

# Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs

Zyklus 2012/2013

40

JAHRE

1972 - 2012



Leading Through Understanding

Strategieentwicklung und Organisationsgestaltung

**Organisationen  
gestalten**

**Leitbilder  
erarbeiten**

**Strategien  
entwickeln**

**Märkte  
explorieren**

**Projekte  
führen**

Orientierungs-  
workshop

04.-05. Mai 2012

Jetzt  
anmelden!

# Führen und Beraten im Diskurs

## Worum geht es?

---

Um die zentralen Fähigkeiten und Tools für das effektive Führen, Gestalten und Beraten von Organisationen. Entscheidend dafür ist ein Organisationsverständnis, welches die formale Organisation ebenso im Blick hat wie die informale Seite der Mikropolitik.

## Wem nützt es?

---

Allen Führungskräften und Beratern, die nach einigen Jahren im Beruf wirkungsvolle Lösungsansätze für ihre Aufgaben wünschen. Die Organisationen begreifen und wirksam gestalten wollen. Und die dafür auf der Suche nach Ansätzen jenseits der MBA-Programme sind.



**An wen richtet es sich?**

An alle, die im Unternehmensalltag oder in Beratungsprojekten die Erfahrung machen ...

- ... dass Veränderungsprozesse scheitern und Projekte im Sande verlaufen
- ... dass Entscheidungen zwar getroffen, aber nicht umgesetzt werden
- ... dass die Bedingungen des Marktes, des Unternehmens und des Zusammenarbeitens beständig komplexer werden
- ... dass die Auseinandersetzungen an den falschen Stellen und um die falschen Themen kreisen
- ... dass die Wechselwirkungen innerhalb der Organisation undurchschaubar scheinen

**Warum zählt es gerade jetzt?**

In der Moderne gewinnen Veränderungen an Eigendynamik. Die Folgen von Entscheidungen sind schwer einzuschätzen und das Terrain ist oft umkämpft. Gefragt sind heute differenzierte Ansätze, die Berater und Manager auch in höchster Komplexität handlungsfähig machen. Wird die Komplexität in einem Projekt nicht von Anfang an hinreichend berücksichtigt, schlägt sie später zurück. Genau hier setzt unser Qualifizierungsprogramm an.

**Wie funktioniert es?**

Das Metaplan-Qualifizierungsprogramm besteht aus fünf Modulen (drei- bis viertägig) sowie zwei Fallsupervisionen (zweitägig), die wir über acht Monate verteilt anbieten. Alle Termine finden im Seminarzentrum der Metaplan-Akademie in Quickborn (bei Hamburg) statt. In den fünf Modulen vermitteln wir jene Kompetenzen, die für das Führen und Beraten von Unternehmen, Abteilungen und Projektgruppen unerlässlich sind:

- **Organisationen gestalten**
- **Leitbilder erarbeiten**
- **Strategien entwickeln**
- **Märkte explorieren**
- **Projekte führen**

**Was nimmt man mit?**

Frische, unverbrauchte Ansätze. Das Wissen und Können für wirkmächtigeres Agieren bei hoher Komplexität. Eine fundierte Analyse der Organisationsstrukturen sowie eine systematische Vorgehensweise, um auch die Mikropolitik, also Stakeholderinteressen, Macht- und Vertrauensverhältnisse zu ergründen, gezielt zu adressieren und neu zu justieren. Die Fähigkeit, Organisationen so zu gestalten, dass Verständigung und Kooperation zwischen den Beteiligten resultiert. Einen pragmatischen Ansatz, um Aktionskurse zu erarbeiten, die tragfähig sind und umgesetzt werden. Letztlich also das Rüstzeug für nachhaltigen Erfolg in Unternehmensführung und Beratung.

# Qualifizierungsprogramm Führen und Beraten im Diskurs

## Inhalt des Programms

### Termine des Zyklus 2012/2013

Jetzt  
an-  
melden

**Orientierungsworkshop: 04. – 05. Mai 2012**

<b>Modul 1 – Organisationen gestalten:</b>	<b>19. – 22. Sept. 2012</b> (Mi. – Sa.)
<b>Modul 2 – Leitbilder erarbeiten:</b>	<b>22. – 24. November 2012</b> (Do. – Sa.)
<b>Fallsupervision I:</b>	<b>10. – 11. Januar 2013</b> (Do. – Fr.)
<b>Modul 3 – Strategien entwickeln:</b>	<b>23. – 26. Januar 2013</b> (Mi. – Sa.)
<b>Modul 4 – Märkte explorieren:</b>	<b>14. – 16. März 2013</b> (Do. – Sa.)
<b>Fallsupervision II:</b>	<b>11. – 12. April 2013</b> (Di. – Mi.)
<b>Modul 5 – Projekte führen:</b>	<b>06. – 08. Juni 2013</b> (Do. – Sa.)

## Modul 1 Organisationen gestalten

Sie lernen ein organisationswissenschaftlich fundiertes Instrumentarium, um Organisationen zu analysieren und zu gestalten. Bei großen Anlässen geht es um grundsätzliche Veränderungen, bei kleineren Anlässen geht es darum, die störenden Reibungsverluste zu beseitigen, die im normalen Organisationsalltag immer wieder auftauchen.

Organisationen müssen zunächst „dekonstruiert“, also verstanden werden, bevor neu konstruiert werden kann. Dies setzt eine vertiefte Kenntnis der formalen und informalen Strukturen voraus und wie diese zusammen greifen. Formale Strukturen umfassen drei wesentliche Aspekte: Programme, Hierarchien und

Entscheidungsträger. Bei den informalen Strukturen geht es um nicht messbare Aspekte wie „vested interests“, Machtausstattung, Mikropolitik an relevanten Schnittstellen sowie um vertrauensfördernde oder -gefährdende Mechanismen. Einsatzmöglichkeiten liegen in der Neu- oder Umgestaltung (organizational design) genauso wie in der Bewältigung von wiederkehrenden Aufgaben und Konflikten, die in Unternehmen strukturbedingt anfallen (organizational maintenance). Diskursives Vorgehen schafft Handlungsspielräume für die Konzeption und Umsetzung beider Aufgabstellungen.

## Modul 2 Leitbilder erarbeiten

Sie lernen Leitbildprozesse in der Erarbeitung und Verbreitung so anzulegen, dass gemeinschaftliche Orientierung entsteht und der Zusammenhalt gestärkt wird. Leitbilder sind ein effektives Managementinstrument, wenn man Sie als Container für unterschiedliche normative Setzungen versteht und nicht überfrachtet.

Diese instrumentelle Sichtweise löst sich auch von einem „moralisierenden“ Anspruch auf Höherwertigkeit. Leitbilder sollen im Gegenteil die existierenden Spannungen und Herausforderungen aufnehmen und in eine Balance bringen. So können Leitbilder hel-

fen, strukturell bedingte Konflikte aufzufangen, unterschiedliche Kulturen zusammenzuführen oder Impulse für die kommende Veränderung zu geben. Voraussetzung dafür ist ein gelungenes Zusammenspiel mit angrenzenden Konzepten wie Vision, Mission, Werte und vor allem Strategie.

Ebenso behandelt wird, wie Leitbilder dazu beitragen können, Legitimität im Außenverhältnis zu erzeugen und wie man im Vorgehen die ‚Zynismusfalle‘ vermeidet.

## Modul 3 Strategien entwickeln

**Sie lernen eine umfassende Systematik, um Strategien in neue Bahnen zu lenken und diskursiv zu gestalten. Das gilt sowohl für die Entwicklung als auch für die Kommunikation und Umsetzung von Strategien. Dazu gehört eine Analyse der gängigen betriebswirtschaftlichen Strategietools sowie die Erweiterung ihres Anwendungsspektrums aus diskursiver Perspektive, um sie in der Strategiearbeit effektiv nutzen zu können.**

Klassischerweise werden Strategien als ökonomisch orientierte und rational geplante Konzepte aufgefasst. Dies greift zu kurz. Strategien sind vielmehr Aktionskurse für die Zukunft, die neben ökonomischen auch außerökonomische Ziele verfolgen. Sie berücksichtigen organisationale Strukturen, Stakeholder-Interessen, Macht- und Mikropolitik.

Bereits in der Entwicklungsphase von Strategien braucht man Verständigungsprozesse, um diese Komplexität hinreichend aufzugreifen. Das gelingt nur unter Einbezug der Interessen und Machtmöglichkeiten der unterschiedlichen Funktionen und Führungskräfte. Im Diskurs werden geschlossene Denkgebäude geöffnet, neue Einsichten gewonnen und konträre Positionen aufeinander zugeführt. Ein Aushandlungsprozess ist notwendig, um eine einheitliche Vorgehens- und Kommunikationsweise sicher zu stellen.

Auch für die Umsetzung braucht man Diskurse. Um der Umsetzungsfalle zu entgehen, muss man denjenigen, die man zur Umsetzung braucht, ein Auseinandersetzungsforum bieten. Diskurse sorgen dann dafür, dass sie sich die Strategie zu eigen machen und mitziehen.

## Modul 4 Märkte explorieren

**Sie lernen ein spezifisches 3-Phasen Modell der Diskursiven Marktexploration. Es lässt sich effektiv auf die unternehmerische Kernfrage anwenden, ob es einen relevanten Markt gibt, bzw. wie Märkte reagieren werden und welche Strategien am Markt greifen. Markt ist ein Unsicherheitsbereich. Daher braucht es zuverlässige Aussagen darüber, wie sich Marktpartner (B2B) zukünftig verhalten. Zudem gilt es, daraus die richtigen Schlüsse für das Unternehmen zu ziehen - sei es in Bezug auf Strategie, Produktion, Marketing oder Vertrieb.**

Eine Herausforderung liegt darin, dass sich Marktpartner ihrer Annahmen und impliziten Entscheidungsprämissen oft nicht

bewusst sind; eine weitere darin, dass die Akteure innerhalb des Unternehmens einer verengten Binnenperspektive unterliegen. Ihre Sicht auf den Markt ist geprägt durch das bestehende Geschäft. Dies führt zu unzuverlässigen Aussagen über den Markt, zu blinden Flecken und zu Strategien, die am Markt vorbei gehen.

Daher ist es notwendig, die lokalen Rationalitäten und Denkweisen der Marktakteure außerhalb des Systems zu erkennen und diese in den Diskurs zu bringen mit den internen Akteursgruppen. Diskursive Marktexploration vermittelt spezifische Instrumente, Verfahren und Verständigungsprozesse, die zu funktionierenden Marktstrategien führen.

## Modul 5 Projekte führen

**Sie lernen eine wirkungsvolle Methodik, um Projekte aus organisationaler Perspektive zu analysieren und diskursiv voranzubringen. Dazu gehören Unterscheidungskriterien für gängige Projekttypen und die Reflexion gängiger Projektmanagement-Ansätze. Da der Erfolg von Projekten auch von den eingesetzten Verfahren abhängt, erweitert die Diskursive Perspektive die Handlungsmöglichkeiten und gibt praktische Orientierung, welche Verfahren oder Interventionen das Mittel der Wahl sind, um komplexe Projektaufgaben zu meistern.**

Klassisches Projektmanagement mit idealtypischem Prozessablauf eignet sich für eindeutig definierbare Projekte mit klaren Prämissen, wie man sie bei einigen technischen Aufgaben findet. Anders ist es bei der Vielzahl von Projekten, die auf die Organisation selbst zurückwirken, weil sie deren Prioritäten, Prozesse oder Strukturen verändern. Oftmals sind dies erfolgskritische Projekte,

deren Stoßrichtung, Interessenslagen, Abhängigkeiten oder Risiken zudem schwer definierbar sind.

Die Vorgaben dieser Projekte entwickeln sich notwendigerweise im Laufe des Projekts dynamisch weiter. Projektmanagement in solch komplexen Veränderungsprozessen sollte durch diskursive Methoden ergänzt werden. Dazu gehören organisationskluge Projektstrukturen, ein spiralförmiges Vorgehen und die Berücksichtigung von Interessen und Machtkonstellationen bei der Anlage der nötigen Aushandlungs- und Verständigungsprozesse.

### ALUMNI

Verleihung des Abschlusszertifikats und Aufnahme in das Metaplan Alumni Network. Sie werden Teil eines Netzwerks, bestehend aus den Beratern der Metaplan Offices in Deutschland, Frankreich, Schweden, Schweiz und USA, assoziierten Metaplan Beratern, Kunden und wissenschaftlichen Freunden.

# Der Diskursive Ansatz Organisationen begreifen und lenken

## Wer Organisationen verändern will, muss sie verstehen lernen

Organisationen folgen ihrer eigenen Logik. Als soziale Systeme sind sie bemüht ihre Handlungen so zusammenzufügen, dass sie zu vernünftigen Ergebnissen führen. Dank organisationaler Arbeitsteilung kann sich jede Einheit auf ihre Aufgaben konzentrieren, spezialisieren und eigene Kriterien professioneller Exzellenz entwickeln. Darauf beruht die Wirkungsmacht von Organisationen.

Gleichzeitig handelt man sich etwas ein: Jede Einheit entwickelt zunächst ihre eigene Auffassung davon, was richtig, vernünftig und wichtig ist. So wird der Produktionsleiter eine Produktneuentwicklung ganz anders bewerten als der Leiter der Entwicklung. Der eine lehnt die neuen Produktmerkmale ab, weil sie seine Produktionskosten in die Höhe treiben. Der andere verteidigt diese Merkmale, weil sie seiner Meinung nach einen echten Wettbewerbsvorteil am Markt darstellen. Beide nehmen in Anspruch, für das Gesamtwohl der Firma zu argumentieren. Das heißt, was einmal geteilt wurde, passt nicht einfach so wieder zusammen. Durch Hierarchie alleine lassen sich die unterschiedlichen Interessen und Denkgebäude selten zusammenführen.

Wer Organisationen wirkungsvoll führen und beraten will, muss diese Widersprüche erkennen, aufgreifen und mit ihnen umgehen können. Er muss Denkgebäude öffnen, Machtverhältnisse justieren und Misstrauen in Kooperation verwandeln.

## Führen und Beraten unter zunehmender Komplexität

Führung und Beratung in der Moderne ist hoch anspruchsvoll:

**Vernetzung:** Nie zuvor arbeiteten Fachkräfte, Unternehmen und Volkswirtschaften so vernetzt wie heute. Je größer und/oder komplexer aber ein System, umso geringer die Steuerungsautonomie für individuelle Akteure. Projekte ergänzen etablierte Prozesse, temporäre Partner kooperieren mit Stabsstellen, externe Dienstleister übernehmen die vormaligen Aufgaben interner Abteilungen. Anstatt lediglich Linienfunktionen zu dirigieren, müssen Führungskräfte und Berater heute zusätzlich wechselnde Projektpartner orchestrieren und deren Positionen berücksichtigen.



**Interdependenz:** In einer vernetzten, in Echtzeit interagierenden Welt lassen sich die (Spät-) Folgen von Entscheidungen immer weniger abschätzen. Vermeintlich richtige Entscheidungen können ungeahnte Schäden bewirken. Manager und Berater müssen lernen, komplexe Wechselwirkungen zu antizipieren und zu adressieren. Hierarchieübergreifend müssen jene zu Rate gezogen werden, die es wissen können und umsetzen müssen.

**Kooperation:** Wer komplexe, unscharf definierte Aufgaben lösen muss, ist auf Zusammenarbeit angewiesen. Er ist davon abhängig, dass die Akteure mitdenken und ihre Ressourcen einbringen. Da sich dies nur bedingt anweisen lässt, braucht es Verständigungsprozesse, die seine Interessen deutlich machen – und jene seiner Umgebenden und Untergebenen aufnehmen, die aus ihrer jeweiligen anderen Perspektive zum Erfolg beitragen wollen.

Folglich heißt das Schlüsselwort wirkungsvoller Unternehmensgestaltung und Beratung heute nicht mehr Anweisung, sondern Diskurs.

### Führen und Beraten im Diskurs

Veränderung ist dann erfolgreich, wenn die Beteiligten sich ein Anliegen zu eigen machen und bereit sind, mitzuarbeiten. Voraussetzung dafür ist die Einsicht in ihre Denkgebäude und Handlungsmuster. Diese gewinnt man nur in der strukturierten Auseinandersetzung über konkrete Arbeitsthemen. Dort treten Widersprüche zutage, deren Klärung an der Sache geschieht und die notwendig ist, um zu neuen Denkweisen und Aktionskursen zu kommen. Akzeptiert und umgesetzt wird nur, was dem ernsthaften Zweifel ausgesetzt wurde.

Erst im Diskurs werden aus Zuhörern Mit-Denker und Mit-Macher, die Wissen, Können, Kontakte und Energie zur Verfügung stellen. Im Diskurs gewinnt man Mitunternehmer, die mitziehen, anstatt Vorhaben offen oder verdeckt zu blockieren. Im Diskurs formen sich Organisationen, die vorausschauender, kraftvoller und damit erfolgreicher agieren.

Metaplan verfügt über 40 Jahre Erfahrung in der diskursiven Beratung und Führung. Wir helfen, die wichtigen Fragen zu formulieren und im Diskurs mit den relevanten Stakeholdern die richtigen Antworten zu finden. Wir bieten Orientierung zum Handeln und in der Führung von komplexen Organisationen. Wir führen zu Verständigung und besseren Entscheidungen in Strategie- und Strukturfragen.

Im Qualifizierungsprogramm ‚Führen und Beraten im Diskurs‘ profitieren Sie von dieser Erfahrung. Wir vermitteln die entscheidenden Kenntnisse und Werkzeuge anhand der konkreten Problemstellungen aus Ihrer beruflichen Praxis. Wir geben Ihnen damit das Rüstzeug an die Hand, das Sie als erfolgreicher Manager oder Berater benötigen.

### Unsere Referenten

Hier eine Auswahl unserer Referenten. Hinzu kommen weitere Experten für ihre jeweiligen Fachgebiete sowie Beratungskunden von Metaplan mit konkreten Projektdarstellungen.



**Hansjörg Mauch**  
Senior Berater  
Metaplan



**Helen Taylor**  
Senior Beraterin  
Metaplan



**Christoph Nahrholdt**  
Senior Berater,  
Leiter Metaplan  
Akademie



**Dr. Thomas Schnelle**  
Geschäftsführender  
Partner Metaplan



**Antje Gardyan**  
Senior Beraterin  
Metaplan



**Dr. Kai Matthiesen**  
Geschäftsführender  
Partner Metaplan,  
Lehrbeauftragter  
Universität  
St. Gallen



**Gernot Riechmann**  
Partner und Senior  
Berater Metaplan



**Dr. Bennet van Well**  
Senior Berater  
Metaplan



**Dr. Frank Ibold**  
Senior Berater  
Metaplan



**Judith Badel**  
Senior Beraterin  
Metaplan



**Prof. Dr. Stefan Kühl**  
Organisations-  
soziologe,  
Universität  
Bielefeld



**Prof. Dr. André Kieserling**  
Organisations-  
soziologe,  
Universität  
Bielefeld

Das Programm schärft den Blick für strukturelle Konflikte und informelle Blockaden, die in fast allen Organisationen vorkommen. Der Umgang damit entscheidet häufig darüber, ob Projekte, Restrukturierungen oder Marktexplorations erfolgreich enden oder scheitern. Diskursive Beratung bleibt nicht bei der Analyse stehen, sondern bietet wertvolle methodische Unterstützung, Verständigungsprozesse einzuleiten und so das Übel an der Wurzel zu packen.“



**Martin Reimund,**  
Leiter Corporate Publishing  
Geschäftsführung,  
Profilwerkstatt, Darmstadt



Es entsteht eine sehr differenzierte Sicht, was Beratung bewirken kann und wo die Hebel in Akquise, Planung und Umsetzung anzusetzen sind. Die wissenschaftliche Basis ist so aufbereitet, dass Theorie und Praxis stets ineinander greifen und dem konkreten Projekt dienen. Besonders ergiebig sind die Live-Beratungen, in denen die methodischen Ansätze an realen Fällen mit Kundenpräsenz angewendet werden.“

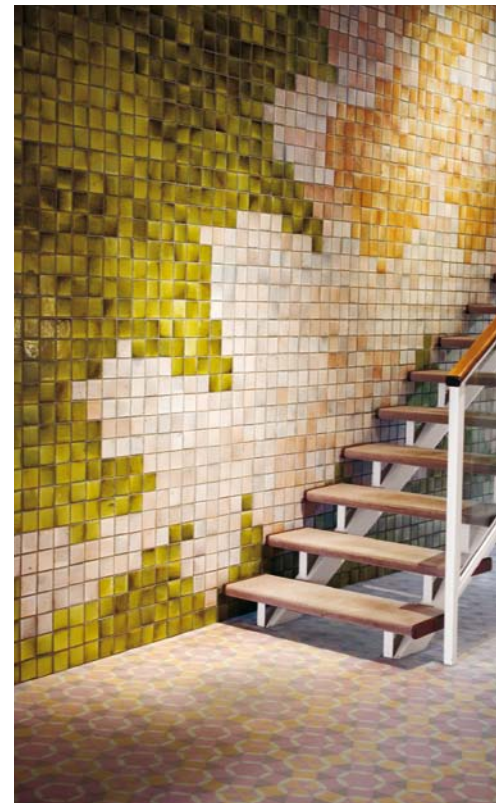


**Lukas Cottrell,**  
Executive Director  
Lantor Associates, Hamburg

Die Ausbildung bietet einen guten Überblick über das Handwerkszeug eines modernen Beraters. Es gibt genügend Platz für eine kritische Auseinandersetzung mit den Inhalten. Metaplan punktet mit ausgezeichneten Referenten aus Wirtschaft und Wissenschaft.“



**Thommy Engel,**  
Organisationsentwickler  
Audi AG, Neckarsulm



Die wesentlichen Standards wurden im Modul vermittelt und aus diskursiver Sicht kritisch betrachtet. Dabei hatte ich zahlreiche Aha-Momente, etwa wenn es um Themen wie Kontingenz, lokale Rationalitäten und Machtspiele ging. Die Gruppenarbeiten und Seminardiskussionen waren besonders facettenreich, weil es eine ausgewogene Mischung aus Beratern und Mitarbeitern großer Unternehmen gab. Der Vorbereitungsreader gab einen sehr guten Überblick. Für alle, die mehr und anderes lernen wollen, als in Standardseminaren angeboten wird, kann ich dieses Seminar absolut empfehlen!“



**Peter Reinartz,**  
Corporate Idea Management,  
Deutsche Post DHL, Bonn

Der diskursive Ansatz ist gleichermaßen relevant für Führungskräfte wie für Beraterinnen und Berater. Die offene Arbeitsatmosphäre mit Praxisfällen, Theorie und Kleingruppenarbeit inspiriert und trägt dazu bei, das Gelernte rasch in den eigenen beruflichen Alltag zu integrieren. Der „Sideeffekt“ für das persönliche Netzwerk: Sie treffen auf eine außergewöhnliche Gruppe, die Neugier, Denkfreude und Professionalität verbindet.“



**Ellen Bommersheim,**  
Geschäftsführerin, Kompass –  
Zentrum für Existenzgründungen,  
Frankfurt a.M.



Das Programm vermittelt Perspektiven, die helfen, Dinge genauer anzusehen und zu beschreiben. Außergewöhnlich daran ist, dass man besser sieht, egal ob man auf der Detailebene des Tagesgeschäfts oder auf der Metaebene der langfristigen, strategischen Planung ist. Dieser Effekt stellt sich ein, weil man im Laufe des Programms lernt, zielführende Fragen zu stellen – auch an die Antworten, die man bekommt. Die Haltung zur umfangreichen Theorie ist ungewöhnlich; ich würde sagen erwachsen: In der Zusammenarbeit mit Metaplanern lernt man, sich einer Theorie nicht zu unterwerfen, sondern sie zu befragen: Was trägt sie dazu bei, mein Problem besser zu verstehen? Das gibt Sicherheit gegenüber der Praxis, der man sich diskursiv – also fragend – nähert.“



**Jens Kapitzky,**  
Geschäftsführer  
Österreichischer Bundesverlag  
Schulbuch, Wien



Der große Erkenntnisgewinn für die Akquise und meine Projekte liegt darin, zielführende Fragen zu stellen und eine Fragenlogik zu beachten. Dies führt zu einer strukturierten Klärung, einer effektiven Anwendung von Beratungstools und führt so oftmals zu überraschenden Einsichten und vorher nicht gesehenen Lösungsmöglichkeiten.“



**Dr. Heinz J. Klöpfer,**  
Senior Consultant, Hamburg

Das Programm hat mir einen klaren Blick auf die Strukturen in Organisationen und ihr Umfeld ermöglicht. Die wesentliche Erkenntnis für mich ist, die Verhältnisse unter der Oberfläche zu erkennen, zu begreifen und gezielt thematisieren zu können. Das führt zu echten Aha-Erlebnissen bei Entscheidungen, wie ich in meiner täglichen Beratungsarbeit sehr positiv verzeichne.“



**Gudrun Jay-Böfl,**  
Geschäftsführerin  
Innoreal Kommunikationsagentur,  
Hannover

Mich hat die Kombination überzeugt aus Theorie-Input, intellektuellen Herausforderungen und intensivem Praxisbezug durch Gruppenarbeit an Teilnehmer- und Liveberatungsfällen. Dank dem Konzept der ‚lokalen Rationalitäten‘ bin ich in der Lage, sachbezogener und bewusster nötige Auseinandersetzungen zu steuern und zuzulassen. Interne und externe Stakeholder werden nicht nur systematisch eingebunden, sondern auch viel früher zum Diskurs aufgefordert. Was sich zunächst als viel größerer Zeitaufwand anfühlt, schafft am Ende tragfähigere Vereinbarungen und beschleunigt die Umsetzung. Insgesamt ist meine Grundhaltung als Managerin noch klarer und sicherer geworden.“



**Brigitta Nickelsen**  
Direktorin Unternehmens-  
entwicklung und Betrieb,  
radiobremen, Bremen

Mir ist besonders in Erinnerung, wie die anschaulich vermittelten Theorie-Anteile von den Teilnehmern jeweils direkt auf konkrete Praxisfälle angewandt wurden. Dabei galt: Gut zuhören, verstehen wollen und viel fragen, um neue, oft überraschende Lösungen zu erarbeiten. Metaplan zeigt, wie in der Beratung ‚an der Sache‘ auch die individuellen Interessen sinnvoll einbezogen werden können. So habe ich einen ganz neuen Zugang zur Beratung bekommen. Mein Fazit: Außerordentlich spannend, mit hohem Praxisanteil in offener Atmosphäre und viel gute Laune.“



**Carola Kamuff**  
Beraterin & Trainerin  
Carola Kamuff Kommunikation,  
Frankfurt



# Anmeldung für den Orientierungsworkshop zum Qualifizierungsprogramm 2012/2013



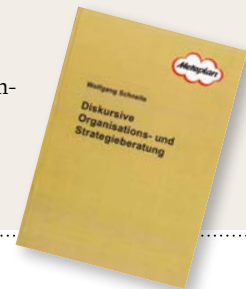
Bitte kreuzen Sie an und faxen Sie das Formular an: **+49. 410 6. 617 100** oder schicken Sie eine Email an: [CharlotteRosendahl@metaplan.com](mailto:CharlotteRosendahl@metaplan.com)

- Anmeldung Orientierungsworkshop 04. – 05. Mai 2012**
- Das Programm interessiert mich**  
Bitte kontaktieren Sie mich zwecks weiterer Informationen

- Infomaterialien**
- Unternehmensbroschüre:**  
Bitte schicken Sie mir die Unterlagen an u. g. Adresse
  - Anmeldung für Zyklus 2012/13:**  
[www.metaplan.de](http://www.metaplan.de)  
unter der Rubrik Trainings & Seminare

**Aktion bis 31. 1. 2012**

Melden Sie sich JETZT an oder fordern Sie unverbindlich Informationen an. Alle Anmeldungen und Zuschriften/Faxe, die bis zum **31.1.** bei uns eingehen, erhalten ein kostenloses Exemplar des Buchs „Diskursive Organisations- und Strategieberatung“ von Wolfgang Schnelle (gebundene Ausgabe, Handelspreis € 29,80)



<input type="text"/>	<input type="text"/>
Name	Vorname
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Adresse	Tel. / mobil:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Angaben zum Arbeitgeber / Organisation	Email
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Firmenadresse	Abteilung
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Art der Geschäftstätigkeit	Tel. / Firma:
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Ort, Datum	Unterschrift des Antragstellers

Diese Anmeldung ist verbindlich. Die Kosten für den Orientierungsworkshop in Höhe von € 500 inkl. Verpflegungspauschale zzgl. der gesetzlichen MwSt werden Ihnen nach Ende des Workshops in Rechnung gestellt. Die € 500,- verrechnen wir bei Anmeldung für das gesamte Qualifizierungsprogramm 2012/13.

# Auf einen Blick

## Programmablauf

Das Qualifizierungsprogramm ist berufsbegleitend über acht Monate angelegt. In den fünf Modulen wird die inhaltliche Kernarbeit geleistet. Jedes Modul ist so konzipiert, dass man das vermittelte Wissen unmittelbar in der eigenen Funktion oder im Beratungsprojekt anwenden kann. Zu jedem Modul besteht die Option, einen Fall einzubringen, an dem Theorie, Tools, Vorgehensweise und Erfolgchancen durchdacht werden. Dies dient primär der Didaktik. Gleichzeitig wird auch inhaltlich an dem Fall gearbeitet.

Das Programm beginnt am 19. September 2012 und endet am 8. Juni 2013. Der nächste Starttermin ist September 2013.

## Programmaufbau/Arbeitszeiten

Das Qualifizierungsprogramm umfasst insgesamt 21 Präsenztage. Es beinhaltet 5 Module, davon 2 viertägige und 3 dreitägige. Sie werden ergänzt durch 2 zweitägige Fallsupervisionen. Die viertägigen Module finden von Mi. 10 Uhr bis Sa. 16 Uhr statt, die dreitägigen von Do. 10 Uhr bis Sa. 16 Uhr. Die Fallsupervisionen gehen von 10 Uhr des 1. Tages bis 16 Uhr des 2. Tages. Es wird auch an den Abenden gearbeitet.

Alle Termine finden in unserem Seminarzentrum in Quickborn bei Hamburg statt.

## Fallsupervision

Die Fallsupervisionen sind ein Zusatzangebot für Teilnehmende am Gesamtprogramm und bieten ein ideales Forum, um den Ansatz anzuwenden. Sie können ein eigenes Anliegen aus ihrem Unternehmensbereich oder einen Beratungsfall einbringen oder an den Fällen Ihrer Kollegen mitwirken. Gemeinsam mit den Metaplan Beratern arbeiten Sie daran, die Fälle zu durchleuchten und inhaltlich voranzubringen:

- Klärung der Ausgangslage, des Kernanliegens und Stakeholderanalyse
- Anlage des Prozesses in der bestehenden Organisation/beim Kunden
- Auswahl der Methodik, Sicherung der Umsetzung

## Teilnahmemodalitäten

Voraussetzung für die Aufnahme in das Qualifizierungsprogramm ist ein individuelles Vorgespräch. Darin können Sie überprüfen, ob das Programm Ihren Bedürfnissen und Erwartungen entspricht. Wir sind an Ihrem beruflichen Hintergrund interessiert und an den Zielen, die Sie sich für das Qualifizierungsprogramm gesetzt haben. Wir wollen eine passende Gruppe von Persönlichkeiten zusammenzuführen, die zueinander und zum Anspruch des Programms passen. Bitte lassen Sie uns mit Ihrer Anfrage auch Ihren Lebenslauf zukommen.

Die Metaplan Moderationstechnik ist weder Gegenstand noch Voraussetzung für das Programm. Dennoch empfehlen wir, sich mit der Technik vertraut zu machen und bieten den Teilnehmenden ein spezifisches Kompakttraining an. Termine und Konditionen nach Bedarf und individueller Absprache.

## Leistungsumfang/Konditionen

Die Qualifizierung ist als Gesamtprogramm konzipiert. Zum exklusiven Leistungsumfang gehören die fünf Kernmodule, die zwei zusätzlichen Fallsupervisionen (optionale Teilnahme), ein Metaplan Abschluss-Zertifikat und die Aufnahme in das Metaplan Alumni Network.

Der Preis für das Leistungspaket des Gesamtprogramms beträgt € 15.800. Selbstzahler erhalten einen Rabatt von 30% und zahlen € 11.060. Hinzu kommt eine Vollverpflegungspauschale von € 1.200. Sofern Plätze verfügbar sind, besteht die Möglichkeit einzelne Module separat zu buchen ohne die o.g. Zusatzleistungen. Die viertägigen Module kosten je € 3.400 (für Selbstzahler € 2.380). Die dreitägigen Module kosten je € 2.900 (für Selbstzahler € 2.030). Hinzu kommt eine Verpflegungspauschale von € 50/Tag. Alle Preise gelten zzgl. MwSt.

## Orientierungsworkshop

Der Orientierungsworkshop dient der detaillierten Programmvorstellung und der Beantwortung Ihrer Fragen. Sie erhalten einen Überblick der Arbeitsfelder der Diskursiven Führung und Beratung. Dazu gehört ein Einblick in die Unternehmenshistorie und Haltung von Metaplan, die diese Form der Beratung und Managementunterstützung seit über 40 Jahren maßgeblich geprägt hat. Neben der inhaltlichen Vorstellung der Module stellen die wissenschaftlichen Referenten die theoretische Basis des Ansatzes vor. Eine Beispielsequenz gewährt Einblick in die Arbeitsweise der Metaplaner und vermittelt einen lebendigen Eindruck davon, wie Diskursive Führung und Beratung in der Praxis funktioniert. Referenten sowie Absolventen des Programms stehen Ihnen anschließend für Fragen und Diskussion zur Verfügung. Die Teilnahme am Orientierungsworkshop ist keine Voraussetzung für die Programmteilnahme.

04./05. Mai 2012

(Freitag 18 Uhr bis Samstag 16 Uhr in Quickborn bei Hamburg)

Kosten: € 500 zzgl. MwSt (werden bei Teilnahme am Qualifizierungsprogramm komplett verrechnet)

Anmeldung und Informationen unter  
[www.metaplan.de](http://www.metaplan.de)  
oder direkt bei Charlotte Rosendahl



**Charlotte Rosendahl**  
[CharlotteRosendahl@metaplan.com](mailto:CharlotteRosendahl@metaplan.com)  
Tel. +49 (0) 4106 617-0

# Metaplan – Pioniere der organisationswissenschaftlichen Beratung

Metaplan gehört zu den Pionieren der organisationswissenschaftlichen Unternehmensberatung in Deutschland. Wir sind 30 Beraterinnen und Berater mit Büros in Deutschland, Frankreich, Schweden, Schweiz und USA. Seit 40 Jahren leisten wir Strategie- und Projektarbeit für Unternehmen und Organisationen. Wir setzen 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.

Fünf zentrale Ansätze der Organisationsforschung prägen unsere Arbeit:

- die verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie von James G. March, Richard M. Cyert und Herbert A. Simon
- die Systemtheorie von Niklas Luhmann
- die Theorie über Macht und Mikropolitik von Michel Crozier, Erhard Friedberg
- die Denksoziologie und Erkenntnistheorie von Ludwik Fleck
- die Diskursethik von Jürgen Habermas

Die Einbindung organisationswissenschaftlicher Forschung hat bei Metaplan Tradition, weil wir Bestehendes hinterfragen und uns die Lust am Lernen antreibt.

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

## Metaplan – Leading Through Understanding

**Metaplan Quickborn**  
Goethestraße 16  
D - 25451 Quickborn  
Deutschland

T: +49. 4106. 6170  
F: +49.4106. 617 100  
quickborn@metaplan.com

**Metaplan Princeton**  
101 Wall Street  
Princeton, NJ 08540  
USA

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

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

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

**Metaplan Zürich**  
Zähringerstrasse 51  
CH-8001 Zürich  
Schweiz

T +41. 44. 269 95 09  
F +41. 44. 269 95 01  
Zurich@metaplan.com

**Metaplan Karlskrona**  
Tyska Bryggaregården  
37170 Karlskrona  
Schweden

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



Leading Through Understanding