

# Organisationales Lernen durch Konstruktive Kontroverse – integrierte Fallstudie

Master Thesis

Autor: Philipp Schmid

Betreuer: Prof. Dr. Michael Dick

Praxispartner:

ETHZ – Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit (PdA)

FHNW – Hochschule für Angewandte Psychologie (APS)

KTI-Projekt 11457.3 PFES-ES



Olten, Juli 2012

## Abstract

Die Methode der Konstruktiven Kontroverse ist im Rahmen eines Forschungsprojekts aus dem Erziehungswissenschaftlichen Bereich, wo sie eine hohe empirische Evidenz besitzt, in den betrieblichen Kontext übertragen worden. Diese Studie beabsichtigte zu ergründen, ob und auf welche Weise Organisationen mit konstruktiver Kontroverse lernen. Ausserdem sollte die Methode in den Unternehmen zu verfestigt werden. Es wurde ein qualitatives Fallstudiendesign gewählt, das als integrierte Fallstudie bezeichnet wird. Die Ergebnisse sind reichhaltig dokumentiert. Sie zeigen, dass keine vollends adäquaten Fälle bearbeitet und kaum Entscheidungen getroffen wurden, die auf Lernprozesse hindeuten. Jedoch wurden Ansätze von Lernen auf niedriger und höherer Stufe sichtbar. Es gibt zudem Hinweise in einem Unternehmen, dass die konstruktive Kontroverse verankert wird. Dort hat sich die Einbindung der Methode in einen Organisationsentwicklungsprozess als vielversprechend erwiesen. Abschliessende Ergebnisse stehen noch aus.

Schlüsselwörter: Konstruktive Kontroverse, Organisationales Lernen, integrierte Fallstudie, qualitative Forschung

The method of Constructive Controversy which is empirically funded was translated from the educational field in the context of organizations. This study aimed to investigate whether and in which way constructive controversy leads to organizational learning. Moreover, it was intended to incorporate it as a tool for the organizational repertory. To that end a qualitative design was adopted referred to as integrated case study. The results suggest that the controversies were not entirely adequate and that decisions hardly led to learning. There is however little evidence for learning on lower and higher level. Furthermore, Constructive Controversy seems to be on the brink of being stabilized in one of the organizations. In this case, the implementation of Constructive controversy was integrated in a superior process of organizational development. Conclusive results are yet to come.

Key words: Constructive Controversy, Organizational Learning, Integrated Case Study, Qualitative Research

## Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	6
2	Theorie .....	8
2.1	Organisationales Lernen .....	8
2.1.1	Definition .....	9
2.1.2	Entstehung.....	11
2.1.3	Voraussetzungen .....	11
2.1.4	Lernstufen.....	12
2.1.5	Konzept der Handlungstheorien.....	14
2.2	Die Konstruktive Kontroverse .....	18
2.2.1	Theoretischer Hintergrund .....	18
2.2.2	Voraussetzungen .....	19
2.2.3	Empirische Evidenz .....	23
2.2.4	Ablauf.....	26
2.3	Organisationale Dilemmata und Paradoxa .....	28
2.3.1	Begriffsklärung.....	29
2.3.2	Umgang mit Dilemmata und Paradoxa .....	31
3	Methoden.....	34
3.1	Forschungsstrategie .....	34
3.2	Stichprobe .....	35
3.3	Versuchsablauf.....	36
3.4	Gütekriterien.....	38
3.4.1	Objektivität .....	39
3.4.2	Reliabilität.....	39
3.4.3	Validität.....	39
4	Ergebnisse .....	41

4.1	Fallstudie A.....	41
4.1.1	Unternehmenskontext .....	41
4.1.2	Dialektische Themen .....	42
4.1.3	Fallauswahl .....	43
4.1.4	Fallkontext .....	44
4.1.5	Workshop-Ablauf.....	44
4.1.6	Ergebnisse.....	46
4.2	Fallstudie B.....	49
4.2.1	Unternehmenskontext .....	49
4.2.2	Dialektische Themen .....	50
4.2.3	Fallauswahl .....	51
4.2.4	Fallkontext .....	51
4.2.5	Workshop-Ablauf.....	53
4.2.6	Ergebnisse.....	54
4.3	Fallstudie C.....	58
4.3.1	Unternehmenskontext .....	58
4.3.2	Dialektische Themen .....	59
4.3.3	Fallauswahl .....	60
4.3.4	Fallkontext .....	60
4.3.5	Workshop-Ablauf.....	61
4.3.6	Ergebnisse.....	61
5	Diskussion.....	65
5.1	Fall A.....	65
5.1.1	Fallbezogen .....	65
5.1.2	Methodenbezogen .....	66
5.1.3	Organisationales Lernen .....	66

5.2	Fall B.....	67
5.2.1	Fallbezogen.....	67
5.2.2	Methodenbezogen.....	68
5.2.3	Organisationales Lernen.....	69
5.3	Fall C.....	69
5.3.1	Fallbezogen.....	69
5.3.2	Methodenbezogen.....	70
5.3.3	Organisationales Lernen.....	71
5.4	Fazit.....	72
5.5	Resümee und Ausblick.....	76
6	Literatur.....	77
7	Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	84
8	Anhang.....	85

# 1 Einleitung

Die Konstruktive Kontroverse ist eine theoretisch fundierte Methode, die in den Erziehungswissenschaften eine hohe empirische Evidenz besitzt. In neuerer Zeit ist ihr Nutzen auch für den betrieblichen Kontext untersucht worden. Studien belegen insbesondere einen Zusammenhang zu Innovation. Die Operationalisierung erfolgte jedoch mehrheitlich auf Basis von Skalen, weshalb zu erwarten ist, dass anhand neuer Untersuchungsdesigns ein breiterer Zugang in die Arbeitswelt erschaffen werden kann. Dazu bedarf das Thema einer Rekontextualisierung in den Bereich der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Dieses Anliegen war Inhalt eines Forschungsprojekts. Unter dem Schwerpunkt der Innovation wurde die Konstruktive Kontroverse als dialektische Methode in einer Interventionsstudie empirisch erforscht. Das Projekt stand unter dem Namen *Constructive Controversy for Innovation (CCI)* und wurde in zweijähriger Laufzeit (Sept. 2010 bis Aug. 2012) in fünf Unternehmen implementiert. Die Trägerorganisationen waren die Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW, die Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit der ETH Zürich sowie die Schweizerische Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) und die Swiss Project Management Association (SPM). Ausserdem wurde das Projekt massgeblich von der Kommission für Technologie und Innovation (KTI) des Bundes mitfinanziert.

Das Ziel des CCI-Projekts war, die Konstruktive Kontroverse in einem neuen Kontext zu validieren. Gleichzeitig wurde unter dem Begriff CCI ein Instrument für die Praxis entwickelt, welches im Projektrahmen konsolidiert wurde, um es später professionell anzuwenden.

Der Fokus dieser Arbeit auf Organisationalem Lernen. Unter der Annahme, dass die Konstruktive Kontroverse als Organisationsentwicklungsmethode geeignet ist, soll geprüft werden, ob und wie organisationale Lernprozesse gezielt initiiert werden. In diesem Zusammenhang interessieren die Lernebenen des korrektiven und expansiven Lernens. Falls Lernprozesse erkennbar werden, hat die Methode auch einen Nutzen für die Weiterentwicklung von Organisationen. Ausgangspunkt für Lernprozesse sind dialektische Themen, die sich häufig in Bezug auf organisationale Dilemmata und Paradoxa äussern.

Aus methodischer Sicht wurde bei der Durchsicht der Studien klar, dass qualitative Designs im betrieblichen Kontext nur selten auszumachen sind. Deshalb bezweckt diese Ar-

beit, Lernprozesse mittels qualitativen Vorgehens in ihrer Tiefe zu erkunden und so methodisch neue Wege zu beschreiten. Die Geschichte verschiedener Unternehmen sollen als verdichtete Fall Erzählungen wiedergegeben werden. So kann exemplarisch und fallnah gezeigt werden, ob und wie die Konstruktive Kontroverse Möglichkeiten des Organisationalen Lernens eröffnet. Dieser explorative und praxisorientierte Ansatz kann auf einer guten theoretischen Basis methodisch umgesetzt werden und füllt damit eine häufig beklagte empirische Lücke (z.B. Dick, 2005).

Anstelle von Hypothesen werden bei diesem explorativen Design folgende Leitfragen abgeleitet:

1. *Was für Fälle konnten mit CCI Fall gelöst werden?*
2. *Fand die Methode CCI Anklang? Löste sie etwas aus?*

Aus diesen beiden Fragestellungen können Rückschlüsse auf Organisationales Lernen gemacht werden. Deshalb lautet die nächste Leitfrage:

3. *Welche Arten von Lernen wurden ausgelöst?*

Das Ziel des CCI-Projektes war letztlich auch, die Methode CCI in den Unternehmen zu verankern. Da ein solcher Schritt auch als Organisationaler Lernprozess anzusehen ist, richtet sich die vierte Leitfrage nach der Verankerung:

4. *Konnte die Methode CCI im Methodenrepertoire der Unternehmen verankert werden?*

## 2 Theorie

Organisationales Lernen ist in Bezug auf die Fragestellung das theoretische Hauptkonzept und wird an dieser Stelle ausführlich beschrieben. Danach werden Konzept und empirische Ergebnisse zur Konstruktiven Kontroverse erläutert. Den Abschluss bildet der Beitrag über organisationale Dilemmata und Paradoxa.

### 2.1 *Organisationales Lernen*

Das Forschungsfeld zum Organisationalen Lernen ist sehr breit. Hier werden die aus psychologischer Sicht wesentlichen Aspekte beschrieben. Dabei finden die verschiedenen Lernebenen sowie das populäre Konzept von Argyris und Schön (1978) eine tiefere Beachtung.

Organisationales Lernen ist ein interdisziplinäres Konzept, dem sich vielen Forschungsfelder zuwenden und es weiterentwickeln, z.B. die Organisationstheorie, die kognitive und Sozialpsychologie, die Soziologie oder die Ökonomie (Argote Miron-Spektor, 2011). Weil es in den verschiedenen Feldern meist eine lange Forschungstradition hat, ist das Thema jeweils an die jeweilige akademische Richtung angegliedert (Dogson, 1993). Als erste haben sich die Ökonomie und Managementforschung dem Organisationalen Lernen angenommen, welches sie bis heute dominieren (Dick, 2005). Sie fokussieren hauptsächlich auf Wettbewerbsfähigkeit oder langfristige Wertschöpfung und betrachten Lernen als quantifizierbare Verbesserung von Tätigkeiten. Studien aus der Industrieökonomie zeigen, dass Lernen die Produktivität fördert (Arrow, 1962). Aus wirtschaftsgeschichtlicher Sicht wird die Bedeutung des Organisationalen Lernens für die Entwicklung neuer Industrien und Technologien hervorgehoben (Rosenberg, 1976). In der Innovationsliteratur wird unter Lernen gewöhnlich die Förderung von Innovation verstanden (Dogson, 1993). Allgemein stehen in ökonomischen Studien also die Lernergebnisse im Zentrum, ohne sich damit zu beschäftigen, was Lernen eigentlich ist und wie die Ergebnisse zustande kommen. Die Stärke dieser ökonomischen Perspektive (Management-, Business- und Innovationstheorie) liegt laut Dogson (1993) in den Motiven und Quellen des Lernens. Hauptgrund für Lernen ist die Unsicherheit von Märkten und Technologien, welchen sich Organisationen stellen müssen. Den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen kommt dabei als Treiber eine wichtige Funk-



tion zu.

Im Gegensatz zur Ergebnis- und Wettbewerbssichtweise der Ökonomie beschäftigen sich die (organisations-)psychologische Theorien (welche hier erläutert werden) mit den *Prozessen* des Lernens. Dadurch lassen sich Prozesse untersuchen und Probleme des Lernens identifizieren (Dogson, 1993).

### 2.1.1 Definition

In der Psychologie wird Organisationales Lernen typischerweise als Entdeckung und Korrektur von Fehlern betrachtet, wobei Irrtum definiert ist als die Diskrepanz zwischen dem, was Mitglieder einer Organisation anstreben zu leisten, und dem, was sie tatsächlich erreichen (Smith, 2012; Van Grinsven & Visser, 2011; Argyris & Schön, 1978). Probst und Büchel (1994) verstehen unter Organisationalem Lernen den „Prozess der *Erhöhung und Veränderung der Organisationalen Wert- und Wissensbasis, die Verbesserung der Problemlösungs- und Handlungskompetenz* sowie die Veränderung des gemeinsamen Bezugsrahmens von und für Mitglieder innerhalb der Organisation“ (S. 17). Dogson (1993) definiert Organisationales Lernen als Weg, wie Firmen Wissen und Routinen im Umgang mit ihren Tätigkeiten und innerhalb ihrer Kultur unterstützen und organisieren und sich organisationale Effizienz aneignen, indem sie die breiten Fähigkeiten ihrer Arbeitskräfte vermehrt nutzen. Er nennt dabei drei Grundannahmen. Erstens hat Lernen allgemein positive Konsequenzen, auch wenn die Ergebnisse negativ sein können. Zweitens kann eine Organisation als Ganzes lernen, jedoch muss Lernen bei den Individuen im Arbeitskontext ansetzen (siehe auch Dick, 2005).

Zur Unterstützung spielen die persönliche Betreuung und die Unternehmenskultur eine wichtige Rolle. Den Lernprozess steuert die Organisation als kollektive Gesamtheit. Sie schafft ausserdem Strukturen, welche den organisationalen Transformationsprozess fördern. Drittens findet Lernen in allen Firmenaktivitäten, auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichem Tempo statt. Es gilt als Kernaufgabe der Organisation, Lernen zu fördern und koordinieren.

Die Organisation wird als eine gegen aussen abgrenzbare Einrichtung verstanden, die sich relativ zu ihrer Umwelt verändert (Aldrich, 2008). Durch den Aussenvergleich können Lernziele formuliert, Resultate bewertet und Veränderungen ausgelöst werden. Lernen wird als Zyklus verstanden, in welchem Ziele gesetzt, Handlungen geplant und durchgeführt

werden und das Resultat schliesslich bewertet wird. Falls die Resultate von den Zielen abweichen, sind Korrekturen nötig. Diese Korrekturen sind auf verschiedene Arten möglich, wovon jede auf einer anderen Interventionsebene stattfindet (z.B. Argyris & Schön, 1978).

Es besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass Organisationales Lernen eine Veränderung in der Organisation bedeutet. Veränderungen geschehen, wenn die Organisation Erfahrung erlangt. Dies passiert absichtlich und in bekannter Richtung (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Organisationales Lernen zielt auf Anpassung der Organisationen an veränderte Bedingungen sowie Steigerung der Effizienz. Dabei gilt Lernen als die höchste Form der Anpassung, denn es erhöht die Wahrscheinlichkeit zu überleben (Dick, 2005). Die Anpassung bezieht sich auf die Korrektur von Produkten, Prozessen oder Verfahren oder auf grössere organisationale Veränderungen wie Verlagerung des Kerngeschäfts oder Aufsplittern, Fusion oder Vernetzung (Dogson, 1993).

Nebst dem Aspekt der Überlebensfähigkeit kann Organisationales Lernen auch von der Konfliktseite her betrachtet werden, da Konflikte für Organisationen so unvermeidlich wie für Individuen sind. In psychologischen Lerntheorien sind Konflikte eine wichtige Bedingung für Lernen und somit Treiber des Lernprozesses. Dieser Aspekt findet in der Management- und Innovationsliteratur eine gewisse Resonanz. Dort wird darauf hingewiesen, dass Lernen konfliktbehaftet sein kann (Dogson, 1993). Clark et al. (1987) greifen den Konflikt zwischen Innovation und Produktivität im Zusammenhang mit Organisationalem Lernen auf und heben gezielt die Dynamik zwischen den beiden Polen hervor. Sie argumentieren, dass die Lösung des Dilemmas im Lernen liegt.

Unternehmen, die Lernen mittels gezielter Strategien und Strukturen unterstützen, werden als *Lernende Organisationen* bezeichnet. Charakteristisch ist ein Unternehmensklima, welches die Weiterentwicklung und das Lernen des einzelnen Mitarbeiters gezielt fördert und diese Kultur auf Kunden, Zulieferer und andere wichtige Stakeholder ausbreitet. Die Personalentwicklung ist als zentrale Aufgabe in der Unternehmensstrategie verankert, um eine kontinuierliche Transformation der gesamten Organisation sicherzustellen (Pedler, Boydell & Burgoyne, 1989). Das Konzept der Lernenden Organisation hat einen sehr praxisorientierten Ansatz, jedoch fehlt die konzeptuelle Klarheit (Smith, 2008). Einige Autoren sehen im Zusammenschluss der Konzepte Organisationales Lernen und Lernende Organisa-

tion einen Gewinn für Forschung und Praxis (z.B. Van Grinsven & Visser, 2011).

### 2.1.2 Entstehung

Seit den frühen 60-er Jahren haben Organisationswissenschaftler die Bedeutung des Lernens in und von Organisationen erkannt (z.B. Cyert & March, 1963). Das Konzept Organisationales Lernen erhielt ab 1970 erste konzeptionelle Konturen, hat sich in den 80-er Jahren weiterentwickelt und ausdifferenziert und wurde bis Mitte der 90-er Jahre populär aufbereitet und rezipiert (Dick, 2005). In der Folge hat sich der Begriff diversifiziert und ist beispielsweise durch das Konzept des Wissensmanagements erweitert worden. Das Interesse wurde durch praktische Anliegen und Forschungsfortschritte angeregt und stieg stetig, was an einer steigenden Zahl Artikel und Bücher sowie einer wachsenden Anzahl Reviews erkennbar ist (z.B. Bapuji & Crossan, 2004; Shipton, 2006; Örtenblad, 2004). Wichtiger Auslöser war der rapide technologische Wandel, der Unternehmen zwang, auf neue und oftmals radikal unterschiedliche Weise an Dinge heranzugehen (z.B. *schlanke oder bedarfssynchrone Produktion*). Dies bedeutete für Unternehmen höhere Unsicherheit und grösseres Konfliktpotential. Grosse Unternehmen hatten ein Bedürfnis, Strukturen und Systeme zu entwickeln, die gegenüber Veränderungen anpassungsfähig sind, da sie zunehmend erkannten, dass Organisationales Lernen einen Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit bedeutet (Garratt, 1987).

Die Wissenschaft wählte vorerst einen deskriptiven Ansatz. Weil dieser nicht in der Entwicklung von Instrumenten oder Beratungspraktiken mündete, blieb er für Organisationen unbedeutend. Die praktischen Bedenken wurden jedoch später aufgenommen, indem beispielsweise Voraussetzungen identifiziert oder die Frage aufgegriffen wurde, warum einzelne Organisationen besser lernen als andere (Argote & Miron-Spektor, 2011).

Das Interesse am Organisationalen Lernen hat in letzter Zeit nachgelassen. Es wird vermutet, dass das Thema in der gesamten Managementliteratur überbetont war (Yeo, 2007) oder schlicht aus der Mode gekommen ist (Smith, 2012).

### 2.1.3 Voraussetzungen

Als Voraussetzungen für Organisationales Lernen gelten die Organisationsstruktur, das Delegieren und die Partizipation an Entscheidungsprozessen, Wissenstransfer und -integration, Lernklima, Führung und *Commitment*, Existenz einer Vision und Mission eines

Ziels (Van Grinsven & Visser, 2011). Die beiden einflussreichsten und bestuntersuchten sind *Empowerment* und geteiltes Wissen. Empowerment bezieht sich auf die Ausprägung einer dezentralisierten Entscheidungsverantwortung in Organisationen (z.B. Chiva & Alegre, 2009), geteiltes Wissen darauf, wie sehr Wissen in Organisationen implizit und explizit ausgetauscht wird (z.B. Darling, Parry & Moore, 2005; Gomez, Lorente & Cabrera, 2005).

Hier wird unter Organisationalem Lernen verstanden, dass einerseits ein Problem gelöst wurde oder dass andererseits das Methodenrepertoire erweitert wurde, sprich CCI sich als Methode etabliert hat.

#### 2.1.4 Lernstufen

Es besteht allgemeiner Konsens, dass Organisationales Lernen auf mindestens zwei Ebenen abläuft (Smith, 2012; Van Grinsven & Visser, 2011; Tseng & McLean, 2008). Die Ebenen werden in der Literatur unterschiedlich bezeichnet: Lernen niedriger und höherer Stufe (Fiol & Lyles, 1985), Lernen erster und zweiter Ordnung (z.B. Arthur & Aiman-Smith, 2001), Verwerten und Erkunden (*exploitation and exploration*; March, 1991), Ein- und Zweischleifenlernen (single und double-loop; Argyris & Schön, 1978), inkrementelles und radikales Lernen (Sörensen, 2002), strategisches und taktisches Lernen (Dogson, 1991), passive und aktive Lernorientierung (Sadler-Smith, Spicer & Chaston, 2001), adaptives und generatives Lernen (Senge, 1990) oder lokale Suche und weiter Satz (*local search and long jump*; Levinthal, 1997). Im Folgenden werden die Terme Ein- und Zweischleifenlernen gebraucht.

Lernen auf der niedrigen Ebene (Einschleifenlernen) ist handlungsorientiert, routine-mässig und inkrementell. Es äussert sich als zyklische Anpassung an existierende mentale Modelle, Normen, Strategien und Basisannahmen, die nicht hinterfragt werden und bestehen bleiben. Lernen auf der höheren Ebene (Zweischleifenlernen) bedingt hingegen eine Hinterfragung und Veränderung mentaler Modelle, Normen, Strategien und Annahmen über tägliche Handlungen und Routinen (Argyris & Schön, 1978).

Wenn also die Konsequenzen einer Handlung nicht den Leitzielen entsprechen, können folglich zwei verschiedene Arten einer Korrektur gemacht werden. Einerseits kann die Strategie geändert werden, was einen Prozess der Fehleranalyse und -korrektur im Sinne des Einschleifenlernens bedeutet (Argyris & Schön, 1974). Eine alternative Reaktion wäre, die Leitvariablen kritisch zu überprüfen, wobei die organisationalen Basisannahmen überdacht und Hypothesen öffentlich getestet werden. Diese Reaktion entspricht dem Zweischleifen-

lernen (Argyris, 1982).

Einige Autoren unterscheiden eine dritte Lernebene, die sie als Deutero-Lernen (z.B. Argyris & Schön, 1978, 1996; Visser, 2007) oder Dreischleifenlernen (z.B. Snell & Chak, 1998) bezeichnen. In der Literatur gibt es jedoch wenig Übereinstimmung, was diese Ebene genau bedeutet (Visser, 2007). Für Argyris und Schön (1978) ist Deutero-Lernen die höchste Form des Lernens. Diese dritte Stufe ist im Sinne eines anzustrebenden Zustandes zu verstehen, der nicht vollständig erreicht werden kann.

Hier merken Organisationen selber, wann und wie sie Lernprozesse der beiden unteren Ebenen realisieren müssen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie vergangene Projekte reflektieren. So entdecken sie lernförderliche und -hinderliche Faktoren und finden neue Strategien.

Es besteht wenig Übereinstimmung, wie die Beziehung zwischen Ein- und Zweischleifenlernen aussieht (Van Grinsven & Visser, 2011). Einerseits wird betont, dass beide Dimensionen des Lernens für das Überleben von Organisationen essentiell sind. Auch wird bemerkt, dass beide gleichzeitig angegangen werden müssen (Duncan, 1976; Raisch & Birkinshaw, 2008). Einschleifenlernen ist nötig, um im Rahmen der laufenden Anforderungen effizient zu bleiben. Demgegenüber braucht es Zweischleifenlernen, um anpassungsfähig zu bleiben und zukünftige Anforderungen zu bewältigen. Eine gut abgegliche Kombination beider Lerntypen führt zu langfristigem Erfolg (Easterby-Smith & Prieto, 2008; Jansen et al., 2006; Levinthal and March, 1993).

Andererseits wird eingeräumt, dass die Beziehungen zwischen Ein- und Zweischleifenlernen konfliktbehaftet sein können. Weil beide Dimensionen um dieselben limitierten Ressourcen kämpfen, bedeutet Lernen auf der einen Dimension eine Limitierung des Erfolges auf der anderen (Levinthal and March, 1993; March, 1991). Ausserdem können die beiden Ebenen sogar entgegengesetzte Auswirkungen haben. Weil Einschleifenlernen die Adaptation von Handlungen innerhalb von existierenden Rahmenbedingungen bedeutet, wohingegen Zweischleifenlernen diese Rahmenbedingungen anzweifelt, hindert oder verunmöglicht Lernen auf der einen Ebene das Lernen auf der anderen Ebene (Adler and Clark, 1991; Wang and Rafiq, 2009). Das macht die beiden Ebenen mehr oder weniger inkompatibel und Organisationen müssen zwischen den beiden Ebenen abwägen (Gharajedaghi, 1999).

So beeinflusst beispielsweise ein Empowerment-Programm Zweischleifenlernen positiv,

indem es Kreativität und Überprüfung der Leitwerte sowie die Entwicklung neuer Lösungen erhöht. Es wirkt sich jedoch negativ auf Einschleifenlernen aus, da es durch Förderung individualistischen Verhaltens interne Routinen schwächt. Bei geteiltem Wissen verhält es sich gerade umgekehrt. Das Teilen von Wissen (z.B. durch Lessons learned) fördert Routinen und Standards, was gleichzeitig die Flexibilität und Offenheit der Mitarbeitenden hindert, da sich diese vermehrt an die Routinen halten (Van Grinsven & Visser, 2011).

### *2.1.5 Konzept der Handlungstheorien*

Das Konzept der Handlungstheorien von Argyris und Schön (1974) thematisiert das Lernverhalte von Organisationen und wie Lernen auf einer höheren Ebene gefördert werden kann. Die Grundannahme ist, dass Menschen Vorannahmen haben, an denen sie ihr Handeln konsequent ausrichten. Diese bezeichnen die Autoren als Theorien der Handlungen. Sie unterscheiden zwei Arten, die öffentlich vertretenen (espoused theories) und die tatsächlich praktizierten Theorien (theories-in-use). Die beiden Theorien unterscheiden sich oft. In Organisationen bedeutet das, dass Führungskräfte explizit Theorien vertreten, wie sie sich unter bestimmten Bedingungen verhalten, ihre Handlungen jedoch von impliziten Theorien geleitet werden. So stimmen fast alle öffentlich den Konzepten der kontinuierlichen Verbesserungen und des ständigen Lernens zu. Die ihre Handlung bestimmende und praktizierte Theorie gründet jedoch eher auf der impliziten Annahme, dass sie nicht ständig lernen müssen, weil sie gut ausgebildet und sehr erfahren sind (Argyris, 1998). Laut Argyris (1980) sind Organisationen jedoch erst effektiv, wenn die vertretene und die tatsächlich praktizierte Theorie miteinander in Einklang stehen.

Die meisten Organisationen sind recht gut im Einschleifenlernen, bekunden aber grosse Schwierigkeiten mit Zweischleifenlernen. Daraus schliessen Argyris und Schön (1978), dass Organisationen normalerweise scheitern, wenn sie auf einer höheren Ebene lernen wollen. Durch Interventionen soll die Fähigkeit zum Zweischleifenlernen gefördert werden. Dies ist besonders in einem komplexen und dynamischen Umfeld nötig, damit Organisationen die richtigen Entscheidungen treffen, um ihr Überleben zu sichern (Van Grinsven & Visser, 2011; Argyris, 1990,1996). Jedoch – so die Theorie – verhindern die eingeleiteten Prozesse von Führungskräften den Austausch relevanter Informationen in einer Art, die Zweischleifenlernen erschwert oder gar verunmöglicht. Das bedeutet ein Dilemma, weil diese in solchen Situationen dringend nötig sind (Edmondson & Moingeon, 1999).

In zwei Modellen beschreiben Argyris und Schön (1978) die Merkmale von Handlungstheorien, welche Zweischleifenlernen entweder hindern oder fördern. In Modell 1 widerspricht die praktizierte Theorie der vertretenen Theorie. Die Handlungen sind daher angetrieben durch den latenten Willen, zu gewinnen und Peinlichkeiten zu vermeiden und bezwecken die einseitige Kontrolle von Umgebung und Aufgabe sowie die Wahrung des Selbst (Abbildung 1). Gedanken und Gefühle werden nicht gezeigt, da sie einen gegenüber den Reaktionen anderer verletzlich macht. Urteile über das Verhalten anderer werden gefällt, ohne deren Richtigkeit zu prüfen, entsprechend werden Argumente für die eigene Position nicht begründet oder dargelegt (Argyris, Putnam & McLain Smith 1985). Dieses Verhalten verfestigt sich oft in tief verwurzelten defensiven Routinen und insgesamt beginnen Organisationen auf eine Art und Weise zu funktionieren, die ihrer Langzeitstrategie widerspricht (Argyris, 1990, 1993; Argyris & Schön, 1996).

<p>Leitwerte</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- erreiche das Ziel, wie der Akteur es definiert</li> <li>- gewinne, verliere nicht</li> <li>- unterdrücke negative Gefühle</li> <li>- betone Vernunft</li> </ul> <p>Bevorzugte Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kontrolliere das Umfeld und die Aufgabe unilateral</li> <li>- beschütze dich und andere unilateral</li> </ul> <p>Zeigt sich durch:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- unausgesprochene Attributionen und Bewertungen (z.B. „Du schaust unmotiviert aus.“)</li> <li>- vorgeschlagene Handlungswege, die Nachforschungen verhindern (z.B. „Sprechen wir nicht über die Vergangenheit, das ist vorbei.“)</li> <li>- die eigene Ansicht als offensichtlich korrekt betrachten</li> <li>- verdeckte Attributionen und Bewertungen vornehmen</li> <li>- Gesicht wahren führt dazu, dass potentiell peinliche Tatsachen unbeachtet bleiben</li> </ul> <p>Konsequenzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- defensive Beziehungen</li> <li>- niedrige Wahlfreiheit</li> <li>- reduzierte Produktion von gültigen Informationen</li> <li>- kaum öffentliche Überprüfung von Ideen</li> </ul>
---

*Abbildung 1: Modell-1-Charakteristika (gemäss Argyris et al., 1985)*

Durch gezielte Intervention soll die Fähigkeit für Zweischleifenlernen verbessert werden. Dies geschieht durch Hinterfragen und Verändern der Leitwerte. So können Führungskräfte zu einer Modell-2-Orientierung geführt werden, welche sich in der Fähigkeit zeigt, Meinun-

gen aller Beteiligten anzuhören und Schlussfolgerungen erst anschliessend zu ziehen (Abbildung 2). In Modell 2 werden gemeinsame Ziele und gegenseitige Einflussnahme betont sowie offene Kommunikation und öffentliches Testen von Annahmen und Überzeugungen unterstützt (Anderson, 1997). Modell 2 gilt als dialogisch und tritt eher in Organisationen mit geteilter Führung auf (Argyris & Schön, 1996; Bolman & Deal, 1997).

<p>Leitwerte:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- gültige Information</li><li>- freie und kundige Entscheidung</li><li>- internes Commitment</li></ul> <p>Strategien:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Kontrolle teilen</li><li>- Partizipation in Gestaltung und Implementierung von Handlungen</li></ul> <p>Zeigt sich durch:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Attribution und Bewertung (veranschaulicht durch relativ direkt beobachtbare Daten)</li><li>- konfligierende Sichtweisen zum Vorschein bringen</li><li>- gestiegene Wahrscheinlichkeit für Zweischleifenlernen</li></ul>
---

*Abbildung 2: Modell-2-Charakteristika (gemäss Anderson, 1997)*

Der Hintergrund von CCI entspricht sehr genau der Grundhaltung von Modell-2. Die Methode ist dialogisch, fordert die Sichtweisen aller Teilnehmenden systematisch ein, fördert Partizipation, bringt konfligierende Sichtweisen zum Vorschein, hilft, Dinge neu zu betrachten und sich von alten Leitwerten zu lösen, was sie als Organisationsentwicklungsmethode im Sinne eines Zweischleifenlernens nützlich macht. Ob CCI auch Einschleifenlernen (Handlungskorrektur) begünstigt und ob die Methode für Einschleifenlernen sinnvoll ist, muss anhand der Fälle untersucht werden. Wahrscheinlich liegt die Stärke von CCI jedoch eher beim Zwei- als beim Einschleifenlernen, denn letzteres scheint auch ohne CCI gut zu funktionieren. Die Verankerung der Methode CCI kann als Form von Zweischleifenlernen betrachtet werden, weil eine Organisation einerseits ihr Methodenrepertoire erweitert, das seine Leute andererseits lenkt, Kontroversen auf eine dialektische Weise zu lösen und ihnen damit Werte lehrt, die Partizipation und Demokratisierung unterstützen, was wiederum die Organisation als Ganzes verändert.



Argyris und Schön (1978) setzen bei Personen und Gruppen an, wo sie Interaktions- und Abwehrmechanismen untersuchen. In einem sechsstufigen Interventionsprogramm thematisieren sie über die Bilder der Mitarbeiter von der Organisation die praktizierten Theorien, spüren Fehler auf und korrigieren diese. Sie betonen jedoch, dass die Ergebnisse dieser Diskussionen im organisationalen Gedächtnis eingebettet werden müssen, damit die Organisation lernt. Andernfalls bleibt Lernen auf die Individuen beschränkt. Die Interventionen erfordern hohe Achtsamkeit, da viele Führungskräfte gemäss Modell 1 sozialisiert wurden. Schwierigkeiten entstehen beispielsweise, wenn sie plötzlich Kontrolle abgeben müssen, ohne gefragt zu werden, ob sie dies überhaupt wollen (Edmondson und Moingeon, 1999).

## 2.2 *Die Konstruktive Kontroverse*

Die Konstruktive Kontroverse bildet das methodische Kernstück des CCI-Projektes. Die lange Forschungstradition, Herkunft und Entstehung der Methode CCI werden in diesem Kapitel beschrieben.

Konflikte wurden in Organisationen lange Zeit als Störfaktoren erachtet, die möglichst zu vermeiden sind, da sie ein grundsätzlich wohl funktionierendes System stören. Konflikte spielen jedoch bei der Entstehung von Neuem eine zentrale Rolle und gelten als wichtige Treiber von Wandel und Innovation. Dieses Potential hat man mittlerweile erkannt (De Dreu & Gelfand, 2008).

Eine psychologische Methode, welche bei Konflikten ansetzt und die Wissensgenerierung sowie die Integration verschiedener Standpunkte unterstützt, ist die Konstruktive Kontroverse. Im schulischen Kontext entworfen, unterstützt sie dort vor allem den Erwerb und die Verarbeitung von Lerninhalten in einem kooperativen Lernumfeld. Im betrieblichen Kontext dient sie der Unterstützung von sozialen Prozessen und ist intendiert zur Konfliktlösung, Förderung von Kreativität, Problemlösen und Entscheidungsprozessen (Vollmer & Seyr, in Druck).

Begründer des Ansatzes sprechen von einer Kontroverse, wenn „Ideen, Informationen, Schlussfolgerungen, Theorien und Meinungen einer Person nicht vereinbar sind mit denen einer anderen Person, und beide eine Übereinkunft suchen“ (Johnson, Johnson & Tjosvold, 2006, S. 70). Der Ausgangspunkt einer Konstruktiven Kontroverse ist ein kognitiver Konflikt. Dieser entsteht, „wenn jemand gleichzeitig sich widersprechende Ideen hat oder wenn neue Informationen mit bereits vorhandenen nicht vereinbar scheinen“ (Johnson & Johnson, 2009, S. 38; alle Quellenangaben zu „Johnson & Johnson“ beziehen sich auf D.W. Johnson and R. Johnson, ausser anders bezeichnet).

Die Methode wurde in den Sechzigerjahren entwickelt und in einen formalisierten Ablauf gebracht, anhand dessen Situationen mit Entscheidungscharakter bearbeitet werden können. Sie wurde vorwiegend in den Erziehungswissenschaften eingesetzt und validiert. Seit einiger Zeit existieren auch Untersuchungen im betrieblichen Kontext (als Überblick siehe Vollmer & Seyr, 2012).

### 2.2.1 *Theoretischer Hintergrund*

Das Konzept der Konstruktiven Kontroverse beruht auf der Aristotelischen Tradition des „deliberate discourse“, des bewussten, abwägenden Dialogs über Vor- und Nachteile von vor-

geschlagenen Handlungen. Es wurde auf der Basis von entwicklungs- (z.B. Kohlberg, 1969; Piaget, 1948), kognitions- (z.B. Berlyne, 1966), sozial- (z.B. Johnson & Johnson, 1979), persönlichkeits- (Freud, 1930/1961), kommunikations- (Smedslund, 1966) und organisationspsychologischen Theorien (Maier, 1970) entwickelt, wobei die Theorie der sozialen Interdependenz (Deutsch, 2006) die zentrale Basis ist.

Aus theoretischer Sicht werden in einer konstruktiven Kontroverse fünf Stadien durchlaufen (z.B. Johnson, Johnson & Smith, 2000). (1) Wenn Personen mit einem Problem oder einer Entscheidung konfrontiert werden, fassen sie eine anfängliche Meinung. Diese basiert auf der Kategorisierung und Organisation ihrer (gewöhnlich limitierten) Informationen, Erfahrungen und Perspektiven. Das Vertrauen in diese Meinung ist hoch, ein Suchen nach weiteren Informationen findet nicht statt. (2) Das Argumentieren für die eigene Position fördert die kognitive Wiederholung (cognitive rehearsal) und führt zu verbesserten Begründungsstrategien (higher-level reasoning strategies). Dadurch wird das Verständnis für das Problem oder die Entscheidung vertieft. (3) Die Konfrontation mit Informationen, Erfahrungen und Perspektiven anderer Personen löst Unsicherheit über die Korrektheit der eigenen Schlussfolgerungen aus. Es entsteht ein konzeptueller Konflikt (Disäquilibrium), der die Suche nach neuer Erkenntnis in Gang setzt. (4) Die epistemische Neugier (epistemic curiosity) veranlasst eine Person zur Suche nach genaueren Informationen und adäquateren Begründungen, um das Ungleichgewicht zu beheben. (5) Durch einen Wechsel der kognitiven Perspektiven können Schlussfolgerungen in einer rekonzeptualisierten und reorganisierten Form entstehen, welche zu Lösungen führen, die qualitativ besser sind. Der gesamte Prozess kann nun wieder von vorne beginnen oder er wird beendet, indem die Lösung festgehalten wird, hinter welcher alle stehen können und welche dadurch ein grösseres Vertrauen erhält.

### *2.2.2 Voraussetzungen*

Gemäss Theorie der sozialen Interdependenz (Deutsch, 2006) hat der Kontext, in dem ein Konflikt entsteht, einen wichtigen Einfluss, ob der Konflikt konstruktiv oder destruktiv wird. Ein kooperativer Kontext begünstigt eine konstruktive Kontroverse (Johnson, 2003). Diese wiederum führt unter kooperativen Bedingungen eher zu offenem Hinterfragen von Positionen, was elaborierte Schlussfolgerungen fördert (Johnson & Johnson, 2007). Verteiltes Wissen und unterschiedliche Perspektiven werden eher als komplementär und voneinander abhängig betrachtet, wodurch akkurate Perspektivenübernahme gefördert und Kompetenzbedrohung reduziert wird. So wird die Aufmerksamkeit der Teilnehmer darauf

gelenkt, unterschiedliche Sichtweisen zu koordinieren, um die gemeinsame Leistung zu steigern. Das fördert Lernen und Produktivität (z.B. Gruber, 2006). Studien aus dem Businessbereich belegen zudem fast alle einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen positiver Zielinterdependenz (das Erreichen der Ziele einer Person begünstigt auch das Erreichen der Ziele einer anderen Person) und Konstruktiver Kontrovers (Vollmer & Seyr, 2012).

Ein kompetitiver Kontext hingegen führt eher zu destruktiver Kontroverse (Johnson, 2003). Hier lösen Kontroversen eher Desinteresse gegenüber der anderen Position aus und führen konsequenterweise zur Verweigerung der Gegenvorschläge. Das fördert Engstirnigkeit und ein rigides Festhalten an den eigenen Standpunkten (Johnson & Johnson, 2007; Tjosvold, 1998).

Damit Kontroversen konstruktiv bearbeitet werden können, sind soziale Fertigkeiten nötig (Johnson, 2009). Besonders wichtig ist dabei die Kompetenz, anderen zu widersprechen und Positionen kritisch zu hinterfragen. D.W. Johnson und F. Johnson (2009) sprechen von elaboriertem Widersprechen (skilled disagreement; Abbildung 3Abbildung 1).

Sie betonen insbesondere die Fähigkeit, zwar Ideen des Gegenübers abzulehnen, jedoch nicht dessen Kompetenz. Dies fördert u.a. das Interesse an der Gegenposition und das Erkennen kooperativer Ziele, was wiederum die Wahrscheinlichkeit einer Integration der Perspektiven für eine Einigung erhöht. Umgekehrt führt das Nicht-Zustimmen mit der Meinung anderer Personen bei gleichzeitiger Unterstellung von Inkompetenz zu einem Festhalten an den eigenen Ideen sowie zur Ablehnung von Informationen und Begründungen der Gegenpartei (Tjosvold, 1998).

Andererseits wird auf die Bedeutung der Fähigkeit zur Unterscheidung von Positionen und deren Integration hingewiesen (Johnson & Johnson, 2009). Die Gruppenmitglieder müssen sich gewahr sein, dass es verschiedene Zyklen der Differenzierung und Integration gibt. Das Potential für eine Integration ist nie grösser als die Angemessenheit der geschaffenen Positionen. Eine verfrühte Integration führt zu mangelhaften Lösungen (Janis, 1982). Kontroversen gehen oft durch mehrere Zyklen von Differenzierung und Integration, bevor sie zu einer finalen Lösung gelangen (Johnson & Johnson, 2007).

Eine weitere wichtige Voraussetzung für den Austausch von Informationen und Meinungen ist die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme (z.B. Johnson & Johnson, 1989). In einer

Interaktion mit einer Person, die sich um Perspektivenübernahme bemüht (z.B. durch Paraphrasieren eines Statements) werden mehr Informationen offenbart (z.B. Colson, 1968). Die Fähigkeit zur Perspektivenübernahme widerspiegelt sich in der Fähigkeit, Botschaften so zu formulieren, die sie von anderen leicht verstanden werden können, und in der Fähigkeit, Botschaften anderer adäquat zu verstehen (z.B. Flavell, 1968). Perspektivenwechsel führt zu besserem Verstehen und Behalten der Informationen und Standpunkte der Gegenpartei, begünstigt kreatives und qualitativ hochstehendes Problemlösen und fördert eine positive Wahrnehmung der Gruppenmitglieder, des Informationsaustausches und der Gruppenarbeit (Johnson, 1971).

1. Sei kritisch gegenüber Ideen, nicht gegenüber Personen. Ich fordere die Ideen der anderen Personen heraus und weise diese zurück, aber ich anerkenne deren Kompetenz und Wert als Individuum. Ich weise die anderen nicht persönlich zurück.
2. Trenne die Person von der Kritik an dessen Ideen.
3. Denke daran, dass wir alle im selben Boot sitzen und gemeinsam sinken oder schwimmen. Fokussiere dich darauf, zur bestmöglichen Entscheidung zu kommen, nicht aufs Gewinnen.
4. Ermuntere alle, mitzumachen und die relevanten Informationen zu erarbeiten.
5. Höre die Ideen aller an, auch wenn du diesen nicht zustimmst.
6. Formuliere Gesagtes, das unklar ist, um.
7. Unterscheide, bevor du integrierst: Erarbeite zuerst alle Ideen und Fakten für beide Seiten, kläre dann, wie sich die Positionen unterscheiden. Versuche dann, Übereinstimmungen zu identifizieren und bringe sie so zusammen, dass sie Sinn ergeben.
8. Versuche beide Seiten des Themas zu verstehen, indem du auch die Perspektive der Gegenseite einzunehmen und die andere Position zu verstehen versuchst.
9. Wechsle deine Meinung, wenn alles dafür spricht, es zu tun.
10. Lege Wert auf Rationalität beim Suchen nach der bestmöglichen Antwort auf Basis der verfügbaren Daten.
11. Befolge die goldene Regel: Ich behandle Gegner, wie ich selbst von ihnen behandelt werden möchte. Weil ich will, dass mir die Gegenpartei zuhört, höre ich ihr auch zu. Weil ich will, dass sie meine Ideen aufnehmen, nehme ich auch ihre Ideen auf. Weil ich will, dass sie das Thema aus meiner Perspektive sehen, nehme ich auch ihre Perspektive ein.

*Abbildung 3: Verhaltensweisen des elaborierten Widersprechens (aus Johnson & Johnson, 2009, S. 42)*

In einer Konstruktiven Kontroverse werden Gruppenmitglieder ermuntert, den Grundsätzen des rationalen Argumentierens zu folgen (Johnson & Johnson, 2007). Rationales Argumentieren beginnt mit der Suche nach Pro- und Kontraargumenten in beiden

Gruppen. Ein Argument besteht aus einer Behauptung, einer Begründung und einer Schlussfolgerung, welche die These wiederholt. Um eine Argumentation zu erstellen, müssen Ideen generiert und relevante Informationen gesammelt werden, welche durch induktive und deduktive Logik organisiert sind, um vorläufige Schlussfolgerungen zu ziehen, die auf dem aktuellen Wissensstand beruhen. Die eigene Position wird dann der Gegenpartei präsentiert. Ein Dialog folgt als nächster Schritt. Intellektuelles Argumentieren vergleichen die Autoren mit Tanzen mit dem Gegner. Jede Bewegung bewirkt eine Gegenbewegung. Auf eine Behauptung kann mit einem Eingeständnis, einer Nachfrage (nach Untermauerung) oder einer Widerlegung geantwortet werden. Wer nach einer Begründung gefragt wird, antwortet mit empirischer Evidenz oder einer Erklärung. Empirische Evidenz ist die stärkste Form der Begründung, da es die Behauptung mit aktuellen Erkenntnissen verbindet. Plausible Erklärungen, wie eine Ursache mit einer Wirkung verbunden ist, sind hilfreich bei fehlender empirischer Evidenz. Wer mit einer Widerlegung konfrontiert wird, kann mit einem Gegenbeweis kontern und den Fehlern in der Argumentation des andern. Rationales Argumentieren erfordert, dass die Teilnehmer unvoreingenommen bleiben und Schlussfolgerungen und Standpunkte ändern, wenn andere in ihrer Präsentation überzeugende Argumente, Beweise und Begründungen liefern. Die Teilnehmer müssen also um offenes Hinterfragen (open-minded inquiry) bemüht sein, das sich im rationalen Argumentieren zeigt und auf eine Synthese abzielt, welche die bestbegründeten Argumente aller integriert.

Die Wahrscheinlichkeit positiver Ergebnisse einer Kontroverse erhöht sich mit steigender Involviertheit aller Teilnehmenden (z.B. Johnson & Johnson, 2009). Deshalb führt eine Kontroverse nicht zum gewünschten Erfolg, wenn Teilnehmende Konflikt vermeiden, anderen nachgeben, sich passiv weigern, ihre Sichtweise zu präsentieren, oder ihre Sichtweise anderen aufzwingen (Mugny & Doise, 1978).

Schliesslich wird auch auf die Bedeutung von Heterogenität für die Entstehung einer Kontroverse hingewiesen (z.B. Johnson und Johnson, 1979). Damit sind Unterschiede in Bezug auf Persönlichkeit, Geschlecht, soziale Herkunft, kognitive Argumentationsstrategien, kognitive Perspektiven, Fertigkeiten aber auch in Bezug auf Informationen gemeint. Heterogenität ist jedoch nur förderlich, wenn die Gruppenmitglieder es schaffen, die nötigen Informationen effektiv auszutauschen und vorhandene Informationen und Erfahrungen vielfältig zu gliedern und verarbeiten.

### 2.2.3 Empirische Evidenz

Die theoretischen Annahmen wurden in vielen Labor- und Feldstudien an verschiedenen Personengruppen empirisch untersucht. Aus dem Erziehungskontext existieren 39 Studien, die seit den Sechzigerjahren auf verschiedenen Schulstufen in unterschiedlich vielen Durchläufen erprobt wurden (Tabelle 1).

*Tabelle 1: Studien zu Konstruktiver Kontroverse im Bildungskontext (Johnson & Johnson, 2009, S. 44)*

<b>Charakteristik</b>	<b><i>n</i></b>	<b><i>Prozente</i></b>
Durchführungszeitraum		
1970-1979	11	32%
1980-1989	16	38%
1900-2000	6	15%
2000-2010	6	15%
Schulstufe		
Stufe 1-3	7	18%
Stufe 4-6	8	23%
Stufe 7-9	4	10%
Stufe 10-12	3	7%
College	14	36%
Erwachsene	2	5%
Anzahl Sitzungen		
1 Sitzung	14	36%
2-9 Sitzungen	8	20%
10-20 Sitzungen	13	33%
21+ Sitzungen	4	10%

Anmerkung. *n* = 39.

In verschiedenen Metaanalysen wurde die Konstruktive Kontroverse mit anderen Lernformaten verglichen (z.B. Johnson & Johnson, 2009; Tabelle 2). Es handelt sich dabei um Streben nach Harmonie (concurrency seeking), einer Mischung aus Kooperation und Konfliktvermeidung, um reine Debatte (debate), ein Vorgehen, das auf Wettbewerb gründet, und um individuelle Leistung (individualistic efforts), wo die Interaktion mit anderen Personen fehlt (z. B. Tjosvold & Field, 1985). Die Ergebnisse deuten an, dass Konstruktive Kontroverse zu besserer Leistung (achievement), höherem kognitivem Begründen (cognitive reasoning), grösserer Perspektivenübernahme (perspective taking), Motivation, Aufgabenorientierung (attitudes towards task), interpersonaler Affinität (interpersonal attraction), sozi-

aler Unterstützung (social support) und Selbstbewusstsein (self-esteem) führt. Die Werte sind alle positiv und variieren zwischen 0.32 und 0.97 gegenüber Streben nach Harmonie, zwischen 0.20 und 1.38 gegenüber Debattieren sowie zwischen 0.59 und 2.18 gegenüber individueller Leistung. Für den Bildungsbereich ist somit eine hohe Generalisierbarkeit und Validität belegt.

*Tabelle 2: Metaanalyseresultate zu Hauptvariablen von Konstruktiver Kontroverse im Bildungswesen (aus Johnson & Johnson, 2009, S. 45)*

Abhängige Variable	Konstruktive Kontroverse / Streben nach Harmonie		Konstruktive Kontroverse / Debatte		Konstruktive Kontroverse / individuelle Leistung	
	ES	n	ES	n	ES	n
Leistung	0.70	12	0.62	4	0.76	13
	0.84	2	1.38	1	1.10	7
Kognitives Begründen	0.97	8	0.20	3	0.59	2
Perspektivenübernahme	0.68	8	0.73	2	0.65	3
Motivation	0.35	9	0.84	1	0.72	2
Aufgabenorientierung	0.32	9	0.67	6	0.80	3
interpersonale Affinität	0.50	10	0.83	6	2.18	5
Soziale Unterstützung	0.56	5	0.58	3	0.85	3
Selbstbewusstsein						

Anmerkung. ES = mittlere gewichtete Effektstärken, n = Anzahl Studien.

Im betrieblichen Kontext sind seit den Achtzigerjahren Studien zur Konstruktiven Kontroverse durchgeführt worden. Eine Literatur-Review brachte 34 empirische Studien zum Vorschein, mit steigender Anzahl Studien im Laufe der Zeit (Vollmer & Seyr, 2012; Tabelle 3). Davon wurden insgesamt 28 Studien im Berufskontext durchgeführt (drei davon im Rahmen einer MBA-Ausbildung mit Studierenden, die eine mindestens fünfjährige Führungserfahrung hatten). Die anderen zehn Studien fanden im Rahmen einer Ausbildung statt, wo der Berufskontext lediglich simuliert wurde. Die Stichproben entstammen unterschiedlichen Branchen, 59 aus der Industrie (Verkauf, Finanzwesen, Transport, Fabrikation etc.) und 30 aus der Dienstleistungsbranche (v.a. Gesundheitswesen, aber auch Gastronomie, Beratung etc.). Diese beiden Branchen machen 75% der Gesamtstichprobe aus. Die restlichen Stichproben entstammen anderen Branchen, wie etwa Medien, Kunst und Kul-



tur, Verwaltung, Erziehung oder Forschung.

Im Businesskontext wurden verschiedene methodologische Ansätze gewählt. Neun Studien basieren ausschliesslich auf Fragebogendaten. Zwölf Studien haben ein experimentelles Design, wobei auch Fragebogen eingesetzt wurden. Die anderen Studien haben einen multimethodischen Ansatz. Dreizehn Studien setzten in Interviews die Critical Incident Technique (Flanagan, 1954) ein, wo die Interviewten aufgefordert wurden, Situationen gemäss einem Unterscheidungskriterium zu beschreiben (z.B. effektiv/nicht effektiv, erfolgreich/nicht erfolgreich etc.). Ausserdem kamen in diese Studien Fragebogen zum Einsatz, um die Input- und Outputvariablen zu erheben.

*Tabelle 3: Studien zu Konstruktiver Kontroverse im betrieblichen Kontext (aus Vollmer & Seyr, 2012, S. 6)*

<b>Charakteristik</b>	<b>n</b>	<b>Prozente</b>
<b>Durchführungszeitraum</b>		
1980-1989	8	24%
1900-2000	10	29%
2000-2010	16	47%
<b>Kontext</b>		
Berufskontext	24	71%
Simulierter Berufskontext <b>Me-</b>	10	29%
<b>thodologischer Ansatz</b>		
Fragebogen	9	27%
Critical Incident Technique	13	38%
Experiment	12	35%
<b>Zielgruppe</b>		
Ausschliesslich Angestellte	11	32%
Ausschliesslich Führungskräfte	9	27%
Angestellte und Führungskräfte	4	12%
Studierende	10	29%
<b>Zielgruppenebene</b>		
Einzelpersonen	20	59%
Reale Teams	4	12%
Fiktive Teams	10	29%

Anmerkung. n = 34.

Die Studien fokussieren auf verschiedene Zielgruppen. 11 Studien wurden ausschliesslich mit Angestellten bzw. 9 ausschliesslich mit Führungskräften durchgeführt. Die anderen Studien waren gemischt oder mit Studierenden. Die Resultate wurden zudem auf verschie-

denen Zielgruppenebenen analysiert. 20 Studien richteten sich an Einzelpersonen, die weder einem realen noch einem fiktiven Team angehörten. 14 Studien fokussieren auf Teams, wovon in 4 Studien reale Teams und in 10 Studien fiktive Teams untersucht wurden. Die Studien belegen den positiven Einfluss von Konstruktiver Kontroverse auf unterschiedliche Ergebnisgrößen, welche relevant sind für eine effektive Zusammenarbeit in Teams und Organisationen. Diese betreffen die Entscheidungsqualität, Lernen, interpersonale Beziehungen und Produktivität (Vollmer & Seyr, 2012). Neuere Studien weisen auch einen positiven Zusammenhang zwischen Konstruktiver Kontroverse und Innovation hin, sowohl auf der individuellen Ebene (Chen, Tjosvold & Su, 2005) als auch auf Teamebene (Tjosvold & Yu, 2007).

#### 2.2.4 Ablauf

Das formale Prozedere einer konstruktiven Kontroverse vollzieht sich entlang mehrerer Schritte (Johnson et al., 2006; **Fehler! Verweisquelle konnte nicht gefunden werden.**). Zu einem komplexen Problem werden unterschiedliche Lösungswege gesucht und erarbeitet, die sich in einander widersprechenden Positionen niederschlagen. In einem nächsten Schritt werden Advocacy-Teams gebildet, die Informationen und Begründungen für ihre Position zusammentragen und eine überzeugende Präsentation erarbeiten. In der ersten offenen Diskussionsrunde präsentieren die Adv

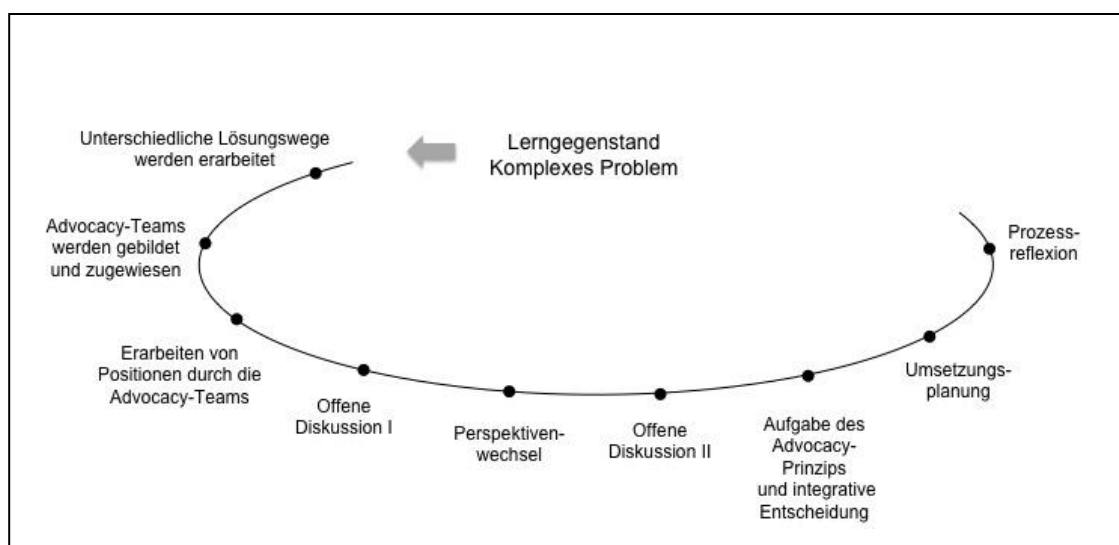


Abbildung 4: Die konstruktive Kontroverse als formales Prozedere (nach Johnson et al., 2006)

cacy-Teams ihr Lösungskonzept. Die Gegenpartei hat jeweils die Gelegenheit, die Lösungskonzepte kritisch zu hinterfragen. Eine kontroverse Diskussion findet statt. Nun erfolgt der Perspektivenwechsel. Die Advocacy-Teams verlassen ihre Position und wechseln zur Gegenposition, für welche sie wiederum eine Argumentation erarbeiten. Die zweite offene Diskussion läuft wie die erste ab, einfach unter vertauschten Positionen. Im nächsten Schritt werden die Positionen verlassen. Alle Teilnehmer erarbeiten gemeinsam eine integrative und konsensorientierte Lösung, in welcher die relevanten Informationen Eingang finden, Argumente pro und kontra werden abgewogen und gewichtet, und es werden Kombinationen gesucht. Im Anschluss wird die Umsetzung der Lösung in die Praxis geplant. Am Schluss werden die Gruppenprozesse während der Kontroverse reflektiert.

Davon ausgehend wurde ein standardisiertes das CCI-Prozedere entwickelt (Vollmer, 2012; Anhang B). Darin sind die einzelnen Moderationsschritte und ebenso Workshop-Anfang und -Ende mittels Regieanweisungen und Zeitangaben beschrieben. Sie dienen als Richtlinien zur Durchführung von Workshops in Organisationen.

### 2.3 *Organisationale Dilemmata und Paradoxa*

Obwohl in Managementideologien die Tätigkeit von Führungskräften als zielbewusst und rational geplant, umsichtig und konsequent umgesetzt sowie beherrscht und kontrolliert stilisiert wird, dominieren in der Selbstwahrnehmung der Führungskräfte andere Charakterisierungen. Sie sprechen davon, dass Entscheidungen und Handlungen geprägt sind von Routinen, Intuition und Gespür, Zufall und Gelegenheiten, aber auch von Probieren und Riskieren sowie letztlich auch von Willkür und Beziehungen. Die Diskrepanz zwischen Ideal und Selbstwahrnehmung führt nicht etwa zu einer Korrektur des Ideals, vielmehr rechnen sie die Führungskräfte persönlichen Mängeln zu, belasten sich mit Schuldgefühlen und antworten mit höherem Einsatz (Neuberger, 2000).

Neuberger (2000) analysiert, warum es weltfern und unerreichbar ist, das Ideal zu erreichen. Er zeigt die Unmöglichkeit rationalen Entscheidens und Handelns. Ausgangspunkt sind bei ihm die zahlreichen Dilemmata, Antinomien, Paradoxien, Widersprüche, Zirkel, Ambiguitäten, welche den Managementprozess steuern. Er argumentiert, dass die Managementtätigkeit gerade durch die Existenz des Widersprüchlichen nötig wird, und fordert, dass das Ideal von objektiver, differenzierter, berechenbarer, geplanter und beherrschter Intervention aufgegeben werden muss, das es paradoxerweise das Problemfeld trivialisiert.

Dilemmata und Paradoxa sind gemäss Neuberger (2002) die Konsequenz einer historisch gewachsenen Form des organisierten Wirtschaftens mit verschiedenen Merkmalen, wie der Dominanz des Wirtschaftlichkeitsprinzips, der Arbeitsteilung und der Notwendigkeit der Koordination, der Formalisierung und Standardisierung als Führungssubstitut (welche als Führungskonkurrenz wirken), dem hierarchischen Aufbau von Organisationen, den vorwiegend individualisierten Belohnungen sowie dem Vorhandensein eines Marktes.

Managementhandeln orientiert sich an Rationalität und Entscheidung. Rationalität hat jedoch verschiedene Gegenpole, wie das Absurde und Widersprüchliche, das Emotionale und Irrationale oder das Sinnliche und Empirische. Diese kommen einem unweigerlich in den Sinn, wenn man über den Begriff Rationalität nachdenkt (Neuberger, 2000).

Damit jedoch eine rationale Entscheidung getroffen werden kann, muss eine Person alle in Frage kommenden Handlungsalternativen kennen und die Handlungsbedingungen zutreffend erkennen. Sie muss auch die Folgen jeder wählbaren Alternativen kennen. Ausserdem hat sie Vorlieben für bestimmte Handlungsergebnisse und weiss, was ihr welche Fol-

gen wert sind. Sie lässt sich nicht von irrelevanten Bedingungen, Folgen, Motiven und Zielen beeinflussen. Und schliesslich kann und will sie entscheiden und wird nach der Entscheidung konsequent handeln. Für Neuberger ist deshalb evident, dass es – ausgenommen von recht trivialen und routinisierten Entscheidungen – kaum Fälle gibt, welche in diesem Sinn rational entschieden werden.

Da sich die Wirtschaftstheorie an der rationalen Entscheidungslogik orientiert, setzt sie Ideale, die gar nicht erreicht werden können. Deshalb können Führungskräfte nie gut genug sein. Sie laufen auch immer Gefahr, aufgrund unverschuldeter schicksalhafter Ereignisse zu scheitern. Schreyögg (1991) zeigt, dass die Anforderungen des Rationalmodells Führungskräfte offenkundig überfordern. Durch empirische Befunde aus der Führungskräfteverhaltensbeobachtung ergibt sich anstelle von rational handelnden Führungskräften ein Bild von Menschen, die sich auf viele ungesicherte Informationsquellen abstützen, sich in Gesprächen und Meetings absichern und Entscheidungen weniger fällen, als vielmehr reifen lassen.

Weil Dilemmata und Paradoxa in der Management-Welt allgegenwärtig sind und Führungskräfte immer wieder in dilemmatischen und paradoxen Situationen manövrieren müssen, können sie nur reüssieren, wenn sie inkonsistent, unlogisch und widersprüchlich reagieren.

### 2.3.1 Begriffsklärung

Die Begriffe *Dilemma* und *Paradoxon* sind verwandt mit folgenden Begriffen: Antinomie, Aporie, Widerspruch, Antithese, Polarität, Dichotomie, Dialektik, Oxymoron, Ambiguität, Ambivalenz, Unentscheidbarkeit, Zirkelschluss, Widersinn, Zwickmühle etc. (Neuberger, 2002).

Die Abgrenzung zwischen Dilemmata und Paradoxa ist unscharf. Teilweise werden die Begriffe synonym gebraucht, teilweise unterschieden. Die Unterscheidungsmerkmale sind jedoch selten gleich. Neuberger (2002) beschreibt das Wesen von Dilemmata anhand dreier Merkmale. Erstens besteht ein Entscheidungszwang, zweitens existieren mindestens zwei gegebene, gleichwertige Alternativen, was bedeutet, dass man sich definitiv für etwas ausspricht, womit man gleichzeitig gegen etwas anderes entscheidet. Drittens gibt es zwei gleichwertige Alternativen sind, sich jedoch widersprechen.

Die Verhältnisse in Führungssituationen sind jedoch selten so eindeutig wie in den kon-

struierten Beispielen der Literatur. Die Alternativen sind meist komplex, mehrdeutig und vage und über die Zeit nicht konstant. Deshalb spricht Neuberger eher von dialektischen Widersprüchen oder Ambivalenzen als von eindeutigen Antinomien.

Bei den Paradoxa gibt es im Gegensatz zu den Dilemmata nichts zu entscheiden, sondern man ist konfrontiert mit in sich widersprüchlichen Konsequenzen einer bereits getroffenen Entscheidung (Neuberger, 2002). Es gibt zwei Definitionsansätze. Der in der Antike praktizierte rhetorische Ansatz betrachtet als paradox (wörtlich: gegen die geläufige Lehre oder Meinung), was sonderbar, befremdlich, unerwartet oder mit der herrschenden Meinung und geweckten Erwartungen als unvereinbar angesehen wird. Es irritiert, weil es unerwartet den Gewohnheiten widerspricht (Probst, Schröder & Kutschera, 1989). Im logischen Definitionsansatz (Hughes & Brecht, 1978) ist ein Paradox definiert durch die drei Kennzeichen Widersprüchlichkeit (Gegensätzlichkeit oder Negation), Selbstreferenz und Zirkelhaftigkeit. Zur Veranschaulichung: Negation: „Eins ist sicher: Nichts ist sicher“; Selbstreferenz: „Dieser Satz ist wahr“, Zirkularität: „Die Regel lautet: Keine Regel ohne Ausnahme“ (vgl. Neuberger, 2002). Logische Paradoxien existieren jedoch nur in der künstlichen Welt. Im praktischen Leben werden paradoxe Aufforderungen durchaus als sinnvoll empfunden (z.B. „Sei spontan!“ als ironische Aufforderung). Ausserdem beinhalten Paradoxa Totalisierungen in zeitlicher, sozialer und sachlicher Hinsicht. Totalisierungen zeigen sich an Begriffen wie immer, alle, unbedingt, vollständig, eindeutig etc.

In der Organisations- und Managementliteratur wird eine Vielzahl von Dilemmata und Paradoxa diskutiert. Kühl (1995) nennt drei Dilemmata, welche als Oberbegriffe jeweils mehrere Subdilemmata beinhalten. Diese werden zur Veranschaulichung nachfolgend beschrieben. Ansonsten ist auf die Literatur zu verweisen (z.B. Neuberger, 2000).

Das Flexibilitätsdilemma bewegt sich zwischen den Polen Starrheit (im Sinne bürokratischer Strukturierung) und Verflüssigung (virtuelle Organisationen mit unklaren Grenzen). Ein Unternehmen muss sich innerhalb dieser Pole positionieren, darf sich aber nicht voll auf eine Seite schlagen, weil das der Untergang wäre. Um zu überleben, muss es mit Widersprüchen leben und diese produktiv balancieren oder integrieren. Die Gegenüberstellung von Starrheit und Beweglichkeit bedeutet jedoch nur dann ein Dilemma, wenn das Unternehmen als Ganzes betrachtet wird, wo alle Prozess und Strukturen gleichermaßen einem

der Pole zugeordnet werden. Unterpole des Flexibilitätsdilemmas sind Rigidität vs. Flexibilität, straffe vs. lockere Kopplung, Wandel vs. Konstanz und Vielfalt (Komplexität) vs. Einfachheit.

Politisierungsdilemma:

Das Politisierungsdilemma beschäftigt sich mit Empowerment und *Intrapreneurship*, welche in flachen Organisationen erforderlich sind, jedoch unweigerlich zu Machtkämpfen führen. Es stellt sich die Frage nach der Steuerbarkeit. Wie weit soll alles jederzeit zentral kontrolliert werden können (als ein Pol) und wie weit sollen die selbständigen Einheiten sich jeweils selber führen (als Gegenpol)? Der Kern dieses Dilemmas ist die Frage der Macht. Diese ist gleichzeitig zentralisiert und verteilt, klar und verschwommen offen und versteckt, personalisiert und versachlicht.

Das Komplexitätsdilemma dreht sich um die Frage, wie zunehmende Komplexität durch Prozessvereinfachung beherrscht werden soll, im Wissen, dass gerade die Vereinfachungen an anderer Stelle zu noch komplexeren, unübersichtlichen und undurchschaubaren Strukturen und Prozessen führen, welche einerseits viel Kompetenz zur Handhabung erfordern und andererseits die Störanfälligkeit steigern. Je höher die interne und externe Komplexität ist, desto unsicherer werden die Entscheidungen, aber dennoch werden Fehlerfreiheit, Perfektionierung und Steuerbarkeit angestrebt. Das Komplexitätsdilemma äussert sich beispielsweise folgendermassen: (1) Je einfacher ein Unternehmen die Regeln und Abläufe im Einzelnen gestalten, desto grösser werden Abstimmungsbedarf und Steuerung des Ganzen. Einfachheit und Transparenz und vollkommene Information sind nicht möglich. (2) Outsourcing ist ein Weg, um die interne Vielfalt zu verringern, was jedoch die Abhängigkeit von Externen steigert.

### 2.3.2 Umgang mit Dilemmata und Paradoxa

Die Meinungen gehen auseinander, wie mit Dilemmata umzugehen ist (Neuberger, 2002). Während die einen finden, man müsse sie ignorieren, sagen andere, man könne sie beseitigen. Möglichkeiten des Umgangs entstehen durch Negation der drei Definitionsbedingungen (gleichwertige Alternativen, Entscheidung, Zwang). Durch Bestreiten, dass es sich bei den präsentierten Alternativen um gleichwertige Gegensätze handelt, entstehen verschiedene Handlungsweisen. Durch Entdichotomisieren wird statt einem Gegenpol auf

mehrere Gegenpole fokussiert, was das Problem als ein in verschiedenen dyadischen Oppositionen liegendes erkennen lässt (gerade im Managementalltag ist dies Realität). Diese Strategie eröffnet die Möglichkeit zu Priorisierungen, Kompromissen oder Ausklammerungen (Hampden-Turner, 1994). Eine andere Strategie ist bezweifeln, dass es sich bei den Alternativen um Gegensätze handelt, sondern diese als Teilaspekte eines grösseren vernetzten Zusammenhangs zu sehen. Ein gangbarer Weg ist, das Dilemma kann dann durch die Suche nach Drittvariablen gelöst werden. So ergibt sich anstelle einer Entweder-Oder Polarität ein harmonisierend-integrierender Umgang mit den Dilemmata (Müller-Stewens & Fontin, 1997).

Die Negation des Entscheidungsbedarfs eröffnet ebenfalls Bewältigungsmöglichkeiten. Eine Möglichkeit ist Oszillieren zwischen den Polen. Die Gegensätze bilden dann die wechselnden Positionen in einem permanenten Hin und Her. Eine alternative Strategie ist Exportieren in den Raum. Das Problem wird also an andere Stakeholder delegiert – man sourct es out. Eine weitere Strategie ist, die Widersprüche als erwünscht und entwicklungsförderlich anzusehen. Man weigert sich zu entscheiden, weil man erkennt, dass Fortschritt nur deshalb möglich ist, weil in den Dingen Widersprüche bestehen, die sich gegenseitig zu neuen Entwicklungsschritten antreiben.

Schliesslich kann bezweifelt werden, dass es einen Entscheidungszwang gibt. Hier werden Dilemmata in die Latenz abgedrängt und stattdessen Stellvertreterkriege geführt oder Sündenböcke gesucht, um vom Dilemma abzulenken. Ein Abwarten oder Aussitzen ist ein weiteres Mittel. Aber es gibt auch die Möglichkeit, dass man sich mit dem Dilemma abfindet. Die Polarität kann als Organisationsprinzip erkannt werden, unter Umständen kann man die Spannung sogar geniessen.

Die genannten Umgangsstrategien gelten auch für den Umgang mit Paradoxa. Weitere Möglichkeiten ergeben sich durch das Anzweifeln der Totalisierungen. Beispielsweise kann die Unterstellung von Zeitlosigkeit angezweifelt werden. So kann Stabilität nicht länger als normal und Veränderung sowie Krisen nicht länger als anormal betrachtet werden. So wird das Herstellen eines Gleichgewichts zur Daueraufgabe, womit sich plötzlich neue Möglichkeiten ergeben. Durch Anzweiflung der sozialen Totalisierung, kann beispielsweise die Auffassung von einem Unternehmen als Einheit aufgebrochen werden. Paradoxa verschwinden, weil erkannt wird, dass die vielen verschiedenen Bereiche unterschiedlich funktionie-



ren. Sachliche Totalisierungen können aufgelöst werden, indem beispielsweise der Anspruch auf universelle Gültigkeit (z.B. alles, überall, stets) fallen gelassen wird. Dies gelingt auch durch Kontextualisierung, weil der Bezug zu verschiedenen Kontexten ein unterschiedliches Bild ergibt (Neuberger, 2002).

CCI kann auf unterschiedliche Weise dazu beitragen, wie organisationale Widersprüche (Paradoxa und Dilemmata) gehandhabt werden können. Beispielsweise scheint es wahrscheinlich, dass CCI den Informationsstand durch die Integration verschiedener Perspektiven gezielt verbessert, was zu besseren Entscheidungen führen kann. Ebenfalls soll die Rationalität punktuell erhöht werden, da Positionen begründet werden müssen. Wie nützlich CCI für die Bearbeitung von Widersprüchen ist, zeigt sich beispielhaft in den Fallstudien.

### 3 Methoden

Nachfolgend sind die Forschungsstrategie, Stichprobe, Versuchsablauf sowie Operationalisierung und Gütekriterien erläutert.

#### 3.1 Forschungsstrategie

Die Gesamtforschungsstrategie war, CCI in einem breiten Feld anzuwenden. Das ermöglichte die Erforschung der Implementierung von CCI über unterschiedliche Unternehmen in verschiedenen Branchen, was wiederum eine breitere Fundierung in der Praxis bedeutet. Das Vorgehen für diese Studie richtete sich nach der Gesamtstrategie. Es wurde ein qualitatives Fallstudiendesign gewählt, damit einzelne Fälle in der Tiefe betrachtet werden konnten. Um die Breite des Forschungsfeldes zu berücksichtigen wurden mehrere Fallstudien vereint. Diese Methodologie ist als *integrierte Fallstudie* zu bezeichnen (Dick, 2012, Anhang A). Sie ermöglicht eine grosse Flexibilität, da Entscheidungen über Fallauswahl, Methoden der Erhebung und Schwerpunkte der Auswertung erst im Verlauf der Untersuchung getroffen werden (zu Beginn stehen einzig Richtung und analytischer Rahmen fest).

Das Konzept für die Datengewinnung sah vor, vom Organisationskontext über Innovationsprozesse (Innovationsfokus des Gesamtprojekts) auf Spannungsfelder zu stossen, von welchen eine Kontroverse als CCI-Workshop bearbeitet wurde, diesen Fall gut zu betrachten, um anschliessend Rückschlüsse auf Lernen ziehen zu können (Abbildung 5).

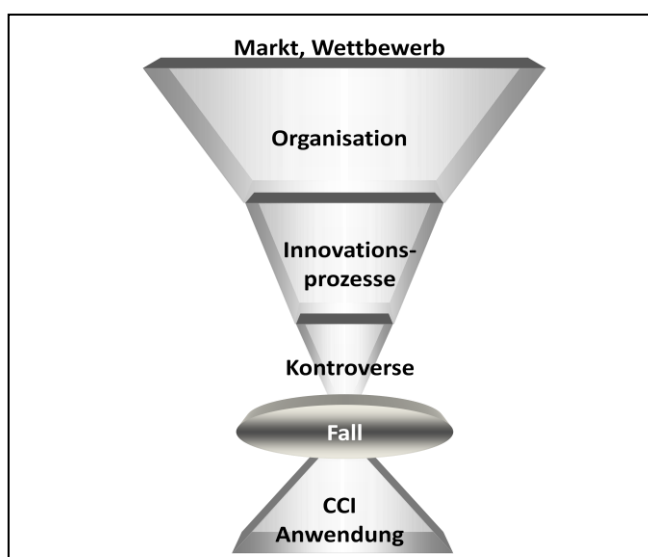


Abbildung 5: Konzept für Datenerhebung

### 3.2 Stichprobe

Die Auswahl der Partnerunternehmen erfolgte mittels Vorab-Sampling (Flick, 2005). Die Auswahlkriterien waren Arbeitssektor (Produktions- und Dienstleistungsunternehmen), Branche und Unternehmensgrösse. Es wurden fünf Partnerunternehmen ausgewählt (Tabelle 4).

*Tabelle 4: Übersicht CCI-Unternehmenspartner*

Unternehmen	Arbeitssektor	Branche	Anzahl Angestellte
A	Industrie / DL	Software	1200
B	Dienstleistung	Beratung	20
C	Dienstleistung	Versicherung	3500
D	Industrie /DL	Sicherheitstechnik	50
E	Dienstleistung	Finanzen	25000

Aufgrund der unterschiedlichen Gegebenheiten, wurden pro Unternehmen unterschiedlich viele Workshops durchgeführt. Über alle Unternehmen fanden 9 Workshops statt (Tabelle 5).

*Tabelle 5: Übersicht über alle stattgefundenen CCI-Workshops*

Fall	Unternehmen	Team	Datum	Thema	Anzahl TN
1	C	Operations	17.11.11	OC: 3 Standorte (wie bisher) vs. 1 Standort	8
2	C	Operations	17.11.11	Zahlungsaufträge tagfertig vs. nicht tagfertig ausführen	9
3	A	GL	10.01.12	<b>0-Wastum vs. starkes Wachstum</b>	4
4a	C	ANV	26.01.12	<b>bei Entlassungen jüngere MA vs. ältere schützen</b>	5
4b	C	ANV	26.01.12	<b>dito (Parallel-WS)</b>	6
5	B	Management	08.02.12	Kundensicht unter Marktforschung vs. dezentral organisieren	5
6	B	IT	28.03.12	<b>Rolle des Testers: integriert vs. nicht integriert</b>	7
7	B	IT	23.04.12	Servicegenerierung: Entwickler vs. Teamleiter	8
8	B	IT	08.06.12	2 IT-Tools. Das Neue löst das Alte ab.	7

Die Auswahl der Workshops für die Fallstudien erfolgte schrittweise gemäss theoretischem Sampling (Glaser & Strauss, 1998). Ein Auswahlkriterium war Betroffenheit im Sinne eines Interesses, CCI anzuwenden und die Methode im Unternehmen zu verankern. Die Betroffenheit wurde aus Interview-Aussagen erschlossen. Ein weiteres Kriterium war Reichhaltigkeit der Daten in Bezug auf Kontext, Fallbearbeitung und Ergebnisse. Diese war überall hoch und dort umso grösser, wo (Lern-)Prozesse ausgelöst wurden. Ernsthafte und reichhaltige Fälle erfüllten gleichzeitig das Kriterium der Zentralität im Feld, da es Schlüsselfälle sind, an denen sich Lernen aufzeigen liess. Dagegen ermöglichte das Kriterium der Kontrastierung den Vergleich zwischen geglückten und missratenen Fällen. Dokumentationsaufwand und Auswertbarkeit waren Randkriterien, da sich die Daten diesbezüglich nicht sonderlich unterschieden.

Die Fallauswahl wurde gemäss Prinzip der theoretischen Sättigung (Glaser & Strauss, 1998) beendet. Die drei ausgewählten Fälle (in Tabelle 5 fett gedruckt) zeigen die bis dato relevanten Hinweise auf Organisationales Lernen.

### 3.3 *Versuchsablauf*

Das Gesamtforschungsdesign umfasste vier Phasen (Abbildung 6). Die Erhebungsschritte der integrierten Fallstudie zogen sich über den gesamten Projektverlauf hin, umfassten jedoch nicht alle Forschungsschritte. Nachfolgend ist der Ablauf der Datenerhebung inklusive der Operationalisierung der einzelnen Erhebungsschritte erläutert.

Die *Kontextanalyse* mit Personen des oberen Managements lieferte Informationen zum wirtschaftlichen Umfeld der Organisationen. Einen Schwerpunkt bildeten aktuelle Herausforderungen, vor welchen Unternehmen standen. Dieses qualitative Leitfadeninterview wurde transkribiert (Leitfaden in Anhang C).

In einem nächsten Schritt wurde das Transkript inhaltsanalytisch ausgewertet und mittels *Perspektivetriangulation* (2 Auswerter) nach dialektischen Themen analysiert. In einer *Typisierung* wurden Kernthemen bezüglich Relevanz und Organisationsebene klassifiziert (siehe Fallstudien) und im *Prozessinterview* mit Personen des mittleren Managements kommunikativ validiert (Leitfaden in Anhang D). Das Prozessinterview bezweckte ausserdem die Bestimmung eines konkreten Falls für den Workshop. Anhand von fünf Kriterien wurde geprüft, ob sich ein Fall für einen CCI-Workshop eignet. Erstens muss der Fall zwei (real existierende) widersprüchliche Positionen aufweisen. Zweitens muss es ein gemein-

sames Ziel geben. Drittens müssen die Beteiligten unterschiedliches Wissen über den Fall haben. Viertens muss die Wahrscheinlichkeit bestehen, dass umsetzbare Verbesserungsvorschläge ausgearbeitet werden. Fünftens muss es sich um eine Entscheidungssituation handeln. Die Interviews wurden transkribiert.

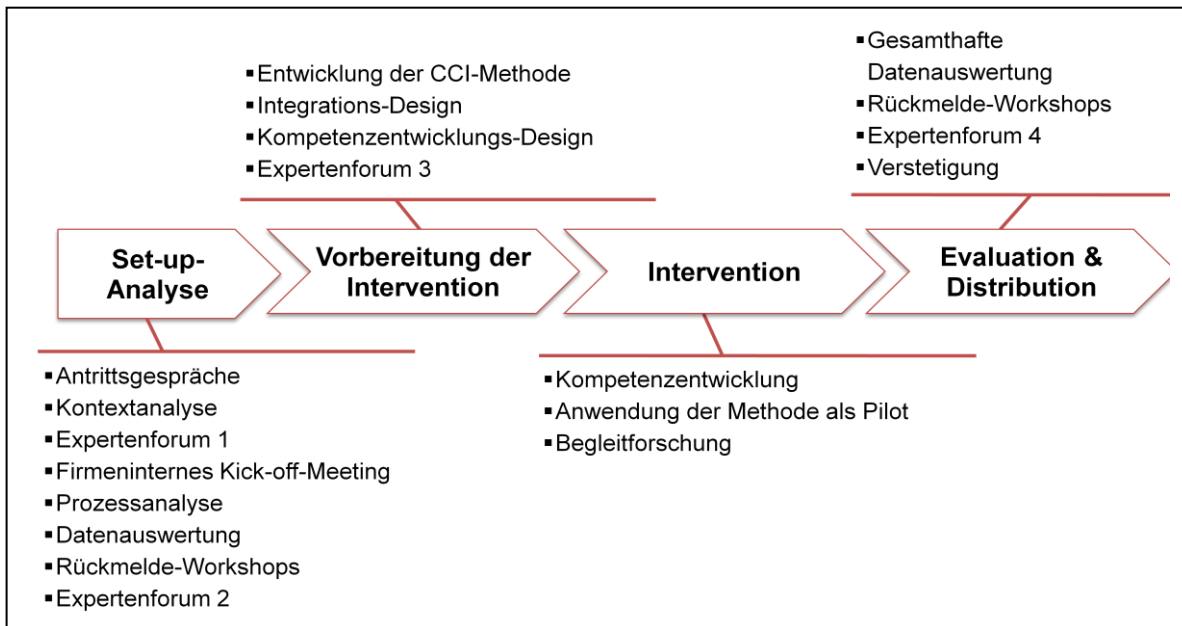


Abbildung 6: Forschungsdesign des Projekts *Constructive Controversy for Innovation*

Zur Workshop-Vorbereitung führten die Moderatoren mit den Teamleitern des Workshop-Teams ein *Vorinterview* (Leitfadeninterview) durch, welches sie anschliessend transkribierten. Hierbei wurde der konkrete Fall (erneut) mit den Kriterien überprüft und weitere Kontextinformationen erhoben.

Die Workshops wurden von einem Tandem aus organisationsinternen und studentischen Moderatoren geleitet, welche vorgängig in einem *Train-the-Trainer-Workshop* geschult worden waren. Die Workshop-Teilnehmenden erhielten keine Instruktionen. Erhebungsinstrumente waren ein *Gruppenspiegel* und ein *Blitzlicht* am Ende des Workshops. Im Gruppenspiegel beurteilten die Teilnehmenden ihre Zufriedenheit mit dem Resultat, dem Gruppenklima sowie dem CCI-Verfahren an. Das Blitzlicht wurde als unkommentiertes Statement operationalisiert. Der Workshop wurde von den Trainern anschliessend gemäss Dokumentationsanleitung festgehalten (Raum, Gruppenklima, Besonderheiten, persönlicher Eindruck; Anhang E), das Blitzlicht wurde transkribiert.

Das *Nachinterview* fand nach ca. 6 Wochen statt. Gemäss einem Leitfaden (Anhang G) erhoben die Moderatoren bei den Teamleitern persönliche Eindrücke, Weiterentwicklung des Falles und Zufriedenheit mit dem Fall. Das Interview wurde transkribiert oder protokolliert.

Die *Trainersupervision* wurde von der Projektleitung moderiert. Sie hatte den Zweck, dass sich interne und externe Trainer austauschen und voneinander lernen konnten. Ausserdem lieferten sie wichtige Daten für die Fallstudie. Als Diskussionsgrundlage wurden Leitfragen formuliert (Abbildung 7). Die Diskussion wurde anschliessend transkribiert.

- |  |
|--|
| <p>Leitfragen</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Wie waren die Workshops vorbereitet?</li><li>2. Welche Themen wurden bearbeitet?</li><li>3. Wie ist die Argumentation verlaufen?</li><li>4. Wie ist die Integrationsphase verlaufen?</li><li>5. Welches Ergebnis wurde erzielt?</li><li>6. Welche Umsetzung wurde vereinbart?</li></ol> |
|--|

Abbildung 7: Leitfragen für Trainersupervision

Aus allen geschilderten Erhebungsschritten flossen Daten in Form von Schilderungen, Grafiken oder Zitaten in die Fallstudien ein.

Bezüglich der Vorgehensweise hätten verschiedene Alternativen bestanden. Im Sinne der Forschungsstrategie bildete die Methodologie der integrierten Fallstudien jedoch ein sehr angemessenes Vorgehen, das den Erwartungen gerecht werden konnte. Das sehr offene Vorgehen hatte jedoch den grossen Vorteil, dass es viele Möglichkeiten offen liess und dadurch dem explorativen Charakter der Studie gerecht wurde.

### 3.4 Gütekriterien

Die klassischen wissenschaftlichen Gütekriterien können bei qualitativen Daten nicht in gleicher Weise angewandt werden wie bei quantitativen. Anhand der von Steinke (1999) vorgeschlagenen Alternativen werden nachfolgend die Gütekriterien erläutert.

### 3.4.1 *Objektivität*

Statt der Unabhängigkeit von Perspektiven tritt als Kriterium der Objektivität die begründete Auswahl von Perspektiven hervor, was Steinke (1999) als *reflektierte Subjektivität* bezeichnet. Ein Unterkriterium ist *Multiperspektivität* im Sinne einer Triangulation der Methoden, Daten und Beobachter, das andere *Explizitheit*, die Erkennbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Schritte, ihrer Voraussetzungen und Folgen.

Die Multiperspektivität in Bezug auf Methoden ist durch den Einsatz verschiedener Methoden (z.B. Interview, Gruppenspiegel, Blitzlicht, Gruppendiskussion, Typisierung, Validierung) gegeben, in Bezug auf Daten ebenfalls (es sind Transkripte, Protokolle, Dokumentationen, Fotos, Grafiken entstanden) und in Bezug auf Beobachter auch (verschiedene Interviewer, Interviewpartner, Perspektivenvielfalt bei der Typisierung). Die Vorgehensschritte sind nachvollziehbar begründet, die Voraussetzungen der Fälle sowie die Folgen von CCI sind erläutert, weshalb auch dieser Punkt als erfüllt angesehen werden kann. Deshalb ist von einer ausreichenden Objektivität auszugehen.

### 3.4.2 *Reliabilität*

Da bei einer Fallstudie nicht unabhängige Standards befolgt werden können, bezieht sich die Reliabilität auf die *Professionalität des Forschenden*, den Forschungsprozess so zu kontrollieren, dass das Vorgehen intersubjektiv nachvollziehbar wird (Steinke 1999). Diese zeigt sich an der Kontrolle über die Anwendung der Methode (*Zuverlässigkeit*) und am Anteil formaler Regeln bei der Entstehung und der Transformation von Daten (*Transparenz*)

Die intersubjektive Nachvollziehbarkeit wurde mit der Beschreibung der Methode gewährleistet. Zuverlässigkeit und Transparenz bezeugen die dokumentierten Interviewleitfäden und alle empirischen Dokumente sowie die Erläuterung und Begründung der Art der Auswertung (inhaltliche Transkription, Segmentierung). Die Fallstudien sind daher reliabel verfasst.

### 3.4.3 *Validität*

Anstelle der Übereinstimmung mit der vorgängigen Theorie versteht Steinke (1999) Validität in der qualitativen Forschung als *Anschlussfähigkeit* an den Diskurs in Forschung und Praxis. Als Kriterien für die Validität nennt sie die *ökologische Validität* im Sinne einer alltagsnahen, analogen und offenen Ausdrucksform, welche dem Feld angemessen ist. Das

zweite Kriterium der *Kohärenz* bezieht sich auf den inneren Zusammenhang zwischen Fragestellung, Originaldaten und Ergebnissen. Das Kriterium der *Generalisierbarkeit* betrifft die Bestimmung sowie die Eingrenzung des Geltungsbereiches über die Fallauswahl.

Für die ökologische Validität spricht, dass CCI als konkrete Methode in den Organisationen eingesetzt wurde und daher einen hohen Praxisbezug hatte. Ausserdem sind die Fallstudien mit wörtlicher und indirekter Rede verfasst, was die Fälle alltagsnah widerspiegelt. Die Fallstudien sind kohärent, weil die Fragestellung anhand der Ergebnisse aufschlussreich diskutiert werden kann. Die Ergebnisse sind zudem zumindest für den Kontext des gesamten Forschungsprojekts generalisierbar, weshalb von einer ausreichenden Validität ausgegangen werden darf.

Als Nebengütekriterien sind auch *Praktikabilität* und *Utilität* erfüllt, weil der Forschungsaufwand den Resultaten angemessen war und weil die Ergebnisse für im Feld künftige Einsätze von CCI im Feld nützlich sind.



## 4 Ergebnisse

Nachfolgend sind die Ergebnisse in Form von drei Fallstudien dargestellt. Der Aufbau vollzieht sich über Kontextinformationen, zu dialektischen Themen, die das Unternehmen aktuell beschäftigen. Anschliessend werden Fallauswahl und -kontext beschrieben, und schliesslich folgen die Beschreibungen des Workshop-Ablaufs sowie der Ergebnisse.

### 4.1 Fallstudie A

Die Fallstudie zu Unternehmen A basiert auf den folgenden Dokumenten: Kontextinterview A, Typisierung A, Prozessinterview A, Vorinterview A, Workshop-Dokumentation A und Nachinterview A (Anhang D). Alle Dokumente sind (ausser anders vermerkt) in Anhang H abgelegt.

#### 4.1.1 Unternehmenskontext

Unternehmen A ist ein Innovationsdienstleistungsunternehmen mit ungefähr 20 Beschäftigten, das radikale Innovationen für die Industrie umsetzt. Das Unternehmen ist vor rund zehn Jahren als *Spin-off* aus einem Unternehmen der Bauzulieferindustrie hervorgegangen [Kontextinterview A Seg. 03]. Der Firmensitz ist in einem ehemaligen Industriegebäude in Zürich, mit entsprechend grossen Platzverhältnissen.

Die Geschäftsleitung umfasst fünf Personen. Die Unternehmensanteile gehören je zu fast einem Drittel den beiden Geschäftsinhabern; ein knappes Drittel gehört dem Verwaltungsratspräsidenten. Die Mitglieder der erweiterten Geschäftsleitung verfügen über einen kleinen Anteil [Nachinterview A 00:47:29-8].

Die drei Leistungsangebote von Unternehmen A sind Vorentwicklung für die Industrie, technisches Engineering sowie Projektmanagement für komplexe Projekte aller Art. Die Strategie ist auf Grossunternehmen ausgerichtet. Die Kernkompetenz liegt darin, die Flexibilität und Kreativität des kleinen Unternehmens mit der Stabilität eines Grossunternehmens zu kombinieren. Meist werden bestehende Technologien adaptiert oder neu kombiniert. Da der Bekanntheitsgrad des Unternehmens eher gering ist und sich potentielle Kunden in der Regel nicht von sich aus melden, muss sich Unternehmen A laufend um Aufträge bemühen [Kontextinterview A Seg. 05, 11, 26, 34].

In der Schweiz gibt es Mitbewerber mit ähnlicher Grösse und ähnlichem Angebot. Auch

gibt es Mitbewerber, die erheblich grösser sind. Als Innovationsdienstleister sind die wichtigsten Ressourcen qualifizierte Arbeitskräfte (meist mit technischen Universitätsabschluss) und deren Wissen. Aus diesem Grund wird der Kontakt mit der Forschung und zu Studierenden gepflegt [Kontextinterview A Seg. 19, 27, 28].

Die Unternehmenskultur ist offen, die Hierarchie flach und die Beschäftigten haben grosse Autonomie. So soll kreatives Arbeiten gefördert werden [Kontextinterview A Seg. 45].

#### 4.1.2 *Dialektische Themen*

In einem Kontextinterview erläuterte der Ansprechpartner dialektische Themen, welche anschliessend typisiert wurden, um sie im Prozessinterview mit einem Mitglied der Geschäftsleitung zu validieren und auszudifferenzieren [Typisierung A, Prozessinterview A].

Auf strategischer Ebene wird kontrovers diskutiert, wie das Unternehmen seine weitere Entwicklung gestalten soll. Eine Position setzt auf Wachstum und Formalisierung des Unternehmens, eine andere auf die hohe Qualität der informellen Prozesse, die Vertrauenskultur und gute Lenkbarkeit des kleinen Unternehmens [Prozessinterview A Seg. 06].

Ein weiteres zentrales Thema dreht sich um den Umgang mit dem Risiko eines Misserfolgs. Viele der übernommenen Mandate sind riskant, da der Erfolg nicht garantiert werden kann. Dies kann Unternehmen A dem Kunden von Projektbeginn an offenlegen, um Vertrauen zu schaffen und die Grundlage für eine weitere Zusammenarbeit zu legen. Gleichzeitig läuft es die Gefahr, die Aufträge nicht zu erhalten. Alternativ könnten die Projekte in kleine Schritte unterteilt werden, um die Risiken zu minimieren und zu kontrollieren. Dabei geht jedoch der nötige Gestaltungsspielraum im Innovationsprozess verloren [Prozessinterview A Seg. 03, 07].

Ein verwandtes Thema bezieht sich um das Auftragsmodell. Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten der Abrechnung: nach Honorarstunden (effektive Arbeitsstunden) oder nach Werkvertrag (Pauschalbetrag). Beim Honorarstundenmodell (nach welchem Unternehmen A verfährt) ist das Resultat offen. Deshalb liegt das Risiko eines Misserfolgs beim Kunden, was bedeutet, „dass man ein gegenseitiges Vertrauen schaffen muss, damit der Kunde einem vertraut, dass wir in dieser Zeit etwas Sinnvolles machen“ [Prozessgespräch Seg. 08]. Das Werkvertragsverhältnis hätte für den Kunden den Vorteil, dass er die anfallenden Kos-

ten kennen würde und dass das Risiko würde bei A liegen würde (Überstunden). Es ist bekannt, dass andere Mitbewerber mit Werkverträgen arbeiten, jedoch stellt sich die Frage, ob dieses Modell für das kleine Unternehmen A sinnvoll wäre [Prozessinterview A Seg. 08].

Ein viertes Thema betrifft die Zusammenarbeit mit den Entwicklungsabteilungen der Auftraggeber. Oft stösst Unternehmen A mit dem Innovationsauftrag (der meistens vom Top Management kommt) in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen des Kunden auf Widerstand. Denn diese nehmen Unternehmen A als Konkurrenten wahr, der den Erhalt der Arbeitsplätze bedroht [Prozessinterview A Seg. 09].

#### 4.1.3 Fallauswahl

Die Fallauswahl wurde nicht mit dem Ansprechpartner getroffen, sondern mit einem anderen Mitglied der Geschäftsleitung. Alle Themen wurden anhand der CCI-Auswahlkriterien überprüft. Eine Kontroverse zum Auftragsmodell schien ungünstig, da „die Meinung [war] innerhalb der Geschäftsleitung sehr festgefahren auf dem Auftragsverhältnis“ war [Prozessinterview A Seg. 08]. Der Umgang mit dem Risiko eines Misserfolgs wurde zwar als wichtiges und spannendes Thema bestätigt, jedoch war es keine echte Kontroverse (mit zwei gleichwertigen Positionen), da es normativ besetzt war (Risiko offenlegen und Vertrauen schaffen) [Prozessinterview A Seg. 04, 09]. Die Zusammenarbeit mit den Entwicklungsabteilungen der Auftraggeber wäre ebenfalls geeignetes gewesen, wurde jedoch mehr als „Systemproblem, um das wir nicht herumkommen“ beschrieben, denn als Kontroverse [Prozessinterview A Seg. 03]. Ausserdem hatte der Interviewpartner die Meinung, „mit einem Kunden zusammen können wir nicht so ein Rollenspiel durchmachen. [...] Da müssen wir ganz anders auftreten. So würde uns der Kunde nicht ernst nehmen“ [Nachinterview A 00:10:45-4]. Auch schien es schwierig, den richtigen Zeitpunkt für einen Workshop zu finden, da Projektentscheide meist relativ kurzfristig gefällt werden [Prozessinterview A Seg. 10].

Unternehmen A entschied sich für das Wachstumsthema. Einerseits gab es keine günstigen alternativen Themen, andererseits wurde die Kontroverse über die Wachstumsstrategie als zentrales und sehr akutes Thema beschrieben [Validierung Seg. 06]. Mittels CCI wollte man ein gemeinsames Verständnis der Problematik schaffen, um zusammen die Strategie erarbeiten zu können [Vorinterview A Seg. 13].

Das Wachstumsthema betrifft das Flexibilitätsdilemma. Da die Frage nach Standardisie-

rung oder Offenheit nicht abschliessend geklärt werden kann (siehe Kapitel 2.3), verdient sie eine ausführliche Betrachtung durch die Geschäftsleitung. Wie kann Unternehmen A wachsen, ohne dabei die Flexibilität und die innovationsförderliche Kultur verändern?

#### 4.1.4 Fallkontext

Die Erarbeitung der Wachstumsstrategie hat eine längere Vorgeschichte. Unternehmen A war in der Vergangenheit kontinuierlich gewachsen, jedoch auf einer Grösse von etwa 20 Mitarbeitern stagniert. Aus ökonomischer Sicht wäre eine Vergrösserung der Firma erwünscht, jedoch befürchtet man, dass eine deutlich grössere Organisation die Erwartungen der Kunden nicht mehr in derselben Art und Weise erfüllen könnte, denn „je mehr Strukturen wir bilden müssen, desto mehr geht die Kreativität verloren“ [Prozessinterview A Seg. 06]. Die Frage nach der optimalen Unternehmensgrösse (und somit nach der Art des Wachstums) wird seit Längerem an der jährlichen Klausur der Geschäftsleitung erfolglos diskutiert. Der Entscheid ist bisher stets vertagt worden, u.a. mit der Begründung, dass wichtigere Themen anstehen [Nachinterview A 01:03:37-9].

Das Wachstumsthema genügte den Auswahlkriterien für einen CCI-Workshop. (1) Die beiden Positionen lauteten: *in der aktuellen Struktur sehr schnell wachsen vs. die aktuelle Grösse halten* [Vorinterview A Seg. 02]. Es gab keine Verfechter der beiden Extreme, denn „jeder ist sich bewusst, dass die beiden Extrempositionen nicht funktionieren“. Jedoch hatten gewisse Geschäftsleitungsmitglieder unterschiedliche Vorlieben [Vorinterview A Seg. 03]. (2) Das gemeinsame Ziel lautete, „eine neue Wachstumsstrategie zu finden“ [Vorinterview A Seg. 03]. (3) Das Wissen über den aktuellen Zustand von Unternehmen A war gleich, da eine offene Gesprächskultur herrscht. Jedoch gab es unterschiedliche Erfahrungen mit Wachstumsstrategien ausserhalb des Unternehmens [Vorinterview A Seg. 03]. (4) Es wurde als wahrscheinlich betrachtet, dass es eine Lösung geben wird, die auch umsetzbar ist [Vorinterview A Seg. 03]. (5) Es handelte sich um eine Entscheidungssituation, denn die Geschäftsleitung wollte sich auf eine Strategie einigen. Man war sich indes bewusst, dass im Workshop erst eine Grundlage geschaffen werden kann, die später weiterentwickelt werden musste [Vorinterview A Seg. 02].

#### 4.1.5 Workshop-Ablauf

Der CCI-Workshop fand vor Ort bei Unternehmen A statt und dauerte zwei Stunden.

Anwesend waren vier Geschäftsleitungsmitglieder, das fünfte Mitglied war verhindert. Das Sitzungszimmer war gross. In der Mitte stand ein grosser Konferenztisch, wo Einführung, offene Diskussionen und Abschluss stattfanden. In den gegenüberliegenden Ecken waren die beiden Flip Charts, wo die Teams ihre Positionen erarbeiteten.

Nach der Begrüssung erläuterte der Moderator den Projekthintergrund sowie das formale Prozedere von CCI. Die beiden Standpunkte wurden nicht weiter erklärt, da die Ansprechperson seine Kollegen vorgängig informiert hatte. Der Ansprechpartner meldete sich mit einer kritischen Bemerkung über die Methode. Er sehe den Zusammenhang zu Innovation nicht, denn eine Einigung auf eine Wachstumsstrategie sei für ihn noch keine Innovation (dies hatte er auch am ersten Expertenforum geäussert) [Workshop-Dokumentation A]. Die Moderatorin führte anschliessend durch den Workshop. Die zwei Advocacy-Teams waren vorgängig per Losentscheid gebildet worden.

Der Ablauf wurde eingehalten. Jedoch hatte Team 1 in der ersten offenen Diskussion wegen eines Moderationsversäumnisses nicht die Gelegenheit, seine Argumente zu verteidigen. Dieser Schritt wurde am Schluss dieser Phase nachgeholt. Ausserdem dauerte die Konsensphase mehr als doppelt so lange (über 20 Minuten).

Das Workshop-Klima war locker, der Umgang unter den Teilnehmenden freundlich und kollegial. Es wurde oft gelacht. Das Team wirkte dynamisch. Eigenartigerweise standen die vier Personen während des gesamten Workshops mit verschränkten Armen oder mit den Händen in den Hosentaschen da. Niemand ist je abgesehen. Während den beiden offenen Diskussionen, standen jeweils alle in einer Viererreihe hinter dem Tisch, anstatt zwei Teams zu bilden.

Eine ernsthafte Diskussion ist denn auch kaum entstanden. Team 1 hatte sich gar nochmals aufgeteilt, so dass in den Advocacy-Phasen jeweils nur eine Person nach Argumenten suchte [Workshop-Dokumentation A]. Die beiden offenen Diskussionen wurden wenig kontrovers geführt, es entstand keine Dynamik. Während der ersten Phase gab es mehrere ironische Äusserungen (Beispielsweise hörte jemand während der Advocacy-Phase, wie jemand anderes ein Argument für die andere Position sprach, woraufhin er sagte: „Du bist ein huere guete Schauspieler.“ [Workshop-Dokumentation A]). Den Konsens hielt der Moderator auf dem Flip Chart fest, stellte Nachfragen und veranlasste die Gruppe, Kernpunkte zu nennen.

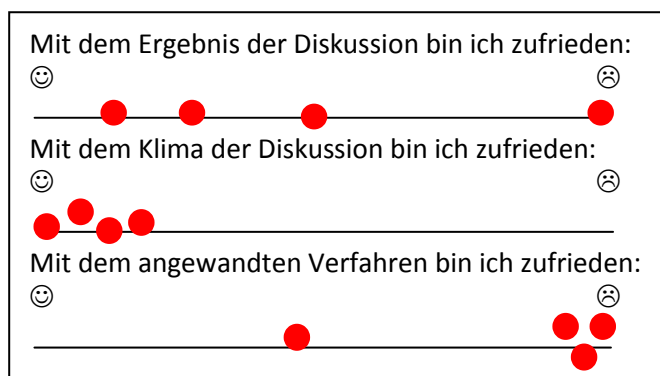
Den Abschluss bildeten Gruppenspiegel und Blitzlicht. Dort zeigten sich alle mit dem Gruppenklima zufrieden (Abbildung 8). Sie äusserten im Blitzlicht ihre offene Meinung gegenüber CCI.

#### 4.1.6 Ergebnisse

Für die Position des personellen Wachstums wurde argumentiert, dass sich eine grössere Organisation interdisziplinärer ausrichten könne und sich so neue Kundensegmente eröffnen. So sei sie weniger von einzelnen Aufträgen abhängig. Zudem sei es möglich, Lernende auszubilden und in die Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu investieren [Workshop-Dokumentation A]. Hauptargument für die Gegenposition war, dass die notwendige Kultur nur in der aktuellen Grösse erhalten werden könne. So habe die Geschäftsleitung den direkten Kontakt zu jedem Kunden. Als deutlich grössere Organisation sei Selbstorganisation nicht mehr möglich und es entstehe Kontrollverlust. Ausserdem wurde genannt, dass nun eine Konsolidierungsphase nötig sei, und nicht wieder Risiko eingegangen werden soll [Workshop-Dokumentation A].

Als Lösung einigten sich die Teilnehmenden darauf, die Interdisziplinarität und die Bekanntheit aktiv zu fördern. Ausserdem sollen die Mitarbeitenden in ihrer persönlichen Weiterentwicklung unterstützt werden. Ein wichtiges Anliegen war, dass das Unternehmen unter allen Umständen die Kultur des kleinen flexiblen und innovativen Unternehmens erhält. Die Quintessenz lautete, personell zu wachsen *und* die innovative Kultur des Kleinunternehmens beizubehalten [Workshop-Dokumentation A]. Die Organisation versuchte also, sich gleichzeitig in Richtung beider Pole des Flexibilitätsdilemmas zu entwickeln.

Abbildung 8: Gruppenspiegel A



Die Zufriedenheit mit diesem Ergebnis war gemäss Gruppenspiegel sehr unterschiedlich und reichte von *ziemlich bis überhaupt nicht zufrieden* (Abbildung 8). Im Blitzlicht sagte ein Teilnehmer, dass er einen höheren Anspruch an das Resultat gehabt habe und dass dieses in der Konsequenz nichts anderes sei als die Gewichtung von bereits bekannten Vorteilen [Blitzlicht Seg. 1]. Jemand anderes sah das Ergebnis positiv. Sie hätten sich nun auf die Werte geeinigt, die die ihnen wichtig sind. „Wie wir da hinkommen, das habe ich nicht als Inhalt von diesem Workshop verstanden“ [Blitzlicht Seg. 03]. Im Nachinterview zeigte sich der Interviewpartner unzufrieden, weil das Resultat, „auch in einer einfachen Diskussion hätte entstehen können“ [Nachinterview A 00:02:01-3]. Er sei deshalb ernüchtert. Jemand fand, dass der Fall zu wenig kontrovers gewesen sei. Er hätte lieber die Frage diskutiert, *auf welche Weise* das Unternehmen wachsen soll. Denn irgendeine Art von Wachstum (z.B. aus ökonomischer Sicht) würden ja alle anstreben [Blitzlicht Seg. 2]. Auch im Nachinterview wurde eingeräumt, dass die Fragestellung ungünstig war: „Ich glaube, wir hätten eine andere Ausgangslage nehmen müssen. Wir hätten einen Schritt weiter gehen müssen und von zwei Extremen in der Umsetzung ausgehen“ [Nachinterview A 00:34:31-7]. Auf die Dringlichkeit einer Entscheidung angesprochen, wurde gesagt, dass diese nicht bestehe, solange Unternehmen A nicht signifikant wächst [Nachinterview A 01:04:13-6].

Das Wachstumsthema ist bis zum Nachinterview (sechs Wochen später) nicht mehr angesprochen worden [Nachinterview A 00:08:49-1]. In den nachfolgenden Kontakten (Expertenforum 3, Telefonate) gab es keine weiteren Hinweise, dass der Fall weiterbearbeitet wurde. Momentan steht das Schlussinterview noch aus, weshalb an dieser Stelle keine weiteren Angaben gemacht werden können.

Betreffend Zufriedenheit mit der Methode ergab der Gruppenspiegel ein ziemlich eindeutiges Bild (Abbildung 8). 3 Teilnehmende waren *sehr unzufrieden*, während eine Person *halb zufrieden* war. Dieser Teilnehmer (er war seit Kurzem in der Geschäftsleitung) sagte im Blitzlicht, er sehe die Methode nicht so negativ, denn sie habe dazu geführt, dass er nun die einzelnen Standpunkte viel besser verstehe [Blitzlicht Seg. 3]. Hingegen hätte er sich gewünscht, dass man die beiden Positionen noch detaillierter ausgearbeitet worden wären, eventuell ohne dass jede Gruppe beide Positionen vertritt. Die anderen Teilnehmenden

erklärten, dass ihnen CCI nichts Neues gebracht habe, da sie allgemein einen offenen und direkten Umgang pflegen. Deshalb sei für sie der Perspektivenwechsel nicht nötig gewesen [Blitzlicht Seg. 01, 02, 04]. Jemand sagte, dass er die Methode zu trivial finde. Sie eigne sich für eine Strategieentwicklung zu wenig. Er denke, dass es andere Methoden gebe, die ein differenzierteres Bild schaffen könnten [Blitzlicht Seg. 04].

Im Nachinterview erklärte der Interviewpartner, dass die Teilnehmenden mit einer wenig positiven Einstellung in den Workshop kamen: „Ich habe ihnen nur erläutert, [...] wie das etwa funktioniert, und sie hatten sehr grosse Vorbehalte. [Es gab] ein bisschen Augenrollen“ [Nachinterview A 00:21:25-2]. Im Workshop haben sie die Methode sehr künstlich erlebt, sie habe keinen Spielraum ermöglicht [Nachinterview A 00:03:01-2]. Im Nachinterview bestanden die Vorbehalte noch: „Aber ganz ehrlich, ich habe nicht das Gefühl, dass das ein System ist [...], das gebildete Leute anwenden müssen, um ein Problem zu lösen“ [00:12:47-4]. Es ist denn auch nicht weiter verwunderlich, dass die Verantwortlichen keinen weiteren Einsatz für die CCI-Methode sahen. Es gebe sicher noch weitere Themen, die sich eignen würden, aber bei der offenen Diskussionskultur, können diese auf herkömmliche Art und Weise (z.B. durch Aufschreiben von Vor- und Nachteilen) schneller beantwortet werden [Nachinterview A 00:10:45-4].



## 4.2 Fallstudie B

Die Fallstudie B basiert auf den Dokumenten Kontextinterview B, Typisierung B, Prozessinterview B, Vorinterview B, Workshop-Dokumentation B, Nachinterview B und Trainersupervision (Anhang D), welche in Anhang I abgelegt sind.

### 4.2.1 Unternehmenskontext

Organisation B ist ein traditionelles Versicherungsunternehmen und Teil eines grösseren Konzerns. Der Konzernbereich Schweiz, in welchem alle Workshops stattfanden, besteht aus drei Vertriebsgebieten. Das Unternehmen ist 150 Jahre alt, hat seinen Sitz in Basel und beschäftigt 3500 Mitarbeitende [Prozessinterview B Seg. 10].

Das Produktangebot umfasst alle erhältlichen Sachversicherungen; neu werden Erbeben- und Transportversicherungen angeboten. Weitere Produkte sind Lebensversicherungen für Privat- und Firmenkunden. Das Unternehmen vertreibt dank einer Allianz mit einer Bank zusätzlich Bankprodukte und ist im Asset Management tätig. Diese Kooperation ist sehr vorteilhaft [Kontextinterview B Seg. 01, 02].

Das Unternehmen tritt mit einem Konzept gegen aussen, das auf Prävention, und nicht auf Schadensbehebung ausgerichtet ist. Dieser Ansatz ist neu und verspricht grosses Potential [Kontextinterview B Seg. 06]. Aktuell ist das Unternehmen wirtschaftlich gesund, nachdem es im Zuge der Finanzkrise unter extremen Kostendruck geraten war. Es mussten Stellen abgebaut werden, was es vorher noch nie gegeben hatte. Seither ist das Umfeld dynamischer geworden, was sich u.a. in sinkenden Margen ausdrückt [Prozessinterview B 10].

Die Antwort auf die Krise war ein radikaler *Change Prozess* von einem hierarchisch und zentralistisch geführten Unternehmen zu einer durchgängig vertriebsorientierten Organisation, die wesentlich kundenorientierter und flexibler ist. Dieser Neustart wurde vom eigens dafür eingesetzten CEO gesteuert. Für den Prozess der Neuausrichtung sind insgesamt 50 Projekte (*Streams*) ins Leben gerufen worden [Prozessinterview B 10]. Früher herrschte eine Kultur der Beliebigkeit, „alle machten, was sie wollten, und überall wurde es anders gemacht“, doch die neue Organisation bringt viel mehr Verbindlichkeit [Kontextinterview B Seg. 12, 13].

Der neue CEO musste das Unternehmen jedoch wieder verlassen, „da er mit einer relativen Kühle vorging, was Verunsicherung auslöste und zu Widerstand führte“ [Kontextinter-

view B Seg. 07]. In der kurzen Führungszeit hatte er viel bewegt und war sehr sachorientiert, was einen positiven Einfluss auf Innovation hatte. Nach dem CEO-Wechsel kümmerte sich die Organisationsentwicklung um die Weiterführung der Streams. Diese waren zum Zeitpunkt des CCI-Projektes voll im Gange.

Im Schweizer Geschäft gibt es diverse Mitbewerber. Unternehmen B ist Nummer 3 im Markt und deutlich kleiner als die beiden grossen Versicherer. Die Anteile sind im Wesentlichen verteilt und verändern sich relativ gering, ausserdem bieten alle Unternehmen ähnliche Produkte an [Kontextinterview B Seg. 03].

Die Angestelltenstruktur ist recht heterogen. Der Bildungsstand der Kundenberater ist eher niedrig, jedoch sind sie mit den Kunden gut vernetzt, da sie meist langjährig für das Unternehmen tätig sind. Die Mitarbeitenden des Innendienstes sind durchschnittlich besser ausgebildet, sie haben häufig Managementfunktionen inne [Kontextinterview B Seg. 14].

#### 4.2.2 *Dialektische Themen*

In einem Kontextinterview wurden mit dem Ansprechpartner aus der Personalentwicklung dialektische Themen diskutiert. Diese wurden anschliessend typisiert und mit dem Leiter der IT-Abteilung validiert [Typisierung B, Prozessinterview B].

Das Hauptthema in Unternehmen B ist der radikale Wandel weg von der starren und hin zu einer kunden- und vertriebsorientierten Organisation. Die Organisation soll flexibel und ständig besorgt sein, das Leben der Kunden zu verbessern. Diese neue Haltung bedeutet ein neues Rollenverständnis für die Kundenberater, sie sollen plötzlich Verantwortung übernehmen und unternehmerisch handeln. Das bringt viel Unsicherheit und führt zu Widerständen [Kontextinterview B Seg. 06]. Die Streams unterstützen den Wandel in den Untereinheiten, indem sie unterschiedliches Wissen und Perspektiven zusammenbringen und Knowhow integrieren, um so ein gemeinsames Verständnis zu schaffen [Kontextinterview B Seg. 07]. Der Wandel ist in der IT-Abteilung am weitesten fortgeschritten und am besten spürbar, denn der Abteilungsleiter war Assistent des ehemaligen CEO.

Ein zweites Thema ist die Trennung zwischen dem Innendienst, die innovative und strategisch relevante Produkte entwickeln, und den Kundenberatern, welche den Kundenbedürfnissen gerecht werden wollen. Wenn ständig neue, komplexe Produkte entwickelt werden, entsteht das Risiko, dass die Kundenberater die Produkte nicht mehr verstehen.

Das führt zu Verunsicherung, welche der Kunde wahrnimmt. Um das Vertrauen der Kunden zu halten, vertrauen diese aber auf die alten Produkte. Dadurch werden viele Innovationen nicht am Markt abgesetzt. Eine Verbesserung in der Zusammenarbeit ist nötig, aber eine grosse Herausforderung [Kontextinterview B Seg. 14].

Ein anderes Spannungsfeld liegt in der Verschiedenheit der Kundenberater (*Farmer-Hunter-Problem*). Diese charakterisieren sich anhand zweier Eigenschaften. Die Gruppe der Farmer pflegt einen guten Draht zu langjährigen Kunden, ist aber nicht bereit, neue Kundfelder zu erschliessen. Die Gruppe der Hunter ist sehr aktiv und erfolgreich in der Akquise neuer Kunden, aber schlecht in der Kundenpflege. Um erfolgreich zu sein, braucht das Unternehmen eine Mischung beider Gruppen. Diese benötigen jedoch eine unterschiedliche Behandlung und müssen ausserdem optimal verbunden werden. Unternehmen B behandelt dieses Problem nur intuitiv, doch könnte eine aktive Strategie gewinnbringend sein [Kontextinterview B Seg. 19].

#### 4.2.3 Fallauswahl

Der Ansprechpartner wollte CCI dort einsetzen, wo der Wandel am besten unterstützt werden konnte. Weil die IT-Abteilung mit der Neuausrichtung am weitesten fortgeschritten war, wurde sie für die Durchführung der ersten Workshops ausgewählt [Kontextinterview B Seg. 07]. Zu einem späteren Zeitpunkt wurden Workshops in der Schadensabteilung durchgeführt (diese stehen aktuell noch aus). Vorerst fand ein Workshop mit dem Führungsentwicklungsteam statt, da die Mitglieder später als interne Moderatoren eingesetzt wurden

Nach dem Validierungsinterview wurden intern drei IT-Teams ausgewählt; die Auswahlkriterien blieben unbekannt. Der hier geschilderte Fall widerspiegelt beispielhaft, welche neuen Herausforderungen der Wandel bezüglich Partizipation und Kommunikation bringt. Die Fallstudie beschäftigt sich im übergeordneten Sinn (wie Fallstudie A) mit dem Flexibilitätssdilemma, denn der Wandel der Gesamtorganisation bedeutet den Schritt von Starrheit zu Flexibilität. Der konkrete Workshop betrifft das Politisierungsdilemma, denn das Team muss entscheiden, wie es welche Rollen im Team organisiert, wo zwangsläufig der Aspekt von Macht und Kontrolle Thema wird.

#### 4.2.4 Fallkontext

Die *IT Schweiz* umfasst ca. 150 Mitarbeitende und gehört zu *Operations und IT* mit ca. 550 Mitarbeitenden. Die IT ist neu nach der Projektmanagementmethode *Scrum* organisiert (der Begriff kommt aus dem Rugby und bedeutet *Gedränge*). Sie ist schlank aufgestellt und hat die Rolle eines externen Dienstleisters. Ein Grossteil der Hierarchie wurde abgebaut und Kompetenzen sowie Verantwortung an die kompetenten Leute übertragen. Das Hauptziel von Scrum ist eine agile Anpassung an Änderungen bei der Neuentwicklung von Software [Prozessinterview B Seg. 01].

Die IT-Abteilung besteht zum Grossteil aus Softwareentwicklern (ca. 110 Personen). Weitere Funktionen sind Projektleiter (*Product Owner*) und Testingenieure (*Business Analysten*). Insgesamt gibt es 14 Scrum-Teams, die bereichsübergreifend zusammengesetzt sind. Die Teams arbeiten selbstorganisiert und tragen kollektiv die Verantwortung für ihr Schaffen [Prozessinterview B Seg. 01, 04, 07].

Jedes Team besteht aus einem *Product Owner*, einem *Scrum Master*, mehreren Softwareentwicklern und einem Testingenieur. Der *Product Owner* bringt als Projektleiter die anstehenden Aufgaben ins Team. Der *Scrum Master* organisiert die Meetings, moderiert und überwacht diese (greift u.a. Probleme und Störungen auf). Der Tester ist verantwortlich für den Aufbau von automatischen Tests, mit denen die Teams neue Systeme auf Fehler überprüfen und damit die Qualität verbessern [Vorinterview B 00:03:40-5]. Alle Scrum-Mitglieder sind hierarchisch gleichgestellt.

Die Arbeitszyklen sind in zweiwöchentliche *Sprints* eingeteilt. Ein Sprint startet mit einer Planungssitzung, wo das Team partizipativ entscheidet, wer welche Aufgaben in welcher Qualität erledigt. Die Sprints werden sowohl fachlich (*Review*) als auch methodisch (*Retrospektive*) ausgewertet, damit die Leistung laufend verbessert werden kann [Vorinterview B 00:00:33-1]. Zur Prozessunterstützung trifft sich das Team ausserdem jeden Tag für einen kurzen Austausch und eine Zielanpassung. Das führt zu einer hohen Transparenz und zu einer gleichmässigen Arbeitsbelastung über die gesamte Projektdauer, da die anspruchsvollen Aufgaben Priorität haben [Prozessinterview B Seg. 03, 11].

Das neue System kann allmählich erfolgreich umgesetzt werden. Die Qualität verbessert sich zunehmend. Jedoch hat Scrum vor allem zu einer höheren Arbeitsbelastung geführt. „Plötzlich müssen alle mehr leisten“ [Prozessinterview B Seg. 03]. Eine grosse Herausforderung liegt auch darin, dass sich die Mitarbeitenden untereinander arrangieren müssen. Die

Leistungsorientierung, Selbstverantwortung und Transparenz führen zu Verunsicherung, Destabilisierung und Konflikten [Prozessinterview B Seg. 05]. Der IT-Leiter ist bemüht, die neue Kultur allmählich zu festigen. „Es geht momentan vor allem darum, Akzeptanz und Wertschätzung zu säen, um Leistung ernten zu können. Also im Prinzip heisst das Vertrauen aufzubauen“ [Prozessinterview B Seg. 10].

Die Kontroverse betrifft die Rolle des Testers im Team. Diese Funktion gibt es seit einem halben Jahr. Früher haben die Entwickler neue Systeme manuell überprüft, wobei oft Fehler nicht entdeckt wurden [Vorinterview B 00:13:01-7]. Die Funktion des Testers ist nicht genau definiert. Da er andere Aufgaben als die Entwickler hat und sich ausschliesslich mit Tests beschäftigt, ist sich das Team uneins, ob er beim Sprint voll eingeplant wird oder unabhängig arbeitet. Anfänglich war er dabei. Da seine Rolle auch so intransparent blieb, wurde er zwischenzeitlich nicht mehr eingeplant. Neu ist er wieder im Team. Die Diskussion bricht jedoch immer wieder auf und konnte noch nicht geklärt werden, denn beide Möglichkeiten haben sowohl Vor- als auch Nachteile [Workshop-Dokumentation B].

Der Fall erfüllt die Kriterien einer Konstruktiven Kontroverse: (1) Es existierten die beiden entgegengesetzten Positionen *Tester integrieren* vs. *Tester nicht integrieren*. Für beide gab es gute Gründe und auch Verfechter im Team [Vorinterview B 00:14:22-2]. (2) Das gemeinsame Ziel war eine Effizienzsteigerung in den Planungssitzungen (nicht jedes Mal die Testerrolle klären) [Vorinterview B 00:14:55-6]. Für den Scrum Master war das primäre Ziel, dass „wir das Commitment von allen haben und das auch zu einer entsprechenden Motivation führt, dass wir das umsetzen“ [Vorinterview B 00:26:22-2]. (3) Das Wissen über die Rolle des Testers war aufgrund der heterogenen Teamzusammensetzung unterschiedlich. (4) Als Lösung erhoffte sich der Scrum Master eine Klärung der Situation und dereinst eine Lösung, die alle akzeptieren. Er war sich bewusst, dass der Workshop erst einen Zwischenschritt zu einer Lösung bedeuten würde [Vorinterview B 00:25:29-7] (5) Eine Entscheidung war nötig, da der Zustand als ungünstig beschrieben wurde. Es war v.a. ein grosses Anliegen der Entwicklerin (der einzigen Frau), dass die Rolle des Testers transparent gemacht wird [Vorinterview B 00:20:17-7].

#### 4.2.5 Workshop-Ablauf

Der Workshop fand vor Ort in einem grossen Raum statt. In der Mitte hatten die Mode-

ratoren einen Stuhlkreis formiert, wo Beginn, offene Diskussionen und Konsensfindung stattfanden. Für die Advocacy-Phasen standen zwei Flip Charts bereit, die mit genügend Abstand voneinander entfernt standen. Der CCI-Ablauf wurde zusätzlich zeichnerisch visualisiert, was bei den Teilnehmenden sehr gut ankam [Workshop-Dokumentation B].

Als Moderatoren fungierten ein unternehmensinterner Coach und eine studentische Moderatorin. Sie hielten sich strikte an den Vorgehensplan, einzig für die Phase der Konsensfindung brauchten sie die doppelte Zeit. Sie beurteilten den Workshop als gut, obwohl sie die Stimmung während des Workshops als eher karg beschrieben. Der erste Teil der Kontroverse verlief sehr verhalten, im zweiten Teil war hingegen etwas mehr Energie spürbar. Jedenfalls hat es „ziemlich viel Anzündhilfe gebraucht, bis es überhaupt gebrannt hat“ [Trainersupervision 01:05:44-5]. Es schien den Moderatoren, „dass das Team Emotionen sehr draussen lässt“ und „dass das Team sich wenig persönlich austauscht und vielleicht auch Wertschätzung nicht so geäußert wird“ [Workshop-Dokumentation B]. Das schrieben sie dem Arbeitsklima in IT-Abteilungen zu, was ihnen der Scrum Master später bestätigte [Nachinterview B 00:11:36-6]. Auch der Projektverantwortliche sagte bei der Verabschiedung, die Teilnahme der Teammitglieder sei lau gewesen [Workshop-Dokumentation B].

In der Reflexion war die Gruppe verhalten und kritisch [Workshop-Dokumentation B]. Im Gruppenspiegel wurde das Klima während des Workshops von den meisten Teilnehmenden leicht positiv bewertet (Abbildung 9).

#### 4.2.6 Ergebnisse

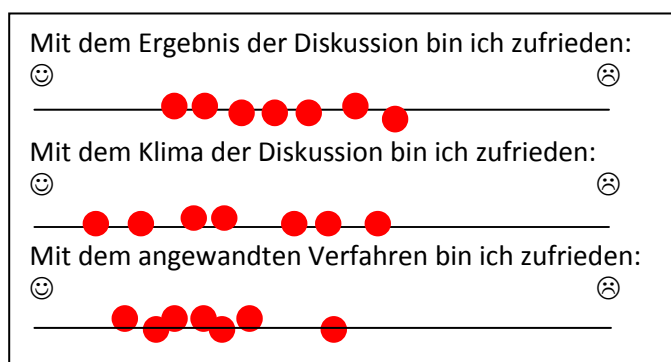
Für die Position *Tester ist im Sprint involviert* wurde argumentiert, dass so mehr Transparenz über die Arbeit des Testers herrsche und eine bessere Koordination ermöglicht werde, was die Zusammenarbeit, den Know-how-Transfer und schliesslich auch die Teamentwicklung fördere [Workshop-Dokumentation B]. Für die Gegenposition (*Tester ist nicht im Sprint involviert*) wurde argumentiert, dass es einen Mehraufwand gebe, wenn der Tester sowohl der Entwickler- wie auch der Tester-Community angehört. Wenn der Tester asynchron arbeite, bleibe er flexibler und es brauche weniger Planung, weil dann die Verantwortlichkeiten abgegrenzt sind. Ausserdem sei die Funktion des Testers nicht nötig, da die Benutzer neue Tools ohnehin testen [Workshop-Dokumentation B]. Als Konsens einigte sich das Team darauf, dass die Aufgaben des Testers im Sprint eingeplant werden. Der Tester darf die Aufgaben jedoch selber anlegen. Explizit wurde Transparenz über die Aufgaben des

Testers gefordert, was durch diese Massnahmen gewährleistet werden soll. Ausserdem wurde eine Unterscheidung zwischen kurz- und langfristiger Planung vorgenommen, was es ermöglicht, die Testerrolle bei Bedarf anzupassen. Zudem wurde allgemein vereinbart, dass Wissenstransfer und Kommunikation gefördert werden [Workshop-Dokumentation B].

Die Teammitglieder waren laut Gruppenspiegel mit dem Ergebnis mittelmässig zufrieden. Die Streuung war relativ gering (Abbildung 9). Im Blitzlicht äusserten sich einige Teilnehmende konkreter. Jemand sagte: „Ich habe nicht das Gefühl, dass wir tatsächlich schon ein Ergebnis haben“ [Blitzlicht Seg. 02]. Er war der Meinung, dass das Team wahrscheinlich noch länger gebraucht hätte, bis eine fertige Lösung erarbeitet worden wäre. Ein anderer Teilnehmer war derselben Meinung und fügte an: „Es ist für mich jetzt nur mal eine Sammlung von Punkten [...], die man im Grunde genommen noch einmal durcharbeiten müsste, um konkret zu sehen, kann man damit überhaupt etwas anfangen“ [Blitzlicht Seg. 08]“. Es seien jedoch durchaus Lösungsansätze vorhanden.

Drei Teilnehmende fanden, dass der Fall für sie nicht sehr kontrovers gewesen sei [Blitzlicht Seg. 02, 04, 08]. Die Moderatorin bestätigte, dass es sich v.a. um eine Kontroverse zwischen dem Tester und einer Entwicklerin handelte, die eher als personeller Konflikt zu bewerten sei. Der eine Moderator sprach denn auch davon, dass sich zwei Personen völlig unbeteiligt fühlten, „die fanden, macht mal, das geht uns nichts an“ [Trainersupervision 01:02:49-8]. Der Scrum Master bestätigte dies im Nachinterview und räumte ein, dass es daher „vielleicht nicht das optimale Beispiel [war], um das mal durchzuführen“ [Nachinterview B 00:01:00-6].

Abbildung 9: Gruppenspiegel B



Beim Nachgespräch nach sechs Wochen musste der Scrum Master nachdenken, bis er sich wieder erinnern konnte, wie die Lösung war und was daraus entstanden ist [Trainersupervision 01:05:44-5]. Indes nahm der Fall eine Fortsetzung. In einem Meeting wurde die Rolle des Testers nochmals sehr kontrovers diskutiert, denn die Leute waren aufgebracht, weil der letzte Sprint nicht gut gelaufen war. Dabei kam es zu einem Streit zwischen dem Tester und der Entwicklerin. „Das wurde dann emotional und somit mit Vorwürfen und sich angegriffen fühlen“ [Nachinterview B 00:06:51-9]. Unter Mithilfe aller ist das Team zum Ergebnis gekommen, den Tester vollständig ins Team zu involvieren [Nachinterview B 00:07:49-6]. Diese Lösung trug der im CCI-Workshop geforderten Transparenz Rechnung und wurde vom Scrum Master als positiv eingeschätzt. Er konnte jedoch noch nicht abschätzen, wie der Tester sich in diese Lösung geschickt hatte. Er gab an, bei ihm nachzufragen [Nachinterview B 00:08:14-6]. Jedoch hat er den Streit, obwohl das Team sonst nie streitet, nicht auf den CCI-Workshop bezogen [Trainersupervision 01:01:52-7].

Bezüglich der CCI-Methode fielen die Rückmeldungen im Gruppenspiegel fast durchwegs positiv aus. Einzig eine Person klebte den Bewertungspunkt näher bei *nicht zufrieden* auf (Abbildung 9). Im Blitzlicht gab es keine negativen Äusserungen. Die Teilnehmenden sagten, dass ihnen die Methode gefallen habe [Blitzlicht Seg. 03]. Jemand sagte, er finde es interessant, dass man Argumente für die andere Seite sammeln muss. Man sehe dann eben auch, „es gibt auch für die andere Seite gute Argumente.“ Dies helfe einem später auch, zu einem Konsens zu kommen [Blitzlicht Seg. 02].

Mehrmals wurde gesagt, es sei hauptsächlich darum gegangen, die Methode auszuprobieren [Blitzlicht Seg. 05, 06]. Dies erwähnte auch der Scrum Master im Vor- und auch im Nachinterview. Er fand es schliesslich positiv, gesehen zu haben, „dass sie für bestimmte Situationen eben funktioniert“ [Nachinterview B 00:02:07-0]. Für das Team sei das so in Ordnung gewesen und „sie haben es halt hingegenommen“ [Nachinterview B 00:13:05-8].

Bei einer ansonsten eher passiven Person wurde beobachtet, dass sie in der Diskussion „sehr stark eingegriffen hat und da [dank CCI] auf jeden Fall etwas passiert ist“ [Nachinterview B 00:13:38-3]. Jedoch fand der Scrum Master die Methode etwas kopflastig [Nachinterview B 00:15:20-6].

Der Moderator fand die Zeitbeschränkung ungünstig (die er eigentlich auch liberaler



hätte handhaben können). „Es war ein Prozesskiller, denn endlich glühte der Zunder, dann musste man abbrechen“ [Trainersupervision 01:02:49-8]. Er war der Meinung, dass mehr aus dem Workshop zu holen gewesen wäre, wenn er für einzelne Teile mehr Zeit eingesetzt hätte.

Auf eine Weiterführung von CCI angesprochen, sagte der Scrum Master im Blitzlicht, er könne sich vorstellen, diese Methode wieder einmal anzuwenden. Wichtig sei für ihn jedoch, dass jemand Internes zur Unterstützung des CCI-Prozesses beigezogen werden kann [Blitzlicht Seg. 10]. Dies wiederholte er im Nachinterview, ohne dass er explizit danach gefragt wurde: „Ich würde sie [die Methode CCI] gerne wieder mal ausprobieren, wenn wir eine solche Situation haben“ [Nachinterview B 00:02:07-0]. Da das Team erlebt habe, dass die Methode funktioniert, könne man sie auch wieder und ohne lange Vorbereitung anwenden [Nachinterview B 00:03:38-6]. Jedoch sah er aktuell keine weiteren Themen, die er mit CCI bearbeiten würde [Nachinterview B 00:14:08-8]. Er bezeichnete die Scrum Master als Zielgruppe für eine CCI-Schulung. Für sie sei CCI „eine Erweiterung ihres Werkzeugkastens“ [Nachinterview B 00:17:03-3]. Allgemein stand er einem Einsatz von CCI im gesamten Unternehmen positiv gegenüber [Nachinterview B 00:17:28-1].

### 4.3 Fallstudie C

Die Fallstudie C besteht aus den Dokumenten Kontextinterview C, Typisierung C, Prozessinterview C, Vorinterview C, Workshop-Dokumentation C1 und C2, Nachinterview C sowie Trainersupervision (Anhang D). Sie sind in Anhang J abgelegt.

#### 4.3.1 Unternehmenskontext

Unternehmen C ist ein grosses Schweizer Finanzdienstleistungsunternehmen mit rund 25000 Mitarbeitenden in der Schweiz. Projektpartner des Unternehmens war die Arbeitnehmervvertretung (ANV). Sie wurde vor zehn Jahren im Rahmen einer Fusion gegründet und hat die Funktion des formalisierten Ansprechpartners des Managements. Die Führung der ANV besteht aus 10 Personen, einem Präsidenten und Vizepräsidenten, vier Fachbereichsleitern, drei Spezialdossier-Leitern sowie einer Leiterin Business Management. Der Ausschuss trifft sich in der Regel monatlich zweimal. Die Leiter der Fachbereiche und der Spezialdossiers arbeiten in einem 50%-, die anderen in einem 100% Pensum. Ausser der Leiterin Business Management sind alle Mitglieder demokratisch gewählt und haben ein Mitbestimmungsrecht. Die ANV vertritt Mitarbeitende des Arbeitsmarktes Schweiz, welche dem Gesamtarbeitsvertrag unterstellt sind. Das sind mehrheitlich Angestellte im Vermögensverwaltungsgeschäft (IT, Operations, Wertschriften, Zahlungsverkehr etc.) [Kontextinterview Seg. 10].

Ein weiterer Projektpartner war die Abteilung Operations. Diese Abteilung ist ein IT-naher Bereich, der hauptsächlich für die Ausführung von Geldtransaktionen jeglicher Art zuständig ist (In dieser Fallstudie wird nicht auf die Workshops bei Operations eingegangen).

Unternehmen C ist eine Universalbank und vertreibt sämtliche Produkte, die es im Finanzsektor für Privat- und Geschäftskunden sowie für institutionelle Anleger gibt. Es ist einer der grossen *Player* im Finanzsektor mit einem spezifischen Bewerberfeld in jedem Segment [Kontextinterview Seg. 02].

Das Unternehmen überstand die Finanzkrise von 2008 nur knapp und musste anschliessend massive Restrukturierungsmassnahmen einleiten. Ausserdem erlitt es einen hohen Reputationsverlust. Es schaffte jedoch den *Turnaround* und schreibt seit kürzerer Zeit wieder Gewinne. Doch die Auswirkungen der Krise sind noch immer spürbar, weshalb alle Ab-

teilungen darauf bedacht sind, Risiken zu vermeiden [Kontextinterview Seg. 04].

Das Ziel des Unternehmens ist, seine Marktführerposition in der Schweiz zu verteidigen und die angeschlagene Reputation zu verbessern. In der Krise hat sich die ANV als gutes Ventil entpuppt, um die Bedenken und Ängste der Angestellten aufzufangen [Kontextinterview Seg. 17].

Wie für ein globalisiertes Unternehmen üblich, unterscheidet sich die Kultur von Bereich zu Bereich. Die ANV vereint Vertreter aus dem gesamten Unternehmen und ist dementsprechend divers zusammengesetzt [Kontextinterview Seg. 18].

#### 4.3.2 *Dialektische Themen*

Im Kontextinterview nannte die Arbeitgeberseite vier dialektische Themen, die anschliessend bei zwei Vertretern der ANV validiert wurden [Typisierung C, Prozessinterview C].

Ein Spannungsfeld bezieht sich auf die Dualität in der Schnittstelle zwischen ANV und Unternehmensvertretung. Zwar profitieren beide Seiten von einer funktionierenden Sozialpartnerschaft, aber dies wird jeweils zu wenig reflektiert. Das Gegeneinander fördert eher einen Klassenkampf, der das Positive verdrängt [Kontextinterview Seg. 21].

Ein anderes Spannungsfeld betrifft die Frage, zu welchem Zeitpunkt das Management den Sozialpartner mit einbezieht. Dies kann zu einem frühen oder erst zu einem späten Zeitpunkt geschehen. Formell hat die ANV jedoch nur ein Konsultationsrecht, und auch das nur beim Basissalar der Bankangestellten. Das führte bis anhin dazu, dass der Arbeitgeber die ANV erst ganz am Schluss in die Lohnrunden mit einbezog. Eine frühe Mitsprachegelegenheit könnte sich jedoch positiv auf die Sozialpartnerschaft auswirken [Kontextinterview Seg. 19].

Ein weiteres Spannungsfeld ist die Legitimation der Themensetzung seitens der ANV. Die ANV ist zwar demokratisch gewählt, aber die Themen sind demokratisch nicht abgesichert. So ist jeweils nicht klar, ob die ANV die tatsächlichen Anliegen der Mitarbeitenden vorbringt oder eigene Interessen verfolgt, was auch schon von Mitarbeitenden bemängelt worden ist. Ausserdem hat die ANV zwei Rollen, welche sie immer wieder wechseln kann. Deshalb ist für den Arbeitgeber unklar, wann die ANV als Lobby der Mitarbeiter und wann als formeller Sozialpartner auftritt.

Zwei weitere Spannungsfelder sind mangelndes Dossierwissen einiger ANV-Vertreter

und das aktuelle Entlohnungs- und Bewertungssystem der Angestellten.

#### 4.3.3 Fallauswahl

Als Fall konnte kein Thema ausgewählt werden, das in einer Beziehung zu den dialektischen Themen steht, denn die ANV wünschte (und es schien auch sinnvoll), vorerst an einen ANV-internen Thema zu arbeiten. Dies geschah stets mit der Absicht, später eine konstruktive Kontroverse mit der Arbeitgeberseite durchzuführen.

Im Prozessinterview mit dem ANV-Präsidenten und der Leiterin des Business Managements wurden anhand der Auswahlkriterien kontroverse Fälle diskutiert. Unter drei möglichen Themen entschieden sie sich schliesslich für die Kontroverse, für welche Mitarbeitende sich die ANV bei Entlassungen einsetzen soll [Prozessinterview C Seg. 12].

#### 4.3.4 Fallkontext

Bei Restrukturierungen wird die ANV beigezogen. Sie darf mitreden, wie Entlassungen vorstattgehen sollen. Deshalb gibt es immer wieder Anfragen von Angestellten über die Haltung bei Personalabbau. Insbesondere interessiert es die Leute, ob sich die ANV eher auf die Seite der jüngeren oder älteren Mitarbeitenden stellt. Das Thema ist gerade recht aktuell, eine Arbeitsgruppe wurde eingesetzt [Vorinterview C Seg. 02].

Es wurde geprüft, ob sich die Kontroverse für CCI eignet. (1) Es existierten die beiden entgegengesetzten Positionen *die jüngeren Mitarbeitenden gilt es zu schützen vs. die älteren Mitarbeitenden gilt es zu schützen* [Vorinterview C Seg. 03]. (2) Gemeinsames Ziel war eine starke ANV, deshalb betrachtete es der Präsident als Erfolg, wenn sich der Ausschuss auf eine klare Haltung einigen kann. Ein weiteres Ziel war das Kennen lernen der Methode CCI [Vorinterview C Seg. 10]. (3) Das Wissen im Ausschuss war aufgrund der Zusammensetzung divers. (4) Der ANV-Präsident wünschte sich eine klare Haltung, damit das Thema nicht jedes Mal neu diskutiert werden muss [Vorinterview C Seg. 02]. Es muss jedoch bezweifelt werden, ob das alle Mitglieder des ANV-Ausschusses wollten, da jede(r) jeweils andere Angestellte vertritt. (5) Es handelte sich nicht um eine Entscheidungssituation. Jedoch wollte der ANV-Präsident eine solche.

Auch wenn nicht alle Kriterien erfüllt waren, wurde das Thema auf Wunsch des Präsidenten trotzdem als Kontroverse ausgewählt.

#### 4.3.5 *Workshop-Ablauf*

Die Kontroverse wurde in zwei 2 Parallel-Workshops mit anschliessender Schlussrunde bearbeitet. Sie war eingebunden in ein ordentliches Meeting. Als Moderatoren waren in beiden Workshops ein studentischer Trainer und eine unternehmensinterne Trainerin anwesend.

Workshop 1 fand in einem grossen Raum statt. Für die Debatten und den Konsens trafen sich die Gruppen in der Mitte. Der Vorgehensplan wurde wie vorgegeben eingehalten. Das Workshop-Klima war gut; nach einem verhaltenen Beginn wurde engagiert diskutiert, aber es wurde auch oft gelacht. Da die Kontroverse eher generell gestellt war, wurde mehrheitlich stereotyp über alte und junge Mitarbeitende gesprochen. In der Konsensphase war sich die Gruppe sehr schnell einig, ohne alle Argumente zu beachten [Workshop-Dokumentation C1].

Workshop 2 fand in einem kleinen Raum ohne natürliches Licht statt. Für die Debatten und den Konsens trafen sich die Gruppen ebenfalls in der Mitte. Wegen des engen Raums wurde auf das physische Wechseln der Positionen verzichtet. Sämtliche Phasen wurden um 1 bis 5 Minuten gekürzt, weil die Diskussionen nachliessen. Die Debatten gestalteten sich sehr offen; Hinterfragung und Verteidigung der Argumente wechselten sich wild ab. Das Gruppenklima wurde geprägt von einem Meinungsmacher in beiden Teams. Beide gaben durch ironische Bemerkungen zu verstehen, dass sie nicht bereit sind, sich ernsthaft auf die Fragestellung einzulassen. Deshalb hatte der Workshop anfänglich einen sehr spielerischen Charakter. Erst in der Konsensphase wurden ihre Äusserungen durchgehend ernsthaft. In dieser Phase forderten auch vereinzelt Teammitglieder die Gruppe auf, sich hinter ihr Votum zu stellen. Eine einvernehmliche Lösung war schnell gefunden. Gegen Ende der Kontroverse wirkte sich das Raumklima deutlich negativ auf die Konzentration der Teilnehmenden aus [Workshop-Dokumentation C2].

Die Teilnehmenden selber beurteilten das Klima während des Workshops positiv (Abbildung 10 und Abbildung 11).

#### 4.3.6 *Ergebnisse*

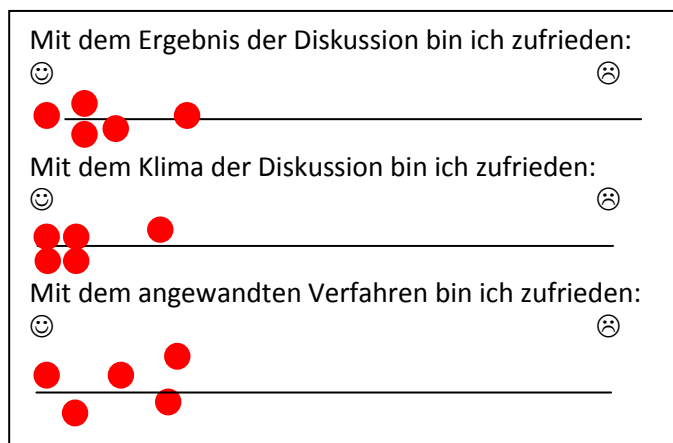
In beiden Workshops wurden ungefähr dieselben Argumente für die Position *pro Jüngere* genannt. Jüngere Mitarbeitende sollen bevorzugt werden, weil sie flexibler, dynamischer

und formbarer sind als ältere und dadurch einen Mehrwert darstellen. Sie sind auch innovativer, kostengünstiger, belastbarer und lernfähiger und bedeuten somit eine Investition in die Zukunft. Wenn junge Mitarbeitende lange Zeit im Unternehmen bleiben, kann Know-how erhalten werden.

Auch die Argumente für die Gegenposition waren in beiden Workshops praktisch identisch. Durch Unterstützung der älteren Mitarbeitenden, so der Tenor, sichert die ANV arbeitsbezogenes Wissen und funktionierende Netzwerke. Zudem zeigen sie meist eine höhere Loyalität und übernehmen eine Vorbildfunktion. Da schwerer vermittelbar, soll die ANV seine soziale Verantwortung wahrnehmen und sich pro Ältere entscheiden. Die Unterstützung älterer Mitarbeitender ist ausserdem eine Wertschätzung für meist langjährige Arbeitstätigkeit im Unternehmen.

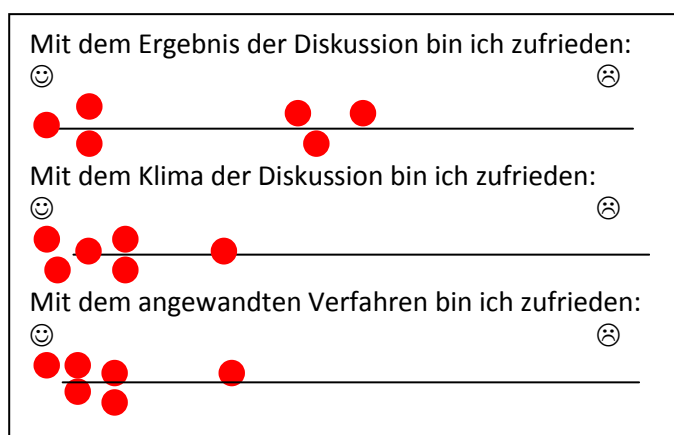
Konsens von Team 1 war, nicht zwischen Jung und Alt abzuwägen, sondern vielmehr benachteiligte Personen oder Gruppen zu schützen. Deshalb muss fallabhängig entschieden werden. Ausserdem ist eine alters- und geschlechtsmässige Durchmischung wichtig. Der Konsens von Team 2 lautete, bei Stellenabbau möglichst keine Kündigungen auszusprechen, sondern interne Wechsel zu prüfen. Anstelle von Alt vs. Jung sollen eher soziale Aspekte sowie Funktion und Rolle berücksichtigt werden. In der Schlussrunde wurde festgestellt, dass die Lösung im Grunde genommen eine Rückbesinnung auf die Werte der ANV sind, im Zweifel für den Schwächeren [Trainersupervision 00:26:11-1]. Die Akzeptanz unter den Beteiligten war denn auch gross [Nachinterview Seg. 09].

Abbildung 10: Gruppenspiegel C Team 1



Gemäss Gruppenspiegel war Team 1 mit dem Ergebnis gesamthaft sehr zufrieden (Abbildung 10). Im Blitzlicht ging jedoch interessanterweise niemand auf das Ergebnis ein (alle äusserten sich nur zur Methode). In Team 2 waren drei Teilnehmende mit dem Ergebnis ebenfalls sehr zufrieden, drei andere hingegen nur mittelmässig (Abbildung 11). Auch hier äusserte sich jedoch im anschliessenden Blitzlicht niemand zum Ergebnis. Der ANV-Präsident war jedoch mit dem Ergebnis nicht zufrieden: „Antwort auf die Fragestellung hat die Kontroverse für mich keine gegeben“ [Nachinterview C Seg. 02]. Der Workshop habe widerspiegelt, wie die ANV als Organisationseinheit funktioniere, ausserdem habe eine gewisse Ernsthaftigkeit gefehlt [Nachinterview Seg. 04].

Abbildung 11: Gruppenspiegel C Team 2



Die Fragestellung wurde im Nachhinein als nicht ganz günstig beschrieben. Der Pol *pro Jüngere* sei nicht ausreichend vertreten und der Fall zu wenig konkret gewesen. Er sei zwar ideal zum Ausprobieren der Methode, jedoch nicht wirklich kontrovers gewesen [Nachinterview C Seg. 17].

Sechs Wochen nach dem Workshop war das Thema denn auch nicht weiterbearbeitet worden. Doch der Präsident fand, immerhin konnte die ANV-Ausschuss für das Thema zu sensibilisiert werden [Nachinterview Seg. 06]. Ausserdem ist in der Mitarbeitenden-Zeitschrift ein Artikel zum Thema *Jung und Alt* erschienen [Trainersupervision 00:17:41-9].

Bezüglich der CCI-Methode zeigten sich beide Teams im Gruppenspiegel zufrieden, 7 von 11 Personen gaben CCI sogar praktisch die Maximalnote (Abbildung 10 und Abbildung

11). Im Blitzlicht bekundeten in Team 1 alle Teilnehmenden ihre Zufriedenheit. Eine Person wertete den Perspektivenwechsel als wertvoll und sagte, man gehe wirklich das ganze Spektrum durch“ [Blitzlicht C Seg. 02]. Jemand anderes hat gemerkt, „teilweise bringe ich die gleichen Argumente oder die gleichen Begründungen zu einem Argument oder diametral“ [Blitzlicht C Seg. 04], und kam zum Schluss, „es ist dafür und dagegen [nur eine Position zu unterstützen]“. Die einzige negative Äusserung lautete, dass die Methode zeitintensiv ist [Blitzlicht C Seg. 01].

In Team 2 äusserten sich 4 Personen zufrieden. 3 Personen bezeichneten den Perspektivenwechsel als Kernelement, der zu einem besseren Bild über das Problem führt, und eine bessere Lösung ermöglicht. Jemand regte an, dass CCI wohl nur funktionieren kann, wenn nicht über harte Themen verhandelt wird, da CCI durch Offenlegung der Standpunkte die eigene Position schwächen könnte. Eine andere Person bemängelte, dass CCI das Ausgangsproblem nicht gelöst hat, sondern dieses „verwässert“ hat [Workshop-Dokumentation C].

Im Nachinterview wurde wiederum der Perspektivenwechsel als spannend hervorgehoben. Die Interviewpartnerin hatte festgestellt, dass ihre Haltung „innerlich ins Wanken“ gekommen ist [Nachinterview C Seg. 02]. Auch fand die Struktur von CCI Anklang, obwohl die strikte Limitierung als „Korsett“ empfunden wurde [Nachinterview C Seg. 02].

Laut Meinung der ANV-Leitung hatte CCI keine Auswirkungen auf die Art des Umgangs untereinander [Nachinterview C Seg. 10]. Es wurden auch keine neuen Entscheidungswege sichtbar, da der Workshop ein erstes „Beschnuppern“ sowie ein Kennenlernen der Stärken und Schwächen war [Nachinterview C Seg. 11]. Die beiden ANV-Vorsitzenden sagten, CCI wieder anwenden zu wollen, jedoch bei einer passenderen Fragestellung [Nachinterview C Seg. 12, 13]. Es schien ihnen auch sinnvoll andere ANV-Mitarbeitende auszubilden, weil solche „Moderations-Skills [...] sowie strukturiertes und zielorientiertes Arbeiten“ wichtig sind [Nachinterview Seg. 15].



## 5 Diskussion

Im Folgenden werden die drei Fälle einzeln bezüglich Fallbearbeitung und Aussagen zur Methode diskutiert. Anschliessend folgen ein Fazit und Gestaltungsvorschläge

### 5.1 *Fall A*

Nachfolgend werden die Ergebnisse fall- und methodenbezogen diskutiert. Daraus ergeben sich Implikationen für eine künftige Anwendung, und es lassen sich Schlüsse auf Lernprozesse durch CCI ziehen.

#### 5.1.1 *Fallbezogen*

Aus den Ergebnissen ist festzuhalten, dass Fall A nicht zufriedenstellend bearbeitet wurde. Grundsätzlich fehlte ihm die Ernsthaftigkeit, wie die Aussagen der Teilnehmenden zeigen. Der Fall entpuppt sich rückblickend als ungeeignet, denn wesentliche Bedingungen für eine konstruktive Kontroverse waren nicht erfüllt. Die geringe Wissensdiversität schien zum Zeitpunkt des Vorinterviews tragbar. Später offenbarten sich jedoch weitere Mängel. Es scheint keine Notwendigkeit einer Entscheidung bestanden zu haben; die entspannte und spielerische Atmosphäre im Workshop sowie die Tatsache, dass eine Einigung in der Wachstumsstrategie seit längerem aufgeschoben worden ist, lassen darauf schliessen. Offenbar hat sich die Geschäftsleitung mit dem Dilemma arrangiert. Hauptpunkt dürfte jedoch sein, dass eine Person (notabene der Interviewpartner im Vorinterview) seine Stelle gekündigt hatte und daran war, sich selbständig zu machen [Nachinterview C 00:41:28-4]. So fehlte ein gemeinsames Ziel, was den Fall zu Farce machte. Leider wurde dies im Vorinterview nicht mitgeteilt, sonst hätten Änderungen vorgenommen werden können.

Betrachtet man die Lösung, so ist diese jedoch durchaus brauchbar. Sie enthält die Leitwerte für eine Weiterentwicklung des Unternehmens. Es stellt sich letztlich die Frage, ob die Geschäftsleitung die Entwicklung der Organisation überhaupt aktiv vorantreiben möchte. Dies ist vordergründig zu verneinen. Deshalb ist festzuhalten, dass CCI die Rationalität einer Entscheidung nicht erhöhen konnte, sondern im Gegenteil eher verminderte. Diese Erkenntnis kontrastiert mit Aussagen der Geschäftsleitung, dass sie eine sehr offene Diskussionskultur pflegen. Offenbar befindet sich Organisation A in einer längeren Strategiefindungsphase, die erschwert wird durch unterschiedliche Bedürfnisse der beiden Grün-

dermitglieder und Hauptaktionäre. Da diese Situation zu vielschichtig ist, konnten keine greifbaren Fortschritte gemacht werden.

### 5.1.2 *Methodenbezogen*

Die Methode fand in Unternehmen A wenig positive Resonanz. Der Grund ist wohl, dass der Ansprechpartner hinsichtlich der Innovationsförderung keinen Nutzen sah, wie die wiederholt geäußerten Zweifel an CCI belegen. Als Unternehmer, der radikale (Produkt-) Innovationen umsetzt, hatte er ein anderes Innovationsverständnis. Seine Haltung scheint sich massgeblich auf die anderen Teilnehmenden ausgewirkt zu haben und verhinderte letztlich auch eine gewinnbringende Nutzung von CCI. Auch die anderen Teilnehmenden hatten aber unabhängig davon ihre Zweifel gegenüber CCI, wie verschiedene Aussagen (Kunden würden uns nicht ernst nehmen, Augenrollen etc.) zeigen. Die Fallauswahl erfolgte schliesslich über ein Geschäftsleitungsmitglied, das die Stelle gekündet hatte, führte zu einer falschen Fragestellung und liess die Methode ins Leere

Der Einwand, dass in der Integrationsphase mehr Unterstützung nötig wäre, ist berechtigt. CCI endet mit dem Konsens. Wie dieser umgesetzt wird, muss das Unternehmen selber entscheiden. Gerade im Fall von A, wäre hier eine Unterstützung nötig gewesen. Diese kann jedoch eine Methode nicht leisten. Dazu bräuchte es einen Berater, der den Prozess begleitet. Aufgrund der Ausgangslage, dass nicht das Unternehmen mit einem Problem an die Forschung getreten ist, sondern umgekehrt und dass nicht alle Workshop-Teilnehmenden an der Umsetzung des Konsenses interessiert waren, ist es nur folgerichtig, dass der Konsens weggelegt wurde. Der Grund dafür ist jedoch nicht bei CCI zu suchen, sondern bei der fehlenden Bereitschaft der Akteure, eine Lösung umzusetzen.

### 5.1.3 *Organisationales Lernen*

CCI löste keine Lernprozesse aus. Der Kontroverse fehlte unterschiedliches Wissen, weshalb der Perspektivenwechsel keine neuen Erkenntnisse brachte. CCI als trivial bezeichnet wurde. Unternehmen A hatte sich ein nützliches Tool zur Unterstützung seiner Projekte gewünscht (einschleifiges Lernen). Das CCI-Format konnte die Erwartungen jedoch nicht erfüllen, da es nicht mit dem Kerngeschäft des Unternehmens in Verbindung gebracht werden konnte und als psychologische Methode bei Ingenieuren Misstrauen weckte.

Auf ein Zweischleifenlernen liess sich das Unternehmen nicht ein, um die grundlegenden

Themen zu diskutieren, welche sich in der Vor- und Nachbereitung offenbarten (unterschiedliche Auffassungen über das Kernbusiness, unterschiedliche Entwicklungsbedürfnisse der Unternehmensgründer). Es scheint als sei die Methode vorgeführt worden, um dem eigentlichen Thema auszuweichen. Das entspricht gemäss Konzept der Handlungstheorien einem Modell-1-Typ (Argyris & Schön, 1978). Es ist jedoch durchaus denkbar, dass das Thema nicht ganz vom Tisch ist. Der Workshop könnte der Person, die einen Entwicklungsschritt wünscht, neue Hinweise geben, wie sie weiterfahren muss, um das Anliegen mehrheitsfähig zu machen. In diesem Fall stünde das Unternehmen vor dem Schritt eines (verborgenen und taktisch geplanten) Zweiseifenlernprozesses zur Handhabung des Flexibilitätssdilemmas. Es wäre deshalb spannend, die künftigen Entwicklungsschritte von Unternehmen A zu beobachten, um später Rückschlüsse zu ziehen.

## 5.2 *Fall B*

Auch für Unternehmen B werden die Ergebnisse fall- und methodenbezogen diskutiert, um Implikationen für CCI-Workshops und Bezüge zu Organisationalem Lernen herzustellen.

### 5.2.1 *Fallbezogen*

Bei Unternehmen B wurde ein konkreter Fall bearbeitet, der anschliessend weitergeführt und schliesslich in einer Lösung mündete. Er war zum Zeitpunkt der Kontroverse sehr aktuell, was sich günstig auf die Weiterentwicklung auswirkte. Das erste Ergebnis (Konsens), das Aufbrechen einer weiteren Diskussion und die (vorläufige) verbindliche Lösung zeigen, dass CCI in einem grösseren Prozess verstanden werden muss. Für die Lösung einer Kontroverse genügte der Workshop nicht. Doch innerhalb des Lösungswegs bedeutete er einen wichtigen Meilenstein, da er das Problem von allen Seiten beleuchtete. Die Weiterführung der Lösungsfindung war umso notwendiger, da der Konsens für den Tester Nachteile bringt.

Die Lösung wurde auf eine bestimmte Zeit festgesetzt, was bei einem organisationalen Dilemma vernünftig ist, denn aufgrund sich verändernder Umstände muss davon ausgegangen werden, dass sich später eine Anpassung aufdrängt. Ob das Finden der Lösung CCI alleine CCI zuzuschreiben ist, muss bezweifelt werden. Das Problem wäre irgendwann auch ohne CCI-Workshop gelöst worden. Im Vergleich mit einer konventionellen Lösungsart (oder mit Abwarten und Aussitzen) darf jedoch behauptet werden, dass die aktuelle Lösung

besser elaboriert und abgewogen ist. Im Fall von B hat CCI die Rationalität der Entscheidung erhöht, denn die Ausgangslage wurde offengelegt, und es wurde offensichtlich, dass das Team gewinnt, wenn es die Autonomie des Testers kürzt und ihn integriert. Der Verantwortliche war sich ausserdem bewusst, dass er den Tester unterstützen muss, damit dieser mit der Lösung klarkommt.

Fall B scheint sich im Grenzbereich zwischen sachlicher Kontroverse und persönlichem Konflikt zu bewegen. Der Konflikt wurde erst im Workshop auf Teamebene greifbar. Der Scrum Master hat sich neben einer Lösung auf Fallebene auch um die Konfliktlösung bemüht und bereits mit der Entwicklerin geredet.

Abschliessend ist zu bemerken, dass nebst dem Fall das Kennen lernen der Methode im Zentrum stand, was zur methodischen Diskussion überführt.

### 5.2.2 *Methodenbezogen*

Die CCI-Methode fand bei Unternehmen B guten Anklang, was u.a. die positiven Meldungen zum Perspektivenwechsel bezeugen. Die positive Grundhaltung des Teams dürfte zu einem nicht unwesentlichen Teil auf das Commitment des Managements gegenüber CCI zuzuschreiben sein. Aufgrund von Aussagen ist davon auszugehen, dass der Enthusiasmus gegenüber CCI anfänglich nicht besonders gross war. Weil aber alle wussten, dass der IT-Leiter ernsthaft beabsichtigt, CCI flächendeckend einzuführen, liessen sie sich darauf ein und verhielten sich neutral.

Die Erwähnung, dass eine Person im Workshop plötzlich viel aktiver mitdiskutiert hat, ist ein Hinweis darauf, dass Partizipation gefördert wird. Besonders in kleinen Teams kann sich niemand zurücknehmen, denn alle werden in die Bearbeitung des Problems eingebunden.

Die Anmerkung des Scrum Masters, CCI sei etwas kopflastig, könnte auf die sture Einhaltung des Zeitplanes zurückzuführen sein. Es ist deshalb nötig, dass CCI situativ angepasst wird, damit sie den Workshop nicht einengt.

Dass sich einige nicht angesprochen fühlten und passiv verhielten, zeigt die Bedeutung der richtigen Teilnehmerwahl. Damit ein Fall ernsthaft diskutiert wird, muss er von den Direkt-Involvierten bearbeitet werden. Trotzdem scheint es nötig gewesen zu sein, dass das gesamte Team eine Lösung erarbeitet, da es demokratisch entscheidet und die Lösung akzeptieren muss. Das Abwägen der Betroffenen kann also zu einer Herausforderung werden. Falls sich die Gruppenzusammensetzung als ungünstig erweist, muss deshalb auch während

des Workshops eingegriffen werden.

### 5.2.3 *Organisationales Lernen*

Die Lösung des Falles entspricht einem sehr konkreten Resultat und ist deshalb als einschleifiges Lernen zu betrachten. Die Leitziele blieben bestehen; die Strategie wurde so angepasst, dass die Zeit des Testers im Sprint verplant wird. Diese Lernebene ist sinnvoll, denn das Team brauchte eine konkrete Lösung in einem konkreten Fall.

Mit dem Streit ist eine weitere Ebene aufgebrochen. Eine Konfliktlösung wird neue Aspekte zutage bringen, welche unter Umständen ein Umdenken auf Zielebene erfordern. Wenn der Konflikt z.B. ein exemplarisches Beispiel ist, dass Wertschätzung im Team zu wenig kommuniziert wird, muss es, um effizient zu bleiben, auch diesem Aspekt Rechnung tragen und könnte seine Leitwerte anpassen. Dies entspräche dem Übergang zu Zweischleifenlernen.

In Unternehmen B wurde CCI in einem Rahmen der Organisationsentwicklung eingesetzt, wie das Prozessinterview zeigt. Das scheint die Implementierung beflügelt zu haben. So konnten Teamleiter einfacher für die Durchführung der Workshops gewonnen werden. Im Rahmen des Wandels ist CCI jedoch als eine Methode unter vielen zu betrachten. Sie ist aber erfolversprechend, weil sie bei konkreten Themen in den Teams ansetzt und dort mit Partizipation und rationalem Argumentieren eine Haltung der Mitarbeitenden unterstützt, welche in der neuen Organisation erwünscht sind. In den Termen des organisationalen Lernens bedeutet das, dass CCI einen Fall mit einem Lernprozess unterer Stufe gelöst, jedoch gleichzeitig durch die Art der Problemlösung einen Lernprozess auf höherer Stufe unterstützt hat.

## 5.3 *Fall C*

Die Diskussion von Fallstudie C hat dieselbe Struktur wie die Fälle A und B: Zuerst werden die Ergebnisse fall- und methodenbezogen diskutiert, dann folgen Implikationen für weitere Anwendungen und Schlüsse auf Organisationales Lernen.

### 5.3.1 *Fallbezogen*

In Fall C wurde keine neue Lösung gefunden, dafür die alte bestätigt (Entscheidung von Fall zu Fall). Die Rückbesinnung auf die eigenen Werte kann als positives Resultat gewertet

werden, weil sie zeigt, dass die Werte noch gelten. Offenbar war der Ausschuss mit der momentanen Praxis zufrieden. Durch CCI ist sie wieder in Erinnerung gerufen und gefestigt worden.

Interessant ist jedoch der Punkt, dass v.a. der ANV-Präsident eine neue Lösung wollte und sich mit der Bestätigung der bisherigen nicht zufrieden gab. Warum ihm diese nicht genügt, kann nicht ergründet werden, es irritiert aber auf den ersten Blick, da sie sinnvoll zu sein scheint. Es könnte sein, dass er sich an der fehlenden Ernsthaftigkeit gestört hat, weil diese zeigte, dass die Leute nicht am (ihm wichtigen) Thema interessiert sind. Das zeigt, dass das Kriterium eines Lösungsbedarfs nur aus Sicht des ANV-Präsidenten, aber nicht aus Sicht seiner Leute erfüllt war.

Die Thematisierung von Jung und Alt in der Mitarbeitenden-Zeitschrift zeigt jedoch, dass der Präsident das Thema fortsetzt. Auch wenn keine neue Lösung entstanden ist, könnte sich CCI später als Entscheidungsvorbereitung nützlich erweisen, weil es durch das Abwägen von Positionen ein tieferes Verständnis der Kontroverse ermöglichte.

Interessant ist die Aussage des ANV-Präsidenten, dass ihm der Workshop gezeigt habe, wie die ANV funktioniere. Er könnte damit gemeint haben, dass die ANV-Vertreter überall mitdiskutieren wollen, er dies aber nur dort zulassen kann, wo sie ihre Mitarbeitenden vertreten (wie er im Prozessinterview [Seg. 14] angedeutet hat). Bei Führungs- und Ausführungsthemen entscheidet jedoch das Präsidium. Ob nun die Haltung bei Entlassungen demokratisch oder durch den Präsidenten entschieden werden soll, ist somit eine kontroverse Frage. Unter diesen Umständen ist die Unzufriedenheit des Präsidenten auf ein grundlegendes Spannungsfeld der Mitsprache innerhalb der ANV zurückzuführen.

Aus Implementierungssicht zeigt auch Fallstudie C exemplarisch, dass ein Fall nicht produktiv bearbeitet werden kann, wenn die Voraussetzungen nicht gewährleistet sind. Weil die Mehrheit keine neue Lösung wollte, wurde auch keine gefunden.

### 5.3.2 *Methodenbezogen*

Obwohl bei der ANV mehr oder weniger ernsthaft an der Lösung einer Kontroverse gearbeitet wurde, wird aus dem Blitzlicht (die Leute äusserten sich ausschliesslich zur Methode) und fehlenden Ernsthaftigkeit klar, dass für die Mehrheit der Teilnehmenden das Kennen lernen und Austesten der Methode im Zentrum des Interesses stand. Deshalb war das Ganze für viele erst einmal ein unterhaltsames Spiel (umso mehr, als sie nicht entscheiden

konnten, ob sie mit CCI arbeiten wollen oder nicht). Immerhin hat CCI den Test bestanden und erhielt ein gutes Feedback. Einer weiteren Anwendung steht somit nichts im Weg.

Die Aussage, dass CCI die eigene Position schwächen kann, trifft bei fehlenden gemeinsamen Zielen zu. Dies weist auf eben die Notwendigkeit von übergeordneten Zielen hin. Im Fall von ANV und dem Arbeitgeber sind diese zwar vorhanden, aber nicht auf den ersten Blick ersichtlich (siehe 4.3.2). Schlussfolgerung ist, dass es bei der Planung einer CCI gelingen muss, die gemeinsamen Ziele zu adressieren. Wenn das nicht gelingt, fehlt die Bereitschaft zu einer Lösung.

Die beiden Bemerkungen, dass CCI zeitintensiv sei und dass die zeitliche Limitierung als Korsett empfunden wurde, verlangen nach Lockerung des Ablaufes. Es ist zu sagen, dass die zeitliche Regelung im Falle der erstmaligen Implementierung sinnvoll war, weil sie für die Trainer eine Richtlinie bedeutete. Für künftige Anwendungen sollte CCI jedoch weniger als standardisierte Methode, denn als adaptierbares Modell verwendet werden, das eher eine bestimmte Geisteshaltung fördert, als die Leute in ein vorgegebenes Schema drängt. Der Moderator kann dann CCI je nach Bedarf flexibel einsetzen. Da Methode bei der ANV im Zentrum des Interesses stand, zog sie viel Aufmerksamkeit auf sich. In echten Fällen soll das freilich nicht geschehen, denn dort sollen sich die Teilnehmenden mit dem Fall beschäftigen und dabei von CCI diskret gelenkt werden.

### 5.3.3 *Organisationales Lernen*

Fall C ist ein Beispiel für Einschleifenlernen, das die aktuelle Strategie guthiess und bestätigte. Die einzige Erkenntnis ist, dass sich die alte Praxis bewährt. Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass sich die ANV zwei grundsätzlichen Themen stellen muss.

Der eine ist die Frage der Mitspracheansprüche innerhalb der ANV. Hier scheint eine Grundsatzdiskussion über demokratisches vs. autonomes Entscheiden im Führungsausschuss angebracht. Momentan will das der Präsident nicht ansprechen (er wollte es zumindest nicht als CCI-Fall wählen), weil er sonst viel Wirbel auslösen würde. Doch für ein effizientes Funktionieren und somit für eine Stärkung der ANV ist die Klärung dieses Thema unausweichlich. Es braucht zwar einen Effort, doch dieser wird sich später auszahlen. Die Klärung des Themas ist eine Art von Lernen auf höherer Ebene zur Überprüfung (und wahrscheinlich Veränderung) der Leitziele.

Zweischleifenlernen ist ausserdem auch an der Stelle notwendig, wo gemeinsame Ziele

nicht erkannt werden. Dies wird in der Dualität zwischen ANV und Arbeitgeber ersichtlich. Wie angesprochen kann durch Sichtbarmachen der Zielabhängigkeit die gesamte Sozialpartnerschaft gestärkt werden, was für das Unternehmen sehr vorteilhaft ist (siehe 4.3.2). Gerade hier ist Perspektivenwechseln ein nützliches Element, und deshalb würde sich CCI hervorragend eignen, um das Verständnis zwischen den Sozialpartnern zu fördern.

Allgemein ist in Fall C zu erkennen, dass CCI mehrheitlich für ein Lernen auf höherer Stufe eingesetzt werden könnte. Das mag daran liegen, dass es bei Fall C Modell-1-Mechanismen existieren (Nicht-Ansprechen des Mitspracherechts im AVN-Ausschuss; Nicht-Reflektieren der gemeinsamen Ziele mit dem Sozialpartner), die mit CCI durchbrochen werden könnten.

#### 5.4 *Fazit*

Aus Fallsicht ist in Bezug auf die Ergebnisse zu erkennen, dass drei konkrete Themen bearbeitet wurden. In Fall A wurde die (strategisch relevante) Entscheidung trotz Lösung aufgeschoben. In Fall B wurde eine konkrete Lösung umgesetzt. Fall C wurde die bestehende Lösung bestätigt. Das Thema war jedoch nur für eine Person relevant, und die anderen engagierten sich mehr oder weniger. Bei allen Kontroversen waren jedoch gewisse Bedingungen (z.B. Notwendigkeit einer Entscheidung) nicht erfüllt und allgemein ist aufgefallen, dass sich nicht alle Teilnehmenden gleichermaßen auf den Workshop einliessen.

Die Resultate aus den Workshops A und C lassen keine Entscheidungen erkennen, die in einer Lösungsumsetzung münden. In Fall B wurde hingegen eine Entscheidung getroffen. Für alle Fälle gilt hingegen, dass die Bedingungen für einen künftigen Entscheid verbessert worden sind (was die Entscheidungen nicht zwingend gewährleistet). Bei Unternehmen B zeigt sich ausserdem, dass CCI nebst der eigentlichen Entscheidung auch einen Nutzen für die Organisationsentwicklung hat.

Daneben gilt es die Resultate in Bezug auf die Nutzung der Methode CCI zu beachten. Nebst der Fallbearbeitung war ja ein mindestens ebenso wichtiges Ziel, die Methode kennen zu lernen und zu erleben. Hier zeichnet sich in Fall B (Change) und eventuell auch in Fall C (ANV) ab, dass die Organisation die Methode weiter anwenden wird. Es ist demzufolge möglich, dass CCI als Methode in den beiden Organisationen verankert wird.

Aus diesen Ergebnissen kann gefolgert werden, dass CCI nur eine Entscheidung befördert hat und dass die Methode noch nicht in den Unternehmen verankert worden ist, dass



es allerdings Hinweise einer Weiterführung gibt. Dieses Fazit entspricht ungefähr den Resultaten in den anderen sechs Workshops.

Zum aktuellen Zeitpunkt lautet die Schlussfolgerung, dass die Organisationen nur in sehr geringem Masse und auf niedriger Stufe gelernt haben.

Zu dieser nicht sehr rosigen Bilanz sind jedoch Ergänzungen nötig. Einerseits kann aufgrund der Themen in Unternehmen A (Strategie) und C (Haltung) keine schnelle Entscheidung erwartet werden. Andererseits liegen zurzeit noch nicht alle Ergebnisse vor, weil das Projekt noch am Laufen ist. Die ausstehenden Schlussinterviews könnten weitere Erkenntnisse liefern. Besonders in Fall B besteht nämlich von Managementseite ein echtes Interesse an der Weiterführung von CCI. Weitere Workshops sind geplant und es gibt Anzeichen, dass B die Methode in der Organisation verankern will.

Drittens konnten nur Fälle bearbeitet werden, bei denen gewisse Grundvoraussetzungen nicht erfüllt waren. Es scheint, als ob die Unternehmen nicht zulassen, dass ernsthafte Fälle gelöst werden und stattdessen „Als-Ob-Fälle“ lieferten, wo recht realistisch die Methode ausprobiert werden konnte. Das Vorenthalten von ernsthaften Fällen lässt vermuten, wie Organisationen funktionieren. Offenbar hatten die Verantwortlichen (alle waren in einer Führungsposition) kein Interesse, Entscheidungsprozesse mit CCI zu rationalisieren, weil sie dadurch ihre Macht dem Schicksal der Mehrheit überlassen und ihren mikropolitischen Vorteil aus der Hand gegeben hätten. Das bedeutet, dass Organisationen erstens nicht rational funktionieren (siehe dazu Dilemmata und Paradoxa in Kapitel 0) und dass die Entscheidungsträger zweitens diese Irrationalität nicht aufgeben wollen. Deshalb stellt sich immer die Frage, ob und wann CCI eine Entscheidung rationalisiert werden soll. Wenn innerbetriebliche Kontroversen und Konflikte zu einem grossen Teil implizit sind, wie Fall A zeigt, findet auch Lernen versteckt statt. Denn Entscheidungen wurden bei A umgangen, indem der Entscheidungszwang negiert wurde. Somit konnte das Thema vertagt werden, bis der Zeitpunkt günstig sein wird, es erneut zu besprechen.

Schliesslich ist zu erwähnen, dass Lernprozesse langsam geschehen, weil Einigungen in Entscheidungen Zeit brauchen (gerade bei Fällen wie A und C). Deshalb ist es unrealistisch handfeste und langfristig tragfähige Resultate zu erwarten, wenn eine Methode erstmals implementiert wird, da das Anwenden ein grosses Augenmerk erhält. Wenn man CCI jedoch in einem längeren Lernprozess betrachtet, könnte sie mit dem Kernstück des Perspek-

tivenwechsels einen wichtigen Schritt zum systematischen Abwägen von Positionen bilden, der (wenn erwünscht) die Rationalität einer Entscheidung erhöht. Die Entscheidung ist am Ende nicht nur auf CCI zurückzuführen, sondern auf alle die kleinen Schritte, unter welchen CCI einer war.

Hinsichtlich der Lernebenen fällt auf, es sich bei allen drei Fällen um konkrete Probleme handelte, die auf einer korrektiven der Ebene (Einschleifenlernen) angegangen wurden (Strategie festlegen, Tester integrieren, Haltung erarbeiten). Überall gab der Workshop Hinweise, dass Lernen auf einer höheren Stufe angebracht wäre (unterschiedliche Bedürfnisse, organisationaler Change, Rollenklärung), um die Effizienz der Abteilung zu erhöhen. Dies bestätigt die These, dass CCI vor allem Lernen auf einer höheren Lernebene unterstützt. Die Begründung ist, dass die Grundwerte CCI eine Modell-2-Haltung unterstützen (Argyris & Schön, 1978, Absatz 2.1.5). Daraus kann gefolgert werden, dass CCI als Tool für konkrete operative Fragestellungen ist CCI zwar nützlich ist, der Vorteil jedoch darin liegt, dass sich handfeste Probleme auf eine Weise bearbeiten lassen, die ein expansives Lernen begünstigen. Diese Doppelschichtigkeit wurde in Fall B geschickt genutzt. Dort hat CCI als Methode zur Lösung eines konkreten Problems gleichzeitig die Partizipation und Rationalität gefördert, was dem übergeordneten Ziel der neuen Organisation dient.

Bezüglich des Ablaufes von CCI zeigen Rückmeldungen der Teilnehmenden, dass die Methode besser auf die einzelnen Situationen angepasst werden muss. Insbesondere die Integrationsphase scheint ausbauwürdig. Für eine konkrete Lösungsumsetzung könnte hingegen auch mit einer anderen Methode gearbeitet werden (z.B. Szenariotechnik). Allgemein muss CCI eine adaptierbare Methode werden, die flexibel eingesetzt werden kann. Dies erfordert hauptsächlich eine Methodenkompetenz des Moderators, welche durch Übung und Anwendung aufgebaut werden kann.

Hinsichtlich des Forschungsdesigns scheint das Fallstudienformat eine sehr nützliche Vorgehensweise, das die Fälle sehr praxisnah und gut dokumentiert aufbereiten konnte. Das Implementierungsverfahren war aufwändig, dafür konnte damit in den Unternehmen Vertrauen aufgebaut werden, was für die Implementierung sehr nützlich und auch nötig

war, damit Fälle gefunden wurden, die einigermaßen relevant waren. Deshalb kann aus methodischer Sicht geschlossen werden, dass der qualitative Zugang zum Feld nebst der gestiegenen Akzeptanz vor allem eine grössere Reichhaltigkeit der Daten gebracht hat.

In der Vorgehensweise hätte gegenüber dem Ansatz der Kontextanalyse die Alternative bestanden, Teams in Verhaltensweisen wie rationalem Argumentieren und elaboriertem Hinterfragen (Kapitel 2.2.2) zu schulen. Dieser Ansatz wurde bewusst nicht verfolgt, da CCI als Methode erprobt werden sollte, die keiner grösseren Einführung bedarf. Die Kontextanalyse hat sich bewährt, da sie die Kernthemen herausarbeiten konnte. Es hat sich aber gezeigt, dass die Kontextanalyse vom Umfang her gekürzt werden kann.

Der Ansatz der Dialektik (Clark et al., 1987) war günstig, denn mit der Fokussierung auf dialektische Themen wurden sehr effizient die Kernthemen einer Organisation adressiert. Dass diese in zwei Fällen Teilaspekt eines organisationalen Dilemmas sind, zeigt, dass die Dilemmata und Paradoxa die Führung von Organisationen immer wieder vor Herausforderungen stellen und so eine Quelle für organisationale Lernanstösse sein können. Gerade in Fall A ist der Ansatz der Dilemmata und Paradoxien der Funktionsweise von Unternehmen ein Stück nähergekommen. Vor dem Hintergrund der Theorie (Kapitel 0.) wird verständlich, warum der Geschäftsführer keine Rationalisierung des Problems wollte.

Eine Schwierigkeit war, CCI von aussen in den Unternehmen zu etablieren. Hier gab es immer wieder Hürden, und zwei der fünf Projektpartner sind sogar ausgestiegen. Es wäre wohl ergiebiger gewesen, mehrheitlich auf organisationsinterne Multiplikatoren zu setzen und über Schlüsselpersonen wie HR- und Projektmanager zu versuchen, an echte Fälle zu gelangen. Diese hätten wahrscheinlich über ihre Kontakte mehr Akzeptanz erzeugt und so auch mehr Fälle erschliessen können. Es ist nämlich anzumerken, dass 9 bearbeitete Fälle eher eine kleine Anzahl bedeuten, wenn man diese Zahl in Relation mit dem Aufwand bringt, der betrieben worden ist. Auch hier zeigt sich, wie Organisationen lernen. Gegen aussen gibt man sich verschlossen und öffnet sich auch dann nicht, wenn der Lernbedarf offensichtlich wird (Fall A). Umgekehrt steigt die Wahrscheinlichkeit, dass tragbare Lösungen erarbeitet werden mit dem Commitment des Managements, wie Fall B deutlich zeigt. Es könnte deshalb gefolgert werden, dass mittels einer anderen Forschungsstrategie möglicherweise mehr Fälle hätten bearbeitet und genauere Schlüsse gezogen werden können. Insofern wird die Validität durch die nicht ganz ernsthaften Fälle etwas eingeschränkt.

Es muss daher darauf hingewiesen werden, dass bei der Vorbereitung, Einbettung und Auflösung des Workshops achtsam vorgegangen werden muss. Dies ist im Projekt bis auf einen Fall gut gelungen. Bei Unternehmen A gab es jedoch eine Verwirrung, welcher Ansprechpartner zuständig für das Festsetzen des Falles ist. Mit weiteren Abklärungen hätte hier die Nichtbereitschaft über Fall A zu diskutieren erkannt und ein anderer Fall gewählt werden können.

### 5.5 *Resümee und Ausblick*

In den Fallstudien sind drei nicht vollends adäquate Fälle auf eine Weise bearbeitet worden, die eher zu Entscheidungsvorbereitungen als zu konkreten Ergebnissen führten, weshalb noch kaum Lernprozesse umgesetzt wurden. Die Methode fand auf verschiedenen Ebenen Anklang, wobei mehrheitlich der Perspektivenwechsel als Kernelement hervorgehoben wurde, sie konnte hingegen nicht in Unternehmen verankert werden. Allerdings liegen noch nicht alle Daten vor. Und zudem gibt es erste Hinweise, dass CCI als Methode im Repertoire eines Unternehmens verankert wird. Mögliche Ansätze für Organisationales Lernen sind deshalb erst vage erkennbar geworden. Auffällig ist, dass CCI in derjenigen Organisation am erfolgreichsten umgesetzt wurde, wo die Methode in einem grösseren Organisationsentwicklungsprozess eingebunden war und das Management an der Methode Interesse zeigte.

Die Implementierung hatte einen hohen Praxisbezug. CCI ist fortan in den Unternehmen einsetzbar und bringt somit einen grossen praktischen Nutzen (sofern gewünscht). Dabei müssen Moderatoren die Fertigkeit besitzen, die Methode flexibel an die jeweilige Situation anzupassen.

Aus methodischer Sicht hat sich das Fallstudiendesign gut bewährt, weil kontextnah und reichhaltige Daten erschlossen wurden. Für die weitere Forschung ist es wünschenswert, dass echte Fälle untersucht werden können, damit ergründet werden kann, ob diese mit der Konstruktiven Kontroverse produktiv bearbeitet werden können und wie Organisationen genau lernen. Erst so kann sich zeigen, ob sich die Methode als Organisationsentwicklungsmethode eignet.

## 6 Literatur

- Aldrich, H. E. 2008. *Organizations and environments*. New York: Prentice Hall.
- Anderson, L. (1997). Argyris and Schon's theory on congruence and learning. Zugriff am 11. Juli 2012 unter <http://www.aral.com.au/resources/argyris.html>
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22, 1123–1137.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Argyris, C. & Schön, D.A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method and practice*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Argyris, C. (1980). *Inner contradictions of rigorous research*. New York: Academic Press.
- Argyris, C. (1982). Reasoning, learning, and action: Individual and organizational. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1985). *Strategy, change and defensive routines*. Boston, MA: Pitman.
- Argyris, C. (1990). Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning. Needham, MA: Allen Bacon.
- Argyris, C. (1993). *Knowledge for action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1998). Teaching smart people how to learn. In *Harvard Business review on knowledge management* (S. 81-108). Boston, MA: Harvard Business Review Paperback.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985). *Action science: Concepts, methods, and skills for research and intervention*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arrow, K. (1962). The economic implications of learning by doing. *Review of Economic Studies*, 29, 155-173.
- Arthur, J.B. & Aiman-Smith, L. (2001). Gainsharing and organizational learning: An analysis of employee suggestions over time. *Academy of Management Journal*, 44, 737-754.
- Bapuji, H. & Crossan, M. (2004). From questions to answers: Reviewing organizational learning research. *Management Learning*, 35, 397-417.
- Berlyne, D. (1966). Notes on intrinsic motivation and intrinsic reward in relation to instruction. In J. Bruner (Ed.), *Learning about learning* (Cooperative Research

- Monograph No. 15). Washington, DC: U.S. Department of Health, Education, and Welfare, Office of Education.
- Bolman & Deal, (1997). *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Chen, Y.F., Tjosvold, D. & Su, F. (2005). Goal interdependence for working across cultural boundaries: Chinese employees with foreign managers. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 429-447.
- Chiva, R. & Alegre, J. (2009). Organizational learning capability and job satisfaction: An empirical assessment in the ceramic tile industry. *British Journal of Management*, 20, 323-340.
- Clark, K., Hayes, R. & Lorenz, C. (1987). *The uneasy alliance: Managing the productivity-technology dilemma*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Colson, W. (1968). *Self-disclosure as a function of social approval*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Howard University, Washington, DC.
- Cyert, R. & March, J.G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NY: Prentice Hall.
- Darling, M., Parry, C. & Moore, J. (2005). Learning in the thick of it. *Harvard Business Review*, 83, 84-93.
- De Dreu, C.K.W. & Gelfand, M.J. (2008). Conflicts in the workplace: Sources, functions, and dynamics across multiple levels of analysis. In C.K.W. De Dreu & M.J. Gelfand (Eds.), *The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (S. 3-54). New York/London: Lawrence Earlbaum Associates.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. Coleman & E.C. Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution. Theory and Practice* (S. 23-42). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P.T. Coleman & E.C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (pp. 23-42). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dick, M. (2005). Organisationales Lernen. In F. Rauner (Hrsg.), *Handbuch der Berufsbildungsforschung* (S. 299-307). Bielefeld: Bertelsmann.
- Dogson, M. (1991). Technology learning, technology strategy and competitive pressures.

- British Journal of Management*, 2, 133-149.
- Dick, M. (2012). *Die integrierte Fallstudie*. Arbeitspapier.
- Dogson, M. (1993). Organizational learning: A review of some literatures. *Organizational Studies*, 14, 375-394.
- Edmondson, A. & Moingeon, B. (1999). Learning, trust and organizational change. In M. Easterby-Smith, L. Araujo & J. Burgoyne (Eds.), *Organizational learning and the learning organization: Developments in theory and practice* (pp. 157-175). London: Sage.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10, 803-813.
- Flanagan, J.C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51, 327-358.
- Flavell, J. (1968). The development of role-taking and communication skills in children. New York: Wiley.
- Flick, U. (2005). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Freud, S. (1961). Civilization and its discontents. In J. Strachey (Ed.), *The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud* (Vol. 21). London: Hogart Press.
- Garratt, R. (1987). The learning organization: And the need for directors who think. London: Fontana/Collins.
- Glaser, B. & Strauss, A.L. (1998). Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung. Bern: Huber.
- Gomez, P.J., Lorente, J.C. & Cabrera, R.V. (2005). Organizational learning capability: A proposal for measurement. *Journal of Business Research*, 58, 715-725.
- Gruber, H.E. (2006). Creativity and conflict resolution: The role of point of view. In M. Deutsch & P.T. Coleman (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and practice* (S. 391-401). San Francisco: Jossey-Bass.
- Hampden-Turner, C. (1994). *Charting the corporate mind. From dilemma to strategy*. Oxford: Blackwell.
- Hughes, P. & Brecht, G. (1978). *Die Scheinwelt des Paradoxons*. Braunschweig: Vieweg.
- Janis, I. (1982). Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes. Boston: Houghton-Mifflin.
- Johnson, D. W. & Johnson, R. (1979). Conflict in the classroom: Constructive controversy

- and learning. *Review of Educational Research*, 49, 51-61.
- Johnson, D. W. (1971). Role reversal: A summary and review of the research. *International Journal of Group Tensions*, 1, 318-334.
- Johnson, D. W., Johnson, R. & Smith, K. (2000). Constructive controversy: The educative power of intellectual conflict. *Change*, 32, 28-37.
- Johnson, D.W. & Johnson, F. (2009). *Joining together: Group theory and group skills* (10th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Johnson, D.W. & Johnson, R. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*. Edina, MN: Interaction Book Company.
- Johnson, D.W. & Johnson, R. (2007). *Creative constructive controversy: Intellectual challenge in the classroom* (4th ed.). Edina, MN: Interaction Book Company.
- Johnson, D.W. & Johnson, R.T. (2009). Energizing Learning: The Instructional Power of Conflict. *Educational Researcher*, 38, 37-51.
- Johnson, D.W. (2003). Social interdependence: The interrelationships among theory, research, and practice. *American Psychologist*, 58, 931-945.
- Johnson, D.W. (2009). *Reaching out: Interpersonal effectiveness and selfactualization* (10th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Johnson, D.W., Johnson, R.T. & Tjosvold, D. (2006). Constructive controversy. In M. Deutsch, P. Coleman & E.C. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution. Theory and practice* (S. 69-91). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kohlberg, L. (1969). Stage and sequence: The cognitive-developmental approach to socialization. In D. Goslin (Ed.), *Handbook of socialization theory and research* (S. 347-480). Chicago: Rand McNally.
- Kühl, S. (1995). *Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien*. Frankfurt/New York: Campus.
- Levinthal, D. (1997). Adaptation on rugged landscapes. *Management Science*, 43, 934-950.
- Maier, N. (1970). *Problem solving and creativity in individuals and groups*. Belmont, CA: Brooks/Cole.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Masuch, M. (1986). The planning paradox. In F. Greyer & Van der Louwen, J. (Eds.),



- Sociocybernetic paradoxes* (S. 89-99). London: Sage.
- Mugny, G. & Doise, W. (1978). Socio-cognitive conflict and structure of individual and collective performances. *European Journal of Social Psychology*, 8, 181-192.
- Müller-Stewens, G. & Fontin, M. (1997). *Dilemmata in der Führungsaufgabe. Ein Ansatz zur Erschliessung neuer Handlungspotentiale*. Stuttgart: Schäfer.
- Nasim, S. & Sushil (2011). Revisiting organizational change: Exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, 11, 185-206.
- Neuberger, O. (2000): Dilemmata und Paradoxa im Managementprozess. Grenzen der Entscheidungsrationalität. In G. Schreyögg (Hrsg.), *Funktionswandel im Management: Wege jenseits der Ordnung* (S. 173-219). Berlin: Duncker & Humblot.
- Neuberger, O. (2002): *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Örtenblad, A. (2004). The learning organization: Towards an integrated model. *The Learning Organization*, 11, 129-144.
- Pedler, M., Boydell, T. & Burgoyne, J. (1989). Towards the learning company. *Management Education and Development*, 20, 41-50.
- Piaget, J. (1948). *The moral judgment of the child*. Glencoe, IL: Free Press.
- Pisano, G.P., Bohmer, R.M.J. & Edmonson, A.C. (2001). Organizational differences in rates of learning: Evidence from the adoption of minimally invasive cardiac surgery. *Management Science* 47, 752-768.
- Probst, G.J.B. & Büchel, B. (1994). *Organisationales Lernen*. Wiesbaden: Gabler.
- Probst, P., Schröer, H. & Kutschera, F. (1989). Paradox. In J. Ritter & K. Gründer (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Philosophie* (S. 81-97). Basel: Schwabe.
- Rosenberg, N. (1976). *Perspectives on technology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sadler-Smith, E., Spicer D.P. & Chaston, I. (2001). Learning orientations and growth in smaller firms. *Long Range Planning* 34, 139-158.
- Schreyögg, G. (1991). Der Managementprozess – neu gesehen. In W. Staehle & J. Sydow (Hrsg.), *Managementforschung 1* (S. 225-289). Berlin/New York: De Gruyter.
- Schreyögg, G. (2000). *Organisation - Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Gabler.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of learning organization*. London:

Random House.

- Shipton, H. (2006). Cohesion or confusion? Towards a typology for organizational learning research. *International Journal of Management Reviews*, 8, 233-252.
- Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2, 125-134.
- Smedslund, J. (1966). Les origines social de la decentration [The social origins of decentration]. In F. Bresson & M. de Montmollin (Eds.), *Psychologie et epistemologie genetiques* (S. 159-167). Paris: Dunod.
- Smith, P.A.C. (2012). The importance of organizational learning for organizational sustainability. *The Learning Organization*, 19, 4-10.
- Snell, R. & Chak, A. (1998). The learning organization: Learning and empowerment for whom? *Management Learning*, 29, 337-264.
- Sörensen, J.B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47, 70-91.
- Starbuck, W.H., Greve, A. & Hedberg, B.L. (1978). Responding to crises. *Journal of Business Administration*, 9, 111-137.
- Steinke, I. (1999). Kriterien qualitativer Forschung. Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung. Weinheim, München: Juventa.
- Tjosvold, D. & Field, R.H.G. (1985). Effect of Concurrence, Controversy, and Consensus on Group Decision Making. *Journal of Social Psychology*, 125, 355-363.
- Tjosvold, D. & Yu, Z.Y. (2007). Group risk-taking: The constructive role of controversy in China. *Group and Organization Management*, 32, 653-674.
- Tjosvold, D. (1998). Cooperative and competitive goal approach to conflict: Accomplishments and challenges. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 285-342.
- Tseng, C.-C. & McLean, G.N. (2008). Strategic HRD practices as key factors in organizational learning. *Journal of European Industrial Training*, 32, 418-432.
- Van Grinsven, M. & Visser, M. (2011). Empowerment, knowledge conversion and dimensions of organizational learning. *The Learning Organization*, 18, 378-391.
- Visser, M. (2007). Deutero-learning in organizations: A review and a reformulation. *Academy of Management Review*, 32, 659-667.

Vollmer, A. & Seyr, S. (in press). Constructive controversy in the business organizational field. A literature review. *International Journal of Conflict Management*.

Vollmer, A. (2011). Durchführung einer Constructive Controversy. Arbeitspapier.

Weick, K.E. (1985). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt: Suhrkamp.

Yeo, R.K. (2007). Change in(ter)ventions to organizational learning: Bravo to leaders as unifying agents. *The Learning Organization*, 14, 524-552.

## 7 **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abbildung 1: Modell-1-Charakteristika (gemäss Argyris et al., 1985) .....	15
Abbildung 2: Modell-2-Charakteristika (gemäss Anderson, 1997) .....	16
Abbildung 3: Verhaltensweisen des elaborierten Widersprechens (aus Johnson & Johnson, 2009, S. 42).....	21
Abbildung 4: Die konstruktive Kontroverse als formales Prozedere (nach Johnson et al., 2006).....	26
Abbildung 5: Konzept für Datenerhebung .....	34
Abbildung 6: Forschungsdesign des Projekts Constructive Controversy for Innovation .....	37
Abbildung 7: Leitfragen für Trainersupervision .....	38
Abbildung 8: Gruppenspiegel A.....	46
Abbildung 9: Gruppenspiegel B.....	55
Abbildung 10: Gruppenspiegel C Team 1 .....	62
Abbildung 11: Gruppenspiegel C Team 2 .....	63
Tabelle 1: Studien zu Konstruktiver Kontroverse im Bildungskontext (Johnson & Johnson, 2009, S. 44).....	23
Tabelle 2: Metaanalyseresultate zu Hauptvariablen von Konstruktiver Kontroverse im Bildungswesen (aus Johnson & Johnson, 2009, S. 45).....	24
Tabelle 3: Studien zu Konstruktiver Kontroverse im betrieblichen Kontext (aus Vollmer & Seyr, 2012, S. 6).....	25
Tabelle 4: Übersicht CCI-Unternehmenspartner.....	35
Tabelle 5: Übersicht über alle stattgefundenen CCI-Workshops.....	35

## 8 Anhang

Anhang A: Integrierte Fallstudie .....	86
Anhang B: Formaler Ablauf einer CCI.....	89
Anhang C: Leitfaden Kontextanalyse .....	91
Anhang D: Leitfaden Prozessinterview .....	94
Anhang E: Dokumentationsanleitung für die Trainer .....	96
Anhang F: Trainersupervision .....	97
Anhang G: Leitfaden Nachinterview .....	98
Anhang H: Dokumente für Fallstudie A .....	100
Anhang I: Dokumente für Fallstudie B: .....	144
Anhang J: Dokumente für Fallstudie C:.....	171

## Anhang A: Integrierte Fallstudie

### Die integrierte Fallstudie

Projektmeeting CCI  
16.11.2010

### Definitionen

- Die Fallstudie ist ein Forschungsansatz, in dem ein oder wenige Beispiele eines Phänomens in der Tiefe betrachtet werden (Blatter 2008)
- Fallstudien sind eine Forschungsstrategie, die mehrere Forschungsmethoden kombiniert (Yin 2009; Berg 2001)
- Zu Beginn sind nur die Richtung und der analytische Rahmen der Forschung bekannt, Entscheidungen über Fallauswahl, Methoden der Erhebung und Schwerpunkte der Auswertung werden im weiteren Verlauf getroffen (Pongratz & Trinczek 2010, 9)

16.11.10

Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch



### Definitionen

- Fallstudien sind eine Forschungsstrategie, welche durch die Kombination verschiedener sozialwissenschaftlicher Erhebungs- und Auswertungsverfahren bei der Analyse eines sozialen Prozesses dessen Kontext systematisch zu berücksichtigen in der Lage ist (Pflüger, Pongratz & Trinczek 2010, 30f.)

16.11.10

Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch



### Typologie industriesoziologischer Fallstudien

(vereinfacht nach Pflüger, Pongratz & Trinczek 2010, 45)

	Theoriebezug	Anwendungsbezug	Beispiele
<b>Gestaltung</b>	peripher, unsystematisch	Freispruch, Intervention im Vordergrund	Einführung teilautonomer Gruppenarbeit, Wissensmanagement
<b>Vertiefung</b>	Theorien mittlerer Reichweite, aktuelle Steuerungskonzepte	Vielfältig, von Grundlagenforschung bis Evaluation	Social organization of medical work; Talking about machines
<b>Vielfalt</b>			Situated learning; Arbeitsprozesswissen
<b>Verallgemeinerung</b>	Gesellschaftstheoretische Positionierung	Entwicklung und Überprüfung strategischer Positionen	Humanisierung des Arbeitslebens; Gesellschaftsrolle des Arbeiters

16.11.10

Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch



### Mögliche Unterscheidungen

- Explanativ oder Explorativ
- Einzelfall oder mehrere Fälle
- Theoriebezogen vs. Fallbezogen (clinical case study)
- Parallel oder Sequentiell
- Prospektiv oder Retrospektiv
- Gestaltend oder Dokumentarisch

16.11.10

Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch



### Fallstudien im CCI Projekt

- Explanativ oder Explorativ
- Einzelfall oder mehrere Fälle
- Theoriebezogen vs. Fallbezogen (clinical case study)
- Parallel oder Sequentiell
- Prospektiv oder Retrospektiv
- Gestaltend oder Dokumentarisch

16.11.10

Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch



### Historische Beispiele (1)

- Feldforschung der Chicagoer Schule, *Chicago Real Estate Board*: Entstehung und Entwicklung einer Institution (Hughes 1928); *Taxi-Dance-Halls*: Entwicklungsverläufe junger Frauen im Umfeld der Prostitution (Cressey 1932)
- Jahoda, Lazarsfeld & Zeisel (1933). *Die Arbeitslosen von Marienthal*, teilnehmende Beobachtung und Handlungsforschung, Dokumentenanalysen (Einwohnerstatistik, Schüleraufsätze); Forscher/innen wohnten zeitweise vor Ort, organisierten Hilfsangebote, Resignation, Passivität, Überforderung als Folge von Arbeitslosigkeit (<http://agso.uni-graz.at/marienthal/>)

16.11.10 Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch Fachhochschule  
Nordwestschweiz

### Historische Beispiele (2)

- Trist & Bamforth (1951) *Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting*: ..., 2-jährige Feldstudie mit Interviews und Gruppendiskussionen in allen Funktions- und Hierarchiebereichen = Ursprung des soziotechnischen Systemansatzes
- Popitz, Bahrdt, Jüres & Kesting (1957), *Das Gesellschaftsbild des Arbeiters / Technik und Industriearbeit*: phänomenologische Arbeitsanalyse, ca. 600 Interviews à 2 Std., offene Beobachtungen am Arbeitsplatz (Arbeitsbeschreibung), in einem Unternehmen
- Kern & Schumann (1970), *Industriearbeit und Arbeiterbewusstsein*: 981 halbstandardisierte Arbeiterinterviews, 122 qualitative Arbeitsplatzbeschreibungen, 80 Funktionsbeschreibungen, 32 Organisations- und Anlagebeschreibungen = 20 Fallstudien in 9 Betrieben und 8 Branchen

16.11.10 Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch Fachhochschule  
Nordwestschweiz

### Methodisches Spektrum

- Intensivfallstudien: Einzelfallanalysen, Erlebnisperspektive im Mittelpunkt
- Vergleichende Fallstudien: kontrastierende Fälle, Benchmarking, Mitarbeiterbefragung, auf Strukturen gerichtet
- Kurzfallstudien, zur Vorbereitung, Spezifizierung oder Ergänzung von Annahmen
- Anekdotische Verweise auf eigene Erfahrung (z. B. Beratung, Organisationsentwicklung)

16.11.10 Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch Fachhochschule  
Nordwestschweiz

### Integrierte Fallstudien

- **Intensivfallstudien**: Einzelfallanalysen, Erlebnisperspektive im Mittelpunkt
- **Vergleichende Fallstudien**: kontrastierende Fälle, Benchmarking, Mitarbeiterbefragung, auf Strukturen gerichtet
- Kurzfallstudien, zur Vorbereitung, Spezifizierung oder Ergänzung von Annahmen
- Anekdotische Verweise auf eigene Erfahrung (z. B. Beratung, Organisationsentwicklung)

16.11.10 Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch Fachhochschule  
Nordwestschweiz

### Merkmale integrierter Fallstudien

- Reichhaltigkeit des dokumentierten Materials: Kontextbezug, Vielfalt der Methoden, Teilhabe der Forscher, Aktionsforschung
- Flexibilität im Vorgehen: Prozessorientierung, Variabilität der Methoden, Prinzip der Kommunikation
- Offenheit in der Zielsetzung: Explorativer Charakter, geht aus von der Komplexität und Vielschichtigkeit sozialer Realität
- Die Fallstudie wird ins Feld integriert, verschiedene Studien werden in der Fallstudie integriert

16.11.10 Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch Fachhochschule  
Nordwestschweiz

### Gütekriterien (im engeren Sinne)

- Ökologische Validität: Feldbezug, Eingrenzung und Wahl dem Feld / den Akteuren angemessener Ausdrucksformen
- Multiperspektivität: Triangulation der Methoden, Daten und Beobachter
- Transparenz: Anteil formaler Regeln bei der Entstehung und Transformation von Daten (Angabe von formalen Regeln der Transformation)
- Generalisierbarkeit: Bestimmung des Geltungsbereiches über Fallauswahl (theoretical sampling)

16.11.10 Integrierte Fallstudie  
Michael.Dick@fhnw.ch Fachhochschule  
Nordwestschweiz

### Auswahl der Fälle

Methodologisch der heikelste Punkt, da das Erkenntnisspektrum oder -potenzial bestimmt wird: was ausgeschlossen bleibt, kann nicht entdeckt werden. Späterer Einbezug weiterer Fälle nur bedingt möglich

Kriterien:

- Reichhaltigkeit, Vielfalt der Bedingungen und Perspektiven
- Auffälligkeit (unerwartete Ereignisse, Störungen)
- Repräsentativität (wofür repräsentativ, wie festgestellt?)
- Verfügbarkeit (Feldzugang)

Erfordert Explikation der Vorannahmen

---

16.11.10      Integrierte Fallstudie      n | U      Fachhochschule Nordwestschweiz  
Michael.Dick@fhnw.ch

### Aufbereitung der Fälle

Methodisch auch heikel, da Perspektiven konstituiert und gleichzeitig ausgeschlossen werden. Prinzipiell unendliches Reservoir an möglichen Daten, bereits vorhanden oder zu erzeugen. Revision und Ergänzung jederzeit, aber nicht unbegrenzt möglich

Kriterien:

- Breite und Tiefe des erfassten Spektrums
- Betroffenheit, Zentralität im Feld
- Bezug zur Fragestellung
- Dokumentationsaufwand und Auswertbarkeit

Erfordert stetige Überprüfung und ggf. Modifikation von Vorannahmen

---

16.11.10      Integrierte Fallstudie      n | U      Fachhochschule Nordwestschweiz  
Michael.Dick@fhnw.ch

### Erkenntnisabsicht

- Den Gegenstand (*konstruktive Kontroverse, CC*) in einem vergleichbaren Prozess in fünf verschiedenen Organisationen einführen und anwenden

um exemplarisch zu zeigen, ob und wie *CC* Möglichkeiten des Organisationalen Lernens eröffnet (*zur Strukturqualität der Organisation beiträgt*) und inwieweit es Innovationen befördert (*zur Ergebnisqualität beiträgt*)

---

16.11.10      Integrierte Fallstudie      n | U      Fachhochschule Nordwestschweiz  
Michael.Dick@fhnw.ch

### Strategische Ziele

- Modell der *CC* in neuem Kontext validieren
- Einflussbedingungen für Wirksamkeit der *CC* erkennen
- Instrument der *CC* konsolidieren, formalisieren und professionalisieren
- Möglichkeit zur gezielten Initiierung organisationalen Lernens aufzeigen
- Typologien, Prozess- und Verhaltensmodelle für Konflikte in Innovationsprozessen entwickeln
- Diagnostische Verfahren für Innovations- und Konfliktklima in Organisationen verbessern

---

16.11.10      Integrierte Fallstudie      n | U      Fachhochschule Nordwestschweiz  
Michael.Dick@fhnw.ch

### Entscheidungen ex ante

- Geeignete Fälle in hinreichender Diversität auswählen

Einschlusskriterien: Organisationen, die strukturierte Innovationsprozesse durchführen und ein Interesse an der Bearbeitung von Konflikten in Innovationsprozessen haben

Variationskriterien: Unternehmensgröße, Produkt, Domäne

- Kontext, in den das Geschehen eingebettet ist, auf mehreren Ebenen abbilden

Markt, Organisation, Unternehmensbereiche, Innovationsstrukturen und -prozesse, beispielhafte Kontroversen

---

16.11.10      Integrierte Fallstudie      n | U      Fachhochschule Nordwestschweiz  
Michael.Dick@fhnw.ch

### Analyse

Strategie

Struktur

Prozess

Situationsanalyse

Pilotanwendung

Evaluation

### Daten

Dokumente, Experteninterview ggf. Kennzahlen

Leitfadeninterviews, Inventar, Beobachtung

Erzählungen, Beobachtung

Workshops, Inventar

---

16.11.10      Integrierte Fallstudie      n | U      Fachhochschule Nordwestschweiz  
Michael.Dick@fhnw.ch

### Quellen

- Berg, B. L. (2001). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (4th ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Blatter, J. K. (2008). Case Study. In L. M. Given (Hrsg.), *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*, Vol. 1. (S. 68-71). Los Angeles, CA: Sage.
- David, M. (Hrsg.). (2006). *Case Study Research*. London, UK: Sage.
- Pflüger, J., Pongratz, H. J. & Trinczek, R. (2010). Fallstudien in der deutschen Arbeits- und Industrieethnologie. In H. J. Pongratz & R. Trinczek (Hrsg.)
- Pongratz, H. J. & Trinczek, R. (Hrsg.). (2010). *Industrieethnologische Fallstudien: Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie*. Berlin: edition sigma.
- Suchman, L. A. (1987). *Plans and situated actions: the problem of human-machine communication*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

---

16.11.10      Integrierte Fallstudie      n | U      Fachhochschule Nordwestschweiz  
Michael.Dick@fhnw.ch



*Anhang B: Formaler Ablauf einer CCI***Durchführung einer Constructive Controversy**

Zeit: 90-120 min

Setting: Teammitglieder + Moderationsteam, Moderationskoffer, 2 Flipcharts

**Vorbereitungsphase**

Schritte	Inhalt	Zeit
0	<p>Rollenzuteilung: Das Team wird in zwei gleich grosse Sub-Teams (Team 1 und Team 2) aufgeteilt.</p> <p>Zuweisung der Teams zu den Handlungsalternativen A und B</p> <p>Beide Sub-Teams machen sich mit der ihnen zugewiesenen Position vertraut (evtl. kurzen Text geben).</p> <p>Die Mitglieder der beiden Sub-Teams arbeiten für sich die jeweilige Position aus, indem sie griffige Argumente dafür überlegen, weshalb ihre Handlungsalternative die angemessene ist. Die Argumente werden je Gruppe auf Flipchart notiert.</p> <p>Jedes Sub-Team bestimmt einen Sprecher für die Präsentation, die anderen Mitglieder des Sub-Teams bringen sich ergänzend ein.</p>	<p>5 min.</p> <p>15 min.</p>

**Durchführungsphase 1: Position befürworten (Advocacy-Prinzip)**

Schritte	Inhalt	Zeit
1	<p>Position vertreten und Zuhören:</p> <p>a) Team 1 plädiert für seine Position und bringt seine Argumente dafür vor (Flipchart)</p> <p>b) Team 2 hört sich Position und Argumente an.</p> <p>c) Team 2 plädiert nun für seine Position und bringt seine Argumente dafür vor (Flipchart).</p> <p>d) Team 1 hört sich Position und Argumente an.</p>	<p>5 min.</p> <p>5 min.</p>
2	<p>Herausfordernde Diskussion:</p> <p>e) Team 2 hinterfragt kritisch die Position von Team 1. Team 1 hört sich dies an und versucht anschliessend, seine Argumente und Begründungen zu verteidigen.</p> <p>f) Team 1 hinterfragt nun kritisch die Position von Team 2. Team 2 hört sich dies an und versucht anschliessend, seine Argumente und Begründungen zu verteidigen.</p>	<p>5 min.</p> <p>5 min.</p>

**Zwischenphase: Positionswechsel**

Schritte	Inhalt	Zeit
3	<p>Die Sub-Teams wechseln die Positionen und tauschen ihre Plätze im Raum. Team 1 vertritt nun die bisherige Position Teams 2, also Handlungsalternative B. Team 2 vertritt nun Handlungsalternative A. Beide Sub-Teams arbeiten für sich die neue Position aus und überlegen dafür wieder griffige Argumente, weshalb ihre Handlungsalter-</p>	10 min.

native die angemessene ist (greifen ggf. Argumente ihres Gegenübers aus der ersten Diskussionsrunde auf, finden neue Argumente dazu).

### **Durchführungsphase 2: Die andere Position vertreten**

Schritte	Inhalt	Zeit
4	Position vertreten und Zuhören: a) Team 1 plädiert nun für seine (neue) Position, Handlungsalternative 2, und bringt seine Argumente vor. b) Team 2 hört sich Position und Argumente an. c) Team 2 plädiert nun für seine (neue) Position, Handlungsalternative 1, und bringt seine Argumente vor. d) Team 1 hört sich Position und Argumente an.	5 min.
5	Herausfordernde Diskussion: e) Team 2 hinterfragt kritisch die Position von Team 1. Team 1 hört sich dies an und versucht anschliessend, seine Position und Argumente zu verteidigen. f) Team 1 hinterfragt nun kritisch die Position von Team 2. Team 2 hört sich dies an und versucht anschliessend, seine Position und Argumente zu verteidigen.	5 min.

### **Konsensphase: Aufgeben des Advocacy-Prinzips und Integration**

Schritte	Inhalt	Zeit
6	Die beiden Sub-Teams verlassen das Prinzip des Befürwortens einer Perspektive und streben eine gemeinsame Lösung an durch: a) Abwägen verschiedener Lösungsansätze b) Einbezug von Pros und Cons der beiden Positionen c) Integration der Ideen d) Identifizieren der Gemeinsamkeiten e) ... Notieren der konsensorientierten Lösung auf ein Flipchart. <i>Ergebnis: Eine konsensorientierte Entscheidung.</i>	10 min

### **Evaluation & Reflexionsphase: Fragebogen, Gruppenspiegel, Blitzlicht**

Schritte	Inhalt	Zeit
7	a) Abgabe des post-Fragebogens, Ausfüllen durch die Teilnehmenden b) Durchführung des Gruppenspiegels c) Durchführung des Blitzlichts d) Gegenseitigen Dank aussprechen!	15 min 5 min 10 min

*Anhang C: Leitfaden Kontextanalyse*

Start – Intervieweröffnung

	Begrüßung
	Vorstellung
	<p>Kurzinfo Projekt KTI CCI                  Innovationen sind soziale Prozesse. Sie unterliegen der Aushandlung der beteiligten Akteure. Da Innovationen zunehmend aus interdisziplinären Zusammenhängen hervorgehen, sind hier unterschiedliche Wissensbestände und Perspektiven zu integrieren. In diesem Prozess treten konzeptuelle und interessenbezogene Konflikte auf, die professionell bearbeitet werden müssen. Bislang sind im Innovationsmanagement hierfür keine strukturiert lösungsorientierten Instrumente vorhanden. Dieses Projekt hat zum Ziel, unter Rückgriff auf empirische Erkenntnisse und theoretische Konzepte eine Methode zu entwickeln und zu erproben, die Interessenkonflikte und fachliche Kontroversen produktiv bearbeitet. Damit können Entscheidungsgrundlagen in Innovationsprojekten verbessert und Entscheidungen unterstützt werden.</p>
	<p>Ziel des Kontextgesprächs                  Im Projekt startet die Analysephase, mit dem Ziel Informationen/Daten für die Implementierung der CCI-Methode zu gewinnen. Neben Kontextinformationen, die das aktuelle Gespräch zum Inhalt haben soll, geht es in den kommenden Monaten vor allem darum, die laufenden (Innovations-) Prozesse und die konkreten Entscheidungs-/Konfliktsituationen zu identifizieren. Im aktuellen Gespräch geht es also um die Sammlung von Kontextinformationen - auch anhand vorhandener Dokumente des Unternehmens - und um die Identifikation geeigneter Prozesse/Fälle für die nächsten Erhebungsschritte. Die Auswahl eines konkreten Teams für die Anwendung der Methode erfolgt vor Beginn der Trainings (Sommer).</p>
	<p>Geheimhaltung / Vertraulichkeit                  Das Gespräch wird aufgezeichnet, daneben werden Notizen gemacht. Die Aufzeichnung wird nicht vollständig transkribiert - sie dient der Entlastung beim Notizen machen. Die Informationen werden vertraulich behandelt, wie im Zusatzvertrag ausgeführt.</p>

Teil 1 – Unternehmen allgemein

Notiz	Ablauf/Thema, Leit- und Nachfragen (LF und NF)
LF	Stellen Sie kurz Ihre Funktion im Unternehmen dar.
LF	Stellen Sie das Unternehmen und seine Position am Markt vor, die aktuelle Situation und geplante Entwicklung.
NF	Was sind aktuelle interne/externe Themen und Einflüsse, die die Menschen in Ihrer Organisation beschäftigen?
1.	Eckdaten
	1.1 Unternehmenszweck
	1.2 Produkte/Dienstleistungen
	1.3 Sitz und Anzahl Mitarbeiter
	1.4 Umsatz
2.	Unternehmen in der Zeitachse
	2.1 Geschichte des Unternehmens

	2.2 Wie ist das Unternehmen strukturiert?
	2.3 aktuelle Strategie: Was ist für Sie die wichtigste Firmenstrategie?
	2.4 Zukunft
3.	Wie ist das Unternehmen in den Markt eingebettet?
	3.1 Was ist der Markt?
	3.2 Mitbewerber
	3.3 Gibt es Zulieferer?
LF	Gibt es Dokumente? (siehe Auflistung Benno)

## Teil 2 – Innovation (-prozesse)

Notiz	Ablauf/Thema, Leit- und Nachfragen (LF und NF)
LF	Welche Rolle spielen Innovationen in Ihrer Unternehmung/in Ihrem Markt/in Ihrem Bereich?
LF	Wie, wo und von wem geschieht im Unternehmen/in Ihrem Bereich Innovation?
LF	Was ist Ihr Verständnis von Innovation?
NF	Wie ist Innovation im Unternehmen organisiert, gibt es eine Innovationsstrategie, Rollen wie Innovationsmanager, -promotoren?
NF	Wie werden Innovationsprozesse ausgelöst?
NF	Wie werden Innovationsprozesse gesteuert?
NF	Wie werden Innovationsprozesse bewertet/reflektiert/evaluiert?
NF	Wie / nach welchen Kriterien werden Teams zusammengesetzt?
NF	Welche speziellen Werkzeuge werden eingesetzt? (Projektmanagement, Kreativität, Interaktion)
NF	Werden Kunden / Zulieferer in Innovationsprozesse einbezogen?
NF	Gibt es Hinweise, warum Innovationsprozesse scheitern?
LF	Wie würden Sie die Kultur Ihrer Abteilung beschreiben?
LF	Wie lernt Ihre Unternehmung/Ihre Abteilung?
NF	Wie lernen die Mitarbeitenden?
NF	Wird Wissen in Ihrer Firma/in Ihrer Abteilung bilanziert?
NF	Wie wird der Projekterfolg gemessen?
NF	Wie wird aus Projektreviews gelernt?
4.	Innovationsrelevante Aspekte
	4.1 Kultur
	4.2 Verständnis von Innovation
	4.3 Lernen

Notiz	Ablauf/Thema, Leit- und Nachfragen (LF und NF)
LF	Welche Herausforderungen stellen sich in Innovationsprozessen? Wo treten Konflikte auf?
LF	Wo erleben Sie Konflikte und Kontroversen – oder haben welche erlebt? Bitte nennen Sie konkrete

	Beispiele und erzählen Sie, wie der Konflikt sich abspielte ...
NF	Wie ist der Umgang mit Konflikten in Innovationsprozessen?
NF	Was würden Sie als typische Konflikte (firmeninterne/mit Kooperationspartnern) bezeichnen?
NF	Wo im Innovationsprozess würden Sie typische Konflikte verorten?
NF	Wie wird mit Konflikten umgegangen?
NF	Gibt es vorgegebene Konfliktlösungsprozesse, -methoden?
NF	Gibt es Hinweise, dass Innovationsprozesse wegen Konflikten verlangsamt / blockiert werden?
5.	Konflikte, Spannungsfelder (Ansatzpunkte für CCI)
LF	Gibt es Dokumente?

### Teil 3 – Spezifische Fragen an Geschäfts-/Abteilungsleiter

Diese Fragen dienen der Prozessanalyse. Sie wurden aus dem FB entfernt, weil sie nur einmal von den Vorgesetzten erhoben werden müssen.

Als Checkliste zum Nachfragen

In welcher Form ist Ihre Abteilung organisiert?

Um welche Art von Innovation handelt es sich?

Was treibt Innovation an?

Wie geschieht Innovation...

Wovon sind Innovationen bei Ihnen in erster Linie abhängig?

SWOT-Analyse

Fragen nach Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren in Innovationsprozessen

Wie viele Projekte laufen bei Ihnen ungefähr gleichzeitig?

Welches ist die durchschnittliche Projektlaufzeit in Ihrer Abteilung?

Welches sind die beteiligten Parteien (Kunde, Öffentlichkeit, interne Beteiligte, Staat etc.)? In welcher Beziehung stehen sie zum Projekt?

An wie vielen Projekten arbeiten Sie momentan gleichzeitig bzw. gehören sie mehreren Teams an?

Wie wird das Projekt/Team geführt?

Laufen die Prozesse im Projekt/Team standardisiert ab?

### Schluss – Weiteres Vorgehen

	Welche Personen/Dokumente liefern weitere Informationen über Unternehmen und Innovationsprozesse?
	Sehen Sie Projekte/Teams, welche sich für eine vertiefte Analyse und Intervention eignen?
	Wie werden die Personen angesprochen? Was ist zu beachten?

## *Anhang D: Leitfaden Prozessinterview*

### **A – Kontext auf Abteilungsebene**

#### 1. Eckdaten

##### 1.1 Unternehmenszweck

##### 1.2 Produkte/Dienstleistungen

##### 1.3 Sitz und Anzahl Mitarbeiter

##### 1.4 Umsatz

#### 2. Unternehmensentwicklung

##### 2.1 Geschichte der vergangenen 3 Jahre

##### 2.2 Wie ist die Abteilung / das Unternehmen strukturiert?

##### 2.3 aktuelle Strategie

##### 2.4 Zukunft

#### 3. Einbettung in den Markt

Was ist der Markt?

Mitbewerber

Gibt es Zulieferer?

evtl. weglassen: 4.1 Kultur, 4.2 Verständnis von Innovation, 4.3 Lernen

5. aktuelle Themen: Was beschäftigt sie aktuell am meisten (intern, extern)

Konflikte, Spannungsfelder (Ansatzpunkte für CCI)

Gibt es Dokumente?

### **B – Spannungsfelder, die in den Kontextgesprächen hervorgetreten sind**

anhand von Unterlagen (ppt) die erkannten Punkte erläutern

kommunikative Validierung

zusätzliche Infos zu noch unvollständigen Punkten

evtl. Fragen für Abteilungsleiter aus dem 1. Leitfaden:

Art von Innovation: Produkt, Prozess, Positionierung, Paradigmen, inkrementelle / radikale

Was treibt Innovation an: Wissenschaft/neue Erkenntnisse, Probleme/Herausforderungen, Modeerscheinungen/Änderungen, Kostenreduktion, Gesetzesänderung

Wovon sind Innovationen in erster Linie abhängig: Arbeitskräfte, Technologie, Geld

Wie viele Projekte laufen bei Ihnen ungefähr gleichzeitig?

Welches ist die durchschnittliche Projektlaufzeit in Ihrer Abteilung?

Wie wird das Projekt/Team geführt: eigenverantwortlich, durch die Linie, durch eine zentrale Projektmanagementstelle

Laufen die Prozesse im Projekt/Team standardisiert ab: Skala von 1-5

**C – konkrete Fälle, wo CCI eingesetzt werden kann**

welche Fälle kommen Ihnen in den Sinn?

Wählen Sie einen aus

episodischer Teil

Wir bitten Sie, uns in einer freien Erzählung zu beschreiben, wie die Kontroverse entstanden ist, sich seitdem entwickelt hat und wie es heute um das Thema steht. Wir werden in der ersten Phase keine Nachfragen stellen, sondern einfach frei zuhören, was Sie uns berichten. Lassen Sie sich Zeit und erzählen Sie, was sie als wichtig erachten.

Nachfragen

wichtig erscheinende Details

Unklarheiten

Informationsteil

zu welchem Dilemma zugehörig

wie ist der Fall org. verortet

auf welcher Eskalationsstufe befindet er sich

beteiligte Akteure

Bedeutung des Falls für die Abteilung

*Anhang E: Dokumentationsanleitung für die Trainer*

<b>Datenquelle</b>	<b>Art der Dokumentation</b>
<b>1. Vorbereitungsinterview</b>  → Protokoll direkt in den Leitfaden unter die Fragen schreiben, ca. 2 Seiten In den meisten Fällen genügt die Kurzfassung des Leitfadens (vorher mit dem Projektverantwortlichen klären).	a) Audioaufnahme b) Kurzprotokoll gemäss den Fragen des Leitfadens
<b>2. CC-Flip Charts</b>	Fotoprotokolle (5 Stück)
<b>3. Fragebogen</b>	in Papierform einziehen
<b>4. Reflexion</b> a) Flip Chart Gruppenspiegel  b) Blitzlicht  → Trainernotizen möglichst direkt mitschreiben, die Kernaussage jedes Teilnehmers festhalten	Fotoprotokoll (1 Stück)  Trainernotizen evtl. Audioaufnahme
<b>5. Kommentar zum Workshop</b>  → am selben Abend anfertigen (max. 1 Tag später), ca. 1 Seite	Notizen zu: a) Raum b) Gruppenklima während Workshop c) Abweichungen vom Vorgehensplan d) Besonderheiten e) persönlicher Eindruck
<b>6. Nachbereitungsinterview</b>  → Protokoll direkt in den Leitfaden unter die Fragen schreiben, ca. 2 Seiten	a) Audioaufnahme b) Kurzprotokoll gemäss den Fragen des Leitfadens

Alle Dokumentationen (Audiofiles, Kurzprotokolle der Leitfadeninterviews, Fotos, Fragebögen, Trainernotizen) bitte kurz nach dem WS an Philipp Schmid schicken (oder gleich dem anwesenden Projektteammitglied mitgeben).

bei Fragen: Mail an [pschmid@ethz.ch](mailto:pschmid@ethz.ch)



*Anhang F: Trainersupervision*

Aus Platzgründen fehlt das Transkript der Trainersupervision hier. Es ist beim Autor einsehbar.  
Wir bitten Sie um Entschuldigung.

*Anhang G: Leitfaden Nachinterview*

## A – Rückblick

Vor einiger Zeit haben wir schon einmal zusammengesessen und über Kontroversen in Innovationsprozessen gesprochen. In der Zwischenzeit haben wir einen Workshop zu diesem Thema durchgeführt.

Können sie noch einmal kurz die Kontroverse skizzieren, um die es ging?

Was ist Ihnen aus dem Workshop in Erinnerung geblieben? Was haben Sie über den Workshop erfahren?

Was war besonders positiv am Workshop / dem Prozess bis hierhin?

Was war störend?

Was war das Ergebnis, können Sie den Lösungsansatz noch einmal kurz skizzieren?

## B – Bewertung des WS-Ergebnisses

## 1) Beitrag zur Konfliktlösung im Innovationsprozess

Was ist seit dem Workshop passiert, wie ist es weitergegangen?

Wie wurde das Ergebnis des Workshops umgesetzt? Welche Entscheidungen wurden auf dieser Grundlage getroffen / von wem / in welcher Weise?

Welche Konsequenzen ergeben sich aus dieser Umsetzung für das Innovationsprojekt / -vorhaben, das sie betreiben?

Wie schätzen Sie die Akzeptanz der Lösung ein – bei ihren Mitarbeitern/innen / bei Ihren Vorgesetzten / im Top-Management?

## 2) Beitrag der Intervention zum Interaktionsgeschehen

Haben sich die Positionen der beteiligten Akteure verändert?

Hat sich die Art des Umgangs der Akteure miteinander verändert? In welcher Weise?

Haben sich ggf. neue Entscheidungswege (mehr Partizipation) ergeben / abgezeichnet oder sind diese auf Basis der Konstruktiven Kontroverse möglich? Unter welchen weiteren Bedingungen?

## 3) Beitrag der Intervention zum Methodenrepertoire

Sehen Sie weitere Themen, bei denen Sie einen solchen Workshop zur Konstruktiven Kontroverse anwenden würden?

Würden Sie das Verfahren wieder anwenden / in anderer Form anwenden? In welcher – haben Sie Ideen?

Was würden Sie konkret unternehmen um eine weitere Intervention dieser Art zu initiieren?

Halten Sie es für sinnvoll, Mitarbeitende Ihrer Abteilung / Ihres Projektes oder auch Führungskräfte / Projektleiter (sich selbst) in diesem Verfahren als Moderatoren auszubilden?

Wie sollte die Organisation (Name) Ihrer Meinung nach weiter mit dem Thema Konstruktive Kontroverse umgehen?

Wo sehen Sie die Grenzen dieser Methode?

C – Abschluss, persönliche Bilanz

Was haben Sie persönlich in diesem Prozess gelernt?

Welche Fragen bleiben für Sie offen?

*Anhang H: Dokumente für Fallstudie A*

Kontextinterview A, Typisierung A, Prozessinterview A, Vorinterview A, Workshop-Dokumentation A, Nachinterview A.

**Kontextinterview A**

**Unternehmen: A**

**Datum: 27.01.2011**

**anwesend: X, Michael Dick (md), Albert Vollmer (av)**

**Transkript: Philipp Schmid**

1. Roter Faden

Das Interview beginnt mit der Gründungsgeschichte von A. Dann erklärt der Interviewee die neue Strategie und erklärt die Besonderheit der beiden Kundensegmente sowie die Implikationen auf die Geschäftsstrategie von A. Dann erläutert Interviewee, was er unter Innovation versteht. Er streicht die Bedeutung einer Wissensdichte aus verschiedenen Disziplinen heraus. Das Gespräch thematisiert anschliessend Konkurrenten, nicht andere Unternehmen sondern auch Ingenieure der Auftraggeber. Der Interviewee erklärt, dass es bedeutend ist, bedacht und mit der richtigen Strategie vorzugehen, um an Aufträge zu kommen. In der Folge dreht sich das Gespräch um aktuelle Trends und Einflüsse, die die Auftraggeber beschäftigen. Später werden die im Unternehmen dominierenden Themen besprochen. Nach der Frage nach dem Lernen wird der den Umgang mit Spannungen diskutiert und, wie man in einer technischen Welt mit Konflikten umgeht. Zum Schluss wird nach den Wachstumsmöglichkeiten gefragt.

2. Formaler Charakter des Interviews:

Der Interviewee gibt viel Wissenswertes über das Unternehmen bekannt. Anfänglich ist das Interview geprägt von seinen grossen Sprechanteilen. Mit der Zeit entwickelt es sich mehr und mehr zu einem Dialog zwischen Interviewee und den beiden Interviewern, ohne dass dabei vom Thema abgewichen wird. Im Interview können relevante Entwicklungsfragen des Unternehmens ergründet werden. Der Interviewverlauf gleicht dem für die Kontextanalyse dargestellten Trichter. Zuerst wird breit und allgemein gefragt, danach wird versucht, den relevanten Entwicklungsthemen auf die Spur zu kommen. Dies gelingt.

3. Transkript:

Index	Segment-Nr.	Inhalt	Kategorien (Markt, Org., OE, Kultur, Konflikt, Innovation, Lernen)
Start	01	Md: Einleitung: Protokoll wird segmentiert, Gedächtnisprotokoll	
1:38	02	Entstehung des Unternehmens: Ich suchte ein Anstellung als promovierter Ingenieur (80%). Das war schwierig, denn Teilzeitarbeit war verpönt. Viele Bewerbungen. Ich traf irgendwann auf jemanden, der meinen Hintergrund spannend fand und sich Zeit nahm, zu schauen, was zu machen ist. Daraus hat sich die Idee entwickelt, die Dienstleistung ein einem Ingenieurbüro aufzubauen und Produkte zu entwickeln für die Bauzulieferindustrie. Das war der Startpunkt des Innovationsthemas, das wir bis heute bearbeiten.	Organisation
1:35	03	Ich habe zuerst als Angestellter begonnen, diesen Geschäftszweig aufzubauen. Ein Jahr später kam mein Geschäftspartner, Y dazu. Wir sind dann thematisch schnell breiter geworden. Im 2000 haben wir uns (damals schon	

		zu dritt) Gedanken über die Zukunft gemacht, denn irgendwie passten wir nicht in die Strukturen. 2001 haben wir dann ein Spin off gemacht mit Unterstützung von A&W (deshalb A). Herr Z war vorerst als A&W-Vertreter noch Minderheitsaktionär und VR-Präsident, später ging er und W kam dazu. Wir sind angetreten mit dem Thema, Visionen zu realisieren, Produktentwicklung für die Industrie, ausgehend von Kundenbedürfnissen, die sie an die Industrie herangetragen haben, um ein Produkt zu entwickeln.	
5:08	04	Kontinuierlich gewachsen, 25 Personen, jedoch immer weniger Geld pro Stunde verdient. Deshalb intensiver Strategiefindungsprozess.	Organisation
5:53	05	Neue Strategie ab 2010: angewandte Forschung und Entwicklung für die Industrie bei Grossunternehmen und Start-ups. 3 Leistungsangebote: 1. applied science Vorentwicklung für die Industrie. 2. Engineering and design (klassische Ingenieurarbeit; hier können wir immer auch auf wissenschaftliche Erkenntnisse zurückgreifen dank Bereich applied science) 3. Professionelles Projektmanagement	Organisation, OE
8:05	06	Zwei Krisen, wo wir uns selbst raus gerettet haben, indem wir das Risiko selbst erhöht hatten. Das hat uns geprägt und die Risikobereitschaft erhöht.	Organisation
9:05	07	Bei den Kunden: Ingenieure, die gern entwickeln, gehören zu den grössten Innovationsfeinden. In den Unternehmen, wo das so ist, wollen uns die internen Ingenieure so schnell wie möglich draussen haben.	Markt, Konflikt
9:50	08	Die beiden Kundensegmente haben zwei unterschiedliche Kulturen. Das Kulturthema ist das grosse Thema. Wir können den Grossunternehmen etwas bieten, das sie nicht kennen: Unkompliziertheit im schnellen Agieren.	Markt, Organisation
10:34	09	Md: Ihr habt eine Corporate Identity, in der ihr in beiden Kundensegmenten agiert? X: Ja. Wir versuchen das Beste von beiden Welten zusammenzubringen.	Organisation, Markt
11:11	10	Start-ups haben das Problem, dass sie keinen Namen haben und so nicht zu Aufträgen kommen.	Markt
11:55	11	Wenn ich die unkomplizierte Struktur und Flexibilität von A kombinieren kann mit der Stabilität des Grossunternehmens, dann wird's wirklich spannend. Das versuchen wir den Unternehmen aufzuzeigen. Meistens funktioniert es dann, wenn es die Leute mal erlebt haben.	Markt, Lernen
12:17	12	Md: Ist eure Verantwortlichkeit bei einem Start-up eine andere als bei einem Grossunternehmen? X: Grundsätzlich ist unser Geschäft ein Hochrisikogeschäft. Da gehört eine Risikoanalyse dazu.	Markt, Organisation
13:35	13	Start-ups sind ein wackeliges Unternehmen. Bei Grossunternehmen ist das Risiko weniger finanzieller Natur, aber es kann Kollateralschäden geben, wenn ein Projekt scheitert, die man unbedingt vermeiden muss. Also wenn ein Projekt scheitern muss, dann in einer guten Art und Weise.	Markt
14:21	14	Md: Wie kann man gut scheitern? X: Indem wir den Prozess so transparent wie möglich fahren. Bsp. eines aktuellen Auftrags.	Lernen
15:51	15	Das Ziel ist heute mehr denn je die Pflege einer persönlichen menschlichen Beziehung, dann kann man alles offen miteinander diskutieren. So kann man gestärkt aus einer Krise heraussteigen.	Lernen
16:13	16	Md: Aus diesem Motto: aus Fehlern lernen? Man kann dann schauen, warum ist das Ziel verfehlt worden, warum, was lernen wir daraus? X: Viele Geschäfte habe eine Erfolgchance von nur 50%, dafür ist das Potential aber gross. Da muss man halt auch hinstehen können.	Lernen, Markt
17:08	17	Md: Also ist eigentlich das Produkt und eine Geschäftsidee von A, den Kunden zu vermitteln, wir sind für Risikosituationen da, da sind wir gut? X: Ja.	Organisation
17:15	18	Md: Exkurs zum Risiko im CCI-Projekt	

17:56	19	Md: Gibt es sowas wie Zulieferer? X: Ja, a) Beziehungsnetz in die Forschung b) Absolventen von Hochschulen, da sind wir ein sehr gefragter Arbeitgeber, weil es cool ist, hier zu arbeiten, Themenbreite und Dynamik, das kann die Industrie nicht bieten.	Markt
19:25	20	Md: Zieht A als attraktiver Arbeitgeber Leute an? X: Ja, ein bis zwei Anfragen für Praktika pro Woche, ohne Werbung unsererseits. Es kommen Leute mit einem guten Basiswissen und einer grossen Lernfähigkeit und einer persönlichen Risikofreudigkeit	Markt
20:23	21	Wir machen immer was Neues, wir bringen nicht unser Wissen sondern unsere Fähigkeit zu lernen.	Organisation
20:47	22	av: Exkurs: Das CCI-Projekt ist momentan auch in einer Art Zulieferkooperation	
21:35	23	Wir haben auch klassische Zulieferer, die uns z.B. Teile fertigen für Prototypen.	Markt
21:58	24	Md: Wie wichtig ist Zürich als Standort? X: Es ist nicht klar, wie lang das Gebäude hier noch steht, deshalb halten wir die Augen offen. Nähe zu Zürich hilft, weil die eth-Absolventen keinen Wohnortwechsel vornehmen müssen und auch ein grosses Angebot an andern Arbeitgebern und Kultur finden. Wir adressieren heute die high Potentials der ETH. Zürich ist also ein Standortvorteil.	Markt
24:07	25	Md: Exkurs: Wissenschaftliche Debatte, wo Innovation entsteht.	
24:18	26	Unser Innovationsverständnis ist so, dass wir bestehende Technologien etwas stretchen, aber v.a. neu kombinieren. Deshalb brauche ich eine gewisse Wissensdichte an verschiedensten Disziplinen, die ihre Ideen miteinander kreuzen können. Also eine gewisse Anzahl von unerwarteten Kontakten, damit etwas entstehen kann. Von daher sind urbane Umfeldler wichtig für das Thema Innovation. Deshalb frage ich mich, ob wir nicht auch Innovationsprozesse geografisch sourcen müssen. Z.B. in China sitzen einfach die Technologien. Ich staune, was im Umkreis von Zürich an sehr breitem Knowhow da ist. Diese Ballung ist attraktiv für verschiedene Innovationsthemen, z.B. alles, was Medizinaltechnik betrifft, Pharma, Microtechnik, Grundstoffe, Feinmechanik aber auch die Interdisziplinarität.	Markt, Innovation
27:38	27	Md: Welche Disziplinen sind denn heute bei A vereint? X: Maschinenbau, Werkstoffwissenschaften, Elektrotechnik-Informatik, Betriebswissenschaften (Techniker mit MBA) also rel. breit in NAWI.	Organisation
28:50	28	av: Gibt es Konkurrenten zu A? Creaholic in Biel ist vom Geschäftsmodell her am nächsten zu uns. Sie sind 20 Jahre alt und 30-35 Personen. Einmal hatten wir eine Konkurrenzofferte, aber normalerweise gibt es das nicht. Die Kunden kommen, weil sie Vertrauen haben. Die Hauptwettbewerber sind die internen Leute der Auftraggeber, das ist unsere Konkurrenz. Md: Dann kommt ihr zum Auftrag, wenn ihr gegen die gewinnt? X: Nein, wenn es uns gelingt, unsere Qualitäten herauszustreichen und die Interne mit ins Boot zu holen, ihnen zu zeigen, dass sie gewinnen, wenn sie mit uns zusammenarbeiten, dann kriegen wir den Auftrag. Wir müssen sie die Lorbeeren abholen lassen, damit sie ihre Position mit uns festigen können.	Markt, Lernen
30:41	29	av: Das heisst, man muss sich jeweils in die Perspektive der Leute in den Unternehmen setzen? X: Die sehen im ersten Moment eine Bedrohung. Da kommt jemand von aussen, und man weiss nicht genau, wie die funktionieren. Das kann auch arrogant überkommen, weil Leute dort z.T. seit Jahren arbeiten und wir keine Ahnung haben und ihnen sagen, kommt, miteinander sind wir stärker.	Markt, Konflikt
31:25	30	Md: Braucht es da auch ein grosses Stück Fähigkeit, psychologische Prozesse zu verstehen, Entwicklungsprozesse, Change Prozesse, Widerstände?	Markt

		<p>X: Ja, und dann geht's wieder hoch, wir müssen das Projekt einerseits im Topmanagement verankern, damit es strategisch im Unternehmen richtig aufgehängt ist. Beispiel aktuelles Paradeprojekt: Wir mussten dem CEO mehrmals sagen, dass das Produkt teurer wird (nun 4x teurer), und er zog jeweils strahlend von dannen. Das zeigt dann die Qualität der Zusammenarbeit. Und wir konnten das Projekt so verankern, dass wir einen Götti haben, welcher dem Projektteam als neutraler Ansprechpartner zur Verfügung steht. Er vertritt das Projektteam nach oben. Und wir haben auch das gesamte Management inkl. Vorstand mit an Bord gekriegt.</p> <p>Md: Aber erst mit der Zeit?</p> <p>X: Ja, das ist mittlerweile schon lange Beziehungsarbeit.</p>	
33:07	31	<p>Md: Das kann man nicht planen. Man weiss wohl nicht, welches Projekt in 5 Jahren das Vorzeigeprojekt sein wird?</p> <p>X: Nein. Das Glück war, dass wir dort einen Ansprechpartner hatten, der ein sehr gutes und ein sehr ähnliches Verständnis vom Innovationsprozess hatte. Und von daher konnte man alle die Themen offen adressieren und die fielen dort auf fruchtbaren Boden. Also das Wissen um die Schwierigkeiten mit den weichen Faktoren. Die Schwierigkeit ist, dass wir heute reine Ingenieure-Techniker gegenüber haben, und das ist das Gefährlichste, wenn man das Gefühl hat, man könne Beziehungen quasi engineeren. Und dazu neigen Ingenieure, die sind Ingenieure geworden, weil sie das Bedürfnis hatten, streng messbare Sachen zu machen. Die Welt der Emotionen ist ihnen nicht so geheuer. Dann kommt einer und reitet auf Emotionen rum. Ich bin heute wirklich am Punkt, dass ich, wenn ich nur ein ungutes Bauchgefühl habe, das Telefon nehme und es anspreche. Ich muss es einfach aufs Tapet bringen, alles an die Oberfläche bringen.</p>	Markt, Konflikt, Innovation
34:38	32	<p>Md: Das hört sich doch an, als sei ein grosser Anteil eurer professionellen Leistung Prozessgestaltung und es geht nur zu einem grossen Teil um Fachberatung. Wie wichtig ist Prozessberatung?</p> <p>X: Es muss alles zusammenpassen, und unsere Stärke ist, dass wir alles machen, nicht irgendwie nur Arbeitspsychologen sind, aber nicht verstehen, um welche Inhalte (komplexe technische) es geht. Da kann ich nicht das Beziehungsthema gestalten, sondern muss es reflektieren mit der technischen Konstellation.</p>	Markt
35:46	33	<p>Md: Das ist natürlich ein erhebliches Potential für Kontroversen, das ist die Frage nach den Wettbewerbern (wie wird Konkurrenz zu Kooperation) nach Prozess- vs. Fachberatung?</p> <p>Av: Genau, das sind die defensiven Routinen, dass man Kontroversen in einer Form austrägt, dass sie auf der Beziehungsebene stattfinden dass sie der Innovation nicht gut tun. Unsere Methode soll das unterstützen, dass es nicht so läuft. Deshalb müssen wir uns überlegen, was Konfliktfelder sind (Konkurrenz), die ihr bearbeiten müsst, damit die Innovation gelingt.</p> <p>X: Ja sonst wird die Energie extrem ineffizient eingesetzt. Wenn die Energie auf Abwehrstrategien investiert wird, dann haben wir verloren.</p> <p>Md: Konflikte kann es geben im Team, intern, mit Kunden oder in anderen Konstellationen. Wo sind die für den Geschäftserfolg von A wesentlicheren Konflikte oder Kontroversen?</p> <p>X: Ich glaube, die die im Team mit Kunden stattfinden, ausgelöst durch uns. Denn man muss sich vorstellen, da ist ein funktionierendes Unternehmen mit einer Marketingabteilung, die stets sagt, wie gut man ist, Marketing nach aussen prägt die Kultur nach innen auch. Und dann kommt einen kleine Horde Schweizer daher (3-4 Leute), die wollen diesen 10'000 Leuten helfen. Das scheint denen völlig vermessen, sie sind ja auch Ingenieure, oder. Das ist ein langer Weg, da zu zeigen, dass wir sie in einer Art und Weise verstärken können, was intern nicht machbar ist.</p>	Konflikt
39:53	34	<p>av: Von wem kommt der Impuls, euch zu holen?</p>	Markt

		<p>X: Die Tendenz ist, dass wir uns aufdrängen. Bei einem Unternehmen kommt es vor, dass wir geholt werden. Ich glaube, dass dort die interne F&amp;E nicht das bringen, was sie sich erhoffen, und die Abteilungen so viel Freiheit haben zu wählen, mit wem sie zusammenarbeiten. Da erfüllen wir eine Funktion, wo wir eine interne Abteilung ersetzen, weil das Management die Freiheit hat, selber zu entscheiden, wo es die Leistungen bezieht. Das geschieht mittlerweile in 3 verschiedenen Abteilungen. Was ist das, wenn das Topmanagement das realisiert?</p> <p>av: Da schaffen sie in diesem Falle nicht mit F&amp;E zusammen?</p> <p>X: Ja. Wir wollen aber transparent sein, weil wir strategische Partner werden wollen, wir wollen uns nicht in der Geschäfts-Unit-Ebene verankern, sondern es muss uns auf Topebene gelingen.</p>	
41:51	35	<p>Ein anderer Fall (Unternehmen für Kaffeemaschinen). Da reden wir nicht drein. Aber wenn sie andere Lösungen brauchen, kommen sie vorbei. Das hat sich eine Rollenteilung ergeben. Das Eis ist gebrochen, als wir zusammen in Sizilien bei einem Lieferanten waren, wo man Zeit hatte und Vertrauen aufbauen konnten. Nun kann man sich auch einen Schnitzer leisten. Fachlich muss die Lösung natürlich stimmen.</p>	Markt
43:15	36	<p>Md: Welches sind die Einflüsse, die in die Projekte reinkommen (kulturelle, ökonomische etc.)? Was ist der Trend, Metathema, mit denen sich die Auftraggeber beschäftigen?</p> <p>X: Die Industrie hat in den letzten 20 Jahren einen fundamentalen Wandel durchgemacht, ausgelöst durch die Globalisierung und massive Marktveränderungen. Da war das Thema der Fokussierung zentral, der Neudefinition des Leistungsangebots. Auf die Krise der 90-er Jahre haben die Firmen sehr unterschiedlich geantwortet, aber es ist meistens eine Neufokussierung als Serviceorganisation, z.B. Schindler, die als Liftbauer heute vor allem Service machen. Die Lifte sind nur noch Mittel zum Zweck.</p> <p>Diese neu fokussierten Unternehmen haben diese Welle nun ausgeritten. Im Kernbereich (Nawi &amp; Technik) hat sich wenig Innovation ergeben, aber die Welt drum herum hat sich weiterentwickelt. Nun ist das Thema, wie mach ich in der heutigen Welt mit so aufgestellten Unternehmen Innovation? Da müssen die Unternehmen eine neue Antwort haben, viele haben sie aber nicht gefunden. Denn in einer extrem fokussierten Unternehmung ist es viel schwieriger, echte Innovation zu bringen, als vor 30 Jahren, als man alles gemacht hat, was Technik war. Wie schaffe ich es, dass ich die Stärken der Fokussierung nicht aufgabe zugunsten des Neuen, also den Zug nicht verpasse. Z.B. Nokia (konnte nahe am Kunden nicht eine Innovation wie das iPhone rausbringen). Die Unternehmen spüren, dass sie irgendwas tun müssen.</p>	Markt
48:37	37	<p>Md: Begriff der Pfadabhängigkeit. Fokussierung führt dazu, dass man die Chancen an den Rändern nicht mehr wahrnimmt. Md: Gibt es intern so ein dominierendes Thema?</p> <p>X: Die Schwierigkeit, zu Aufträgen zu kommen. Die Leute arbeiten sehr motiviert mit einem unglaublichen Teamgedanken. Jeder hilft jedem, offene Kultur. Wir konnten aber das Potential der Leute schlecht nach aussen zeigen. Wir haben ja letztes Jahr etwas geändert. Mit der neuen Strategie kenne ich jetzt unsere potentiellen Kunden. Nun müssen noch alle diesen Wechsel mitmachen, immer zu fokussieren, wer der potentielle Kunde ist, den ich ansprechen will. Die einen werfen sich in die Veränderung und die andern ignorieren dies. Wir haben an Weihnachten alles Alte in einem Feuer verbrannt und im Thermalbad neu gestartet (symbolische Unterma- lung). Nun müssen wir die Veränderung festigen.</p>	OE, Kultur
52:56	38	<p>av: Die neue Strategie, was sind die Highlights?</p> <p>X: Wir wussten nicht, wer unsere Kunden sind. 15 Projektleiter akquirierten bei uns. Alle rannten rum und suchten Kunden. Neu akquirieren die vier</p>	OE



		Geschäftsleitungsmitglieder. So konnten wir Last von den Leuten wegnehmen. Aber nun fehlt das Schöne, mit jeder Idee rauszurennen, Kundenkontakte, was der einzelne nun nicht mehr tun kann.	
55:26	39	Md: Ist das eine Zentralisierung als Entwicklungsschritt von autonom zu einem strukturierten Unternehmen. Will A in Zukunft wachsen? X: Ja, aber nur bei Erfolg. Wir konnten in Vergangenheit interdisziplinär werden. Das möchten wir weitertreiben.	OE
56:40	40	av: Ist das die Hauptänderung, dass die Akquisition auf die vier Köpfe verteilt ist? X: Ja, plus dass man den Fokus KMU rausgenommen hat. Bei KMU frage ich sofort, können Sie eine halbe Million auf die hohe Kante legen? Wenn nein, steigen wir nicht in die Offerte.	OE
57:55	41	Md: Grösse X: KMU von der Grösse bis 500 Mitarbeitern und 100 Mio Umsatz. Start-ups nehmen wir nur, wenn sie finanziert sind.	Markt
58:36	42	Md: Habt ihr eure neue Strategie niedergelegt, gibt es Dokumente, wo ihr eure Strategie formuliert? X: Auf der Website seit 1.1.11, dort ist alles transparent. Auch sind die Akquisitionsunterlagen überarbeitet worden.	Kultur
59:27	43	Md: Am symbolischen Event waren alle dabei? X: Ja, fast alle. Wir haben auch die Strategie den Mitarbeitern präsentiert. Wir haben alle Meinungen der MA einzeln abgeholt und die Fragen diskutiert. Die Stimmung ist diesbezüglich positiv.	Kultur
1:01:13	44	Störfaktor: Der Change war in einer Phase, als einem Kunden das Geld ausging, wo wir auch wenige Aufträge hatten. Das war eine Zusatzkompli- kation, die das Team belastete. Md: Ich kann mir das gut vorstellen, dass es solche Risiken gibt.	Konflikt
1:03:26	45	Man muss intern mit Risiken leben können. Dafür haben alle in unserem Team gute Jobaussichten. Bei Konkurs hätte kaum jemand Existenzängste. Die Leute können sich aber keinen besseren Job vorstellen als bei A, Auto- nomie, Feedback, Selbstwirksamkeit. Md: Das ist eine sehr gute Situation, dass es den Leuten hier so wohl ist.	Organisation
1:06:37	46	Exkurs Md: Wissensarbeit geschieht hier, wie man es sich in der klassischen Industrie nicht vorstellen kann. X: Wissensarbeit in Industrie ist eine Folge des Internethypes.	
1:08:03	47	Md: Wie lernt A? X: Das Lernen ist ein intensives Thema. A) Wir haben ein Gefäss an der Teamsitzung (Unfälle & Verbrechen), um zu thematisieren, was in den ver- gangenen zwei Wochen schief gelaufen ist. B) Wir versuchen zu standardi- sieren, was wir standardisieren können. Z.B. Qualitätssicherung mittels Checkliste (Verankerung beim Kunden u.a.) ist relativ neu. C) Vernetzung der Leute, damit ein Austausch stattfindet, damit man weiss, was die ande- ren machen und können. Auch eine Illustration des technischen Prozesses wird gemacht.	Lernen
1:12:03	48	av: Spricht man persönlich, wenn etwas nicht gut läuft? X: Das ist wünschenswert, aber von den Personen abhängig. Man muss die Erwartungen der Stakeholder managen. Heute sollten es nicht alle lächer- lich finden, wenn man Softthemen thematisiert. Wir leben in einem sehr technischen Umfeld.	Lernen, Konflikt
1:13:53	49	av: Konfliktlöseprozesse: Gibt es da Routinen? X: Nein. Ein Ingenieur geht nach messbaren Kriterien vor. Wenn sie nicht erfüllt sind, hat man schlecht gearbeitet. Es geht im klassischen Entwick- lungsprozess darum, Konflikt zu vermeiden. Persönliche Konflikte werden ausgeblendet.	Konflikt
1:14:50	50	Md: Erläuterung CCI: Sachkonflikte. Wo würde CCI nicht mehr greifen, weil Beziehungskonflikte im Weg stehen. CCI gibt den Konflikt einen strukturier-	Konflikt

		ten Prozess und macht ihn rational, begründet. Methode ermöglicht, den Konflikt zu greifen, ohne sich persönlich anzugreifen. X: ... Md: ... Av: ...	
1:19:14	51	X: Vorteil von CCI ist, dass die Zusammenarbeit strukturiert ist. Menschliche Beziehung wird betont. Der Schlüssel unseres Erfolges ist, neben dem Formaljuristischen die emotionale Ebene zu stärken. md: Authentizität macht einen auch verletzlich, deshalb entstehen defensive Routinen, Vermeiden ist ein Motiv. Wenn es um Kontroversen geht, dann ist man drin und muss sich bekennen.	Organisation
1:23:07	52	Vorteil für uns als externer Leistungserbringer ist, dass man zurückgehen kann auf den formalen Prozess und evtl. höchstens den Auftrag verliert. md	Organisation
1:24:30	53	Md: Das funktioniert aber nur, wenn ihr euch nicht noch mehr formalisiert. Oder kannst du dir das vorstellen, wie ihr noch viel grösser (500 MA) werden könnt? X: Mein Geschäftspartner mag Veränderungen nicht. Er konnte sich von bei sechs MA nicht vorstellen, wie wir wachsen können. Bei 50 MA könnte ich mir vorstellen, dass es geht.	Organisation, Lernen
1:25:	54	Md: Exkurs Magisterarbeit Magdeburg. Familienmanagement. X: Es sind andere Leute, die Unternehmen gründen, als die, die es vergrößern.	
1:26:10	55	av: Wir haben das meiste: Markeinbettung, Strukturierung intern. Gibt's nun Dokumente, Akquisitionsunterlagen, zu verstehen, in welchem Markt A wie funktioniert? X: Ja (macht sich Notizen)	Interviewabschluss
1:27:13	56	av: Wir müssen weiter über die Kontroversen diskutieren. Lernen in Kombination mit Konflikten u.a. wir müssen ein gemeinsames Bild erhalten, für gemeinsames Bild, was unsere Methode leisten kann und wo sie anschlussfähig ist.	Konflikt
1:28:50	57	X: Wunsch nach einem Fragebogen über Perspektiven und Erleben der Leute von Konflikt in den Betrieben. Av/md: Das kommt in der Prozessanalyse. Screening und Fallstudie.	Prozessanalyse
1:32:07	58	Md: Viele der Konflikte finden mit den Kunden statt, das ist in diesem Fall speziell.	Konflikt
1:32:10	59	Md: CCI: Diskussion muss weitergehen. Weiterer Termin wird nötig. Längere Abstimmungsdiskussion über weiteren Projektverlauf (ca. 9min). Md: Wenn wir noch einige Dokumente sehen können, haben wir einen guten Überblick von A. Vielleicht macht jemand von uns nochmals einen ‚Feldforschungsbesuch‘ bei euch, um die Arbeit von innen zu verstehen.	Interviewabschluss
1:41:49		Interviewschluss	

# Typisierung A

CCI – Constructive Controversy for Innovation

## Typisierung CCI-Anknüpfungspunkte A

ETHZ – Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit (PdA)  
 FHNW – Hochschule für Angewandte Psychologie (APG)



CCI – Constructive Controversy for Innovation

### A

Ebene				
Strategie		Kontroverse 4 – Internationalisierung		Kontroverse 2 – Kundenorientierung
Organisation		Interdisziplinäre globale Wissensvermittlung, Grenzen des lokalen Wissensvermittlung bspw. bezüglich Technologie	Kontroverse 3 – Org. Einbettbarkeit Lernen aus Fehlern und Risiko-kommunikation	Kontroverse 1 – Standardisierung vs. organische Strukturen Wachstum und Prozesskonsolidierung
Prozess			Beziehungsaufbau vs. Standardisierung der Prozesse	
Produkt				
		Relevanz →		



CCI – Constructive Controversy for Innovation

### Kontroverse 1 – Standardisierung vs. Flexibilität

- Professionalisierung, Standardisierung vs. Grad der Innovativität (Strategie):** In der A scheint momentan Unklarheit über die möglichen Entwicklungspfade des Unternehmens zu herrschen: Einerseits den Weg einer flexiblen, hoch innovativen aber kleinen Innovationsdienstleistungs-firma oder den Weg eines grösseren Dienstleistungsunternehmens, welches sich durch eine stärkere Systematisierung und Standardisierung auszeichnet. Diese beiden Wege werden nach nicht von allen Beteiligten gleich beurteilt und es herrschen unterschiedliche Entwicklungsvorstellungen vor. (→ **nachhaltiges Wachstum**)  
**Kontroverse:** Soll man eine sehr flexible Organisation mit einem hohen Innovationspotential bleiben vs. soll man zugunsten von Wachstum und Expansion sich eher standardisieren?  
 Ort in der Organisation: Strategie / Management



CCI – Constructive Controversy for Innovation

### Kontroverse 2a – Organisation Kundenakquise

- Organisation Kundenakquise (Organisation):** Wie lässt sich die Kundenakquise optimal gestalten und organisational verankern. Vor einem Jahr wurde zwar die neue Strategie für die Kundenakquise herausgegeben, allerdings scheint diese Strategie noch nicht überall im Unternehmen verankert zu sein. Wahrscheinlich fühlen sich einige Ingenieure ihrer Autonomie beraubt. Diese würden weiterhin gerne mit ihren Ideen selber auf Kundenakquise gehen, dies ist allerdings unter der Voraussetzung der Professionalisierung der Organisation nicht weiter handhabbar (42). (→ **Kundenorientierung**)  
**Kontroverse:** Wie lässt sich die Kundenakquise organisieren, so dass die Ideen der Ingenieure professionell und gewinnbringend umgesetzt werden können?  
 Ort: Strategie / Management



CCI – Constructive Controversy for Innovation

### Kontroverse 2b – Verankerung beim Kunden

- Verankerung der Innovation beim Kunden (Management / Strategie):** A steht als externer Entwicklungsdienstleister vor dem Problem, dass sie direkt in das Kerngeschäft ihrer Kunden eingreifen und somit als externer Einfluss auf wichtige interne Geschäftsprozesse haben. Dies erfordert spezifisches Geschick in der Kommunikation mit den Kunden. (→ **Kundenorientierung**)  
**Kontroverse auf strategischer Ebene:** Wie lässt sich die Kommunikation mit dem Kunden sowohl auf strategischer Ebene organisieren, dass die Entwicklung schlussendlich vom Kunden angenommen wird. Wie sollte die strategische Kommunikation eine effektive Kommunikation auf der Arbeitsebene vorbereiten. (→ **Kundenorientierung**)  
 Anknüpfungspunkt zwischen den Organisationen: Strategie / Management  
**Kontroverse auf operativer Ebene:** Wie lässt sich auf Arbeitsebene das not invented here Syndrom verhindern und eine Akzeptanz der Lösungen auch bei den Ingenieuren des Kunden herstellen? (→ **Kundenorientierung**)  
 Anknüpfungspunkt zwischen den Organisationen: Ingenieure auf operativer Ebene, Prozessebene



CCI – Constructive Controversy for Innovation

### Kontroverse 3 – Organisationale Entwicklung

- Lernen aus Fehlern und Risikokommunikation (Organisation):** Als Entwicklungsdienstleister bewegt sich A in einem Bereich hohen Risikos bezüglich Fehlern und auch dem kompletten Scheitern von Projekten. Dies verpflichtet zu einer kontinuierlichen Fehlerkommunikation innerhalb der Teams als auch mit den involvierten Kunden. Meinungen bezüglich der Organisation von Kommunikationsprozessen können aber auseinandergehen (42). (→ **Lernen aus Fehlern**)  
**Kontroverse auf strategischer Ebene:** Wie lässt sich eine transparente Kommunikation von Risikoaspekten und Fehlern organisieren, damit auch bei einem Scheitern eine gute Beziehung zum Kunden aufrechterhalten werden kann? Soll die Transparenz vor allem über die Beziehungsebene zum Kunden gewährleistet werden oder soll über eine Standardisierung des Qualitätsmanagements vermehrt Transparenz geschaffen werden? (→ **Lernen aus Fehlern**)  
 Ort: Strategie / Management  
**Kontroverse auf operativer Ebene:** Wie lässt sich eine offene Fehlerkommunikation in Ergebnisse innerhalb der Entwicklungsteams gewährleisten? Soll die Transparenz vor allem über eine offene Kommunikation im Team oder vor allem über allgemein gültige Qualitätsstandards erarbeitet werden? (→ **Lernen aus Fehlern**)  
 Ort: Operative, Prozess- und Projektebene



### Kontroverse 4 – Internationalisierung

- **Internationalisierung (Strategie)** : Die Firma A steht vor dem kontroversen Problem, dass sie bis anhin auf eine klar lokale Strategie der Akquise von High Potentials aus dem Umfeld der ETH Zürich hin gearbeitet hat. Dieses Kompetenzcluster rund um Zürich hat allerdings auch seine Beschränkungen vor allem in Bezug auf neue Technologien usw. Deshalb stellt sich hier die Frage, inwiefern man sich auch überregional bzw. global mit anderen Kompetenzclustern vernetzen sollte, um weiterhin den Anforderungen an Interdisziplinarität, welche die Entwicklungsaufgaben erfordern, gerecht zu werden und somit international konkurrenzfähig zu bleiben (→ global network)

**Kontroverse auf strategische Ebene:** lokales vs. globales Wissenssourcing?

Ort in der Organisation: GL, Strategie/Management

## Prozessinterview A

Firma: A

Datum: 23.11.2011

Anwesend: X, Y, Michael Dick (md), Philipp Schmid (ps)

### 1. Interviewkontext

Das Interview fand im Anschluss an den Train-the-Trainer Workshop am Kreuzplatz 5 in Zürich statt. Es war die zweite Ausführung des Workshops, die nötig wurde, weil sich A für den ersten entschuldigen musste. Das Datum stand bereits vorher als Ersatztermin fest, der auch von Dräger wahrgenommen wurde. Zusätzlich nahmen einige Trainer ein zweites Mal teil (alles Studierende). Seitens A waren die beiden GL-Mitglieder Z und X angemeldet. Erschienen ist X dann jedoch mit Y, weil Z krank war. Die beiden schienen interessiert an der Methode CCI und diskutierten engagiert mit. Die Validierung trug viel zur Verfeinerung der Typisierung bei.

### 2. Transkript

Index	Seg-Nr.	Notiz	Bemerkungen
Start	01	md: Unser Ausgangspunkt sind die Dilemmata oder die grundlegenden Antinomien, nicht z.B. Umsatzzahlen oder logistische Leistungen. Denn die in einer Leistung verborgenen Antinomien sind der Rahmen für die Kontroversen. Unser Verfahren braucht es nicht für kleine Denksportaufgaben. Die kann man mit einer Skizze am Schreibtisch lösen. Deshalb brauchen wir ein Gefühl dafür, wo bei euch die Uhren ticken, worum geht es da im Kern.	Einstieg Michael
02:00	02	ps: Wir haben die Inhalte des Interviews mit W klassifiziert. Die 4 gefundenen kontroversen Positionen werde ich nun erläutern. Stand Jan 2011. Wir möchten dann von euch wissen, ob ihr diese Themen bestätigt und wie ihr die Relevanz einschätzt. Es ist zu sagen, dass die Typisierung noch nicht abgeschlossen ist. Deshalb brauchen wir noch weitere Informationen von euch. X: Es ist insofern spannend, dass wir per Anfang 2011 eine neue Strategie eingeführt haben und heute wissen, welche Teile der Strategie erfolgreich waren. ps: 1. Kontroverse ist das Dilemma zwischen Standardisierung und Flexibilität des Unternehmens. Man wusste damals nicht, welchen Entwicklungspfad A als Unternehmen wählen sollte. Einerseits den einer Firma mit einer sehr flexiblen und hohen Innovation. Dadurch wäre man aber klein und möchte trotzdem sich stärker systematisieren und so wachsen. Das ist die Frage nach Wachstum, Standardisierung vs. klein bleiben und ein Think Tank bleiben. Hier haben wir die Kontroverse formuliert, sollen wir wachsen und uns standardisieren oder sollen wir klein bleiben und dadurch hoch flexibel sein.	Thema 1 Standardisierung vs. Flexibilität
04:04	03	ps: 2. Kontroverse umfasst das Thema Kundenorientierung mit verschiedenen Unterpunkten. Einer ist die Kundenakquise mit der Frage, wie sich diese optimal gestalten lässt, durch die GL-Mitglieder oder durch alle. Es geht bei diesem eher strategischen Thema auch wieder um die Standardisierung wie bei Thema 1. Zu diesem Thema kommt auch der Aspekt der Schwierigkeit der Verankerung der Innovation beim Kunden. Denn ihr konkurrenziert die Entwicklungsabteilungen beim Kunden. Wie schafft man es dort, eine gute Zusammenarbeit zu leisten, über gute Kommunikation oder über andere Wege? not-invented-here-Syndrom. md: Ist das eigentlich eine Kontroverse oder nur ein Problem. X: Das ist eher ein Problem, ein Systemproblem, um das wir nicht herumkommen. md: Man könnte sagen, die Kontroverse ist, dass man klar als Externe auftritt, die in Konkurrenz steht, und sich deutlich positioniert vs. wir versuchen, Vertrauen aufzubauen und ein Team zu bilden und als ein Team zu arbeiten. ps: Die Kontroverse wurde damals nicht formuliert. Das hier sind eher The-	Thema 2 not-invented-here bei R&D von Kunden

		<p>menfelder, wo wir denken, dass Kontroversen sinnvoll wären oder drinstecken.</p> <p>md: Es kann aber sein, dass wir erst wichtige Probleme lösen, indem wir sie erst mal zu einer Kontroverse entwickeln, zu so einem Schlüsselproblem.</p>	
07:20	04	<p>ps: Den Bereich 3 nannten wir organisationale Entwicklung. Es wurde genannt, dass der Hang zum Risiko internalisiert zu sein scheint. Ihr musstet immer wieder damit umgehen und wurdet durch das Überwinden von Risiko gross. Es wurde gesagt, es sei wichtig, dass man dem Kunden mitteilt, dass es nicht immer möglich ist, eine Lösung zu finden. Wie kann man mit einem Kunden eine transparente Kommunikation aufbauen und somit das Scheitern vorwegnehmen und die Gefahr beim Scheitern minimieren.</p> <p>X: Aber was genau ist die Kontroverse?</p> <p>md: Offen sein und sagen, das Projekt kann scheitern, Sicherheit ausstrahlen und erst später, wenn das Projekt läuft die Katze aus dem Sack lassen vs. vorher schon. Das wäre auch fürs Projektmanagement eine interessante Frage. Das sind ja vollkommen andere Ausgangssituationen. Wenn der Kunden ein Projekt kauft, obwohl er die Unsicherheit kennt, da sie expliziert wurde, dann hat man eine klare Basis, dann kann man arbeiten. Wenn er aber unter ‚falschen Voraussetzungen‘ beginnt, ist das heikel.</p> <p>X: sehr kurzlebig.</p> <p>md: Man würde mehr Projekte kriegen, aber die wären gefährdeter.</p> <p>ps: Das gleiche haben wir auf operativer Ebene: Kann man die Sicherheit über eine offene Kommunikation gewähren vs. über allgemein gültige Qualitätsstandards. Das geht auch in die Standardisierung hinein.</p> <p>md: Das wäre wirklich ein schönes Thema für die Standardisierung gewesen.</p>	Thema 3 Risiko eindämmen: Sicherheit durch Kommunikation vs. all. gültige Qualitätsstandards
10:04	05	<p>ps: Die letzte Kontroverse wurde eher im Nebensatz genannt. Es wurde gesagt, dass Zürich ein idealer Standort ist, um die High-Potentials der ETH zu gewinnen. Aber im Bereich neuer Technologien globaler gedacht werden muss. Die strategische Kontroverse ist lokales vs. globales Wissenssourcing.</p> <p>X: Hier ist ein anderer Punkt fast wichtiger und das sind die Kulturen. Ist es eine lokale Kultur mit etwas eingeschränktem Wissen vs. geht man auf andere Kulturen auch los, die man nicht kennt. Thema 4 ist für uns ein Nebenschauplatz.</p>	Thema 4 Wissenssourcing ist eher Kultur, aber ein Nebenschauplatz
11:29	06	<p>X: Kontroverse 1 ist für mich sehr zentral. Seit 2006 laufen wir immer mit ca. 22 MA, aber wir schaffen wir es einfach nicht darüber hinaus. Einerseits bedeutet geschäftlicher Erfolg immer finanziell wachsen. Andererseits stellt sich die Frage, ob wir unser Geschäft dem Kunden gegenüber seinen Erwartungen entsprechend machen können, wenn wir grösser wären. Das wissen wir aber nicht.</p> <p>Y: Das würde auch bedeuten, dass die inneren Abläufe ganz anders aussehen würden.</p> <p>X: Was die Kultur der Firma verändern würde. Dann käme man in diese Spirale.</p> <p>ps: Das Thema Flexibilität hat offenbar bei euch einen hohen Stellenwert. Kreativität.</p> <p>X: Und je mehr Strukturen wir bilden müssen, desto mehr geht die Kreativität verloren. Einerseits sind das Führungs-, andererseits aber auch administrative Strukturen, die es plötzlich braucht. Das sind dann Kreativitätsbremsen. Ich finde das eine sehr akute Fragestellung: Wie schaffen wir den Sprung auf 50 MA, wenn wir diese Kultur erhalten und anbieten wollen. Ist das überhaupt möglich. Das ist ganz zentral.</p> <p>Y: Das Anbieten ist das eine, aber das Leben ist das andere – immer noch die gleiche Leistung bringen können.</p> <p>md: Wenn man nicht weiss, wie das aussieht, dann geht man, bevor man ankommt, wieder einen Schritt zurück. Das ist sozusagen die ungeklärte Aussicht auf die Zukunft, die das verhindert, dass man dorthin kommt.</p> <p>X: Es ist eine offene Diskussion, wie man dorthin kommt. Müssen wir mehrere</p>	Thema 1 ist zentral

		<p>As mit 20 MA gründen? Funktioniert es einfach nicht in grösseren Gruppen? Das Thema ist also akut.</p> <p>ps: Wie hat sich das seit Anfang 2011 entwickelt?</p> <p>X: Da kommt man immer wieder auf das Gleiche zurück. Es hat sich nicht viel entwickelt.</p> <p>ps: Es soll auch in der GL Leute geben, die eher wachsen wollen als andere.</p> <p>X: Es gibt eine Fraktion, die den Status quo halten will, damit richtig viel Geld verdienen und Strukturen bereinigen will, um zu zeigen, welche Strukturen für diese Firmengrösse optimal sind, und um dann zu wachsen. Es gibt andere, die hingegen jedes zusätzliche Projekt als Chance ansehen, um zu wachsen.</p>	
15:30	07	<p>X: Was uns beschäftigt, ist, wie wir unsere Position innerhalb der Entwicklungsabteilung des Kunden festigen. Diese ist zum Teil 10-mal so gross wie A. Wie festigen wir diese Position langfristig. Es ist ein spannendes Thema, aber ich sehe die Kontroverse nicht ganz.</p> <p>ps: Wir haben es auch nicht kontrovers formuliert.</p> <p>Y: Wir haben ja seit diesem Jahr die neue Strategie, dass wir eher als Vorentwicklungspartner für die grossen Firmen auftreten, und nicht mehr für die kleinen Projekte für die KMUs, die eher kurzlebig sind, aber halt schnell he-reinkommen. Sondern mehr grosse Projekte in einer Grossfirma als Vorentwicklungspartner auftreten und uns dort verankern. Ich weiss nicht, ob das gemeint ist.</p> <p>ps: Das Thema wurde immer wieder angesprochen. Vielleicht muss ich es so formulieren: Was für eine Beziehung baue ich zum Kunden auf und wie schaffe ich es, am Schluss bei Kunden eine Akzeptanz zu kriegen, dass ich das Projekt machen kann.</p> <p>X: Spannend, aber ich sehe keine Kontroverse. Es ist für uns absolut zentral, es ist das was wir lernen müssen.</p> <p>md: Dann müsste man wahrscheinlich genauer schauen, welche Strategien es bei A gibt. Wer macht das wie? Gibt es 22 individuelle Strategien, oder gibt es zwei Hauptstrategien. Dann könnte man zwei Wege finden, die man gegeneinanderhält.</p> <p>X: Ich denke, wir gehen recht einheitlich vor, seit nur noch die GL akquiriert. Wir haben die klare Strategie, auf welche Kunden wir zugehen, die Grösse ist definiert. Die KMU sind nicht mehr in der Strategie, Start-ups schon, aber nur wenn sie finanziert sind. Wir haben auch definiert, dass die Akquisition beim Top Management lokalisiert ist, damit sie strategisch aufgehängt ist. Wir haben alle das gleiche Ziel. Ob wir es erreichen innerhalb der Akquisition, ist was anderes. Dort haben wir alle dieselbe Vorstellung, wie es ablaufen soll.</p> <p>md: Das ist ja eine Entscheidung, die es vor einem Jahr nicht gegeben hat. D.h. man muss gezielter akquirieren, aufwändiger. Aber wenn man ein grosses Projekt hat, dann trägt das für eine ganze Weile. Und dann gibt es eine vertragliche Regelung über diese Rolle und über die Art und Weise, wie das dann umgesetzt wird.</p> <p>ps: Es schwang vor einem Jahr der Unmut darüber, dass viele mit Freude akquirieren, aber Projekte hereinholen, die kein Geld bringen.</p> <p>Y: Das war sicher eine lange Zeit so.</p> <p>ps: Lassen wir das im Moment so stehen, da es etwas ist, was funktioniert.</p>	Bei Thema 2 ist die Kontroverse nicht erkennbar
20:20	08	<p>X: Dort gibt es eher noch ein zweites Thema. Es gibt grundsätzlich zwei Modelle, man verrechnet dem Kunden Honorarstunden. Das bedeutet, dass man ein gegenseitiges Vertrauen schaffen muss, dass der Kunde einem vertraut, dass A in dieser Zeit etwas Sinnvolles machen kann. Der Outcome ist offen. A trägt eigentlich kein Risiko über den Outcome. So schaffen wir.</p> <p>ps: Es wird dann stundenmässig abgerechnet?</p> <p>X: Genau. Das andere wäre, dass wir Auftragsentwicklung in einem Werkvertragsverhältnis abwickeln würden. Es kostet dann so und so viel. Das ist eine ganz spannende Kontroverse. Wir haben Konkurrenten, die so verfahren. Die-</p>	neues Thema: Honorarstunden vs. Werkvertragsverhältnis

		<p>se leben vom Pauschalbetrag plus erheben Royalties auf den Patenten, die entstehen. Das ist ein anderes Businessmodell. Das fände ich eine ganz spannende Diskussion, allerdings ist die Meinung innerhalb der GL sehr festgefahren auf dem Auftragsverhältnis.</p> <p>ps: Warst du jetzt bei Thema 2 oder 3?</p> <p>X: Nein, völlig losgelöst.</p> <p>ps: Ist das ein Weiterentwicklungsthema. Wachstum, wie können wir wachsen? Gibt es verschiedene As, die anders vorgehen, wo man je nach Kunde wechseln kann.</p> <p>X: Genau, Auftragsverhältnis, Mandate.</p>	
22:26	09	<p>ps: Bei Thema 3 wurde genannt (ich hatte vorhin noch nicht alles erwähnt), dass man mit dem Kunden von Anfang an eine gute Beziehung pflegt. Oder dass man es schafft, auf einer Beziehungsebene zusammenzufinden. Und wenn man diesen Beziehungsaufbau geschafft, hat, laufe alles wie von alleine. Die Kontroverse sehen wir, dass man demgegenüber eine Standardisierung gegenüberstellt, womit man einen standardisierten Ablauf zeigt und vielleicht zum Auftrag kommt, dass man einheitlich auftreten kann.</p> <p>Y: Bei Entwicklungs- und Innovationsprojekten mit hohem Risikopotential lebt ein Projekt vom Vertrauensverhältnis zwischen A und dem Kunden.</p> <p>X: Man könnte das eine machen und das andere nicht sein lassen, Vertrauen und Standardisierung.</p> <p>Y: Wir haben ja einen einigermaßen einen umrissenen Prozess. Andererseits sind die Fragestellungen so vielseitig. Das zu standardisieren, wird bei vielen Projekten nicht aufgehen.</p> <p>md: Vielleicht heisst es, geht man offen mit dem Risiko oder eher verdeckt um?</p> <p>ps: Wir haben es auch noch mit der Kundenbeziehung beschrieben vs. Standardisierung.</p> <p>X: Zu offen vs. verdeckt geht für mich ins neue Thema, das Businessmodell. Schaffen wir in einem Auftragsverhältnis oder als Werksvertrag, wo man dem Kunden einfach mal unterbreitet, was man kann und trägt dabei das Risiko.</p> <p>md: Hängt das vom wirtschaftlichen Druck ab? Wenn man v.a. den Auftrag haben muss und alles andere zweitrangig ist. Oder man hat genug Aufträge und man sagt, wir wollen den sowieso nur haben, wenn der vorher gut formatiert ist.</p> <p>X: Das ist schon so. Also wenn wir in einem Werkvertragsverhältnis arbeiten würden, dass wir das Risiko trügen, würden uns die Kunden hier die Bude einrennen. Man muss zuerst mal den finanziellen Spielraum haben, dass man sich das leisten kann. Was der Kunde nicht will, ist das Risiko tragen.</p> <p>Y: Es stellt sich dann die Frage, welche Projekte man annimmt, wenn man mit Werkverträgen arbeitet. Dann kann man gut Projekte annehmen, wo das Risiko abschätzbar ist.</p> <p>X: Dann ist man nicht mehr innovativ. Dann bremsen <i>wir</i> das Risiko, nicht der Kunde.</p> <p>md: Das können zwei Formen sein, die man unter verschiedenen Bedingungen einsetzt. Dann ist es aber keine Kontroverse.</p> <p>ps: Ich finde, alle diese Punkte spielen ins Thema Wachstum hinein.</p> <p>md: Das Thema war, glaube ich, der Kunde will gar keine Innovation, aber wir sind beauftragt, das zu machen.</p> <p>ps: Anders gesagt, die Leute, mit denen ihr zusammenarbeitet, die wollen keine Innovation von aussen. Auf der Hierarchiestufe, wo der Vertrag abgeschlossen worden ist, wollen die das schon. Ihr kommt dann zu den internen Ingenieuren, die sich dann widersetzen.</p> <p>X: Meistens ist es so. Das Top Management holt uns, aber wir müssen mit den Entwicklungsabteilungen zusammenarbeiten...</p> <p>ps: Wenn ihr es nicht schafft, mit denen ein Vertrauensverhältnis aufzubauen,</p>	<p>Thema 3 ist eher offene vs. eher verdeckte Risikokommunikation, gehört aber ins neue Thema</p> <p>Ein neues Thema ist dass das Top Management von A Innovation will, A aber mit R&amp;D arbeitet, das keine I. will.</p>



		<p>dann kommt ihr nicht weiter.</p> <p>X: Dann haben wir den Informationsfluss nicht.</p> <p>md: Das ist eine klassische triadische Situation. Für mich wäre die Herausforderung, mit den Kunden eine Kontroverse zu machen, um genau das zu bearbeiten.</p> <p>Y: Wir haben aktuell einen solchen Fall.</p> <p>X: Wir sind von der GL beauftragt, ein Entwicklungsziel so breit wie nur möglich anzugehen. Wir haben dann begonnen. Der Ansprechpartner ist ein Projektleiter aus der Entwicklungsabteilung. Er setzt uns immer Banden, die nur ein bisschen breiter sind als die momentane Lösung des Unternehmens. Dort haben wir eine ziemliche Kontroverse. Wir fragen uns wie weiter.</p> <p>md: Das könntet ihr intern austragen oder direkt mit denen klären. Für mich ist das zweite eine Variante, die für A als begleitendes Handwerkszeug nützlich sein könnte.</p> <p>ps: Das bringt natürlich auch ein Gewisses an Explosivität mit sich.</p> <p>X: Das ist so. Wir machen 50% Technik und 50% Kindergartenpsychologie.</p>	
32:07	10	<p>ps: Nun geht es um die aktuellen Fälle.</p> <p>X: Ich möchte für den WS ein Thema aus der GL angehen. Das hat mehrere Gründe. Einerseits müssen wir unsere Projektentscheide relativ kurzfristig stattfinden. Andererseits müssen die anderen GL-Mitglieder zuerst das Thema kennen lernen.</p> <p>md: Also das Wachstumsthema?</p> <p>X: Ja. Sonst könnte ich anbieten, dass wir an der nächsten Sitzung noch kurz eine Suche nach Themen machen.</p> <p>md: W und ich haben überlegt, dass wir ein Thema wählen, die bereits eine gewisse Substanz hat. Ansonsten besteht die Gefahr, dass man das Potential der Methode zu wenig ausschöpft.</p> <p>X: Das Wachstumsthema hätte Fleisch am Knochen.</p> <p>md: Dann kann die GL entscheiden und wir machen dann einen Termin. Letztendlich geht es um die Strategieentwicklung.</p> <p>X: Genau.</p> <p>md: Das ist ein klassisches organisationales Dilemma zwischen Standardisierung und Offenheit. Die Stärke von Organisationen ist übrigens die Standardisierung und nicht die Flexibilität. Damit ist die Industrie gross geworden. Jetzt geht das an Grenzen und man kommt so nicht weiter. Nun will man wieder Offenheit. Wenn A den nächsten Sprung macht auf 50-80 MA, dann hat man irgendwann Strukturen, die die Leute einengen, dass man sagt, wir müssen dringen unsere Organisation weiterentwickeln zu mehr Offenheit. Das Thema holt einen immer wieder ein, bis man ein Grossunternehmen ist und sich fragt, wie man ein bisschen Offenheit hineinbringt.</p> <p>Das andere Thema könnte für die DL von A von Bedeutung sein.</p>	aktuelle Fälle
36:45	11	<p>ps: Grösse GL?</p> <p>X: 4</p> <p>ps: Zeitpunkt.</p> <p>X: im Januar optimal, dann haben wir ein Loch.</p> <p>ps: Sucht ihr das Thema?</p> <p>X: Ich schicke es dir in KW 49, vorher besprechen wir es in einer ordentlichen Sitzung.</p> <p>md: Das Feintuning machen wir dann mit Beatrice und gehen zu zweit hin.</p> <p>X: Ich melde dich auch für einen Termin zum Vorbereitungsinterview.</p> <p>Zeitbedarf?</p> <p>md: Je nach Thema, 90-100 min. Blockt doch 3 Stunden.</p>	Detailplanung
40:44		Ende	

**Vorinterview A**

0	<b>A - Zur Vorstellung – wechselseitige Vorstellung</b>
1	Da X das Projekt CCI sowie die Interviewenden (Philipp und Beatrice) bereits kennt, wird auf eine weitere Vorstellung verzichtet.
0	<b>B - Finden einer Kontroverse</b>
2	<p><i>X, du hast uns vorgängig eine Kontroverse zukommen lassen. Nun geht es darum, diese zu verfeinern. Dazu haben wir verschiedene Fragen.</i></p> <p><i>Für uns zur Kontrolle, ob es sich um eine Kontroverse handelt:</i></p> <p>Es werden zwei unterschiedliche Positionen in der GL vertreten.</p> <p>Ja. Die einen sagen wir wollen wachsen wie „verrückt“ und die anderen sagen: mit 20 Leuten funktioniert`s. wir bleiben da.</p> <p>Es gibt ein gemeinsames Ziel der Beteiligten.</p> <p>Ja, eine Wachstumsstrategie zu definieren.</p> <p>Es gibt unterschiedliches Wissen bei den Beteiligten.</p> <p>Das Wissen über die Interna der Firma ist gleich, aber das Wissen oder die Erfahrungen mit einer Wachstumsstrategie sind unterschiedlich.</p> <p>Es besteht eine hinreichende Wahrscheinlichkeit machbare Lösungen / Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten.</p> <p>Ja.</p> <p>Es handelt sich um eine Entscheidungssituation.</p> <p>Ja. Es muss eine Lösung geben.</p>
0	<b>Verfeinerung der ausgewählten Kontroverse:</b>
3	<p><i>Wie ist das Thema entstanden?</i></p> <p>Also die Tatsache ist, dass wir so über die letzten 4 oder 5 Jahren an die Grenze gekommen sind von gut 20 Ingenieuren und dann wieder um zwei eingesackt oder wieder zwei, drei gestiegen. Und schon ein bisschen gewachsen, aber das Wachstum ist extrem abgeflacht jetzt, so bei gut 20 Leuten. Und da stellt sich schon die Fragen gerade für uns, also weil wir diese spezielle Kultur brauchen als Innovationsdienstleister, wie die auch gewährleistet werden kann, wenn wir grösser werden oder nicht. Und vielleicht finden wir ja da ganz andere Modelle, wie man das machen könnte.</p> <p>Also das Thema ist schon entstanden, dass man eine gewisse Barriere merkt. Das es schwierig ist zum Wachsen über diese Firmengrösse. Also das ist ein ganz aktuelles Thema.</p> <p>Also ich würde sagen, das ist nun etwa 3 Jahre her. Seither ist es so zu sagen, ein Dauerbrenner. Den wir aber noch nie wirklich zu Ende diskutiert haben.</p> <p><i>Gibt es unterschiedliches Wissen bei den Beteiligten?</i></p> <p>Ich denke das Wissen über die Interna, also über den IST-Zustand ist gleich. Ich denke, das Wissen und Erfahrungen ausserhalb der A mit Wachstumsstrategien sind natürlich unterschiedlich.</p>

	<p><i>Wie lassen sich die unterschiedlichen Positionen formulieren?</i></p> <p>Also es ist natürlich ein bisschen künstlich, weil jeder ist sich bewusst, dass die beiden Extrempositionen nicht funktionieren. Das Ziel ist etwas dazwischen zu finden. Aber formulieren kann man sie folgendermassen: Der IST-Zustand beibehalten und das andere Extrem ist Wachsen, soundso viel. Mit der heutigen Struktur einfach weiterwachsen.</p> <p><i>Von welchen Akteuren werden Sie vertreten? Kannst du Sie benennen?</i></p> <p>Auf jeden Fall. Ja ja, das ist kein Problem. Also da hätte ich jetzt gar kein Problem die eine oder die andere Position zu vertreten. Deshalb wissen wir ja nicht was wir wollen. Sonst wäre es ja einfach.</p> <p>Teils. Ja, also mit Tendenzen. Es gibt Leute, die eher schnell wachsen möchten und es gibt Leute, die eher so bleiben möchten.</p> <p>Anmerkung: X Siegrist will auch auf konkretes Nachfragen keine Namen nennen, wer für welche Position ist.</p> <p><i>Was ist das gemeinsame Ziel aller Beteiligten?</i></p> <p>Eine klare Wachstumsstrategie</p>
<p>0 4</p>	<p><i>Welche Projektziele sind durch die Kontroverse gefährdet?</i></p> <p>Ich denke vor allem, wenn man das Wachstum im Hinterkopf hat, dann schafft man heute unnötige Strukturen, die man eigentlich gar nicht bräuchte für eine 20-Mann-Firma. Also das ist sicher eine Gefahr. Also Zusatzkosten.</p> <p>Also wenn man im Hinterkopf hat, man will nicht wachsen, die Firma wächst aber dann trotzdem ständig. Ich würde sagen, dort ist die Gefahr, dass man beim Wachstum die Firmenkultur nicht mitentwickelt. Das ist ja unsere grosse Angst, dass ab irgendeiner Firmengrösse die Kultur kippt. Und dass wir dann gleich funktionieren wie unsere Kunden, die hauptsächlich Grossfirmen sind und dass wir ihnen dann nur noch auf technischer Ebene etwas bieten können und nicht mehr auf der innovativen Ebene. Das wäre die grosse Gefahr.</p> <p><i>Welche Schritte sind durch sie erschwert?</i></p> <p>Ja, wenn es so um Diskussionen geht wie: wir haben zu viel Arbeit, sollen wir nun Leute einstellen? Dann ist immer die Frage: wollen wir jetzt wachsen oder nicht? Also das ist immer wieder ein Thema. Also wir wurden gerade letzten Herbst überflutet von Arbeit. Wir wussten nicht mehr was machen vor lauter neuen Projekten. Und dann hat sich diese Frage wirklich gestellt. Wollen wir jetzt zuerst gesund schrumpfen, also mit der jetzigen Firmengrösse einfach weiterkämpfen, weil wir wissen es funktioniert oder wollen wir wachsen? Und das war nicht ganz klar. Da haben nicht alle dieselbe Auffassung.</p> <p><i>Welche Relevanz hätte eine Lösung dieser Kontroverse für die Effektivität und Effizienz Ihrer Abteilung?</i></p> <p>Eine grosse. Ich denke, das gehört zur Kernstrategie einer Firma.</p>
<p>0 5</p>	<p><i>Haben Sie eine Idee wie die Kontroverse anzugehen / zu lösen sein könnte?</i></p> <p>Ja, ich habe so meine Vorstellung. Ja. Habt ihr die Website ein bisschen angeschaut? Ich bin der Auffassung, dass wenn wir zu einer Grösse von Helbling - Helbling ist unser grosser Konkurrent in Altstetten -</p>

	<p>wachsen (ca. 200 Mitarbeitende), dann haben wir den Vorteil den wir heute gegenüber ihnen haben, nicht mehr. Den Vorteil, den wir heute haben ist, dass wir ein Team haben, die einander sehr, sehr gut kennen. Die sehr gut zusammenarbeiten und wir haben eine Firmengrösse, wo die Geschäftsleitung eine absolute Übersicht hat über die ganzen Projekte. Und das funktioniert gut. Wir bieten im Markt drei Arten von Leistungen an. Das Kerngeschäft ist die Vorentwicklung, die Frühphasenentwicklung (ca. 1/3 des Arbeitsvolumens). Ebenfalls bieten wir Projektmanagement an. Wir stellen dem Kunden eine externe Projektleitung vor Ort. Und als drittes bieten wir Konstruktion an. Ein Ansatz wäre nun, dass wir die beiden Bereiche Projektmanagement und Konstruktion abspalten würden und mit dem Kerngeschäft – Vorentwicklung - auf 20 Leute aufgehen würde. Die beiden anderen Bereiche (Projektmanagement und Konstruktion) könnten als Tochterfirmen der A laufen.</p> <p>In einem weiteren Schritt, kann die Vorentwicklung thematisch gespalten werden. Zum Beispiel in A Energietechnik und A Werkstofftechnik. So würden eigenständige Einheiten gebildet, die für sich klein bleiben. Das ist natürlich nicht mehr so interdisziplinär wie bisher du hat auch gewisse Nachteile. Aber ich denke, die Nachteile wären grösser, wenn wir mit der herkömmlichen Firmenstruktur bis zu 200 Leute anwachsen.</p>
0 6	<p><b>C – Ausarbeitung der Kontroverse</b></p> <p><i>Was entscheidet die GL / was die erweiterte GL?</i></p> <p>Das hat sich gerade kürzlich extrem verändert. Durch einen GL-Entscheid. Bis vor Kurzem war es so, dass die Gesamt-GL, also die EGL (=erweiterte GL) darunter verstehen wir GL plus Partner. Das sind wir vier, inzwischen fünf. Wir haben alle strategischen Entscheide zusammen gefällt. Heute ist das aus Effizienzgründen wieder ein wenig aufgetrennt worden. Die GL (Firmengründer, Z und Y Y) trifft viele Entscheide selber, damit der ganze Laden produktiver wird. So einen Entscheiden fällen, ist immer mit Zeit verbunden.</p> <p><i>Nimmt die GL die strategischen Entscheide nun selber vor?</i></p> <p>Jein. Es ist so, dass die eigentlichen strategischen Entscheide, die finden vor allem alljährlich an einer Klausur statt. Das ist eine dreitägige Klausur, die wir jedes Jahr machen und dort ist die EGL dabei.</p> <p><i>Hat die erweiterte GL zB. ein Veto-Recht zu Entscheiden der GL oder andere Möglichkeiten der Einflussnahme?</i></p> <p>In der Theorie eigentlich nicht, weil die Firmengründer immer noch zwei Drittel der Firma haben. Sprich, sie können auch den Verwaltungsrat abwählen, wenn es ihnen nicht passt. Also sie haben am Schluss die absolute Macht.</p> <p><i>Dann hat die EGL nicht wirklich Einfluss?</i></p> <p>Juristisch nicht. Aber informell natürlich.</p> <p>Gibt es auch formelle Wege?</p> <p>Nein, beziehungsweise die GL-Entscheide werden einfach nach der Mehrheit gefällt. Aber, wenn es ausarten und es den beiden Gründern wirklich nicht passen würde, dann könnten sie immer noch alles umstürzen. Ich meine rein juristisch. Dann schreiben sie halt ein neues Organisationsreglement in dem</p>

	<p>die EGL keine Entscheidungsgewalt mehr hat. Aber das ist Theorie.</p> <p><i>Wie lässt sich diese Strategiefrage (aktuelle Kontroverse) bezüglich anderer GL-Fragen vergleichen oder einordnen?</i></p> <p>Ich denke, das ist für uns so eine klassische Frage, mit der wir uns so an einer Klausur auseinandersetzen würden.</p>
0 7	<p><i>Ist dies ein Tabuthema oder wird es oft diskutiert?</i></p> <p>Nein, überhaupt kein Tabuthema. Aber es ist etwas, das wir es immer wieder auf die lange Bank schieben. Also vielleicht noch zur Geschichte. Wir haben vor 14 Monaten die Strategie der A völlig neu ausgearbeitet. Bis vor 14 Monaten waren unsere Kunden hauptsächlich KMU`s. Und wir konnten keine kontinuierlichen Projekte machen, weil ein KMU einfach eine begrenzte Finanzkraft hat. Und vor 14 Monaten haben wir uns entschieden, dass wir bei der Kundenakquise neue Prioritäten setzen. Nämlich, dass wir uns auf Firmen mit 500 und mehr Mitarbeitenden konzentrieren. Natürlich nehmen wir die anderen auch, aber wenn wir aktiv rausgehen zum Kunden gewinnen, dann gehen wir auf die Grossen los. Das war der eine Beschluss. Und der andere Beschluss war, dass wir ein klares Leistungsangebot mit diesen drei Bereichen: Projektmanagement, Vorentwicklung und Engineering verkaufen. Und das war für A die grösste Veränderung in den letzten 10 Jahren. Das war wirklich eine grosse Veränderung für diesen Laden. Was sich damals auch noch geändert hat - vorher haben eigentlich alle unsere Projektleiter Projekte akquiriert. Und seit diesem Beschluss akquiriert nur noch die Geschäftsleitung. Grund dafür: Wir sind der Auffassung, dass wenn wir zu einer ABB gehen, dass es einfach eine gewisse Seniorität braucht. Ein bisschen Erfahrung, wie man mit einem Kadermitglied einer grossen Firma umgeht. Es ist ein anderer Umgang als wenn man zu einem 100-Mann-KMU geht und da mit dem Patron spricht. Also dort haben wir einen Riesenschritt gemacht. Und haben zu diesem Zeitpunkt gefunden, wir wollen wachsen. That`s it. Und das Thema kam immer wieder auf. Es ist auch etwas, das unser Verwaltungsratspräsident - der Ruedi Noser - der spricht uns immer wieder darauf an. Auf dieses Wachstum. „Eure Strategie ist einfach noch nicht komplett, ihr sagt zwar, ihr wollt wachsen, aber ihr habt keinen Plan wie. Wollt ihr wirklich wachsen?“ Das kommt immer wieder.</p> <p><i>Wie werden diese Entscheidungen getroffen (formal, informell, transparent, intransparent, ...)?</i></p> <p>Es wird fast jeder Entscheid am Schluss einstimmig gefällt, weil wir es ausdiskutieren bis wir eine Lösung haben, hinter der alle stehen können. In der Praxis ist es furchtbar, wenn man irgendwas vertreten muss, wo man nicht dahintersteht.</p>
0 8	<p><i>Welche Akteure sind ausser den GL-Mitgliedern beteiligt? Ev. informelle Kanäle / Beteiligte.</i></p> <p>Keine.</p> <p>Der Verwaltungsrat segnet solche Sachen normalerweise einfach ab. Gibt Input, was wir noch anschauen sollen und segnet ab. Aber ist nicht an Entscheiden beteiligt. Der Verwaltungsrat besteht aus zwei Externen plus den beiden Gründungsmitglieder. Die Externen, die sind nicht aktiv im Geschäft tätig. Da besteht immer ein Riesenwissensgap. Die GL hat immer einen Riesenwissensvorsprung. Das führt dazu, dass die anderen beiden Herren der Auffassung sind, dass sie einfach Input geben, aber entschei-</p>

	den tun schlussendlich die, denen dir Firma gehört und die es umsetzen müssen.
0 9	<p><i>Wie schätzen Sie aktuell den Grad des Konfliktes zwischen den Akteuren ein (Eskalation / Verhärtung der Position)?</i></p> <p>Eskalieren wird das nicht. Es ist nicht eine emotionale Angelegenheit. Es ist ein Thema, zu dem wir alle zusammen eine Lösung finden möchten. Und wir wissen, dass die beiden Extrempositionen wahrscheinlich keine guten Lösungen sind. Da sehe ich kein emotionales Konfliktpotential. Also ich glaube nicht, dass wir da noch einen Psychologen als Mentor brauchen.</p> <p><i>Inwiefern waren und sind in diese Kontroverse auch persönliche Motive, oder länger schwelende Konflikte involviert?</i></p> <p>Es sind keine schwelenden Konflikte mit der Kontroverse verbunden.</p> <p><i>Könnten andere Themen (hidden agenda) die Bearbeitung der Kontroverse überlagern?</i></p> <p>Ja, das kann sein. Ihr habt mich ja eben gefragt, was ein möglicher Vorschlag sein könnte. Wir haben diese drei Leistungen, die wir im Markt anbieten. Und das wird sicher bei der Lösungsfindung ein Thema - und da gibt es unterschiedliche Positionen. Da gibt es Leute, deren Herz schlägt für die Vorentwicklung und das ist ihre A. Und dann gibt es Leute, die eher das Gesamtbild sehen und das ist ihre A. Dort hat es ein bisschen Reibungspotential, wenn man dann in das hinein kommt.</p>
1 0	<p><i>Wie stehen die Erfolgchancen für die Bearbeitung dieser Kontroverse in diesem CCI-Projekts?</i></p> <p>Dass wir zu einem konstruktiven Ansatz kommen, sehr hoch.</p> <p>Sehr hoch, ja. Also es würde mich erstaunen, wenn wir jetzt gar nichts Konstruktives haben, wo wir am Schluss wenigstens darauf aufbauen könnten.</p> <p>Also eine Vorstellung, die ich habe ist, dass man nach dem CCI so quasi eine Grundidee hat. Aber dann wird es neue Fragen aufwerfen. Und dann werden einzelne GL-Mitglieder die Aufgabe bekommen, diesen Fragen nachzugehen. Wenn dann das ganze Informationspaket beisammen ist, kommt das Thema wieder auf den Tisch, damit man endgültig darüber entscheiden kann. Aber zu meinen, dass man nur mit dem CCI zu einem Entscheid kommt, das ist würde mich erstaunen.</p>
1 1	<p><i>Ist CCI jetzt einfach die Methode, von der du findest: super Sache, genau das brauchen wir. Oder ist das jetzt ein Zufall, dass wir hier sind? Wie würdet ihr es sonst machen?</i></p> <p>Nein, das ist ein Zufall.</p> <p>Wir haben intern eine extrem offene und direkte Diskussionskultur. Wir würden am Tisch sitzen und nach Lösungen suchen ohne irgendwelches formelles Drumherum. Und einer hätte den Auftrag diese Sitzung zu leiten und der würde schauen, dass es in eine gute Richtung gehen würde. Also so haben wir bisher gemacht. Und so haben wir vor 14 Monaten auch unsere Strategie gefunden, die bisher sehr, sehr, sehr erfolgreich ist. Und A in eine ganz gute Richtung bringt. Also das ist bei uns ganz normal, dass einer nach dem anderen da aufjuckt und irgendwas aufzeichnet und macht. Oder schnell ein Brainstorming einleitet. Also das ist sehr dynamisch.</p>
1 2	<p><b>D – Planungsteil</b></p> <p>Workshop findet am <b>10. Januar 2012</b> von <b>8:30</b> bis <b>11:30</b> bei der A in Zürich statt.</p>

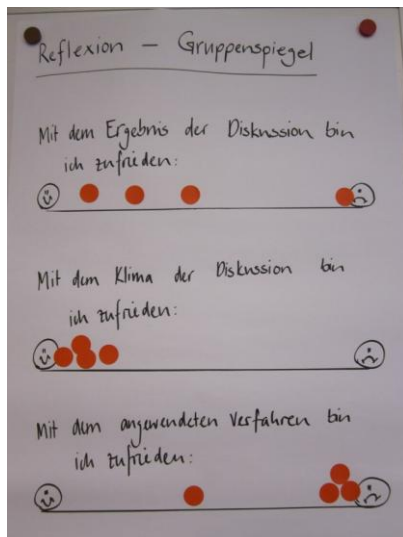
	<p>Am Workshop nehmen die 5 GL-Mitglieder Z, Y, X, W und V teil.</p> <p>Teams für Workshop bilden:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Gruppe 1</b></td> <td style="width: 50%;"><b>Gruppe 2</b></td> </tr> <tr> <td>Z</td> <td>Y</td> </tr> <tr> <td>V</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td></td> <td>W</td> </tr> </table> <p>→ Anmerkung: X Siegrist macht den Vorschlag, dass die beiden Gründungsmitglieder je in einer Gruppe sind und die EGL-Mitglieder verteilt werden. Dies haben wir so übernommen</p> <p><i>Falls Teilnehmer kurzfristig ausfallen, ist für Ersatz gesorgt? (brauchen mindestens 4 Personen)</i></p> <p>Diese Frage hat sich erübrigt, da es neu 5 GL-Mitglieder gibt.</p>	<b>Gruppe 1</b>	<b>Gruppe 2</b>	Z	Y	V	X		W
<b>Gruppe 1</b>	<b>Gruppe 2</b>								
Z	Y								
V	X								
	W								
<p>1 3</p>	<p><i>Wie werden die Teilnehmenden informiert? Oder sind sie bereits informiert?</i></p> <p>Teilnehmende wurden von X Siegrist informiert. Eine kurze Projektvorstellung wird zu Beginn des Workshops jedoch gewünscht.</p> <p><i>Wirst du X, noch eine andere Rolle, als nur jene des Teilnehmenden einnehmen? Begrüssung und Eröffnung?</i></p> <p>X Siegrist wird kurz eine Begrüssung machen.</p> <p><i>Woran erkennen wir, dass die Ziele des WS erreicht wurden?</i></p> <p>Für mich ist das Ziel erreicht, wenn nachher alle am gleichen Stick ziehen. Sprich: Wenn wir zwei Wochen später über die Wachstumsstrategie diskutieren und man merkt, dass es alle gleich verstanden haben. Dann ist für mich das Ziel erreicht.</p> <p>Oder wenn man merkt, dass jemand einfach so aus Gleichgültigkeit einlenkt, das wäre ein Zeichen, dass es nicht funktioniert hat.</p>								
<p>1 4</p>	<p><i>Termin für das Nachgespräch vereinbaren (KW 6-9 = 6. Feb. – 2. März 2012)</i></p> <p>15. Februar 2012 um 9:00 bei A in Zürich.</p> <p><i>Die Prä-Fragebogen wurden an X Siegrist abgeben, mit der Bitte, sie an die Teilnehmenden des WS vom 10. Januar 2012 zu verteilen und die ausgefüllten Fragebogen am nächsten Dienstag in den Workshop mitzubringen.</i></p>								

## Workshop-Dokumentation A

### *Reflexion*

In diesem Kapitel werden Verfahren, Ergebnis und Klima während des Workshops reflektiert. Dies aus Sicht der Teilnehmenden. Die Sicht der Trainer ist unter dem Kapitel Rückmeldungen zum Workshop festgehalten.

### *Flip Chart Gruppenspiegel*



Auf diesem Flip Chart wird ersichtlich, dass eine Person mit dem Ergebnis der Diskussion äusserst unzufrieden war. Die anderen drei sind eher zufrieden bis zufrieden.

Alle vier Personen gaben an mit dem Klima während der Diskussion zufrieden gewesen zu sein. Es ist anzunehmen, dass es zu ihrer Kultur gehört in dieser Art zu diskutieren.

Drei Teilnehmende sind offensichtlich mit der Methode der konstruktiven Kontroverse nicht zufrieden. Wogegen eine Person angibt mässig zufrieden zu sein.

Unter dem Abschnitt Reflexion finden sich Gedanken zu diesem Ergebnis.

### *Blitzlicht*

PS: Das zweite ist noch das Blitzlicht, damit jeder von euch sagen kann was ihn speziell zufrieden macht oder speziell unzufrieden. Ihr könnt auf das (Zufriedenheitsflip) Bezug nehmen oder einfach einmal kommentarlos, dass jeder einen Satz oder zwei macht. Wenn ihr Lust habt, können wir nachher auch noch schnell diskutieren, gerade weil wir unten ganz rechts sind. (dies bezieht sich auf den Zufriedenheitsflip, die Gruppe ist mit dem Ergebnis nicht zufrieden.) Wie ihr wollt. Wer will kann einfach anfangen.

V: Also ich bin mit dem Ergebnis äusserst unzufrieden. Und zwar .... Wir hatten ja am Anfang zwei Extrempositionen und dann haben wir die Vorteile der beiden Extrempositionen aufgezeigt. Und jetzt das Resultat ist eigentlich nichts anderes als eine Gewichtung von diesen Vorteilen. Aber es ist in dem Sinn kein Ergebnis, weil es ist kein Lösungsweg. Es ist eigentlich nur eine Gewichtung von diesen Vorteilen. Einfach, welche Vorteile sind für uns wichtig. Und dafür hätten wir dieses Spielchen nicht durchmachen müssen. Weil das hätten wir auch von Anfang an sagen können, was uns wichtig ist im Zusammenhang mit Wachstum in der Firma. Ich hatte da einen viel höheren Anspruch an das Ergebnis, das da herauskommen sollte. Ich hatte da viel mehr die Vorstellung dass man am Schluss etwas... ich mache jetzt einfach einmal ein Beispiel. Wir wollen wachsen, aber wir müssen die Firma in Untereinheiten aufteilen, die soundso aussehen. So etwas hätte ich erwartet.

W: Also ein Wie?



V: Ja.

W: Also das Problem ist ja, dass wir nicht wirklich eine Kontroverse haben zu diesem Thema, glaube ich. Das heisst jetzt sind wir an dem Punkt, an dem wir mehr oder weniger vorher schon gewesen wären. Aber jetzt das WIE wachsen, das wäre doch eigentlich etwas das wir müssten. Das tragen wir doch schon länger mit uns herum. Wie kriegen wir das hin, das Wachstum mit dem Beibehalten oder Pflegen der Kultur.

W: Ich sehe das nicht so negativ. Letztendlich haben wir ein Ergebnis, also einen Konsens. Ich denke ich habe die Standpunkte der anderen heute viel besser verstanden. Ich meine wir haben jetzt einfach einmal eher die Werte, die uns wichtig sind. Wie wir da hin kommen, das habe ich nicht als Inhalt von diesem Workshop verstanden. Die Methodik, dass wir beide Positionen vertreten müssen glaubwürdig vertreten müssen – eben wir haben es gemacht, dass wir wirklich gerade die Personen zuteilten. Also er hat das eine gemacht und ich das andere. Das habe ich nicht als sehr bereichernd empfunden. Ich hätte es besser gefunden, wenn sie ihre Positionen vielleicht in einem noch tieferen Detaillierungsgrad ausgearbeitet hätten und wir etwas mehr Zeit gehabt hätten und dann dort versucht hätten irgendwo eine gemeinsame Basis zu finden. Und nicht das jede Gruppe beide Positionen vertritt.

JG: Ja, also ich finde das Verfahren für eine komplexe Fragestellung ein bisschen zu trivial. Ich könnte mir vorstellen, dass wir unter Umständen mit einer Szenariotechnik da mehr rausholen könnten. Wenn man sagt, jetzt entwickeln wir miteinander als Team das eine Szenario und das andere Szenario, was würde das bedeuten, individuell. Also ich glaube da gibt es Tools und Methoden, die ein differenzierteres Bild schaffen könnten. Als so eine dialogische Form, die zwar für mich eine gewisse Lust entfaltet, also in der Dialektik. Aber meistens inhaltlich –ja- am Schluss muss man dann noch aufpassen, dass die Lust an der Dialektik nicht überwiegt gegenüber einer optimalen Lösung.

W: Es kommt extrem auf die Kontroverse an, habe ich das Gefühl, dass das das Richtige sein kann. Es wäre einfach schön einfach. Aber ich frage mich bei welchen Kontroversen man dies anwenden sollte.

V: Vielleicht noch schnell in Klammern. Wir haben das ja schon einmal durchgespielt zu einem ganz anderen Thema. Dort ist es darum gegangen ob man in einer Firma eine Stempeluhr haben soll oder gar keine Zeiterfassung. Und am Schluss, der Konsens den man gefunden hat, war ein spezielles Zeiterfassungssystem, das aber bereits ausgearbeitet wurde in diesem Konsens. Was es eben können muss und wie das umgesetzt wird. Und das ist eigentlich die Erwartungshaltung, die ich hier hatte. Und das ist heute überhaupt nicht in diese Richtung gegangen. Es ging nicht über Vorteile und Nachteile der beiden Extrempositionen hinaus.

U: Wieso hast du es nicht eingebracht? Ist das eine Erkenntnis, die erst nachher entstanden ist?

V: Ja. Ich habe immer gemeint, das kommt jetzt noch. Wir kommen in der Konsensfindung noch in diesen Modus hinein. Aber es ist irgendwie nie passiert.

PS: Ich finde es spannend, deshalb möchte ich hier noch kurz diskutieren, wenn es für euch ok ist. Du hast gesagt, man hätte tiefer in eine Position gehen sollen. Und ich habe mich dort auch gefragt. Es ist sehr humoristisch abgelaufen. Es ist immer relativ oberflächlich geblieben. So dass auch die Zeit, wie sie von der Standardisierung her geplant ist, nicht voll ausgeschöpft wurde. Dort hatte ich

den gleichen Eindruck wie du soeben formuliert hast. Ihr seid auf einer hohen Oberfläche geblieben und ihr seid nicht wirklich in die Tiefe der Positionen gegangen.

U: Offensichtlich hat uns diese Methodik nicht dazu gezwungen. Es ist natürlich zum Teil das Humoristische, weil es eine Diskussion ist, die wir schon tausendmal geführt haben.

V: Die Fragestellung fordert einem nicht hinaus. Die Fragestellung hier ist, man zeigt Argumente für eine Position auf. Aber es geht nicht darüber hinaus. Bis ganz am Schluss, wenn man dann über einen Konsens diskutiert. Und dort beim Konsens hat mir dann dieser Schritt – die Lösungsfindung hat mir dort gefehlt

W: Aber ich denke bei diesem Zeitbudget, das wir hier hatten, kannst du das nicht erwarten. Ich glaube bei der anderen Aufgabenstellung, dort würde ich mir das eher zutrauen. Aber eine Strategie in zwei Stunden, in dieser Tiefe...

V: Also wenn wir diese Methode jetzt nicht angewendet haben, hätten wir nun eine.

W: Nein.

V: Doch.

W: Nein. In zwei Stunden?

W: Dann hätte man den Konsens einfach schon vorweg genommen, dann hätte man nicht mit einer Kontroverse angefangen.

V: Dann wären wir hingesessen und hätten gefragt: Was brauchen wir? Wir wollen die Kultur beibehalten, es braucht, das, das, das, das. Was ist das Modell, dass wir dahin kommen.

U: Ja, vielleicht hätte es eine andere Methode gegeben, die uns mehr gezwungen hätte in die Tiefe zu gehen. Es hatte kein Element drin, das uns gezwungen hätte wirklich in die Tiefe zu gehen. Nein, im Gegenteil. Extrempositionen zu vertreten ist relativ angenehm und hat einen gewissen Unterhaltungswert. Dies hat in einer gewissen Phase der Diskussion einen gewissen Wert, aber es hätte noch etwas gebraucht... einen Schritt mehr, der einem gezwungen hätte, das Thema noch tiefer anzuschauen.

W: Aber ich denke, wir wären auf diesen Konsens auch ohne dieses ganze Hin und Her, sagen wir jetzt Spielerei gekommen. Wir hätten es viel schneller gehabt. Den Konsens hätten wir mit einem kleinen Brainstorming hinschreiben können. Und dann interessiert es uns viel mehr wie man das Wachstum machen kann. Ich glaube nicht, dass diese Methode die richtige ist.

PS: Wäre es kontrovers diskutiert worden, wenn ihr einfach zusammen gesessen wärd? Wären da verschiedene Positionen rausgekommen?

Allgemeine Zustimmung.

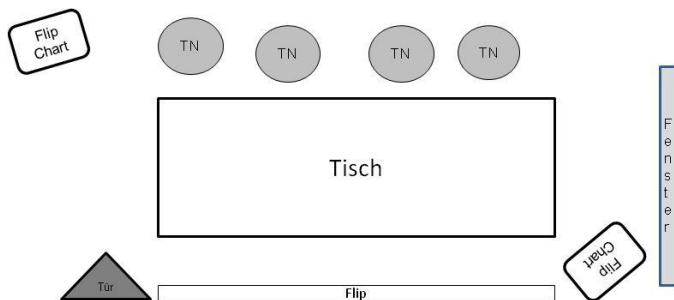
PS: Und jetzt ist klar, jetzt geht natürlich etwas weiter. Ich hoffe trotzdem, dass ihr auf dem Punkt auf dem ihr jetzt steht, zwar vielleicht sagen müsst, wir hätten es auch anders machen können, aber dass euch die Konsensfolie dort hilft zu sagen: da sind wir jetzt und da starten wir mit einem neuen Schritt.

### *Kommentar zum Workshop*

Nachfolgend werden die Beobachtungen, Eindrücke und teilweise Vermutungen der Trainer festgehalten.

*Raum*

Der Workshop fand im grossen Sitzungszimmer der A statt. Wie unten dargestellt, gab es eine Fensterfront. Bei den restlichen drei Wänden handelte es sich um gestrichene Betonwände. Die untere Hälfte der Wände war in einem angenehmen roten Farbton, die obere Hälfte weiss gestrichen. In der oberen Hälfte waren fluoreszierende Schriftzüge in unterschiedlicher Höhe angebracht. Dabei handelte es sich um Schriftzüge wie: *visionen ideal vorwärts bringen* oder *mittel und wege pfiffig kombinieren*<sup>1</sup>. Insgesamt war der Raum gross genug um die vorliegende Methode in Zweiergruppen durchführen zu können.



*Gruppenklima während des Workshops*

Das Klima wirkte locker, freundlich und kollegial. Es wurde oft gelacht. Das Team wirkte dynamisch und motiviert. Es gab auch oft ironischen Sprüchen, welche zeigten, dass sich die Teilnehmenden bereits gut kannten. Diese Sprüche kamen hauptsächlich von U und wirkten mit der Zeit etwas abgegriffen und negativ. Scheinbar funktioniert die Gruppe in diesem Modus. U hat erwähnt, dass die A GL wie ein altes Ehepaar sei, das sich sehr gut kenne und das necken einfach dazu gehöre.

Die Haltung der Teilnehmenden (verschränkte Arme, Hände in den Hosentaschen) lässt vermuten, dass sich die Gruppenmitglieder nicht so wohl gefühlt haben, wie es den Anschein machte.

Als es darum ging die Punkte auf dem Flip des Gruppenspiegels zu setzen, hat U gemeint, er wolle nicht der erste sein, denn sonst würde er die Marke setzen. Daraufhin meinte W: „...dann muss wohl ich anfangen.“ Was er dann auch getan hat. Dies könnte auf die Hierarchie in der Gruppe hinweisen.

*Abweichungen vom Vorgehensplan*

Vorfeld	Da Y seine Teilnahme kurzfristig absagen musste, wurden die Gruppen neu gebildet. Neu bilden U und X das Team 1. Team 2 setzte sich aus V und W zusammen.
Schritt 2	Team 1 hinterfragt zuerst die Position von Team 2. Vorgesehen ist, dass Team 2 mit Hinterfragen beginnt. Team 2 hörte Team 1 beim kritischen Hinterfragen stumm zu. Team 2 hat seine Position in keiner Weise verteidigt. Dies wurde jedoch von der Trainerin auch nicht so angeleitet. Das Wort ging direkt an Team 2, welches Stellung zur Position A beziehen konnte. Team 1 hat die ihnen vorgetragenen kritischen Gegenargumente verteidigt, wie es in der Methode vorgesehen wäre. Da es sich um ein Versäumnis der Trainerin handelte, wurde dem Team 2 kurz Zeit gegeben ihre Argumente zu verteidigen.
Schritt 3	Aus dem Reflexionsprotokoll geht hervor, dass sich Team 1 nie recht in die Positionen

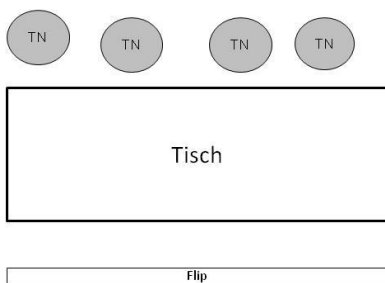
<sup>1</sup> Diese Art Schriftzüge ist auch in anderen Räumen der A aufgefallen.

	vertieft hat. So berichtet X folgendes: <i>X: ... eben wir haben es gemacht, dass wir wirklich gerade die Personen zu-  teilen. Also er hat das eine gemacht und ich das andere.</i> Die Methode sieht vor, dass sich alle Personen eines Teams in die jeweilige Position vertieft.
Schritt 4	Team 2 plädierte als erstes für ihre neue Position, nicht wie vorgesehen Team 1.
Schritt 6	Die Konsensphase dauerte 23 Minuten. Es sind 10 Minuten vorgesehen.
Schritt 7	Da offensichtlich eine Unzufriedenheit bezüglich des Ergebnisses bestand, wirkten der Gruppenspiegel und das Blitzlicht als Reflexionsmethoden unvollständig. Die Trainer haben deshalb entschieden das Blitzlicht zu verlängern um Näheres über die Unzufriedenheit herauszufinden und einen günstigen Abschluss vornehmen zu können.

*Besonderheiten*

Das Team 1 hat sich bezüglich der Positionen innerhalb des Teams abgesprochen. So hatte sich U scheinbar in die eine und X in die andere Position versetzt. Dies widerspricht der Methode. Es sollten sich alle Teilnehmenden voll und ganz in beide Positionen reindenken und –fühlen. Dieser Umstand könnte den Verlauf der Methode und somit das Ergebnis beeinflusst haben.

Eine Beobachtung, von welcher ich nicht sicher bin, ob sie von Relevanz ist, ist Folgende. Mir ist aufgefallen, dass U während des ganzen Workshops stark die Zähne zusammengebissen hat. Die Kiefermuskulatur war fast dauernd sehr angespannt. Kann dies als Zeichen von Anspannung gewertet werden – was auch zur abwehrenden Haltung (verschränkte Arme) passen würde, oder haben solche Beobachtungen keinen Platz im Zusammenhang mit der hier eingesetzten Methode?



Es ist aufgefallen, dass die Teilnehmenden immer gemeinsam auf einer Seite des Tisches standen, wenn es darum ging sich die Argumente für die jeweiligen Positionen vorzutragen. Dies betraf die Schritte 1, 2, 4 und 5. Eine richtige Diskussion kam in dieser Formation kaum zustande. Die Teilnehmenden wurden von den Trainern nicht angewiesen am Tisch Platz zu nehmen. Weiter wurde beobachtet, dass alle Teilnehmenden mit verschränkten

Armen oder den Händen in den Hosentaschen da standen. Nur in kurzen Momenten wurde diese Haltung verlassen. Es wirkte abwehrend, nicht frei, irgendwie als wollten sie nicht ins Gespräch kommen.

*Persönlicher Eindruck*

Bereits bevor der Workshop richtig beginnen konnte, stellte U kritische Fragen zum Projekt. Beispielsweise, was die Entwicklung einer Wachstumsstrategie mit Innovation zu tun habe. Sie würden unter Innovation etwas anderes verstehen. Auch sprach er die hidden Agenda an ohne deren Punkte zu nennen. Leider wurde unsererseits nicht nachgefragt, ob es Themen gäbe und wenn ja welche.

Auf den ersten Blick wirkten die vier Teilnehmenden wie eine aufgestellt Gruppe, die es gut miteinander hat. Die häufigen ironischen Sprüche, welche oft von U kamen, wirkten jedoch bald etwas überspitzt und mit der Zeit auch ein bisschen nervig. Sie vermittelten teilweise den Eindruck, dass

die Methode nicht ernst genommen werde. Vielleicht kam dies auch von der Tatsache, dass diese Diskussion scheinbar bereits x-mal geführt wurde. Wie folgendes Zitat aufzeigt:

*U: Es ist natürlich zum Teil das Humoristische, weil es eine Diskussion ist, die wir schon tausendmal geführt haben.*

Beide Gruppen erreichten keinen rechten Tiefgang zu diesem Thema. Dies führe ich zum einen darauf zurück, dass Team 1 innerhalb ihres Teams Positionen vergab und sich so nicht beide Personen mit beiden Positionen auseinandersetzen mussten. Weitere Hinweise liefern die Flip Charts. Da finden sich Beiträge wie:

- Faule Eier durchfüttern (sozialer Auftrag)
- Wachstum = Veränderung = Anstrengung = unerwünscht
- Lobbying in Bern

Solche Beiträge haben zwar für den einen oder anderen Lacher gesorgt, aber die Gruppe nicht weitergebracht. Ebenfalls einen Hinweis darauf, dass die Methode nicht ganz ernst genommen wurde, zeigt folgende Aussage aus der Reflexion:

*U: Extrempositionen zu vertreten ist relativ angenehm und hat einen gewissen Unterhaltungswert.*

Folgende Aussagen lassen annehmen, dass wir das Thema der Kontroverse nicht getroffen haben.

*W: Also das Problem ist ja, dass wir nicht wirklich eine Kontroverse haben zu diesem Thema.*

*V: Die Fragestellung fordert einem nicht heraus.*

Im Nachhinein scheint es offensichtlich, dass diese GL bereits Möglichkeiten des Wachstums im Kopf hatte und es gar nicht mehr darum ging, ob sie wachsen wollen oder nicht, sondern alleine darum **wie** sie wachsen wollen. Ich frage mich ob sie mit folgender Kontroverse eine für sie bessere Lösung gefunden hätten: Aufsplittung in diverse Tochterfirmen (=Erhalt von Kultur kleiner Unternehmen) versus zu einem mittelgrossen Betrieb heranwachsen (Strukturanpassung, Kulturveränderung, etc.)

Des Weiteren frage ich mich, ob es bereits im Vorinterview Hinweise dazu gegeben hätte? Einer dieser möglichen Hinweise könnte in folgendem Interviewausschnitt zu finden sein:

Könnten andere Themen (hidden agenda) die Bearbeitung der Kontroverse überlagern?

*Ja, das kann sein. Ihr habt mich ja eben gefragt, was ein möglicher Vorschlag sein könnte. Wir haben diese drei Leistungen, die wir im Markt anbieten. Und das wird sicher bei der Lösungsfindung ein Thema - und da gibt es unterschiedliche Positionen. Da gibt es Leute, deren Herz schlägt für die Vorentwicklung und das ist ihre A. Und dann gibt es Leute, die eher das Gesamtbild sehen und das ist ihre A. Dort hat es ein bisschen Reibungspotential, wenn man dann in das hinein kommt.*

Hier stellt sich mir nun die Frage, ob eine Person, welche vertrauter mit der Methode ist und / oder einen breiteren betriebswirtschaftlichen Hintergrund hat, eher darauf gekommen wäre hier nachzufragen, ob nicht besser dieses **wie** zum Thema gemacht werden soll.

Als letzten Punkt des persönlichen Eindrucks nenne ich hier eine Begebenheit bei der Verabschiedung. W meinte, was er jetzt wisse, hätten sie schon vorher gewusst. Daraufhin meinte U, dass er da nicht so sicher sei. Er sagte, dass er es gewusst habe, aber dass er nicht gewusst habe, dass er (W) es auch gewusst habe. Dies vermittelt mir den Eindruck, dass scheinbar nicht alle von einander

wussten was sie zu diesem Thema denken, aber manche Personen denken es zu wissen. Dies stellt meinen oben erwähnten Punkt, ob wir an der aktuellsten Kontroverse gearbeitet hätten in Frage. Ebenso die Tatsache, dass die Gruppe 23 Minuten in der Konsensphase verweilte, obschon sie anschliessend angab sie hätten die daraus hervorgehenden Punkte auch in einem kurzen Brainstorming gefunden. Diese Widersprüchlichkeit deutet darauf hin, dass die Frageklärung nötig war. Es bleibt jedoch offen, ob die konstruktive kontroverse die richtige Methode dafür war. Eines ist jedoch festzuhalten. Von aussen sieht es so aus, als hätte die Gruppe durch den Workshop einen Mehrwert, nämlich eine gemeinsame Wissensbasis und somit einen idealen Grundstein um nun an der Strategie zu arbeiten.

<p><u>Team 1: Pro Personelles Wachstum</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ grösser = bekannter <sup>Kundensicht</sup> <sub>Personaldreieck</sub> globale Player + globale Kunden</li> <li>+ mehr Personen = grössere Interdisziplinar             <ul style="list-style-type: none"> <li>= breiteres Portfolio (Kunden)</li> </ul> </li> <li>+ bessere Akzeptanz von grosen Kunden / vgl. Relevanz Zulieferer</li> <li>+ Ausbau Supportdienst / Professionalis.</li> <li>+ mehr Entw. mögl. MA</li> <li>+ mehr Dynamik in Org. entw. / kein Erstarrten bessere Glaubwürdigkeit unserer DL</li> <li>+ geringere Abhängigkeit von einzelnen Aufträgen</li> <li>+ Mehrwert f. Aktionäre</li> </ul>	<p><u>Team 2: Pro Personelles Wachstum</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ermöglicht mehr Interdisziplinarität</li> <li>• Finanziell mehr Spielraum → Entwicklungsaufwand verschmerzen</li> <li>• Grössere + Längere Projekte</li> <li>• Fach Eiern durchzuführen (sozialer Auftrag)</li> <li>• Lehrlingsausbildung</li> <li>• Lobbying in Bern</li> <li>• professionellere Admin + Services</li> <li>• „Brot für GL“</li> </ul>
<p><u>Team 1: Pro Erhalt Status quo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachstum = Veränderung = Anstrengung ≠ Unverwundbar</li> <li>• Existenzlag absichern (nicht alles wieder riskieren!)</li> <li>• kein Kontrollverlust</li> <li>• keine Anonymität → direkter Zugang von Kunden zur GL</li> <li>• Gegenstand setzen zur Globalisierung „small is beautiful“</li> <li>• Soziale Verantwortung im Kleinem</li> <li>• Menschen machen Probleme, viel Menschen machen viele Probleme</li> <li>• mehr individuelle Mitsprache, weniger Abhängigkeiten</li> <li>• kürzere + schnellere Entscheidungswege</li> </ul>	<p><u>Team 2: Pro Erhalt Status quo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• erhalten der „notwendigen“ Kultur</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Geschwindigkeit</li> <li>• Team-Gedanke → Teamisierung mit Allen</li> <li>• Selbstorganisation wo möglich</li> <li>• Teampflege</li> <li>• Selektion „der Besten“</li> <li>• GL hat Überblick bis auf Projektdane <sup>und kann mitreden</sup></li> <li>• Kennt Mitarbeiter auch „Privat“</li> <li>• Mitarbeiter können sich nicht verstecken</li> <li>• Einfache Admin / EDV @.....</li> <li>• Flache Hierarchie</li> </ul>

<p><u>Konsens:</u></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- interdisziplinärer werden: breiteres Portfolio/andere Branchen</li><li>- bekannter werden / leichter Zugang zu grösseren Kdn.</li><li>- Kultur erhalten (flexibel, innovativ, anders als Kunden) <small>diversity, outside the box, Substanz, Zeit, Engagement</small></li><li>- weniger Abhängigkeit</li><li>- Entwicklungsmöglichkeit für Mitarbeiter</li><li>- Anstellungsmöglichkeiten (Masterarbeit)</li><li>- Reputation &amp; Erfolg</li><li>- Glaubwürdigkeit</li><li>→ personell wachsen, aber Kultur erhalten/pflege</li><li>→ wegen Erfolg wachsen (Wachstum soll nicht Mittel zum Ende sein)</li></ul>		
---	--	--

## **Nachinterview A**

**15. Feb. 2012**

**Anwesende:** X, Philipp Schmid, Beatrice Metry

bm: Könntest du nochmals die Kontroverse skizzieren, um was es an diesem Workshop gegangen ist? 00:00:09-9

X: Es ging darum, die Diskussion zu lancieren über die Wachstumsstrategie bei A und die Kontroverse war: wir haben zwei künstliche Extreme abgebildet. Das eine war Nullwachstum und das andere war beliebig starkes Wachstum. 00:00:35-0

bm: Was ist der Gewinn, wenn A den Status quo erhalten würde? Wenn sie bleiben würde wie sie ist? 00:00:45-3

X: Also heute sind wir auf einem Wachstumskurs. Wie meinst du das? 00:00:48-4

bm: Wenn man sagen würde jetzt bleibt es so wie es ist, wir behalten das was wir haben. 00:00:54-9

X: Was der Gewinn ist gegenüber was? 00:00:56-1

bm: Gegenüber dem starken Wachstum. Das eine war, ihr bleibt so wie ihr seid ... 00:01:07-1

X: Nein, nein. Das eine war Nullwachstum und das andere war extremes Wachstum. Im Moment liegen wir dazwischen. Also deine Frage ist, was wäre der Gewinn... 00:01:21-5

bm: ... wenn es bleibt wie es ist. 00:01:25-2

X: So wie es heute ist? 00:01:25-5

bm: Ja. 00:01:26-5

X: Der Gewinn gegenüber was? 00:01:28-9

bm: Wenn es ändert. Wenn ihr euch entscheidet für kein Wachstum oder für ein starkes Wachstum. 00:01:37-3

X: Der Gewinn heute gegenüber Nullwachstum ist, dass wir langfristig mehr verdienen, grössere Stabilität bekommen. Der Gewinn von heute gegenüber extremem Wachstum ist, dass wir nicht so grosse Risiken eingehen. 00:01:56-7

bm: Was ist dir auch dem Workshop in Erinnerung geblieben? 00:02:01-3

X: Eigentlich dass das Resultat, welches am Schluss rauskam auch aus einer einfachen Diskussion hätte entstehen können. Das ist so das was geblieben ist. 00:02:26-3

bm: Hast du etwas Neues aus dem Workshop erfahren? 00:02:30-1

X: Leider nicht. 00:02:32-3

bm: Gab es nichts Neues? 00:02:33-6

X: Zu dieser Thematik, nein. 00:02:41-5

bm: Ist dir etwas besonders positiv aufgefallen im Workshop? Oder im Prozess den ihr durch gemacht habt? 00:02:48-6

X: Nein. Nein. 00:02:59-0



bm: Was hat störend gewirkt? 00:03:01-2

X: Ich denke, für die Diskussionskultur, die diese vier Herren, die an diesem Workshop teilgenommen haben, haben, war es richtig künstlich. Und der ganze Ablauf, das System hat nicht dahin geführt, wo ich gehofft haben, dass es hinführen würde. Zu etwas Neuem. Das hat gefehlt. 00:03:38-5

bm: Was hast du das Gefühl, was hat diese vier Teilnehmer daran gehindert bei diesem Thema mehr in die Tiefe zu gehen? 00:03:47-3

X: Wir haben die Regeln vom Workshop befolgt und es gab überhaupt keinen Spielraum. Es gab gar keine Möglichkeit dafür. Wenn wir zum Thema zurück gehen, dann hatten wir nur die Möglichkeit ein Ziel zu definieren. Ein Ziel, das wir alle im Hinterkopf gehabt haben. Also wir waren alle der Meinung, dass wir wachsen wollen und die Kultur beibehalten wollen. Aber das **wie**, das war das was ich mir von diesem Workshop erhofft habe und das war nicht der Fall. 00:04:27-3

bm: Was denkst du, was hätte es gebraucht, dass ihr mehr in die Tiefe hättet gehen können? 00:04:34-5

X: Eine ganz normale stündige Sitzung. Wir vier untereinander, die das Problem an die Tafel geschrieben hätten und dies auch gelöst hätten. 00:04:45-2

bm: Hätte es etwas anderes gebraucht von der Methode? Hast du das Gefühl, dort hätten wir etwas anderes machen können? 00:04:58-4

X: Vielleicht haben wir die falsche Fragestellung genommen. Vielleicht hätten wir einen Schritt weiter gehen sollen. Und zuerst einmal in fünf Minuten dort hinkommen, dass sich alle einig sind, ja wir wollen wachsen, wir wollen die Kultur beibehalten und dort starten. Und dann zum Beispiel sagen, dass wir homogen wachsen wollen, also das jetzige System aufblasen als das eine Extrem. Und das andere Extrem: wir wollen verschiedene heutige As aneinander reihen. Vielleicht wäre das die bessere Fragestellung. Vielleicht hätte man noch eine Vorarbeit leisten müssen, bis man überhaupt die Fragestellung definiert. 00:05:55-1

ps: Ich kann vielleicht da kurz einschieben. Das ist auch etwas was wir intern schon diskutiert haben. Und das was du sagst, das haben wir damals schon in Zürich diskutiert. Und ich glaube wir gehen zu erst durch und schauen dann am Schluss: wieso haben wir damals mit Michael Dick zusammen und dem Y, nicht entschieden, dass wir diesen Fall nehmen. Weshalb blieben wir auf dieser alten Kontroverse mit Nullwachstum und beliebiges Wachstum? 00:06:21-1

bm: Das hast du uns auch gesagt, beim Vorbereitungsinterview. Ich kann mich erinnern, als du diese Variante erwähntest. Es wäre auch da noch möglich gewesen, da noch zu wechseln. 00:06:31-0

X: Also ich ging davon aus, dass man mit dieser Methode so in die Tiefe geht, dass man nachher das Gesamtproblem löst. Dass man nachher einen Weg hat. Das war ja auch als wir das Fallbeispiel bei euch gemacht haben in Zürich. Dort ging es um ein Zeiterfassungssystem. Dort hatte man auch zwei Extreme gehabt. Und nachher hatte man eigentlich ein System, wo man sagte, ok wir können das und das einführen und dies so und so umsetzen. Und das ist das, was ich mir auch für unsere Fragestellung erhofft habe. 00:07:11-3

bm: So wie ich mich zurückerinnern mag, war das Beispiel so, dass es einen Status gab. Also dass es hiess: wir haben im Moment keine Zeiterfassung oder wir haben die ganz sture und man dann davon ausging. In eurem Fall wäre das so gewesen, dass wir auch so hätten vorgehen müssen. Dass wir vom jetzigen aus gingen. Weil jetzt hast du ganz klar gesagt, ihr seid dazwischen. 00:07:34-9

X: Ja, heute liegen wir irgendwo dazwischen. Wir sind stetig ein bisschen am Wachsen. 00:07:43-4

ps: Jetzt im Nachhinein wissen wir es ja, ihr seid dazwischen. Aber habt ihr das damals auch schon gewusst, dass ihr zwischendrin seid, damals als wir die Fragestellung entworfen haben? 00:07:54-1

X: Ja, eigentlich schon. Ja. [00:07:54-9](#)

ps: Oder dass es niemanden gibt, innerhalb dieser fünf Personen, die ein Nullwachstum möchten. War das damals klar? [00:08:05-5](#)

X: Ja, genau gleich wie niemand ist, der das andere Extrem möchte. Das waren wir uns schon bewusst, dass wir Extrempositionen bilden. [00:08:25-3](#)

bm: Könntest du nochmals das Ergebnis sagen oder den Lösungsansatz vom Schluss? [00:08:33-5](#)

X: Wir hatten keinen Lösungsansatz. Wir haben am Schluss definiert, dass wir Wachstum wollen und die heutige Kultur beibehalten wollen. [00:08:42-3](#)

bm: Diese beiden Sachen. [00:08:46-6](#)

X: Ja. [00:08:49-1](#)

bm: Dann komme ich nun gerne darauf zu sprechen, was seither gegangen ist bezüglich dieses Themas. Was passierte seit dem Workshop oder wie ist es weitergegangen? [00:08:55-1](#)

X: Genau nichts. Weil es keine Basis gab um irgendwas umzusetzen. Darum ging genau nichts. [00:09:06-2](#)

bm: Also es ging nichts mit dem Workshop, aber mit dem Thema selber auch nicht? [00:09:10-2](#)

X: Nein. [00:09:14-1](#)

bm: Das ist immer noch wie es war? [00:09:13-4](#)

X: Ja. [00:09:17-9](#)

bm: Dann wurden auch keine Entscheidungen getroffen oder eben wie du sagst es ging nichts. [00:09:21-4](#)

X: Nein, das steht immer noch im Raum, wie das eh... A ist zwar seit dem Workshop wieder signifikant gewachsen. Also wir haben Leute eingestellt. Aber wie A wachsen soll, das ist immer noch offen, im Sinn von eben den Strukturen. Kann man mehr als 20 Leute an einem Ort haben und diese Kultur noch leben? Das sind eigentlich die Fragen, die immer noch offen sind. [00:09:53-9](#)

bm: Hast du das Gefühl, die Positionen von den Leuten, die am Workshop teilgenommen haben, haben sie verändert oder sind die immer noch gleich? [00:10:00-5](#)

X: Ich denke, es sind noch die gleichen. [00:10:04-8](#)

bm: Hat sich etwas im Umgang miteinander verändert seit dem Workshop? [00:10:13-4](#)

X: Nein, wir pflegten immer einen direkten und offenen Umgang miteinander. Nein. [00:10:21-9](#)

bm: Siehst du andere Themen bei euch, die man mit der Konstruktiven Kontroverse angehen könnte? [00:10:45-4](#)

X: Ich sehe Themen, die man vielleicht angehen könnte. Aber ich sehe kein Thema, von dem ich denke, dass wir dies nicht mit unserer Diskussionskultur auf herkömmliche Art schneller zerschlagen könnten. Ich meine, wenn wir so etwas ganz herkömmlich angehen und wir wirklich nicht weiter wissen, dann schreiben wir als erstes Vor- und Nachteile auf. Was eigentlich dasselbe ist, was wir im Workshop gemacht haben. Einfach in x Kombinationen und verkreuzt. Und wir sind genug offen, dass keiner hidden agendas haben muss, weil wir alle das gleiche Ziel verfolgen. Und darum denke ich, wir könnten... also ich sehe keinen Grund, dass wir das irgendwo einsetzen würden. Wo es manchmal hidden agendas gibt und sehr komplexe Fragestellungen, das ist in Kundenprojekten mit Kunden zusammen. Aber mit einem Kunden zusammen können wir nicht so ein Rollenspiel durch-

machen. Das ist unmöglich. Da müssen wir ganz anders auftreten. So würde uns der Kunde nicht ernst nehmen. Und oftmals müssen diese Entscheidungen sehr geschnell gefällt werden. Darum eigentlich... nein. Ich glaube bei uns.... nein, ich denke nicht. 00:12:13-8

bm: Also auch nicht mit Mitarbeitenden, dass du ein Thema so angingest? 00:12:22-2

X: Nein. Nein. Ich kann es mir schon vorstellen, dass es Orte gibt wo das notwendig ist. 00:12:34-3

bm: Was stellst du dir für Orte vor, wo das notwendig sein könnte? 00:12:47-4

X: Ich kann mir vorstellen, dass es irgend in einem Handwerkerbetrieb mit ein bisschen groben Jungs, die einfach schon zu viel Geschichte haben und alles auf emotionaler Ebene abläuft, wo man mit so einem System bei einer Problemlösung vielleicht das Eis ein wenig brechen kann. Und das halt den einen zwingt, die Position vom anderen auch einmal anzuschauen. Dort kann ich mir das vorstellen. Aber ganz ehrlich, ich habe nicht das Gefühl, dass das ein System ist - jetzt einmal blöd gesagt - das gebildete Leute anwenden müssen um ein Problem zu lösen. Nein, wirklich nicht. 00:13:29-5

bm: Hast du persönlich etwas aus diesem Prozess gelernt? 00:13:45-3

X: Es ist ein bisschen enttäuschend, aber eigentlich nicht. Nein. Was mich im Nachhinein ein bisschen wurmt ist, warum, dass es bei dem Fallbeispiel, das wir bei euch gemacht haben, eigentlich ziemlich gut funktioniert hat? Ich muss ehrlich sagen, ich war nicht begeistert. Aber ich hatte das Gefühl doch, das ist ein spannender Ansatz, das muss man mal ausprobieren. Also das gibt doch noch gute Blickwinkel und so. Und dann als wir es mit unseren Leuten zu unserem Thema machten, da hat es einfach wirklich nichts gebracht. Also das wurmt mich noch ein bisschen. 00:14:27-6

bm: Dass das Ergebnis so weit von dem weg ist, was du erwartest hast. 00:14:39-3

ps: Ja, also eben, wir finden es ein ganz spannender Fall. Weil, wir haben in anderen Firmen sehr viele positive Meldungen gehabt mit dieser Methode. Und bei euch ist es ja wirklich nicht gelaufen. Und für uns ist es deshalb spannend, weil man lernt ja aus diesen Fällen, die nicht laufen mehr als aus den anderen. Und es fällt auf, dass die Methode von euch sehr angezweifelt wurde. Schon im Vorfeld, also beim Intro. Die anderen Unternehmen, das sind auch gebildete Leute, die das machen. Also die sind an einem ähnlichen Punkt wie ihr. Und wir fragen uns, wieso funktioniert es da und bei euch nicht. Wieso sagt ihr alle, diese Methode ist schlecht? Und an anderen Orten finden die Leute, doch es ist eigentlich gut. Was ist dahinter? Habt ihr euch zu fest auf die Methode verlassen, dass sie euch leiten wird? Und so in einer Art: die Ski führen mich schon durch die Stangen und unten komme ich dann ans Ziel? Seid ihr so hineingegangen und habt dadurch den Lead zu wenig selber übernommen? Oder was war es? Das ist nur ein möglicher Erklärungsansatz. 00:15:55-5

X: Aber ist eine Methode nicht da um einem zu leiten? Sonst braucht es doch keine Methode oder? 00:16:00-5

ps: Ja natürlich ist sie da um einem zu leiten. Aber wir haben ja... also die einzelnen Punkte der Moderation sind gegeben. Und der Wechsel ist auch gegeben. Und wir haben es nicht anders gemacht, als wir es anderen Orten auch gemacht haben. 00:16:17-8

bm: Aber wir haben, wie du es vorhin gesagt hast, ihr standet alle vier in der Mitte von diesen zwei Positionen. Und es gab keine Leute, die ganz auf der einen oder anderen Seite standen. Und es gab scheinbar auch keine Heterogenität. Ihr vier ward euch einig, wo ihr steht. 00:16:41-4

X: Ja, das waren ganz klar künstliche Extrepositionen. Aber das waren es beim Fallbeispiel ja auch. Und dort hat es auch funktioniert. 00:16:48-9

bm: Aber dort war die Ausgangslage von einem Punkt aus. Und bei euch, ist standet alle in der Mitte und habt diese beiden Punkte vertreten. Das ist nicht das Gleiche, wie wenn jemand von euch bei dieser Position stehen würde und zwei bei der anderen und ihr findet euch in der Mitte. Ihr standet alle in der Mitte und musstet die beiden Extrepositionen vertreten. Das ist ein andere Ausgangslage. Da kommen wir wieder zu dem von vorhin, dass wir die Situation anderes hätten beschreiben

müssen. Dass wir die Kontroverse an einem anderen Ort ansetzen müssten. 00:17:29-9

X: Ja, ja. 00:17:31-6

ps: Also wir haben uns einmal Hypothesen aufgeschrieben. Einerseits bestand zu wenig Heterogenität. Das Wissen von einander war gleich. Siehst du das auch so? 00:17:41-3

X: Also ich würde mal sagen, abgesehen vom U, ja. U ist ganz neu in der Geschäftsleitung und der hat vielleicht uns gegenüber noch eine Wissenslücke in gewissen Sachen. Aber, ja, ... grundsätzlich ja. 00:18:09-7

ps: Es ging gar nicht darum von den anderen Neues zu erfahren, sondern man hat die Positionen alle schon einmal durchdiskutiert. 00:18:19-7

X: Nein, so durchdiskutiert haben wir das noch nie. Ich meine all die Punkte, die aufgetaucht sind, das war banal. Das war alles klar. Es ist klar, dass wenn man schnell wächst, dann macht man mehr UXatz. 00:18:42-2

ps: Aber wenn es noch nie diskutiert wurde, hat es dann nicht etwas gebracht, dass man es überhaupt diskutiert hat? Jetzt unabhängig von der Methode. 00:18:48-4

X: Also diskutiert wie wir wachsen wollen, haben wir schon oft. Und dort fehlt uns die Lösung. Wie A über diese 20-Leute-Hürde rausgekommen will. 00:19:05-3

bm: Dort gibt es Ideen? Du hast ja schon eine. 00:19:08-6

X: Jaja, das gibt viele Ideen. Man kann auch schauen wie es andere Firmen gemacht haben. Dort ein bisschen "abluege" und schauen was für uns passen könnte. 00:19:23-0

ps: Ich hatte den Eindruck, du warst sehr enttäuscht vom Resultat. Und die anderen weniger. Das hat sich auch geäußert, als wir diese Punkte gesetzt haben. Da warst du der einzige, der ganz recht aussen seinen Punkt gesetzt hat. Was ist der Grund? 00:19:34-9

X: Ich denke, bei den anderen kam raus, was sie erwartet haben. Also, die Erwartungshaltung war extrem tief. Und ich habe anhand des Workshops mit diesem Fallbeispiel eine höhere Erwartungshaltung gehabt. Das ist das was ich sage. Ich kann es immer noch nicht begreifen, dass .... also ich beginne es zu begreifen wegen deinen (bm) Äusserungen. Warum es damals funktioniert hat und warum wir eigentlich nicht weiterkommen. Ich denke, das war der Grund. 00:20:11-9

ps: Wieso ist deine Erwartungshaltung hoch und die anderen drei Erwartungshaltungen, die eigentlich am selben Punkt stehen wie du, also es geht um die Weiterentwicklung vom eurem Unternehmen. 00:20:23-7

X: Eben, weil ich es schon erlebt habe, dieses System und es eigentlich gut erlebt habe. Deshalb ist meine Erwartungshaltung höher. 00:20:36-2

ps: Aber jetzt trotzdem, es geht um euer Unternehmen und ihr möchtet alle gemeinsam eine gemeinsame Lösung, die für alle gut ist. Für das Unternehmen. Wieso ist dann die Haltung, in diesen 2 Stunden etwas Sinnvolles zu machen nicht da? Ist das, weil man der Methode einfach nicht genug zutraut? 00:20:53-9

X: Wieso, die Haltung etwas Sinnvolles zu machen nicht da? 00:20:56-4

ps: Also du hast gesagt, dass die Erwartungshaltung von den anderen sei zu klein gewesen. 00:21:05-2

X: Also die Erwartungshaltung vom Outcome des Workshops war niedriger als bei mir. Ich hatte höhere Erwartungen an den Output. 00:21:12-5

ps: Und wir gingen davon aus, dass für alle eine hohe Erwartungshaltung da ist, wenn es um ein

strategisches Thema geht. 00:21:20-9

X: Es geht nicht um das strategische Thema, sondern es geht darum **wie** man es angeht. 00:21:24-7

ps: Aber dann ist es wieder die Methode. 00:21:25-2

X: Ja. Eben die Erwartungshaltung an die Methode war von den anderen drei Herren sicher viel tiefer als von mir. 00:21:32-5

bm: Und du führst es darauf zurück, dass du schon erlebt hast wie es abläuft. 00:21:35-9

X: Und positiv. 00:21:35-7

bm: Und die anderen drei haben das noch nicht gesehen und waren deshalb eher zurückhaltend mit der Erwartung. 00:21:42-6

X: Ich habe ihnen nur erläutert um was es geht. Wie das etwa funktioniert. Und sie hatten sehr grosse Vorbehalte. So quasi... also ein bisschen Augenrollen, oder. Und dann, war das Resultat nach zwei Stunden etwa da, wo sie erwartet haben. 00:22:07-3

ps: Und diese Vorbehalte, die haben wir nicht gekannt. Also das heisst, ihr kamt mir einer ablehnenden Haltung gegenüber der Methode hinein. 00:22:17-5

X: Nein, nicht eine ablehnende Haltung. Einfach nicht das Gefühl, dass wir damit jedes Problem lösen. 00:22:28-1

ps: Und du hast gedacht, eventuell nützt es trotzdem etwas. 00:22:28-7

X: Ich war positiv eingestellt. Ich habe gedacht, jaja, ok... 00:22:36-6

ps: Aber du hast gewusst, dass die anderen drei nicht positiv eingestellt sind, gegenüber der Art und Weise wie man das angeht. 00:22:38-2

X: Also nicht positiv eingestellt... Nicht... Sagen wir es einmal so: ich war mir bewusst, dass die anderen drei um ein solches Thema anzugehen, nicht nach einer solchen Methode suchen würden. Sondern, dass man es herkömmlich machen würde. 00:22:54-6

bm: Warst du der Initiant? Ich war bei der Vorgeschichte nicht dabei. Warst du der Initiant da mitzumachen? 00:22:58-7

X: Nein. W. 00:23:04-4

ps: Aber das ist trotzdem noch ein spannender Punkt. Wie kam es soweit, dass du am Schluss in Zürich warst und nicht der W, als erste Ansprechperson? Also als die Person, die das gesucht hat? 00:23:16-4

X: Ich kann es nicht mehr nachvollziehen. Ich nehme an, es waren Kapazitätsgründe. 00:23:21-1

bm: Ich finde es noch spannend, wenn du sagst, dass W der Initiant war und er doch eher kritisch war gegenüber der Methode. Ich weiss nicht wie das alles zustande kam und wie sich die Leute gefunden haben. 00:23:36-9

ps: Den Anfang weiss ich auch nicht wie das zustande kam, aber ich finde das auch spannend. 00:23:35-2

X: Wollen wir ihn schnell dazunehmen, weil ich kenne die Geschichte wirklich nicht. 00:23:39-7

ps: Wir werden mit ihm auch noch ein Interview führen. Etwa in 1.5 oder 2 Monaten. Das ist sicher eine Frage an ihn. 00:23:47-2

X: Ich wurde irgendeinmal damit konfrontiert und zwar... ich weiss nicht mehr. Es kann sein, dass es Kapazitätsgründe waren oder was auch sein kann - was mir auch bekannt vorkommt, dass es ge-heissen hat: diejenigen, die nachher die Methode intern weitergeben werden an die Mitarbeitenden, die sollten damit konfrontiert werden. 00:24:14-9

ps: Das haben wir auch diskutiert. 00:24:15-2

X: Es ist ja eigentlich auf Z und mir gelandet. Z war krank an diesem Tag, deshalb kam ich mit Y. 00:24:40-1

ps: Wir haben uns auch noch gefragt, ob die Ziele innerhalb dieser Geschäftsleitung wirklich so ho-mogen sind, wie ihr sagt? Wir wollen alle wachsen. Könnte es nicht sein, dass es trotzdem darum ging, dass wenn sich einer mit einer Strategie durchsetzen kann, mit einer Strategie, die nicht sehr progressiv ist, dass der dann gewinnt gegenüber jemandem anderen. Dass es durchaus heterogener war, als es von euch angekündigt war? 00:25:16-1

X: Ich hätte es bisher nicht gespürt. Es ist möglich. Es gibt Punkte, wo wir sehr grosse Differenzen haben. Sehr unterschiedliche Positionen. Aber das Wachstum ist für mich nicht eines von diesen. Es gibt strategische Punkte, wo wir unterschiedliche Positionen haben. Aber nicht beim Wachstum. Nein. 00:25:47-6

ps: Was wäre ein Beispiel für sehr unterschiedliche strategische Punkte? 00:25:50-3

X: Ich denke, wir haben unterschiedliche Auffassungen was wirklich das Kernbusiness der A ist. wir haben diese drei Säulen. Das applied Science, Engineering und das Projektmanagement. Und was dort wirklich der Kern ist und was der Stellenwert ist von diesen drei Säulen. Ich glaube dort haben wir ganz unterschiedliche Auffassungen. Wir sagen zwar immer wieder: wir bieten diese drei Sachen an und ziehen in dieselbe Richtung. Aber am Ende ist es nicht so. Das kommt immer wieder aus Diskussionen raus: ah, da haben wir es aber anderes verstanden. 00:26:45-2

ps: Und würdest du sagen, dass wird offen diskutiert oder kommt das immer wieder einmal zum Vor-schein? 00:26:49-8

X: Das wird mindestens einmal jährlich an der Klausur sehr offen diskutiert, dieses Thema. Da mer-ken wir dann auch, dass wir nicht dieselbe Auffassung haben. 00:27:05-7

ps: Jetzt war ja dein erstes mögliches Thema damals: man könnte eine A machen, die aus x ver-schiedenen, kleinen As besteht. Siehst du da einen Zusammenhang zu den drei Säulen? Und zu unterschiedlichen Auffassungen? Schwebt dir da etwas vor hinsichtlich von diesen drei Bereichen? 00:27:37-6

X: Nein. Nicht unbedingt. Nein. Es gibt die Möglichkeit, dass wir die A gerade in diese drei Bereiche aufsplitten. Quasi eine A engineering machen, eine A applied science und eine A Projektmanage-ment. Aber, dass diese unterschiedlichen Positionen dort irgendwas beeinflussen was die Wachs-tumsstrategie angeht, das glaube ich nicht. 00:28:13-6

ps: Die Frage war ja auch, weshalb hast du das nicht eingebracht? Du hast am Schluss gesagt, das wäre für dich ein Lösungsansatz gewesen, vielleicht magst du dich erinnern. 00:28:23-1

X: Weil die Methode das gar nicht zugelassen hat, diesen Schritt zu machen. Lösungsansätze. Wie man es umsetzen will, war gar nie gefragt. Sondern man ist nur dahingekommen um ein gemeinsa-mes Ziel zu finden. Oder man hat Nullwachstum und man hat starkes Wachstum und die Methode hat es nur zugelassen uns nur auf dieser Schiene (zeigt von Nullwachstum zu starkes Wachstum), aber wenn die Zeitschiene dadurch geht, wie man es umsetzt, dahin kamen wir ja überhaupt nicht mit dieser Methode. Und wenn man das nun herkömmlich gemacht hätten, dann wäre der erste ganz kurze Schritte so (zeigt auf Achse zwischen Nullwachstum und starkes Wachstum) und dann auf dem Weg nach vorne (Zeitachse) hätten wir uns so (zeigt hin und her nach vorne) bewegt. Da hätte es dann schon unterschiedliche Positionen gegeben. 00:29:20-7

ps: Das ist dahin, wo ich eigentlich will. Wahrscheinlich ist dieser erste... also dort wo wir die Kontro-

verse aufgebaut haben, das hätte man in deinen fünf genannten Minuten gehabt, dass man gesagt hätte: das ist kein Weg und das ist kein Weg. Sondern da ist er. Jetzt müsste man eigentlich von dem Punkt in der Mitte, der heissen könnte: Vorschlag, wir spalten auf und machen drei kleine As à 10 Leuten und dies als Kontroverse nehmen. Und dann hätte jemand die Vorteile genannt und jemand die Nachteile und dann wäre man so weitergegangen. 00:29:55-4

X: Also, dass man als Kontroverse gar nicht zwei unterschiedliche Positionen nimmt, sondern... 00:30:01-4

ps: eine Position. 00:30:02-8

X: Eine Position. Und das gegenüber dem heutigen Zustand stellen würde? 00:30:06-0

ps: Oder Vorteile und Nachteile von dieser Position. 00:30:09-9

X: Ja, das könnte man natürlich auch. 00:30:11-0

bm: Das gibt da garantiert Befürworter und Gegner zu dem. 00:30:18-9

ps: Ich denke, das ist eine unserer Haupthypothesen. Wir haben das Thema... wir haben nicht erkannt, dass das Thema zu wenig Fleisch am Knochen hat, also zu wenig Potenzial hat um kontrovers diskutiert zu werden. Weil allen klar war, dass weder A noch B ein Weg ist, den man nehmen kann. 00:30:35-7

X: Eben und ich bin schon so lange in diesem Thema drin, dass ich es natürlich nicht nur auf dieser Linie (Achse zwischen den beiden Extremen) ansehe sondern, wenn ich das Thema anschau, dann schau ich in die Zukunft und frage mich wie wollen wir das umsetzen. Und ich habe gemeint, mit dieser Methode kämen wir sowieso dorthin. Wir haben ja ein Ziel vom Workshop definiert. Und das Ziel vom Workshop habe ich so verstanden, dass wir nachher Ansätze haben, wie man eine Wachstumsstrategie umsetzen kann. So habe ich das Ziel vom Workshop verstanden. Und ihre Frage war dann: denken Sie, dass es realistisch ist, das anschliessend gerade umzusetzen? Und meine Antwort war dazumal: nein, das nicht. Aber ich denke, es ist realistisch, dass wir dann ein Modell haben als Grundlage, die wir anschliessend auf herkömmliche Art weiterentwickeln. Eine, die wir mit ein bisschen Abstand in ein paar Wochen nochmals anschauen. Und das ist gut möglich, dass die Ausgangslage, die wir geschaffen haben, diese künstliche, dies gar nicht ermöglichte. 00:32:05-4

ps: Vielleicht hat die künstliche Ausgangssituation euch auch in eine Abwehrhaltung gegenüber der Methode gebracht, weil ihr fandet: das ist für uns gar nicht... 00:32:13-5

X: Zu künstlich. 00:32:14-0

ps: Künstlich. Zu simpel. Bringt uns nicht weiter. 00:32:18-7

bm: Nicht das Thema. 00:32:19-8

ps: Am Thema vorbei. 00:32:20-1

X: Haben dann andere Teilnehmer, wo ihr jetzt ward, bei anderen Firmen, haben die immer echte - ich sage, echte - Konflikte gehabt? 00:32:29-5

ps: Also die Schwierigkeit am Ganzen ist natürlich, dass man ... also wir haben sonst eher grössere Firmen. Und wenn dort eine Abteilung etwas bestimmen will, dann kann es sein, dass sie das nicht einfach so eins zu eins umsetzen kann. Wenn sie etwas kleiner Internes machen würde, wäre eventuell die Relevanz vom Thema gar nicht gegeben. Dann geht es darum steht der Kaffeeautomat hinten oder vorne. Und dann muss man keine CCI-Methode anwenden. Und wenn man aber ein Thema nimmt, das Sprengstoff enthält, dann ist es so, dass höhere Instanzen das absegnen müssen. Also kann man nie ganz von einem wirklichen 1:1 Fall ausgehen. Sondern es hat auch immer so etwas Hypothetisches drin. Das ist glaube ich, auch eine Schwierigkeit. Und trotzdem haben wir Abteilungen gehabt, wo es auch um eine Strategiefindung ging - setzen wir eher auf diese Richtung oder auf diese Richtung - und das hat funktioniert. Weil ich denke, dass die für sich persönlich die Brisanz

vom Thema erkannt haben. Und gesehen haben, aha, da gibt es unterschiedliche Meinungen. Und wir müssen noch zu erst wissen, was denkt er, was denkt sie, was denkt er über dieses Thema. [00:33:40-9](#)

X: Also die Brisanz vom Thema haben wir schon erkannt. Einfach die Brisanz der Methode nicht. Um dieses Thema anzugehen. [00:33:48-1](#)

ps: Aber ich finde, ihr seid der Brisanz des Themas auch ausgewichen. In dem, dass ihr gesagt habt, für mich ist sowieso alles klar. Wir haben das sowieso schon gewusst. Also eigentlich treten an Ort. Ihr seid nicht weitergegangen, von dem Standpunkt, den ihr vorher schon gewusst habt. [00:34:05-0](#)

X: Eben wie gesagt, weil die Methode den Schritt nach vorne nicht zulässt. [00:34:13-0](#)

ps: Ich frage mich trotzdem. Wenn man den Standpunkt aus der Mitte - wie wir das vorhergesagt haben - genommen hätten, hätte die Methode dann einen Schritt nach vorne zugelassen? Hätte es euch dann gezwungen? [00:34:31-7](#)

X: Nein, ich glaube wir hätten eine andere Ausgangslage nehmen müssen. Wir hätten einen Schritt weiter gehen müssen und von zwei Extrema in der Umsetzung ausgehen. Und dann quasi ein drittes Modell zwischen den beiden Extremen, aber für die Umsetzung suchen, mit dieser Methode. Dann wären wir in diese Richtung gekommen. [00:34:57-1](#)

ps: Wie könnten diese beiden Extrema lauten? [00:35:06-5](#)

X: Ich weiss nicht ob das extrem genug ist. Aber das eine könnte homogenes Wachstum sein, dass man das jetzige System einfach aufbläst und das andere das Splitten in Einheiten à 10 Personen geographisch verteilt. Irgendsowas. [00:35:28-1](#)

ps: Also der von dir genannte Punkt, den du auch befürworten würdest, den mit dem Splitten. [00:35:33-4](#)

X: Ich bin selber in dieser Kontroverse und weiss selber nicht was ich befürworten würde. Das ist nur ein Modell an dem ich viel dran rumstudiert habe. Ich weiss nicht ob das schlau ist. [00:35:50-0](#)

ps: Das hätte wahrscheinlich noch mehr Positionen hervorgebracht. Gäbe es Positionen für homogenes Wachsen? Oder denkst du, dass alle anderen auch innerlich diese Kontroverse spüren, Splitting versus homogen? [00:36:10-5](#)

X: Gäbe es Positionen für homogenes Wachstum war die Frage? [00:36:10-7](#)

ps: Du sagst jetzt, ich kann mich nicht für das oder das entscheiden, ich sehe bei beidem Vorteile. Denkst du bei den anderen ist das auch so? Weisst du es nicht, wie es bei den anderen ist? Oder denkst du, es gibt klare Positionen für die eine oder andere Position? [00:36:27-0](#)

X: Klare Positionen gibt es ganz sicher nicht. Ganz sicher nicht. Ich könnte mir vorstellen, dass die beiden Gründer - der Andi und der W - ich weiss, nicht, es könnte sein.... also ich denke, W ist schon oft genug angestanden an diesen 20 Leuten. Dass er sagen würde, das funktioniert nicht, also das homogene Wachstum. Und Andi kommt immer wieder mit dem Argument: ich habe das schon bei 3 Leuten gesagt. Ich habe es bei 6 Leuten gesagt. Ich habe es bei 10 Leuten gesagt, es funktioniert nicht und schau wo wir heute stehen. Aber es könnte sein, dass es so herauskommt. Oder herauskäme. [00:37:25-9](#)

ps: Das war auch noch eine von meinen Überlegungen. Wenn man nur die beiden Gründer genommen hätte, wäre es dann anders herausgekommen? [00:37:42-6](#)

X: Nein, ich denke nicht. Nein, ich denke nicht. Ich meine, wir vier, alle haben Interesse an Wachstum. Jetzt einfach einmal... Zwei Gründe: zuerst einmal rein monetär, es sind alle an der Firma beteiligt und wenn sie wächst ist das gut für uns. Und der zweite Grund: wir sind uns alle bewusst, dass wir uns das Leben viel einfacher machen würden, wenn A ein Label im Markt wäre. Also wenn es ein Brand wäre, den man kennt. Gewisse von unseren Konkurrenten, die 100 oder 200 Leute haben, die



kennt man. Und das erreichen wir nur mit Wachstum. Also, ich könnte da 100 Gründe aufzählen und ich glaube, da sind wir uns alle einig: Wachstum macht uns das Leben einfacher. Das ist für uns privat interessant. Und gleichzeitig gehen wir hier gerne arbeiten, wegen dem Umgang den wir hier untereinander haben. Wegen der leicht verrückten Kultur, die auch Innovation ermöglicht. Deshalb es ist wirklich nicht weither geholt, das Ergebnis von diesem Workshop. Und ich glaube, da hätte man jeden einzelnen von uns oder eine Kombination von uns vier nehmen können - ich möchte sogar spekulieren, man hätte irgendjemand von unserer Mannschaft nehmen können, wir wären auf dasselbe gekommen. Aber gingen wir auch einen Schritt weiter, in die Umsetzung. Dann wäre es völlig heterogen. Da bin ich überzeugt. 00:39:34-8

ps: Aber dann sind wir doch trotzdem wieder am Punkt: Will man wachsen, wenn man sieht, dass man durch das Wachstum, das kleine, freakige Lokal hier aufgeben muss? 00:39:46-7

X: Das ist eben die Frage. Wie wächst man.... oder das Lokal selber? 00:39:50-5

bm: Ich glaube, die Frage ist eine andere: will man das? 00:39:56-2

X: Das Lokal aufgeben? 00:39:55-3

ps: Nein, einfach der Rahmen von diesen Leuten muss ja nicht an diesen Ort gebunden sein. Aber wie gesagt, ökonomisches Wachstum bedeutet, mehr Umsatz, mehr Mitarbeiter, eine andere Kultur, ... 00:40:08-6

X: Und die Frage, die wir uns stellen, ist: Wie wächst man ohne, dass man das aufgibt? 00:40:13-7

ps: Kann man das überhaupt? 00:40:13-3

bm: Kontroverse wäre ja dann Wachstum versus Kulturerhaltung. 00:40:22-8

X: Ja, vielleicht ist das kontrovers, aber die spannende Fragestellung ist: Wachstum mit Kulturerhaltung. Wie? 00:40:31-8

ps: Ich kann mir auch vorstellen, vielleicht gibt es einen Weg, dass das möglich ist. 00:40:35-4

X: Also andere Firmen haben das auch gemacht. Google hat es gemacht. 00:40:36-6

ps: Aber konnte die, die Kultur erhalten? 00:40:36-6

X: Google hat es gemacht, die konnten die Kultur erhalten. Und andere Firmen, die ich kenne, die machen einfach viele 20er Einheiten zum Beispiel. In diesen 20er Einheiten ist dann schon so eine ähnliche Kultur. Natürlich sobald man dann auf Geschäftsleitungsebene geht, im Plenum, da pfeift dann ein anderer Wind. Aber die Einheiten, die haben so eine Kultur. 00:41:03-4

ps: Aber das würde ja für euch bedeuten, dass zum Beispiel ihr fünf Geschäftsleitungsmitglieder, jeder einen neuen Zweig eröffnen müsste. 00:41:10-1

X: Beispielsweise. Ja, das könnte durchaus eine Lösung sein. 00:41:09-0

ps: Und du müsstest das hier hinterlassen und müsstest eine neue Gruppe machen und versuchen auf dieselbe Kultur hinzuarbeiten. Das heisst für dich: du musst das ganze hier verlassen und es wird nicht mehr so sein, wie es einmal war. 00:41:22-5

X: Das ist so, ja. 00:41:20-9

ps: Vielleicht schaffst du es innerhalb der nächsten 5 - 10 Jahren, dass du es wieder einmal so hast. Vielleicht aber auch nicht. 00:41:28-4

X: Also ich mache das eh. Ich werde A im Mai verlassen. Und mache genau das. Also, man kann auch anderen Orten so eine Kultur bauen. Das geht schon. 00:41:42-7

ps: Das ist spannend. Wieso verlässt du A? 00:41:43-9

X: A war mein erster Arbeitgeber. Ein genialer Einstieg ins Berufsleben. Ich habe soviel gesehen. Bin nun seit 5 oder 6 Jahre hier. Habe während dieser Zeit bereits eine eigene Firma geleitet. Ein A spin off, die wir gegründet haben. Und habe einfach das Bedürfnis auf noch mehr Selbständigkeit. Ich habe es da ein bisschen gespürt wie es ist der eigene Chef zu sein. Und will das nochmals angehen. Das ist der eine Grund. Der andere Grund ist: ich habe mich ein bisschen verliebt in das Interimprojektmanagement. Eben diese eine. Und bei dieser Säule, da arbeitet man oft beim Kunden vor Ort. Also nicht bei der A im Haus. Und für mich - also das ist jetzt meine Position in dem Ganzen drin - ich bin der Auffassung, diese Säule passt nicht zur A. Und werde nun selbständig vor allem auf dieser Säule, also Interimmanagement und Beratung. Das sind so die Beweggründe. 00:42:57-1

ps: Nimmst du diesen Bereich aus der A mit in dein neues Unternehmen? 00:43:04-0

X: Nein. Ich nehme auch keine Leute mit. 00:43:06-7

ps: Wird ohne dich, das Interimprojektmanagement hier weiterlaufen? 00:43:13-3

X: Ja konkret aktuell haben wir vier Leute, die als Interimmanager mindestens Teilzeit arbeiten für A. Und von denen geht einer. Also das wird weiterlaufen. 00:43:33-7

ps: Und wie sieht das aus mit der Konkurrenz zwischen dir und A? 00:43:40-4

ps: Das wird es im Bereich Interimmanagement selbstverständlich geben, das ist klar. Ich sehe daraus heraus aber eine grosse Win-Win Situation für beide. Aus Sicht von A: wenn A Kapazitätsengpässe hat im Interimmanagement können sie jemanden untermandatieren, den sie bereits kennen. Und ich werde immer wieder in Situationen hineinlaufen im Interimmanagement und in der Beratung, wo ich die Möglichkeiten nicht haben werden, die Umsetzung machen zu können. Da wo es dann eben Entwickler braucht, also applied Science. Und dann gibt es für mich nichts Besseres als wenn ich das meinem ehemaligen Arbeitgeber zuschieben kann, weil ich weiss wie gut der arbeitet. Und so denke ich, dass es zu einem grossen Synergiepotenzial führen kann. 00:44:32-0

ps: Führst du die Vision eine grössere A unter einem Brand zu entwickeln. Einfach einmal selbstverantwortlich. 00:44:45-0

X: Nein, keine A. Für mich ist die A primär eine Vorentwicklungsbude. Eine Innovationsbude, die aber auch wirklich umsetzt bis und mit der Innovation. Das ist für mich A. Und meine Vision ist, die Beratung und das Interimmanagement aufzubauen mit einem grösseren Team. Und eine starke Wachstumsstrategie zu fahren. 00:45:29-8

ps: Heisst das dann vor allem Implementierung von dem was da entwickelt wurde? 00:45:35-4

X: Das könnte ein Teil davon sein, durchaus. Ja. 00:45:39-8

ps: A hört auf, wenn die Innovation hergestellt ist und kümmert sich dann nicht mehr darum, was beim Auftraggeber mit der Innovation passiert? 00:45:46-9

X: Teilweise ist das so. Dass der Auftraggeber schon relativ früh das ganze Packet bei sich selber implementiert. 00:45:57-0

ps: Dort würdest du einen Mehrwert schaffen, in dem du das Projekt betreust und begleitest. 00:46:03-5

X: Beispielsweise. Ja. Wobei eben meine Firma wird sich nicht auf die Innovationsschiene beschränken. Sondern auch ganz langweilige Sachen machen. So herkömmliches Projektmanagement. 00:46:24-5

ps: Spannend. 00:46:26-6

X: Ja, doch. Ich freue mich. 00:46:27-6

ps: Ja, das denke ich. Siehst du dann trotzdem eine Zukunft, dass es eine engere Zusammenarbeit - was weiss ich was, in einer Holdingstruktur - geben könnte mit der A? So wie du das auch immer wieder angetönt hast mit dieser Aufsplittung, dass das irgendwann ein grösseres Dach geben könnte unter einer Marke, die nicht A heisst sondern irgendwie. 00:46:48-8

X: Mit meiner Unternehmung zusammen? 00:46:51-3

ps: Ja, deine Unternehmung und A. Oder dass du hoffst, dass vielleicht andere Teile sich auch noch abspalten? 00:46:53-5

X: Nein. Nein. Das sehe ich nicht. Nein. 00:46:58-0

ps: Das ist wirklich dein persönliches Interesse, das dich da weiterentwickeln lässt. 00:47:00-7

X: Ja. Ja. Ich sähe für A selber so eine Struktur. Aber eben, dass man eben eh.... Dass man eine Art wie A wachsen könnte. Aber das ich mich nicht sehe, das hat primär natürlich mit den Besitzverhältnissen von A zu tun. 00:47:22-5

ps: Was nach wie vor bei W und V liegt. 00:47:29-8

X: Das ist knapp ein Drittel W, knapp ein Drittel Andi, knapp ein Drittel T und dann haben Z, U und ich noch kleine Anteile. 00:47:40-7

ps: Wie wurde das aufgefasst, dass du sagst du machst dich selbständig? 00:47:44-9

X: Mit Schock. Ws Reaktion war gut. Er sagt: Ich weiss nicht was mich mehr "anscheisst", dass du gehst oder dass ich nicht mitmachen kann. Und sie haben gesagt, dass sie diesen Schritt von mir erwartet haben, sie hätten ihn einfach erst in einem Jahr oder zwei erwartet. Ich meine das ist so, das macht hier noch mancher. Oder wir haben ein Team von hoch- und höchstqualifizierten Ingenieuren, die zu einem sehr grossen Teil ein unternehmerisches Denken mitbringen. Um im A-Business überlegen zu können, muss man unternehmerisch Denken. Und zwar jeder Mitarbeiter im Projekt. Es reicht nicht, wenn das nur die Geschäftsleitung macht. Sondern wirklich im Projekt drin muss unternehmerisch gedacht werden. Und ab und zu beraten wir unsere Kunden strategisch und unternehmerisch. Und jemand mit einem solchen Profil hat es relativ einfach, sich selber etwas aufzubauen. Und das machen auch viele. Das ist auch recht so. Wir sind nicht mehr in den 60er Jahre, wo man sich einen Job für 40 Jahre gesichert hat. 00:49:15-9

ps: Gibt es andere, die diesen Weg auch machen werden, also innerhalb von der Geschäftsleitung? 00:49:20-5

X: Ja, Z wird die A auch verlassen. Im Frühling. Was er macht ist noch nicht ganz klar. Aber auch Selbständigkeit. Und sonst nicht, meines Wissens. 00:49:34-6

bm: Wie lange weisst du schon, dass du die eigene Firma haben wirst im Mai? 00:49:41-9

X: Seit - wann war ich in Borneo? Im November in einem Hotelzimmer habe ich einmal um Mitternacht einen Businessplan geschrieben. Also seit Ende November. 00:49:59-6

bm: Und Z, seit wann hat er so Pläne? 00:50:03-0

X: Ähnliche Zeit. 00:50:04-9

ps: Und seit wann wissen es deine Kollegen? 00:50:07-4

X: Auch seit dann. Also das wurde wirklich von mir entschieden und zwei, drei Tage später kommuniziert. Und das war auf meiner Seite kein langer Entscheidungsprozess. Beziehungsweise, ich muss es so formulieren. Das ist etwas, das mir über die letzten 6 Jahre, dauernd durch den Kopf gegangen ist. Und wir auch darüber gesprochen haben, dass das irgendeinmal passieren wird. 00:50:32-8

ps: Eine Entwicklungsstation in die Selbständigkeit. 00:50:35-7

X: Ja, wir haben es ja auch gemeinsam probiert mit diesem spin off. Aber das kam nicht als Überraschung. Gar nicht. 00:50:44-9

ps: Wirbt A auch solche Leute an? Mit genau dieser Perspektive? Kommt zu uns, damit ihr euch weiterentwickelt und später.... 00:50:57-4

X: Wir werben die Leute nicht so an, aber spätestens in einem ersten Bewerbungsgespräch zeigen wir unseren Kandidaten auch auf, was A für ein Sprungbrett ist. Und wir sprechen mit unseren Mitarbeiter auch über Durchlaufzeiten und so weiter. Und das ist ein Thema, das angesprochen wird. Jaja. 00:51:22-2

ps: Wie lange ist dann die Durchlaufzeit? 00:51:23-7

X: Typischerweise so drei bis sieben Jahre. Es kommt ein bisschen darauf an wie die Leute reinkommen. Also wir haben ja... also ich denke wir stellen... also etwa 60% von den Leuten kamen direkt ab Hochschule zu uns. Dann beginnen sie als Entwicklungsingenieure. Und in 1.5 -2 Jahre schaffen sie es dann meistens den Schritt - also diejenigen, die ein bisschen Gas geben - schaffen den Schritt zum Projektleiter. Und ich sage jetzt einmal wenn sie dann nicht in drei weiteren Jahren, den Schritt zum Partner schaffen, dann sind sie meistens weg. Und das ist auch gut und recht so. Es kann nicht jeder der anfängt einmal in der Geschäftsleitung landen, sonst hätten wir einen rechten Wasserkopf. 00:52:24-7

ps: Und wie wirkt das auf diejenigen, die das Kapital in dieser Firma haben, wenn die sehen, dass da Leute kommen, sich fit machen für ihre eigene Zukunft und dann gehen. Was denkst du? 00:52:37-7

X: Die begrüßen das insofern, dass diese Leute in der Zeit, in der sie hier sind, erbringen die Höchstleistungen. Und dann ist es auch so, wenn wir unsere Kostenstruktur anschauen, brauchen wir viele junge Ingenieure, die sind halt günstig. Das ist in unserer Branche ein Problem. Dass der Lohn eines Ingenieurs nimmt einfach kontinuierlich zu bis zur Pensionierung. Und wenn man schaut, was wir hier brauchen: wir brauchen Leute, die sich sehr schnell in Themen einarbeiten können. In unterschiedliche. Wir brauchen Leute, die ein bisschen Spinnerideen haben und wir brauchen Leute, die es sicher nicht so machen, wie es der Rest der Welt macht. So sind das eh eher Profile von Jungen. Und dann sind die Jungen noch viel günstiger. Darum passt uns das eigentlich. Es wäre nicht gut, wenn wir alle bis zur Pensionierung durchfüttern müssten. Und es ist wirklich extrem. Ein junger Konstrukteur ab Fachhochschule kostet 70-80`000 Franken im Jahr und ein 40 jähriger kostet 140 - 150`000 Franken im Jahr. Und das ist nicht gesagt, dass so einer wirklich viel mehr bringt. Natürlich der hat mehr Erfahrung. Also diese Steigerung ist ungesund. 00:54:02-1

ps: Das heisst, dass jeder sich irgendwann selbständig machen muss, sonst läuft er Gefahr, dass er den Job verliert. 00:54:07-8

X: Oder zu einer anderen Firma gehen. Von mir aus kann er auch zur Konkurrenz gehen. Wir hatten gerade kürzlich jemanden, der ging von A zur Helbling, der grösste Konkurrent. Da ist niemand böse, weil, wir verstehen seine Beweggründe. Das war ein Mitarbeiter, der sehr stark an einem technischen Thema hing, das ist sein Baby, seine Leidenschaft. Und wir konnten ihm durch unsere Akquise zu wenig Arbeit zu diesem Thema generieren. Die Konkurrenz konnte das, jetzt ist er bei der Konkurrenz. Er ist glücklich dort und das ist doch gut. Die Zeit in der er hier war, hat er super Arbeit geleistet, wir haben viel gelernt von ihm und er hat viel gelernt. Was will man mehr? 00:54:55-5

ps: Entsteht auch ein Netz unter diesen Leuten, also dass Leute die gehen... 00:55:01-3

X: Wir haben ein A-Alumni Netzwerk. Das ist einerseits virtuell auf Xing und andererseits gibt es einmal pro Jahr ein Treffen. 00:55:10-2

ps: Wo man sich austauscht und findet und schaut wie das läuft. 00:55:10-8

X: Ja. 00:55:14-1

ps: Für mich ist die Schlussfrage: wieso entwickelt sich die Strategie von A nicht weiter? 00:55:27-4

X: Also ich finde, die entwickelt sich sehr wohl weiter. Ihr beide hättet vor zwei Jahre hier sein sollen. Also ich bin schockiert, wie es sich weiterentwickelt hat in den letzten zwei Jahren. Kannst du noch ein bisschen präzisieren, was du meinst? 00:55:43-6

ps: Ok. Die A hat sich immer wieder weiterentwickelt. Aber für mich macht es den Anschein, dass sie sich nicht gezielt weiterentwickelt, sondern man lässt sich treiben und schaut, was gerade kommt. Ist auch irgendwo verständlich bei einem Kleinunternehmen. 00:55:59-0

X: Da bin ich nicht einverstanden. Nein, da bin ich nicht einverstanden. Ich mache ein Beispiel. Wir gingen vor 18 Monaten in eine Klausur und einer von unseren Mitarbeiter hatte die Aufgabe gewisse Marktrecherchen zu machen. Und vor allem aufzuzeigen, mit welchen Kunden wir wie viel Umsatz machen und dann kann man da Statistiken machen ohne Ende. Und dann haben wir gelernt, dass 90% von unseren Kunden sind KMU's und mit denen machen wir etwa 20% vom Umsatz. Den Rest vom Umsatz machen wir mit den anderen 10% Grosskunden. Das ist das eine was wir gelernt haben. Dann haben wir Marktbefragungen machen lassen. Also Umfragen bei unseren Kunden bei einem Marktforschungsinstitut und haben festgestellt: die Firmen haben kein Bild von uns. Sie können sich unter A nichts vorstellen. Das ist einfach so. Viele haben das Gefühl, ja das ist halt so eine Innovationsbude. Aber die können sich nichts darunter vorstellen. Und da gab es viele, die sich nicht vorstellen konnten, wie wir uns von einem Ingenieurbüro unterscheiden. Also das war so die Ausgangslage. Dann gingen wir in diese Klausur, haben beschlossen, dass wir uns nur noch auf Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden konzentrieren. Dass wir keine anderen Kunden mehr aktiv anwerben. Wenn sie kommen, dann sollen sie kommen, aber wir akquirieren nur noch Grossfirmen. Das war die erste Strategieänderung. Und die zweite Strategieänderung war, dass wir nicht mehr A als Innovationsbude verkaufen, sondern dann haben wir diese drei Säulen gemacht. Und der Sinn von diesen drei Säulen war primär, dass wenn man das relativ zueinander sieht, so beginnen die Kunden und die potentiellen Kunden zu verstehen, was wir eigentlich machen. Das ist das herkömmliche Engineeringbüro, Engineering und Design wie wir es nennen. Da verstehen sie. Dann kann man die anderen beiden Säulen relativ zu dem aufzeigen. Und durch das hat sich natürlich sehr viel geändert. Intern. Dadurch hat sich zum Beispiel geändert, dass wir gesagt haben wir gehen nur noch grosse Firmen an. Das bedeutet, es können auch nur noch Leute akquirieren, die ein gewisses Auftreten und ein gewisses Alter haben. Und eine gewisse Erfahrung haben. Seit da akquiriert nur noch die Geschäftsleitung. Projektleiter haben keine Akquisitionspflicht mehr. Und dieser ganze Prozess wurde im Oktober 2010 entschieden. Wir haben am 1.1.2011 - also vielleicht war es der 3.1. - haben wir das unserer Mannschaft kommuniziert. Bis dahin haben wir das ausgearbeitet und haben das wirklich innerhalb einem Monat alles umgestürzt. Also ich finde das eine rechte Strategieänderung für so eine Firma. 00:59:33-0

ps: Das stimmt. Ich habe die Frage umformuliert. 00:59:36-9

X: Vor einem Jahr haben wir gesehen, dass wir "überschossen" haben. Und zwar haben wir diese drei Säulen - also wir haben diese Leute intern von einander getrennt. Und das hat gewisse Nachteile mit sich gebracht. Und jetzt haben wir wieder eine Anpassung gemacht. Wir haben alle Leute in denselben Topf getan und gegen extern so auftreten. 01:00:04-3

bm: Also ihr habt die Leute auch räumlich getrennt oder nur mit den Aufgaben? 01:00:08-0

X: Wir haben sie teilweise auch räumlich getrennt. 01:00:15-5

ps: Braucht es eine Strategiediskussion? 01:00:19-9

X: Immer wieder. 01:00:18-9

ps: Das heisst, die Strategie wird angepasst, aber ist es denn nötig, so wie wir es gemacht haben mit CCI und du hast gesagt, das hätte man auch in einer Stunde machen können. Offenbar habt ihr das ja nicht gemacht, weshalb ihr dann CCI gewählt habt. 01:00:31-1

X: Nein, nein, das ist nicht korrekt. Wir haben nicht CCI genommen, weil wir diese Diskussion nicht geführt haben. Das CCI ist irgendwie daher gekommen und wir haben ein Thema dafür gesucht.

01:00:48-2

ps: Aber ist es den nötig diese Wachstumsstrategie so tief zu diskutieren oder reicht es, dass man immer wieder sieht wir sind im Moment da und wir haben verschiedene Möglichkeiten, aber wir können es nicht entscheiden. Reicht das? 01:00:57-4

X: Nein, die muss man tief diskutieren. Weil wenn wir einfach wachsen ohne einen Plan zu haben, wird das zu wahnsinnigen Reibungsverlusten führen. Weil jede Umstellung kostet gewaltig viel Geld. Also so etwas wie wir da umgestellt haben vor 13 oder 14 Monaten, das hat sicher 200-300'000 Franken gekostet, so eine Umstellung. Jede Änderung, die man macht, das muss man diskutieren. Man muss natürlich auch diskutieren, dass man die richtigen Leute anstellt. Je nach dem wie man wachsen will, brauchen wir vielleicht mehr Ingenieure an der Basis oder man braucht mehr Führungskapazität oder was auch immer. Nein, nein, diese Diskussion ist schon notwendig. 01:01:50-5

ps: Ich habe immer noch im Hinterkopf, gehört zu haben, dass es unbefriedigend ist, dass man immer wieder am selben Punkt ansteht und nicht weiter weiss. 01:02:02-1

X: Ja, das ist diese Diskussion, weil die führen wir seit drei, vier Jahren. Das kommt immer wieder. Wie wollen wir wachsen. Zwischendurch einmal wurde das auf Eis gelegt, weil es uns so schlecht ging, dass wir sagten: jetzt verdienen wir mit der heutigen Mannschaft mal richtig Geld, bevor wir überhaupt wieder wachsen. Damals wurde das Thema wie wir wachsen, wieder auf Eis gelegt. Ja. 01:02:32-2

ps: Ist das nicht ein Dilemma, das man einfach aushalten muss? Wenn man so aufgestellt ist wie A? 01:02:44-7

X: Ich glaube man muss wenigstens einen Plan haben und jetzt haben wir keinen, wie wir wachsen wollen. 01:02:49-7

ps: Was denkst du, was hilft auf dem Weg für den Plan? 01:02:57-8

X: Das wir einmal genügend Zeit haben um das irgendwo zu traktandieren. Ganz einfach. Wir haben so viele wichtige Themen innerhalb der Geschäftsleitung. Gerade jetzt ist ganz, ganz wichtig, dass man saubere Übergänge macht von Z und mir zu den anderen Geschäftsleiter. Solche Themen stehen jetzt im Vordergrund. 01:03:25-5

bm: Aber eine Strategie hat doch oberste Priorität? 01:03:31-1

X: Ja. 01:03:33-5

bm: Und trotzdem wird es immer geschoben? Es hat nie die Priorität, die es verdient hätte? 01:03:37-9

X: Also bei uns wird die Strategie einmal im Jahr an der Klausur behandelt, dafür richtig. Und viermal im Jahr an den Verwaltungsratssitzungen. Und dort ist das ein running gag, der mit dem Wachstum. 01:04:00-3

ps: Ich glaube, man kann nicht abschliessend sagen, was es braucht. Offenbar seid ihr wirklich im anderen Tagesgeschäft sehr, sehr stark engagiert, dass das einfach keinen Platz hat. 01:04:09-1

bm: Es bekommt nicht den Platz, des es zugestanden bekommen sollte. 01:04:13-6

X: Ja, eben. Und solange man nicht signifikant wächst, hat es auch nicht die Dringlichkeit. 01:04:21-2

ps: Es könnte aber auch sein, dass man durch die vorliegende Struktur nicht signifikant wachsen kann. 01:04:25-1

X: Genau. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. 01:04:28-3

ps: Das heisst, wenn man so weiterfährt wie jetzt, dann kann man das vor sich hinschieben und sich

darüber beklagen, dass es nicht weitergeht, aber es macht eigentlich gar nichts, weil man lebt und man lebt gut und es läuft. 01:04:40-5

X: Ja. Die Tatsache ist, dass wir bei diesen 20 Leuten einfach immer wieder ein bisschen den Kopf anschlagen. Das kann schon sein, dass es so ist wie du sagst. 01:04:49-6

ps: Also wäre die Krise in dieser Innovation fördernd, weil man dann gezwungen wird etwas Neues zu machen. 01:04:55-6

X: Ja, diese Krise haben wir wirklich gehabt. Die will ich nicht nochmals erleben. 01:05:00-9

bm: Und die Krise hat ja dann dazu geführt, dass ihr gesagt habt: stopp mit Wachstum. Zuerst einmal Geld verdienen mit den Leuten, die wir haben. 01:05:10-7

X: Ja. Also wir haben jetzt einen neuen Verwaltungsrat, der uns wahnsinnig in den Hintern tritt diesbezüglich. Also was Wachstum angeht. Und das wird diese Diskussion wieder auf den Tisch bringen. Also konkret, der hat eine Beratungsfirma gegründet, nachdem er die HSG abgeschlossen hat. Alleine hat er sie gegründet und hat sie nach 18 Jahre verkauft mit 800 Beratern. Der versteht etwas von Wachstum. Und das ist genau das was er bei A einbringen will. Die Diskussion wird wieder geführt. 01:05:54-0

ps: Sehr aktuell und sehr dynamisch das Ganze.

*Anhang I: Dokumente für Fallstudie B:*

**Kontextinterview B**

Firma: B

Datum: 02.05.2011

Anwesend: X (am), Y (Y), Philipp Schmid (ps)

Transkript: Philipp Schmid

1. Roter Faden

Das Gespräch richtet sich nach dem Trichtermodell der Kontextanalyse und erstreckt sich vom Allgemeinen zu den spezifischen Spannungsfeldern. Früh schildert am, dass der B-Konzern in einem Organisationsveränderungsprozess steht und dass kürzlich der CEO gewechselt hat und nennt die damit verbundenen Konsequenzen. Im 2. Teil des Interviews dreht sich das Gespräch um Innovationen sowie die Unternehmenskultur und Lernen. Danach werden die Spannungsfelder in Innovationsprozessen aufgegriffen, wobei einige Themen expliziert werden, die schon früher genannt oder angedeutet worden sind. Dem Abschluss bilden die Fragen für Abteilungsleiter, welche sich auf die IT beziehen, da in diesem Bereich bereits Teams für die Erhebung (Prozessanalyse) ausgewählt worden sind.

2. Formaler Charakter

Das Interview enthält viel Information. Das Gespräch hat einen klaren Verlauf. Der Interviewee erklärt detailliert und macht Beispiele zur Veranschaulichung. Da er aus Organizational Development dem stammt, besitzt der wichtige Hintergrundinformationen zur Aufgleisung des Change und zu möglichen Gründen, die er auch äussert.

3. Transkript

Index	Segment-Nr.	
Start	01	<p>ps: Stelle bitte das Unternehmen vor: Position am Markt, Struktur, aktuelle Situation, zukünftige Entwicklung</p> <p>X: Die B ist eine Holding mit verschiedenen Bereichen. Sie ist international ausgelegt, besonders Europa (z.B. Lux., D, Oe, Li u.a.). Die Hälfte der MA und des Geschäfts werden in der Schweiz gemacht. Ich arbeite im Konzernbereich Schweiz, wo es kürzlich einen CEO-Wechsel gab (von Noack zu Müller). Müller ist CEO des KB Schweiz und Mitglied der Konzernleitung. Die Leitung besteht aus dem int. Geschäft, dem Asset Management, Finanzen &amp; Risiko, dem Corporate Center und dem KB Schweiz. Im KB Schweiz ist die Wettbewerbssituation relativ stabil mit einem gesättigten Markt und vielen Mitbewerbern. Die B ist vom Geschäft und der Organisationsgrösse her an 3. Stelle, wobei sie bereits zu den Kleineren gehört (Winterthur und Zürich sind grösser). Die Anteile sind im Wesentlichen verteilt und die Spannen, die man gewinnen kann, relativ klein. Dennoch hat jede Unternehmung das Ziel, dem andern Marktanteile abzuknöpfen. Insgesamt steht die B nicht schlecht da, hat im letzten Jahr von der Bilanz her eine leichte Steigerung. Es hiess lange, dass stärker Broker- und online-Geschäfte gemacht werden als normale klassische Kundenberatung. Diese Veränderung ist jedoch minimal und wurde, glaube ich, überschätzt. Man sieht, dass die persönliche Betreuung durch die Kundenberater immer noch über die Hälfte des Geschäfts ausmacht. Man erwartet, dass das so bleiben wird.</p> <p>In letzter Zeit waren Leben-Geschäfte von der Zinslage her etwas schwieriger, da muss man schauen, wie sich die Lage entwickelt. Ansonsten gibt es eine strategische Allianz mit der Bank (dank U, die zu B gehört). Nun hat man auch das Geschäft, dass teilweise über die Kundenberater auch Bankgeschäfte vermittelt werden und über die Bank auch Versicherungsgeschäfte,</p>



		was super funktioniert. Das ist eine ganz gute und wichtige strategische Situation, die man dadurch hat.
3.53	02	ps: Welches sind eure Produkte und DL, die ihr anbietet? X: Die Sachversicherung, Leben (einzel und kollektiv), Privat- und Firmenkundengeschäfte. Dann Bankgeschäfte (durch B ) mit Privat- und Firmenkunden, Asset Management. Man hat also die ganze Bank und die ganze Bandbreite an Versicherungen. Es gibt strategische Allianzen, z.B. mit dem TCS oder im Rechtsschutz. Man hat auch mit Erbenversicherungen angefangen. Und Transportversicherungen (auch Schifffahrt).
5.10	03	ps: Als Mitbewerber gibt es also grössere und kleinere Firmen als Balsler? aw: Ja. ps: Gibt es in den verschiedenen Feldern bestimmte Wettbewerber? X: Winterthur und Zürich sind die grösseren. Dann die Mobiliar und die Pax. Alle bieten in etwa Ähnliches an. ps: Gibt es eine Organisation, die ähnlich gross ist? X: Die Mobiliar und die Pax sind ähnlich, wenn auch etwas kleiner.
6.18	04	ps: Anzahl Mitarbeiter? X: 3500. ps: Sitz? X: In Basel. Allerdings haben wir hier drei Vertriebsgebiete, Zürich, Ost- und Zentralschweiz, Nordwestschweiz-Mittelland und Tessin und die Suisse Romande. Wir haben überall Filialen und Generalagenturen.
7:18	05	ps: Umsatz? X: Im Geschäftsbericht
7:35	06	ps: Wie ist das Unternehmen entstanden? X: B gibt es seit 130 Jahren. Ich bin erst seit 2 Jahren hier... ps: Was ist denn wichtig in Bezug auf CCI? X: Dass das Umfeld relativ stabil ist und dass man nun versucht, unbedingt einen Unterschied im Wettbewerb einzuführen. Von der Geschichte her sind wir ein traditioneller Versicherer, der gemerkt hat dass man eine lange Erfahrung hat und immer dann kommt, wenn es irgendwie zu spät ist. Man könnte die Leute im Vorneherein so beraten, dass der Schaden nicht passiert (win-win). Man kam dann mit der Idee der B-Versicherungswelt. Diese wurde umgesetzt und kommt gut an. Auch die Konkurrenz findet, das mache den Unterschied. Wir möchten aber nicht versprechen, was wir nicht halten können. Deshalb schulen wir die Kundenberater. Das bedeutet für die Kundenberater aber ein neues Rollenverständnis. Nun haben wir gemerkt, dass wir ganz viele Berührungspunkte mit Kunden haben, die wir Touch Points nennen. (Exkurs Singapore Airlines, wo jeder Touch Point durch ein qualifiziertes Team qualifiziert betreut wird). Wir wollten das auch machen. Aber das bedeutet nicht nur einen Wandel bei den Kundenberatern sondern auch für die gesamte Organisation. Wir müssen uns anders aufstellen (Beispiel Spiegel im Lift, der für freundlich, bedürfnisorientiert steht). Man möchte die ganze Haltung der Firma umbauen. Wir haben also die Bswelt, die Touch Points, aber wir möchten eben auch eine bessere Beziehung haben mit dem Kunden (der Kunde ist anspruchsvoller geworden). Zur umfassenden Beratung des Kunden müssen wir die irrationale Art des Kunden (z.B. unt. Risikoaversion) beachten. Dazu müssen wir mit ihm auf eine Art und Weise ins Gespräch kommen, die sein Risikoprofil besser abbilden lässt. Ähnliche Ansätze gibt es auch bei Banken. Hierzu haben wir mit der Uni Zürich das B Investment Advice erstellt, ein Tool, das über acht Fragen das Profil des Kunden perfekt erfasst und einen dauerhaften Dialog mit ihm einrichtet. Das bedeutet aber, dass wir auf der IT-Seite und von der Haltung her etwas umstellen müssen. Und so gibt es immer mehr Beispiele, wo wir anfangen, unsere Organisation neu aufzustellen, flexibler zu machen – wesentlich kundenorientierter. Die Idee ist eine durchgängig vertriebsorientierte Organisation. Also immer die Fragen, wie können wir das Leben unserer Kunden verbessern, wie müssen wir uns diesbezüglich aufstellen. ps: Also sich in die Lage der Kunden versetzen? X: Ja genau.
13:58	07	ps: Herr Noack war ja für die Streams verantwortlich. Ist das von ihm initiiert worden. X: Ja, er hat das alles gebracht. Er war vorher McKinsey-Berater und bei UBS und Barclays, wo er ähnliche Ansätze gelernt hat, welche er auf die B übertragen hat. Als sehr guter Berater hat

		<p>er eine neue Organisation antizipiert, die kunden- und vertriebsorientiert ist. Mit allen Konsequenzen; er forderte eine neue Unternehmenskultur (Leadership Principles).</p> <p>ps: Hat man im 2009 bewusst einen solchen CEO gesucht?</p> <p>X: Ich denke, dass man jemanden gesucht hat, der stärker veränderungsorientiert eingreifen kann.</p> <p>ps: Nun gab es einen Wechsel des CEO. Welches sind die Gründe?</p> <p>X: Das lag daran, dass er, sehr sachorientiert, alles mit einer relativen Kühle initiiert hat. Das war nicht allen ganz geheuer. Es gab einigen Widerstand. Man hat dann offiziell verlauten lassen, man habe ein anderes Führungsverständnis. Dann hat man sich getrennt. Man muss aber auch sagen, dass diese starke Sachorientierung auch auf Innovation wirklich Früchte getragen hat, dass er unglaublich viel bewegt hat. Aber es ist das eine, die Streams aufzusetzen. Die andere Frage ist, wie man das denn verarbeiten kann. Dazu gehört auch, im Sattel zu bleiben, und das wurde der Fokus in der Führungsentwicklung, nämlich wie geht man mit der Führungsverantwortung um. So kamen wir zu unserer Zusammenarbeit, als wir gesehen haben: Wenn wir so viele unterschiedliche Streams, so viel Innovation und sowas bewegen wollen, dann muss man sich diese Prozesse genauer anschauen. Wie gehen die Leute mit unterschiedlichem Knowhow, unterschiedlichem Wissen, unterschiedlichen Perspektiven um, um eine Unterstützung anzubieten. Das tun wir nun seit dem Herbst 2010 mit grossem Erfolg. Wir haben aber nur einzelne Streams angefangen und den ganz grossen Umschwung noch nicht hingekriegt. Das wird aber kommen, sobald wir viele Leute damit bearbeitet haben, dass wir das unterstützen können.</p> <p>ps: Das heisst, ihr seid in einer Startphase einer neuen Kulturentwicklung mit den Streams. Wie viele Streams gibt es?</p> <p>X: Wir haben 50 Projekte, von denen etwa sechs die wichtigsten sind. Mehr geht nicht. Bei so vielen Veränderungen gibt es fast heterarchische Tendenzen, was heisst, dass die Organisation mehr Gehirne bekommt, weil auf verschiedenen Ebenen die Leute miteinander arbeiten und die einen von den anderen nichts mehr wissen. Das ist im Wesentlichen ein ungeleiteter Prozess (von einem ehemals sehr hierarchischen, zentralistischen), wo (wir sind alle Leader) jeder mal gehen, Verantwortung übernehmen und unternehmerisch handeln soll. Da rennen alle los und es gibt kaum jemanden, der den Ablaufprozess zusammenhält. Es gibt sehr viel Durcheinander, kreatives Chaos.</p>
20:18	08	<p>ps: Hat man das unterschätzt oder wurde das bewusst so aufgegleist?</p> <p>X: Aus meiner Sicht hat man das unterschätzt. Es ist so ein klassischer Ansatz von Re-Engineering, wo man sich überlegt, wie eine Firma vor einem Scratch am besten neu aussieht (grüne Wiese), um den Markt mit den Produkten optimal bedienen zu können. Was man meistens unterschätzt, ist die Kommunikation, obwohl das jeder weiss. Aber Kommunikation ist so zu einem Hülsenwort verkommen, dass man u.a. darunter versteht, dass man zu den Leuten hinget und ihnen irgendwas erzählt. Das sehe ich anders und verstehe unter Kommunikation, dass es darum geht, etwas zu der gemeinsamen Sache oder gemeinsame Sache zu machen. Da muss man sich genau die Verfahren und Abläufe anschauen, die es braucht, um zu sehen, wo in den Abläufen die Leute zusammenkommen, was die wichtigsten Stellen sind, um gemeinsam die wichtigsten Entscheidungen zu treffen, um gemeinsam handeln zu können. Diese Analyse hat man nicht gemacht. Das finde ich interessant. Die Leute schauen's meistens technisch an und blenden das andere aus. Noack hat gewusst, dass die Kommunikation wichtig ist und hat sehr viel kommuniziert und hat auch die Leadship Principles vorangetrieben, aber das dann stehen lassen. Das wurde in der Form bewusst nicht weiter angetrieben. Aber für uns im HR ist es eine Möglichkeit, Unterstützung zu bieten.</p>
22:12	09	<p>ps: Was ist im Moment eure Funktion innerhalb dieses Prozesses.</p> <p>X: Wir müssen uns neu positionieren, weil wir inzwischen den HR-Leiter und den B-Akademie-Leiter verloren haben. Es gibt deshalb keinen offiziellen hierarchischen Weg in die GL. Ich werde mit dem CEO über Management Development und unsere Möglichkeiten reden. Wir haben ein Grundproblem, denn Management Development erlebt man i.d.R weniger direkt aufs Geschäft assoziiert, sonder mehr als Anbieter von Führungskursen. Diese Klischeevorstellung müssen wir beim neuen CEO evtl. wieder bedienen. Auf der anderen Seite haben wir nicht so viele Ressourcen, damit wir stets nach dem Ansatz mit der grössten Breitenwirkung suchen. Die hat man dort, wo man schaut, wo man zusammensitzen muss, damit die wichtigen Ent-</p>

		<p>scheidungen getroffen werden, damit die Prozesse richtig laufen, damit die Innovationen zum Vorschein kommen. Dies kann man mit unserer Idee verbinden, dass man den wichtigsten Streams Coaches zur Verfügung stellen, die immer mit derselben Methode kulturell etwas verankern, wie man mit Unterschiedlichkeiten umgehen und führen kann. Also Coaching der Gesamtorganisation, um dafür zu sorgen, dass die Leute lernen, selbst immer wieder anzuwenden. Das muss der neue CEO nun auch noch verstehen. Deshalb sagte ich zu Beginn, dass wir zwar den ersten Schritt gemacht, aber den kritischen Punkt noch nicht überwunden haben.</p>
24:48	10	<p>ps: Könnte man denn das ganze stoppen?  X: Jederzeit. Man könnte in das alte Ausbildungssystem, aber die Organisation kann nicht mehr in die alte Organisation zurück. Aber man kann natürlich eine andere Form Management Development wählen (z.B. mit den alten Kursangeboten).</p>
25:30	11	<p>ps: Wie sieht die Zukunft von B mittelfristig aus?  X: Ein schweizweiter Think Tank mit allen CEOs der Versicherungen stellte sich die inspirierende Frage, wie ein Unternehmen aussieht, das u.a. auch Versicherungen verkauft (künftige Vertriebskanäle, künftige Bedürfnisse, andere Kombinationen). Ich denke, wir werden auch in Zukunft Versicherungen verkaufen, denn die stärkere Kombination mit Bankprodukten hat sich noch nicht so erfüllt. Dann gibt es Bestrebungen, dass sich die Märkte insgesamt konsolidieren, was bedeutet, dass man weiter schauen soll als nur schweizweit. Deswegen stellt sich die Frage nach Kooperationen oder Übernahmen. Ich denke aber, dass sich der Schweizer Markt nicht gross verändern wird.  ps: Ist denn einfach alles möglich?  X: Das glaube ich nicht. In den nächsten drei Jahren wird es nicht so viel Veränderung geben, evtl. mehr Broker, mehr online, grössere Unterschiede zwischen Stadt und Land.</p>
28:28	12	<p>ps: Wie kam der Kontakt mit der ETH zustande?  X: Aufgrund eines Moduls im Ausbildungssystem, das Albert Vollmer und Theo Wehner durchgeführt haben. Dieses haben sie evaluiert. Dann stellten wir uns die Frage nach nachhaltiger Wirkung von Interventionen. (am nennt Beispiele von wirkungsvoller Intervention). Wehner/Vollmer sagten, wir haben eine Kultur der Beliebigkeit, wo Konflikte jahrelang nebeneinander stehen bleiben können, ohne dass sie angegangen werden. Jeder macht, was er will und überall wird es anders gemacht.</p>
32:00	13	<p>ps: Wie würdest du die Kultur von B beschreiben, als Kultur der Beliebigkeit?  X: Das hat sich geändert. Wenn man vor die GL treten muss, muss man genau nennen können, worum es geht, Breitenwirkung, Risiko, Ergebnis, Kosten, Nutzen. Dies bringt ziemlich viel Verbindlichkeit. Das gab es früher nicht so. Nun muss es genauer sein. Das war ein Kulturschock.  ps: Das geschah auch in den letzten zwei Jahren?  X: Ja, die gesamte Haltung hat sich verändert. Einzelne hatten Freude, viele andere aber nicht.</p>
35:12	14	<p>Teil 2 – ps: Welche Rolle spielen Innovationen in eurem Markt.  X: Auf Innovationen, die durchschlagen, wartet jeder. Jede Firma, die ich bisher gesehen habe, hat aber ein kulturelles Problem zwischen Kundendienst und Innendienst. Er sieht so aus: Die Kundenberater sind das Hauptfeld mit einer sehr guten Vernetzung in ihrem Umfeld, mit einem eigenen Rhythmus, kulturellem Hintergrund, nicht so hohem Bildungsstand. Diese haben ein gewisses Misstrauen gegenüber dem, was vom Innendienst her kommt (vom Hauptsitz mit den gebildeten Managern). Hier wird viel erfunden. (Beispiel über Produkt, das in die Krise gepasst hätte, wo aber das Zusammenspiel zw. Innen- und Aussendienst nicht funktionierte). So ist es bei den Innovationen, dass die in der Kommunikation zwischen Innendienst und Aussendienst stecken bleiben. Wie viel Innovation braucht eigentlich der Kunde und wie viel muss er davon verstehen und was muss der Kundenberater verstehen und in was müsste er diese Innovation packen und wie viel Interesse hat ein Kunde an innovativen Versicherungen? Man hat die Kunden gefragt, wie viel Leidenschaft sie für ihre Versicherungen aufbringen. Nicht viel. Deshalb kann man sich fragen, was die ganze Innovativität soll. Das hat ganz viel damit zu tun, wie wir die Kundenberater, die zum Kunden gehen, einschätzen. Einerseits haben die ein schlechtes Ansehen. Andererseits sind Versicherungen eine Basisdienstleistung der Gesellschaft, die Stabilität verleiht, durch die ich Risiken eingehen kann, die ich ohne Solidargemeinschaft nicht eingehen könnte. Versicherung ist also ein richtig wichtiger Wert. Aber daraus geworden ist ein Beruf, wo dir Leute Produkte aufschwätzen, die niemand braucht, zur Berei-</p>

		<p>cherung irgendwelcher Manager dieser Branche. Wie weit machen nun Innovationen Sinn? Total viel. Man muss nur schauen, was da alles dazu gehört: eine tolle Idee, gute Kommunikation und eine neue Rolle, Darstellung und eine neue Form von Unternehmen. Das würde absolut Sinn machen, und wir stossen hier auf ein ultrakonservatives System, was Management, Führung, Kommunikation, Marktauftritt und sonst was angeht. Noack kam mit sehr innovativen Ansätzen und sehr anderen Vorstellungen, aber leider mit einer sehr trockenen Art. Es wäre spannend gewesen, mit ihm weiterzufahren... Nun hat man mit Müller jemand (sehr sympathisches), der aus dem Controlling kommt.</p>
41:05	15	<p>ps: Wie werden Innovationsprozesse ausgelöst und gesteuert? Werden sie bewertet, reflektiert und evaluiert?</p> <p>X: In der Tat. Die Firma ist intern in der Entwicklung von Produkten sogar sehr innovativ. Es gibt hier viele gute Ideen, die entwickelt werden. Es gibt dann verschiedene Filter, wo sie durch müssen, z.B. das Wachstumsboard. Dort will man eine Präsentation in einer bestimmten Form, um eine ungefähre Vergleichbarkeit herzustellen. Die müssen das dann durchwinken, und dann beginnt man das auszuprobieren. Das Wachstumsboard gibt es erst seit etwa einem Jahr, man beginnt das also erst zu entwickeln. Es muss auch durch die GL und verschiedene andere Gremien, wo das Ganze genauer angeschaut wird (Kosten, Risiko, Chancen).</p> <p>ps: Werden auch Kunden in diese Prozesse eingebunden (Bedürfnisse abgeholt)?</p> <p>X: Auf jeden Fall. Das geschieht in der Research-Abteilung. Die laden Kunden ein, besprechen das, gehen auf die Strasse und fragen, machen Filmchen und zeigen das auch intern. Da sucht man schon nach einer Kommunikation mit den Kunden und teilt das intern den MA mit. (Beispiel Mystery Shopping, wo sich Firmen beraten lassen und dies auswerten, oder Zielkundenuntersuchungen, wo verschiedene Kundengruppen unterschieden werden)</p> <p>ps: Ihr seid also sehr auf Innovativität ausgerichtet. Ist die Schwierigkeit die Umsetzung ins Unternehmen selbst?</p> <p>X: Die Kommunikation...</p>
43:42	16	<p>ps: Dann sind wir bei den Spannungsfeldern: Kommunikation ist wohl eines, eine Herausforderung in Innovationsprozessen?</p> <p>X: Wenn man versucht, miteinander ins Gespräch zu kommen, zeigt sich das Muster der Organisation. Man erkennt ganz gut, wo es eigentlich hängt, wie die Leute miteinander reden und was sie vermeiden. Diese Form der Beliebigkeit war bisher sehr nützlich, weil man machen konnte, was man wollte, ohne dabei das Unternehmen zu ruinieren, weil man am Ende immer den Kundenberater hatte, der alles beim Alten belassen hat. Dann hat man versucht, von innen die saubersten Produkte anzubieten. Aber die sichere Bank ist noch immer, wer ein gewisses Vertrauen bei seinen Kunden genießt und dann nicht zu viel ändert. Das Risiko ist auch, dass der Kundenberater das Produkt nicht mehr versteht, weil ständig neue Produkte entstehen. Er versucht dann verunsichert, dem Kunden das neue Produkt zu verkaufen, und dieser nimmt nur noch die Verunsicherung wahr. Es ist ganz wichtig für den Vertrieb, sich nicht durch den Innendienst verunsichern zu lassen.</p> <p>ps: Ist ein anderes Spannungsfeld Innendienst-Vertrieb?</p> <p>X: Das ist der Klassiker.</p> <p>ps: Ist das ein anderes Spannungsfeld als Kommunikation, oder greifen diese in einander hinein?</p> <p>X: Kommunikation ist erst mal alles. Ich finde, überall, wo Leute sich nicht verstehen, wo Missverstehen der Alltag ist, wo man nur durch ganz hart reglementierte Prozesse gewisse Grundbahnen aufrecht erhält. Aber für Innovationen braucht es ja mehr. Und da gibt es Prozesse, die das zusammen-etwas-Herstellen und gemeinsame-Sachen-machen verhindern. Auf dem Weg in den Vertrieb versendet auch vieles. Das gibt es in den meisten Betrieben. Es gab in der Vergangenheit viele Ansätze. (am nennt Beispiele) Im Banken- und Versicherungsbereich ist es verdammt schwer, dies hinzukriegen.</p>
46:43	17	<p>ps: Kannst du ein prototypisches Beispiel nennen, ein ganz konkretes Beispiel?</p> <p>X: Wie vorhin gesagt, dieses eine Produkt, das für die Finanzkrise entwickelt worden ist, wo es um sichere Renten ging. Man entwickelte ein sicheres Produkt, das auch unter diesen Bedingungen noch lief und den Bedürfnissen der Leute entsprach. Man hat dann Schulungen für Kundenberater angesetzt, aber es kam keiner hin. Man hat dann nochmals nachgehakt, worauf etwa 100 Leute kamen. Aber die haben das Produkt nicht angenommen. Erst nach einem</p>

		Jahr kam das bei den Kundenberatern an, dann war aber der Vorsprung auf die Konkurrenz weg und auch das Thema war nicht mehr so aktuell. Das Produkt wurde also sehr gut erfunden, landete aber nicht direkt an der Front. Die Massnahme lautete dann, dass wir das nächste Produkt direkt mit dem Vertrieb machen, damit es dann auch landet.
49:24	18	<p>ps: Ist das eine Form von Lernen?</p> <p>X: Nein, das war das typische Schicksal von Produkten. Das liegt häufig auch an den persönlichen Beziehungen in den Betrieb (sympathisch, nett etc.), dann auch an der Provisionierung (kriegt der Kundenberater etwas). Es gibt verschiedene Einflussfaktoren, auch Controlling (am erläutert). Das Ganze ist recht komplex und verschiedene Bereiche sind involviert, die sich um unterschiedliche Dinge kümmern, aber nicht so gut sind, mit den anderen gemeinsame Sache zu machen. Das Feld der Kommunikation zeigt auf, wo es nicht gut läuft.</p>
52:05	19	<p>ps: Gibt es noch ein Spannungsfeld, oder ist Kommunikation das Metathema?</p> <p>X: Man kann schauen, wo es überall mit der Kommunikation nicht läuft. Ein Feld ist aber Vertrieb vs. Innendienst. Ein anderer Klassiker im Versicherungs- und Bankenwelt ist (innerhalb des Vertriebs) Farmer-Hunter (keine neuen Kunden anheuern vs. neue Kunden anrufen, aber schlechte Pflege). Diese beiden Gruppen brauchen eine unterschiedliche Behandlung, sonst klappt das nie.</p> <p>ps. Man braucht also beide Arten von Leuten und muss diese optimal miteinander verbinden können. Sind die bereit für Kooperationen.</p> <p>X: Das Thema ist gar nicht bewusst. Es gibt Bereiche, die das intuitiv gut verarbeiten, und andere, die das nicht hinkriegen. Niemand redet darüber. Das ist bewusste Inkompetenz, es ist nicht sichtbar für die Beteiligten.</p> <p>ps: Ab welcher Stufe ist das sichtbar?</p> <p>X: Das war höchstens Herrn Noack bewusst. Niemand hat das aktiv angegangen.</p> <p>ps: Kommt das auch hier irgendwann?</p> <p>X: Ja.</p> <p>ps: Das wäre somit eine Art von Innovation.</p> <p>X: (Exkurs Banken vs. Versicherungen: Trägheit, Bildung, Grösse).</p> <p>Ein weiterer Punkt ist der Röstigraben (Deutschschweiz/Romandie). Das ist ein offizielles Thema.</p> <p>ps: Ist der Grund die Kultur?</p> <p>X: Ja, die Welschen sind wesentlich schneller, agiler, kundenorientierter, praktischer. Die verdienen viel besser. Die haben auch einen höheren Bildungsgrad.</p> <p>ps: Welches ist die Grösse der Abteilungen in der Romandie?</p> <p>X: Im Aussendienst ein Drittel, ca. 200-300 Leute.</p> <p>ps: Und trotzdem ist es ein Thema für die Organisation. Das zeigt somit dessen Bedeutung. Wird das, was wir besprochen haben, in den von euch ausgewählten Teams für CCI ausgesucht?</p> <p>X: Die haben wir im IT ausgesucht. Aber das ist eine andere Welt. Da ist das nächste Spannungsfeld. IT gegen den Rest der Welt. Die haben in den letzten zwei Jahren einen radikalen kulturellen Wandel durchgemacht (wegen dem Abteilungsleiter). Der Leiter kennt die modernen Managementmethoden in der IT und hat Scrum eingeführt. Das bedeutet Abbau der mittleren Hierarchie, dass Kompetenz entscheidet, dass die Programmierer in Teams sich abstimmen müssen, wo alle aufeinander bezogen sind. Die müssen eine Planung machen und täglich schauen, ob sie im Zeitplan sind. Das ist eine Revolution. Das wäre ein gutes Modell für den Rest der Organisation.</p> <p>ps: Habt ihr deswegen die IT ausgesucht.</p> <p>X: Ich habe die ausgewählt, weil die am weitesten sind. Ich schaue aber auch, dass wir aus anderen Abteilungen Teams an Bord kriegen (Schaden, Produktmanagement, evtl. Touch Points).</p> <p>ps: Es scheint sehr viele verschiedenen Baustellen zu geben. Der Zeitpunkt ist also günstig.</p> <p>X: Ja, wir kriegen langsam offene Ohren. Es wird aber dann ganz hart gemessen, ob wir etwas bewirken.</p>
1:05:20	20	<p>ps: Fragen an die Abteilungsleiter (hier IT). Teamorganisation?</p> <p>X: Projektorganisation.</p> <p>ps: Was für eine Art von Innovationen gibt es in der IT, eher Prozessinnovation?</p>

	<p>X: Sie sind an die Produktinnovationen gebunden, welche dann technisch übersetzt werden müssen, wo geschaut wird, ob es eine technische Erweiterung braucht. Die Innovation, die man in der IT hat, ist eher die Qualität und Geschwindigkeit und Menge, die man unterstützen kann durch Innovation in der Kommunikation. So unterstützt man die Produktentwicklung.</p> <p>ps: Also Prozesse, die sie beschleunigen zur Produktinnovation?</p> <p>X: Ja.</p> <p>ps: Was sind die Treiber der Innovation?</p> <p>X: In der IT gibt es Innovationen auch auf der technischen Seite, dass man die IT technisch weiterentwickelt. Aber in der IT ist es die Art der Zusammenarbeit, die Kooperation wird innoviert. (Beispiel früher vs. heute mit Scrum)</p> <p>ps: SWOT – Stärken und Schwächen, Chancen und Risiken in der Innovation?</p> <p>X: Eine Stärke ist, dass viel Bewegung drin ist und die Leute dies wollen. Wir haben gute Leute. Also liegen die Stärken personell und im Willen. Risiko ist, dass der Change noch nicht ganz vollzogen ist und dass Versicherungen bisher Leute angezogen haben, die nicht auf Veränderung aus sind. Da ist der Umschwung noch nicht ganz geschafft. Chancen durch die Veränderung sind, dass wir am Markt bleiben und wenigstens nicht verlieren und dass wir relativ flexibel Kunden bedienen können. Wenn das mit den Touch Points und der B-welt aufgeht, ist das sind echte Chancen.</p> <p>Risiko ist der Vertrieb, der sehr innovationsresistent ist, zumindest was Innovation von innen nach aussen angeht. Die müssen sich selbst irgendwie erfinden, wofür die Chancen im Moment nicht gut stehen. Der Vertrieb ist Risiko und Sicherheit zugleich. Durch die sehr langsame Veränderung gehen sie nicht das Risiko ein, die Kunden zu erschrecken. Das mittlere Management geht die Kundenberater sanft an, damit diese nicht gleich abwandern.</p> <p>ps: Mit der B Sicherheitswelt seid ihr im Vorsprung. Gibt es solche Bestrebungen auch bei anderen Unternehmen?</p> <p>X: Ja, aber es läuft nicht überall so gut bei den anderen (am nennt Beispiele).</p> <p>ps: Wie viele Projekte laufen in der IT gleichzeitig?</p> <p>X: 12 Srcum-Teams gibt's. Wahrscheinlich etwa 10-20 Projekte (nicht sicher).</p> <p>ps: Durchschnittliche Projektlaufzeit?</p> <p>X: Weiss ich nicht.</p> <p>ps: Führung der Projekte?</p> <p>X: Es gibt ein Projekt Portfolio Managemnet System (PPMS), wo Projekte ab einer bestimmten Grösse getrackt werden. Dennoch machen die Leute das eigenverantwortlich und müssen das gegenüber den verschiedenen Boards verantworten.</p> <p>ps: Wie standardisiert laufen die Projekte ab (1-5)</p> <p>X: Es gibt Projekte ausserhalb der PPMS, wo jeder macht, wie er will. Ich würde sagen 3 - 3.5. Die Instrumente gibt es, und die 1,5, die noch fehlen, betreffen den Projekt-Management-Wildwuchs. Wahrscheinlich würden das die Projekt Manager wesentlich kritischer beurteilen.</p>
<p>1:16:5 0</p>	<p>Schluss</p>

# Typisierung B

CCI – Constructive Controversy for Innovation

CCI – Constructive Controversy for Innovation

## Typisierung CCI-Anknüpfungspunkte B

ETHZ – Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit (PdA)  
 FHNW – Hochschule für Angewandte Psychologie (APS)



### B

Ebene				
Strategie				Kontroverse 1 Org. Wandel Vorgehen: Wie kommuniziert man intern?
Organisation		Kontroverse 4 Farmer vs. Hunter in der Kundenbetreuung	Kontroverse 3 Welche Prozessorganisation ist förderlich für Innovation (linear vs. zyklisch?)	Kontroverse 2 Innovationsweitsicht pull vs. push bei Produkten Konflikte zwischen internen Einheiten und den Wünschen vom Kundendienst
Prozess				
Produkt				
	Relevanz →			



CCI – Constructive Controversy for Innovation

CCI – Constructive Controversy for Innovation

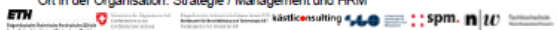
### Kontroverse 1 – Kommunikation im Change Prozess

- Integrativer Change Prozess (Strategie): Bei der B ist momentan ein Change Prozess in Richtung einer stärker kunden- und vertriebsorientierten Organisation im Gange (B Versicherungswelt, Touch Points). Die B soll flexibel und ständig besorgt sein, das Leben der Kunden zu verbessern. Das bedeutet eine neue Haltung des Unternehmens und ein neues Rollenverständnis der Kundenberater (unternehmerisch handeln, Verantwortung übernehmen) (06).
- Es wurden 50 unterschiedliche Projekte (Streams) gestartet, welche diesen Change in den Bereichen und Abteilungen vorantreiben. Diese sollen den Change unterstützen, indem unterschiedliches Wissen, Perspektiven, Know how integriert wird, um ein gemeinsames Verständnis für den Change-Prozess aufzubauen (07). *(→ Lernen auf OrgEbene)*

Der CEO hat im Frühling gewechselt. Die einst vorbildliche Kommunikation des Change und die Fokussierung auf Leadership Principles wurden bewusst nicht weitergetrieben (08).

Kontroverse auf strategischer Ebene: Kommunikation als dialogischer Prozess des Herstellens eines gemeinsamen Verständnisses oder als eine hierarchische one-way Kommunikation?

Ort in der Organisation: Strategie / Management und HRM



### Kontroverse 2 – push vs. pull Innovation

- Push vs. pull Innovation: Bei B gibt es eine klare Trennung zwischen dem Innendienst, welcher darauf drängt innovative und strategisch relevante Produkte für das Unternehmen zu entwickeln und den Kundenberatern, welche den Kundenbedürfnissen gerecht werden wollen. Dabei gibt es zu beachten, nicht zu komplexe Produkte zu entwickeln, um Kunden und –berater nicht zu überfordern und zu verunsichern. Hierbei sollte man sich die Frage stellen, welche Art von Innovation unter dieser Strategie gewünscht wird. *(→ push vs. pull)*
- Kontroverse auf strategischer Ebene: Wie viel Innovation braucht eigentlich der Kunde und was muss er von der Innovation verstehen? Wie viel und welche Art von Innovation ist strategisch sinnvoll für das Unternehmen?  
 Ort: Strategie / Management; Innen- und Aussendienst
- Kontroverse auf Prozessebene: Wie lassen sich die unterschiedlichen Perspektiven in Bezug auf Innovation integrieren (Relevanz von kunden- vs. strategietriebener Innovation)?



CCI – Constructive Controversy for Innovation

CCI – Constructive Controversy for Innovation

### Kontroverse 3 – Welche Prozessorganisation ist förderlich?

- Verankerung der Innovation beim Kunden (Management / Strategie): In der IT-Abteilung wird immer mehr aufgrund von neuen, agileren Projektmanagementmethoden Innovation vorangetrieben (bspw. Scrum). Diese Methoden ermöglichen es bereits zu einem frühen Zeitpunkt Prototypen zu entwickeln, welche von extern evaluiert werden können. Es stellt sich die Frage, inwiefern diese Methoden auch für andere Abteilungen und für die angestrebte kundenorientierte Innovation bei B allgemein sinnvoll wären. *(→ Lernen auf Prozessebene)*
- Kontroverse auf Innovationsprozessebene: Welche Art von Prozessen fördern die Entstehung von innovativen, kundenorientierten Produkten, welche von Kunden auch akzeptiert werden (linear vs. zyklisch)?  
 Anknüpfungspunkt zwischen Entwicklungsabteilungen: IT, Innendienst



### Kontroverse 4 – Farmer vs. Hunter

- Lernen aus Fehlern und Risikokommunikation (Organisation): Die Kundenbetreuung in einem Dienstleistungsunternehmen teilt sich meistens in Leute, die eher Kundenakquise betreiben und solche die eher Kunden betreuen (Hunter vs. Farmer). Dieses Profil repräsentiert auch unterschiedliche Persönlichkeitstypen in der Organisation. *(→ Kundenbetreuung)*
- Kontroverse auf strategischer Ebene: Wie lässt sich eine optimale Balance zwischen Huntern und Farmern herstellen? Wie lässt sich eine optimale Kundenbetreuung über die Phasen der Akquise und Betreuung gewährleisten?  
 Ort: Kundenbetreuung



## Prozessinterview B

Unternehmen: B IT

Datum: 18.10.2011

Anwesend: X, Philipp Schmid (ps); anfänglich kurz Y

Protokoll: Philipp Schmid

### 1. Bemerkungen

Y trat dem Meeting bei, um dem IT-Chef kurz zu erläutern, wo das CCI-Projekt innerhalb des internen OD-Prozesses anzusiedeln ist und welche Besonderheiten es hat. Er hatte sich kurzfristig angemeldet, weil er in den letzten Wochen aufgrund personeller Engpässe keine Zeit hatte, sich mit dem IT-Chef abzusprechen.

Die Validierung der im Kontextgespräch gefundenen Themen konnte aus Zeitgründen nicht gemacht werden.

### 2. Transkript

Index	Segment-Nr.	Notiz (File: B_IT_111018_a)	Bemerkungen
Start	01	<p>ps: Bitte stellen Sie uns zuerst Ihre Abteilung vor. Welche sind Ihre Aufgaben im Unternehmen, wo sind Sie angegliedert, welche Ressourcen, welche Herausforderungen haben Sie? Bitte schildern Sie kurz, was aus Ihrer Sicht wichtig ist.</p> <p>X: Die Informatikabteilung der B CH umfasst ca. 150 MA plus ca. 30-50 Externe. Von den 150 sind etwa 20 im Vor-Ort-Support tätig. Das sind System- und PC-Administratoren. Die anderen ca. 120-130 entwickeln und betreiben Softwaresysteme, d.h. nicht die Infrastruktur darunter, also das Hosting passiert anderswo, sondern wirklich die Softwaresysteme selber. Das sind grösstenteils Softwareingenieure mit HTL- oder Uni-Abschluss. Wir betreiben ca. 250 Systeme, z.T. kleine, aber auch in 20 Fällen grosse Systeme, die hoch verfügbar sein müssen und bis von Tausenden Anwendern genutzt werden. Dort drin wird der Bestand unserer Policen gepflegt, gewartet, Offerten gestellt. Das sind Systeme mit Datenbank, Server, Client, und die muss man z.T. online nutzen können. Aufbauorganisatorisch ist die Linie in Operations und IT (550 MA), d.h. der Betrieb umfasst ebenfalls die Informatik. Hier wird der gesamte Betrieb gemacht (Adressänderungen, Kundenservice).</p> <p>ps: Wie ist die Bezeichnung Ihrer Abteilung?</p> <p>X: Wir sind die IT Schweiz. Aufbauorganisatorisch sind wir seit 2 Jahren ganz schlank aufgestellt, wie ein externer DL, unterteilt in Business Units, die an den GL-Bereichen ausgerichtet sind. Das Leitungsteam setzt sich zusammen aus 4 Leuten aus dem Vertrieb, den Business Unit Leitern, und 4-5 Leuten aus dem Betrieb. Dies gemäss dem Plan-Build-Run (Betrieb)-Modell. Die Betriebseinheit ist nicht bei uns, das sind Systemadministratoren (Hosting). Das Plan umfasst die BU-Leiter plus die Product Owner (PO; diese sind in Scrum IT-Projektleiter) und die Business Analysten. Das sind inkl. die Testingenieure ca. 40 Leute. Die anderen 110 sind im Engineering (Build).</p> <p>Im Sinne von Demand-Supply hat der Kunde einen Demand. Er redet mit unserem Plan, formuliert eine sog. User Story. Wenn diese von unseren Kunden priorisiert wird (dazu braucht es auch eine Kostenschätzung), geht es ins Build und wird typischerweise 2 Wochen später ausgeliefert.</p> <p>Wir arbeiten in 14 Teams. Diese sind bereichsübergreifend (z.B. 5 Ingenieure, 1 Product Owner). Dann gibt es einen Scrum Master (das allparteiliche schlechte Gewissen). Die Teams sind wie kleine Unternehmen, mit CEO = PO, COO = Scrum Master, Team). Wir haben ein paar Prinzipien, z.B. wer die Verantwortung trägt, entscheidet. Also möglichst viele Kompetenzen dorthin legen, wo das Wissen sitzt. Möglichst wenig Hierarchie, d.h. die 120 MA hängen direkt an der Leitung (in unserem Fall 3 Leute).</p>	Organisation



06:20	02	X: Vorher hatten wir mehrere Gruppen, Teams und Abteilungen, wie im Militär. Das haben wir gestrichen. ps: Das geschah in den letzten 2 Jahren? X: Ja.	Vergangenheit
06:53	03	X: Das heisst, die Teams arbeiten selbstorganisiert. Der PO sagt, was zu tun ist, das Team entscheidet, wie es zu tun ist. Ein weiteres Prinzip ist: If you don't have fun at work, you are doing something wrong. Wir halten die MA zur abendlichen Reflexion an. Wenn man keinen Spass hatte und es selber beeinflussen kann, muss man es anderntags tun, sonst ist man selber schuld. Nun hole ich etwas aus. Es geht eigentlich substantiell weiter als die Organisation je verstehen wird. Es geht um eine spirituelle Ebene. Man muss wissen, wir hatten extremen Kostendruck und mussten letztes Jahr 5% abbauen. Also Sie machen ein Transformationsprogramm, wo jeder einen neuen Chef hat, wo 25 Gruppenleiter keine Stelle mehr haben, wo jeder wieder arbeiten muss (inhaltlich, vorher konnte man den Karriereweg hinaufgehen bis zum Teamleiter, wo man nicht mehr arbeitete, sonder 2-3 MA gemangt hat). Plötzlich müssen die MA wieder in die Hosen, und zusätzlich bauen sie noch ab. Plötzlich haben sie max. Transparenz (sunlight ist the best desinfectant). D.h. der Mecano ist so: Der PO zeigt dem Team seine Liste, priorisiert von oben nach unten. Das Team sagt, was es in 2 Wochen liefert, und zwar in vereinbarter Qualität. Der PO darf nicht interferieren, jedes Teammitglied entscheidet, wie viel es macht, aber es muss dies dann liefern. Es ist absolut transparent. Und jeden Morgen machen wir einen ROI: Wir tragen jeden Morgen alle aktualisierten Restaufwände der nächsten 10-x Tage zusammen und stellen sie dar. Die sog. Burn down Chart (totale Zeit, die abläuft im Verhältnis zum Fortschritt, täglich aktualisiert) zeigt dem Kunden den Fortschritt auf. Das höchste Prinzip ist: When do you want to know you have a problem? asap. Normalerweise tickt der Mensch anders. Deshalb nutzen Sie die Transparenz, um dem Kunden früh zu zeigen, dass Sie es nicht schaffen. Bad news early are good news. Dies verstehen die Leute. Es führt noch zu etwas anderem: Sie haben ein selbstorganisiertes Team, welches das Risiko selber bestimmt).	Arbeitsprozesse
11:52	04	X: Die Aufbauorganisation sieht so aus: Es gibt pro GL-Bereich einen Key Account Manager (KAM), das ist der BU-Leiter. Er kann mehrere PO haben. Hinter jedem PO gibt es ein Scrum-Team. Hinter jedem Scrum-Team gibt es 1-n System. So ist immer klar, wer verantwortlich ist, wenn es ein Problem gibt. Der Vorderste hat die Ebene Strategie (3-5-Jahresplanung), der Nächste die Ebene Taktik (Jahresplanung), der Letzte die operative Ebene (Tagesplanung). So ist der Prozess ganz klar.	
13:34	05	X: Die Herausforderung liegt darin, dass sich die MA auf der Befindlichkeits-, auf der Technologie- und der Prozessebene arrangieren müssen. Es gibt immer 3 Dimensionen. Jedes Team ist irgendwo in diesem Phasenraum und muss dort Innovation generieren. D.h. möglichst viel Geschäftsnutzen relativ zur investierten Zeit.	Herausforderung in Innovationsprozessen
14:35	06	X: Früher durfte jeder vor sich hin schäfferle. Es gab mal Haue. Aber jedem wurde gesagt, was er arbeiten musste.	Vergangenheit
14:45	07	X: Nun ist das anders. Das führt zu extremer Verunsicherung im Team. Plötzlich trägt das Team kollektive Verantwortung. Die täglichen Meetings laufen so ab: Last in speaks first. What have I done yesterday? What am I going to finish today? Have I had any impediments? What have I learnt? (ah nennt Bsp.). Dann gibt es einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Am Ende der 10 Tage gibt es einen Review, dann wir das Resultat dem Kunden gezeigt – nur live und nur was fertig ist (die Erfahrung zeigt, dass etwas in Produktion bleibt, wenn es drin ist). Dann gibt haben sie eine sog. Retrospektive, eine Sitzung, wo gezielt geschaut wird, wo man besser werden kann (innerhalb der Dimensionen Befindlichkeit, Technologie und Prozess), und zwar selber. Man will alle 2 Woche wissen, wo die	Arbeitsprozess

		Scheisse ist, sie muss hochkommen, immer wieder hinschauen, bis man die Nase voll hat. Normalerweise machen die MA Transformationen, dass sie damit leben können.	
18:04	08	Wir haben dann gelernt, dass es viel Konflikt gibt. Die Leute können das gar nicht thematisieren. Sie haben gar nicht die Kenntnis, keine Tools. Also haben wir ein Programm ins Leben gerufen mit dem Titel ‚Werte schätzen statt Schwerer wetzen‘, aus Basis von Schulz von Thun und Rosenberg. Unser Motto ist WWW – Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch. ‚Die Zusammenfassung ist der beste Motor des Gesprächs (SvT)‘. D.h. dass wir ganz gezielt in die Fähigkeiten des MA investieren. Wir bieten das freiwillig an (Retrospektive mit einem externen Coach. Die Leute merken, dass das etwas bringt. 12 Teams waren schon dort, auch schon mehrmals. Die Coachees kriegen dann Einzelgespräche. Das Ziel ist, Konfliktmanagement im Sinne von Mediationstechniken in die Organisation zu bringen. Sichtweisen erheben, paraphrasieren, Blocking Issues identifizieren, priorisieren. ps: Kommunikationsbasics X: Es geht darüber hinaus. Einen Konflikt strukturieren, die Blocking Issues auf einer Befindlichkeitsebene adressieren, und das in einer wertschätzenden Art, vielleicht ohne Hilfe Dritter, das wäre das oberste Ziel (das wahrscheinlich nicht erreicht wird).	Konflikt
	09	X: Ich bin selber Mediator (Wirtschaftsmediator von San Diego) und möchte die Mediations-Best-Practices hier in der Organisation zu verankern. Das ist nahe an CCI, einfach weniger stringent. Ich sehe den Nutzen für Ingenieure, in einem strukturierten Prozess den Perspektivenwechsel möglichst effektiv und effizient durchzuführen.	Absicht für CCI
21:03	10	X: Hier stehen wir im Moment (er zeigt die Aufbau- und Ablauforganisation als Skizze). Die grosse Herausforderung liegt v.a. im Vertrauensaufbau. Wenn Sie ein so grosses Unternehmen umbauen wollen, ist das nicht leicht: 150 Jahre alt, schlecht militärisch geführt, in einem stark regulierten geschützten Umfeld, mit extrem hohen Margen, noch nie wurden Stellen abgebaut. Dann kommt noch ein Stellenabbau. Plötzlich hohe Transparenz, alle setzen auf Leistung, viel mehr Selbstverantwortung. Das destabilisiert extrem. Es geht momentan v.a. darum, Akzeptanz und Wertschätzung zu säen, um Leistung ernten zu können, also im Prinzip heisst das Vertrauen aufzubauen. Es existiert noch eine Hierarchie (er erklärt anhand der Skizze): ein Bereich untersteht dem Leiter Business Engineering (30 MA), 100 MA bei 2 Leitern Software Engineering. Unsere Leitung besteht aus 9 Personen. Das sind grosse Friktionen. Meine Philosophie ist Vertrauensvorschuss. Wenn man das genug lange aufrecht erhält, führt das zu einem Wandel in der Kultur. Trivial ist eine Führung von oben. Aber das macht Angst und niemand redet mehr. Dann gibt es keine Lernkultur, oder zumindest nicht sichtbar. Wir möchten eigentlich die Organisation in die Organisation geben, dass die Teams es selber besser machen. Teilweise bereinigen sich die Teams selber, denn es gibt so grosse Konflikte.	aktueller Change Prozess
23:48	11	X: Die Leute leiden zu Teil stark unter dem Wandel. ps: Sind denn viele Leute vorher schon lange hier gewesen? X: Drei Viertel haben über 10 Jahre Geschichte. Sehr viele kreative Köpfe sind von der Firma abgesprungen, weil das eine Schafmützenorganisation war. Was wir nun haben, ist in der Schweiz einzigartig. Das hat so niemand, nicht ABB, nicht Google. Obwohl wir nicht so attraktiv sind wie die grossen Firmen, sehen wir am Markt, dass ein Echo entsteht. Denn die Leute sehen, dass sie Autonomie haben. ps: So holen Sie sich wahrscheinlich auch die High Potentials. X: Das sehen wir dann. Wir weisen das in unseren Stellenbeschrieben auch aus (agiles Manifest): Zusammenarbeit ist uns wichtiger als Vertragsverhandlungen, Änderungen spät im Projekt sind willkommen, direkte Kommunikation ist uns wichtiger als Prozesse und Tools. Viele Leute sprechen uns auf diese radikale Haltung an. Sie sagen, das sei für sie ungewohnt und fasziniere sie und sie können fast nicht glauben, dass dies in einer Versicherung möglich ist. Das ist die Situati-	Auswirkungen von Scrum

		<p>on. Diese Pflanze ist sehr klein und fragil, weil sich die Informatik sehr stark emanzipiert. Denn wir weisen aus, was wir in 2 Wochen liefern. Mittlerweile schaffen wir es meistens, auch in zunehmend höherer Qualität. Die Diskussion ändert sich von, wann bekomme ich das Produkt?, zu wie viel bekomme ich bis dann? Man geht weg von max. Auslastung und hin zu max. Durchfluss (Bsp. Autobahn).</p> <p>ps: Ist die Arbeitsbelastung gestiegen oder gesunken? X: Sie ist enorm.</p> <p>ps: Obwohl die Eigenverantwortung bei den Leuten liegt. X: Ja. Nur früher kam der Stress erst gegen Ende Projekt. Neu ist es anders. Das komplizierte und anspruchsvolle kommt immer zuerst. Und jeden Tag herrscht Transparenz. Und sie wissen, ob Sie wissen, ob Sie es überhaupt noch schaffen können. Die Tourenzahl ist viel höher. Deshalb wollen wir keine Überzeit, denn die Leute liefern den ganzen Tag. Der Druck von vorne ist enorm.</p> <p>ps: Die Leute sehen, wer was gemacht hat? X: Ja, die wissen das. Es gibt auch Konflikte, wenn z.B. jemand mehr verdient, aber weniger leistet. Die Konflikte laufen auf der Beziehungsebene ab, haben aber eigentlich etwas mit der Technologie oder dem Prozess zu tun.</p>	
29:36	12	<p>ps: Betrifft das eben geschilderte die gesamte Operations &amp; IT oder nur Ihre Abteilung X: Nur uns. Wir haben intern ein total anti-agiles Umfeld. Das ist das grösste Problem. Die Leute, die mit unseren MA zusammenarbeiten, finden das cool. Und je höher sie gehen, desto mehr Respekt haben diese. Diese Riesenfraktion ist denn auch der Killer. Wenn rundum keine Dynamik, Agilität, Innovation gefragt ist, macht unsere Aufstellung keinen Sinn.</p> <p>ps: D.h. Sie sind im Change Prozess den anderen voraus? X: Ja. Wir sind innovativ. Darwin: the most adaptable survives. Wir sind neu so schnell, dass wir uns laufend anpassen. Es führt zu Frust, weil die MA sehen, dass das Umfeld nicht agil ist, dass der Druck immer mehr zunimmt. Was auch geschieht, der MA kriegt Angst, weil er ersetzbar wird. Früher hat jeder MA ein System betreut und war so einzigartig. Nun muss er das Wissen abgeben und kann Zeit in etwas anderes investieren (eigene Weiterentwicklung). Der Nachteil ist, dass er ersetzbar ist. Diese Ambivalenz spüren die Leute, v.a. bei Entlassungen. Im Prinzip versuche ich lediglich den Innovationsprozess zu beschleunigen, indem ich auf der Empfindlichkeitsebene arbeite.</p>	
33:32	13	<p>ps: Wird in den Teams Relevantes entschieden bezüglich Innovationsprozess? X: Hier haben wir ein grosses Problem, denn es gibt teamübergreifende Entscheide, z.B. Technologieentscheide. Diese kann man nicht dem Team überlassen, aber man soll sie involvieren. Und es ist unklar, wie dieser Beteiligungsprozess aussieht. Denn wenn Sie in einem Team mehr Entscheidungen zulassen, bekommen Sie Divergenz und Redundanz. Wir haben keine gute Mechanik über die Teams hinweg, wie wir uns synchronisieren. Auch kommt immer wieder die Politik ins Spiel, denn die Oberen wollen auch entscheiden. Bsp. Ricardo Semmler.</p>	
37:54	14	<p>ps: Wie sehr ist das Geschilderte durch Ihre Haltung geprägt? X: Sehr, wenn ich nicht mehr da bin, ist es gestorben.</p> <p>ps: Waren Sie der Initiant des Change? X: Ich war der Trigger. Man musste dann natürlich die Schlüsselstakeholder sensibilisieren, dass die Situation unbefriedigend ist. Platonisches Gleichnis der Höhle. Die MA der alten Organisation kannten nichts anderes. Nun müssen sie Erfahrungen machen. Das braucht Zeit.</p> <p>ps: Wie hängt der gesamte Change von Herrn Z mit dem in Ihrer Abteilung zusammen? X: Ich war Herrn Zs Assistent für die Umsetzung seiner 40 Projekte. Ich habe mit Herrn Z angefangen und war für ein paar Monate sein Assistent. In der Planungsphase habe ich stark in die IT hineingesehen. Da ich aus dieser Sparte komme, habe ich ihn gesagt, dass man es auch anders machen könnte. Er hat das zugelas-</p>	Auslöser des Change

		sen. Ohne ihn wäre das nicht gegangen. Es war eine Koinzidenz, dass er und ich gleichzeitig da waren. Ich hatte die Erfahrung, weil ich dies im kleineren Rahmen schon an der ETH gemacht hatte. Seit er nun weg ist, sind die Kräfteverhältnisse anders. Herr Müller fährt einen anderen Kurs. Nun fehlt der Pate.	
43:14	15	ps: Es tönt, als sei Ihre Abteilung relativ exklusiv ist, da sie ein modernes Führungsverständnis hat. X: Innerhalb der B sind wir nicht speziell positioniert. Die IT ist einfach IT, und deswegen noch lange nicht gut. Die Emanzipation wird nicht von allen als glücklich empfunden. Denn nun muss man laufend neu spezifizieren, vorher hatte man mal ein paar Monate Ruhe. Innerhalb der Branche sind wir eine Vorzeigeabteilung, alle kommen schauen, was wir da tun. ps: Merkt das das Management? X: Die merken das stark. ps: Deshalb ist das HR stark interessiert, euch im Boot zu haben? X: Absolut. Denn wir haben den Wandel am stärksten in unseren Prozessen zu verankern versuchen und am weitesten vorgeschritten sind. ps: Die Organisation ist ansonsten noch sehr altmodisch und langsam. Kann sich das ändern? X: Ja, aber nicht dank uns. Denn wir sind innerhalb ein grosser Kostentreiber (im 3-stelligen Mio.-Bereich).	Stand der Abteilung innerhalb B
47:07	16	ps: Ich habe nun viel gehört. Nun möchte ich Ihnen kurz unser Projekt vorstellen. ‚Folien Prozessanalyse_Intro_111013‘	Teil 2 des Interviews
50:24	17	Alarmglocke ertönt. Wir verlassen das Gebäude und gehen Richtung Bahnhof. Unterwegs erläutert ps die Kriterien für CCI und sagt, dass er gerne mehr über konkrete Fälle hören würde.	Alarm
	18	Fehlend: Validierung der im Kontextgespräch gefundenen Themen hat aufgrund Zeitknappheit infolge Alarm nicht stattgefunden.	
Teil 2	19	Café auf dem Bahnhofplatz (File: B_IT_111018_b)	
	20	X: Eine technologische Fragestellung wäre, wenn ein Team nicht einverstanden wäre mit der Sichtweise des anderen. Geht man diesen technologischen Weg oder den anderen. Da sind aus verschiedenen Teams mehrere Exponenten involviert, auch aus der Leitung. ps: In einer ersten Phase wäre es sinnvoll, eine teaminterne Kontroverse zu nehmen. X: Da haben Sie Dutzende. Zwei Sitzungen sind interessant: die Reviews, wo das Team schaut, wie es selbst produktiver, effektiver, innovativer werden kann. Es muss sich einigen, wo und wie es den Hebel ansetzt. Die zweite interessante Sitzung ist das Planning, wo das Team vom Product Owner die Liste erhält und dann in Klausur entscheiden muss, wie es das macht. ps: Also die Prioritäten setzen? X: Nein, sie müssen die grob geschätzten und priorisierten Aufgaben genau schätzen. Es hat dann eine User Story drin, z.B. Der Kunde soll die Police online zugestellt bekommen. Dann muss im Team diskutiert werden, was das bedeutet. Das sind sachlich unterschiedliche Positionen, die möglichst schnell in eine gemeinsame Entscheidung transformiert werden müssen. Das ist spannend und findet alle 2 Wochen statt. ps: Unser Konzept ist anfangs Dezember bereit. Der Fall müsste dann bereit sein und möglichst aus dem Alltag kommen. X: Bei den Planungssitzungen gibt es aber keine Konflikte. ps: Es müssen keine Konflikte sein, was hier wahrscheinlich zutrifft. X: ja, v.a. wie man es macht. ps: Es stellt sich die Frage, ob unterschiedliches Wissen vorhanden ist, das geteilt werden muss, um auf Basis des gesamten verfügbaren Wissens entscheiden zu können. X: Es sind immer 4-5 Personen am Tisch sitzen. Der eine hat technologisch wenig	Teil 3 – konkrete Fälle

	<p>Ahnung. Der macht PASCAL. Und der andere macht JAVA. Die haben wirklich unterschiedliche Wissensstände. Zum Teil sind das Kleinigkeiten. Vielleicht müsste man eine Ganztagesplanungssitzung nehmen, wo die Freiheitsgrade der Diskussion der Kontroverse etwas grösser sind.</p> <p>Dann gibt es noch ein anderes Team, ein Gremium Teams, das aus je einem Ingenieur aller Teams besteht. Dieses Gremium muss die Hoheit halten über Kongruenz und Konsistenz der Systemlandschaft. Da kommen auch solche Themen. Irgendetwas, was man reviewen und entscheiden muss. Die tagen, glaub ich, einmal pro Monat. Das ist halt nicht eines der 14 Kernteams, sondern ein übergeordnetes.</p> <p>ps: Wahrscheinlich ist es einfacher, wenn wir eines der Kernteams auswählen, weil die permanent beisammen sind.</p> <p>X: Was wir auch noch haben, ist ein Fall, wo 26 Systeme durch eines ersetzt werden müssen. Es stellt sich die Frage, wie wir das realisieren (ob mehr als ein Team vs. ein Team).</p> <p>ps: Wer entscheidet das?</p> <p>X: Das entscheiden wir in der Leitung.</p> <p>ps: Also eine Kontroverse auf Leitungsebene. Das wäre auch spannend. Wir sind eigentlich frei.</p> <p>Nun würde ich gerne erfahren, wie eine Kontroverse genau abläuft, um mir eine Vorstellung zu bilden. Schildern Sie bitte mal möglichst frei, was Ihnen wichtig scheint im Zusammenhang mit dieser Kontroverse.</p> <p>X: In den Teams tue ich mich schwer, weil ich wenig dabei bin. Aus der Leitungsebene geht das. Dort sind es stark Ego-getriebene Positionen. Die meisten wollen sich selber einbringen und können schlecht zuhören. Es geht v.a. darum, dass man moderiert, dass man visualisiert, dass man sicherstellt, dass die einzelnen Positionen transparent festgehalten werden, dass der einzelne sieht, dass man ihn ernst nimmt. Also klassische Moderationstechniken.</p> <p>Entweder man verliert einen und der geht dann in die Opposition oder man schafft es, dass man alle an Bord hat und es kommt zu einer Entscheidung. Das Thema Hunter-Farmer ist genau dieser Aspekt. Meine Sicht ist die einer Assoziativgesellschaft, wo jeder weiss, dass er geben muss, aber auch nehmen kann. Es ist immer ein Verkaufsgespräch. Also weitergehen, als die Entscheidungskompetenz an einen Richter delegieren. Das ist für mich eine reife Organisation. Wenn das Team selber die Kontroverse auflösen kann und eine Entscheidung fällt. In der Leitung wäre das durchaus ein konkreter Fall. Die Spiele sind ja bekannt. Vielleicht haben wir zwei oder sogar drei Positionen.</p> <p>ps: Wir möchten eine Kontroverse mit 2 Positionen haben.</p> <p>X: Ein ganz interessanter Themenpunkt ist die Serviceorientierung (SOA – service oriented architecture). Das spielt sich primär in der Leitung ab, aber vielleicht sind auch Spezialisten aus den Teams dabei. Das spielt sich so ab (er macht eine Skizze): Sie müssen sich vorstellen, wir haben x Systeme, die extrem miteinander kommunizieren. Und alle diese Beziehungen müssen Sie managen. D.h. wenn ich irgendwo etwas ändere, muss ich alles anpassen. Man sagt dem Spaghetti Code, d.h. der Grenznutzen einer Stunde Coding nimmt je länger je mehr ab. Das möchte man überführen in eine Situation, wo ein Broker eingeführt wird, wo alle nur noch mit dem Broker reden. Der Broker versteht die Logik und gibt sie weiter. Doch diese Änderung ist ein Riesenvorhaben, wo wir dran sind. Das Ding ist komplex und wir müssen entscheiden, ob wir es machen oder nicht. Eine erste Phase haben wir realisiert und wir sehen, dass es komplex ist. Wir tun uns schwer zu sagen, wir machen's, aber auch uns davon zu verabschieden. Da gibt es dann Positionen von Leuten aus der Leitung, die sagen, wir müssen nicht diskutieren, andere sagen, wir müssen es diskutieren.</p> <p>ps: Was sind die Akteure? Anzahl Personen?</p> <p>X: Alle aus der Leitung plus die Schlüsselingenieure aus den Teams, ca. ein Dutzend, man kann aber bis auf 20 gehen.</p>	
--	--	--

		<p>ps: Man hat also zwei Positionen. Die einen wollen das System wechseln. Was wollen die anderen konkret?</p> <p>X: Sie würden sagen, man müsse noch besprechen, wie das Neues aussieht. Es ist Unkenntnis. Man weiss es wirklich nicht, was das heisst.</p> <p>ps: Das wäre ein möglicher Fall.</p> <p>X: Wenn sich die Organisation einlässt.</p> <p>ps: Deshalb wären die Teams einfacher zu kriegen, weil diese besser delegiert werden können. Dort ist die Schwierigkeit, dass Sie über die Kontroverse nicht genau Auskunft geben können.</p> <p>Zu den nächsten Schritten: Dies ist ein Kontextgespräch. Wir werden vor dem WS mit den Teamleitern (PO) ein 20-minütiges Interview führen, um genau diese Fragen zu klären (Wer, was).</p> <p>X: Es haben 3 Teams an der Umfrage teilgenommen. Und diese werden ja noch ein Feedback kriegen. Sie könnten dann die Teams befragen, ob Sie einen konkreten Fall haben. Das wäre das Beste. Wir hätten auch andere Teams.</p> <p>ps: Es wäre besser, wenn wir bei den Teams, die die Befragung gemacht haben, anfangen. Die sind sensibilisiert.</p> <p>X: Dann kommen Sie doch an die Feedbackrunde mit. Dann können wir die nächsten Schritte und die Rahmenbedingungen nennen, um zu schauen, ob sie diese erfüllen können und ob sie interessiert sind.</p> <p>ps: Das machen wir so.</p> <p>X: Gut. Ich muss nun weiter.</p> <p>ps: Vielen Dank für das Gespräch.</p>	
15:43		Ende	

## **Vorinterview B**

Vorbereitung Workshop

Einstieg 00:00:33-1

X: Fangen wir mit dem Team an. Wir haben 4 Entwickler, 1 Tester, den Product Owner, Martin Neidinger und mich als Scrum Master. Es geht um agile Softwareentwicklung, d.h. dass man auf sich schnell ändernde Rahmenbedingungen reagieren kann: Der Begriff kommt aus dem Rugby und heisst Gedränge. Wir machen 2-Woche-Sprints. Am Anfang steht ein Planning Meeting. Der PO gibt die Priorisierung vor, das Team sagt, was es macht. Am Ende macht man eine Review, ein fachliches Meeting. Es gibt auch eine Retrospektive, ein methodisches Meeting, regelmässig alle 2 Wochen, um zu schauen, was man besser machen kann. 00:03:36-7

Claudia: Da sind Sie ja sehr in der Kommunikation miteinander. 00:03:36-7

X: Genau. 00:03:40-5

Claudia: Ist gedacht, dass alle am WS teilnehmen? 00:03:40-5

X: Ja. 7 Personen. Die Rolle des Scrum master ist die des Hüters des Prozesses. Er sorgt dafür, dass die Meetings stattfinden, sie moderiert, Störungen und Probleme zu lösen. Ganz extrem damals in dieser Konfliktsituation, Konflikte zu vermitteln und Konflikte anzusprechen, die das Team vielleicht gar nicht wahrnimmt. So ein bisschen der Blick von aussen auf das Team. 00:04:53-2

Claudia: CCI könnte sich sehr eignen, das anzuwenden. Denn es ist ja fast ihre Kernaufgabe. 00:05:18-6

Wir könnten: CCI in der Retrospektive machen. 00:05:39-4

Claudia: Einführung ins Projekt: CCI eignet sich für 2-polige Problemstellungen. Am Schluss versucht man eine integrative Lösung zu finden. Sehen Sie so etwas? 00:06:51-7

X: Im Moment sind wir in einer Projektphase, die bis Ende April abgeschlossen werden soll. Andererseits sind wir an der Optimierung im System. Der PO wüsste besser, was gerade ansteht. Man könnte ein fachliches Thema wählen. Andererseits die Rolle des Testers, den wir momentan im Team haben, der Test Tools aufstellen soll und die Basis schaffen, dass das Team auch selber testen kann. Da kommt es immer wieder zu Diskussionen. 00:08:36-4

Claudia: Wie denn? 00:08:40-9

X: Das Vorgehen ist nicht genau definiert. Wie machen wir es jetzt. Ein Punkt ist: Die Entwickler stellen ihre Zeit zur Verfügung und dementsprechen werden die Aufgaben zusammengestellt. Der Tester hat nicht die normalen Aufgaben, sondern beschäftigt sich nur mit den Tests. Am Anfang haben wir ihn mit der Zeit eingeplant, dann haben wir ihn rausgenommen, und jetzt haben wir ihn wieder reingenommen, weil beide Methoden Vor- und Nachteile haben. Es ist eine methodische Fragestellung. 00:10:33-9

Claudia: Es kommt also auf die Person drauf an, wenn es um dieser geht. 00:10:46-7

X: Es geht nicht nur um die, sondern wie das Team damit umgeht. Weil wir uns für 2012 im Team gesetzt haben, dass auch die Entwickler zu testen beginnen und dass pro Entwickler 5 h aufgewendet werden. Dann war die Frage, reservieren wir die Zeit pauschal oder machen wir es ganz konkret? 00:11:28-6

Claudia: Kam die Person oder die Funktion dazu? 00:11:37-1

X: Beides. Vorher war es anders. Es hiess, man muss testen, damit entsprechende Qualität geliefert

werden kann. Es wurden kleinere Tests gemacht, aber nicht automatisiert, sondern manuell. Ziel des Testers ist, automatische Tests aufzubauen. Er bringt entsprechende Tools mit, wo ein PC die Tests automatisch macht, bevor man neue Software ausliefert, ob das, was funktioniert hat, auch jetzt noch funktioniert. Früher hat man irgendwas geändert und hat nur geprüft, ob das funktioniert. Aber es konnte passieren, weil die Systems immer komplexer werden, dass an einer anderen Stelle etwas nicht mehr funktioniert hat. Die Idee ist, alles automatisch zu testen. [00:13:01-7](#)

Claudia: Seit wann? [00:13:10-9](#)

X: Y ist seit einem halben Jahr dabei. [00:13:21-4](#)

Claudia: Gibt es Präferenzen im Team? [00:13:37-4](#)

X: Schwer zu sagen. Es führt immer wieder zu Diskussionen. Es hat sich zweimal schon geändert. Es ist so, dass es auch vom Tester her dieser Wandel kam. Es hat für ihn auch nicht gepasst. Es wechsel so ein bisschen. [00:14:22-2](#)

Claudia: Wenn es gelöst wäre, wie könnten sich Effektivität und Effizienz verändern? [00:14:55-6](#)

X: Man müsste es nicht jedesmal diskutieren, sondern es wäre klar. Wir würden Zeit bei der Planung sparen. [00:15:23-5](#)

Claudia: Was würde es erschweren? [00:15:33-3](#)

Wliczek: Es kann sein, dass man es wieder einmal aufgreifen muss. [00:15:57-7](#)

Claudia: Haben Sie im Team das Commitment zu den Entscheidungen [00:16:19-6](#)

X: Ja. [00:16:34-8](#)

Claudia: Bleiben Sie beim Thema oder sehen Sie noch ein anderes. [00:16:39-5](#)

X: Da hätte ich jetzt eben gerne den PO dabei. Ich weiss nicht, inwieweit technisch Lösungen anstehen. [00:17:05-7](#)

Claudia: Wenn Sie finden, das eignet sich, können Sie diese auch wieder anwenden. [00:17:19-5](#)

X: Es geht ja auch darum, die Methode kennen zu lernen. Das kann man dann auch später weitermachen. [00:17:43-1](#)

Claudia: Das Thema ist gut und überblickbar und bipolar. Vielleicht finden Sie ja auch etwas anderes. [00:18:24-5](#)

X: Jetzt wo ich die Methode kenne, kann ich auch noch schauen und mich mit dem PO absprechen. Es gibt auch noch die Definition of Done, wann ist die Sache erledigt, aber das passt zeitlich nicht. [00:19:54-6](#)

Claudia: Sehen Sie noch Themen, die die Kontroverse überlagern könnten? [00:20:17-7](#)

X: Was passieren könnte, es gibt eine Entwicklerin, Michaela Stephan, die sich ein bisschen daran stört, dass nicht transparent ist, was der Tester macht. Die Michaela ist eher auf der Seite, die sagt, das muss alles da rein, damit alles transparent ist, damit man am Ende vom Sprint sagen kann, hat er jetzt erledigt oder nicht. Das ist so ein Punkt, der könnte da einfach hochkommen. Es ist ja auch ein berechtigtes Anliegen. [00:21:33-0](#)

Claudia: Noch ein Stolperstein wäre wohl der Tester selber? [00:21:54-4](#)

X: Er hat einen sehr akademischen Ansatz, das könnte eher im grossen Kontext bedeutend sein. Ihm ist nicht die Transparenz wichtig, sonst hätte er das ja eher gewollt. Interessanterweise kam der Vorschlag wieder von ihm, weil er sagte, muss ich überhaupt noch. Zur Darstellung: Es gibt ein sog.



Task Board, das ist geplant in Arbeit, fertig, erledigt (getestet und abgenommen). Am Anfang kommen die Aufgaben in Form von Zettelchen, die dann rüberwandern. Am Anfang haben wir gesagt, wir nehmen ihn mit rein, und dann war nicht ganz klar, was waren seine Aufgaben. Da hat man einen Task genommen 'Umsetzen Testing'. Dann wandert er am ersten Tag da rüber und dann ist er hier und dann rutscht er vom Sprint da rüber und das ist nicht der Sinn der Sache. Die Idee ist eben, dass man kleinere Einheiten macht, dass man den Fortschritt am Board sehen kann. Das war damals nicht gegeben. Deswegen ist es dann irgendwann rausgefallen. Eigentlich hat es keinen Sinn, ich habe nur einen Auftrag, ich benutze es nur, um meine Zeit drauf zu buchen, aber es wurde auch nicht transparent, was er jetzt tatsächlich macht oder so. [00:24:21-0](#)

Claudia: Im Moment ist er wieder drin. [00:24:25-7](#)

X: Ja, allerdings waren das auch 2 grosse Blöcke, die nicht nur für ihn drin waren, sondern auch für die Entwickler. Weil wir ja gesagt haben, die Entwickler sollen jetzt auch Zeit fürs Testen zur Verfügung stellen und dann sind das im Prinzip 2 grosse Blöcke gewesen jetzt auch. Das war jetzt der erste Sprint, wo sie wieder drin waren. Und das wär vielleicht das Thema, man nimmt's rein und dass man es als Ziel doch ein bisschen feiner aufteilt, dass man es transparenter macht, was konkret gemacht werden soll. [00:25:06-6](#)

Claudia: Ich kann mir vorstellen, dass etwas aufkommt, wo Sie daran weiterarbeiten müssen. Sie werden nicht die Endlösung haben [00:25:29-7](#)

X: Ne, es ja das Ziel der Methode, man schaut alle 2 Wochen zurück, um eben besser zu werden. [00:25:41-0](#)

Claudia: Wie würden Sie erkennen, dass der WS ein Erfolg wäre? [00:25:57-7](#)

X: Wenn wir eine Lösung hätten, wo alle zufrieden sind. Wenn wir das Commitment von allen haben und das auch zu einer entsprechenden Motivation führt, dass wir das umsetzen. [00:26:22-2](#)

Claudia: Es geht so weiter: Ich treffe mich mit Luigi Personeni und mache einen Termin für den WS ab. Dann sind alle 7 dabei, inkl. Ihnen. Sie müssen 2 Zufallsgruppen machen und mir die Namen mailen fürs ppt. Wir brauchen einen grosszügigen Raum mit Flips. Das kann auch Herr Personeni machen. [00:28:12-8](#)

Wliczek: Ja das klappt. [00:28:29-8](#)

Claudia: Es geht ca. 3 h. Teilen Sie es den MA mit? [00:28:49-9](#)

X: Ja, ich bereite sie darauf vor und sage ihnen das Thema. [00:29:16-3](#)

Claudia: Wir machen den WS. Wir werden es genau nach Manual machen. Es gibt dann ein Gespräch mit Ihnen und dem PO. Sie müssen noch einen FB ausfüllen

Fehlende Frage: Wie sehr sind den Akteuren gemeinsame Ziele bewusst?

## Workshop-Dokumentation B

### Datenquelle:

### Art der Dokumentation

#### 1. Vorbereitungsinterview

a) Audioaufnahme: vorhanden

b) Kurzprotokoll gemäss den Fragen des Leitfadens: in Form einer E-Mail:

Für die Arbeitsweise vom Team eine kleine Ausführung: Das Team besteht aus 7 Personen (4 Entwickler, 1 Tester, 1 Project Owner und 1 Scrum Master). Alle sind hierarchisch gleichgestellt. Ein Lauf, den sie 'Sprint' nennen, dauert 2 Wochen. Am Anfang trifft sich das Team und bespricht, was wie gemacht werden muss und am Ende der 2 Wochen wird in einer Sitzung darüber evaluiert, was fachlich und methodisch gut lief und wo Verbesserung möglich sind. Ziel: möglichst schnelle Anpassung/ Neuentwicklung von Software. Dazu trifft sich das Team jeden Tag für einen kurzen Austausch und eine Zielanpassung.

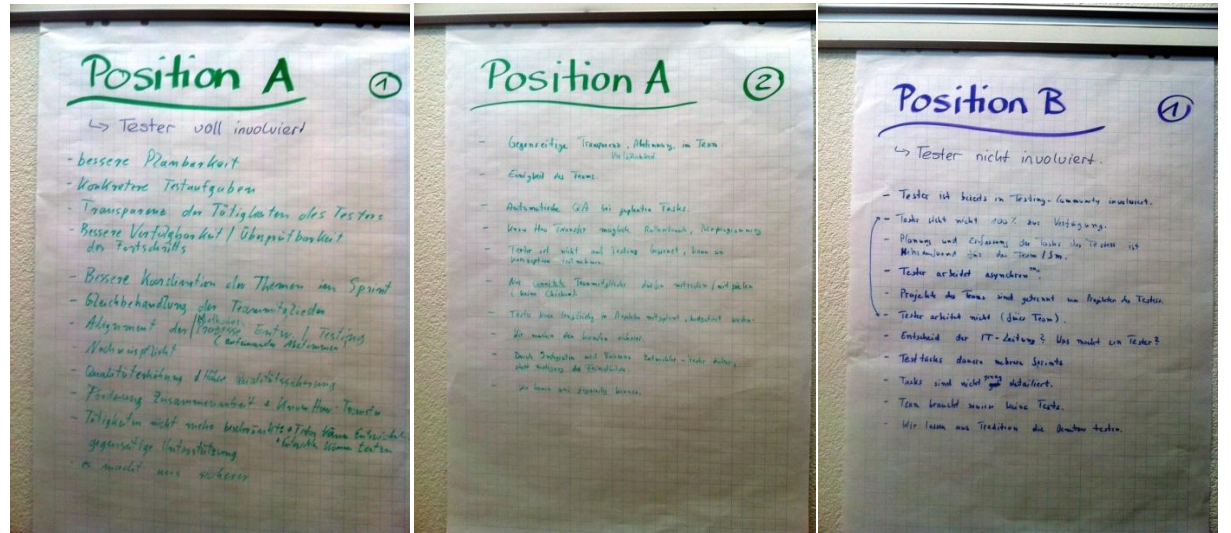
Zur Kontroverse: Im Team ist die Rolle des Testers unklar. Seit einem halben Jahr gibt es diese Funktion. Es ist nicht klar, ob er bei dem Sprint dabei sein sollte oder ob er eigenständig, unabhängig vom Team unterwegs ist. Am Anfang war er dabei, zwischenzeitlich nicht und im Moment wieder. Die Diskussion bricht immer wieder auf und konnte bis jetzt nicht genügend geklärt werden. Herr Y, das Team und auch der Tester selber sind ambivalent. Beide Möglichkeiten haben Vor- wie Nachteile. Dazu kommt der kürzlich erteilte Auftrag, dass Entwickler jetzt auch testen sollen.

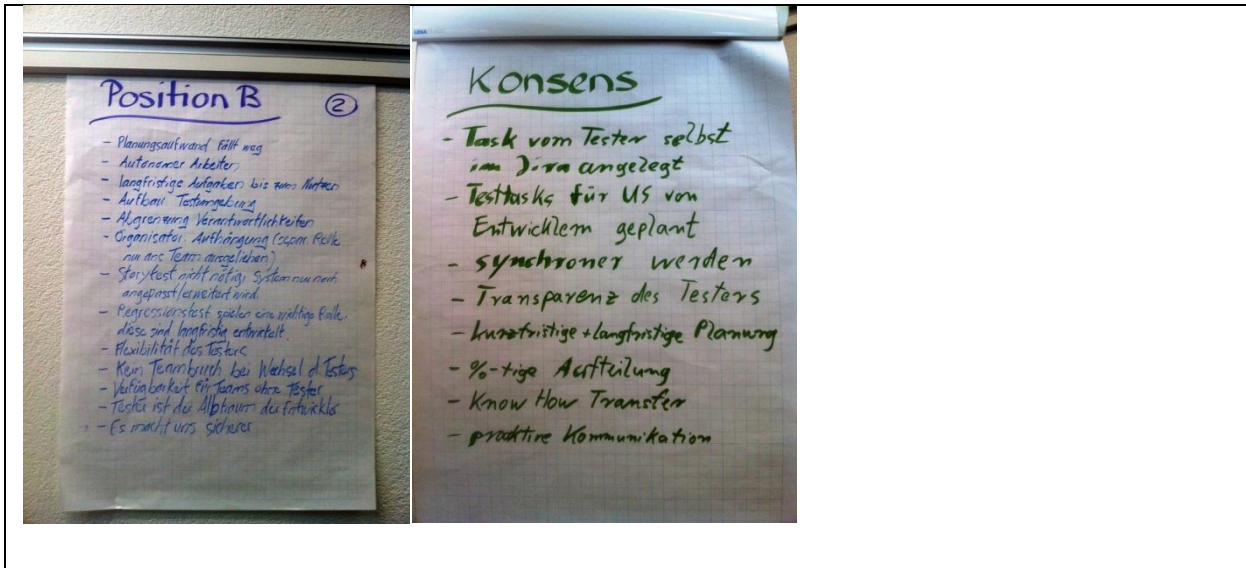
→ Protokoll direkt in den Leitfaden unter die Fragen schreiben, ca. 2 Seiten

In den meisten Fällen genügt die Kurzfassung des Leitfadens (vorher mit dem Projektverantwortlichen klären).

#### 2. CC-Flip Charts

#### Fotoprotokolle (5 Stück)





<p><b>3. Fragebogen</b></p>	<p>in Papierform einziehen</p>
<p><b>4 .Reflexion</b></p> <p>a) Flip Chart Gruppenspiegel                      Fotoprotokoll (1 Stück)</p> <p>b) Blitzlicht    Audioaufnahme (Audiofile auf Dropbox)</p> <p>→ Trainernotizen möglichst direkt mitschreiben, die Kernaussage jedes Teilnehmers festhalten</p> <p>Rückmeldung der Gruppe:</p> <p>:)) Argumente beider Pole zu suchen, hilft einen Konsens zu finden. Die Methode hat gefallen, Stimmung war entspannt, wurde auch gelacht, interessant, etwas Neues auszuprobieren.</p> <p>:(( Ergebnis war schwach. Ihre Hypothese: weil wir schon viel gemacht haben und schon im Prozess drin sind. Kontroverse war nicht für ganzes Team eine Kontroverse. Vielen war es egal. Hatten weder vor noch nach der Intervention eine passende Meinung. (Eigentlich war es ein Thema zwischen Scrum-Master, Tester und einer Entwicklerin (Hypothese cl).)</p> <p>weitere Bemerkungen des Teams:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Methode setzt üben voraus. ist in der Praxis notwendig, wenn man CCI anwenden will bei heissen Themen</li> <li>- Unklar, wie stark der Moderator lenken soll</li> <li>- Rolle des Moderators war unklar. Hr. Y, der Prozesse sonst leitet, hat Argumente des Konsenses schriftlich festgehalten und kam so in eine Art Moderationsrolle. Das war fürs Team wiederum unklar, weil er ja nicht neutral ist.</li> <li>- Funktioniert es bei heissen Themen?</li> <li>- Es braucht klar 2 Gegenpole. Alle sollen hinter Ziel stehen wollen.</li> </ul>	

**5. Kommentar zum Workshop**

Notizen zu:

- a) Raum
- b) Gruppenklima während Workshop
- c) Abweichungen vom Vorgehensplan
- d) Besonderheiten
- e) persönlicher Eindruck

→ am selben Abend anfertigen (max. 1 Tag später), ca. 1 Seite

## a) Raum:

Grosser Raum. Wir stellten in Mitte einen Stuhlkreis hin. Da machten wir Beginn, Ende und Konsensteil. Bei der Kontroverse standen Leute um die Fips, die vis-à-vis im Raum standen (ca. 4-5m auseinander).

## b) Gruppenklima während dem Workshop

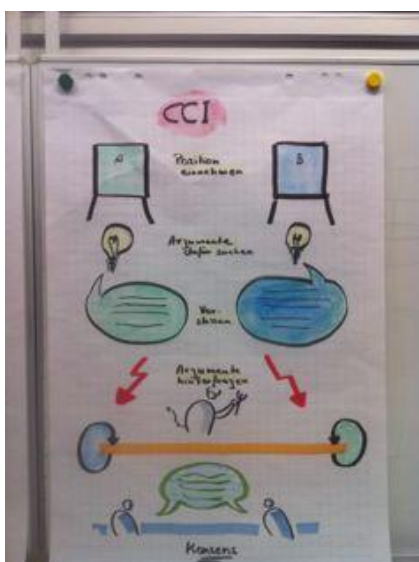
Die Stimmung war eher karg. Es schien uns, dass das Team Emotionen sehr draussen lässt. Scheinbar sind diese IT- Menschen nicht so extrovertiert.

## c) Abweichungen vom Vorgehensplan

Wir machten den CCI Durchlauf strikt nach Plan, ausser dass wir für die Konsensfindung 20' brauchten.

## d) Besonderheiten

Falls ihr im Übrigen noch eine Illustration des CCI Ablaufes wollt für eure Publikation, kann euch Luigi sicher aushelfen. Siehe Anhang. Mir gefällt sie sehr gut, kam bei den TN sehr gut an:



## e) Persönlicher Eindruck

Luigi und ich hatten gestern am 28.3.12 den WS mit dem X-Team. Er verlief gut.

Zum Ablauf (Sicht LP/CL): Der erste Teil der Kontroverse verlief sehr verhalten, im zweiten

Teil war etwas mehr Energie spürbar. Das Team war wie folgt zusammengestellt: 1 Frau, 6 Männer oder 1 Ch, 3 Dt, 3 F oder 1 Scrum-Master, 1 Product Owner, 1 Tester, 4 Entwickler. Es schien uns, dass das Team sich wenig persönlich austauscht und vielleicht auch Wertschätzung nicht sooo geäußert wird. Motto: sich hinter dem Compi verstecken, um nicht in den persönlichen Kontakt zu gehen, keine proaktive Kommunikation, um eigene Bedürfnisse abzudecken, eher der andere soll wissen, welches Bedürfnis ich nun habe. Daher war es eher farblos. Am Schluss in der Reflexion wurde dann die va. Moderationsrolle diskutiert. Gruppe war eher verhalten und kritisch.

**6. Nachbereitungsinterview**

a) Audioaufnahme

b) Kurzprotokoll gemäss den Fragen des Leitfadens

→ Protokoll direkt in den Leitfaden unter die Fragen schreiben, ca. 2 Seiten

Ich werde Mitte Mai Herr Y kontaktieren wegen Abschlussgespräch.

Alle Dokumentationen (Audiofiles, Kurzprotokolle der Leitfadeninterviews, Fotos, Fragebögen, Trainernotizen) bitte kurz nach dem WS an Philipp Schmid schicken (oder gleich dem anwesenden Projektteammitglied mitgeben).

bei Fragen: Mail an [pschmid@ethz.ch](mailto:pschmid@ethz.ch)

## **Nachinterview B**

Abschlussgespräch mit Herrn X vom 16.5.2012 geführt von Claudia Loosli

### *Teil A*

I: Was ist die kontroverse?

#00:00:42-6# X: es ging darum, dass der Tester mit verplant werden soll im Sprint bei uns. oder ob der aussen vor, eine Sonderrolle hat und damit nicht komplett verplant wird.

#00:00:58-6# I: was ist Ihnen vom WS in Erinnerung geblieben?

#00:01:00-6# X: ich fand es interessant, auf beiden Seiten zu stehen. ich habe noch in Erinnerung, dass es etwas schwierig war, weil es jetzt vielleicht auch nicht so ein Thema war, wo es komplett zwei gegensätzliche Meinungen gibt. sondern, wo wir vorher schon mal daran gearbeitet haben und da auch jeder offen war. und daher war es jetzt vielleicht nicht das optimale Beispiel, um das mal durchzuführen. aber um es mal gesehen zu haben, fand ich es gut. ich denke, ich habe auf jeden Fall gelernt, wie die Methode funktioniert, wie man das machen muss und ja.

#00:02:01-2# I: was ist Ihnen besonders positiv aufgefallen vom WS bis jetzt?

#00:02:07-0# X: positiv war wirklich, diese Methode kennen gelernt zu haben. und zu sehen, dass sie für bestimmte Situationen eben funktioniert. wenn man so eine Kontroverse hat, die aus 2 Polen besteht. ich würde sie gerne wieder mal ausprobieren, wenn wir eine solche Situation haben. die hatten wir eben nicht, daher hatte es auch keinen konkreten Einfluss in die letzten Wochen auf meine Tätigkeiten gehabt.

#00:02:47-1# I: war etwas störend am WS?

#00:02:50-8# X: schwierig war für mich, dass für mich nicht ganz klar war. ich habe es ja nicht moderiert, habe mich aber trotzdem in der Rolle gefühlt, irgendwie an einigen Stellen was moderieren zu müssen oder was sagen zu müssen.

#00:03:16-5# I: sie hatten einen Rollenkonflikt, nicht wahr?

#00:03:16-5# X: ja, genau.

#00:03:20-9# I: im Abklärungsgespräch sagten sie, Erfolg sei für sie, wenn alle zufrieden seien, wenn das Commitment und die Motivation höher ist. auf Grund von dem und ihrer Erfahrung, finden sie nun das war ein Erfolg, teilweise ein Erfolg oder ein Misserfolg?

#00:03:38-6# X: ich denke, es ist ein teilweiser Erfolg, weil das Team gesehen hat, dass es diese Methode gibt, wie sie funktioniert und dass wir bei Bedarf, sie auch wieder anwenden können, ohne dass man vorher gross was klären muss, weil das Team die Methode nun einfach kennt. es war halt kein, .. Commitment und Zufriedenheit erhöht, ist nun dadurch nicht, weil die Lösung, die wir da hatten, die wir in vorhergehenden Diskussionen schon besprochen haben. ich hoffte ja ein bisschen, weil es heisst ja for innovation, also dass was neues herauskommt, dass wirklich tatsächlich neue Aspekte raus kommt. dass wir nun was ganz anderes jetzt mal ausprobieren. und das war nicht.

#00:04:41-0# I: können sie nochmals kurz skizzieren, was der Lösungsansatz war?

#00:04:44-2# X: nein (lacht). weiss ich gar nicht mehr.

### *Teil B*

#00:04:57-8# I: was ist im WS passiert? und wie ging es nachher weiter? es sind nun ja schon 6 wochen her.

#00:05:19-4# X: eben in dem bereich nicht viel, weil wir diese situation nicht passend hatten dafür.

#00:05:27-1# I: wie sieht nun rolle des testers aus?

#00:05:27-1# X: er ist jetzt ... stimmt, es ist doch was passiert. wir haben das in der nächsten retrospektive nochmals diskutiert. und haben beschlossen, dass der tester komplett sich commitet, das heisst, dass seine ganze zeit verplant wird. wie bei all den anderen auch.

#00:06:00-0# I: seine zeit wird also nun im sprint verplant?

#00:06:00-0# X: ja, genau.

#00:06:04-1# I: das war ja vorher nicht so. sie hatten es schon mal so, aber grad vorher war es nicht so.

#00:06:09-2# X: ja, genau. und das ist nun auch besser. wenn man von der seite kuckt, hat sich doch was getan.

#00:06:17-0# I: hat sich auch was für ihn (tester) verändert? in seiner rolle, selbstverständnis oder im hinblick aufs team?

#00:06:28-2# X: das kann ich schwer sagen. ich wollte mit ihm noch ein gespräch führen. das konnte ich aber nun noch nicht wegen meines urlaubs.

#00:06:35-8# I: die dame, die dabei war (Z). sie sagten damals, das könnte ein stoplerstein sein. hat sich etwas bei ihr verändert durch den prozess, dass man das in der gruppe, im ganzen team angeschaut hat?

#00:06:51-9# X: vielleicht muss ich nochmals auf die retrospektive zurück kommen: es war sogar so, dass dies nochmals sehr strittig diskutiert wurde. das thema hatte echt nochmals aufgebracht, weil in dem sprint davor ist es nicht gut gelaufen. ich ahbe dann das thema aufgegriffen und angesprochen und was dann tatsächlich zu einem streit zwischen den beiden geführt hat. wo es dann aber nicht mehr um die sache ging, das wurde dann emotional und somit mit vorwürfen und sich angegriffen fühlen, obwohl es vielleicht gar nicht so gemeint war.

#00:07:37-4# I: sie haben es dann auf einer persönlichen ebene und nicht mehr auf der sachebene ausgetragen?

#00:07:39-0# X: genau. und dass obwohl ich das thema als aussenstehender angesprochen habe. das war das interessante.

#00:07:43-6# I: sie waren also wie der auslöser gewesen?

#00:07:46-1# X: ja, genau, ich war wie der auslöser gewesen, dass es zum streit kam.

#00:07:48-1# I: wie hat sich das dann wieder gelegt?

#00:07:49-6# X: wir haben es im ganzen team diskutiert. durch die beiträge der andern sind wir zum ergebnis gekommen, dass wir es einfach mal probieren, dass der tester komplett sich commitet.

#00:08:11-2# I: was ist nun das positive und negative an diesem lösungsweg?

#00:08:14-6# X: ich denke, für die meisten vom team, auch für die Z, ein positiver weg ist, dass es für sie besser ist. die transparenz, die sie sich gewünscht hat. wie es Y (tester) damit geht, kann ich nicht sagen. für das kenne ich ihn persönlich nicht gut genug. da öffnet er sich, meiner meinung nach, auch nicht gut genug. mir gegenüber zumindest. ich will nochmals versuchen, dies bei ihm

abzuholen. aber im moment kann ich das noch nicht einschätzen.

#00:08:57-6# I: haben sie nun eine hypothese, weshalb es zum streit kam? war es wegen des WS oder wäre es auch dazu gekommen, wenn sie sich nicht mit dem thema auseinander gesetzt hätten?

#00:09:08-5# X: es ist vielleicht, dadurch dass wir den WS zu diesem thema hatten, war die situation vielleicht so, dass sie schon etwas genervt waren. jetzt diskutieren wir das thema schon wieder und deswegen wäre es vielleicht anders verlaufen, wenn wir das im WS nicht gemacht hätten. andererseits hat der WS da auch noch was vorbereitet. denke ich. das war eine andere basis.

#00:09:42-2# I: würden sie nun aus der retrospektive sagen, der stritt hat etwas geklärt? weil am WS kam es ja nicht dazu es war ja auch etwas unklar, ob das team den WS positiv oder negativ erlebt hat. und es kann ja auch sein, dass durch diesen streit, das nachher etwas geklärt war.

#00:10:11-6# X: wir haben eine lösung auf der sachlichen ebene. was ich speziell mit M. und G. klären muss, ist, was dahinter steckt. das ist auf positionsebene diskutiert worden, aber die tatsächlichen interessen, die dahinter stecken, die sind nicht klar geworden. wir haben etwas in die mediation hinein geschnuppert, und nun müsste man versuchen mit den beiden zu arbeiten und eine mediation zu machen, um den konflikt, der dahinter steckt, was da die interessen sind, weshalb es zum streit kommt, weil das scheint verborgen. bei der M., die erzählt mir etwas mehr, da schwingen so sachen mit, dass sie in ihrer arbeit ernst genommen werden will, dass sie - als frau- in einem IT job akzeptiert werden will und das gefühl hat, da nicht ernst genommen zu werden. da schwingen solche sachen mit. bei G. kann ich es eben nicht einschätzen, den kenne ich nicht gut genug.

#00:11:36-6# I: mein eindruck im WS war, dass die emotionen in ihrem team nicht so besprochen werden. die waren für mich als moderatorin sehr verborgen.

#00:11:46-6# X: ja, es ist so genau.

#00:11:53-4# I: welche konsequenzen ergaben sich von den innovationen?

#00:12:21-9# X: die konsequenzen aus dem WS für mich ist einfach. dass ich ein weiteres werkzeug hab, um in einer passenden situation damit umzugehen. wenn es passt, kann ich es anwenden und dann mal kucken.

#00:12:49-5# I: wie schätzen sie die akzeptanz vom team ein?

#00:13:05-8# X: für das team war das so in ordnung, das mal gesehen zu haben, das als methode kennen gelernt zu haben und ansonsten, sie haben es halt hingenommen.

#00:13:25-3# I: haben sich positionen der akteure verändert? wenn ja, in welche richtung?

#00:13:38-3# X: ich hatte schon das gefühl, dass in der anschliessenden diskussion jean baptiste ganz massiv position ergriffen hat, was er so noch nie gemacht hat. dass er in einer diskussion sehr stark eingegriffen hat und da auf jeden fall etwas passiert ist.

#00:14:08-8# I: CCI als methode. sehen sie weitere themen bei dem sie CCI als methode anwenden würden? themen?

#00:14:30-4# X: im moment eben nicht.

#00:14:32-7# I: und fantasiemässig?

#00:14:40-0# X: ich könnte mir schon vorstellen,.. vor allem wenn es ein sachliches thema ist, technisch umgesetzt werden soll oder so, dass man das man anwenden könnte.

#00:14:51-8# I: und themen, die eher emotional sind? oder fragen, bei dem wertigkeiten dahinter stecken. denken sie, das würde sich eignen?



#00:14:59-1# X: ich würde eher sagen, nicht. weil ich gesehen habe, dass die emotionalen seiten nicht richtig zur sprache kommt bei der methode. man versucht halt wirklich gründe zu sammeln aufzuzählen und der emotionale aspekt ist da nicht so mit drin.

#00:15:20-6# I: sie meinen, es ist etwas kopflastig?

#00:15:20-6# X: ja

#00:15:30-8# I: sie sagten vorher, sie würden es wieder mal anwenden. haben sie dann ideen, wie sie das tun?

#00:15:36-9# X: ich würde es einfach mal probieren. ich habe ja den WS nicht selber geleitet, sondern war nur als TN mit drin und würde es daher versuchen, es nach lehrbuch auszuprobieren und dann mal zu schauen, ob aus der erfahrung heraus, irgendwo was lernen könnt, ideen hab, wie man es anders machen könnte.

#00:16:05-7# I: wie würden sie konkret vorgehen, wenn sie einen WS mit CCI machen würden? aus der erfahrung, die sie nun gemacht haben?

#00:16:22-9# X: mhm,... ich würde mir auf jeden fall die zustimmung der beteiligten holen, dass sie das auch wirklich machen und probieren wollen. ansonsten hat es keinen sinn. wenn sich da gegen jemand sträubt, dann bringt das nichts.

#00:16:55-0# I: würden sie weitere teammitglieder auf CCI schulen wollen?

#00:17:03-3# X: ja, ich denke grad die scrum-master sind eine zielgruppe, wo man sagt, ok. das ist eine erweiterung ihres werkzeugkastens.

#00:17:19-3# I: was denken sie, dass die B weiter machen sollte mit CCI?

#00:17:28-1# X: ich denke, das würde auch nicht schaden, wenn man das generell.... bei der struktur in den fachabteilungen ist das anders als bei uns in der IT. und ich weiss nicht, wie weit solche konflikte nach aussen getragen werden. ich denke, konflikte sind oft genug da. ich vermute allerdings, dass die meist politisch gelöst werden als durch einen konstruktiven WS. ich denke, da müsste man ganz anders ansetzen und da etwas an der kultur etwas ändern, dass man sagt, man ändert was mit dem umgang mit konflikten. in der IT haben wir den scrum und die retrospektiven und dieses aus fehlern lernen und mit konflikten versuchen wir ja auch konstruktiver anzugehen. ich denke, da müsste man die fachabteilungen darauf sensibilisieren, dass man mit konflikten anderes umgehen kann.

#00:18:45-0# I: in den fachabteilungen geht das einfach die hierarchieleiter rauf und dann quer. und in der IT geht es direkter.

#00:18:53-6# I: sehen sie grenzen von CCI?

#00:18:53-6# X: ja, eben, wo es zu emotional ist. und wenn es ein thema ist, wo die standpunkte gar nicht so unterschiedlich sind. in unserm fall, wo wir schon verschiedene sachen ausprobiert hat. das ist was anderes, wenn man 2 gegensätzliche positionen hat und auf sehr fachlicher ebene und dann mal.

#00:19:41-7# I: das ist ja oft nicht so. oft hat es ja bei einem konflikt verschiedene aspekte. das ist dann noch schwierig, dies so herauszuarbeiten, dass sich die pole vis-à-vis stehen. oft gibt es ja noch unteraspekte.

#00:19:50-7# X: das stimmt.

#00:19:54-3# I: haben sie wünsche an die B oder ihre VG, wie sie mit CCI weiter machen sollen?

#00:20:01-6# X: eigentlich ja nicht. in meiner position habe ich einfach die möglichkeit das anzuwen-

den. und das ist für mich so ok. ich bräuchte es jetzt nicht unbedingt, dass man versucht das zu propagandieren. es ist halt ein werkzeug von vielen. und es ist gut zu kennen und das zu machen.

### *Teil C*

#00:20:40-9# I: und ihre persönliche bilanz. was haben sie persönlich gelernt?

#00:20:55-4# X: ja, ich kenne nun die methode und kann sie anwenden.

#00:20:54-4# I: gibt es noch offene fragen?

#00:21:00-7# X: die auswertung würde mich interessieren. sonst nichts.

#00:22:29-4# I: es wäre sicher interessant, wenn sie sich als scrum-meister untereinander austauschen können....

*Anhang J: Dokumente für Fallstudie C:*

**Kontextinterview C**

Firma: C

Datum: 12.04.2011

Anwesend: X(fw), Sarah Seyr (ss), Philipp Schmid (ps)

1. Roter Faden

Am Anfang des Interviews erläutert der Interviewee seine eigene Position innerhalb der Organisation sowie den Zusammenhang seiner Position mit der Schnittstelle ANV/HR. Anschliessend werden Organisation, Geschichte des Unternehmens und der Markt erfragt. Im zweiten Teil geht es um Innovation, Lernen und Konflikte. Die Aussagen dazu sind eher allgemein als konkret (Innovation in einzelnen Teams), beispielsweise um Innovation durch die Schaffung einer ANV und nicht zu Innovationen oder Prozessen in einzelnen Teams. Dies ist durch die Position des Interviewees als ehemaliger Vertreter der Managementseite bedingt. Er macht interessante Äusserungen zum Thema Lernen und Innovation sowie zu Spannungsfeldern im betreffenden Bereich. Im dritten Teil des Interviews werden Fragen zu Stärken und Schwächen gestellt, die für die SWOT-Analyse benötigt werden.

2. Formaler Charakter

Der Interviewee erzählt in anregender Art und Weise und äussert sich mehrmals pointiert. Er nennt viele Beispiele zur Veranschaulichung seine Aussagen. Da er einige Jahre in Deutschland gearbeitet hat, wo er Erfahrungen mit Gewerkschaften machte, stellt er viele Vergleiche zwischen dem System in Deutschland und in der Schweiz an. Das Gespräch ist gesamthaft flüssig und aufschlussreich und liefert viele Informationen zum Kontext.

3. Transkript:

Index	Segment-Nr.	Notiz	Kategorien (Markt, Org, OE, Konflikt, Innovation, Lernen)
Start	01	ps: Stellen Sie Ihre Position innerhalb der C und den Zusammenhang zur Schnittstelle HR-ANV dar. X:Ich reportete dem Chief Communications Officer, dem Geschäftsleitungsmitglied des Corporate Center, der die gesamte interne und externe Kommunikation der C verantwortet (Marketing & Employee Communication). Ich verantworte alles, was über sämtliche elektronischen Kanäle (C.com, Intranet, i-Phone, i-Pad, direct Marketing, e-Mail) kommt, nicht inhaltlich, jedoch in der Bereitstellung, solange sie industriell produziert werden. Dies global mittels Projektmanagementfunktion einerseits und einem shared service andererseits. 45 Mitarbeitende in Zürich, 35 in Indien, 10 UK, ab Sommer 20 in den USA und 20 in Asien.	Organisation
1:38	02	ps: Wie ist Ihre Position innerhalb der Schnittstelle ANV-HR? X:Das ist vor allem Legacy. Bis vor 5 Monaten war ich in der Division Wealth Management, wo ich im COO-Bereich tätig war (12000 MA, v.a. IT, Operations, Wertchriften, Zahlungsverkehr). Entsprechend war das die stärkste ANV-Population. Dort waren die meisten sog. VAB-Leute (Vereinigung der Angestellten im Bankgewerbe), die dem Gesamtarbeitsvertrag unterstellt sind. Wir waren am meisten betroffen, wenn es mit der ANV nicht gut lief und haben uns relativ stark engagiert.	Organisation

		Ich war 10 Jahre in Deutschland und machte viele Erfahrungen mit Betriebsräten und Gewerkschaften und habe somit eine andere Sicht. In der Schweiz hat das kein hohes Standing, in Deutschland läuft es in einen völlig ritualisierten schemenhaften Kampf. In der Schweiz haben wir ein überlegenes System, mit wenig Respekt aber beim Management.	
4:02	03	<p>ps: Stellen Sie uns die C vor, die Position am Markt, aktuelle Situation, geplante Entwicklung.</p> <p>X:C Schweiz hat 25000 Mitarbeiter (int. 64000), davon etwa 12000 mit den eigentlichen CH-Bankgeschäften beauftragt. Der Rest ist Overhead für die Welt. In der Schweiz ist die C einer der grössten Arbeitgeber, der grösste IT-Arbeitgeber. Wir sind also volks- und betriebswirtschaftlich in der Verantwortung am Standort – eigentlich.</p> <p>Wir sind die Nummer 1 im Kreditgeschäft. Wir kommen aus einer massiven Restrukturierung heraus mit einem hohen Reputationsverlust (soziale wie auch technische Reputation). Das Ziel ist somit, die Nummer 1 zu verteidigen und zurückkommen in eine Situation, wo nicht jede öffentliche Diskussion auf unseren Schultern diskutiert wird. Gewinn machen wir wieder, Dividenden wollen wir auch wieder zahlen. Sprich Hypotheken heben, Anzahl Kundenbeziehungen heben, Neugeldzufluss. Der Abfluss hat bei den wenig vermögenden privaten Kunden stattgefunden. Die vermögenden Kunden haben sich diversifiziert, ohne die Geschäftsbeziehungen mit uns aufzugeben. Institutionelle Anleger und grosse Firmenkunden blieben uns immer treu, weil es gar keine Alternativen gibt, denn die Kantonalbanken haben diese für die Industrie so wichtigen Dienstleistungen nicht, sie haben sie nur fürs Gewerbe.</p> <p>Hier stehen wir, neutral. Wir können uns momentan keine Fehlritte leisten, sonst gibt es gleich einen öffentlichen Skandal. Wir sind deshalb sehr zurückhaltend bei Werbung und Aussenauftreten.</p>	Organisation, Markt
9:03	04	<p>ss: Was ist Ihre konkrete Strategie, um Ihre Ziele zu erreichen?</p> <p>X:Arbeiten. Und keine Risiken eingehen. Beispielsweise stoppen wir vor der Grenze von Social Media (dort soll die CS rausfinden, was geht). Es gibt für uns momentan keine Toleranz, eine Grenze zu finden, indem wir sie überschreiten. Wer das tut, fliegt bei uns raus, selbst wenn er es im guten Willen tut. Das haben noch nicht alle unserer Leute begriffen, weshalb sie erschrecken, wenn sie sehen, was Nulltoleranz heisst. Man kriegt momentan nicht eine zweite Chance.</p>	Markt
10:35	05	<p>ss: Können Sie ein Beispiel geben?</p> <p>X:Bei jedem Zwischenfall, wo der Kunde oder die Bank oder die Mitarbeitenden geschädigt werden, gibt es immer Konsequenzen, die mit Trennung zu tun haben. Entsprechend laufen wir alle etwas langsamer und vorsichtiger durch die Gegend. So führe ich in meinem Umfeld, und so läuft es auch in der IT.</p> <p>ps: Fehler gibt es immer...</p> <p>X:Ich denke schon. Aber es gibt berühmte Opfer drüben, die es hätten wissen müssen. Wir haben einen neuen Code of Conduct unterschreiben lassen. Wenn jemand den Code bricht, hat es immer personalrechtliche oder finanzielle Konsequenzen.</p>	Konflikt
12:29	06	<p>ps: Sie haben die Ziele erwähnt. Werden diese in naher Zukunft erreicht werden?</p> <p>X:Das darf ich Ihnen nicht sagen. Aber die Analysten sind sich einig, dass wir die Ziele erreichen werden, im Sinne von Stabilisieren, Marktanteil. Sie glauben nicht an die kommunizierten 13 Milliarden Gewinn. Aber mit den neuen Regulatoren, die den freien Kapitalverkehr zw. EU, Amerika, Indien, Mexiko u.a. unterbinden, glaubt man draussen nicht mehr dran. Wir werden unsere Meinung dann im November sagen. Mehr darf ich nicht sagen. Wir sind hier sehr abgeriegelt, weil wir die Quartals- und Jahresergebnisse publizieren.</p>	Markt
14:34	07	<p>ss: Was hat sich durch die Restrukturierung für Ihre Abteilung geändert?</p> <p>X:Nichts, denn es gibt in der Zentrale von Grosskonzernen jährlich Veränderungen. Das betrifft alle hier immer wieder. Meist betrifft es einen Umbau, Aufbau, Ausbau, manchmal einen Abbau.</p> <p>Ich habe das Bild eines Organismus – im Unterschied zu meinen ANV-Kollegen, die</p>	Organisation

		<p>eher das Bild von Verkalkung haben – der sich bewegt und lebt und wächst und Dinge abstösst, sich permanent verändert. Wir haben Einheiten zusammengefasst. Dabei sind wir von 260 auf 80 Mitarbeitende geschrumpft. Für die bleibenden 80 hier war dieser Wechsel ein Gewinn.</p> <p>ps: Was geschah mit dem Rest?</p> <p>X:Nicht alle mussten die C verlassen. Aber beim Abbau von 85000 auf 64000 sind halt schon auch einige gegangen. Die Schweiz hat unterproportional abgebaut. Die Verbliebenen sind die Gewinner. Wenn die verstreut Arbeitenden zusammengefasst werden, haben sie mehr Power, mehr Appreciation, einen Chef, der für sie schaut.</p>	
18:16	08	<p>ps: Machen Sie bitte einen kurzen geschichtlichen Abriss, wie es vor der Krise war:</p> <p>X:Die C gibt es 175 Jahre. Zurückgehen muss man auf die Fusion der beiden Banken. Ich habe vor 21 Jahren angefangen und war mal 9 Jahre weg. Es gab ein Phase, wo alles unreflektiert gut gefunden wurde, wie nun alles schlecht gefunden wird, was die C macht. Am Ende dieser Phase stand Alinghi und alle waren stolz, weil die C so schön, schnell und erfolgreich war.</p> <p>In historischer Betrachtung war das eine einmalige Schönwetterperiode. Seit ich denken kann, sind die Schweizer Grossbanken in eine Krise geschlittert, beispielsweise 1978 als man beschloss, dass die Bankengebühren das Kartellgesetz verletzen. Oder wir retteten die SLK Thun, SoBa, Appenzeller. Dann war Ruhe, doch bald kam die Schweizer Suprime-Krise, als die Banken bis zu 140% belehnt haben, weil wir dachten, es werde immer teurer. Wir kamen nur so gut aus der Amerikanischen Suprimekrise, weil wir sie schon mal durchgemacht hatten. Es gab auch industrielle Kollapse, Gebrüder Erb, von Roll, Biberpapier. Dann kamen die namenlosen Gelder 1997. Es gab auch noch die Shareholder-Value-Phase. Ebner und Blocher, die mehr Eigenkapitalrendite forderten, damit die Aktionäre mehr Geld haben, und wir mussten unser Eigenkapital leveragen (heben).</p> <p>Eigentlich gab es historisch alle zwei Jahre eine grössere Krise. Man war jedoch besser in der Gesellschaft eingebettet und wir waren medial etwas anders unterwegs als heute. Wenn es eine Fehleinschätzung gab, massgeblichen Protagonisten dieser Industrie gemacht haben, dann dass sie diese verpasst haben. Raiffeisen kann sich heute jede spannende Aktion leisten, weil es nicht beachtet wird. Wir haben es etwas verpasst, dass es einfacher wird, Leute zu mobilisieren, und dass mit der Globalisierung andererseits die Einbettung in der Gesellschaft kleiner geworden ist, v.a. bei den globalen Playern. Das haben wir in der Krise am stärksten gemerkt, wie abgehoben wir von unseren Wohngemeinden und unseren lokalen Einheiten sind.</p>	Organisation
25:05	09	<p>ps: Ist der Sitz nach wie vor in Basel und Zürich?</p> <p>X:Ja, fusionsbedingt.</p>	Organisation
25:20	10	<p>ps: Wie ist die C strukturiert?</p> <p>X:Klassisch. Es gibt ein grosses Corporate Center (über 20000 MA). Vier unterschiedlich grosse und unterschiedlich internationale Divisionen, Schweizer Universalbank, internationales Vermögensverwaltungsgeschäft, Investmentbank, institutionelle Anleger (Global Asset Management), eine Spezialdivision ist alles in Amerika (seit der Paine-Webber-Akquisition). Wir haben (im Gegensatz zur CS) 20000 Leute in den US. In der Krise hätten wir nicht einfach das US Geschäft abtossen können, dann wären wir am Ende gewesen.</p>	Organisation
27:05	11	<p>ps: Einbettung im Markt: Wer sind Ihre Kunden?</p> <p>X:Die Schweiz. Wir haben 540 Firmenkunden, und jeder 3. Schweizer hat mit uns eine e-banking Beziehung. Eine von 2 gehandelten Aktien in der Schweiz geht durch unsere Finger, wir sind wichtig im Retailbereich (standardisiertes Privatkundengeschäft), im Firmenkundenbereich und für den Finanzplatz über die Instrumente im Ausland und über die Gemeinschaftswerke, die wir mitfinanzieren (Telekurs, SIX usw.), ohne unser Volume gäbe es diese nicht.</p> <p>ps: Aber wirklich too big to fail?</p> <p>X:Nein, das stimmt nicht. Wir sind too complex to fail. Die Kleinen können gewisse</p>	Markt

		Geschäfte gar nicht machen, z.B. können Sie einen Börsengang, Auslandfinanzierungen, Merger nicht machen als Kantonalbank. Die ZKB macht dies nur, wenn wir uns beteiligen. Wenn wir morgen Konkurs gehen, dann passiert gar nichts. Kein Privatkunde verliert etwas. Ein paar Gemeinschaftswerke gibt es vielleicht nicht mehr. Der Rumor wäre gleich hoch, wie wenn eine Kantonalbank Konkurs gehen würde.	
30:31	12	<p>ps: Wer sind Ihre Mitbewerber? Auch kleinere Banken?</p> <p>X:Wir haben in jedem Segment unser spezifisches Bewerberfeld. Im Hypothekemarkt sind es die Credit Suisse, Raiffeisen und ZKB. Im Bereich institutioneller Markt Schweiz sind es die Deutsche Bank, Dresdner Bank, Morgan Stanley und Credit Suisse. Die Pensionskassen in der Schweiz können das alles gar nicht, nicht richtig und nicht zu unseren Preisen. Im Investmentbanking sind es die klassischen Mitbewerber (dort verlieren wird momentan an Terrain, weil wir gewisse Dinge nicht mehr machen) Deutsche Bank (mit riskanten Spielen) und die Amerikanischen Häuser. Nach der Krise gibt es wesentlich weniger Wettbewerber trotz gleich bleibenden Volumens. Der Amerikanische Staat kann ohne uns, Goldman Sachs und Bank of Amerika keine Anleihen aufnehmen. Deshalb war es etwas wirr, dass sie uns angegriffen haben in einer Zeit, als sie Geld brauchten. Denn wir machen für sie den Markt. In Amerika ist die Organisation anders als in der Schweiz, es gibt keine Börse, wo alle hingehen und man kaufen kann. Wesentliche Teile, die schief gegangen sind, sind Dinge, die wir auf den eigenen Büchern gehalten haben, die der Staat nicht platzieren konnte.</p> <p>ps: Eigentlich eine vertrackte Situation?</p> <p>X:Eigentlich schon. So vertrackt, dass man es einem Laien nicht einfach erklären kann. Wir sind in 64 Märkten im on-shore Vermögensgeschäft und in 20 von diesen 64 Märkten sind wir jeweils unter den Top 10, wobei es immer andere Unternehmen sind, je nach Nation. Im off-shore Geschäft sind die Konkurrenten heute zwei der Kantonalbanken (die weiterfahren, wie wir es getan haben), die Niederlassungen der Grossen, Deutsche Bank Schweiz AG usw. Es sind also in jedem Feld andere Konkurrenten.</p>	Markt
34:19	13	<p>ps: Wer sind eure Zulieferer?</p> <p>X:Wir haben Financial Intermedias, Drittvertriebe, wir haben auch die Post, die unsere Produkte vertreibt. Aber eigentlich machen wir alles selber. Wir haben ein Brand, das stark genug ist, damit wir über unser eigenes Brand direkt gehen können. Das unterschätzt man, denn die Brand Awareness ist nach der Krise höher als bevor. Nun muss man die Marke positiv aufladen.</p> <p>ps: Ist auch ein Potential vorhanden, dass man gestärkt aus der Krise rausgehen kann?</p> <p>fw. Ich denke, das sind wir bereits jetzt schon. Man muss unterscheiden: Die C hat sich immer im gesetzlichen Rahmen CH-USA bewegt. In der Supreme Krise ist der Bedarf nach staatlicher Intervention so gestiegen, dass man Umdeutungen in die Vergangenheit vorzunehmen begann. Das Bankkundengeheimnis wurde genau so geschaffen, wie wir es ausgelegt hatten. Irgendwann hat man dann gemerkt, dass es so nicht mehr ganz funktioniert. (Exkurs Lebensversicherungen, Auslandgeschäft ZKB) Unser Fehler war, dass wir beides wollten, on-shore sein und trotzdem off-shore-Geschäfte machen.</p>	Markt, Organisationsentwicklung
38:10	14	<p>ps: Wie würden Sie den Unternehmungszweck der C bezeichnen?</p> <p>X:Annahme fremder Gelder, es ist eine Bank.</p> <p>ps: Produkte / Dienstleistungen?</p> <p>X:Alles, es ist eine Universalbank.</p>	Markt
38:41	15	<p>ss: Was sind für Sie Innovationen? Was machen Sie Neues? Wie gestaltet sich das bei Ihnen?</p> <p>X:Angenommen als Definition von etwas, was man erstmalig tut hier, nicht etwas, was völlig neu ist. Unsere Innovation im gesamten Umfeld bezieht sich auf Prozesse, das Wie. In einer regulierten Branche ist das Was limitiert. Der Paradigmenwechsel von einer verteilten Wertschöpfung/Produktion zu einer zentralisierten</p>	Innovation

		könnte man als innovativen Approach ansehen. Der wichtigste Innovationstreiber für Banken ist die Regulation, was man so wohl nicht denken würde. Die SEPA (Single European Payment Area), was zur Einführung der IBAN führte, war die wesentlichste kostensenkende Innovation für Banken. Die IBAN wurde aber induziert durch regulatorische Vorschriften. Wir sind eine regulierte Branche und die Innovation kommt in der Umsetzung der entsprechenden Vorgaben. Das ist in meiner Abteilung genau dasselbe.	
40:48	16	<p>ss: Sie haben vorhin vom anpassungsfähigen Organismus C gesprochen. Ist das im Allgemeinen die Kultur in der C?</p> <p>X:Nein. Es kommt immer drauf an, wer die Täter oder die Betroffenen sind. Ich denke, ab einer bestimmten Grösse ist der Organismus eine Realität. Ein Konzern passt sich an, ein Kleinbetrieb geht unter. Wenn man schaut, wie viele kleine Betriebe den Generationenwechsel nicht schaffen und wie viele grosse Konzerne über 100 Jahre alt sind, ist es genau dieses Unterscheidungsmerkmal: Der kleine Betrieb hat eine Struktur, die effizient und erfolgreich ist, die erlischt, wenn das nicht mehr der Fall ist, wenn der Chef weggeht. In einem Grosskonzern gibt es viele Chefs. Es wäre teuer, wenn so viele Chefs weggingen. Das ist der Wesensunterschied. Problematisch ist, dass man dies in der gängigen Diskussion wertet (das eine gut, das andere schlecht). Ab 10000 Mitarbeiter ist das andere Überlebensszenario, dass Teilbereiche abstreben. Obwohl das zynisch tönt, ist es eine Realität.</p>	Organisation
42:37	17	<p>ps: Was ist das Verständnis von Innovation innerhalb der Schnittstelle HR-ANV?</p> <p>X:Das ist ein Thema, welches nicht existiert, darum gibt es auch kein Verständnis. Innovation war, dass die ANV vor 10 Jahren überhaupt entstanden ist. Die Banken hatten traditionelle Hauskommissionen, die jedoch weit weg waren von irgendwelchen paritätischen oder von Mitbestimmungsgeschichten. Die Hauskommissionen waren Interessensgemeinschaften, die sich darauf konzentriert haben, Einkaufsvergünstigungen, Merchandising, Büroarbeitssituationen zu thematisieren. Dann kamen das Europäische Betriebsverfassungsgesetz und das Mitbestimmungsgesetz in der Schweiz, weshalb man sich überlegt hat, ob man die Hauskommissionen nicht gebrauchen könnte, um die legal geforderten abzubilden. Somit ist die ANV eine junge „Kiste“, die man in der Fusion auch als kulturschaffendes Element erkannt und gebildet hat, als Teil der neuen Firma, dass man einen formalisierten Ansprechpartner des Managements, eine Lobby, zulässt. Seit damals gab es wenig systematische Innovation auf dieser Seite. Unter Ys Ägide in der Krise hat man gesagt, dass man mit der ANV eine Repräsentation hat, wo man stärker hebeln könnte. Es fiel jedoch auf, dass die ANV ziemlich misrepräsentiert war, da dort viele Backoffice Mitglieder drin waren, was mit der Rangstruktur im Bankgewerbe zu tun hat: Die VAB stoppt bei Stufe PP (Prokurist), darüber ist man nicht mehr im Gesamtarbeitsvertrag. Mit der Amerikanisierung wurde diese Rangstruktur noch verschärft (Bsp. Personalchef Schweiz). In der Krise hat man gemerkt, dass die ANV ein gutes Ventil ist – trotz Misrepräsentation –, um die Bedenken und Ängste aufzufangen. Ich habe für Y schweizweit Grossgruppeninterventionen organisiert. (Bsp. von Peter Kurer, der informierte, dass er schon für die Belegschaft schauen werde, aber noch nicht wisse, wie) Wir haben Peter Kurer dann erklärt, er dürfe das nicht tun, weil die Leute einen Anspruch haben, an der Problemdefinition beteiligt zu sein (die Kraft des gemeinsamen Gebetes). Eine Intervention fand am Montag nach dem Rettungspaket des Bundes statt. Aus den Interventionen haben wir Aktionen definiert und Hefte gebaut. Y schuf eine Atmosphäre, dass sich die Leute getraut haben, sich zu äussern. Nach der Intervention gingen die Leute mit einer Solidarität im Rucksack und mit einem Verständnis, dass wir, das Management, das Problem kennen. Ich glaube, die Hauptproblematik der Mitarbeiter in der Krise war, dass sie nicht sicher waren, ob das Management begriffen hat, wie ernst die Mitarbeiter die Situation auffassen. Denn die interne Kommunikation ist Disclaimer-behaftet und legally ok. Was wir brauchten, war <i>Manage off the Record</i>, das war hohe Innovation von dieser Bank, dass auch wir sagen konnten, wir finden es auch einen Scheiss. Das haben wir mit dem Zentrum für Innovationsmanagement in</p>	Innovation, Organisation

		St. Gallen evaluiert (Interviews). Aus dem Krisenmodus heraus ist das aber wieder verschliffen, hat aber auch keine Nahrung mehr gekriegt.	
52:21	18	<p>ps: Hat man daraus etwas gelernt? Hat das etwas für die Zukunft bewirkt?</p> <p>X:Das weiss ich nicht. Dass man aus Not lernt, ist ein verbrämt humanistischer Blödsinn. In der Krise hat man etwas daraus gemacht, ohne Krise fehlt der Kontext. Ich glaube das nicht. Ich glaube auch nicht, dass man etwas daraus lernen musste. Individuell sicher. Das Verhältnis zwischen Team und Vorgesetzten hat sich verändert. Aber da gibt's unterdessen wieder so viele überlagerte Kisten. Kann man kollektiv lernen? Ich glaube aber, es hat sich etwas geändert. Lange Zeit hat die ANV maximal noch eine VD gesehen im HR. Vor zwei Jahren noch wäre es undenkbar gewesen, dass der Chef des Corporate Center oder der VR-Präsident o.a. an der Mitgliederversammlung des ANV auftreten. Diese haben zwar nicht begriffen, warum sie auftreten, aber man hat es geschafft, auf eine höhere soziale Stufe zu kommen innerhalb des Konzerns. Aber das wird sich wieder ändern.</p> <p>ps: Je nachdem, ob es das wieder einmal braucht?</p> <p>X:Ja. Ist das schlimm? (Frage nach der Zweckmässigkeit der Kantonsverfassung). Ein Konzern ist weniger träge als ein politisches System und hat institutionell viel weniger bewahrende Geschichten, und entsprechend kann man weder das Schlechte noch das Gute ganz lange sichern. Wir haben das Aktienrecht, das OR, ein paar Policies. Wo ist denn das organisationale Lernen dokumentiert, sicher nicht in den Köpfen der Individuen bei 10% Turnover pro Jahr. Dass es eine ANV gibt, ja. Auch, dass sie mit den Geschäftsleitungsmitgliedern auf Augenhöhe reden kann.</p>	Lernen
56:31	19	<p>ps: Wo sind die fürs unser Projekt relevanten Spannungsfelder, wo sind Ansatzpunkte (z.B. in den vier Forschungsgebieten)?</p> <p>X:Ich glaube, ein ganz wesentlicher Ansatzpunkt ist die Frage, zu welchem Zeitpunkt man bereit ist mit dem Sozialpartner. Bereits bei der Problemdefinition, bei der Bewertung, bei der Entscheidung oder bei der Kommunikation? Im Deutschen Betriebsverfassungsgesetz gibt es eine sehr hilfreiche Unterscheidung zwischen Informations-, Beratungs-, Mitbestimmungs- und Entscheidungsrecht. Oder es gibt bestimmte Bereiche, wo der Sozialpartner informiert sein darf: Anhörung bei bestimmten Aspekten, Mitentscheidung (in D Arbeitskleidung, Stellenbesetzung, Aus/Weiterbildung). Formell kann die ANV nur beim Basissalär der VAB mitreden (nur Konsultationsrecht). Das führt dazu, dass der Arbeitgeber sie nur ganz am Schluss mit einbezieht. Die ANV konnte dann jeweils nur sagen, dass sie nicht einverstanden ist. Gemacht wurde es trotzdem. Und da hatte Y ihre Rolle nie sauber. Einerseits war sie eine Art Lobby des Mitarbeiters, dem sie ihre Stimme gab, und dort, wo sie formell etwas zu sagen hatte, in ihrer Rolle als ANV. Aus dieser nicht sauberen Rolle ergibt sich einerseits der Konflikt. Wo bin ich beratend? Wo bin ich einfach am Puls? Und wo habe ich ein formelles Recht? In Deutschland gibt es auch das Gegengerecht, das Direktionsrecht, wo der Arbeitgeber weisen kann, das gibt es in der Schweiz nicht. Eine Verwirrung gibt es also dort, und zwar auf beiden Seiten. Auf Arbeitnehmerseite sind wir dort unsauber, wo man dem Mitarbeiter ein Gehör gibt. Dann fantasiert die ANV einfach etwas zusammen, sie wüssten schon, was den Mitarbeitern wichtig ist. Dort attackieren wir sie dann meiner Meinung nach zu Recht: Woher wisst ihr, was der Mitarbeiter will?</p> <p>Wir haben eine Umfrage gemacht, für Y aus der Krise heraus, was die Mitarbeiter am ANV-Präsidium bemängeln. Antwort war, dass das Agenda Setting von den Funktionären gemacht wurde. Sie hatten immer einen Anspruch, demokratisch zu sein. In Wirklichkeit sind sie einzig demokratisch gewählt, aber die Themen sind demokratisch nicht abgesichert. Ich frage dann als Manager: „Mit wem rede ich jetzt genau?“ Aber haben die irgendein Mandat der Basis. Wer garantiert mir, dass ich tatsächlich die Anliegen der Mitarbeiter verstehe, wenn ich mit euch spreche? Also ich glaube einerseits, das Management sagt am liebsten: „gar nicht – und wenn schon, dann ganz spät“. Der Vorwurf an die ANV ist immer, ihr legt (an die Medien), obwohl die Leakage immer beim Management passiert ist. Also der Konfliktpunkt einerseits ist, welche Themen, zu welchem Zeitpunkt im</p>	Konflikt



		<p>Prozess bei den harten Themen und andererseits die Legitimierung der demokratischen Äusserung bei den weichen Themen. Das sind meiner Ansicht nach die Spannungsfelder in der institutionellen Auseinandersetzung</p> <p>Dann gibt es noch so ein paar unterliegende Probleme. Wir haben immer gesagt, es reicht nicht, wenn die Delegierten einfach eine Überzeugung haben (vor allem bei HR-Themen). Sie brauchen auch ein Dossierwissen, es fehlt zum Teil an Dossierwissen. Die vollamtlichen ANV-Leute haben das.</p> <p>Die Konfliktpunkte sind: Wann im Prozess, die Legitimation des Agenda Setting und der Vorwurf, dass man selber nicht dossierfest ist und nicht auf Augenhöhe mitreden kann. (Bsp. mit Chefjurist)</p>	
1:06:15	20	<p>ss: Wie gehen sie mit dem um, blockieren die dann alles?</p> <p>X:Nein, im Schweizer Gesetz kann die ANV nicht blockieren. Sie können ein Schiedsgericht verlangen, was sie noch nie gemacht haben, davor haben sie Angst. Sie können zu den Medien gehen, aber das macht mehr Schaden.</p> <p>ss: Dann setzen Sie sich üblicherweise durch?</p> <p>X:Ich nicht, aber ich denke, die machen in den Niederlassungen sehr viel Gutes. Man versucht sich schon zu vereinbaren, aber es hat in der Schweiz keinen guten Geschmack, sich ohne Kampf mit dem Sozialpartner zu vereinbaren. Das hat gesellschaftlich kein Standing. (Exkurs Studentenschaft) In der Schweiz gibt es keine Blockademöglichkeit. (Exkurs Gewerkschaften in Deutschland)</p> <p>Ich glaube, die Eskalation, die wir jetzt erleben, hat damit zu tun, dass man versucht, systemfremde Entlohnungs- und Bewertungssysteme auf das Schweizer System zu etablieren. Aus dem heraus, glaube ich, kommt ein Spannungspunkt, den das Unternehmen unterschätzt. Amerika hat einen schlechten Führungsstil, beruhend auf Misstrauen und starrer Hierarchie, mit der Konsequenz, dass sie eine der höchsten Absentismusraten auf der Welt haben, keine Loyalität haben. Entsprechend sind auch die Führungsinstrumente ausgerichtet. Nun kommen sie in die Schweiz, wo wir fast eine dummliche Loyalität haben, und applizieren dieses System. Dass es einen Mismatch gibt, ist logisch. Ich glaube, es war ein Fehler, dass man in der Krise wesentliche Konzernfunktionen wie IT und HR in den angelsächsischen Bereich gezogen hat, aber hier immer noch eine Mehrheit der Mitarbeitenden sitzen.</p>	Konflikt
1:11:39	21	<p>ss: Wo sehen Sie denn Stärken und Schwächen der Schnittstelle? Was machen sie gut und wo stehen Herausforderungen?</p> <p>X:Ich glaube, dass es auf beiden Seiten eine Ernsthaftigkeit gibt, etwas Gutes zu erreichen, ist gut. Die Bereitschaft für Kooperation ist vorhanden. Ich glaube, was beiden Seiten intern und miteinander nicht gut machen, ist, dass sie das gegenseitig zu wenig reflektieren. Dualität IHR und WIR, klassenkämpferischer Bullshit, der stört mich. Umgekehrt kann man von Managementseite her nicht einfach unterstellen, dass die ANV ununternehmerisch handelt. Die handeln sehr wohl im Sinne des Unternehmens. Ein guter Sozialpartner (das ist mein Lieblingsthema) zwingt das Management, dass es eine Veränderung detaillierter durchdenkt, bevor sie exekutiert wird. Man muss sich voraus überlegen, was die Sicht der Mitarbeiter und -vertreter ist. So kann ich mein Vorhaben besser auf die Bedürfnisse abstimmen. Zum Beispiel <i>Workplace for the Future</i>, wäre in Deutschland nie so umgesetzt worden und besser überlegt worden, inkl. Zückerli. Die zwingen dich, die Sache genau zu überlegen. Genauso <i>Customer Focus Groups</i>: Wenn der Manager seine Sicht ohne Widerstand implementieren kann, ist einfach die Sorgfalt geringer. Das ist die Ecke, die man auf Managementseite beachten muss. Christoph Huber begreift das. Wenn er sich Zeit nimmt, mit diesen Leuten zu reden, dann ist sein Konzept besser. Für eine Stufe tiefer ist das lästiger, weil man dann nicht sagen kann, es sei die eigenen Idee (mein anderes Lieblingsthema). Deshalb haben wir begonnen, alle Äusserungen, die in den Open Spaces gebracht worden sind, in den wichtigsten Projekten zu dokumentieren, damit alle ihren Einfluss erkennen können.</p> <p>ps: Wertschätzung?</p> <p>X:Ja, aber auch zeigen, dass auch die nicht praktikablen Ideen das Projekt weiter-</p>	Teil 3 des Kontextinterviews

		gebracht haben. Umgekehrt würde ich in der Arbeit mit dem Sozialpartner empfehlen, dass man auf beiden Seiten davon Abstand nimmt, den Unterschied für die Lösung zu machen. Sondern die müssten ein Verständnis finden, dass die akzeptieren, dass jeder Beitrag im Dialog etwas zur Lösung bewirkt, auch wenn niemand am Schluss gewinnt. (Exkurs Politik)	
	22	<p>ss: Zu Stärken und Schwächen: Gibt es auch externe Faktoren, wo man sagt, da besteht die Chance für eine Schnittstellen, oder wo man sagt, da ist man eingeschränkt?</p> <p>X:Die grösste Gefahr ist ja, dass es eine Lobbysierung gibt, das gewisse Gutmenschen der internen Lösung die Stimme wegnehmen. Deshalb wollen wir die ANV stark halten, damit die nur noch lobbysierenden externen Sozialpartner keine Stärkung erfahren. denn die sind dann nur noch abgehoben von der Unternehmensrealität. Die ANV ist im Unternehmen verankert, da es Angestellte sind. Die anderen fahren eine andere Agenda, wo es um Machtvermehrung und Machterhaltung geht. Wir haben ein ganz grosses Interesse, dass wir den Dialog zwischen wirklichem Management und wirklichem Mitarbeiter aufrechterhalten. Ich glaube, wir haben kein Interesse, dass der Management-Vertreter mit dem Arbeitnehmer-Vertreter redet. Ich glaube, eine grosse Schwäche an unserer Gesellschaft ist Lobbysierung, d.h. dass die Direktbetroffenen gar nicht an der Lösung beteiligt sind. (Beispiel Gesundheitswesen) Dies gilt es zu verhindern, auch wenn die UNIA gerne das gutbezahlende Bankgewerbe bei sich hätte. Darum hat man geholfen, den KV und den Bankpersonalverband zu stärken, denn wir haben ein Interesse, mit diesen direkt zu reden.</p>	
1:21:00		Interviewende	

# Typisierung C

CCI – Constructive Controversy for Innovation

CCI – Constructive Controversy for Innovation

## Typisierung CCI-Anknüpfungspunkte C (ANV/HR)

ETHZ – Forschungsgruppe Psychologie der Arbeit (PdA)  
FHNW – Hochschule für Angewandte Psychologie (APG)

### C (ANV/HR)

Ebene				
Strategie		Kontroverse 3 – Stabilität vs. Veränderung, was ist innovationsförderlich?	Kontroverse 2 – Nutzen der Schnittstelle ANV/HR	Kontroverse 1 – Org. Wandel
Organisation				Innovationswandel durch ANV/HR (Wie viel Innovation bringt die Schnittstelle?)
Prozess	Kontroverse 5 – Welche Entlohnungssysteme?			
Produkt				

Relevanz →



CCI – Constructive Controversy for Innovation

### Kontroverse 1 – Innovation von ANV/HR

- Wie viel Innovation soll die Schnittstelle ANV/HR bringen? Innerhalb der Schnittstelle HR-ANV existiert das Thema Innovation nicht. Innovation war, dass die ANV vor 10 Jahren überhaupt entstanden ist. In der Fusion hat man die ANV als kulturschaffendes Element erkannt, die als Teil der neuen Firma den formalisierten Ansprechpartner des Managements darstellt (Lobby). Seit damals gab es wenig systematische Innovation auf dieser Seite. Erst in der Krise hat man gemerkt, dass man mit der ANV stärker hebeln könnte. Schweizweit wurden Grossgruppenintentionen organisiert. Diese förderten die Solidarität und das gegenseitige Verständnis zwischen Management und Mitarbeitenden. Es war eine Art Manage-off-the-Record wo alle offen sagen konnten, dass sie unzufrieden sind. Das war hohe Innovation der C. Seither ist das alles wieder verschliffen, hat aber auch keine Nahrung mehr gekriegt. (→ Innovationswandel durch die Schnittstelle ANV/HR)
- Kontroverse aus strategischer Ebene: wie viel Innovation soll die Schnittstelle bringen?



CCI – Constructive Controversy for Innovation

### Innovation von ANV/HR

- Wann wird die ANV mit einbezogen früh oder spät? Die ANV hat formell nur beim Festlegen des Basisplans der VAB ein Konsultationsrecht. Deshalb wird sie erst ganz am Schluss mit einbezogen und kann dann jeweils nur sagen kann, dass sie nicht einverstanden ist. Der Zeitpunkt für den Bezug des Sozialpartners könnte jedoch schon früher geschehen (bei der Entscheidung, Bewertung, Problemdefinition). Auf Managementseite sollte nämlich beachtet werden, dass ein Konzept besser ist, wenn man sich Zeit nimmt, mit dem Sozialpartner zu reden, da es besser auf die Bedürfnisse der Leute abgestimmt ist. Denn ein guter Sozialpartner zwingt das Management, dass es eine Veränderung detaillierter durchdenkt, bevor sie eskaliert wird. (→ Verantwortlichkeiten Lernen)
- Geschieht das Agenda Setting nach den Bedürfnissen der Funktionäre oder der Basis? Der Konflikt ist die Legitimierung der demokratischen Äusserung bei den weichen Themen. Einerseits tritt die ANV-Litung als Lobby des Mitarbeiters auf und andererseits als formeller Sozialpartner, der rechtlich etwas zu sagen hat. Die Trennung dieser beiden Rollen war in der Vergangenheit unscharf, weshalb sich der Konflikt ergab, ob die ANV in einer bestimmten Situation beratend dabei ist oder um am Plus zu bleiben oder als Partner mit einem formellen Recht. Eine Vermutung gibt es auch auf Arbeitnehmenseite, denn die ANV behauptet, ihre Themen seien demokratisch abgesichert, was jedoch nicht der Fall ist. In einer Umfrage wurde nämlich von den Mitarbeitenden kritisiert, dass das Agenda Setting von den Funktionären gemacht wurde. (→ Top down vs. Partizipation)
- Wie viel Dossierkenntnis ist von den Delegierten zu erwarten? Nicht alle nebenamtlichen Delegierten verfügen über ein profundes Dossierwissen, vor allem bei HR-Themen. Dies erschwert die Zusammenarbeit mit dem HR Partner. (→ ???)



CCI – Constructive Controversy for Innovation

### Kontroverse 2 – Nutzen der Schnittstelle

- Nutzen der Schnittstelle ANV/HR: Wie stark sollen sich ANV und HR als Gegner sehen vs. das Funktionieren zu, Unternehmen und Gewerkschaften schätzen? In Deutschland existiert ein völlig ritualisierter Kampf zwischen Betriebsräten und Gewerkschaften. In der Schweiz ist das anders. Hier haben wir ein überlegenes System, jedoch hat dieses beim Management wenig Respekt. In der Schnittstelle ANV/HR gibt es eine Ernsthaftigkeit, etwas Gutes zu erreichen, die Bereitschaft für Kooperation ist vorhanden. Jedoch reflektieren beiden Seiten zu wenig und verharren in einer Dualität von IHR und WIR (Klassenkampf vs. ANV handelt ununternehmerisch). Die C-Führung hat ein ganz grosses Interesse, den Dialog zwischen Management und Mitarbeitenden aufrechtzuerhalten. Es besteht die Gefahr, dass es eine Lobbyisierung gibt, wo nicht die Direktbetroffenen Lösungen erarbeiten sondern Gewerkschaftsachorganisationen, denen es mehrheitlich um Machtvermehrung geht. Solche Lösungen sind deshalb abgehoben von der Unternehmensrealität. (→ Arbeitsübergreifendes Lernen)



CCI – Constructive Controversy for Innovation

### Kontroverse 3 – Stabilität vs. Veränderung

- Sollen sich die Abteilungen organisch verändern oder soll Stabilität angestrebt werden? Die Restrukturierung war für die Abteilung Communications Management nichts Spezielles, auch wenn Kündigungen ausgesprochen wurden, denn es gibt in der Zentrale von Grosskonzernen jährlich Veränderungen. Das betrifft alle immer wieder wie einen Organismus, der sich bewegt, lebt, wächst und Dinge abstösst und sich so permanent verändert. Die Verbleibenden sind die Gewinner. Konkret wurden die Arbeitsplätze durch die Restrukturierung örtlich zusammengefasst, was für die Leute vorteilhaft war, weil die Zusammenarbeit und die Unterstützung verbessert ist. Die Leute der ANV haben hingegen eher das Bild von Verkalkung, was die Vorstellung des Aufbaus einer Organisation betrifft. (→ Stabilität vs. Veränderung)
- Inwieweit ist Arbeiten ohne Risiken einzugehen innovationshinderlich oder – förderlich? Die konkrete Strategie, ist arbeiten und keine Risiken eingehen. Es gibt für die C momentan keine Toleranz, eine Grenze zu finden, indem man sie überschreitet. Wer das tut, fliegt raus, selbst wenn er es im guten Willen tut. (→ Konstellation vs. Weiterentwicklung)



CCI – Constructive Controversy for Innovation

### Kontroverse 4 – Welche Entlohnungssysteme?

- Welche Personalführungssysteme passen aufs Schweizer System? Eine aktuelle Eskalation hat damit zu tun, dass man versucht, systemfremde Entlohnungs- und Bewertungssysteme auf das Schweizer System zu etablieren. In der Krise hat man wesentliche Kernfunktionen wie IT und HR in den angelsächsischen Bereich gezogen, obwohl eine Mehrheit der Mitarbeitenden in der Schweiz sitzt. Die Führungsinstrumente entsprechen dem Amerikanischen System mit Misstrauen und starrer Hierarchie, wenig Loyalität und hohen Absentismusraten. Wenn sie auf die Schweiz appliziert werden, wo die Loyalität hoch ist, entsteht ein Mismatch. (→ Top down vs. Partizipation)



## Prozessinterview C

Firma: C ANV

Datum: 22.11.11

Anwesend: W, X:, Philipp Schmid (ps)

### 1. Interviewkontext

Das Interview fand am Morgen vor einem der ordentlichen zweiwöchentlichen Meetings der Arbeitnehmervertretung (ANV) der C statt. Die ANV hatte den Wunsch geäußert, als Erstes einen CCI-Workshop innerhalb der ANV durchzuführen. Für später überlegten sie, einen CCI-Workshop zwischen der ANV und dem HR Business Partner anzusetzen. Sie hatten bereits einige Themen überlegt, die sie als geeignet erachteten. Es ging also darum zu prüfen, ob diese Themen den Voraussetzungen für CCI entsprechen. Auch war das Meeting eine Gelegenheit, gegenseitige Erwartungen zu diskutieren und Unklarheiten zu klären. Zu diesem Zeitpunkt war noch nicht ganz klar, ob die Trainer ihrerseits ein Vorbereitungsinterview führen würden.

Das Interview wurde gleichzeitig für die Validierung der vom HR vorgenommenen Typisierung genutzt.

### 2. Transkript

Index	Seg - Nr.		Bemerkung
Start	01	<p>X: Ich habe noch mit Sarah schnell am Telefon geredet. Eigentlich ursprünglich haben wir gesagt, dass wir die Methode können anwenden zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (ANV), oder. Jetzt aus meiner Sicht, aber W, du musst mir sagen, oder, aus meiner Sicht gibt es jetzt gerade keine Themen, wo wir das anwenden können. Ich muss sagen, wenn ich Sarah recht verstehe, ist es das Ziel, dass man es noch dieses Jahr macht oder spätestens Anfang nächstes Jahr, oder?</p> <p>ps: Ja. Wenn wir es jetzt machen würden, hätten wir bereits etwas gemacht. Über die Weihnachtszeit läuft dann nicht viel, deshalb wäre es gut, wenn wir jetzt etwas machen könnten.</p> <p>X: Also seitens Arbeitgeber und Arbeitnehmer haben wir so Themen, wo wir jetzt schon zu spät sind, da schon angelaufen, oder dann Themen aus meiner Sicht, die erst nächstes Jahr kämen, und es wäre auch schwierig, diese Leute so kurzfristig zu mobilisieren.</p> <p>Die ANV selber, gell W, du sagst immer, wenn... die ANV selber hat so Gefässe, die wir ja fest definiert haben, die wir fest füllen können, wie wir denken, dass es brennt oder etwas nützlich ist und etwas bringt. Also folgedessen ist es rein organisatorisch von der ANV ein bisschen einfacher. Ähm, was wir jetzt so diskutiert haben, ist intern, also ich habe gedacht, dass es sieht so aus, dass wir intern etwas machen würden.</p> <p>ps: Das heisst: die ANV.</p> <p>X: Ja.</p>	CCI zwischen ANV und HR oder innerhalb ANV
01:41	02	<p>X: Die ANV hat in sich selber manchmal sehr kontroverse Themen. Jetzt nur um dir ein Beispiel zu geben, ähm ein bisschen plakativ vielleicht: Die einen sagen, wir wollen bei der Bank fordern, dass sie ÖV unterstützt, und die anderen sagen, wir müssen fordern, dass sie jeden Mitarbeiter einen Gratisparkplatz gibt. Das ist intern auch eine Kontroverse. Du musst ja intern eine gemeinsame Haltung finden, ähm und etwas, was du gemeinsam vertrittst. Das ist ja manchmal auch so. Also rein so von dem her gibt es bei uns, denke ich, sind wir nicht ein Herz und eine Seele, das dürfen wir auch nicht, müssen wir auch nicht sein, also wir müssen manchmal auch so einen Findungs- oder Diskussionsprozess durchmachen.</p> <p>W: Also ich finde einen guten Vorschlag, was du da angesprochen hast, das ist gut. Auf</p>	Situation in ANV

	<p>der anderen Seite möchte ich natürlich, jetzt sage ich mal hier, HR nicht einfach aussen vorlassen. Äh, wir müssen mal so sagen, auf der einen Seite ist, äh, gut ich meine, Elli Planta hat das seinerzeit ganz genau mit dem Fokus eigentlich, äh gestartet. Alles andere hat sich dann rundherum entwickelt. Ähm und wenn unsere Themen dann zusammen mit HR oft sehr vertraulich sind, äh, das schleckt keine Geiss weg und ich... weisst du, und am Ende des Tages geht dann jeder hin und sagt, wisst ihr was, vertraulich, gell!</p> <p>ps: Also als Schutz eigentlich, dass man gar nichts machen muss?</p> <p>W: Genau. Und ich denke, dann müssen wir dann schon ein Stück weit sagen, ja hey, liebe HR-Guys, ihr habt euch auch dazu verpflichtet.</p> <p>ps: Also ich denke auch, und für uns ist es ein Ziel, dass wir auch bei HR und ANV zusammen etwas machen, das schon. Aber wir haben gerade kürzlich mit Global Payments diskutiert: Es ist zum Anfangen nicht so schlecht, wenn man einen einigermaßen, einen machbaren einfachen Fall nimmt, der vielleicht intern bei euch schon ein Thema ist. Damit ihr die Sicherheit bekommt, und dass man dann später mit den anderen zusammen etwas machen könnte.</p> <p>X: Also das ist 90 Minuten, so ein Workshop, man redet von 90 Minuten.</p> <p>ps: Ja.</p> <p>W: Ja eben, und es ist dort mehr ein Workshop, was du sagst, und weniger dann schon, äh wirklich eine Verhandlung in dem Sinn, ich sage jetzt einmal Lohnverhandlung oder...</p> <p>ps: Ich glaube, die ganz heissen Eisen jetzt als erstes anzugehen, ist wahrscheinlich gewagt, auch für euch gewagt.</p> <p>W: Ja ja.</p> <p>ps: Weil da müssen wirklich dann auch Resultate herauskommen, und wenn man es zuerst mal übt in einem einigermaßen Kontext, denke ich, ist das wahrscheinlich einfacher zu machen.</p> <p>bd: Ja.</p> <p>X: Oder, was mir so in den Sinn kommt, ist, dass wir ja immer wieder diskutieren, aber das ist nicht brennend, überhaupt nicht brennend, pro und kontra, wie die ANV ausgestellt sein könnte – irgendwann einmal.</p> <p>W: Ich sage dir nachher etwas. Dort machen wir eine Box auf...</p> <p>X: Also lieber nicht? Ok gut, nein, verstehe ich, verstehe ich, ja.</p> <p>W: Ich würde dann lieber so Haltungsthemen, ich würde dann lieber so Sachen...</p> <p>X: ...eben wie ÖV und so sonst irgendetwas.</p> <p>W: Ja genau so Sachen, wo man einfach mal eine klare Haltung haben will.</p> <p>X: Also wie sieht es aus, wenn man sagt, von Haltungen redet, dass man sagt, ähm... Was bei uns immer wieder ein Thema ist, ist auch: Sollen wir jetzt die Haltung fahren, egal in welchen Themen, jetzt erst recht, oder? Es ist jetzt mal, wenn es der Wirtschaft schlechter geht oder Finanzkrise und die Banken sind im Überschuss, dann ist ein Aspekt immer, dass man dann sagt, schau, jetzt müssen wir nicht noch als ANV dreinschiessen sondern jetzt müssen wir schön nett sein, kooperativ, denn wir wollen ja nicht, dass die Firma noch mehr leidet und vielleicht noch mehr Geld ausgibt, sondern wir tun da unterstützend. Und die anderen Stimmen, die sagen, wir sind... Nein, jetzt erst recht, oder, jetzt hat sich die Bank so viel geleistet auf Kosten auch der Mitarbeiter, jetzt tun wir, also übertrieben gesagt, dort wo die einen sagen, wir fordern bei der Lohnverhandlung null und die anderen sagen, nein 20%, jetzt erst recht...</p> <p>ps: Also offensiv vs. defensiv?</p> <p>W: Ja.</p> <p>X: Und egal in welchen Themen, bei allem, oder. Die einen sagen dann bei dem Thema, jetzt müssen wir Vollgas geben, und die anderen sagen, nein, jetzt müssen wir lieb, also</p>	
--	---	--

		<p>weisst du, nett sein, Wiederaufbau und so. Das ist auch, ist mir da so in den Sinn gekommen, ist auch so ein bisschen ein Thema bei uns, oder.</p> <p>W: Mhm.</p> <p>ps: Ich denke, das wäre durchaus ein Thema.</p>	
06:00	03	<p>ps: Ich kann euch vielleicht als erstes gerade unsere Kriterien sagen.</p> <p>W: Mhm.</p> <p>ps: Das war, glaube ich, von dir her noch so eine Frage. Was muss denn so ein Fall haben.</p> <p>X: Mhm.</p> <p>ps: Also wir haben uns auf folgende Kriterien geeinigt: Einerseits muss es eine Entscheidungssituation sein, denn das Ziel des Projekts ist, dass man Entscheidungen, die häufig unter Zufall oder Mangel an Informationen stattfinden, auf eine möglichst breit abgestützte Basis bringen kann. D.h. breit abgestützt unter den Akteuren, die am Tisch sitzen. Denn diese haben meistens unterschiedliche Hintergründe und unterschiedliche Informationsstände. Und wichtig ist bei der CC, dass man diese Informationsstände aufbrechen kann und kann öffentlich machen. Das ist mal so ein Punkt.</p> <p>X: Also Entschuldigung, habe ich recht verstanden, dass jeder, der am Tisch sitzt, über denselben Informationsstand verfügt? Ist das richtig?</p> <p>W: Nein, es geht auch weiter.</p> <p>ps: Dass er seine Information überhaupt hineinbringt ins Gremium.</p> <p>X: Ah.</p> <p>W: Viele Leute haben einen Haufen Informationen, oder. Und in der Summer gibt dann das einen Haufen, breite Informationen.</p> <p>X: Ok.</p> <p>W: Wenn jeder nur sein... und alles für sich behält.</p> <p>ps: Häufig ist es ja so, dass man aus Schutz vor seiner Position oder sich selber das für sich behält und dann irgendwie hinten durch, vielleicht hidden agenda oder weiss ich was, oder, und das dann erst später einführt. Und wegen dem ist es das Ziel, eine Entscheidung so beschleunigen zu können, indem man wirklich eine breite Basis hat.</p> <p>Ich hätte noch Folien, aber ich glaube, wir machen das gar nicht auf, weil ihr habt ja schon sehr viel gehört. Also ich erzähle das einfach.</p> <p>W: Jaja.</p>	Kriterien für CCI
07:27	04	<p>ps: Dann das 2. Kriterium ist: Es muss ein Innovationsprozess sein. Ich denke, in eurem Fall ist das irgendwie Prozessinnovation.</p> <p>W: Mhm.</p> <p>ps: Dann wichtig, dass man gemeinsame Ziele von allen Beteiligten hat. Und die findet man ja eigentlich immer, wenn man weit hinaufgeht.</p> <p>X: Genau.</p> <p>ps: Am Schluss ist ja die ANV, die Gewerkschaft.</p> <p>X: Hm!</p> <p>W: Nein, nicht Gewerkschaft.</p> <p>ps: Sondern?</p> <p>W: ANV.</p> <p>X: Sozialpartner.</p> <p>ps: Sozialpartner.</p> <p>W: Uns bezahlt der Arbeitgeber.</p> <p>ps: Genau, das ist der Unterschied.</p> <p>Denn sollte man 2 Positionen, die sich gegenüber stehen, finden. Meistens gibt es ja mehr als 2 Positionen, d.h. wir müssen irgendwie schauen, dass man auf einen Nenner</p>	weitere Kriterien

		<p>kommt, ein A und ein B hat, die einander gegenüberstehen.</p> <p>W: Also das heisst, nur 2 Positionen?</p> <p>ps: Wir haben gesagt: Im ersten Fall nur 2 Positionen. Wenn es jetzt mehr als 2 Positionen gibt könnte man sagen, vielleicht ist Position B und C so nah, dass man die zusammenfassen kann.</p> <p>W: Ja, jaja.</p> <p>ps: Also: Wir machen's oder nein, wir machen's nicht.</p> <p>W: Exakt, genau so, Schwarz-Weiss.</p> <p>ps: Genau.</p> <p>Äh, unterschiedliches Wissen der Beteiligten, habe ich schon erwähnt.</p> <p>Und ideal wäre natürlich, wenn die Wahrscheinlichkeit bestünden, dass man Verbesserungsvorschläge tatsächlich auch ausarbeiten kann durch CC. Also dass am Schluss eine Wahrscheinlichkeit besteht, dass das etwas nützt.</p> <p>Und was wir jetzt gemerkt haben, auch in den anderen Unternehmen, wenn man sich Gedanken macht, findet man eigentlich immer eine Entscheidungssituation, auch Innovationsprozesse irgendwo. Man findet 2 Positionen, die sich gegenüberstehen, und man findet eigentlich auch die gemeinsamen Ziele. Also es geht jetzt wirklich eigentlich darum, von euch her zu schauen, was...</p> <p>X: Gemeinsame Ziele findet man ja, wie du sagst, wenn man genug weit hinunter geht, dann findet man die eigentlich immer, ja.</p> <p>Mhm. Haben wir noch das Thema Konsultationsverfahren intern, ein Thema, das wir noch diskutieren können, unterschiedlich Meinungen oder Haltungen? Nicht, gell.</p> <p>W: Nein.</p>	
10:07	05	<p>W: Ich denke, dass das eine Thema ist sicher. Ich denke, das müssen wir jetzt einfach ein Stück notieren, und wir kommen dann schon auf ein gutes Thema.</p> <p>ps: Also vielleicht auch noch: Sarah ist ja eigentlich die Ansprechperson und ich denke, ihr werdet ja auch noch weiter auf dem Kanal das verhandeln.</p> <p>Aber darf ich mal voraus fragen, habt ihr schon ein Datum, wo ihr seht, da könnt ihr etwas machen. Trefft ihr euch regelmässig...</p> <p>W: Ja.</p> <p>ps: ...oder müsste man das einberufen, oder...?</p> <p>W: Nein, also, es gibt entweder den 22.12., sorry, ist etwas late, aber. Das wäre ein Mitwirkungsmeeting.</p> <p>ps: Donnerstag.</p> <p>W: Also Do ist es immer. Oder es wäre am 8.12. Ich denke am 8. könnten wir auch schauen. Ich denke 1,5 h können wir uns schon aus der Rippe schwitzen, oder?</p> <p>X: Ja, ich denke auch.</p> <p>W: Es ist einfach, oder der 8. ist jetzt, ähm, oder machen wir es so, es käme dann zu einem sauberen Ende. Also wenn es dir ginge oder Sarah. Sie ist dann dabei, oder?</p> <p>ps: Sarah ist dabei, ja. Und äh...</p> <p>X: Jutta müsste man eben abholen.</p> <p>ps: Jutta wäre natürlich auch noch.</p> <p>X: Das ist wichtig, oder.</p> <p>W: Schauen wir es mal an miteinander. Dort geht es ihr nicht zu spät, weil nachher ist ja das Christmas-Lunch und...</p> <p>ps: Ah, das ist ja alles auch noch.</p> <p>X: Ja.</p> <p>ps: Wie lange seid ihr dort beisammen, das Meeting dort am 8., wie lange ginge das?</p> <p>W: Das ist immer ganztägig.</p>	Terminklä- rung

		<p>X: Wir fangen immer um 08.30 an.</p> <p>ps: Also eben, dass man sagen kann, irgendwo findet man 1,5 h.</p> <p>W: Jajajaja.</p> <p>X: Ich denke schon, ja. Halb neun bis eben vier, fünf ist das jeweils, wo man dann – eben wir haben immer so verschiedene Topics – und wo wir dann je nachdem die Bausteine so tun, die Agenda so richten, dass es gerade...</p> <p>Kontaktperson, aber das ist auch zu wenig kontrovers... Es müsste wirklich um eine Haltung gehen.</p> <p>W: Genau. Ja und so wie du sagst: gar nicht zu komplex soll es gar nicht sein.</p> <p>X: Das ist, wenn du das anschaust, ist das für mich auch. Das ist für mich mega einfach, oder.</p> <p>ps: (Erläutert Fall von Global Payments) Das ist ein kleiner, ganz klarer Fall mit den tagfertigen Zahlungsaufträgen, war das, glaube ich.</p> <p>X: Ja genau. Also geht es darum, tagfertig ist ein Auslaufmodell, und die anderen sagen, tagfertig ist und richtig, oder?</p> <p>ps: Genau.</p> <p>X: Sempel!</p> <p>W: Das ist wahnsinnig. Das ist mal das, ist mal, sag ich jetzt, der Olymp gewesen, wenn du das erreicht hast, Tagfertigkeit, weisst du, in der Verarbeitung. Und heute sagt man, ach weisst du was... Interessant.</p> <p>X: Du das ist drei Standorte vs. einen Standort, ist auch einfach – also die Fragestellung ist einfach. Dahinter ist natürlich viel.</p> <p>ps: Das ist Sprengstoff dahinter. Was man auch noch sagen muss, jetzt gerade hier beim Fall 1 vs. 3 Standorte, dort ist es ja so, dass sie das selber nicht entscheiden können.</p>	
13:31	06	<p>ps: Und wichtig wäre uns, dass ihr das selber entscheiden könntet.</p> <p>X: Ja, dass wir auch aus dem etwas könnten.</p> <p>ps: Dass ihr sagen könnt, ok, wir setzen das um.</p> <p>X: Ja, gut. Das ist nur beschränkt. Und vor allen Dingen...</p> <p>W: Wobei Haltung ist gut.</p> <p>X: Eben Haltung ist gut.</p> <p>ps: Also wahrscheinlich geht es bei euch um die gemeinsame Entscheidungsfindung für Themen, die ihr nachher mit dem Business Partner machen müsst.</p> <p>W: Ein typisches Beispiel ist Einsetzen für ÖV oder Einsetzten für Individualverkehr. Also sollen wir schauen, dass Individualverkehr besser bezahlt wird. Dort haben wir eine Gruppe, die immer sagt, also die Spesen. Wir müssen eine bessere Spesenregelung haben und die Leute sollen mehr individuell reisen können. Und andere sagen, man muss mehr auf den ÖV setzen und mehr ÖV-Angebote machen und man soll das aber dann zu Lasten des Individualverkehrs machen. Das wäre so ein typisches Beispiel, das wirklich Schwarz-Weiss wäre.</p> <p>X: Sonst können wir ein bisschen brainstormen.</p> <p>W: Jaja. Ich denke Direktionscave (?) vs. Non-Direktionscave, das wär vielleicht zum Brainstormen, wo wir sagen Haltung für die Zukunft. Wobei da sind wir – ich weiss gar nicht, ob wir da kontrovers sind? Jaa, wir sind schon ein bisschen kontrovers, denke ich auf jeden Fall.</p> <p>13. sind wir nicht kontrovers.</p>	Themen
15:05	07	<p>W: Mhm. Das müssen wir ja nicht jetzt festlegen, Stand heute, oder?</p> <p>X: Ich denke, es wäre gut, wenn wir es hätten, oder?</p> <p>ps: Also ich würde auch sagen. Es wäre natürlich gut, wenn ihr etwas fändet, weil andernwegs, wenn es wieder verschoben wird.</p>	Methode CCI



		<p>W: Also du musst es nicht jetzt sein, du kannst noch weiter reden.</p> <p>ps: Aber es muss nicht jetzt zwingend sein, aber wenn ihr jetzt gerne sagt, wir wollen das kurz zusammen überlegen, dann können wir gerade laut mitdenken, und ich kann dann gerade jeweils etwas sagen.</p> <p>Was auch noch zu erwähnen ist, dass die Positionen zufällig zu A und B zugeteilt werden, dass man am Anfang vermeiden soll, dass alle, die für A sind, auf die Seite A sitzen, und alle, die für B sind, auf Seite B sitzen.</p> <p>X: Also es muss dann plötzlich jemand etwas vertreten, was er – das ist eben auch ein Teil der Methode, oder.</p> <p>ps: Das tut weh.</p> <p>X: Ja. Du musst dann vehement etwas vertreten, also verteidigen, was du gar nicht...</p> <p>ps: Also du kennst du Methode, oder?</p> <p>W: Ja.</p> <p>ps: Wir haben jetzt gemerkt, dass man es relativ eng machen kann mit 5-min-Schritten, wo jedes Team nur 5 Minuten Zeit hat, seine Position zu nennen, und das andere Team 5 min. Und das reicht bereits.</p> <p>W: Jaja, unbedingt, das haben wir auch herausgefunden. Je kürzer desto besser.</p> <p>ps: Kurz, prägnant. Wichtig, dass die anderen nachfragen, damit wirklich das Verstehen auf beiden Seiten gewährleistet ist. Und dann halt zu wechseln. Und dann gibt es halt solche, die am Anfang die falsche Position haben, und die, die erst im 2. Schritt die Gegenposition vertreten müssen. Und die Synthese entsteht eigentlich von selbst, denn man merkt ja dann jeweils bei jeder Position, was einem als schlagendes Argument bleibt.</p>	
16:37	08	<p>W: Ein... ähm, ist es wichtig, dass wir uns eher für ältere Mitarbeiter einsetzen oder eher nicht. Ich sage jetzt mal...</p> <p>X: Oder ist das Dienstalter wichtiger als Lebensjahre...</p> <p>W: Ja, aber, eben wo wir heute ja die Frage haben, ist, ist es gerechtfertigt, dass man jemand in Frühpensionierung schickt oder wäre es nicht... vs. es wäre besser, wenn man jemand Junges würde schicken, weil der hat ja alle Chancen am Markt, oder.</p> <p>X: Aha, meinst du, wenn es darum geht, wenn man eine Stelle abbaut, tut man die Jungen abbauen oder jemand, der – genau.</p> <p>W: Genau. Und die ANV, also mindestens ich habe heute eine Haltung, und die auf der Fahne trägt.</p> <p>ps: Das ist nicht bei allen der Fall?</p> <p>X: Nein. Das ist noch ein guter Punkt, ja.</p>	weitere Themen
17:46	09	<p>ps: Darf ich fragen, wie viele Leute kommen da zusammen?</p> <p>W: 9., mit X: 10.</p> <p>X: Also einer ist in den Ferien, dann wären wir vielleicht 9.</p> <p>W: Und einer kommt vielleicht sonst nicht, dann sind wir vielleicht 8. Einfach die Größenordnung, so.</p> <p>X: Wir sind meistens ziemlich komplett.</p> <p>ps: Also kann man sagen, 4 und 4, also jeweils 2 gegen 2 zum Beispiel. Oder wenn es weniger sind, halt nur eine Kontroverse.</p> <p>W: Aha, du meinst, 2 Zweiergruppen?</p> <p>ps: Ja, dann hätte man eigentlich zwei verschiedene Themen, die man behandeln kann, so wie sie (Global Payments). Sie hatten 8 Personen.</p> <p>W: Ahaaa.</p> <p>ps: Das könnte man machen. Oder man kann sagen, man macht 4 und 4, wobei wenn es dann zu viel sind, ist es dann auch schwierig zum Durchführen.</p>	Rahmenbedingungen

		<p>W: Mhm.</p> <p>ps: Wir haben jetzt gemerkt, zu zweit geht es eigentlich gut. Also wenn wir beiden zusammen wären, könntest du zuerst die Position vertreten und ich wäre dann hintendran und könnte auch noch die Argumente liefern, die du vielleicht noch nicht gesagt hast, und die Gegenposition hätte dann auch 2 Personen. Also das ist dann zu überlegen, wenn man genau weiss, wie viele Leute hier sind.</p> <p>W: Ich würde sagen, wir machen mit 8, und füllen sicher auf, falls irgendjemand fehlt sonst.</p> <p>X: Corinne kann mitmachen.</p> <p>W: Genau.</p> <p>X: Dann muss sie mal mitmachen, das ist gut. Kannst nicht neutral sein.</p> <p>ps: Und was natürlich auch ist: Manchmal hat man das Gefühl, vordergründig sei alles klar.</p> <p>X: Ja, stimmt.</p> <p>ps: Und genau da sollte diese Methode ansetzen können, um zu zeigen, aha, die Positionen sind ganz anders, als man gedacht hat. Also man gibt es eben auch nicht preis.</p>	
<p>19:25</p>	<p>10</p>	<p>X: Also alles um die ANV Strukturen ist doof, das stimmt, passt nicht. W: (Zeigt auf ? )</p> <p>X: Ja, dort haben wir ein paar Sachen, die wir machen könnten.</p> <p>Ähm, haben wir Haltungsfragen beim Core Cycle?</p> <p>X: Also mir ist dort gerade in den Sinn gekommen: Sollen Delegierte beurteilt werden ja oder nein?</p> <p>X: Das wäre auch noch etwas, ja.</p> <p>W: (Zeigt auf ? )</p> <p>X: Das ist sicher die Kontroverse.</p> <p>W: Das ist die Kontroverse, ist natürlich anders, ist natürlich ähnlich so wie da, ich meine, irgendeinmal...</p> <p>X: Ist die Frage nur...</p> <p>W: Weisst du, was machen wir, wenn...</p> <p>X: Ja genau, weisst du, wir haben, nur kurz um dir zu sagen: Wir haben gesagt, wir tun... jeder Mitarbeiter in der Bank wird ja bewertet, ist ja kalr in der Bank, oder Mitarbeitergespräch...</p> <p>W: Also Ziel – es geht ja um die Zielsetzung, und diese Ziele werden dann beurteilt. Aber das ist wichtig, dass man Ziele hat.</p> <p>X: Also anfangs Jahr gibt es ein Ziel, und die ANV hat von sich aus gesagt, also sprich W war das ein Anliegen und mir auch, dass man sagt, v.a. weil gewisse Leute 50% arbeiten für die ANV. Die sind bis anhin nur für die anderen 50% -Job haben die Ziele bekommen. Und jetzt macht W jedem 50%-igen, er sagt, schau, du hast diese ANV-Ziele bekommen, und jetzt reden wir darüber, hast du diese erreicht oder nicht. Und das ist natürlich sehr kontrovers, weil viele Leute sagen, und das ist ihre Sichtweise ist: Wir sind gewählte AN Vertreter, und dann hat keiner das Recht, mich zu beurteilen, weil du bist genau auch gewählt, wie ich auch gewählt bin da an den Tisch, oder. Also, das ist nicht ausgesprochen, aber da spürt man ganz genau, die einen unterstützen das und sagen, klar, machen wir, wie wollen ja die Organisationseinheit weiterbringen, wir haben Ziele. Die anderen sagen, das ist, wir tippen anders. Wir sind gegen dieses System.</p> <p>ps: Also ist denn die Frage auch, wer beurteilt.</p> <p>X: Nein, mehr dass man beurteilt.</p> <p>W: Nein, überhaupt.</p> <p>X: Das ist auch noch gut.</p> <p>ps: Das ist ein spannendes Thema.</p>	<p>Kontext ANV</p>

21:29	11	<p>ps: Darf ich da noch als Kontextinformation fragen: Wenn ihr sagt, das sind 10 Personen, was haben die für Pensen?</p> <p>X: 50%</p> <p>ps: Du hast jetzt 50%?</p> <p>X: Nein nein. Eben, es gibt drei Ausnahmen: Von den 10 Leuten sind 9 gewählte Delegierte, die im Ausschuss sind.</p> <p>W: (Nimmt den Prospekt hervor)</p> <p>ps: Aha, danke.</p> <p>X: Und das sind die grün hinterlegten, das ist der Ausschuss, das ist die Führungscrew der ANV. Und alle ausser die (?) haben 50%-Mandate. Und W und der Vize, die haben ein 100%-Mandat, die haben 50%, und ich schaffe, ich bin nicht gewählte ANV, die tue die ANV unterstützen in ihrem Tagesgeschäft, das sie haben. Ich bin nur beratende Stimme und habe kein Stimmrecht. Darum sind wir 10.</p> <p>W: Aber sie hat schon Stimme, das hörst du ja...</p> <p>ps: Und der graue Bereich?</p> <p>X: Das sind 20%.</p> <p>ps: Das sind die Delegierten?</p> <p>W: Genau.</p> <p>X: Aber wir würden uns dann treffen nur die Grünen, oder. Wir haben so Gefässe, wo wir uns alle 2 Wochen einen Tag lang treffen zum uns Austauschen</p> <p>ps: Plus alle die Vor- und Nachbereitungsarbeiten für diese Treffen.</p> <p>X: Ja.</p> <p>ps: Schafft ihr das in den 50%?</p> <p>W: Ich habe 100%.</p>	Pensen der ANV-Mitglieder
23:35	12	<p>X: Aber stimmt, jetzt hast du 2 Sachen gebracht.</p> <p>W: Wir haben 3 Themen.</p> <p>X: Aber 2 gute Sachen, finde ich. Du hast gesagt ÖV, ältere Mitarbeiter und Delegierte beurteilen. Du hast recht, wir haben 3 gute Themen. Also wir haben, ein Thema ist ÖV vs. Individualverkehr, nächster Punkt ist, wollen wir ältere Mitarbeiter schützen oder jüngere, wenn es um Stellenabbau geht. Und der letzte Punkt ist, sollen wir eine Leistungsbeurteilung machen innerhalb von der ANV.</p> <p>ps: Bei denen mit 50%?</p> <p>W: Es sind schon alle, aber ich denke, es geht natürlich um eine allgemeine Haltung, oder. Also ich beurteile diese Gspänli, und sie beurteilen je ihren Fachbereich, oder.</p> <p>X: Und die Kontroverse ist schon eher im grünen Bereich, also ein Bsp. W sitzt dann mit der Susannen zusammen und sagt, das war gut, das schlecht, blabla. Wie gesagt, die sich alle gewählt worden wie Politiker. Und dann, wenn du auf die Politik adaptierst, hat denn der einzelne Politiker das Recht, die anderen zu beurteilen.</p> <p>W: Gut, die machen das öffentlich und wir tun es intern. Bei uns ist es dann formell und mit dem Ziel, gemeinsam vorwärts zu kommen.</p> <p>X: Was wir auch gemacht haben, dass die Grünen ihre Chefs beurteilen konnten. Die konnten zusammensitzen und sagen, wie beurteilen wir unseren Präsident und wie unsere Vize. Das andere lief individual mit Bila und hier sind sie zusammengesessen. Aber wie gesagt, das ist zwar gut abgelaufen, ist aber sehr kontrovers.</p>	Themen
26:28	13	<p>ps: Das würde heissen, wir nehmen doch die 3 Themen gerade. Oder es stellt sich die Frage, ob ihr euch auf 2 Themen reduzieren wollt am 8.12. zum Beispiel oder ob ihr sagt, wir nehmen nur ein Thema, oder 3.</p> <p>X: Wie ist für dich die Priorisierung.</p> <p>W: Wenn es dir recht ist, würde ich die Priorisierung nach der Ausarbeitung der Frage-</p>	Welche Themen

		<p>stellung machen. Vielleicht können wir, wenn wir das Szenario genau aufschreiben, wenn wir das auf Papier vor uns haben, vielleicht sehen wir das dann noch ein Stück weit klarer. Jetzt ist das einfach so: Darüber könnten wir reden. Und dann können wir immer noch sagen, wir nehmen 2, wir nehmen nur eines. Ich denke 3 ist over kill.</p> <p>ps: Ich denke auch.</p> <p>W: Ich denke, wie du sagst, es geht in erster Linie auch, um die Methode kennen zu lernen, um die Methode anzuwenden.</p> <p>ps: Aber ich würde schon sagen, es soll für euch nicht ein Training sein.</p> <p>W: Nein nein, ist mir klar, du sagst, es muss etwas sein, wo eine Entscheidung... Das ist schon.</p> <p>ps: Also nicht, dass man den Leuten sagt, man wolle da mal ein bisschen etwas ausprobieren. Sondern wir haben da eine neue Methode, und wir wollen aber das Thema diskutieren, so.</p> <p>X: Jaja.</p> <p>ps: Aber für die Leute sollte das Thema im Vordergrund stehen.</p> <p>X: Wir wollen eine Haltung ausarbeiten – jetzt gibt’s es einfach eine Methode, die ihr noch nie gehabt habt.</p> <p>ps: Ganz genau.</p>	
27:57	14	<p>W: Was haben wir noch aus dem Offside, was haben wir dort noch an Meldungen gehabt?</p> <p>X: War nicht die Hauptmeldung, wo da dieser Betrugsfall war. Als es dann hiess, du sollst mehr und schneller informieren.</p> <p>W: Ja, aber hat es sonst noch etwas gehabt.</p> <p>X: Jetzt haben wir... Ah, was auch noch ein Thema ist, ist Demokratie oder keine. Das ist auch immer so die Frage, oder. Also tut man eine Haltung demokratisch...</p> <p>W: Nein, das möchte ich gar nicht diskutieren.</p> <p>X: Gut, du hast mich gefragt, was dort gekommen ist. Das wurde diskutiert.</p> <p>W: Weisst du, wir müssen auch auf eines auspassen, weisst du, es gibt so etwas wie ein Mitspracherecht. Sie sind ja da, um die Mitarbeiter zu vertreten, und darum müssen sie auch ein Mitspracherecht haben, drum muss im Grunde genommen jede Stimme zählen. Jeder soll etwas zu sagen haben. Was wichtig ist, ich kann das nur zulassen zum Thema, wenn es darum geht, die Mitarbeiter zu vertreten. An der Führung und an der Ausführung, dort kann ich nicht die Demokratie zulassen, sonst machen wir uns tot. Und darum müssen wir vielleicht auch dort schauen, was haben wir dort? So interessant und so spannend das Thema mit der Beureilung wäre, so müssen wir eigentlich sagen, das dürfen wir gar nicht machen.</p> <p>X: Sonst kommt es zu dem, was du sagst, dass dann ein Outcome ist, dass die Mehrheit sagt, wir wollen es nicht machen, aber wir wollen es und machen’s.</p> <p>ps: Wenn ihr natürlich entscheidungsbefugt seid, könnt ihr sagen, wir machen das, oder?</p> <p>W: Ja, weisst du, es ist eben auch ein anderes. Ich möchte dort durch auch eine klare Linie haben. Es gibt immer wieder Themen, wo sie das Gefühl haben, da wollen wir jetzt mitreden, oder.</p> <p>ps: Das sind immer diese Leute hier (?)?</p> <p>W: Nein, meistens im Ausschuss. Da ist dann eher bei der Delegiertenversammlung, dort sind es dann eher grosse Themen. Aber es geht also ein Stück weit ums Tagesgeschäft und dann ist einfach so, ja, aufs Mal so irgendetwas, was wir für die als Führungsinstrument brauchen. Wo wir sagen, das ist die Linie, wie die einfach gehen muss.</p> <p>X: Also zum Beispiel wir machen ein Quartalsreporting, einmal pro Quartal muss jeder</p>	weitere Themen

		<p>von diesen vier Nasen da aufschreiben, was sie in dem Quartal gemacht haben. Und das Führungsinstrument, welches W und ich brauchen für den Jahresbericht, den wir erstellen, und generell ein bisschen wissen, was so läuft usw. unser Führungsinstrument. Und jetzt, ein paar finden das doof, sagen, was muss ich da hinsitzen und sagen, was ich gemacht habe. Und das sind Sachen, die wir nicht infrage stellen wollen. Das ist einfach: W ist der Chef.</p> <p>ps: Und du willst das so.</p> <p>X: Ja. Das ist nicht Demokratie über alles, aber gewisse Leute, das ist die Abgrenzung, sagen dann, ja, jetzt müssen wir darüber abstimmen, ob es einen Quartalsbericht gibt oder nicht. Und dann sagt W nein, das machen wir einfach. Ok, und dann ist es aber ein bisschen ein Abwägen. Bei gewissen Dingen machen wir es einfach, bei gewissen Sachen ist es schwieriger.</p> <p>ps: Aber könnte man denn auch sagen, gerade bei der Leistungsbeurteilung, dass dann, man kann sich ja immer fragen, was ist das Ziel von dem Workshop. Und dass du sagst, mein Ziel ist abzuholen, wie man anders vorgehen könnte, aber ich entscheide.</p> <p>W: Genau.</p> <p>ps: Aber es ist natürlich, so wie wir es angehen, schwierig, weil die Entscheidung dann bei einer Person liegt, also so Konsultation, mehr nicht. Ich würde jetzt sagen, lieber nicht.</p> <p>W: Das ist jetzt einfach lowest priority, auch wenn's interessant wäre zum die Leute ein bisschen abholen. So sagen, wo sie stehen sie und wer steht wo. Wobei das sehe ich denen nicht ansehe, weil sie teilweise messerscharf ihr Meinung vertreten, aber das ist egal.</p> <p>Weisst du, und es fehlt auch, denn es wird nicht umgesetzt, sonst könnte man auch sagen, will man Zeiterfassung machen, weisst du, ich will wissen, wie viel Aufwand die Delegierten haben. Wir sind ein Stück weit das auch gegenüber der Linie schuldig. Diejenigen, die uns diese Ressourcen zur Verfügung stellen da. Dann muss das sauber ablaufen. Dann kann nicht einfach sein, weil man jetzt findet, wir sind eine Mehrheit und stimmen darüber ab und sagen, das gibt es nicht. Darum denke ich wirklich auch bei Sachen, wo man etwas entscheiden kann.</p> <p>ps: Also einfach dort, wo du sagst, wir machen einen Mehrheitsentscheid, oder?</p> <p>W: Ja. Und dort geht es darum, wo man die Mitarbeiterinteressen abholen kann. Ich meine theoretisch müsste man hingehen und die 17 000 Mitarbeiter, die wir vertreten, fragen, ob ÖV oder Individualverkehr.</p> <p>X: Das ist bei der Politik dasselbe, die entscheiden auch Sachen, wofür wir ihnen die Stimme gegeben haben.</p> <p>ps: Wir als Schweizer sind es natürlich gewohnt, dass wir die Basisdemokratie haben, wo jeder von unten sagen kann, was er will.</p> <p>X: Genau.</p>	
34:01	15	<p>ps: Das würde heissen, wahrscheinlich eher Thema 1 und 2, also ÖV/ Individual oder Ältere vs. Jüngere. Das ist gut. Jetzt die Frage: Wann arbeitet ihr das genau aus?</p> <p>X: Entschuldigung schnell, etwas, was mir noch in den Sinn kommt, was auch immer auffällt und auch immer gesagt ist, dass die Haltung manchmal da ist – nun komme ich auf die Dienstjahre zurück – dass nach gewissen Dienstjahren man die Mitarbeiter speziell schützen soll. Das ist schon ein Thema, das immer wieder kommt, oder? Und die Leute sagen, ich meine, die Person ist ja schon 20 Jahre dabei, egal wie alt diese Person ist, die ist schützenswert, oder nicht?</p> <p>Gut, es geht ein bisschen in das hinein, Jüngere vs. Ältere.</p> <p>W: Jaja. Ob jetzt eine 40-Jährige schützenswert ist, weil sie 20 Jahre bei der C ist? Dort</p>	Detailplanung

	<p>eigentlich wäre auch die Kontroverse.  X: Also Ältere vs. Jüngere wäre sicher einfacher.  W: Ja.  X: Ok.  ps: Eben, die Vorbereitung, wann findet die statt? Und das macht ihr zu Zweit?  X: Von was?  ps: Wenn ihr den Fall dann notiert. Und braucht ihr Begleitung von uns?  W: Nein.  X: Nein, machen wir und schicken wir dir oder Sarah, und dann kannst du es anschauen und sagen, mit dem kann ich nichts... Es sei denn, du sagst, es wäre wichtig. Du musst das sagen.  W: Ausser es gäbe gewisse Fallen, wo wir reintappen könnten. Also wenn ich das da (Global Payments) anschau: Es ist kurz beschrieben, um was es geht, es gibt die beiden Positionen, die wir uns halt auch überlegen, wie sie sein könnten. Und ja, wir können das schon schicken, dass Sarah das vorher kurz anschauen kann.  ps: Ich denke, das wäre schon wichtig.  X: Jaja, unbedingt.  ps: Könnt ihr abmachen, dass das am 8.12. stattfindet und dann melde ich das Sarah, damit sie die Leute besorgen kann?  W: Ja.  ps: Vor allem Jutta. Ich weiss nicht, würde das über dich laufen?  X: Ich würde wahrscheinlich, wenn wir uns hier einig sind, weil ich habe gestern mit Jutta telefoniert, und sie hat gesagt, das sei alles wunderbar, aber ihr Terminkalender sei voll zugepackt. Ich werde sie wahrscheinlich informieren, aber ich werde immer Sarah im Loop behalten.  ps: Also du nimmst die Initiative jetzt und gehst auf Sarah zu.  X: Ja.  W: Wenn aber beide Termine nicht gehen?  X: Wir haben eben 3: Jutta, Stefanie...  ps: Und Annemarie Iten, wobei die ist bei Global Payments eine Interne.  X: Genau, die wäre noch so back up. Stefanie ist momentan out of order. Aber nächste Woche werde ich unter den Trainerinnen einen Call organisieren.  W: Wie läuft denn so ein Workshop ab, was ist die Rolle von Jutta oder what ever? Wer präsentiert den Fall, wer moderiert durch den Workshop?  ps: Wir haben Tandems gemacht aus internen und externen Leuten, und Sarah ist Ansprechperson für die C, d.h. sie koordiniert eigentlich alles. Dort kann es sein, dass zwischen Sarah und C noch ein Assistent von und kommt.  W: Nein, ich meine jetzt am Tag.  ps: Am Tag wird es so sein, dass Interne plus ein Assistent den Workshop durchführen. Je nachdem, ob es einen Workshop gibt oder zwei. Also wenn ihr sagt, wir machen zweimal vier Personen, dann braucht es ja zwei Moderatorinnen, und diese würden wir stellen. Ihr müsst das nicht machen. Ihr müsst einfach die Begrüssung machen und unter Umständen teilnehmen, je nachdem, das ist dann auch immer die Frage: Darfst du teilnehmen, solltest du, das ist je nach Thema unterschiedlich anzuschauen.  W: Nein nein, sonst kommen wir nicht auf die... Ich kann teilnehmen, das ist kein Thema. Es ist eher die Frage, wer eröffnet, wer macht das Ganze, weil es ist immer wieder aus den Feedbacks der letzten Gespräche herausgekommen, sei es Mareike, sei es Roland, dann immer wieder die Frage, warum brauchen wir jemand Externes, das könnten wir auch selber.</p>	
--	--	--

	<p>X: Gut, sie sind informiert über CCI – oder sie haben es schon mal gehört.</p> <p>W: Jaja, sie haben einen Haufen schon mal gehört.</p> <p>X: Und dann kann man ja auch sagen, das alles ist im Rahmen von CCI. Und ich muss sagen, das Wenige, das ist dort am Expertenforum mitbekommen habe: Es ist auch noch witzig. Ich glaube nicht, dass die Leute sagen, jetzt müssen wir auch noch so ‚gshpür mi‘... Aber du hast schon recht.</p> <p>W: Ich denke, bei Roland war es auch kein ‚gshpür mi‘.</p> <p>X: Nein. Gut vielleicht wegen dem Abgehobenen. Aber das ist ja nicht abgehoben.</p> <p>W: Jaja. Damit hat es manchmal auch zu tun. Wenn es dann...</p> <p>X: ... zu wenig handfest ist.</p> <p>ps: Und es ist handfest. Was man sagen muss: Es ist ein Forschungsprojekt, ein angewandtes Forschungsprojekt. Und das Ziel wäre natürlich schon eine Verselbständigung bei euch. Damit du nahcher sagen kannst, wir machen den nächsten Fall mit CCI, und ihr das plant. Und ihr nehmt die Moderatorin Jutta oder ihr macht es selber. Aber wir sind natürlich noch nicht an dem Punkt. Im Moment brauchen wir noch die externen Leute und die Begleitforschung, die ich mache.</p> <p>W: Ich denke, am Ende des Tages müssten die Leute am Tisch wissen...</p> <p>X: ...wie geht diese Methode.</p> <p>W: ...wie geht man methodisch vor.</p> <p>W: Es wird ja nicht so sein, dass ich in 10 Jahren noch immer einen Moderator brauche.</p> <p>ps: Nein, das denke ich nicht.</p> <p>W: Es braucht einen Moderator am Tisch, aber es braucht keinen externen Moderator.</p> <p>ps: Genau. Aber deswegen denke ich, es wäre gut, wenn wir hier mit einem externen Moderator anfangen können und dann schauen, gibt es eine Möglichkeit, dass die Leute sagen, das war eine gute Sache, machen wir weiter. Ob dann diese selber jetzt die Moderatorenfunktion übernehmen können müssten, das sei dahingestellt. Wenn alle finden, das wollen wir, dann macht es. Aber es ist nicht zwingend so gedacht. Also die Leute müssen eigentlich im Voraus gar nicht sehr viel Hintergrundinformationen haben über die Methode.</p> <p>X: Gar keine.</p> <p>ps: Lieber eigentlich nicht.</p> <p>X: Ich hätte vielleicht so 3 Sätzen gesagt oder in der Einladung, eben das ist das Projekt CCI, das wir vor 1,5 Jahren mal gestartet haben, das ist ein Forschungsprojekt von der ETH. Wir haben immermal so Haltungsfragen, und jetzt abreiten wir 1,5 h eine Haltung auserbeiten mit dieser Methode, wo die ETH da ist zum Supporten.</p> <p>ps: Genau. Und die Methode ist eigentlich ein Unterstützungstool für euch, das natürlich eine gewisse Haltung bedingt. Die gemeinsamen Ziele. Die vergisst man manchmal, wenn man sich so gegenüberstzt.</p> <p>W: Oder, wenn du heute, so wie das aufgesetzt ist, mit einfachen Cases, mit Schwarz-Weiss-Meinungen, wo sie sich möglicherweise dann auf eine einigen – wo kommt dann die Innovation zum Zug?</p> <p>ps: In der Regel gibt es eine Integration von zwei Punkten, denn es wird nicht die eine oder die andere Lösung sein. Und das kann man als Innovation bezeichnen.</p> <p>W: Also Konsens gleich Innovation?</p> <p>ps: Nein, wir sind der Meinung... Also Konsens ist wichtig. Die Leute müssen alle sagen, wir können dahinter stehen. Und wir gehen davon aus, dass Entscheidungen, wie gesagt, unsystematisch passieren, und in Innovationen sind Entscheidungen genau die wichtigen Schritte, die du vorwärts kommst. Durch die Methode kann man eine Entscheidung herbeiführen. Das Ziel muss also sein, dass man am Schluss entscheidet. Man ist nicht</p>	
--	---	--

		<p>mehr bei A sondern weiter.</p> <p>X: Mhm.</p> <p>ps: Könnt ihr das bereits jetzt sagen für die einzelnen Fälle?</p> <p>X: Ja, das Ziel ist, eine gemeinsame Haltung zu formulieren. Dass man dann sagt, jetzt bei ÖV-Individualverkehr, dass man dann rausläuft und sagt, hey, wir als ANV haben zusammen eine Haltung, wo wir alle dahinter stehen, und diese Haltung ist A oder B.</p> <p>W: Das ist ja das, was du gesagt hast, das Ziel ist ja, dass am Schluss jeder hinter dem Konsens steht. Und für uns muss dann... Spannend wird es dann danach. Wenn man sich auf eine gemeinsame Haltung geeinigt hat, die deiner persönlichen Geisteshaltung widerspricht, und kannst du diese umsetzen. Ich glaube, dann werden wir gefordert.</p> <p>ps: Das wird dann auch für unsere Forschung wichtig sein. Wir werden dann ein Interview führen, etwa in 2 Monaten, wahrscheinlich werde ich das führen, und dort werden wir dann schauen, haben die Leute dann wirklich die Haltung, die sie da vertreten haben auch weitergetragen, als sie den Raum verliessen. Ode rhat man gemerkt, sie haben hier am Tische halbherzig genickt oder zu erkennen gegeben, dass sie einverstanden sind, und sind nachher hinausgegangen und haben das Gegenteil gemacht. Dort ist dann auch die Frage, wo ist die Grenze der Methode.</p>	
44:51	16	<p>W: Von dem her vielleicht auch eher etwas, was man auch kurzfristig umsetzen kann. Denn das mit der Leistungsbeurteilung das ist erst wieder in einem Jahr. Da können wir heute auf eine Haltung kommen und umsetzen wird es dann in einem Jahr wieder. Und die Frage, ob die Leute dann noch dahinter stehen, wird sich dann erst wieder in einem Jahr beantworten. Drum eher die Themen, die wir jetzt schon...</p> <p>ps: ...wo man sehr direkt die Wirkung sieht.</p> <p>W: Ja.</p> <p>X: Was machst du eigentlich... Wir haben so einen liebevollen Verweigerer bei uns, der immer mitmacht, auch mitdiskutiert. Aber wenn es dann heisst, so, Philipp, A oder B, dann sagt er, ich habe keine Meinung, ich enthalte mich. Und das ist so ein liebevoller Verweigerer, er macht zwar mit bei der Diskussion, aber sobald es darum geht, jetzt musst du es packen...</p> <p>ps: Ich denke, es ist wichtig, dass die Leute wissen, am Ende gibt es eine Entscheidung, wo alle hintendran stehen.</p> <p>W: Mhm.</p> <p>ps: Das muss explizit... und zwar von euch muss das gesagt werden.</p> <p>X: Ziel ist eine Haltung, die alle vertreten können.</p> <p>ps: Wir werden am Schluss ein Blitzlich machen, bei allen fragen, wie habt ihr es empfunden, wie war das für sie, können sie zu dem stehen. und dann muss man dort halt nachhaken bei dieser Person und fragen, ist das für dich auch ok?</p> <p>X: Wobei die ist wahrscheinlich gar nicht da, kommt mir gerade in den Sinn.</p> <p>ps: Und wir sind natürlich gespannt auf gerade solche Reaktionen. Wir wollen nicht einfach einen Fall, der einfach zu lösen ist, sondern wir wollen einen möglichst repräsentativen Fall, den ihr zu lösen habt. Wir sind nicht einfach an Spezialbehandlungen interessiert.</p> <p>X: Also ich finde, wir haben zwie einfache aber spannende Themen.</p>	Umgang mit Vermeidern
47:04	17	<p>ps: Jetzt was es noch zu sagen gibt, es gibt einen Vorabfragebogen, so kurz, und es gibt einen Postfragebogen, ähnlich lange. Den müsste man noch ausfüllen können. Es würde sich anbieten, den gerade am Tisch zu machen. Wie seht ihr das?</p> <p>W: Aha, die Teilnehmer hier?</p> <p>ps: Ja.</p> <p>W: Was meint ihr mit Team?</p>	Begeleitforschung



		<p>ps: Alle Teilnehmer.</p> <p>W: Aber in einer Salärverhandlung, dann redet ihr von Team, aber wir sprechen natürlich von zwie Positionen.</p> <p>ps: Und das wird die Schwiegikeit sein nachher mit dem HR-Partner. Deswegen denke ich, hier ist es einfacher, ihr habt ein Team mit einem gemeinsamen Ziel. Gut, ihr habt eigentlich mit den HR Business Partner auch ein gemeinsames Ziel. Und auf das möchte ich nun noch zu sprehcen kommen, wenn ihr noch Zeit habt.</p> <p>W: Bitte ja, denn das ist nämlich auch wichtig.</p> <p>FB wird angeschaut und Fragen diskutiert.</p> <p>Weiteres Vorgehen wird nochmals besprochen.</p>	
50:11	18	Schluss	

## Vorinterview C

Gesprächspartner: *X, Y*

Interviewführung: *Manuel Bläuenstein, Roland Graf*

01	<p>A – Zur Einführung – wechselseitige Vorstellung (10 min)</p> <p>„Bitte stellen Sie uns zuerst Ihre Abteilung (Ihr Projekt) vor. Welche sind Ihre Aufgaben Sie im Unternehmen, wo sind Sie angegliedert, welche Ressourcen, welche Herausforderungen haben Sie? Bitte schildern Sie kurz, was aus Ihrer Sicht wichtig ist.“</p> <p>„Ich stelle Ihnen nun das Projekt und die bisherigen Ergebnisse kurz vor“ (vorbereitete Präsentation verwenden, empfohlen in Papierform)</p> <p>Überblick über den Kern des Projektes</p> <p>B – Finden einer Kontroverse (15 – 20 min)</p> <p>„Es geht nun darum, eine Kontroverse zu finden, die Sie in einem Innovationsvorhaben erleben.“</p> <p><b>Variante A:</b> „In unseren bisherigen Analysen wurden kontroverse Themen herausgearbeitet. Diese lege ich Ihnen nun vor (Papier / Karteikarten).</p> <p>Bitte bewerten Sie diese Kontroversen bezüglich ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>... der Relevanz für Innovationsprozesse der Organisation</li> <li>... der Relevanz für die Abteilung / das Projekt</li> </ul> <p>Kontroverse in Rangreihe legen</p> <p>Bitte entscheiden Sie sich für eine der Kontroversen, welche für Ihre Abteilung von Bedeutung ist und die im Workshop bearbeitet werden soll. Kriterien zur Auswahl:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Es werden zwei unterschiedliche Positionen in der Abteilung / im Projekt vertreten</li> <li>Es gibt gemeinsame Ziele der Beteiligten</li> <li>Es gibt unterschiedliches Wissen bei den Beteiligten</li> <li>Es besteht eine hinreichende Wahrscheinlichkeit machbare Lösungen / Verbesserungsvorschläge auszuarbeiten</li> </ul>
02	<p>Zur ausgewählten Kontroverse werden folgende Fragen gestellt</p> <p>Ausgewählte Kontroverse</p> <p><b>Schützen von älteren oder jüngeren Mitarbeitenden</b></p> <p><i>Restrukturierungen finden immer statt. Die ANV wird häufig mit der Frage konfrontiert ob Abbaumassnahmen eher jüngere oder ältere Mitarbeitende treffen soll.</i></p> <p>Wie ist das Thema entstanden?</p> <p><i>Aktueller</i></p>

	<p><i>Brennender</i>  <i>X bringt seit ca. 1.5 Jahren unterschwellig dieses Thema ins Gremium</i>  <i>Es gibt nun auch neuerdings eine Arbeitsgruppe die sich diesem Thema angenommen hat</i>  <i>Viele Anfragen in dieser Sache gelangen an die ANV</i>  <i>Das Eisen schmieden solange es heiss ist</i>  <i>Es ist ein On-Going Thema</i></p>
03	<p>Wie lassen sich die unterschiedlichen Positionen formulieren? Von welchen Akteuren werden Sie vertreten?  <u>Position 1:</u>  <i>Die jüngeren Mitarbeitenden gilt es zu schützen.</i></p> <p><u>Position 2:</u>  <i>Man sollte sich für die älteren Mitarbeitenden einsetzen.</i></p>
04	<p>Welche Projektziele sind durch die Kontroverse gefährdet, welche Schritte sind durch sie erschwert?  <i>Nein</i></p>
05	<p>Welche Relevanz hätte eine Lösung dieser Kontroverse für die Effektivität und Effizienz Ihrer Abteilung?  <i>Könnte sein. Grund: Wenn einmal eine Haltung ausgearbeitet wurde muss nicht alle drei Monate wieder über das gleiche Thema diskutiert werden – Somit gibt es eine Effizienzsteigerung.</i>  <i>Entscheidungen werden mehrheitlich demokratisch getroffen. Davon will man weg kommen, da so getroffene Entscheide doch immer für ca. die Hälfte der Personen nicht befriedigend sind.</i></p>
06	<p>(falls passend) In welchen Phasen des Innovationsprozesses / Konfliktes verliefen die Diskussionen eher konvergent, in welchen eher divergent?  <i>Da es ein neues Thema ist und die gebildete Arbeitsgruppe erst am Anfang steht wurde gar noch nicht so gross darüber diskutiert und somit auch keine Konflikte geschürt.</i></p>
07	<p>Haben Sie eine Idee, wie diese Kontroverse anzugehen / zu lösen sein könnte?  <i>Es geht in erster Linie eine Haltung zu definieren bei der die Lösung evtl. ins Personalreglement, in Pensionskassenlösungen oder Sozialpläne einfließen. Wo diese Haltung überall hineinfliesst kann aber jetzt noch nicht gesagt werden.</i>  <i>Die richtige Lösung gibt es nicht. Jeder Fall muss einzeln beurteilt und entschieden werden, wie damit umgegangen wird obwohl eine gewisse Haltung vorherrschen würde.</i></p> <p>Variante B: Es liegen keine brauchbaren Hinweise auf Kontroversen vor. Es gilt, den Gesprächspartner zunächst zum Thema hinzuführen, und ihn dann um eine episodische Erzählung zu bitten.  <i>„Sie erleben sicher in ihren Projekten Unstimmigkeiten, Konflikte oder Uneinigkeiten zwischen Personen oder Gruppen. Fallen Ihnen hierzu Beispiele ein?“</i>  <i>„Bitte erzählen Sie mir von dieser Kontroverse und diesem Innovationsprozess: wie ist sie entstanden, wo ist sie aufgetreten, wie hat sie bis heute sich entwickelt? Wir sind an allen Details interessiert, nehmen Sie sich Zeit und erzählen Sie alles, was sie als wichtig erachten, Ich werde zunächst einfach zuhören und Ihre Erzählung nicht unterbrechen“.</i>  Ergänzungsfragen wie bei Variante A  Kontrollfrage für beide Varianten: Sehen Sie noch weitere Kontroversen, bei welchen eine Lösungsfindung für ihre Abteilung wichtig wäre?</p>
08	<p>C – Ausarbeitung der Kontroverse (15 min)</p> <p>Wo wurden oder werden relevante Entscheidungen getroffen? Wo stehen relevante Entscheidungen an?  <i>Entscheidungen werden demokratisch im Gremium getroffen.</i></p> <p>Wie werden diese Entscheidungen getroffen (formal, informell, transparent, intransparent ...)?  <i>Wenn es um die Vertretung der Mitarbeiterinteressen geht dann darf man demokratisch sein. Da werden auch die unterschiedlichsten Mitarbeiter vertreten.</i></p> <p>Welche Akteure sind beteiligt?  <i>Die Nominierten im Gremium.</i></p> <p>Wie waren Sie / wie sind Sie involviert?  <i>Herr X ist der Präsident der ANV. Frau Y beratende Stelle der ANV. Bei den Workshops nehmen beide teil.</i></p>

	<p>Wie schätzen Sie aktuell den Grad des Konfliktes zwischen den Akteuren ein (Eskalation / Verhärtung der Positionen)? <i>Ist ganz frisch. Evtl. werden die Konflikte am Donnerstag entfacht.</i></p> <p>Inwiefern waren und sind in diese Kontroverse auch persönliche Motive, oder länger schwelende Konflikte involviert? <i>Die sind immer da. Vor allem bei dieser Kontroverse – wenn es um Alter geht. Alle werden älter. Im Gremium ist der jüngste über 40 Jahre alt.</i></p> <p>Wie sehr sind den Akteuren gemeinsame Ziele bewusst? <i>Schwierige Frage. Es ist ein zusammengewürfelter Haufen. Die Mitglieder des Gremiums sind sich unterschwellig der gleichen Ziele bewusst. Dennoch muss erwähnt werden dass die gemeinsamen Ziele bewusst sind, solange die anderen an meinem Strang ziehen.</i></p> <p>Könnten andere Themen („hidden agenda“) die Bearbeitung der Kontroverse überlagern? <i>Sie denken nicht.</i></p>
09	<p><i>[Anmerkung: ab hier kann der Leitfaden als Kurzversion verwendet werden, wenn im Rahmen der Validierung der vorherigen Analysen bereits ein Interview mit der Person geführt wurde]</i></p> <p>Sehen Sie für diese Kontroverse eine gute Erfolgchance für die Bearbeitung in diesem CCI-Projekt? <i>Hoch. Alle können zu diesem Thema etwas sagen [Y]. Grosses Vertrauen in die Methode. Froh dass dies nun so strukturiert und moderiert durchführbar ist. Die Teilnehmer müssen sich [X X].</i></p> <p>Welches Ziel / welche Ziele verbinden Sie als Teamleiter mit der Bearbeitung der Kontroverse im Workshop? <i>Sie wollen an den Haltungen der Mitglieder des Gremiums arbeiten. Alle sollen die gleiche Haltung teilen – ob es ihre Meinung ist, ist ein anderes Thema. Was muss man eingehen wenn man sich z.B. für die älteren Mitarbeitenden einsetzt? Dass die Personen vermehrt auch Gegenpositionen kennenlernen – das wird dann spannend. Dass Personen durch Diskussionen der Kontroversen dabei unterstützt werden, sich dafür einzusetzen.</i></p>
10	<p>D – Planungsteil (10 min)</p> <p>Wann, mit wem und wo wird der Workshop sein? <i>Donnerstag, 26.01.12 10 Personen werden am Workshop teilnehmen. Es werden zwei Gruppen gebildet. Der Workshop findet im VZA in Altstetten statt. Dort wurden ein Classroom sowie zwei Gruppenräume reserviert. Eine Idee wäre, dass in den Gruppenräumen die Diskussionen geführt werden und alle im grossen Raum die Argumente ausarbeiten. Dies muss aber vor Ort entschieden werden wie verfahren wird. Materialien für den Workshop sollten genügend vorhanden sein.</i></p> <p>Wie werden die Teilnehmer informiert? Wer kümmert sich um die Koordination des Termins, des Raums, Verpflegung? <i>Die Teilnehmer werden von Y informiert (per Mail). Dabei wird ihnen auch der Fragebogen geschickt den sie vorgängig ausfüllen müssen. Y organisiert auch den Rest. Die Personen werden zufällig in Gruppen aufgeteilt (durchnummerieren). Wasser und Kaffee ist vorhanden.</i></p> <p>Falls Teilnehmer kurzfristig ausfallen, ist für Ersatz gesorgt (Mindestteilnehmerzahl erreichen)? <i>Kann man weitere Deligierte anfragen – sie haben einen Fundus von 15 Personen, da hätte sicher ein paar Zeit die einspringen könnten. Nofallmässig kann der Workshop auch mit einer Gruppe durchgeführt werden.</i></p> <p>Wer sollte als interne/r Trainer/in teilnehmen? <i>Jutta und Steffie sowie die beiden Assistenten der Hochschule (Manuel Bläuenstein, Roland Graf).</i></p> <p>Werden Sie als Vorgesetzter am Workshop teilnehmen? In welcher Rolle (Eröffnung und Begrüssung, aktive Teilnahme)? <i>X und Y nehmen als normale Teilnehmer am Workshop teil.</i></p>

	<p><i>Den Informationsteil für den Workshop übernehmen die Assistenten</i></p> <p><i>Was ist CCI?</i></p> <p><i>Was ist ein Konsens?</i></p> <p><i>Wie läuft der Workshop ab?</i></p> <p><i>Wie ist das Zeitmanagement?</i></p> <p><i>Auch erwähnen, dass sie die zweite Gruppe der C sind die die CCI Methode anwenden. Involvierte Gruppen sind HR, IT und ANV.</i></p> <p><i>Woran erkennen wir / Sie, dass die Ziele des WS erreicht wurden?</i></p> <p><i>Wenn am Schluss die zweite Konsensfindung stattgefunden hat und dort wieder ein Konsens gefunden wird. Fokus aber auf der Methode und nicht auf dem Inhalt der Kontroverse. Ziel ist erreicht, wenn alle Beteiligten finden, dass diese Methode sie weiterbringt und sie damit zukünftig weitere Kontreversen bearbeiten werden.</i></p> <p><i>Termin für das Nachgespräch mit dem Gesprächspartner vereinbaren (ca. 4 bis 8 Wochen nach dem WS)</i></p> <p><i>Noch ausstehend.</i></p>
11	<p><i>Wichtige Zusatzinformationen</i></p> <p><i>Beiden 5er Gruppen wird die gleiche Kontroverse vorgelegt. Da X danach die Teilnehmer nicht mit ihren individuellen Kontroversen entlassen will, sollen die beiden ausgearbeiteten Kontroversen am Schluss nochmals im Plenum verglichen werden. Dabei muss noch entschieden werden, wie das Vorgehen aussieht:</i></p> <p><i>Die beiden ausgearbeiteten Kontroversen werden von jedem Team kurz vorgestellt und...</i></p> <p><i>...danach diskutiert?</i></p> <p><i>...danach wird nochmals in die Kontroverse eingestiegen mit argumentieren und verteidigen.</i></p> <p><i>Evtl. muss direkt vor Ort entschieden werden, welche Variante gewählt wird. Wenn es in die gleiche Richtung zielt ist Variante a) besser. Wenn aber eine Gruppe die jüngeren und die andere die älteren schützen möchte muss sehr wahrscheinlich Variante b) gewählt werden.</i></p> <p><i>Herr X stellte die Frage, ob sie später in der Lage sein werden so eine Kontroverse selber durchzuführen – ohne die ETH. Ich [Manuel Bläuenstein] habe gesagt, dass es ein Ziel des Projektes sei, dass die Firmen danach die CCI Methode selbstständig durchführen können. Ein Fingerspitzengefühl braucht es aber in der Konsensphase, die den schwierigsten Teil bildet. Da muss man wissen, wie man den Rahmen wieder öffnen kann wenn sich die Gruppen verhärten. Sie kamen dann auch zur Ansicht, dass sie später weiterhin auf Jutta und Steffi zugreifen könnten.</i></p> <p><i>Herr Biegger stellte die Frage, wo bei ihrer Kontroverse die Innovation ist?</i></p> <p><i>Was ist ein Konsens? Da eine Folie in die Präsentation einbauen damit die Teilnehmer wissen was das heisst. Nicht dass sie denken es geht um einen Kompromiss.</i></p> <p><i>Der Pre-Fragebogen wird von Y den Teilnehmern verschickt.</i></p> <p><i>Sie freuen sich auf den Workshop.</i></p>

**Workshop-Dokumentation C1**

**Datenquelle**

**Art der Dokumentation**

**1. Vorbereitungsinterview**

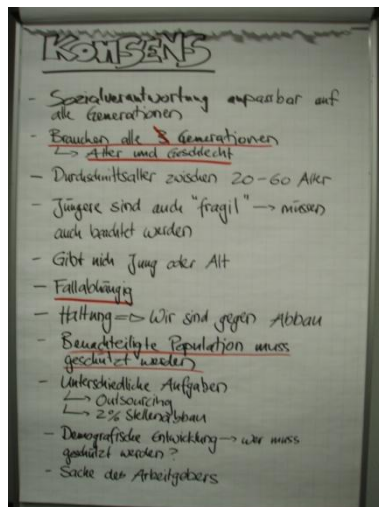
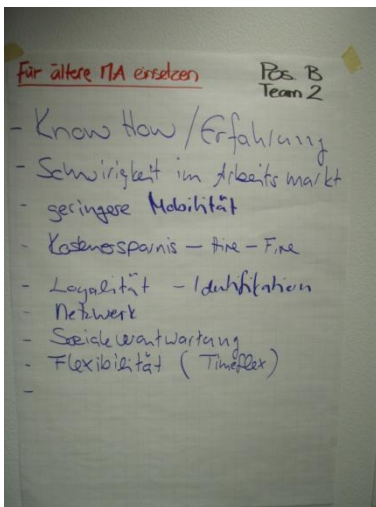
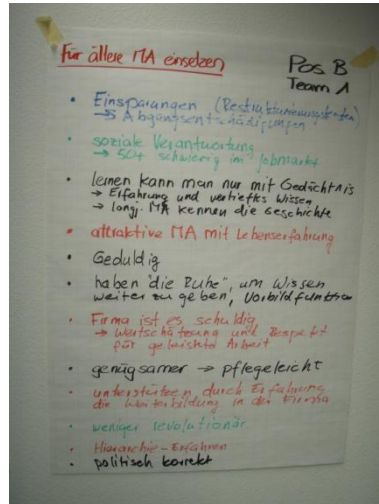
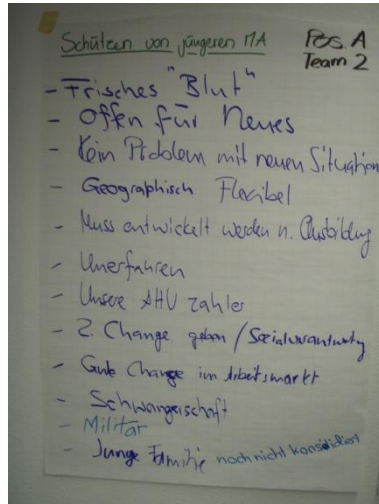
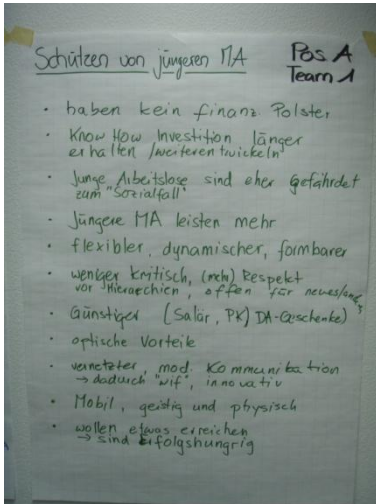
- a) Audioaufnahme
- b) Kurzprotokoll gemäss den Fragen des Leitfadens

→ Protokoll direkt in den Leitfaden unter die Fragen schreiben, ca. 2 Seiten

In den meisten Fällen genügt die Kurzfassung des Leitfadens (vorher mit dem Projektverantwortlichen klären).

**2. CC-Flip Charts**

**Fotoprotokolle (5 Stück)**



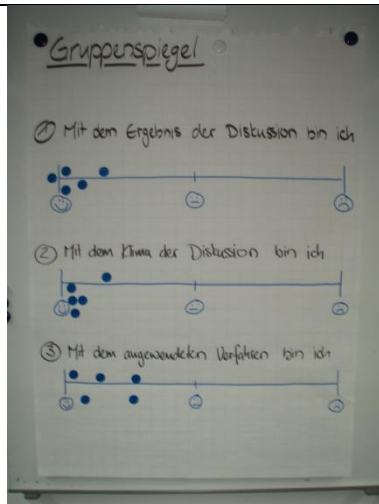
**3. Fragebogen**

in Papierform einziehen

**4. Reflexion**

a) Flip Chart Gruppenspiegel

Fotoprotokoll (1 Stück)



b) Blitzlicht

Audioaufnahme

→ Trainernotizen möglichst direkt mitschreiben, die Kernaussage jedes Teilnehmers festhalten

- Bereichernde Methode. Es ist wichtig die Sicht des anderen auch zu sehen und zu verstehen. Beide Seiten können so begründete Argumente vorbringen welche auch angehört werden. Die Methode ist einfach sehr zeitintensiv.
- Ist eine sehr gute Methode – dass beide Positionen eingenommen werden müssen und so das ganze Spektrum durchmacht. Trotzdem denke ich, dass es in gewissen Bereichen nicht optimal ist diese Methode anzuwenden. Wenn man von vornweg weiss, dass es bei der Lösung sowieso ein Zwischending gibt, ist die Methode meines Erachtens nicht so gut geeignet.
- Trotz der kritischen Zusammensetzung des Teams mit zum Teil sehr unterschiedlichen Ansichten sind wir sehr schnell zu einem Konsens gekommen. Wenn man wie bei der ANV eine gemeinsame Haltung haben muss braucht es diesen Prozess der Auseinandersetzung. Sehr gut.
- Durch den Zwang beide Positionen einzunehmen und zu vertreten setzt man sich vertieft mit dem Thema auseinander. Schlussendlich gibt es kein schwarz oder weiss.
- Es ist super mal eine Position vehement zu vertreten die man selbst nicht hat. Durch das Festhalten der Argumente auf dem Flipchart ist es angenehm zu diskutieren.

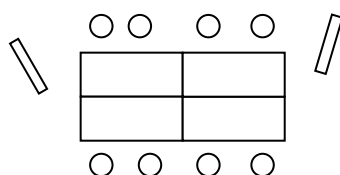
5. Kommentar zum Workshop

Notizen zu:

- a) Raum
- b) Gruppenklima während Workshop
- c) Abweichungen vom Vorgehensplan
- d) Besonderheiten
- e) persönlicher Eindruck

→ am selben Abend anfertigen (max. 1 Tag später), ca. 1 Seite

- f) Raum: Es war ein kleiner Gruppenraum für ca. 8 Personen. Da es eine kleine Gruppe war (5 Personen) reichte dieser Raum vollkommen aus. Wir haben die Flipcharts so gestellt, dass sich die beiden Kleingruppen nicht gegenseitig aufs Blatt schauen konnten. Für die Debatten und den Konsens haben wir die einzelnen Flipcharts an die Wand geklebt



<p>g) Das Klima während dem Workshop war gut. Nach einem verhaltenen Beginn – man wusste noch nicht so genau wie man sich nun verhalten soll – gab es angriffige Gegenargumente und vereinzelt Wortgefechte. Trotz allem blieb das Klima sehr angenehm und es wurde auch oft über das Gesagte gelacht.</p> <p>h) Der Vorgehensplan wurde so wie vorgegeben eingehalten. Keine Debatten oder Argumentationsphasen mussten verlängert werden. Beide Kleingruppen haben die Zeiten gut eingehalten. Einzig die ersten 15min zum Finden der Argumente wurde auf 10min verkürzt. Diese Zeit reichte völlig aus um erste Argumente zu einer Position zu finden.</p> <p>i) Da die Frage der Kontroverse eher generell gestellt war und zu wenig auf die ANV fokussiert, wurde mehrheitlich über Stereotypen von alten und jungen Mitarbeitenden gesprochen. Erst bei der Konsensphase erinnerten wir Trainer die Gruppe daran, dass sie nun einen Konsens mit Blick auf die ANV finden sollten. Bei der Konsensphase war sich die Gruppe sehr schnell einig in welche Richtung es geht. Da wurden meines Erachtens die vorher diskutierten Argumente zum Teil ausser Acht gelassen.</p> <p>j) Wie bereits angesprochen müsste bei einer weiteren Kontroverse evtl. mehr Zeit in die Ausarbeitung der Kontroverse gesteckt werden, damit auch dies besprochen wird, was besprochen werden soll. Dies führte dazu, dass beim Konsens solche Punkte diskutiert wurden, die sowieso bereits vor der Kontroverse in den Köpfen der Teilnehmer war. Einzig bei einer Person führte die Kontroverse zu einem Aha-Erlebnis – Sie ging mit der Einstellung in die Kontroverse, dass die älteren Mitarbeitenden geschützt werden müssen. Nach der Kontroverse sagte sie, dass sie nun gemerkt hätte, dass die jüngeren Mitarbeitenden auch „fragil“ sind und das Recht haben geschützt zu werden. Es gab aber bei keiner Gruppe eine klare Stellung, wer nun bei zukünftigen Entscheidungen geschützt werden muss. Da beide Gruppen die gleiche Kontroverse durchführten, wurden beide Konsensblätter im Anschluss im Plenum diskutiert. Erstaunlicherweise kamen beide Gruppen zum gleichen Ergebnis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fallabhängig wer geschützt werden muss</li> <li>- Die Schwächeren müssen geschützt werden</li> <li>- Es braucht alle Generationen – wenig Kündigungen</li> </ul> <p>Herr X, so war meine Auffassung, war mit diesem Ergebnis nicht zufrieden. Er hätte sich sehr wahrscheinlich klarere Haltungen gewünscht. Spannend daran finde ich, dass er beim Vorbereitungsinterview gesagt hat, dass der Fokus auf der Methode (den Leuten eine neue Methode zu zeigen) und nicht beim Ergebnis liege – dies schien aber aus meiner Sicht nicht der Fall zu sein.</p>	
<p><b>6. Nachbereitungsinterview</b></p>	<p>a) Audioaufnahme b) Kurzprotokoll gemäss den Fragen des Leitfadens</p>
<p>→ Protokoll direkt in den Leitfaden unter die Fragen schreiben, ca. 2 Seiten</p>	

Alle Dokumentationen (Audiofiles, Kurzprotokolle der Leitfadeninterviews, Fotos, Fragebögen, Trainernotizen) bitte kurz nach dem WS an Philipp Schmid schicken (oder gleich dem anwesenden Projektteammitglied mitgeben).

bei Fragen: Mail an pschmid@ethz.ch

## Workshop-Dokumentation C2

### Datenquelle

### Art der Dokumentation

#### 1. Vorbereitungsinterview

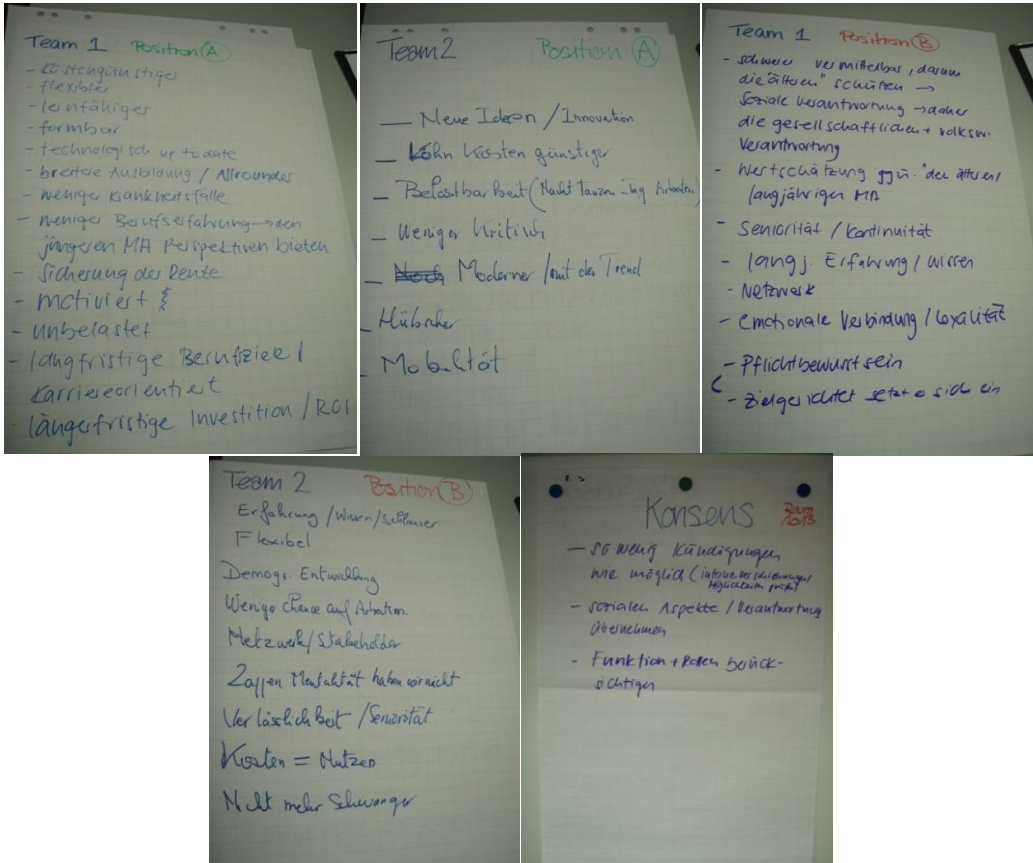
- a) Audioaufnahme
- b) Kurzprotokoll gemäss den Fragen des Leitfadens

→ Protokoll direkt in den Leitfaden unter die Fragen schreiben, ca. 2 Seiten

In den meisten Fällen genügt die Kurzfassung des Leitfadens (vorher mit dem Projektverantwortlichen klären).

#### 2. CC-Flip Charts

Fotoprotokolle (5 Stück)



#### 3. Fragebogen

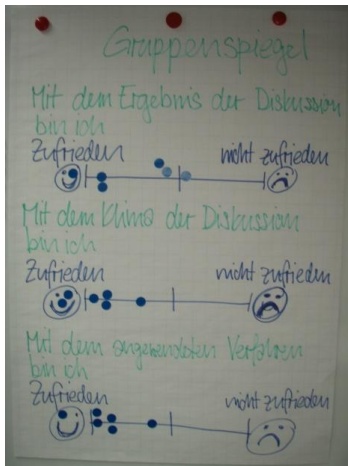
in Papierform einziehen



**4. Reflexion**

a) Flip Chart Gruppenspiegel

Fotoprotokoll (1 Stück)



b) Blitzlicht

Audioaufnahme

→ Trainernotizen möglichst direkt mitschreiben, die Kernaussage jedes Teilnehmers festhalten

- Auch wenn das Ergebnis nicht meinen Wünschen entspricht, fand ich die Methode trotzdem sehr anregend, da sie einen jeweils zum Einnehmen einer Position zwingt. Dadurch, dass beide Positionen je einmal vertreten werden müssen, sieht man das Problem in einer ganzheitlicheren Sichtweise
- Mit der angewandten Methode bin ich zufrieden, da sie zu einem allgemein vertretenen Konsens geführt hat. Ob die Methode jedoch im Betriebsalltag angewendet werden kann, bin ich mir nicht sicher, da viele Entscheide politisch gefällt werden.
- Mir hat die Methode sehr gut gefallen und man hat gesehen, dass sie in diesem Fall zu einem Gruppenkonsens geführt hat. Ich denke aber, dass sie bei harten Themen nicht praktikierbar ist, da bei grundsätzlich verschiedenen Standpunkten kein Interesse und keine Bereitschaft dazu besteht, seine Position zu schwächen.
- Die Methode hat dazu geführt, dass anstelle einer klaren Lösung, eine gefunden wurde, die das Ausgangs-Problem nicht löst. Die Methode drängt die Gruppe zu stark dazu, eine verwässerte Lösung zu wählen.
- Ich habe das Vorgehen als spannend empfunden. Der erzwungene Perspektivenwechsel hat mir zu einem besseren Bild über die Problemlage verholfen.
- Die Methode führt zu einem besseren Verständnis der Gegenseite in einer Konfliktsituation. Ich finde das sehr wertvoll und deshalb bin ich auch sehr zufrieden mit der Methode.

**5. Kommentar zum Workshop**

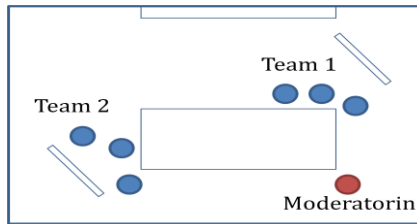
Notizen zu:

- a) Raum
- b) Gruppenklima während Workshop
- c) Abweichungen vom Vorgehensplan
- d) Besonderheiten
- e) persönlicher Eindruck

→ am selben Abend anfertigen (max. 1 Tag später), ca. 1 Seite

- k) Raum: Der Raum ist eher klein für die 8 bis 9-köpfige Gruppe (davon 6 Diskutanten), die Fläche beträgt ca. 6x4 m. Er verfügt über keinen natürlichen Lichteinfall und ist eher spärlich beleuchtet. Die Luft wird während des Workshops deutlich schlechter. Es ist ausreichendes Equipment verfügbar. Es sind 2 Flipcharts vorhanden, um die sich die beiden Gruppen formieren, an der einen Längsseite des Raumes ist ein Whiteboard installiert, das während der Konsensphase als Befestigung dreier Flip-Chart-Bögen dient.

Raumskizze:



- l) Das Gruppenklima wird geprägt von zwei Opinion-Leader, die sich auf die beiden Teams verteilen. Die beiden geben klar zu verstehen, dass sie nicht bereit sind, sich ernsthaft auf die Fragestellung einzulassen. Gegenseitige ironische Spitzen werden im Dialog ausgetauscht. Erst in der Konsensphase werden die Meinungsäußerungen der Opinion-Leader durchgehend ernsthaft. In dieser Phase richten vereinzelte Teammitglieder emotional aufgeladene Appelle an alle Gruppenmitglieder, sich hinter ihr Votum zu stellen. Gegen Ende der Kontroverse beginnt sich das sich verschlechternde Raumklima deutlich auf die Konzentration der Diskutanten auszuwirken und alle Beteiligten sind froh darüber, dass eine einvernehmliche Lösung bald gefunden wird.
- m) Sämtliche Phasen wurden um 1 bis 5 min. gekürzt. Dies meist aufgrund der ausfransenden Diskussionen innerhalb der Teams.  
Auf den räumlichen Tausch der Plätze zwischen den Positionswechseln wird aufgrund der vorbereiteten Flip-Charts verzichtet.  
Die offene Diskussion wird sehr offen abgehalten. Hinterfragung und Verteidigung der Argumente wechseln sich wild ab.
- n) Die Gruppe wird sehr durch die beiden Opinion-Leader geprägt. Da diese die bearbeitete Fragestellung erst während der Konsensphase ernsthaft zu diskutieren bereit sind, werden die vorhergehenden Phasen durch eine sehr spielerische Atmosphäre geprägt.
- o) Der Verlauf und die Atmosphäre rund um den Workshop sind davon geprägt, dass die einflussreichsten Teilnehmer sich nicht persönlich durch die Fragestellung betroffen fühlen und keinen Zusammenhang zu realen Sachfragen ziehen. Dies manifestiert sich darin, dass ironisch gemeinte Äusserungen die Diskussion innerhalb und zwischen den Teams dominieren und keine tiefergehende Analyse der Fragestellung stattfindet. Meiner Meinung nach setzt die Methode voraus, dass die Teilnehmer der Fragestellung ein gewisses Mass an Relevanz zusprechen. Dies macht es möglich, die Fragestellung aus einer eignen (durch vorgegebene wechselnde Standpunkte geprägte) Perspektive zu betrachten und fördert die Bereitschaft, sich tiefergehend mit dem Thema auseinander zu setzen. Da dies im spezifischen Fall lediglich punktuell gegeben war, kann dieser Workshop nur bedingt als Vergleich herangezogen werden.

**6. Nachbereitungsinterview**

a) Audioaufnahme

b) Kurzprotokoll gemäss den Fragen des Leitfadens

→ Protokoll direkt in den Leitfaden unter die Fragen schreiben, ca. 2 Seiten

Alle Dokumentationen (Audiofiles, Kurzprotokolle der Leitfadeninterviews, Fotos, Fragebögen, Trainernotizen) bitte kurz nach dem WS an Philipp Schmid schicken (oder gleich dem anwesenden Projektteammitglied mitgeben).

bei Fragen: Mail an [pschmid@ethz.ch](mailto:pschmid@ethz.ch)

**Nachinterview C**

C - Arbeitnehmervertretung

Besprechungsprotokoll

13.July.12

Anwesend:

X, Präsident Arbeitnehmervertretung

Y

Interviewer: Roland Graf

01	<p>A. Rückblick</p> <p>Vor einiger Zeit haben wir schon einmal zusammengesessen und über Kontroversen in Innovationsprozessen gesprochen. In der Zwischenzeit haben wir einen Workshop zu diesem Thema durchgeführt.</p> <p>Können sein noch einmal kurz die Kontroverse skizzieren, um die es ging?  <i>Ja. Die Frage hat sich im Rahmen einer geplanten Massenentlassung gestellt. Ob man ältere Mitarbeiter eher schützen soll und die jüngeren Mitarbeiter entlassen müsste oder umgekehrt. Innerhalb eines Workshops hätte die Haltung des Gremiums „Arbeitnehmervertretung“ erarbeitet werden sollen. Die Arbeitnehmervertretung wird jeweils konsultiert bei einer Massenentlassung und deshalb ist es darum gegangen eine gemeinsame Haltung zu haben.</i></p>
02	<p>Was ist Ihnen in Erinnerung geblieben? Was haben Sie über den Workshop erfahren?</p> <p><i>Y: Das ist zwar nicht wichtig für den Workshop – aber ich habe es witzig gefunden. Das ist mir persönlich wichtig, dass man keine Methode hat, die langweilig ist, sondern eine, die Spass macht. Ebenfalls ist mir in Erinnerung geblieben, dass ich vorher gedacht habe, dass es ganz klar ist, welche Haltung ich habe. Und es war interessant zu sehen, dass diese Haltung dann innerlich ins Wanken gekommen ist. Es ist auch gelungen, jeweils noch Argumente für eine Lösung zu finden, nachdem die andere Gruppe schon Argumente geliefert hatte.</i></p> <p><i>X: Antwort auf die Fragestellung hat die Kontroverse für mich keine gegeben, sie hat aber gezeigt, wie wir intern funktionieren. Relativ schnell wurde ein Konsens getroffen und man hat sich sauber schweizerisch in der Mitte getroffen. Bis heute haben wir noch keine gemeinsame Haltung. Wir wissen bis heute noch nicht, ob man die älteren oder jüngeren schützen soll.</i></p> <p><i>Y: Das ist interessant, weil ich heute nicht mehr weiss, zu welchem Ergebnis wir gekommen sind.</i></p> <p><i>X: Auf einen Nenner gebracht: Man soll von Fall zu Fall entscheiden. Für mich hat es wiedergespiegelt, wie wir als Organisationseinheit funktionieren. Ansonsten müsste ich den Prozess in Frage stellen und mich fragen, ob das CCI zu wenig strikt im Aufbau ist. Die 2 Stunden sind zwar sauber geführt worden, aber vielleicht war das Zeitkorsett auch so eng, dass ein Konsens gesucht wurde. Oder die Zusammensetzung war daran schuld. Auch aus anderen Workshops, habe ich gehört – und das war wohl bei uns ein Nachteil – das keine wirklichen Verhandlungen geführt wurden. Es war eher spielerisch und deshalb hat man sich schnell in den sicheren Hafen geflüchtet. Es wollte niemand seine Position verteidigen.</i></p> <p><i>Y: Wenn wir mit einer Position – A oder B - hätten aus dem Raum kommen müssen, dann hätten wir uns entscheiden müssen und hätten uns mehr mit der Frage auseinandergesetzt. Die Kontroverse hat wirklich wiedergespiegelt, wie wir funktionieren.</i></p>
03	<p>Was war besonders positiv am Workshop / dem Prozess bis hierhin?</p> <p><i>Y: Dass man sich auf etwas Unbekanntes eingelassen hat und man vehement etwas vertreten musste, das man selbst nicht vertreten hat. Dieses „sich rauslehnen“ hab ich als extrem spannend erlebt.</i></p> <p><i>Positiv war, dass alle mitgemacht haben und sich eingesetzt haben.</i></p> <p><i>X: Positiv hab ich empfunden, dass die Methode sehr schön strukturiert ist und die Moderation gut und sauber durchgeführt wurde.</i></p>
04	<p>Was war störend?</p> <p><i>X: Negativ war, dass eine gewisse Ernsthaftigkeit gefehlt hat. Es war lustig und es war ein guter Workshop um beispielsweise Argumente zu finden, aber so wie wir in durchgeführt haben – kein Ergebnis – negativ.</i></p>

	<i>CCI hat den Praxistest noch nicht bestanden. Wahrscheinlich ist er zu Zeitintensiv. In zwei Stunden wurden lediglich Pro und Kontra herausgearbeitet.</i>
05	<p>Was war das Ergebnis, können Sie den Lösungsansatz noch einmal kurz skizzieren?  <i>X: Die Lösung war ein ganz klarer Kompromiss. Man hat sich nicht auf eine Alternative geeinigt. Die Lösung war: Es muss immer von Fall zu Fall geschaut werden. Und damit sind wir beim Status Quo.</i>  <i>Y: Vielleicht könnte man sagen, wir machen es bereits recht. Vielleicht ist die Fall-zu-Fall-Lösung die, die am besten passt. Das könnte auch sein, oder?</i>  <i>X: Man war sich nicht der Ernsthaftigkeit der Fragestellung bewusst</i></p>
06	<p>B. Bewertung des Workshop-Ergebnisses</p> <p>1) Beitrag zur Konfliktlösung im Innovationsprozess</p> <p>Was ist seit dem Workshop passiert, wie ist es weitergegangen?  <i>Y: Business as usual. Wir sind gleich weitergefahren wie immer, d.h., man hat von Fall zu Fall geschaut. Es hat sich nichts verändert.</i>  <i>X: Es gibt kein Ergebnis. Das ist für mich nicht schlimm. Das war der erste WS zum Thema. Die Leute waren noch nicht auf das Thema vorbereitet.</i>  <i>Y: Ja, aber wie gesagt – wir sind für das Thema sensibilisiert und empfinden es als Schwäche, dass sich unsere Organisation lieber diskutiert als entscheidet – aber bei diesem spezifischen Thema, kann die Lösung, die weder Schwarz noch Weiss ist, trotzdem die richtige Lösung sein.</i>  <i>X: Es war auch nie geplant, ein Ergebnis weiter zu bearbeiten.</i>  <i>Y: Man hätte andernfalls die Leute anders informieren müssen. Sie wurden eingeladen und man hat ihnen gesagt, wir machen einen experimentellen WS und bitte macht da mit. Und man hat ihnen nicht gesagt, dass an dem Ergebnis festgehalten wird. Das hätte eine andere Wertigkeit gebracht. Wir haben das aber bewusst nicht gemacht.</i>  <i>Eine Haltung zu erarbeiten ist sowieso sehr schwierig.</i></p>
07	<p>Wie wurde das Ergebnis des Workshops umgesetzt? Welche Entscheidungen wurden auf dieser Grundlage getroffen / von wem / in welcher Weise?  <i>X: Keine.</i></p>
08	<p>Welche Konsequenzen ergeben sich aus dieser Umsetzung für das Innovationsprojekt / -vorhaben, das sie betreiben?  <i>Y: Das muss zuerst noch besprochen werden. Zur Zeit gibt es noch keine Konsequenzen.</i>  <i>X: Ich denke, es ist auch illusorisch, das Haltungsdenken basisdemokratisch erarbeitet werden kann.</i></p>
09	<p>Wie schätzen Sie die Akzeptanz der Lösung ein – bei Ihren Teammitgliedern?  <i>Y: Die Akzeptanz ist natürlich sehr gross. Man wurde bestätigt, dass man es bisher recht macht – von Fall zu Fall schauen.</i>  <i>X: Ja, weil niemand etwas aufgeben musste. Und Innovation wurde keine erreicht. Aus dieser Diskussion ist keine Innovation entstanden. Sondern man hat die Kontroverse lediglich geglättet.</i></p>
10	<p>2) Beitrag der Intervention zum Interaktionsgeschehen  Haben sich die Positionen der beteiligten Akteure verändert?  <i>Beide: Nein.</i></p> <p>Hat sich die Art des Umgangs der Akteure miteinander verändert? In welcher Weise?  <i>Y: Nein.</i></p>
11	<p>Haben sich gegebenenfalls neue Entscheidungswege (<i>mehr Partizipation</i>) ergeben / abgezeichnet oder sind diese auf Basis der Konstruktiven Kontroverse möglich? Unter welchen weiteren Bedingungen?  <i>X: Dafür müsste der Workshop nochmals durchgeführt werden. Es müsse erweitert und verfeinert werden. Ich denke dieses eine Mal war es mehr ein „Beschnuppern“, ein Kennenlernen der Stärken und Schwächen. Um zu sagen, ob und wo wir die Methode einsetzen möchten, dafür ist es noch zu früh.</i></p>
12	<p>3) Beitrag der Intervention zum Methodenrepertoire  Sehen Sie weiter Themen, bei denen Sie einen solchen Workshop zu Konstruktiven Kontroverse anwenden würden?  <i>X: Allgemein – ja. Aber ich kann nicht sagen welche.</i>  <i>Y: Ja, sicher. Ich habe es sehr interessant gefunden und ich glaube, man kann die Methode bei passender Fragestellung sehr gut anwenden.</i></p>
13	<p>Würden Sie das Verfahren wieder anwenden / in anderer Form anwenden? In welcher - haben Sie Ideen?</p>

	<i>X: Bei einer Fragestellung, bei deren die Leute schon vorher innerlich eine feste Position bezogen haben, ist Innovation eher möglich.</i>
14	<p>Was würden Sie konkret unternehmen um eine weitere Intervention dieser Art zu initiieren?</p> <p><i>Y: Ursprünglich war unser Wunsch, dass wir (Arbeitnehmervertretung) mit dem Arbeitgeber zusammen eine Kontroverse Konstruktive zu machen. Und das ist immer noch unser Wunsch.</i></p> <p><i>X: Die Methode muss allerdings noch beweisen, wie es möglich ist, über verschiedene Hierarchiestufen hinweg Kontroversen zu behandeln. Ob dann immer noch der Chef sagt, was gemacht wird. Um die Bereitschaft des Senior Management zur Teilnahme zu bekommen, brauchen wir einen Case, der wirklich erfolgreich war.</i></p> <p><i>Y: ...damit sie den echten Mehrwert sehen.</i></p>
15	<p>Halten Sie es für sinnvoll, Mitarbeitenden Ihrer Abteilung / Ihres Projektes oder auch Führungskräfte / Projektleiter (sich selbst) in diesem Verfahren als Moderatoren auszubilden?</p> <p><i>X: Unbedingt! Aus zwei Gründen: Moderations-Skills sind wichtig und die brauchen wir, sowie strukturiertes und zweiorientiertes Arbeiten. Unbedingt.</i></p>
16	<p>Wie sollte die Organisation (Arbeitnehmervertretung C) Ihrer Meinung nach weiter mit dem Thema Konstruktive Kontroverse umgehen?</p> <p><i>X: Kurzfristig sollten wir diese weiter auf ihre Praxistauglichkeit testen. Und zwar mit externer Moderation. Und das zweite Thema sind die Damen und Herren aus der Business-University (Anm.: die durchgeführten WS wurden durch zwei Mitarbeiterinnen der Business-University moderiert). Wenn sich herstellt, dass das sinnvoll ist, oder eine Abwandlung sinnvoll ist, muss man diese Einfangen. Sonst haben die das einfach einmal gemacht, einmal moderiert..</i></p> <p><i>Y: Sie haben schon gesagt, dass sie das aufnehmen, aber ich weiss nicht inwiefern. Aber sie waren sehr positiv.</i></p> <p><i>X: Ja, aber das heisst nicht, das ein Pflock eingeschlagen ist. Sonst heisst es in einem halben Jahr: Ja, das war toll. Aber wenn du so was in der C verankern möchtest, dann brauchst du einige Stellen. Und ob das von den Moderatoren ohne Sponsoren, die treiben, machen?</i></p>
17	<p>Wo sehen Sie die Grenzen dieser Methode?</p> <p><i>X: Nach meinem Dafürhalten, kennen wir diese noch nicht.</i></p> <p><i>Y: Ich weiss es auch nicht, ich kann das nicht beantworten.</i></p> <p><i>X: Für mich ist einfach wichtig, dass wir das nächste Mal nicht mehr mit einer theoretischen Fragestellung ins Rennen gehen. Das muss ein ganz konkreter Fall sein und es müssen Leute aus den richtigen Positionen dabei sein.</i></p> <p><i>X: Ich glaube, es muss wirklich weh tun. Erst in einer Situation, in der es nicht mehr weitergeht, ist die Bereitschaft der Leute vorhanden, dass sie es a) ernst nehmen und b) nach dem WS auch mit dem Resultat weiter arbeiten.</i></p>
18	<p>Was haben Sie persönlich in diesem Prozess gelernt?</p> <p><i>X: Wie gesagt, da schliesse ich wieder bei der ersten Frage an, es hat mir gezeigt, wie wir als Gruppe zusammengesetzt sind. Die Methode als solches ist für mich weder neu – das mit Positions- und Optikwechsel gearbeitet wird, das wird auch in anderen Methoden verwendet.</i></p> <p><i>Y: Wie eingangs gesagt, hatte ich vorher das Gefühl, ich hätte eine klare Haltung und durch das Einnehmen einer anderen Haltung habe ich gemerkt, dass es Argumente gibt, die, wenn ich sie laut und stark vertreten muss, dazu führen, dass ich mir wirklich bewusst bin, dass es nicht nur Schwarz oder Weiss gibt. Und das andere ist organisatorischer Natur, da ich das ganze koordiniert habe. Das nächste mal müsste man den Teilnehmer vorgängig sagen, dass es um kein Spiel oder einfach um eine nette Sache geht, sondern darum, eine Haltung zu erarbeiten, die feststeht, wenn wir den Raum wieder verlassen. Dass man das Commitment der Leute vorgängig abholt.</i></p>
19	<p>C – Abschluss, persönliche Bilanz</p> <p>Welche Fragen bleiben für Sie offen?</p> <p><i>X: Für mich ist die wichtigste Frage, wie wir mit dem Thema weiter machen. Eine ganz spannende Frage ist auch – man hat von den Teilnehmern ein Gruppenprofil erstellt – wie sich das Resultat im Gruppenprofil reflektiert. Das heisst, kann man aus dem Gruppenprofil heraus erkennen, dass ein bestimmtes Resultat entsteht.</i></p> <p><i>Y: Diese Verbindung fehlt mir auch. Man hat eine Teamumfrage gemacht und diese Verbindung fehlt.</i></p> <p><i>X: Am Expertenforum wurde das schön gezeigt – wo sind die Fragestellungen, wo sind die Ausprägungen der einzelnen Teams und wie sich das im Resultat widerspiegelt.</i></p>