

# Co-Decision

Zukunftsoptionen für Regionen  
gemeinsam definieren



RAPID PROTOTYPING,  
PLAYMOBIL PRO UND  
HAPTISCHES DENKEN

---



© Anna Hoffmann & Björn Huwe 2020

# Co-Decision

## Zukunftsoptionen für Regionen gemeinsam definieren

Eine Methode des Haptischen Denkens, um im Team komplexe regionale Entscheidungen für die Zukunftsorientierung gemeinsam zu treffen. Unter Verwendung von Rapid Prototyping, Elementen aus Theory U/U-Lab 2019 (siehe Presencing Institut der MIT Sloan School of Management, [www.presencing.org](http://www.presencing.org)) sowie dem Arbeitsset Playmobil PRO® (<https://pro.playmobil.com>).



*Workshopzeit 2 x 90 Minuten*

### 1. Aufwärmen und Teambuilding für den Workshop:

„Future Vision“ – Welche inneren Bilder und Vorstellungen haben die Teilnehmenden von der Zukunft der Region? Wie wird die Zukunft in 20 Jahren aussehen?

#### Durchführung der Methodik:

##### *Phase 1:*

Die Teilnehmenden werden durch eine innere Visualisierung geleitet. Es geht darum, im entspannten Zustand ein inneres Bild, eine möglichst konkrete Vorstellung von der Region in 20 Jahren zu erhalten. Dafür werden von der Moderation aktivierende Fragen gestellt, die die Vorstellungskraft anregen. Phase 1 wird in Stille durchgeführt, die Teilnehmenden sitzen entspannt auf Stühlen.

##### *Phase 2:*

Die Teilnehmenden berichten nacheinander von dem, was sie innerlich gesehen / sich vorgestellt haben. Die Moderation sammelt alle Bilder und Stichwörter auf einem Flipchart. Es gibt keine Wertung oder Diskussion über die Vorstellungen der einzelnen Teilnehmenden (Dialog statt Diskurs). Wenn eine Beschreibung zu vage ist, stellt die Moderation Ergänzungsfragen an den betreffenden Workshopteilnehmer.

##### *Phase 3:*

Die gesammelten Ergebnisse werden von der Moderation nochmal wiederholt, so dass jetzt für alle Teilnehmenden ein gemeinsames Bild aller Zukunftsvorstellungen der Region in 20 Jahren im Raum ist. Hier können sich schon erste Schwerpunkte herauskristallisieren, weil mehrere Teilnehmende ähnliche Vorstellungen oder Erwartungen an die Zukunft haben. Das innere Wissen und das persönliche Einschätzungsvermögen jedes Einzelnen werden gewürdigt und als gemeinsamer Denkraum geteilt.

## 2. „3D Mapping“: Kollektives Wissen darstellen und leichter „begreifbar“ machen

Durch den Einsatz von Rapid Prototyping wird der gemeinsam wahrgenommene IST-Zustand dargestellt. Das Ziel der Phase 1 ist ein 3D Modell der aktuellen regionalen Realität, das von allen Beteiligten im Raum geteilt werden kann.

Das gemeinsame Modellieren beruht auf dem Grundsatz 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.“

Nach jeder Bauphase erläutert jeder Teilnehmende, was durch ihn dargestellt wurde und welche Idee oder welcher Gedanke damit verdeutlicht werden soll.

In Phase 2 werden relevante 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 Phase 3 wird das gemeinsame Modell durch Objekte ergänzt, die vor Augen führen, welche Chancen und Risiken von allen beachtet werden sollten und müssen, auch von Stakeholdern.

### Leitfragen durch die Moderation beim Modellieren:

#### Phase 1:

Welche aktuelle Situation liegt vor? Welche Rahmenbedingungen gibt es? Was ist mir wichtig an unserer Region? Welche Stärken hat die Region? Was macht unsere Region aus?

#### Phase 2:

Welche Stakeholder oder Zusammenarbeiten spielen eine Rolle? Welche Kooperationspartner gibt es für welche Projekte oder Situationen? Welche Verbindungen und Abhängigkeiten bestehen?

#### Phase 3:

Welche realistischen Chancen gibt es? Welche wahrscheinlichen Risiken sollten beachtet werden?



## 3. Zukunftsoptionen sichtbar machen durch gemeinsames Gestalten:

Nachdem das Modell des Ist-Zustandes mit freiwilligen Audio-Kommentaren der Teilnehmenden gefilmt und festgehalten wurde, wird jetzt die wünschenswerte Zukunft für die Region modelliert.

Gemeinsam wird das 3D Modell verändert unter dem Gesichtspunkt:

**„Welche bestmögliche Zukunft für unsere gemeinsame Region sollte und kann verwirklicht werden?“**



Schweigend verändern die Teilnehmenden gemeinsam das 3D Modell, um nun das abzubilden, was in der Aufwärmübung als mögliche Zukunft der Region mit einer Perspektive von 20 Jahren thematisiert wurde, sowie die ergänzenden Gesichtspunkten, die sich durch das Abbilden der Gegenwart gezeigt haben. 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.

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 schnellzyklige (= iterative) Lernprozesse vor Ort praktisch erkundet und als „Landebahnen der Zukunft“ gemeinsam improvisiert werden (= Rapid Prototyping).“ *Otto Scharmer, 2006*

### Leitfragen durch die Moderation beim Modellieren:

- Was ist das höchstmögliche Potential für alle, das in dieser Region verwirklicht werden kann?
- Wofür soll unsere Region in Zukunft stehen?
- Was muss dafür losgelassen, beendet oder eliminiert werden?
- Was will beginnen oder starten?
- Wovon soll es mehr geben?
- Welche Strukturschwäche wird in der Zukunft optimiert sein?
- Welche Zukunftsperspektive kann Menschen dazu motivieren, ihr Bestes zu geben?



Nach dem Platzieren beschreibt jedes Workshopmitglied, was seine Darstellung/Veränderung symbolisieren soll, damit alle das gleiche Verständnis der Objekte und ihrer Bedeutung haben. Dadurch kann sich ein gemeinsamer, co-kreativer Entscheidungsraum entwickeln.

Die Kommentierung des Zukunftsmodells wird in einem Video dokumentiert, indem das Modell abgefilmt wird, während die Kommentare nur als Audiostreamen der Teilnehmenden zu hören sind.

**Ende 1. Block, PAUSE**

## 4. Gemeinsam Schlüsselpunkte aus dem 3D Mapping analysieren

Die Moderation holt von allen Beteiligten Aussagen zu den folgenden Fragen ein:

- „Was sind die wichtigsten strukturellen Unterschiede zwischen dem Modell des Ist-Zustandes und dem Zukunftsmodell?“
- „Was sind die Teile, die verändert werden mussten?“
- „Was ist zuerst bewegt worden?“
- „Welche Veränderung hat besonders viel bewirkt?“



Die Antworten auf diese Fragen helfen, die wichtigsten Schnittstellen für nachhaltige Veränderungen in der Region zu erkennen und eine gemeinsame Entscheidungsgrundlage aller Teilnehmenden zu ermöglichen. Die ökonomischen Ziele und Erfolgsziele der Region sind dabei konsequent auf eine gemeinsame Wertschöpfung fokussiert, an der alle Teilhabenden der Region partizipieren und die für alle Workshopteilnehmenden Sinn macht: **Purpose Driven Value Creation**.

## 5. Eine wertschöpfende, partizipative Zukunftsstrategie definieren:

Die Moderation startet mit den folgenden Fragen den gemeinsamen Auswertungsprozess, um die Schlüsselinterventionen für eine nachhaltige Zukunftsstrategie zusammen zu definieren:

- Welche Möglichkeiten und Chancen zeigen sich für die Zukunft?
- Welche Risiken und Herausforderungen sind zu erkennen?
- Was sind die größten Hindernisse, um weiterzukommen?
- Welche mangelnden Ressourcen hindern die Region daran, sich zu entwickeln?
- Welche Kernkonflikte und harten Wahrheiten müssen angesehen werden, um weiterzukommen?
- Welche unterschiedlichen Machtzentren sind in dem System zu erkennen?
- Was sollte für die Zukunft entkoppelt werden?
- Welche Ressourcen werden wir benötigen?
- Welche Kooperationen wären hilfreich oder wünschenswert?



## 6. Sich der gewünschten Zukunft mit dem agilen Ansatz „Effectuation“ nähern:

Der Ansatz "Effectuation", erforscht von Professor Saras D. Sarasvathy, gilt weltweit als nachhaltigste Strategie, um Vorhaben langfristig erfolgreich zu machen. „Effectuation“ besteht aus vier klaren Prinzipien, die in möglichst kurzen, agilen Iterationsschleifen durchlaufen werden. „Effectuation“ fördert die Innovationsfähigkeit, ein kreatives Mindset und eine lösungsorientierte Denkhaltung.

### a) **Mittelorientierung statt Zielorientierung: Es wird mit dem begonnen, was da ist.**

Eigene Stärken, Kompetenzen und Ressourcen nach Innen und Außen transparent machen.

Orientierungsfragen zur Selbstanalyse:

„Wer sind wir?“

„Was wissen wir?“

„Was können wir?“

„Was sind unsere Stärken?“

„Welche Erfahrungen haben wir schon gemacht?“



### b) **Leistbarer Verlust: Die eigenen Einsatzmöglichkeiten konkretisieren.**

Was kann und darf investiert werden unter Berücksichtigung des Risikos, das Scheitern möglich ist?

Welche Mittel und Möglichkeiten sind vorhanden an/in:

- Zeit
- Geld
- Ressourcen
- Energie



### c) **Vereinbarungen und Partnerschaften mit den Interessierten eingehen: Sich mit Menschen und Organisationen verbünden, die für das gleiche Ziel ähnlich motiviert sind.**

Wer zeigt hohe Motivation und Einsatzbereitschaft?

Welche neuen Möglichkeiten ergeben sich aus gebündelten Stärken und Erfahrungen? Wo ergeben sich zusätzliche Mittel?

Durch verlässliche und langfristige Partner erhöhen sich die Perspektiven, die verfügbaren Mittel oder der zu leistende Verlust.



### d) **Auf Zufälle, ungeplante Hindernisse und neue Umstände mit „Serendipität“ antworten: Offen und flexibel auf neue Möglichkeiten reagieren.**

Serendipität betont die Notwendigkeit einer aktiven Analyse und Erkenntnisbereitschaft bei neuen Umständen, überraschenden Hindernissen oder glücklichen Zufällen. Auf diese Weise kann das Unbekannte und Ungewisse statt als undurchschaubares/nichtplanbares Risiko als „attraktiver Helfer“ in das Zukunftsszenario eines Vorhabens eingebunden werden:

# CO-DECISION \* ZUKUNFTSOPTIONEN FÜR REGIONEN DEFINIEREN

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

**Circular Design**

Das Wertvollste, Sichtbarste zuerst!

Ständig ergänzen

Best Practice Beispiel: Barcelona

Gaudi  
Miro  
Picasso  
Dali

Gesellschaftliche Veränderungen durch creative Teams  
in Kultur, Marketing, Architektur, Stadtplanung, Erziehung

**Effectuation**

1. Eigene Kompetenzen, Stärken + Ressourcen transparent machen:
  - Was können wir? → Aus wenig
  - Was haben wir? → viel machen!
2. Einsatzbereitschaft definieren:
  - Was sind wir bereit, an Zeit, Geld, Energie, Ruf etc.. zu verlieren?
3. Verbünden mit Menschen + Organisationen, die für das gleiche Ziel ähnlich motiviert sind:
  - Wer zeigt echte Einsatzbereitschaft?
  - Welche neuen Möglichkeiten ergeben sich aus gebündelten Stärken + Erfahrungen?
4. Offen + flexibel auf neue Möglichkeiten reagieren:
  - Welche Türen gehen unerwartet auf?
  - Welche neuen Wege zum Ziel zeigen sich?

## Autoren:

**Anna Hoffmann**

Prozessberaterin

Innovationsmanagement, Haptic Thinking Expertin

Agile Business Consulting & Coaching, Hochschul-Dozentin, Facilitatorin

Email: [info@intense-impact.de](mailto:info@intense-impact.de), fon: +49 (0)173 8914 579

[www.intense-impact.de](http://www.intense-impact.de)

**Björn Huwe**

Astrobiologe

Innovationsmanagement, Haptic Thinking Experte

Rapid Prototyping Experte, Hochschul-Dozent, Facilitator

Email: [bhuwe@posteo.de](mailto:bhuwe@posteo.de), fon: +49 (0)176 70714066

<https://www.linkedin.com/in/bj%C3%B6rn-huwe-obo531174/>

© Fotos: Anna Hoffmann 2019

© Design: Anna Hoffmann für digital ambient 2020, Lektorat: Henry Schirmer (digital services)