



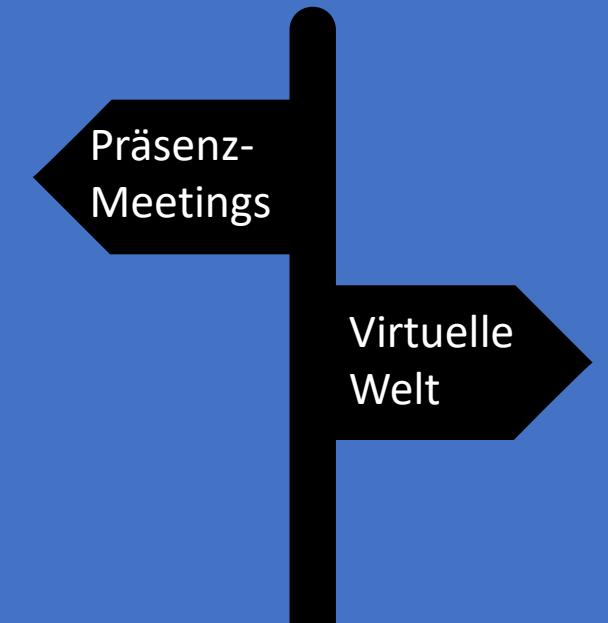
„Herr Schmidt, Sie müssen sich entmuten...“

Erfahrungen zu einem virtuellen Strategieprozess, Februar 2021

Durch Corona zum virtuellen Strategieprozess

Das verflixte siebte Jahr...

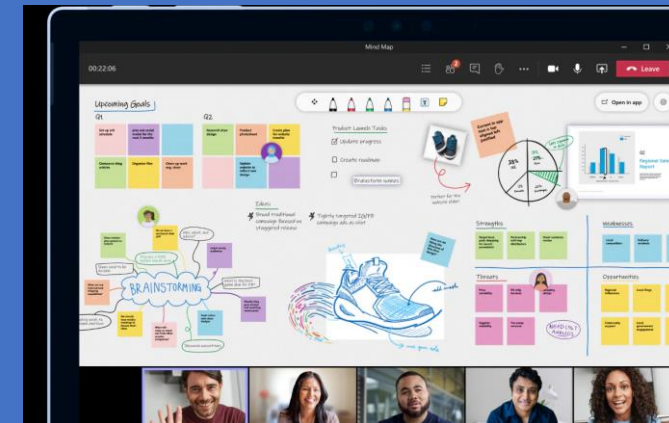
- Schon seit 2015 fanden sich die Ärzte einer Gesundheitseinrichtung in einem jährlichen Strategieprozess zusammen, um die Weichen für die Zukunft zu stellen.
- Doch für den siebten Strategieprozess mussten neue Wege eingeschlagen werden.
- Auch wenn alle Beteiligten gerne ein Präsenzmeeting bevorzugt hätten, es ließ sich wegen den Corona-Einschränkungen nicht realisieren.
- Die bisherigen Erfolgsfaktoren der Strategieklausuren lagen in der Möglichkeit, sich positionieren zu können, in der interaktiven Auseinandersetzung im „World-Cafe-Format“, im informellen Gedankenaustausch in den Kaffeepausen oder am Abend.
- War es möglich, dies virtuell zu simulieren? Wo liegen die Grenzen virtuellen Arbeitens und was kann man auch für die Zukunft nutzen?



Durch Corona zum virtuellen Strategieprozess

Unsere virtuelle Welt

- Das gesamte Jahr 2020 war in der Beraterszene geprägt durch einen intensiven kollegialen Austausch zu virtuellen Kollaborationstools.
- Um Präsenzmeetings simulieren zu können, wurden Videokonferenz-Tools wie z.B. Zoom und MS-Teams, Whiteboards wie Mural, Miro, Concept Board oder Planungs-Tools wie Slack getestet.
- Bei unserem Kunden bestanden bereits Erfahrungen in der Nutzung von Zoom für Videokonferenzen.
- Sicherlich haben alle Tools im Vergleich ihre Vor- und Nachteile. Letzten Endes fiel unsere Wahl auf die Verwendung von Zoom als Videokonferenz-Tool und Mural als Whiteboard.



Corona und die Folgen – Alles im Fluss

Was waren die Themen?

Treiber für Veränderungen...

Technologie / Digitalisierung:

z.B.: Geräteentwicklungen,
Lernende Systeme (KI),
Spracherkennungssysteme,
Neues Informationssysteme

Wettbewerb

Strukturelle
Veränderungen,
MVZ-Gründungen,
Klinikkonzerne,
Kapitalinvestoren,
Fachkräftemangel,
Regionaler
Wettbewerb



Entwicklungen
Gesundheitspolitik
z.B.: neuer EBM, GOÄ

...und mögliche Auswirkungen

Erfahrungen durch Bewältigung der Corona-Krise?

Strukturverschiebungen bei Patienten?

Auswirkungen auf Kooperationsstrukturen?

Standort-Strukturen? Größe? Ausstattung?

Auswirkungen auf interne Prozesse?

Auswirkungen auf die Arbeitskultur?

Veränderungen in den Leistungsverrechnungen EBM/GOÄ?

Auswirkungen auf interne Strukturen: Aufgaben, Teams

Gewinnentwicklung – bei welchen Leistungen?

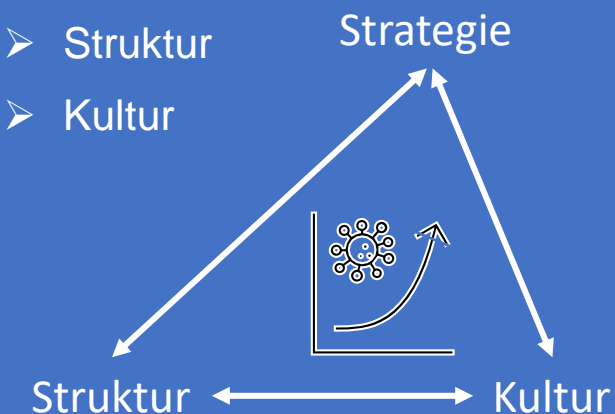
Personalbedarf (+ / -) in welchen Bereichen?

Geänderte Anforderungen / Qualifikationen

Der Auftrag bestand **nicht** darin, einen umfassenden Prozess zur Leitbildentwicklung zu gestalten mit Entwicklung einer Vision, eines Mission-Statements oder grundsätzlichen Unternehmenszielen, wie dies in vielen klassischen Strategieprozessen der Fall ist.

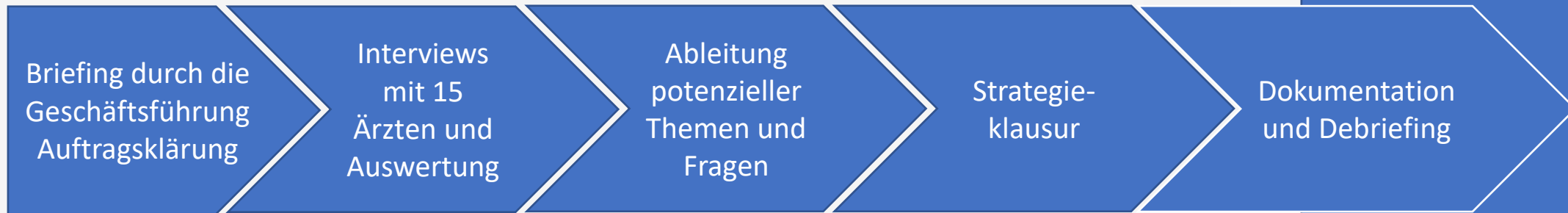
Gefordert war eine Einschätzung aktueller und zukünftiger Entwicklungen bezogen auf

- Strategie
- Struktur
- Kultur



Ein Strategieprozess mit technischer Untermalung

Welche Schritte durchlief der Strategieprozess?



Abstimmung in Zoom-Meetings mit Test von „breakout-rooms“ zur Organisation verteilter Gruppen.

Zoom-Meetings mit technischen Hinweisen und Einweisung auf Mural-Board und Einrichtung eines Übungs-Boards.

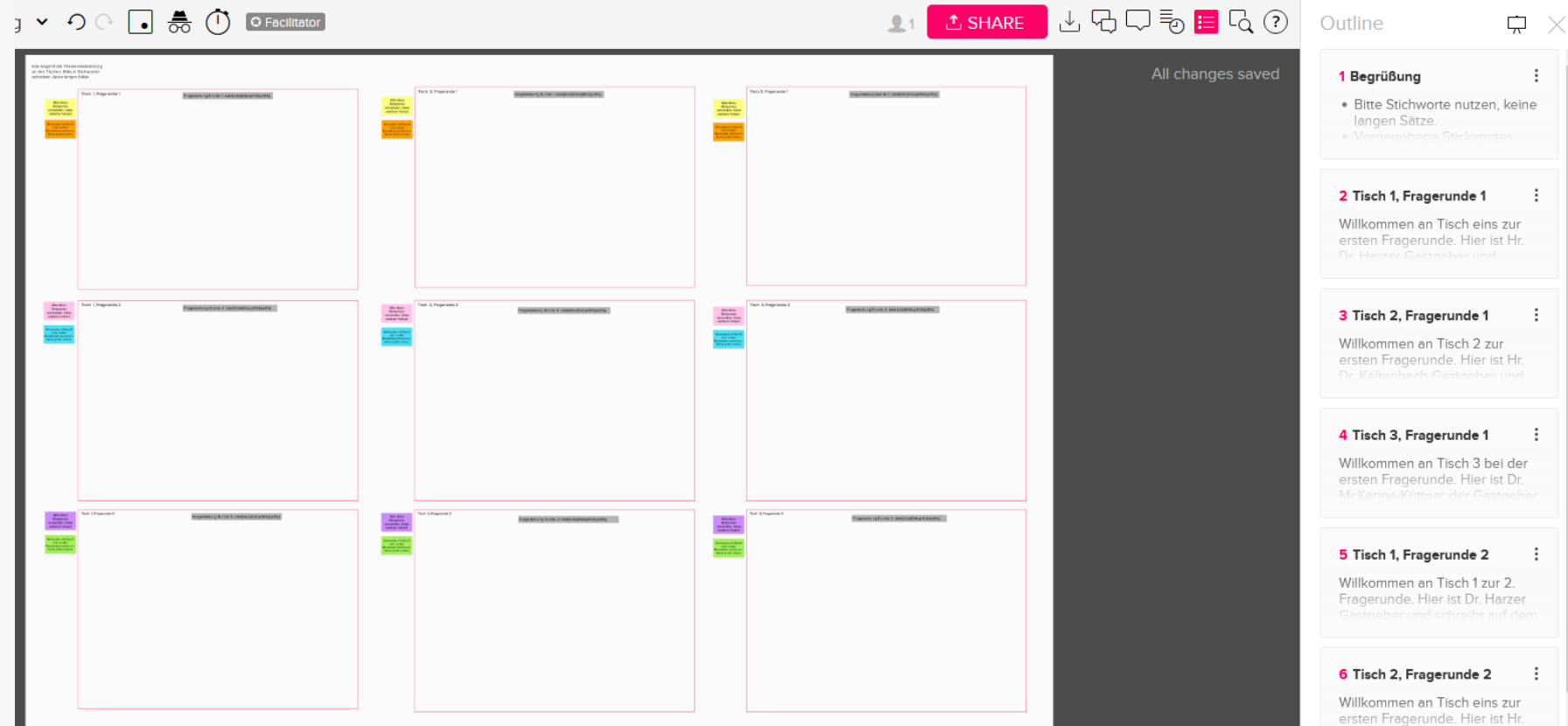
Techn. Briefing der Gastgeber im World Cafe. Hand-outs für Nutzung von Zoom und Mural. Technik-Leitfaden, abgestimmt auf Moderationsleitfaden. Einrichtung der nötigen Mural-Boards.

Einloggen der TN und Technik-Check 15 min vor Beginn. Unterstützende Steuerung des Ablaufs durch technischen Support im Zusammenspiel mit Moderation.

Neben dem eigentlichen Strategieprozess waren begleitende Einweisungen und Übungen zu virtuellen Tools notwendig

Die Herausforderung der Strategieklausur

Durchführung eines virtuellen World Cafes



Im „World Cafe“ arbeiten die Teilnehmer (TN) an Tischen an Fragestellungen. Sie können ihre Beiträge direkt auf Papiertischdecken schreiben. Nach jeder Fragerunde wechseln die TN zu einem anderen Tisch, bis auf einen, den Gastgeber, der die neuen begrüßt und einen Überblick gibt, was am Tisch bereits gelaufen ist. Am Ende aller Runden haben die TN einen guten Eindruck zu allen Ideen und Meinungen im Raum.

Im virtuellen Rahmen werden Bereiche als Tische fixiert. Es empfiehlt sich, zu jeder Fragerunde, die neuen Tischrunden vorab nach dem Prinzip maximaler Mischung festzulegen. Die TN können dann in der Outline-Funktion ihren Tisch schnell anzoomen. Vorab wurden sie bereits über die „breakout-Funktion“ von Zoom ihrer Gruppe zugeordnet, so dass die jeweilige Gruppe unter sich ist und an ihrem Tisch arbeiten kann.

Die virtuelle Strategieklausur



Agenda...

- Check In, Agenda, Ziele
- Interviewergebnisse
- Zahlen/Daten/Fakten
- Themen-Priorisierung
- Meinungsbildung
- World Cafe als interaktiver Ideenaustausch
- Entscheidungsfindung
- Aktivitätenplan
- Prozessreflexion

...und spezielle virtuelle Umsetzungen

Für jedes, aus den Interviewergebnissen erkennbare Thema wurde auf ein Muralboard ein „sticky note“ geschrieben. Über die auf Mural integrierte Voting Session wurde eine Priorisierung vorgenommen (entspricht dem Punkten auf einer Pin-Wand)

In der Kaffeepause bestand die Option, sich unterschiedlichen Gruppen zu zuordnen, sogenannten „Tuschelgruppen“ realisiert über eine Break-Out-Session durch Zoom.

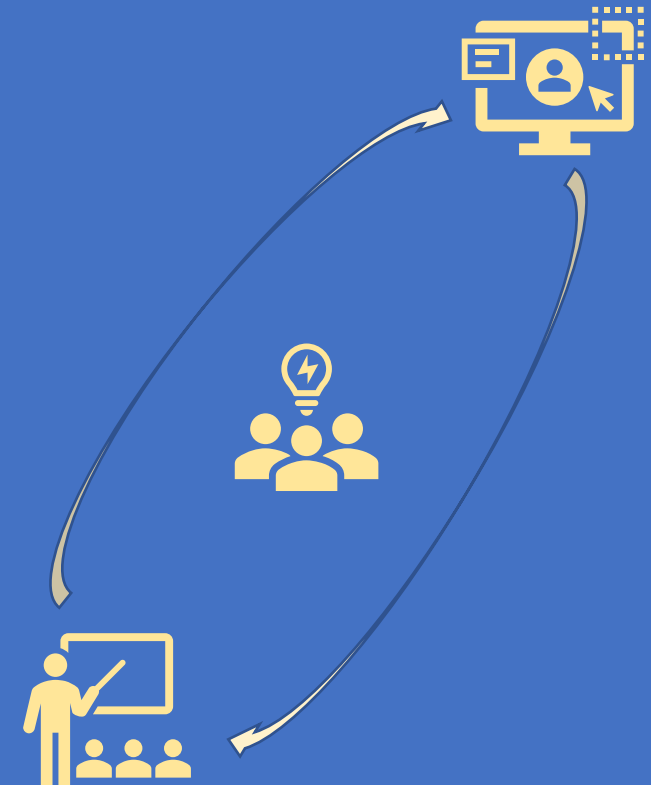
Für das World Cafe wurden auf einem Muralboard drei Tische fixiert. Für jeden Tisch war vorab ein Gastgeber zugeteilt worden, der nach jeder Fragerunde die bisherigen Ergebnisse erläuterte und auf sticky notes die Beiträge der neuen Runde dokumentierte. Die sticky notes waren für jede Fragerunde von unterschiedlicher Farbe. Die TN wurden nach jeder Fragerunde per Zoom dem neuen Tisch nach dem Prinzip maximaler Mischung zugeordnet. Dies erfolgte in „Break-Out-Rooms“, so dass die Gruppen jeweils nur sich selbst austauschen konnten. Gearbeitet haben aber alle drei Gruppen parallel in einem Muralboard.

Das gruppenbezogene Muralboard wurde kopiert und in ein themenbezogenes Muralboard gewandelt. Themenbezogen konnte dann im Plenum alle sticky notes besprochen werden und Entscheidungen herbei geführt werden.

Lessons learned und Ausblick

Auch wir wünschen uns wieder Präsenzmeetings, aber...

- **Insgesamt verlief der virtuelle Strategieprozess recht erfolgreich und gegenüber dem Präsenzmeetings gibt es nicht nur Nachteile sondern auch Vorteile:**
 - Zeitersparnis durch automatisierte Auswertung (Voting Sessions)
 - Saubere Dokumentation durch leichter lesbare Mitschriften
 - Umweltfreundlicher durch weniger Reisezeiten
- **Einiges haben wir gelernt:**
 - Wenn viele TN gleichzeitig eine Voting Session durchführen und sich mit dem Cursor bewegen, kommt das System an seine Grenzen. Es ist besser, Gruppen zu bilden (max 8 TN) und diese nacheinander wählen zu lassen.
 - Die Break-Out-Sessions über Zoom sind leicht einzurichten. Das selbständige Wechseln des Raums durch einen TN verläuft noch nicht optimal. Vermutlich liegt das an der verwendeten Hardware (werden wir weiter testen).
- **Ausblick:** Auch nach Corona können Meetings, in denen strategische Entscheidungen anstehen, sehr kurzfristig durch 2-3-stündige virtuelle, interaktive Arbeitsprozesse unterstützt werden. Das ist weniger aufwendig, als dafür Pinwände vorzubereiten, die häufig inhouse nicht in erforderlicher Anzahl zur Verfügung stehen.



The background of the slide is a photograph of several pairs of hands of different ages and ethnicities holding each other in a supportive grip. The hands are arranged in a circular pattern, with some overlapping. The lighting is soft and even, highlighting the textures of the skin and the fabric of the sleeves.

Noch Fragen?

Hans-Jürgen Krieg 

+49 160 5523872 

hjkrieg@strategie-wirkstatt.com 

www.strategie-wirkstatt.com 