

b.9 World Café als Kick-Off zur Ausgangsanalyse

 <p><i>Gestalterische Form</i> Sprache / Gesprächsformen</p>	<p><i>Erfolgsfaktor</i> Generalistenperspektive Wertschätzung der Individualität</p>	<p><i>Strategiephase</i> Ausgangsanalyse</p>
---	--	--

Kurzbeschreibung

An verschiedenen Tischen in einer Café-Atmosphäre tragen die Teilnehmenden ihre Erfahrungen und Einschätzungen zur Entwicklung im externen Unternehmensumfeld zusammen. Die Tischmoderierenden achten darauf, dass die Diskussionen auf die vorgegebenen Themen hin fokussiert verlaufen. Das kollektive Wissen wird auf diesem Weg transparent und nutzbar gemacht und dient als wertvolle Ressource:

Wirkung / Feedback durch Kundinnen und Kunden:

Kollektives Wissen ist kraftvoller und vollständiger als das Wissen einzelner Manager und Managerinnen. Die Motivation für die Arbeit und Identifikation mit dem Unternehmen nehmen zu. Individuelle Bedürfnisse treten im Kontext der Gesamtorganisation in den Hintergrund – gemeinsames Denken und Handeln für das Unternehmen kommen in den Vordergrund.

Teilnehmende

Minimum 12 Teilnehmende, Maximum 80 Teilnehmende;

Interne und bei Bedarf externe Wissens- / Erfahrungs- / Entscheidungsträger aus den verschiedenen Fachbereichen, Funktionen und Hierarchiestufen. Externe Tischmoderatoren, je nach Anzahl der Tische.

Benötigte Zeit

45 Minuten – 4 Stunden (abhängig von der Anzahl Teilnehmenden und der erwünschten Bearbeitungstiefe)

Räumliche Erfordernisse

Abhängig von Anzahl Teilnehmenden: Grosser heller Raum mit genügend Licht; freundliche und zwanglose Atmosphäre durch Grünpflanzen, leise Hintergrundmusik; Café-Ambiente



Vorbereitung, Hilfsmittel

Infrastruktur:

Tische mit Platz für 4 – 8 Personen (optimal sind hohe Bistrotische zum Stehen). Die zwanglose Atmosphäre wird genährt durch Elemente, wie man sie auch in Cafés findet: „Speisekarte“ (Handlungsanleitung – siehe Methodenanhang), „Papier-Tischdecke“ (zum Festhalten der Ideen), „Tischbesteck“ (Stifte und Marker), leise Musik, welche die Kommunikation fördert und die Scheu vor der neuen Methode nimmt, Snacks, Getränke und Kuchen. Je drei rote und gelbe Klebepunkte pro Teilnehmenden, Flipcharts oder Pinnwände für die Auswertung.

Die richtige(n) Fragestellung(en): Die Qualität der Fragen ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines World Cafés. Die Fragen orientieren sich am erwünschten Resultat der Veranstaltung, sind einfach formuliert und machen auf den Dialog neugierig.

Tischmoderierende:

Im Vorfeld der Veranstaltung werden Tischmoderierende bestimmt und in ihre Rolle eingeführt.



Voraussetzungen

Vor der Veranstaltung wird mit dem Auftraggeber das erwartete Resultat und die Integration der Resultate in den Strategieentwicklungsprozess geklärt. Um das World Café als kraftvolle Ressource nutzen zu können, ist ein verbindliches Vorgehen danach äusserst wichtig.

Um die richtigen Fragen konkret und attraktiv formulieren zu können, müssen potentielle strategische Stossrichtungen vorliegen, etwa: geht es darum, neue geografische Märkte zu erschliessen und wenn ja, welche? Geht es darum, neue Leistungen auf den Markt zu bringen und wenn ja, welche? Nach diesen strategischen Optionen richten sich zum Beispiel die nachfolgenden Fragen: Steht etwa die Eroberung des polnischen Marktes an, sollten sich die nachfolgenden Fragen zur Ausgangslage für den polnischen Markt beziehen.



Schritt (10 Minuten): Eröffnung und Zielklärung

Der Auftraggeber eröffnet das World Café. Er erklärt das Ziel der Veranstaltung und die weitere Integration der Veranstaltungsergebnisse in den Strategieentwicklungsprozess.

2. Schritt (5 – 10 Minuten): Instruktionen

Die Teilnehmenden sitzen / stehen im Raum verteilt an Tischen mit vier bis acht Personen. Ein Moderierender pro Tisch führt als Gastgeber in die Arbeitsweise des World Cafés ein, erläutert den Ablauf und weist auf die Verhaltensregeln in der Handlungsanweisung hin.

3. Schritt (10 – 30 Minuten): Café-Diskussion zu Frage 1

In der ersten Gesprächsrunde wird an allen Tischen die erste Frage diskutiert. Beispiel für Frage 1: Was tut sich für uns Bedeutsames im Hinblick auf:

- die ökonomische Entwicklung in den von uns fokussierten Märkten
- Kundenbedürfnisse / Kundenverhalten

4. Schritt (15 – 35 Minuten): Café-Diskussion zu Frage 2

Nach Abschluss der ersten Runde mischen sich die Gruppen neu. Nur die Tischmoderierenden bleiben an ihrem Tisch: Sie begrüßen neue Gäste, resümieren kurz das vorhergehende Gespräch und bringen den Diskurs erneut in Gang – diesmal mit der zweiten Frage.

Frage 2: Was tut sich für uns Bedeutsames im Hinblick auf:

- unsere in der Wertschöpfungskette relevanten Technologien
- politische und rechtliche Rahmenbedingungen
- gesellschaftliche Trends

5. Schritt (15 – 45 Minuten): Einschätzung der Erkenntnisse

Das World Café schliesst mit einer Reflexionsphase – der Vernissage mit Priorisierung – ab: Alle Tischdecken mit den Diskussionsergebnissen werden in einer Art „Ergebnis-Galerie“ ausgestellt. Jeder Teilnehmer bekommt drei rote Klebepunkte, mit denen die subjektiv wichtigsten Ergebnisse markiert werden können. Drei gelbe Klebepunkte werden vergeben für die Ausgangsaspekte, die noch nicht klar sind und noch weiter recherchiert werden müssen. Aus den wichtigsten Punkten wird im Plenum abgeleitet: Was müssen wir besonders bewerkstelligen, um Erfolg zu haben? Welche Aktivitäten sind erfolgsrelevant bei dieser Ausgangsanalyse?

6. Schritt (5 Minuten): Abschluss

Der Auftraggeber schliesst die Veranstaltung ab. Er bedankt sich für den Einsatz und die Offenheit aller Beteiligten und zeigt die Integration der Veranstaltungsergebnisse in den Strategieentwicklungsprozess nochmals auf.

?

Auswertungsfragen

Blitzfragen während je 5 Minuten, d.h. einzelne Teilnehmende geben kurze, spontane Rückmeldungen:

- Wie zufrieden sind Sie mit dem Resultat dieser Arbeit?
- Was haben Sie in diesem Prozess neues gelernt: über sich selbst, über das Unternehmen, über die strategische Ausrichtung des Unternehmens?

▶

Nächste Schritte

- Gegebenenfalls Klärung der noch nicht eindeutigen Aspekte der Ausgangslage
- Zusammenführung der wichtigsten Ausgangsfaktoren in einer SWOT (Methode b.7)
- Unter Umständen Erarbeitung der Strategische Stossrichtungen
- Strategiekommunikation auf allen Ebenen regelmässig pflegen

!

Herausforderung für die Moderation und Interventionsmöglichkeiten

Während den Tisch-Diskussionen kann es immer wieder vorkommen, dass die vorgestellten Handlungsanweisungen nicht berücksichtigt werden. Das ist normal. Wichtig ist die empathische und konsequente Führung der Diskussionen durch die Tischmoderierenden. So kann es sein, dass die Moderierenden den Vielredner freundlich unterbrechen und den Schweigsamen zu einem Kommentar auffordert. Oder sie weisen den Meinungskritischen auf die Wichtigkeit von unterschiedlichen Meinungen hin usw. Ebenso wesentlich wie die Resultate aus dem World Café ist die folgende verbindliche Weiterverfolgung der Strategieentwicklung mit der Integration der Resultate, sowie die kontinuierliche Information darüber. Ansonsten verliert der Prozess an Kraft und vor allem. an Glaubwürdigkeit.

⊕

Weitere Einsatzmöglichkeiten im Strategieprozess

Durch die Formulierung der Fragen an den Tischen können unterschiedliche Phasen im Strategieprozess behandelt werden.

1. Interne Ausgangsanalyse

Wird die interne Ausgangsanalyse im World Café behandelt, können die Fragen an den Tischen lauten:

Frage 1: Welche Schritte in unserem Wertschöpfungsprozess funktionieren gut, welche sind problematisch? Welche Schnittstellen funktionieren gut, welche sind problematisch?

Frage 2:

Welche Kompetenzen bündelt unsere Organisationsform?

Was an dieser Kompetenzbündelung ist hilfreich für unsere Marktpositionierung, was ist problematisch daran?

Allenfalls kann die interne Ausgangsanalyse mit der externen kombiniert werden.

2. Entwicklung strategischer Stossrichtungen:

Sollen Ideen für strategische Stossrichtungen generiert werden, lauten die Fragen an den Tischen:

Frage 1: Option neue Märkte

In welche neuen geografischen Märkte könnten wir mit unseren Leistungen vorstossen?

In welche neuen Kundenmärkte könnten wir vorstossen?

Wie sähen dann unsere Leistungen aus?

Frage 2: Option Rückzug

Aus welchen geografischen oder Kundenmärkten könnten wir uns zurückziehen, wenn wir schulmeisterlich streng zu uns wären? Oder aus welchen Produktbereichen?

Wie sähe dann unsere Leistungserbringung aus?

Allenfalls können weitere Fragen zu spezifischen Stossrichtungen formuliert werden, beispielsweise spezifische geografische Märkte oder Produktgruppen. Wichtig ist hier, an den jeweiligen Tischen ernsthaft für diese Stossrichtung zu arbeiten und sie nicht zu torpedieren.



Weiterführende Literatur/Links

Brown, J.; Isaacs, D.. (2007): *Das World Café. Kreative Zukunftsgestaltung in Organisationen und Gesellschaft*. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.