



Fall1:

"Lösungs-Spiel-Räume"® nutzen zur Strategie-Erarbeitung in einer grossen IT-Firma

Dienstleistungen einer Technologie-Firma strategisch zu positionieren betrachten wir normalerweise als primär intellektuelle Arbeit, die von Marketing-Spezialisten und mit spezifischen analytischen und bewertenden betriebswirtschaftlichen Instrumenten begleitet wird. Manager und Fachleute in- und ausserhalb der Firma sind dabei Informationslieferanten, die Manager die Entscheidungsträger für die schlussendlich zu wählende Dienstleistungs-Strategien.

Es geht jedoch auch anders:

Statt dem Knowhow externer Marketing-Experten kann das bei den Mitarbeitenden der Firma vorhandene "implizite Wissen" genutzt werden, statt ausschliesslich analysierende und bewertende betriebswirtschaftliche Instrumente können auch kreative "analoge Interventionen" eingesetzt und die Expertise einzelner Personen kann durch Teamarbeit ergänzt werden

Wie das möglich ist, zeigt dieses Anwendungsbeispiel:

Im Bereich „Data Warehousing“ eines auf Anwendungen im Bereich Airline- und Flughafen-Logistik spezialisierten IT-Serviceproviders mit über 2'000 Beschäftigten musste die zukünftige Dienstleistungs-Strategie festgelegt werden. In diesem Bereich waren vor allem hoch spezialisierte Entwickler mit guten Kenntnissen der Marktsituation (Kundenbedürfnisse und Mitbewerber) beschäftigt. Deshalb sollte die Dienstleistungs-Strategie in einem dreitägigen Workshop mit allem Mitarbeitenden des Bereichs erarbeitet werden. Dieser Strategie-Prozess war eingebettet in einen Gesamtprozess der übergeordneten Organisationseinheit.

Der Bereichsleiter wünschte, dass nach dem Workshop die zukünftig chancenreichen Dienstleistungsgebiete („competence areas“) und deren Kundengruppen bekannt sind. Und er wollte auch, dass die in dieser Firma damals ausgeprägten und ideenhemmenden „Sitzungskultur-Muster“ durchbrochen werden. Er war sich bewusst, dass es für seinen Bereich überlebenswichtig ist, eine breit abgestützte Strategie für dessen zukünftige Dienstleistungen zu entwickeln. Ich (der Autor dieses Artikels) war damals von ihm beauftragt, ein "Data Warehouse Metadata Management" aufzubauen und er kannte und schätzte meine Art der Moderation von Teamarbeiten. Deshalb beauftragte er mich mit der Gestaltung und Moderation dieses Strategie-Workshops.

Gemeinsam mit ihm erarbeitete ich das Grobgerüst des Workshops. Rasch zeigte sich, dass er unbedingt seine persönliche Sichtweise der Bereichstrategie an den Beginn stellen wollte. Es gelang mir jedoch, ihn davon zu überzeugen, dass er trotz allem keinen direkten Einfluss darauf hat, wie das von ihm Gesagte von seinen Mitarbeitenden verstanden und in Handlungen umgesetzt wird. Und er war einverstanden, diese Differenz zwischen "Sagen" und "Verstehen" zu thematisieren. Das war der Ausgangspunkt für weitere reflektierende und analoge Teamarbeitsformen im Rahmen dieses Workshops.

Der Workshop hatte diese Struktur:

- ***Input des Bereichsleiters hören und verarbeiten***
- ***die Vision des Bereichs ab"Bild"en***
- heutige Dienstleistungsbereiche zusammenstellen
- ***heutige Dienstleistungen aus Kundensicht einschätzen***
- Dienstleistungsbereiche und Kundengruppen definieren
- Damit die strategischen Geschäftsfelder festlegen
- Kriterien für die strategische Positionierung der Dienstleistungen für die Dimensionen "Marktattraktivität" und "Wettbewerbsfähigkeit" festlegen
- Pro strategischem Geschäftsfeld mit diesen Kriterien die einzelnen Dienstleistungen positionieren (heute und erwartete Zukunft)

Für die kursiv gedruckten Phasen wurden szenische Mittel des "Lösungs-Spiel-Raums"® (siehe www.SolutionStage.com) eingesetzt. Im Detail passierte in diesen drei Workshop-Phasen das:



Fallbeispiele:
SolutionStage® in der Unternehmenspraxis

Input des Bereichsleiters hören und verarbeiten

Der Bereichleiter hielt in üblicher Art (Konzertbestuhlung, Hellraumprojektor als Hauptmedium) seinen Vortrag (etwa 20 Minuten) zum Thema „unsere Vision“. Dann wechselten alle (auch der Bereichsleiter) in einen Nebenraum. Dort war in einer Ecke eine Bar (Mineralwasser, Kaffee) und davor Stuhlreihen (1/4-Kreis-Segment) mit Blick auf die Bar, sodass die Bar einen Bühnenraum bildete. Alle setzten sich auf die Stühle. Dann führte ich die folgende imaginierte Situation ein: *"Hier an der Bar – der Pausenzone des Büros - stehen drei MA, die den Vortrag des Bereichsleiters nicht besuchten. Sie machen „Büro-Smalltalk“. Drei weitere kommen etwas später dazu. Diese waren am Vortrag und werden nun von den drei anderen „richtig gelöchert“, um alles herauszufinden, was der Bereichsleiter gesagt hat. Und sie geben dazu gerne auch ihre ungeschminkten Kommentare ab"* (Anm.: Das war möglich, da in diesem Bereich ein sehr offenes und kollegiales Klima herrschte.)

Rasch fanden sich die sechs „Rollenspieler“, das Spiel begann, und die anderen in den Zuschauerreihen hatten die Aufgabe, all das, was sie hörten, stichwortartig auf Klebezettel zu schreiben. Diese Spielszene dauerte etwa 10 Minuten. Danach klebten alle ihre Zettel auf eine Pinwand, die einen Baum zeigte, an den jeweils passenden Ort. Die Orte waren:

- Sonne = unsere Einzigartigkeit
- Baumkrone = unsere Dienstleistungen
- Stamm = unsere Prozesse
- Regenwolke = das, was uns beim Wachsen hilft
- Gewitterwolke = das, was uns die Arbeit erschwert
- Erdboden = unsere Ressourcen



Die Vision des Bereichs ab"Bild"en

Zusammen mit dem Bereichleiter wurde dann geklärt:

- Was entspricht etwa dem, was er in seinem Vortrag rüberbringen wollte
- Was davon fehlt / ist anders übergekommen (Zettel wurde korrigiert)
- Was erscheint im Baum, obwohl er es gar nicht gesagt hat – und ist ein wichtiger weiterer Aspekt

Ergebnis davon war dann ein „bereinigtes Bild unserer Vision“ in Gestalt eines Baums mit gemeinsam korrigierten Klebezetteln.

Heutige Dienstleistungen aus Kundensicht einschätzen

Vor dieser Phase wurden als Basis die heutigen Dienstleistungen mittels Brainstorming gesammelt und strukturiert und auf den Wänden im Raum präsentiert (siehe folgende Beispiele):





Fallbeispiele: SolutionStage® in der Unternehmenspraxis

Ganz bewusst erfolgte diese Phase vor dem Mittagessen, um für die Phase "Dienstleistungen aus Kundensicht einschätzen" genug Distanz zu haben.

Nach dem Mittagessen betraten die MA den Workshopraum mit den derart bebilderten Wänden in den Rollen diverser interessierter Kunden und Nutzniesser dieser Dienstleistungen. Nach „Anwärmung“ ihrer Rollen unterhielten sie sich recht kritisch über diese Angebote. Das, was ihnen (als Kunden) gefiel, notierten sie auf grünen Zetteln oberhalb der Plakate.

Zusätzlich ergaben sich in diesen "simulierten Gesprächen der Kunden" wichtige Einsichten und gegenseitige Abstimmungen, die Grundlage für die folgenden "konventionell" gestalteten Phasen waren:

- Dienstleistungsbereiche und Kundengruppen definieren
- Damit die strategischen Geschäftsfelder festlegen
- Kriterien für die strategische Positionierung der Dienstleistungen für die Dimensionen „Marktattraktivität“ und Wettbewerbsfähigkeit“ festlegen
- Pro strategischem Geschäftsfeld mit diesen Kriterien die einzelnen Dienstleistungen positionieren (heute und erwartete Zukunft)

Dank dieser "szenischen" Startphasen war ausreichend Energie und Motivation vorhanden, um diese stark "kopflastigen" Phasen im Team zu bewältigen. Und allen war in der Folge bewusst, dass es bei dieser Arbeit um Kunden geht, deren Sichtweise im Rollenspiel hautnah erlebt wurde.

...und was war insgesamt der "outcome"?

Das erwartete Ergebnis konnte in diesem Workshop zusammen mit rund 20 Teilnehmenden erarbeitet werden. Am Ende des dritten Tags lagen pro strategisches Geschäftsfeld die einzelnen Dienstleistungen positioniert bezüglich "Marktattraktivität" und "Wettbewerbsfähigkeit" (für heute und für die erwartete Zukunft) vor. Gleichzeitig wurde der Wissensaustausch zwischen den einzelnen Spezialisten gefördert. „Utopische“ Sichtweisen der Zukunftschancen einiger Dienstleistungen konnten korrigiert werden.

Dr. Hans-Peter Korn



mehr Lösungs-Spielraum

für agiles Management, Leadership und Teamwork:
OE- & PE- Projekte, Training, Mentoring, Coaching

KORN AG, Turnweg 13, CH 5507 Mellingen

Fon: +41 (0) 56 491 3341

Fax: +41 (0) 860 79 461 3379

Web: www.korn.ch

Mobile: +41 (0) 79 461 3379

Skype: [hans-peter.korn](https://www.skype.com/name/hans-peter.korn)

Mail: contact@korn.ch



Fall2:

Auftraggeber:

Fachhochschule "xxx" für Technik, Wirtschaft und Gestaltung Fachbereich Gestaltung

Seminar „Visionen“, 2 Tage

Ziel des Auftraggebers::

„Entwickeln von Vorstellungen, welches Profil unsere Schule haben soll.
Motto: warum ausgerechnet in ooo Design und Kunst studieren?“

Erwünschte Ergebnisse:

- Image/Profil der FH Gestaltung
- Konkretisierung für Semesterplanung 2. Jahr, Konzept für 3. und 4. Jahr

WIE:

„Vorwegnahme der Zukunft“ in Form von inszenierten Radiointerviews als Einstieg zwecks Sammlung von Material zur nachfolgenden Detailverarbeitung (2-tägiger Workshop) der o.e. Ergebnisse

Ablauf des „Einstiegs“	
Vorgehen	Sichtbare Ergebnisse
Fr. 14'00 – ca. 18'30 <ul style="list-style-type: none"> • Wir sind im Juli (heute plus 4 Jahre) und machen Interviews mit Absolvierenden der FH Gestaltung im Radio zzz: „Warum haben Sie um Himmels Willen „Gestaltung“ ausgerechnet in ooo studiert?“ (Siehe „Ablauf Interviews“ und „Vorbereitung“) • Erarbeiten (konsolidieren) des „Visions-Baums“ • Aufbruch zur Vision: Was nehmen wir mit? Was müssen wir verändern? Was neu erschaffen? 	<p>„Image“ (= BILDhaft als „Visionsbaum“ strukturierte Aussagen zum Profil) der FH Gestaltung</p> <p>„Change-Landkarte“ mit Massnahmen betr. Lehrinhalte, Dozierende, Schulorganisation (auf gesamthafter und grober Ebene)</p>

Ablauf der Interviews:

(Entnommen aus der den Teilnehmenden vor dem Workshop übergebenen Dokumentation)

Beginnen wird das Seminar mit fiktiven Live-Interviews mit Absolventinnen und Absolventen der FH Gestaltung im Studio des Radio zzz im Juli heute+4 Jahre. Die Radiomacher haben dafür folgenden provokanten Titel gewählt: „Warum haben Sie um Himmels Willen „Gestaltung“ ausgerechnet in ooo studiert?“

Das sind die Schritte:

1. Bestimmen der **Interviewpartner**: Alle Anwesenden stehen im Kreis. Jede Person interviewt die zu seiner Rechten stehende Person (= Absolvierende). ==> Jeder ist sowohl Interviewer als auch Interviewter. (Einer der Anwesenden hat zusätzlich **VORGÄNGIG Frau Schwarz-Raacke telefonisch** interviewt und das Gespräch aufgezeichnet.)
2. Jedes Interview dauert **EXAKT fünf Minuten** (wird gestoppt und aus „sendetechnischen“ Gründen notfalls „brutal“ abgebrochen). Als erstes wird die Tonbandaufnahme des Interviews mit Frau Schwarz-Raacke abgespielt.
3. Die Interviewpartner **sitzen einander gegenüber** und **werden von den anderen beobachtet**.

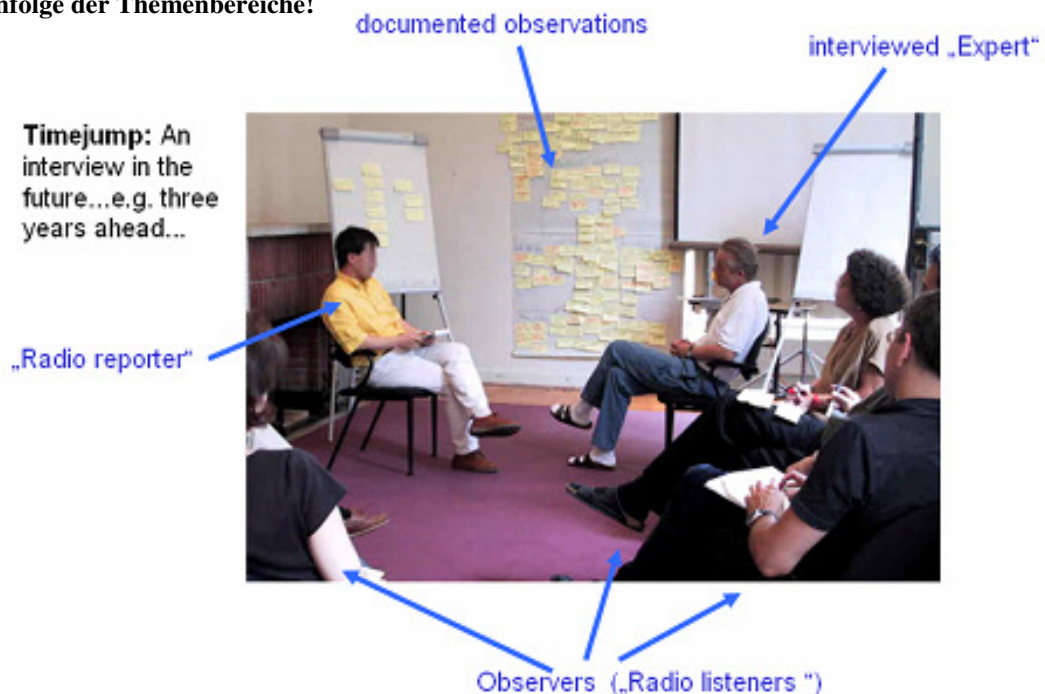


Fallbeispiele: SolutionStage® in der Unternehmenspraxis

4. Erste Frage des Interviewers: „**Was haben Sie mitgebracht?**“ Der Absolvent benennt (und zeigt) sein „Etwas“ und erklärt in EINEM KURZEN Satz, welche zentrale Erfahrung seines Studiums dieses „Etwas“ repräsentiert. Beispiel: Ein Turnschuh als Symbol für das Durchwandern unterschiedlichster Designauffassungen.
5. Weitere Fragen des Interviewers zu den Themenbereichen: **Einzigartigkeit der FH Gestaltung - Besondere für die FH spezifische erworbene Qualifikationen - Besonderheit des Ausbildungsprozesses (Curriculum, Methodik) - spezielle Ressourcen (Dozenten, Infrastruktur) - was ist speziell betr. „Designverständnis“ - was betr. „Medienkunst“** WICHTIG: mit **konkreten Beispielen und konkreten Erfahrungen** antworten! Notfalls fragt der Interviewer nach: „Wie äusserte sich das?“ „Wie / wo haben Sie das erlebt?“
6. Die anderen als **Beobachter notieren fortlaufend** die für sie relevanten Aussagen mit Filzstift in Stichworten auf Post-It-Zettel
7. Die Beobachter kleben die **Zettel** nach jedem Interview **auf den „Visions-Baum“** in die Bereiche: Einzigartigkeit / Absolventenqualifikation / Ausbildungsprozess / Ressourcen / Designverständnis / Medienkunstverständnis
8. Der Interviewte deponiert sein „Etwas“ **vor den „Visions-Baum“**
9. Das nächste Interview beginnt – nach dem Vorstellen des „Etwas“ - mit jenem Bereich, bei dem das vorangehende Interview „brutal“ abgewürgt wurde (damit alle Bereiche abgedeckt werden)

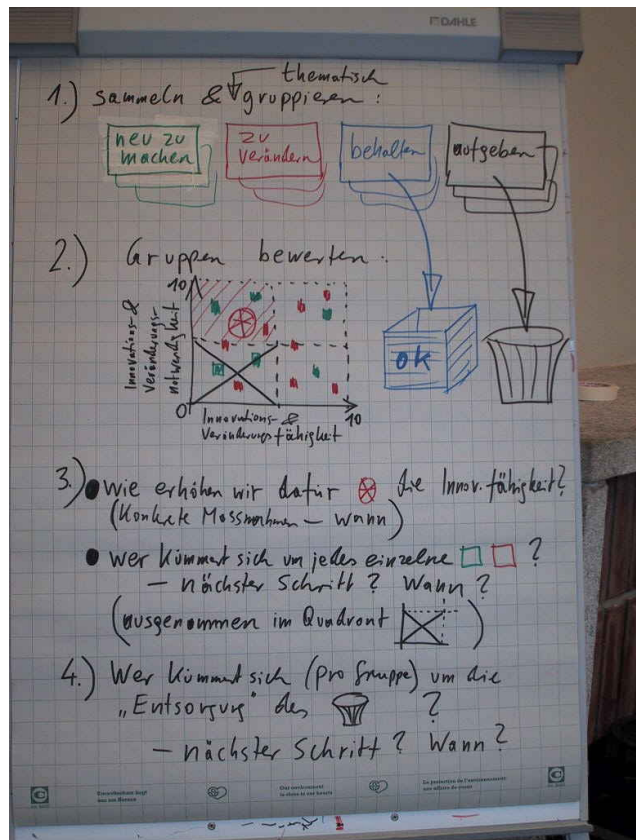
Vorbereitung auf die Interviews vor dem Workshop:

- **In der Rolle des interviewten Absolventen:** Versetzen Sie sich in einen Absolventen im Jahr heute plus 4 Jahre; Sie haben kürzlich die vor wenigen Jahren neu aufgebaute FH „Gestaltung“ absolviert. In der Fachwelt (sogar in den Zürcher Szenen-Bars!) redet man anerkennend von der „ooo G’stalti“
 - Was war die **ZENTRALE Erfahrung** in Ihrem Studium? Finden Sie ein „Etwas“ als Symbol dafür und nehmen Sie es mit ins Tessin
 - Überlegen (und notieren) Sie **KONKRETE BEISPIELE UND ERFAHRUNGEN aus IHREM Studium zu den Themenbereichen:** (Rechnen Sie im Schnitt mit 30 Sek. Sprechzeit pro Bereich)
 1. Einzigartigkeit der FH Gestaltung
 2. Besondere erworbene Qualifikation (spezifisch für FH)
 3. Besonderheit des Ausbildungsprozesses (Curriculum, Methodik,...)
 4. spezielle Ressourcen (Dozenten, Infrastruktur,...)
 5. was ist speziell betr. „Designverständnis“
 6. was betr. „Medienkunst“
- **In ihrer zweiten Rolle als Interviewer:** Sie sind Reporter des Radio zzz und stolz auf den Erfolg der „ooo G’stalti“. Sie wollen daher keine Fangfragen stellen. Überlegen und **NOTIEREN** Sie sich Fragestellungen, um konkrete „Erfolgsstories“ zu den genannten Themenbereichen zu erhalten. **Bitte notieren Sie sich auch die oben genannte Reihenfolge der Themenbereiche!**





Fallbeispiele:
SolutionStage® in der Unternehmenspraxis





Fallbeispiele: SolutionStage® in der Unternehmenspraxis

Und im Anschluss daran folgte die weitere Ausarbeitung von Details – bis hin zu konkreten Lehrangeboten (Semesterpläne):



Was waren die Gründe für das Management gerade diesen Ansatz zu wählen?

- Die „szenische“ und „bildhaft-darstellende“ Form kam den Teilnehmenden (Lehrkräfte des Bereichs „Gestaltung“ der FH) entgegen
- Die Bereichsleiterin erlebte in einem vorangehenden Seminar meine Form der Teamarbeit als sehr kreativitätsfördernd und gleichzeitig effizient

Was waren die Auswirkungen der Intervention?

- Die erwarteten konkreten Ergebnisse waren sichtbar (als Fotoprotokoll) vorhanden – bis hin zu Details
- Solide Basis für die nachfolgende „Knochenarbeit“ (Ausformulieren der Vision und der Semesterplanung in Textform)

Was konnte SolutionStage besser als andere Ansätze?

- Dank der vorangekündigten „Inszenierung der Zukunft“ konnten sich die TN anhand der zu verkörpernden „Rollen“ sehr konkrete Gedanken machen (mit einer am Workshop abwesenden wichtigen Person wurde das „Interview in der Zukunft“ sogar vorher gemacht und als Video im Workshop gezeigt)
- Durch die konkrete Inszenierung konnten die Erwartungen an die Zukunft „hautnah“ erlebt werden und wurden damit „greifbar“ und „realistisch“
- Unterschiedliche Sichtweisen (insbesondere die der Studierenden als „Kunden“ der FH) wurden nicht nur „hypothetisierend“ und „diskutierend“ behandelt sondern mittels Rollentausch im Interview konkret erlebbar.
- Durch diese konkret erlebte vorweggenommene Zukunft bereits zu Beginn war das ganze Workshop geprägt von einer positiven, zukunftsorientierten und lösungsfokussierten Stimmung
- Durch das Setting: „zwei Personen reden im Interview auf der Bühne“ und „die anderen sind protokollierende (nicht mitredende) Zuhörer“ gab es eine akzeptierte und gute Kultur des „aktiven Zuhörens“