

Co-Shaping the Future

Agile Zukunftsstrategien
partizipativ entwickeln



3D MAPPING, THEORY U,
PLAYMOBIL PRO UND
HAPTISCHES DENKEN

© Anna Hoffmann & Björn Huwe 2019



Co-Shaping the Future

Agile Zukunftsstrategien partizipativ entwickeln

Mit Referenzen aus dem 3D Mapping, Theory U/U-Lab 2019 (MIT), Playmobil Professionell und Kernelementen des haptischen Denkens

„Co-Shaping the Future“ ist ein strategisches Serious Game mit verschiedenen Prozessphasen zur partizipativen, interdisziplinären Entwicklung von agilen Zukunftsstrategien.



Agil heißt in diesem Kontext, dass sich die Strategie neuen, noch unbekannten Zukunftsfaktoren leicht anpassen kann und das vorhandene Ressourcen optimal eingesetzt werden (gesunde Balance von Effektivitäts- und Effizienzzielen). Ökonomische Ziele sind auf eine gemeinsame Wertschöpfung in dem zu erstellenden Ökosystem fokussiert und stärken dadurch den sozialen Zusammenhalt des Systems (Purpose Driven Value Creation). Dafür werden neben evaluierten Methoden des haptischen Denkens aktuelle agile Strategiewerkzeuge eingesetzt, kombiniert mit Auszügen aus der Methodik „3D Mapping“ des U-Labs 2019 für partizipative, kollektive Changeprozesse (siehe Presencing Institut der MIT Sloan School of Management / „Theory U“, www.presencing.org) und dem Einsatz des Arbeitssets „Playmobil PRO®“ (<https://pro.playmobil.com>).

StrategieGameProzessPhasen:

1. „Icebreaker“: Kennenlernen und erster Wissenstransfer an die TN

1. Ein innerer Stuhlkreis und ein äußerer Stuhlkreis mit der gleichen Anzahl von Stühlen werden im Raum aufbaut. Für jeden TN gibt es einen Stuhl. Jeweils zwei Menschen sitzen sich zum Start gegenüber: Das Kugellager.



2. Zum vertieften Kennenlernen und zum Einstieg ins Thema wird ein aktueller Fachartikel in Auszügen vom Facilitator vorgelesen. Danach werden den TN drei Diskussionsfragen zu dem Artikel gegeben (laut in die Runde sprechen und auf einem Flipchart festhalten). Dieser Einstieg dient zugleich einem ersten Wissenstransfer an alle TN für entscheidungsrelevante Fachfragen und gleicht das Vorwissen der TN etwas auf einen gemeinsamen Stand an.
3. Für einen schnellen Gedankenaustausch spricht jedes sich gegenüberstehende Paar nur 3 Minuten miteinander, bevor die Person im Aussenkreis einen Stuhl weiterrückt. Das wiederholt sich mehrmals, je nach Zeitbudget und Gruppengröße. Das gemeinsame Gesprächsthema darf aus den drei Fragen ausgewählt werden. Der Facilitator sagt die Wechsel an. Durch die kurze Gesprächszeit entsteht ein vertiefter Dialog im Kreis, weil nach kurzer Zeit mit den neuen Gesprächspartnern im Kreis ein persönlicherer Einstieg in das Kurzgespräch stattfindet.
4. Da die Gespräche nicht immer in der kurzen Zeit beendet werden können, werden durch diesen Icebreaker vielfach Anregungen in die Gruppe gegeben, den Gesprächsfaden in der Pause wieder aufzunehmen. Zudem wird durch die Übung der Austausch unter den Teilnehmenden zu gemeinsamen Interessen oder auch verschiedenen Blickwinkeln zum übergeordneten Thema initiiert.



2. „3D Mapping“:

Kollektives Wissen in den gemeinsamen Raum bringen und darstellen

Mit Hilfe von Materialien zum Rapid Prototyping werden die verschiedenen Dimensionen eines Ökosystems sowie die unterschiedlichen Perspektiven der einzelnen Akteure und Stakeholder zunächst für den IST-Zustand sichtbar gemacht. Das Ziel dieser Phase ist ein 3D Modell der aktuellen Realität, wie sie von allen Beteiligten im Raum wahrgenommen wird. In einer nächsten Phase soll dann die zukünftige Realität als 3D Modell gemeinsam gestaltet werden.



1. Für das Modell des IST- Zustandes wird zunächst eine gemeinsame Spielfläche mit den angebotenen Materialien modelliert. Dabei gilt der Facilitation- Grundsatz:

Alles ist generell richtig, jeder kann kreativ sein und es geht um den Ausdruck eigener Vorstellungen, und nicht um Perfektion.

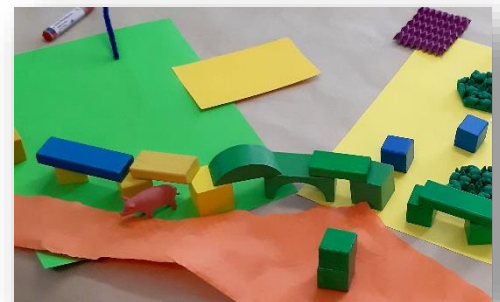
Der Facilitator erinnert nochmal an das Motto des haptischen Denkens: „Wenn ich keinen klaren Plan habe, vertraue ich meinen Händen und beginne einfach zu bauen. Das innere Wissen drückt sich über die Darstellung aus, auch wenn ich zuvor nicht darüber nachdenke.“ Zur Unterstützung des kreativen Flows kann im Hintergrund Musik gespielt werden.



2. Die Teilnehmenden platzieren in die entstandene Spielfläche Objekte, die sowohl die äußere als auch die innere Realität des Systems sichtbar machen. Jedes Objekt, das platziert wird, soll einen der vier folgenden Faktoren des jetzigen Systemstatus repräsentieren:

- Eine Qualität
- Eine Stärke oder Kompetenz
- Eine Schwäche
- Eine Schwierigkeit oder ein Hindernis.

Die Teilnehmenden beschreiben, was ihr Objekt symbolisieren soll, und die Gedanken, die sie dazu haben, damit alle im Raum das gleiche Verständnis der Objekte und ihrer Bedeutung haben.



Das geschieht der Reihe nach, jeweils eine Person nach der anderen.

Dadurch kann sich ein gemeinsamer, co-kreativer Denkflow entwickeln, der auf den Ideen der Anderen aufbaut.



3. In einer dritten Bauphase werden Stakeholder in das Modell integriert:

Das kann mit Hilfe des Arbeitssets „Playmobil Pro®“ unterstützt werden, das neutrale Figuren und vielfältige Add-Ons zu Verfügung stellt.

In dieser Phase ergänzen die Teilnehmenden (wieder der Reihe nach) folgende Personen in dem 3D-Modell:

- **Die eigene Rolle im System**
- **Interne Stakeholder**
- **Externe Stakeholder**

Generell sollte der Facilitator in dieser Phase ausreichend viele und auch unterschiedlichste Figuren wie auch Tiere zur Verfügung stellen, damit alle wichtigen Stakeholder klar symbolisiert und in dem 3D-Modell aufgestellt werden können. Das unterstützt die Klarheit in der IST-Analyse, um anschließend wertschöpfende Erkenntnisse ableiten zu können.



3. „4 Directions“:

Partizipativ Erkenntnisse sammeln für ein gemeinsames Handeln

Das entstandene Modell wird aus 4 Perspektiven betrachtet. Dafür geht der Facilitator mit der gesamten Gruppe um das 3D Modell herum und stellt aus jeder Himmelsrichtung andere Fragen und Perspektiven als Reflexionsaufgabe an alle Teilnehmenden, um daraus gemeinsam Schlussfolgerungen abzuleiten.

1. Osten: Die Perspektive der Emotionen und Motivation

- Was sind die essentiellen Verbindungen zwischen den einzelnen Teilen?
- Welche Emotionen werden dadurch erzeugt?
- Was würden die Emotionen sagen, wenn sie sprechen könnten?
- Was motiviert dich in dem Modell dazu, dein Bestes zu geben?



2. Süden: Die Perspektive von Wahrheit und Aktion

- Welche Kernkonflikte und harten Wahrheiten müssen angesehen werden, um weiterzukommen?
- Welche unterschiedlichen Machtzentren sind in dem System zu erkennen?

3. Westen: Die Perspektive der Entwicklung

- Was sind die größten Hindernisse, um weiterzukommen?
- Welche Überforderungen oder mangelnden Ressourcen hindern das System daran, sich zu entwickeln?

4. Norden: Die Perspektive von Sinn (Purpose)

- Was muss losgelassen oder beendet werden?
- Was will beginnen oder starten?
- Was ist das höchstmögliche Potential für alle, das in dieser Situation verwirklicht werden kann?



4. Wünschenswerte Zukunft:

Wissenstransfer für neue Möglichkeiten und gemeinsames Gestalten

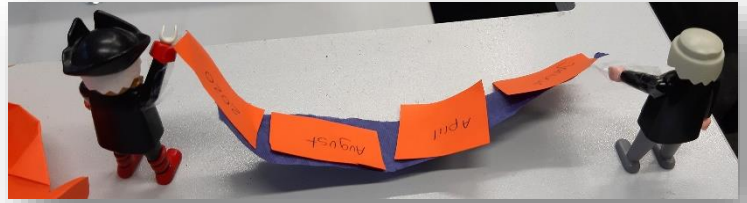
Gemeinsam wird jetzt das 3D Modell verändert. Dafür gibt es davor noch einen **Wissensinput zu neuen Möglichkeiten**, die in der Vorbereitung vom Facilitator/ Veranstalter ausgewählt wurden und einen realisierbaren Mehrwert für das gesamte System darstellen. Die ökonomischen Ziele und Erfolgsziele des Ökosystems sind dabei konsequent auf eine gemeinsame Wertschöpfung fokussiert, an der alle Teilhabenden des Ökosystems partizipieren und die für alle Teilnehmenden Sinn macht: **Purpose Driven Value Creation**. Nach dem Wissenstransfer gibt es einen Moment der Stille für innere Reflexion jedes Einzelnen zu der Frage: „Welche bestmögliche Zukunft für unser gemeinsames Ökosystem möchte verwirklicht werden?“

Schweigend verändern dann alle Teilnehmenden gemeinsam das **3D Modell (= Co-Shaping)**. Jeder versucht dabei, das Bauen der Anderen bei der eigenen Darstellung zu berücksichtigen und nicht zu behindern. Partizipativ entsteht so ein Modell der wünschenswerten Zukunft.



5. Agile Zukunftsstrategien: Umsetzbare Maßnahmen ableiten

Der Facilitator startet mit den folgenden Fragen den gemeinsamen Auswertungsprozess, um die Schlüsselinterventionen zur Veränderung des gesamten Ökosystems zusammen zu definieren:



„Was sind die wichtigsten strukturellen Unterschiede zwischen Modell 1 und 2?“

„Was sind die Teile, die verändert werden mussten?“

„Was ist zuerst bewegt worden?“

„Welche erste Veränderung ist von einem Team gestaltet worden?“

Die Antworten auf diese Fragen helfen, die wichtigsten Schnittstellen für nachhaltige Veränderungen im Ökosystem zu erkennen und ein gemeinsames Commitment aller Teilnehmenden zum konkreten Handeln zu entwickeln.



Die „Theory U“ der MIT Sloan School of Management definiert das partizipative Gestalten als co-kreativen Prozess für eine gemeinsame Zukunft:

„Orte und Werkstätten der Zukunft, in denen Mikrokosmen des Neuen durch entdeckendes Tun und schnell-zyklige (= iterative) Lernprozesse vor Ort praktisch erkundet und als „Landebahnen der Zukunft“ gemeinsam improvisiert werden (= Rapid Prototyping).“ *Otto Scharmer, 2006*

Damit diese „**Werkstätten der Zukunft**“ Wirklichkeit werden können, und praktische, iterative Lernprozesse durch „entdeckendes Tun“ möglich werden, folgen hier konkrete Ansatzpunkte aus agilen Methoden, die sich an die fünf Erkenntnisphasen der Modellierung anschließen können:

1. Die Perspektive der Emotionen und Motivation

Gemäß den Grundgedanken der Organisationsentwicklungs-Methode „Appreciative Inquiry“ ist es bei jedem Veränderungsprozess zuerst wichtig, das zu verstärken, was jetzt schon gut ist.

Die Frage: „Was motiviert dich in dem Modell dazu, dein Bestes zu geben?“ zeigt auf, welche Qualitäten zur Stärkung der intrinsischen Motivation für nachhaltige Veränderungen aller Beteiligten das Ökosystem jetzt schon beinhaltet. Diese Qualitäten gilt es durch das Bereitstellen von Ressourcen und durch entsprechende Rahmenbedingungen zu vermehren.

2. Die Perspektive von Wahrheit und Aktion

Mit der Methode „Silent Circle“ erhalten alle Beteiligten den Raum, Konflikte und harte Wahrheiten anzusehen und auszusprechen, ohne darüber in eine Diskussion zu verfallen.

Dazu werden alle Stakeholder in einen Raum mit Stuhlkreis gebeten. Als gemeinsame Absprache gilt: Die gesagten Worte verlassen den Raum nicht. Dann erhält jeder 5 Minuten Redezeit, seine Sicht der Dinge und auch seine Gefühle darzulegen. Die Anderen hören zu, ohne zu fragen oder Kommentare abzugeben. Der Facilitator darf Verständnisfragen stellen. Die Teilnehmenden erhalten so eine gemeinsame Sicht der Dinge, was in der Regel ohne weitere Diskussion als Informationsgrundlage ausreicht, um danach kollektiv getragene, praktische Lösungen zu finden.

3. Die Perspektive der Entwicklung

Für die strategische und nachhaltige Entzerrung von Engpässen, Überforderungen und Ressourcenmangel empfiehlt sich der Einsatz von visuellen Kanban-Tools und OKRs. Zur Aufarbeitung von Hindernissen sollte eine SCRUM-Impedimentliste angelegt und ein Product-Owner für die Impedimentliste (= strategischer Verantwortlicher) definiert werden.



4. Die Perspektive von Sinn (Purpose)

Für die Perspektive von gesamtgesellschaftlichem Sinn und einem gemeinsamen Handeln im Sinne der Zielrichtung „Purpose Driven Organizations“ empfiehlt sich der Einsatz des „Golden Circle“ nach Sinek zur Ableitung von gemeinsamen Werten und Handlungsweisen. Die Erarbeitung eines „True North“ als gemeinsamer Ausrichtungs- und Entscheidungsgrundlage hilft, damit das konkrete Handeln jedes Akteures im gesamten Ökosystem die Synergieeffekte stärkt und trotzdem agil und individuell sein kann.

5. Die wünschenswerte Zukunft iterativ entdeckend im Netzwerk erschaffen

mit dem weltweit erfolgreichen Entrepreneurship-Ansatz „Effectuation“ nach Sarah Sarasvathy:

„Effectuation“ beschreibt, wie erfolgreiche Innovatoren denken und handeln: Auch ohne explizite Erfahrung können Innovationsprojekte mit realistischen Zielen umgesetzt werden, indem flexibel und kreativ mit den aktuellen Umständen und Ressourcen umgegangen wird. Die Methode erlaubt, auch unter Ungewissheit erfolgreich zu sein und besteht aus vier klaren Prinzipien, die in möglichst kurzen, agilen Iterationsschleifen durchlaufen werden. „Effectuation“ fördert die Innovationsfähigkeit von Teams, ein kreatives Mindset und eine lösungsorientierte Denkhaltung.

a) Mittellorientierung statt Zielorientierung: Es wird mit dem begonnen, was da ist.

Grundlegende Fragen: „Wer sind wir?“, „Was wissen wir?“, „Wen kennen wir?“, „Wen möchten wir gerne dabei haben?“, „Wer könnte interessiert sein?“, „Mit wem möchten wir eine Vereinbarung eingehen?“

b) Leistbarer Verlust statt erwarteter Ertrag: Was kann investiert werden unter Berücksichtigung des Risikos, dass das Projekt scheitern könnte? Welche konkreten Einsätze können geleistet werden an:

- Zeit
- Kapital
- Ressourcen
- Reputation



c) Vereinbarungen und Partnerschaften mit den Interessierten eingehen

(statt mit den Perfekten):

Das Vorhaben breit kommunizieren und offen sein für Menschen und Kooperationspartner, die sich engagieren wollen. Das Projekt oder Vorhaben ggf. so modifizieren, dass Interessierte noch besser integriert werden können bzw. das Netzwerk noch besser unterstützen können. Durch neue Partner erhöhen sich die Perspektiven, die verfügbaren Mittel oder der zu leistende Verlust.

d) Auf Zufälle und glückliche Umstände mit Serendipität reagieren

(statt Risikomanagement in den Fokus zu rücken):

Serendipität betont die Notwendigkeit einer aktiven Untersuchungstätigkeit, einer intelligenten Schlussfolgerung oder Findigkeit in Anbetracht von glücklichen Umständen oder Zufällen. Auf diese Weise kann das Unbekannte und Ungewisse statt als undurchschaubares/nichtplanbares Risiko als „attraktiver Helfer“ in das Zukunftsszenario eines Projektes eingebunden werden:

- Welche neuen Gelegenheiten ergeben sich aus neuen Umständen oder Zufällen?
- Welche zusätzlichen Mittel/Optionen sind dadurch ev. entstanden?
- Welche ergänzenden Ziele können angesteuert werden?
- Auf welche neuen Entwicklungen möchten wir flexibel reagieren?

Nach Abschluss der vierten Phase beginnt eine Iteration, um schrittweise das Projekt zum Erfolg zu führen.



Autoren:

Anna Hoffmann

Prozessberaterin

Innovationsmanagement, Haptic Thinking Expertin

Agile Business Consulting & Coaching

Hochschul-Dozentin, Facilitatorin

Email: info@intense-impact.de

fon: +49 (0)173 8914 579

www.intense-impact.de

Björn Huwe

Astrobiologe

Innovationsmanagement, Haptic Thinking Experte

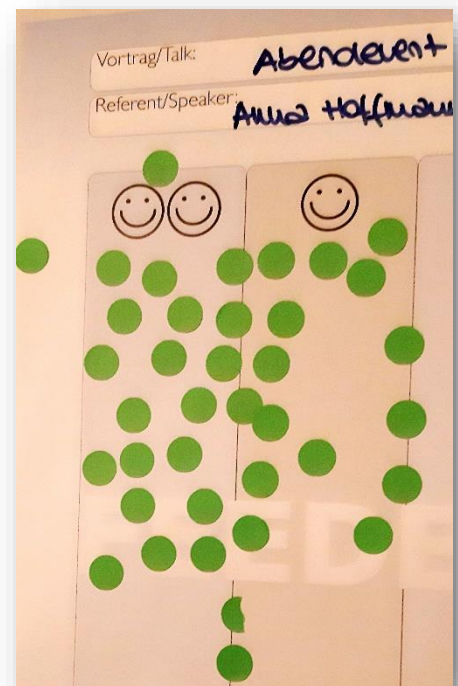
Rapid Prototyping Experte

Hochschul-Dozent, Facilitator

Email: bhuwe@posteo.de

fon: +49 (0)176 70714066

<https://www.linkedin.com/in/bj%C3%B6rn-huwe-0b0531174/>



© Fotos: Anna Hoffmann 2019

© Design: Anna Hoffmann für digital ambient 2019

Lektorat: Henry Schirmer (digital services)