systemischer Prozessberatung“; Thomas Schnelle: „Durchsetzen von Strategien durch diskursive Beratung – Anschlussfähigkeit und Umsetzung in der Strategieberatung“, in: Werner Kirsch, David Seidl, Martin Linder (Hrsg.): „Grenzen der Strategieberatung – eine Gegenüberstellung der Perspektiven von Wissenschaft, Beratung und Klienten“, München 2005.

<sup>72</sup> Computerwoche 25/2004: „Laterales Führen gegen Teamkonflikte“, S. 44-45.

<sup>73</sup> Thomas Schnelle: „Die Moderation von Verständigungsprozessen in und zwischen Organisationen: wie man zwischen Denkstilen und lokalen Rationalitäten quer zu den Funktionen vermittelt“, in: Collegium Helveticum (Hrsg.): „Tatsache Denkstil – Ludwig Fleck auf der Spur“, Zürich 2005.

2005 Stefan Kühl, Kai Matthiesen und Thomas Schnelle beschreiben in der Titelstory der Maiausgabe des Harvard Business Managers, dass klassisches Projektmanagement nur bei klar definierten Aufgaben funktioniert. Sie stellen fünf Regeln für ein besseres Projektmanagement auf, die die klassischen Ansätze des Führens von Projekten erweitern.<sup>74</sup>

---

<sup>74</sup> Stefan Kühl, Thomas Schnelle, Kai Matthiesen: „Raus aus der Routine - Fünf Regeln für besseres Projektmanagement“, Harvard Business Manager 5/2005, S. 22-35.