



**USUW - Systemkonzept**

# Strategische Entscheidungen in Gruppen

**Das besondere  
Werkzeug  
für die lernende  
Organisation.**

**Beschreibung**

# Strategische Entscheidungen in Gruppen

➔ Das besondere Werkzeug für die lernende Organisation

## Die Idee

Der Erfolg in einem Unternehmen hängt weder von dem Umfang der Intelligenz, der Kenntnis oder von den Mitteln der Mitarbeiter ab, sondern einzig und allein von der Fähigkeit und dem Willen neu zu denken und zu handeln; also von der Strategie, wie gedacht wird, linear oder lateral, wie die Größe eines Bildes gesehen wird, wie ihre Potentiale eingesetzt werden, schneller lernen als die Konkurrenz, wie die Kräfte und Mittel eingesetzt werden.

Dies gilt für jeden im privaten Bereich, im Beruf - hier in Zukunft für alle Mitarbeiter - und dies gilt insbesondere für das Unternehmen, die Organisation als Ganzes.

### Neu zu denken wiederum heißt auch erkennen!

Einerseits, dass das Ende von Hierarchien (im Denken und Handeln) eingeläutet ist, z.B. die Märkte haben ihre Struktur verloren, überall fließt Chaos in die Märkte, oder es gibt sie nicht mehr und,

andererseits, neue Herausforderungen bewältigt werden müssen: z.B. der Grad der Komplexität nimmt auf jeder Ebene des Unternehmens zu. In diesen Zeiten nehmen lineare Wahrheiten ab; ein Humansystem (Individuum, Familie, Gruppe, Team, Organisation, Unternehmen) kann nur dann überleben, wenn es sich die Umfeldbedingungen „untertan“ macht.

Benötigt wird eine neuartige mentale Kompetenz - die ganzheitlich-dynamisch denkt und handelt - weil man nur linear, rational nicht mehr erfolgreich führen kann.

Neues Denken muss her. Denken - vernetzt statt linear! Die Ebenen des Lebens, die Ebenen des unternehmerischen Handelns, die Ebenen der Führung, die Ebenen des Marketings sind - genauso wie biologische Organisationen - vernetzte Systeme.

Das bedeutet: Veränderung einer Ebene führen unweigerlich zu Veränderungen der anderen Ebene, bzw. Veränderungen eines Elementes führen unweigerlich zu Veränderungen anderer Ebenen, das heißt, sie wirken immer auf das ganze System.

## Basis neuen Denkens – die vier Steuerungsebenen / Wachstumspotentiale

Bereiche St.- Ebene	Basis / Neue Steuerungsebenen	Ebenen des unternehmerischen Handelns	Unternehmens- führung	Marketing Wettbewerbs- schauplätze
4	Innovation  Überlegenheit	Geist, Innovation Kreativität Selbst- organisation	Schaffung neuer Wertschöpf- ungsketten	Revolutionäre Sprünge / neues Unerschlos- senes
3	Evolution  Markt	Energie / Seele Mitarbeiter Beziehungen	Verbesserung vorhandener Wertschöpf- ungsketten	Ausbau Marktanteil / Schaffung von Hochburgen
2	Ertrag  Erträge > Aufwendungen	Bewegung Warenflut Information	Profit (Gewinn + Verlust)	Preis / Kosten und Qualität
1	Liquidität  Einnahmen > Ausgaben	Materie Gebäude Produkte Maschinen	Finanzen  (Bilanz)	Einsatz finanzieller Stärken

Zu beachten ist, dass die Lösung der Probleme einer Ebene immer nur auf der nächsthöheren Ebene möglich ist (Einstein).

Z.B. die Liquiditätskrise der Ebene 1 kann nur mit Maßnahmen der Ebene 2 beseitigt werden; die Ertragskrise der Ebene 2 kann nur mit Maßnahmen der Ebene 3 beseitigt werden, und die Evolutionskrise / Markt (Kunden) der Ebene 3 kann nur mit Maßnahmen der Ebene 4 (Innovation) beseitigt werden. Gelingt es dem Unternehmen bereits frühzeitig die Innovationskrise zu erkennen und Gegenmaßnahmen einzuleiten, so kann es Schaden abwenden und die ersten Schritte zur Überlegenheit (Marktführer) einleiten.

**Also: Neues Denken von oben nach unten!**

Die Abbildung zeigt diese Abhängigkeiten:

Krisenarten	Reihenfolge der Entstehung	Reihenfolge der Erkennung
Innovationskrise	1	4
Evolutionsskrise	2	3
Ertragsgskrise	3	2
Liquiditätskrise	4	1

## Neue Werkzeuge müssen her...

Die derzeitigen allgegenwärtigen Herausforderungen sind mit den alten Instrumenten und den bisher erfolgreichen Lernmethoden aus der Vergangenheit nicht mehr zu bewältigen. Wenn sich um uns herum alles verändert, immer schneller und komplexer wird, dann benötigen wir eine neue Lernkultur - neue Kompetenzen, neue Werkzeuge für die Entwicklung einer lernenden Organisation.

**Strategische Entscheidungen in Gruppen** ist ein Werkzeug auf dem Weg zu einer neuen Kompetenz und einer lernenden Organisation.

Das Tischtableau beinhaltet alle Elemente und Ebenen einer Unternehmensorganisation (s. unten), die notwendig sind, um Marktführer zu bleiben oder zu werden. Es ist nach neuesten Erkenntnissen lernpsychologisch aufbereitet.

Es beinhaltet vier Prinzipien des Systemkonzeptes:

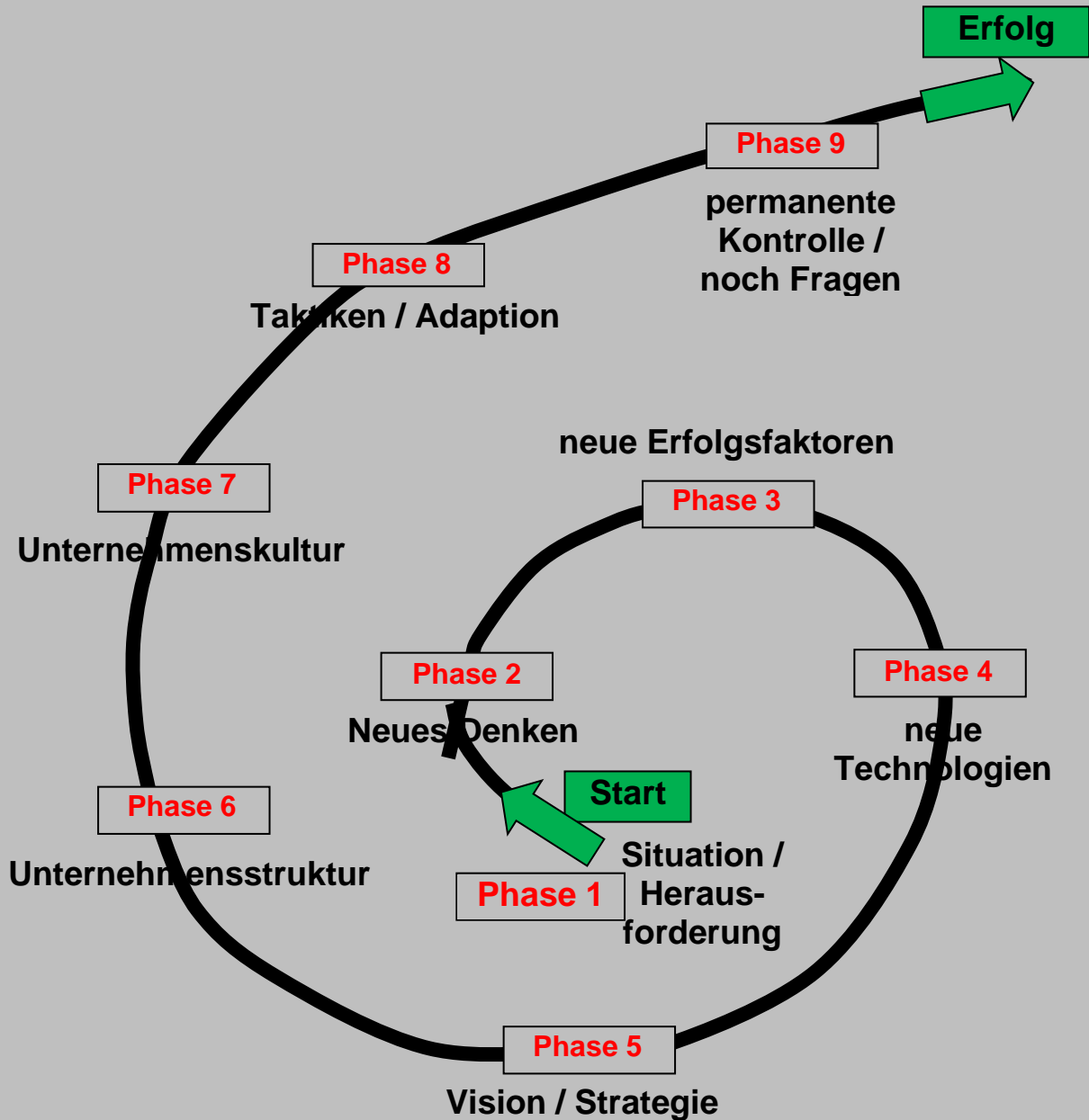
- ganzheitlich vernetztes Denken und Handeln - statt linear,
- Konzentration statt Verzettelung,
- dynamischer Kräfteinsatz - engpaßorientiert,
- Nutzenorientierung statt kurzfristiger Gewinnorientierung,

sowie ein 9-Phasen-Programm der mentalen Transformation zur Marktführerschaft und Spitzenleistung:

- **Phase 1**     **Situation / Herausforderung**
- **Phase 2**     **Neues Denken fördern**
- **Phase 3**     **Neue Erfolgsfaktoren erkennen und einsetzen**
- **Phase 4**     **Neue Technologien erkennen und einsetzen**
- **Phase 5**     **Ist-Situation = spezielle Stärken und erfolgversprechende Ziele und Strategien**
- **Phase 6**     **Erfolgversprechende Unternehmensstruktur**
- **Phase 7**     **Erfolgversprechende Unternehmenskultur**
- **Phase 8**     **Taktiken / Adaption**  
**Erfolgversprechende strategische Vorstöße**
- **Phase 9**     **Permanente Kontrolle**

# Ablauf der 9 Phasen?

Das 9-Phasen-Programm der mentalen Transformation und Entwicklung strategischer Entscheidungen auf dem Weg zur Marktführerschaft.



## Ausgangspunkt:

Ausgangspunkt für „Strategische Entscheidungen in Gruppen“ ist immer eine Herausforderung, feststellen der Ist-Situation. Jede Phase von 1 - 9 bietet eine Vielzahl von Lösungskarten (insgesamt 317 plus Blankokarten) an, mit der die Herausforderung gelöst werden kann, wobei die Antworten zu finden nicht immer einfach sind.

Jede individuell und subjektiv ausgewählte Karte muss intensiv auf die Auswirkungen diskutiert werden und inwieweit die Wahl auf die Herausforderung wirkt bzw. sie bewältigt. Es ist immer die Frage zu stellen: Kann diese Auswahlkarte die Herausforderung optimal lösen? Es ist so lange zu wählen und zu diskutieren, bis die für die Gruppe richtige, gemeinsame Lösung gefunden ist.

Zuhören und lernen, auch über die Karten, Fragen der Beteiligten nachdenken - es könnte das nächste Mal auf jeden, mit seiner eigenen gewählten Karte zutreffen.

Für alle Mitarbeiter - Führungskräfte bis Auszubildende - sollte es Pflicht sein mit dem Werkzeug „Strategische Entscheidungen in Gruppen“ gemeinsame Entscheidungen mitherbeizuführen. Denn vernetztes Denken, verbunden mit Marktwissen ist für alle Zukunft ein absolutes **Muss!**

Das „Spiel“ ist ein Entscheidungswerkzeug für Entdeckung, Lernen und Befriedigung für das lernende Unternehmen, den lernenden Mitarbeiter.

### **Ziel des Werkzeugs:**

- **ganzheitliches Denken fördern**
- **spielerisch Herausforderungen / Probleme lösen**
- **spielerisch alle derzeit relevanten Lösungsansätze innerhalb einer Unternehmenskonzeption kennen und anwenden lernen**
- **Teamfähigkeit fördern**
- **Wissen vermitteln**
- **Veränderung der Einstellung und des Verhaltens**
- **Lernkultur schaffen**
- **Kritikkultur entwickeln**
- **vom Ent-lernen zum Lernen**
- **Denk-Anstöße geben**
- **mentale Transformation einläuten**
- **Handlungskompetenzen aktivieren**
  - ◆ **Mentalkompetenz (Sinn)**
  - ◆ **Sozialkompetenz (Psyche)**
  - ◆ **Methodenkompetenz (Leistung)**
  - ◆ **Fachkompetenz (Materie / Produkte)**

### **Spielbeschreibung**

1. Jede gewählte bzw. gezogene Karte erläutern und gegebenenfalls mit der Gruppe interpretieren - Spielleiter unterstützt.
2. Mit dem Team bezüglich der Auswirkungen der gewählten Karte auf die Herausforderungskarte und der bereits ausgewählten und auf dem Tableau liegenden Karten diskutieren.
- 3: Kritische oder positive Punkte zu jeder Karte auf einem Block „Bemerkungen“ festhalten.
4. Falls erforderlich zu jeder Karte Maßnahmen beschließen: Ziel, was, wer und wann.
5. Nachdem die ersten 7 Phasen abgearbeitet und mit Karten belegt sind, noch einmal die Zielrichtung (Lösung der Herausforderung) und der ausgewählten Lösungen (Karten) mittels der Kontrollkarten (Phase 8) auf Durchführbarkeit und Ergebnisrealisation überprüfen.

Jeder Beteiligte erhält die gleiche Anzahl von Karten; bei Ungleichheit erhält der Spielleiter den Überhang.

Spieldauer in der Regel bis zu einem ganzen Tag, je nach Anzahl der Spieler, Intensität und der Zielsetzung.

## **Spielablauf**

### **Vorbemerkung:**

1. Es wird gemeinsam eine rote Karte „Herausforderung“ (derzeitiges Problem) ausgewählt und auf dem Tableau, Spalte Situation / Herausforderung gelegt, z.B. gesättigte Märkte.
2. Es wird jede Spalte für sich abgearbeitet, also Spalte für Spalte, z.B. Spalte „Neues Denken“ (Phase 2), wenn alle möglichen Karten der Spalte „Neues Denken“ auf dem Brett liegen, vom Spielleiter gegebenenfalls interpretiert, mit dem Team diskutiert, für optimal befunden, Bemerkungen notiert und Maßnahmen festgelegt sind, dann geht man zur nächsten Spalte, z.B. Spalte „Neue Erfolgsfaktoren“ (Phase 3).
3. Pro Spalte sollte nur eine Karte / Lösungsansatz ausgewählt werden. In bestimmten Situationen, allerdings im Ausnahmefall, kann es angebracht sein, dass sich die Beteiligten auf nur zwei Karten (Lösungen) einigen können. Die dann gemeinschaftlich erreichte Lösung sollte im Protokoll entsprechend deutlich erklärt und das Warum begründet werden.
4. Jeder Mitarbeiter hat jeweils pro Spalte die gleiche Anzahl Karten, Überhang hat der Übungsleiter.
5. Der Übungsleiter gibt eine Einführung in das Ziel des Werkzeuges und die „Spielregeln“.
6. Sollten die getroffenen Lösungen umgesetzt werden, so sollte in jedem Fall ein Verantwortlicher, der Zeitraum der Realisation (siehe Block was, wer, wann mit was) und ein Zeitpunkt der Ergebnispräsentation festgelegt werden.

### **Hinweis:**

Die jeweiligen Blankokarten können benutzt werden, wenn ein Teilnehmer sich nicht für den Inhalt einer der vorgegebenen Karte entscheiden kann. Dann hat die Möglichkeit seine eigene individuelle Sicht zu beschreiben.

Ein nicht unwesentlicher Nebeneffekt ist, dass wenn im Laufe des Spiels, auch über längere Zeiträume das „Ganze“ wächst und einen „eigenen“ Unternehmenscharakter erhält.

## Ablauf

- 1. Schritt:** Übungsleiter wählt gemeinsam mit dem Team die zu lösende Herausforderung / das zu lösende Problem aus und legt diese Karte auf dem Tableau aus.
- 2. Schritt:** Der Übungsleiter verteilt die Karten pro Phase / Spalte gleichmäßig auf die Beteiligten. Überhang bleibt beim Übungsleiter.
- 3. Schritt:** Jeder Beteiligte wählt eine Karte aus, die er diskutiert haben möchte oder die er auf das Tableau legen will.
- 4. Schritt:** Der Übungsleiter liest den Inhalt (Interpretation) der Karte gemäß Handbuch vor und diskutiert diese Karte unter dem Aspekt: Hilft die ausgewählte Karte unsere Herausforderung / unser Problem zu lösen?
  - ◆ bei „nein“ zieht der Spieler eine neue Karte
  - ◆ bei „ja“ wird diese Karte auf das Brett gelegt und entschieden, ob für die Durchsetzung dieser Lösung
    - a) Bemerkungen festgehalten und / oder
    - b) Maßnahmen festgelegt werden sollen.
- 5. Schritt:** Hat jeder Beteiligte seine Karte gelegt, so geht man zur nächsten Phase - Spalte.
- 6. Schritt:** Schritt 2 - 5 wiederholt sich bis zur Spalte 7 „Taktiken / Adaption“.
- 7. Schritt:** Nun liegen alle Karten von Spalte 1 „Herausforderungen“ bis Spalte 7 „Taktiken / Adaption“ auf dem Tableau.

Jetzt nimmt der Übungsleiter

1. die Kontroll-Fragen-Karten und wählt die für die Zielerfüllung relevanten Karten aus oder lässt neue entwickeln und
2. diskutiert mit den Beteiligten, ob die erforderlichen Ergebnisse auf der Kontroll-Fragen-Karte mit dem erarbeiteten Lösungskonzept (alle Karten auf dem Tableauplan) erfüllt werden.
  - ◆ Wenn „nein“, sollten die einzelnen Lösungsansätze nochmals diskutiert werden.
  - ◆ Wenn „ja“, ist der Lösungsansatz gefunden, um die Herausforderung / das Problem zu bewältigen.



## **Ende der gemeinsamen, hoffentlich freudvollen und erfolgreichen Arbeit**

Wenn alle Beteiligten jeweils ihre Karten gelegt haben, der Übungsleiter die Kontrollfragen mit der Gruppe positiv beantwortet hat, ist die Aufgabe zu Ende.

Der Übungsleiter sollte nochmals eine positive Zusammenfassung vornehmen, weitere Maßnahmen veranlassen und die Beteiligten zu einem neuen Spiel motivieren bzw. einen neuen Termin vereinbaren.

Es macht aus Sicht der lernenden Organisation Sinn, das Werkzeug je nach Erfordernis zu „spielen“. Vor allem aber als:

Vorbereitung zu Strategie - Meetings,  
für die Entwicklung neuer Aufgaben  
für Bewältigung erkannter Herausforderungen,  
zur Entwicklung neuer Produkte  
und auch zum Controlling des bisher geleisteten.

Am Ende eines jeden Spiels erarbeitet die Gruppe gemeinsam ein Protokoll. Dieses wird den entsprechenden Entscheidungsgremien, Niederlassungsleitung, Geschäftsführung, Vorstand o.ä. zur Umsetzung vorgelegt.

**Viel Spaß bei der nächsten  
„Problem“- Lösung!**

**Oder:**

**Befriedigung beim Vermehren der  
gewonnenen Erkenntnisse!**

# Materialien

Tableau / Tischplan (s. unten)

319 Karten

44 Blankokarten

## Situation / Herausforderung (Karten rot)

54 Herausforderungen (6 blanko)

## Sensibilisierung (Karten gelb)

40 Neues Denken (6 blanko)

23 Neue Erfolgsfaktoren (6 blanko)

30 Neue Technologien (6 blanko)

## Aktive Adaption (Karten blau)

75 Vision / Strategie (6 blanko)

20 Struktur (6 blanko)

32 Kultur (6 blanko)

34 Adaption (6 blanko)

## Kontrolle / Fragen (Karten grün)

11 Fragen (6 blanko)

Block für Bemerkungen zum Spiel

Block verbindlicher Maßnahmenplan (abgeleitet aus den Ergebnissen und gewonnen Erkenntnissen der gemeinsamen Arbeit)

Situation	Sensibilisierung			Aktive Adaption				Kontrolle
Herausforderungen	① Neues Denken	② Neue Erfolgsfaktoren	③ Neue Technologien	④ Vision / Strategie	⑤ Struktur	⑥ Kultur	⑦ Taktiken / Adaption	⑧ Fragen
△	◎	◎	◎	Ω	Ω	Ω	Ω	?