

Spotlight

Zusammen Probleme lösen und Ideen entwickeln



Eine themenspezifische Zusammenstellung von Fachartikeln
aus dem Projekt Magazin

www.projektmagazin.de

Mehlbeerenstr. 4, 82024 Taufkirchen

Tel: +49 89 2420798-0

Fax: +49 89 2420798-8

Zusammen Probleme lösen und Ideen entwickeln

Als Projektbeteiligter suchen Sie beständig nach den besten Lösungen für Aufgaben und Probleme: Manchmal brauchen Sie kreative Ideen für eine neue Herausforderung, manchmal sind Konflikte zwischen Stakeholdern zu lösen, es kann sogar sein, dass ein Projekt endgültig zu scheitern droht. In diesem Spotlight erfahren Sie, wie Sie Problemen aller Art auf den Grund gehen und wie Sie Lösungsansätze identifizieren. Dafür erhalten Sie die geeigneten Werkzeuge und Methoden.

Inhalt

Gemeinsam Probleme lösen

1. Probleme verstehen und lösen – die Methode "Problembaum" Seite 3
2. Probleme effizient lösen mit dem A3-Report Seite 7
3. Passende Lösungen für eine Projektkrise entwickeln..... Seite 11
4. Lösungen im Team entwickeln
Teil 1: Vorbereitung auf den Workshop..... Seite 15
5. Lösungen im Team entwickeln
Teil 2: Durchführung in der Praxis..... Seite 25
6. TOC-Denkprozesse: Gegenwartsbaum zur Konfliktlösung einsetzen Seite 46

Lösungen kreativ entwickeln

7. Mit frischem Blick zur Lösungsfindung
Kreative Ideen mit der Reizwortanalyse Seite 71
8. Ausgewogene Lösungen finden
Differenzierte Problembetrachtung mit der 6-Hüte-Methode Seite 76
9. So setzen Sie in Ihrem Workshop neue Impulse
Teil 1: Vier originelle Techniken für den Workshopstart und die Themenbearbeitung Seite 80
10. So setzen Sie in Ihrem Workshop neue Impulse
Teil 2: Sechs originelle Techniken für die Themenbearbeitung und den Workshop-Abschluss..... Seite 91

Methodensteckbriefe zur Lösungsfindung

11. Konfliktwolke Seite 104
12. Ishikawa-Diagramm..... Seite 116
13. Design Thinking..... Seite 123

Arbeitshilfen

- Vorlage A3-Report (jpg): Artikel 2, S. 7
- Checkliste-Organisation (pdf): Artikel 4, S. 15
- Excel-Planungsliste Workshop (xlsx): Artikel 9, S. 80

Tipp

Probleme verstehen und lösen – die Methode "Problembaum"

Projekte stellen uns immer wieder vor Hindernisse und Probleme, die z.T. ziemlich komplex sein können. Um solchen Problemen auf den Grund zu gehen und diese letztendlich auch zu lösen, ist ein Verständnis aller Ursachen und Auswirkungen notwendig. Um zu einem solchen Verständnis zu kommen, eignet sich die Methode des "Problembaums".

Ein Problembaum lässt sich besonders gut in einem Workshop einsetzen, um gemeinsam in der Gruppe (max. etwa 15 Teilnehmer) ein komplexes Problem zu durchleuchten, es in einem Baumdiagramm grafisch darzustellen und so die Ursachen sowie Auswirkungen eines Problems zu erkennen. Der Projektleiter kann den Problembaum zudem auch gut zur Problemdefinition einsetzen, wenn es sich um ein eher neues und unbekanntes Problem handelt. Mit der Identifikation der Auswirkungen und Ursachen, kann die Gruppe dann in einem nächsten Schritt Lösungsvorschläge erarbeiten, um diesen zu begegnen.

Die Problembaum-Technik ist eine Variante des Ishikawa-Diagramms. Letzteres ermöglicht es, Ursache von Wirkung zu trennen und damit den Problemursachen auf den Grund zu gehen. Während das Ishikawa-Diagramm jedoch lediglich die Problemursachen darstellt, bildet der Problembaum hingegen sowohl die Ursachen als auch die Auswirkungen gleichzeitig ab.

So geht's

Ein Problembaum ist eine hierarchische Darstellung, basierend auf dem Konzept eines verzweigten Baums (Bild 1). Der Stamm repräsentiert das Kernproblem. Die Wurzeln stellen die Ursachen und Gründe des Problems dar. Die Äste zeigen die aus dem Problem resultierenden Auswirkungen und Konsequenzen. Ziel ist es, in einer Diskussion die einzelnen Elemente eines Problems zu identifizieren, um sie dann getrennt voneinander betrachten und lösen zu können.

1. Problem definieren: Definieren Sie das Kernproblem und platzieren Sie diese Aussage zentral, z.B. auf einem Flipchart oder Whiteboard. Es kann im weiteren Verlauf des Workshops gut passieren, dass Sie das Problem erst noch weiter klären und abgrenzen müssen.
2. Ursachen identifizieren: Fragen Sie jetzt nach dem "Was" – "Was sind die direkten Ursachen für das Problem?" Sammeln Sie Gründe und Ursachen, die von den Teilnehmern genannt werden und notieren Sie diese z.B. auf Post-its oder Karteikarten. Platzieren Sie die Karten dann unterhalb der "Problembox" in einer MECE-konsistenten Hierarchie. MECE bedeutet Mutually Exclusive (= gegenseitig ausschließend): Das heißt, dass sich Aussagen inhaltlich nicht überschneiden dürfen. Wenn es zwei oder mehrere Ursachen für das Problem gibt und die eine Ursache nicht Ursache für die andere ist, dann platzieren Sie beide auf der gleichen Ebene.

Autor



Nicolai Andler

Berater, Trainer, Coach,
Autor, Geschäftsführer der
Ignite-Gruppe, Erfahr. In
der internat. Unternehmensberatung
(Europa, Südafrika)

Kontakt: knowledge@ignite-groupe.net

Mehr Informationen unter:
> projektmagazin.de/autoren

3. Auswirkungen erkennen: Wie bei Punkt 2 fragen Sie auch bei den Auswirkungen nach dem "Was" – "Was sind die Auswirkungen und Konsequenzen des Problems?" Notieren Sie diese in einer logischen Baumstruktur-Verästelung, die von der Problembox wegführt.

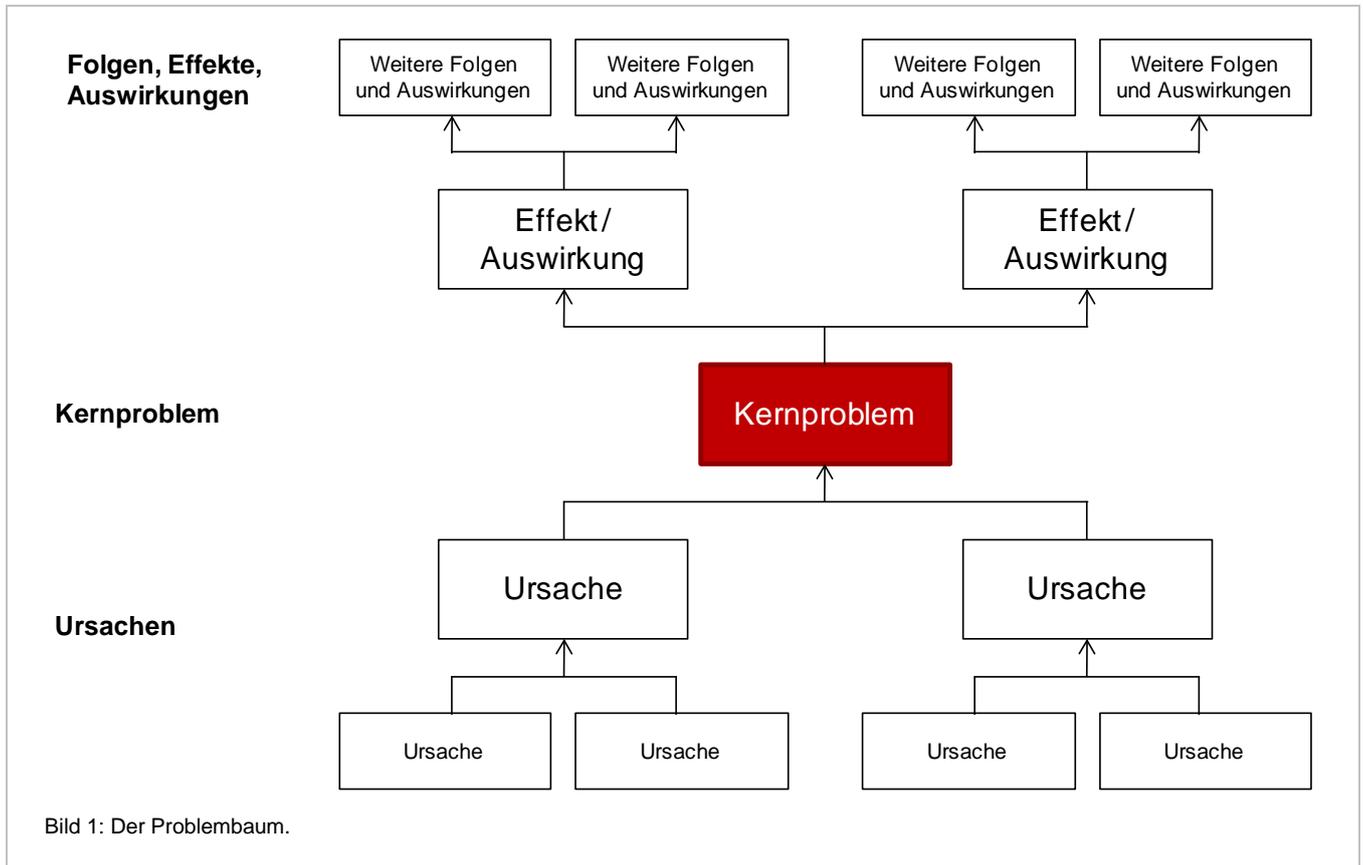


Bild 1: Der Problembaum.

Beispiel "Lieferungsabwicklung"

Ein großer Getränkevertrieb möchte die Auslieferung beim Kunden vor Ort schneller und effizienter abwickeln. Grund hierfür ist, dass die Kunden häufig unzufrieden sind, da die Prozesse bei der Lieferungsabwicklung nicht reibungslos funktionieren. Zusätzlich entsteht dadurch in der Nachbearbeitung häufig ein hoher Mehraufwand. Aus diesem Grund werden in einem Workshop die Ursachen und Auswirkungen zu diesem Problem gesammelt und analysiert.

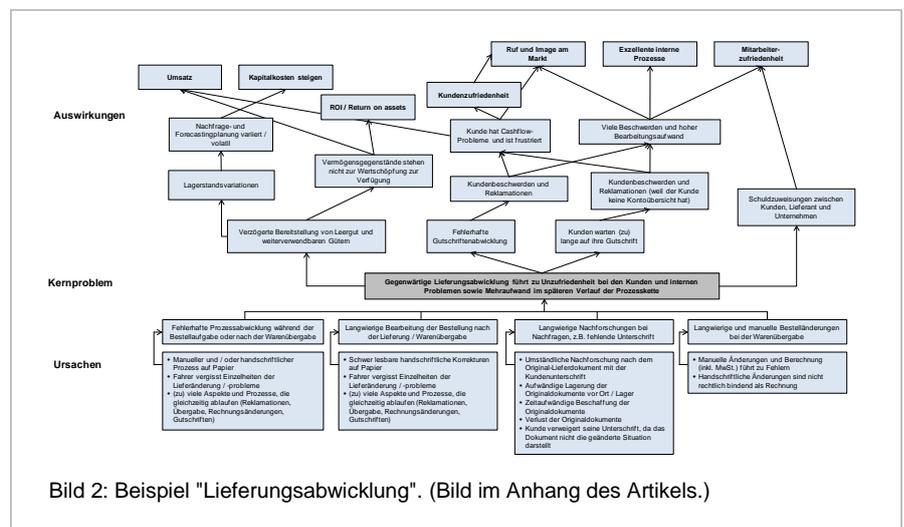


Bild 2: Beispiel "Lieferungsabwicklung". (Bild im Anhang des Artikels.)

Zu diesem Beispiel sehen Sie in Bild 2 einen komplexen Problembaum. (Eine vergrößerte Darstellung der Abbildung finden Sie im Anhang).

Wann kann der Problembaum helfen?

Neben der Klärung technischer Fragen bzw. Probleme kann der Problembaum auch in folgenden Situationen hilfreich sein:

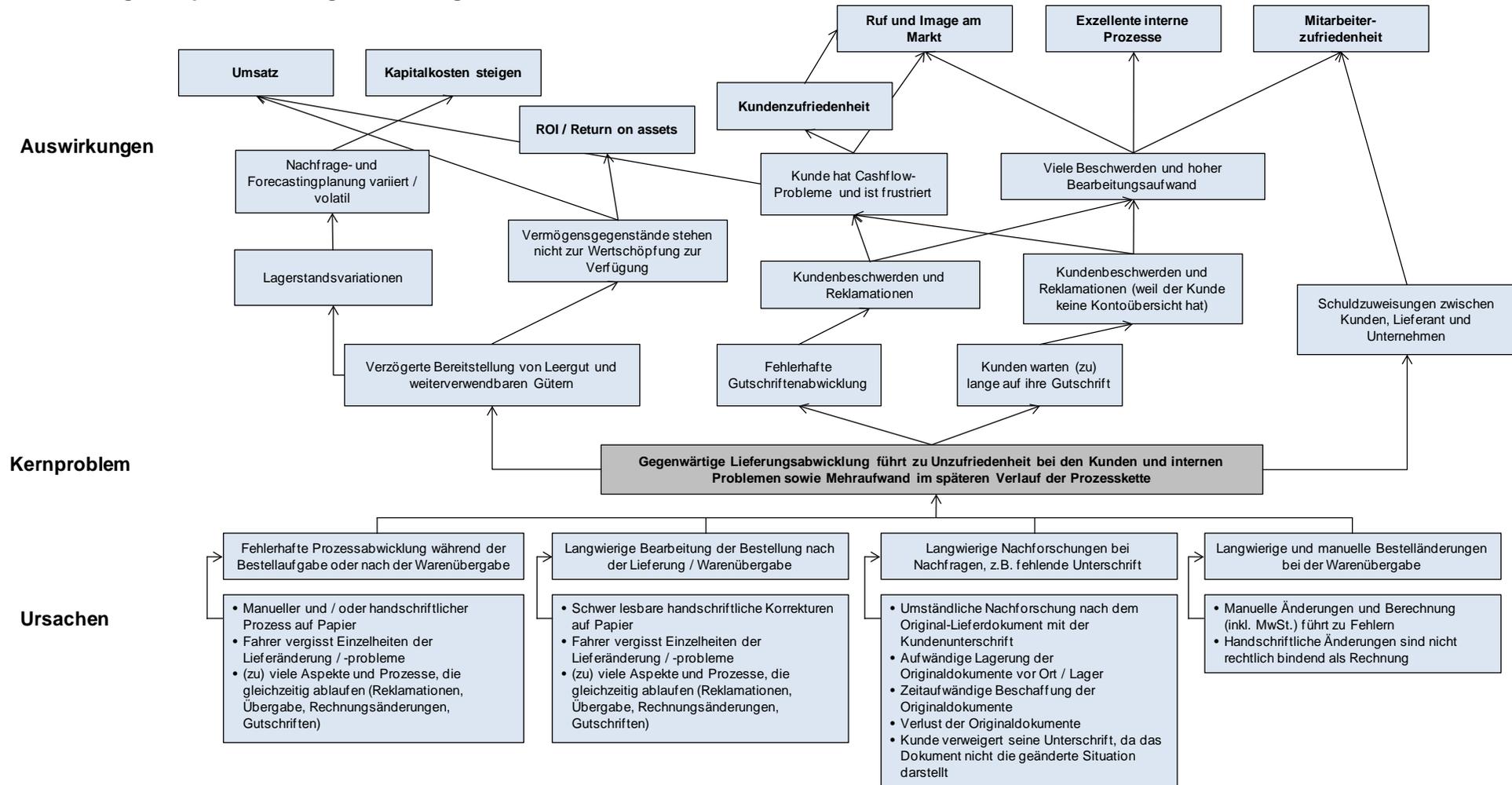
- Einsatz bei der Zielklärung: Der Problembaum ist ein guter Startpunkt, um die Ziele eines Projekts zu klären. Auch um zu hinterfragen, ob das Projektziel überhaupt auf der richtigen Ebene angesetzt ist.
- Einsatz bei problematischen Projektzielen: Jedes Projekt hat ein Ziel und die Umsetzung dieses Ziels kann Probleme hervorrufen, z.B. bei organisatorischen Veränderungen. Der Problembaum hilft dabei zu hinterfragen, warum dieses Problem entsteht und was die zugrunde liegenden Ursachen sind.
- Identifizierung möglicher Problemursachen: Die Problemursachen, die besonders relevant erscheinen, werden als Hypothesen formuliert. Im weiteren Projektverlauf werden Informationen zu diesen Hypothesen beschafft, um die Richtigkeit zu überprüfen.

Empfehlungen

- Die Technik des Problembaums scheint auf den ersten Blick schlicht zu sein, ist jedoch in der Durchführung nicht unbedingt einfach, da sie beharrliches und zeitaufwendiges Nachhaken und Nachbohren erfordert. Sie lässt sich deshalb häufig nicht "einfach mal kurz und ungeplant" durchführen.
- Versuchen Sie nicht, jede mögliche Ursache und Auswirkung abzubilden, sondern gruppieren Sie ausschließlich die relevanten. Um den Überblick nicht zu verlieren, bilden Sie im ersten Schnitt möglichst wenige und nur die am klarsten identifizierbaren Äste bzw. Wurzeln ab – maximal fünf, wenn möglich nur drei.
- Auch wenn Ihr Problembaum gut strukturiert ist und viel Wissen repräsentiert, ist er nicht unbedingt selbsterklärend. Helfen Sie Ihrem Gegenüber, den Problembaum zu verstehen. Erklären Sie die resultierenden Schwerpunkte, die nicht offensichtlich sind.
- Beachten Sie, dass die Qualität des Problembaums wesentlich davon abhängt, dass Sie die richtigen Personen in die Erstellung mit einbeziehen. Laden Sie also die Personen zu Ihrem Workshop ein, die mit dem Thema vertraut sind und konkret damit zu tun haben. Notfalls können Sie auch verschiedene, getrennte Workshops durchführen.

Weitere hilfreiche PM-Methoden finden Sie in dem Buch "[Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting – Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden](#)" von Nicolai Andler, erschienen bei Publicis Publishing (3. Auflage, 2010).

Anhang: Beispiel "Lieferungsabwicklung"



Tipp

Probleme effizient lösen mit dem A3-Report

Probleme sind in Projekten eher die Regel als die Ausnahme. Tritt ein Problem auf, müssen Projektmanager und ihre Teams häufig in kurzer Zeit eine passende Lösung finden. Ein einfaches, aber sehr effizientes Werkzeug hierfür ist der A3-Report, mit dem sich eigenständig oder im Team Probleme erkennen, analysieren und lösen lassen.

Als Tool zur Problemlösung ist der A3-Report allerdings nicht nur für die Projektarbeit interessant. Auch im Change Management kann dieses Instrument hilfreich sein sowie in Unternehmen, in denen eine ausgeprägte Lean-Kultur bzw. eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung (KVP) besteht.

Der A3-Report – die Kompetenz zur Problemlösung erhöhen

Autor



Dr. Daniela Kudernatsch

Dipl.-Kaufrau, Inhaberin der Kudernatsch Consulting & Solutions, spezialisiert u.a. auf Lean, Change Management und Methoden der Strategieumsetzung

Kontakt:
info@kudernatsch.com

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

A3-Problemlösung

← Plan
→
← Do, Check, Act
→

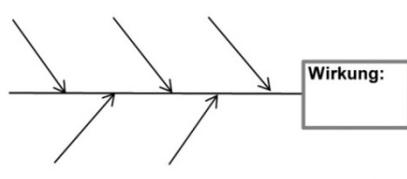
<p>Titel: <input style="width: 90%;" type="text"/></p>	<p>Autor/Datum <input style="width: 40%;" type="text"/> <input style="width: 40%;" type="text"/></p>																				
<p>1. Hintergrund und Problem beschreiben</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<p>5. Gegenmaßnahmen (PDCA)</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">Was?</th> <th style="width: 15%;">Wer?</th> <th style="width: 15%;">Termin</th> <th style="width: 10%;">Status</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td>⊕</td></tr> </tbody> </table>	Was?	Wer?	Termin	Status				⊕				⊕				⊕				⊕
Was?	Wer?	Termin	Status																		
			⊕																		
			⊕																		
			⊕																		
			⊕																		
<p>2. Aktuelle Situation erfassen (inkl. Entstehungsort)</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<p>6. Erfolgswirkung</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>																				
<p>3. Zielzustand</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>	<p>7. Standardisierung und Follow</p> <div style="border: 1px solid black; height: 40px; width: 100%;"></div>																				
<p>4. Ursachenanalyse (Direct Causes -> Root Cause)</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="flex: 1;">  </div> <div style="flex: 1; border-left: 1px dashed black; padding-left: 5px;"> <p>5-W-Fragen:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Wirkung:</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">Root Cause:</div> </div> </div>																					

Bild 1: Mustervorlage für einen A3-Report zur Problemlösung.

Der A3-Report geht auf den Wirtschaftsingenieur Joseph M. Juran zurück. Er empfahl japanischen Topmanagern in den 1950er-Jahren, Problemlösungen, Entscheidungsgrundlagen und Strategien aus Gründen der Übersichtlichkeit nur auf einem Blatt Papier darzustellen. Toyota folgte diesem Rat und wählte hierfür das DIN-A3-Format (Bild 1).

Das Besondere am A3-Report ist, dass er auch den Denkprozess zur Problemlösung transparent macht. Denn mit diesem Werkzeug muss der Benutzer auch die einzelnen Analyse- und Handlungsschritte zur Problemlösung nacheinander durchlaufen. Das führt zu einem tieferen Verständnis der Problematik und gibt dem Anwender die Möglichkeit, nachhaltige Lösungen für ein Problem zu entwerfen und zu realisieren.

Die Mustervorlage zum Ausdrucken können Sie gemeinsam mit dem Artikel herunterladen (Vorlage_A3-Report.jpg). Ein Beispiel für einen ausgefüllten A3-Report finden Sie in der mitgelieferten Datei "Beispiel_A3-Report".

PDCA-Zyklus als Grundlage

Der A3-Report basiert auf dem PDCA-Zyklus aus dem Lean Management, demzufolge bei der Problemlösung vier Phasen zu unterscheiden sind:

- **Phase 1 – Plan:** Zuerst gilt es, das Problem sowie den Ist-Zustand zu beschreiben und die (Kern-)Ursachen des Problems zu analysieren. Außerdem werden der Ziel-Zustand formuliert und Messgrößen für das Erreichen des Ziel-Zustands definiert.
- **Phase 2 – Do:** In dieser Phase werden die Maßnahmen zum Erreichen des Ziel-Zustands festgehalten.
- **Phase 3 – Check:** Als nächstes reflektiert man die beim Umsetzen der Maßnahmen gesammelten Erfahrungen sowie die erzielten Ergebnisse. Auch die Wirksamkeit der Maßnahmen sollte man kontrollieren, sodass diese bei Bedarf nachjustiert werden können.
- **Phase 4 – Act/Adjust:** Abschließend werden die gesammelten Erfahrungen evaluiert und daraus Standards für das künftige Vorgehen abgeleitet, die fortan als Basis für weitere Verbesserungen dienen.

Aufbau eines A3-Reports

Diese vier Phasen sind Grundlage eines A3-Reports, der sich in insgesamt sieben Analyse- und Arbeitsschritte aufteilt. Die ersten vier Schritte sind auf der linken Seite zu sehen und beziehen sich auf die Plan-Phase. Die letzten drei Schritte auf der rechten Seite spiegeln die Do-, Check- und Act-Phasen wieder (vgl. auch Bild 1). Zudem steht über jedem A3-Report ein Titel, der klar das Problem benennt, das gelöst werden soll.

1. Hintergrund und Problem beschreiben

Beschreiben Sie hier das Problem und dessen Auswirkungen. Zwei Aspekte sind dabei besonders zu beachten:

- Das Problem muss so beschrieben sein, dass alle in den Prozess involvierten Personen, das Problem selbst und dessen Auswirkungen verstehen. Sonst ist der Zweck der angestrebten Problemlösung nur schwer zu verstehen.
- Die Beschreibung muss die Relevanz für die Projektziele (bzw. Unternehmensziele) aufzeigen. Sonst wird den Nutzern auch nicht die Relevanz des Problems für den Projekterfolg klar.

2. Aktuelle Situation erfassen

Halten Sie hier folgende Punkte fest:

- Beschreiben Sie die aktuelle Situation, also was gerade tatsächlich passiert.
- Identifizieren Sie den Entstehungsort (Point of Cause) des Problems und analysieren Sie "am Ort des Geschehens", was die Betroffenen abhält, den Soll-Zustand zu erreichen.
- Stellen Sie den Ist-Zustand möglichst einfach und bildhaft dar.

Erzeugen Sie nach Möglichkeit bei den Nutzern des Reports ein fakten-basiertes Verständnis für das Problem. Dies gelingt am besten mit kleinen Grafiken, Diagrammen und/oder Tabellen, die quantifizierbare Messgrößen enthalten. Auf besonders wichtige Punkte und Schlüsselfaktoren können Sie auch mit Blitzern oder anderen Markierungen hinweisen.

3. Zielzustand

Der Zielzustand muss aus mehreren Gründen genau spezifiziert werden:

1. Ein "Rückwärtsdenken" von einer beschriebenen Zielsituation führt in der Regel zu besseren Lösungen als eine Lösungssuche ohne definiertes Ziel.
2. Jede angedachte Lösung ist letztendlich ein Experiment. Die Ergebnisse dieses Experiments können am Ziel-Zustand gemessen werden.
3. Die Beteiligten können sich beim Erstellen des Maßnahmenplans fragen, ob das Ziel so erreicht wird.

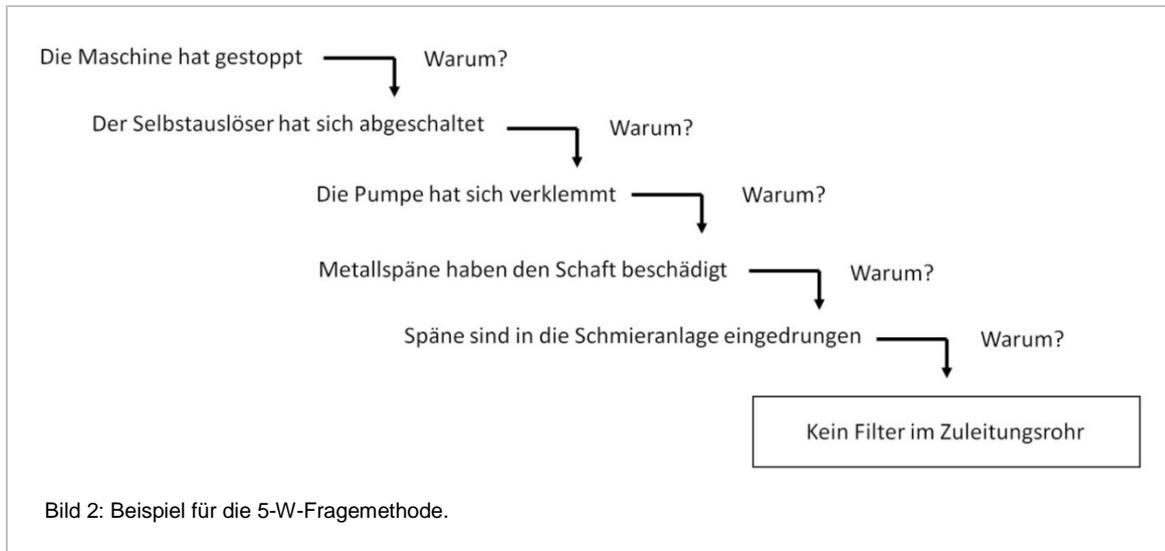
Versuchen Sie beim Erarbeiten der Ziel-Situation auch folgende Fragen zu beantworten:

- Wie messen wir, ob das Projekt erfolgreich war?
- Welchen Standard oder welche Basis (zum Beispiel Kennzahl) nutzen wir als Vergleich?

4. Ursachenanalyse

In diesem Schritt geht es darum, die Ursache(n) der aktuellen Situation zu verstehen und Ansatzpunkte für wirksame Maßnahmen zu erkennen. Eine bewährte Methode für die Ursachenanalyse ist das **Ishikawa-Diagramm**, mit dem sich mögliche Ursachen sammeln lassen, die das Problem am Entstehungsort (Point of Cause) bewirken. Ziel ist es damit, die Faktoren zu ermitteln, die einen direkten Einfluss auf das tatsächliche Problem haben.

Unterstützend helfen kann dabei die 5-W-Fragemethode, bei der sich die Problemlöser etwa fünf Mal hintereinander Warum-Fragen stellen, um die Kernursache (Root Cause) zu ermitteln (Bild 2).



5. Gegenmaßnahmen

Hier listen Sie die Maßnahmen auf, mit denen Sie die Problemursachen beseitigen und das System verbessern möchten. Gegenmaßnahmen sind (laut Toyota-Terminologie) Maßnahmen, die die Kernursache beseitigen, um eine langfristige Problemlösung zu erreichen. Wichtig ist, bei den aufgelisteten Gegenmaßnahmen klar zu benennen:

- "Was" ist das (Teil-)Problem (bzw. dessen Ursache), das durch die Maßnahme gelöst werden soll?
- "Wie" wird es untersucht/gelöst?
- "Wer" ist für die Maßnahme verantwortlich?
- "Wann" wird sie ausgeführt?
- "Wo" wird sie durchgeführt?

6. Erfolgswirkung

In diesem Schritt überprüfen Sie, ob die ergriffenen Gegenmaßnahmen zum geplanten Ergebnis geführt haben. Benennen Sie darüber hinaus bei einer Zielabweichung die Gründe hierfür. Die erzielte Wirkung wird dabei quantifiziert, wobei eine graphische Darstellung (Vorher-Nachher-Vergleich) die Verständlichkeit erleichtern kann.

7. Standardisierung und Follow-up

Beim Follow-up wird der Gesamtprozess evaluiert. Zudem wird reflektiert, welche Maßnahmen ergriffen werden sollten, um die erreichten Verbesserungen zu sichern und/oder weiter voranzutreiben. Folgende Fragen gilt es hier u.a. zu beantworten:

- Was muss getan werden, um das Erreichte dauerhaft zu sichern?
- Auf welche anderen Aufgaben/Probleme können wir unsere Erfahrungen übertragen?
- Wen sollten wir über unsere Erfahrungen informieren, damit auch andere Bereiche der Organisationen hiervon profitieren?

Tipp

Passende Lösungen für eine Projektkrise entwickeln

Um eine Krisensituation zu bewältigen, benötigen Sie eine gut durchdachte Strategie. Eine solche lässt sich mittels eines Leitfadens entwerfen, mit dem Sie anhand der wichtigsten Fragen die Lage einmal für sich selbst und einmal gemeinsam mit dem Projektteam reflektieren können. Sie erarbeiten auf diese Weise zielführend einen Plan, der Sie durch die Krise führt und machen zudem aus Betroffenen Beteiligte. Dieser Tipp zeigt, wie es geht.

Schnelle Reflektion der Lage

Eine Krise ist ausgebrochen, die Sie als Projektleiter zu verantworten und zu bewältigen haben. Sie sind der Ansprechpartner für alle Fragen und Informationen. In dieser Rolle müssen Sie schnell, konsequent, souverän und proaktiv handeln.

Aber lösen müssen Sie die Krise nicht alleine, wie manche Projektleiter vielleicht denken. Machen Sie Projektmitarbeiter und Stakeholder zu Beteiligten und nutzen Sie deren Kompetenz zur Lösung der Krise. Dann können Sie gemeinsam an der Krisenbewältigung arbeiten und erhalten die Rückendeckung, die Sie in dieser Situation dringend benötigen.

Gemeinsam zum Ziel

Nachdem Sie die ersten Signale einer hereinbrechenden Krise wahrgenommen haben, berufen Sie umgehend ein Meeting mit Ihrem Projektteam und – je nach Bedarf – relevanten Stakeholdern ein. Bereiten Sie sich vorher umfassend auf dieses Meeting vor. Nutzen Sie dazu im ersten Schritt die nachfolgenden Leitfragen, um die Lage für sich selbst zu reflektieren. Führen Sie dann im zweiten Schritt mit den gleichen Leitfragen durch das Meeting. Damit gewinnen Sie, Ihr Team und die Stakeholder Klarheit über die Situation, die Ziele und die damit verbundenen Aufgaben.

Leitfragen zur Selbstreflektion und Moderation des Krisenmeetings

1. Fragen für den Blick auf das Problem

- "Worin liegt die Ursache der Krise?"
- "Welche Probleme entstehen dadurch?"
- "Wie wirkt sich die Krise im Moment konkret aus?"
- "Mit welchen weiteren Problemen ist noch zu rechnen?"
- "Wer ist in welcher Art und Umfang betroffen?"

Autor



Ulrike Dolle

Geschäftsführerin ADM
Institut, systemische
Organisationsberaterin,

spezialisiert auf Kundenbeziehungen
und Servicekultur

Kontakt: udolle@adm-institut.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

2. Fragen nach dem gewünschten Ergebnis

Überlegen Sie, welche Handlungsmöglichkeiten Sie haben. Konkretisieren Sie mögliche Maßnahmen und wägen Sie ab, welche Effekte diese in Bezug auf Ihr Ziel haben.

- "Welches Ergebnis müsste erreicht werden, damit die Krise überwunden werden kann?"
- "Welche Anforderungen haben unsere Stakeholder an uns, die wir befriedigen müssen?"
- "Welche Ziele müssen auf jeden Fall erreicht sein, sobald die Krise abgeschlossen ist?"
- "Woran erkennen wir das Ergebnis genau?"

3. Fragen zur Lösungsfindung

Später möchten Sie zur Lösungsfindung in erster Linie die Vorschläge Ihres Teams hören. Aber auch die eigenen Gedanken und Vorstellungen, wie passende Lösungen aussehen können, sind in der Krise dringend notwendig. Denn eine persönliche Lösungsfindung dient der eigenen Orientierung sowie später im Projektteammeeting der Orientierung des Projektteams und der Stakeholder.

- "Welche Lösungsmöglichkeiten für diese Probleme und Ziele stehen uns nun zur Verfügung?"

4. Fragen nach der Konkretisierung der Maßnahmen

In dieser Phase sollten Sie sich mehr Klarheit über die eigenen Lösungsansätze verschaffen. Beantworten Sie für jede einzelne Lösungsidee die folgenden Fragen:

- "Was genau ist hier zu tun?"
- "Wer hat dazu die höchsten Kompetenzen?"
- "Was erzielen wir mit diesem Schritt? Passt das Ergebnis zu unseren Zielen?"

Im Teammeeting gilt es in dieser Phase, die zuvor ermittelten Lösungsmöglichkeiten inhaltlich zu diskutieren. Auch Ihre eigenen Lösungsideen können Sie hier einfließen lassen. Doch Vorsicht: Wenn Sie mit zu vielen vorgefertigten Lösungen aufwarten, wird das die Kreativität Ihres Teams bei der Lösungsfindung beeinträchtigen.

Vielleicht kommen Sie in diesem Schritt auch zu der Erkenntnis, einen zusätzlichen Experten zu benötigen. Holen Sie sich dafür aber auf jeden Fall die Meinung Ihres Projektteams ein, bevor sie ihn eigenständig ins Boot holen.

5. Fragen zur Klärung der Umsetzungsvoraussetzungen

Hier verschaffen Sie sich einen Überblick über die nötigen Voraussetzungen. Findet in dieser Phase eine gute Vorbereitung statt, lassen sich Fehler vermeiden, die sonst möglicherweise zu einem Scheitern der Krisenbewältigung führen.

- "Welche Voraussetzungen müssen wir schaffen, damit diese Maßnahmen zur Krisenbewältigung umsetzbar sind?"

- "Welche Mittel, welche Ressourcen und wie viel Zeit brauchen wir?"
- "Welche monetären Mittel müssen bereitgestellt werden?"

6. Frage nach der Durchführung

Überprüfen Sie an dieser Stelle, ob Ihr Plan zur Krisenbewältigung nachhaltig steht und durchführbar ist.

- "Wie sorgen wir dafür, dass es klappt?"
- "Wie stellen wir dann sicher, dass unsere Maßnahmen auch nachhaltig sind?"
- "Mal angenommen, wir haben alle Themen auf den Weg gebracht, was müssen wir noch bedenken?"

7. Frage nach den Auswirkungen

Hier ist der Blick in die Zukunft gewünscht und wichtig. So schaffen Sie Motivation und richten Ihre Aufmerksamkeit auch auf die Zeit nach der Krise inkl. der Chancen, die sich daraus ergeben.

- "Woran werden wir und die Stakeholder erkennen, dass sich etwas verändert hat?"
- "Wie wird es dann sein?"
- "Entspricht diese Wirkung unseren Planungen?"

8. Fragen zur Kontrolle

Überlegen Sie, ob sich der monetäre Aufwand der jeweiligen Maßnahmen angemessen zum Ziel verhält.

- "Welche Chancen ergeben sich aus der Bewältigung dieser Krise?"
- "Wie können sich unsere Maßnahmen zur Krisenbewältigung refinanzieren?"
- "Welche wirtschaftlichen Effekte erzielen wir durch diese Maßnahmen kurz-, mittel- und langfristig?"

Hiermit ist die Vorbereitung für das Meeting abgeschlossen. Ihre erarbeiteten Antworten nehmen Sie mit in das Meeting und richten dort alle Fragen, die sie sich selber zur Reflektion gestellt haben, genauso an das Projektteam wie auch an die Stakeholder.

Auf diese Weise hilft Ihnen dieser Leitfaden, souverän und lösungsfokussiert durch das Meeting zu führen und gemeinsam Lösungsansätze für die Krisenbewältigung zu finden. Das Team und die Stakeholder stehen somit geschlossen hinter dem Plan.

Grundlage für eine gelungene PR-Arbeit

Sollte bei Ihrem Projekt auch die Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Rolle spielen, dient der gemeinsam erarbeitete Krisenplan als wichtigste Grundlage für die Kommunikation. Nachfolgend ein paar Tipps für die PR-Arbeit:

- Transparenz steht über allem: Sorgen Sie für eine offene und offensive Information der Öffentlichkeit.

- Sorgen Sie dafür, dass die Wahrheit voll und ganz an die Öffentlichkeit gelangt.
- Zeigen Sie Betroffenheit, entschuldigen Sie sich und gestehen Sie Fehler ein.
- Liefern Sie der Öffentlichkeit erst Informationen, wenn Sie die Krise intern kommuniziert haben.
- Bereiten Sie Pressemitteilungen, Pressekonferenzen und Informationsgespräche vor.
- Stellen Sie den Stakeholdern alle Fakten zur Verfügung – "Negative Presse" wird durch unzureichende Informationspolitik verstärkt.
- Richten Sie einen "War Room" ein, in den sich alle Projektbeteiligten und Experten zurückziehen und gemeinsam auf die Krisenbewältigung hinarbeiten können
- Setzen Sie eine 24-Stunden-Bereitschaft mit erfahrenen Sprechern ein.
- Erstellen Sie Informations-Up-Dates auf den zur Verfügung stehenden Informationskanälen, um eine permanente proaktive und transparente Informationspolitik zu betreiben.
- Führen Sie ein "Krisentagebuch" im Internet.
- Kalkulieren Sie den **Streisand-Effekt** mit ein (durch das Vertuschen einer unliebsamen Information wird diese erst einer breiten Öffentlichkeit bekannt, s. hierzu auch Wikipedia).

Fachbeitrag

Mit Moderationstechniken zum Ziel

Lösungen im Team entwickeln

Teil 1: Vorbereitung auf den Workshop

Oft ist es sinnvoll, die Lösung für ein Problem oder eine schwierige Aufgabenstellung in einer Gruppe zu entwickeln. Denn so lassen sich die verschiedenen Sichtweisen der Betroffenen berücksichtigen. Ein etabliertes Instrument für die Problemlösung ist die "Moderations-Methode". Dabei handelt es sich um eine strukturierte Vorgehensweise, die im Rahmen eines Workshops eingesetzt wird und die es einem Moderator ermöglicht, die Teilnehmer schrittweise zu einem Ergebnis zu führen. Dr. Tomas Bohinc stellt die Methode in dieser zweiteiligen Artikelreihe vor. Im ersten Teil zeigt er, worauf man als Moderator sowie bei der Vorbereitung des Workshops achten sollte und bietet dafür Checklisten als Download an.

Projektarbeit ist deshalb so interessant, weil durch Projekte immer wieder neue Probleme oder Aufgabenstellungen gelöst werden müssen. Besonders spannend wird diese Aufgabe für den Projektleiter dadurch, dass die Lösungen in der Regel nicht der Leistung eines Einzelnen zu verdanken sind, sondern häufig dafür das gesamte Wissen der Projektmitarbeiter erforderlich ist.

Um Probleme gemeinsam im Team zu lösen, ist die sog. "Moderations-Methode" (auch als "Metaplan-Methode" bekannt) ein hilfreiches Arbeitsinstrument, welches sich innerhalb eines Workshops einsetzen lässt. In dieser zweiteiligen Artikelfolge wird die Moderations-Methode vorgestellt und an drei Beispielen veranschaulicht, wie die Methode für die Lösungsfindung im Projekt zum Einsatz kommen kann.

Der erste Teil behandelt die Vorbereitung sowie die Anforderungen an den Moderator. Der zweite Teil beschreibt die einzelnen Prozessschritte der Moderation und zeigt, welche Moderationstechniken in jeder einzelnen Phase eingesetzt werden.

Die Moderations-Methode

Workshops werden häufig durchgeführt, um ein Problem oder eine Aufgabenstellung im Projekt zu analysieren und zusammen im Team Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten. Dabei lassen sich die unterschiedlichen Sichtweisen der Beteiligten für die Problemlösung nutzen. Der Vorteil eines Workshops ist, dass von Anfang an alle oder ein Teil der von dem Problem Betroffenen an der Lösung beteiligt sind; hierdurch entsteht eine hohe Motivation, auch nach dem Workshop aktiv an der Umsetzung der Lösung mitzuwirken.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP

Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

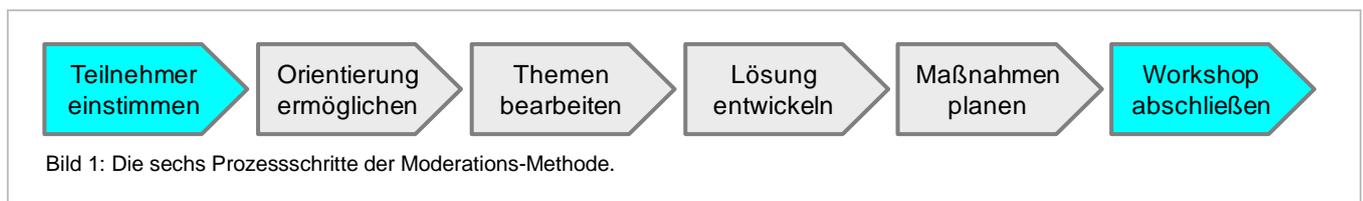
› projektmagazin.de/autoren

Ende der sechziger Jahre stellte sich ein kleines Beraterteam die Frage: Wie können auch Betroffene an Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen aktiv beteiligt werden? Als Antwort auf diese Frage entwickelten sie ein Vorgehen, das unter dem Namen "Moderations-Methode" bzw. "Metaplan-Methode" bekannt geworden ist.

Heute ist sie ein fester Bestandteil der Gruppenarbeit und aus der täglichen Projektarbeit nicht mehr wegzudenken. Typische Aufgabenstellungen, bei denen das Team mitwirken sollte, sind z.B. Designentscheidung in einem Software-Projekt, die Verbesserung einer schwierigen Beziehung zum Auftraggeber oder die Verbesserung der eigenen Teamarbeit.

Die sechs Prozessschritte der Moderations-Methode

Die Moderations-Methode ist eine strukturierte Vorgehensweise für die Gestaltung von Problemlösungsprozessen in Gruppen. Die Teilnehmer durchlaufen dabei im Rahmen eines Workshops sechs voneinander unterscheidbare Phasen (Bild1). Weiter stellt die Methode Moderationstechniken zur Verfügung, die es den Teilnehmern eines Workshops ermöglichen, gemeinsam an den Problemen zu arbeiten. Außerdem wurden für die Anwendung der Methode Arbeitsmaterialien zur Unterstützung der Techniken entwickelt.



Prozessschritt 1: Teilnehmer einstimmen

Wie bei einem Konzert die Instrumente aufeinander eingestimmt werden, beginnt die Moderation, indem der Moderator die Teilnehmer aufeinander einstimmt. Damit bekommen sie ein gemeinsames Verständnis vom Ablauf des Workshops und erfahren, welche Ziele mit dem Workshop erreicht werden sollen.

Prozessschritt 2: Orientierung ermöglichen

Im zweiten Prozessschritt wird das Problem benannt und gegenüber anderen Problemen und Fragen abgegrenzt. Erst dann, wenn alle ein gemeinsames Verständnis des Problems haben, können die Teilnehmer auch eine gemeinsame Lösung erarbeiten.

Prozessschritt 3: Themen bearbeiten

Zur Erarbeitung einer Lösung wird das Problem in mehrere Teilthemen zerlegt, die separat von kleinen Gruppen bearbeitet werden.

Prozessschritt 4: Lösungen integrieren

Durch die Bearbeitung der Teilthemen wurde eine Vielzahl von Ergebnissen erarbeitet, die im vierten Prozessschritt zusammengeführt und zu einer gemeinsamen Lösung verdichtet werden.

Prozessschritt 5: Maßnahmen planen

Innerhalb des Workshops kann nur die Lösung gefunden werden – die Umsetzung selbst erfolgt danach. Im Workshop selbst wird festgelegt, wer die Lösung im Anschluss wie umsetzt.

Prozessschritt 6: Workshop abschließen

Im letzten Prozessschritt bewerten die Teilnehmer das Ergebnis und reflektieren den Lösungsprozess. Der Abschluss bietet auch die Gelegenheit, Punkte und Themen anzusprechen, die während des Workshops keinen Platz hatten. Damit findet der Workshop nicht nur einen sachlichen, sondern auch einen emotionalen Abschluss.

Arbeitsmaterialien

Die Moderations-Methode hat auch die Besprechungsräume verändert. Wo in Besprechungen und Workshops Moderationstechniken eingesetzt werden, findet man auch das dafür typische Arbeitsmaterial: Stifte, Karten, Klebestifte und Pinnwände bzw. Flip-Charts.

Moderationen leben von der Visualisierung der Arbeitsergebnisse, sie haben im Workshop eine wichtige Funktion: Die zentralen Aussagen sind zu jeder Zeit für alle Beteiligten präsent. Damit wird die Aufmerksamkeit immer wieder auf diese Punkte fokussiert. Als Moderator nutzen Sie die Visualisierung auch zur Steuerung des Prozesses. Sie geben mit der Visualisierung der Diskussion eine Struktur, durch die dann die Diskussion unbewusst gesteuert wird.

Außer den Pinnwänden und Flip-Charts können alle Materialien in einem Moderationskoffer aufbewahrt werden (Bild 2).

Flip-Chart und Pinnwand sind Medien, auf denen Sie während der Moderation die Arbeitsergebnisse visualisieren können. Das Flip Chart eignet sich besonders gut zum Mitschreiben von Sachverhalten, zum Aufschreiben der Fragen (z.B. bei der "Blitzlicht-Technik", siehe Teil 2) und für das Arbeiten in Kleingruppen. Die

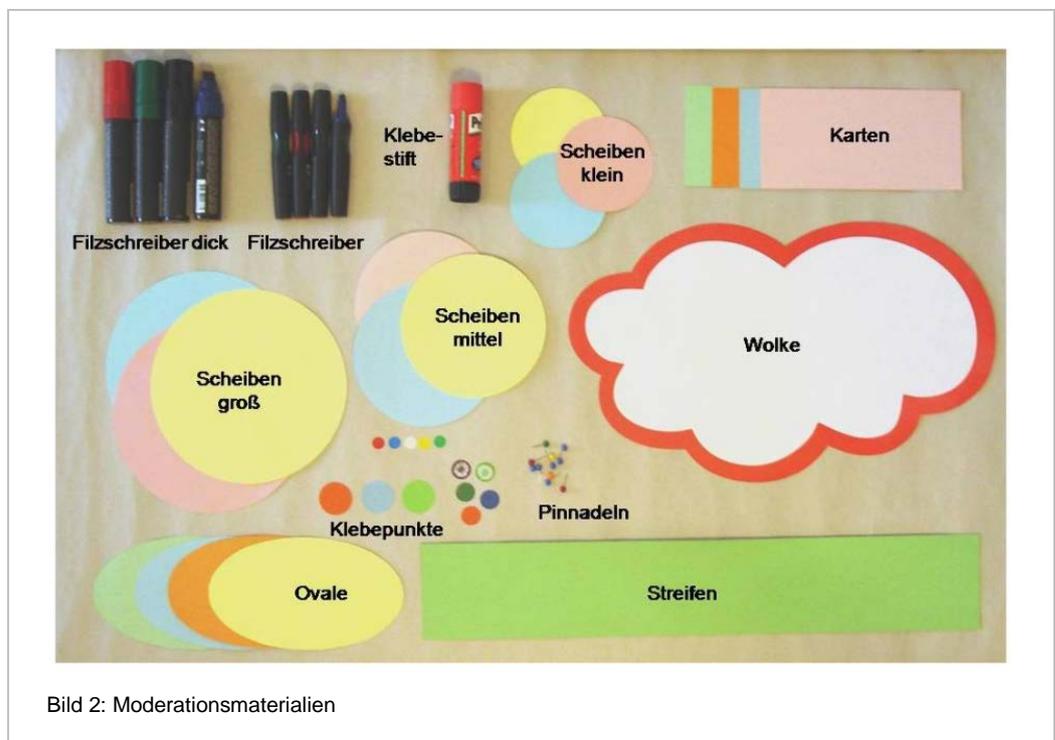


Bild 2: Moderationsmaterialien

Pinnwand ist das Medium für alle Arbeitstechniken, bei denen Karten eingesetzt werden (z.B. bei der "Kartenfrage", dem "Themenspeicher" oder dem "Maßnahmenplan", siehe Teil 2).

Der Moderator: Vermittler zwischen Inhalt und Teilnehmern

Im Englischen wird statt des Wortes Moderator der Begriff "Facilitator", also "Ermöglicher", gebraucht. Das Wort "Ermöglicher" beschreibt sehr genau das, was ein Moderator in einem Workshop tut: Er ermöglicht es der Gruppe, ihre Probleme und Fragestellungen zu lösen. Dies ist eine vollkommen andere Rolle, als die eines Projektleiters. Der Projektleiter bündelt – wie ein Brennglas die einfallenden Strahlen – die Aktivitäten des Projekts und richtet diese auf ein Ziel aus. Der Moderator wirkt dagegen eher wie eine Streulinse: Diese weitet den Blick, Fragen und Probleme werden in ihre Teile und Aspekte zerlegt, sodass eine neue Sicht auf die Situation entsteht.

In seiner Rolle unterscheidet sich der Moderator auch von der Rolle des "traditionellen Besprechungsleiters"; dieser lenkt die Gruppe in eine Richtung, die er vorgibt. Bei der Moderation ist dies umgekehrt. Die Gruppe bestimmt den Kurs – der Moderator hilft ihr, ihn zu halten. Dabei ist der Moderator für den Prozess der Moderation verantwortlich, nicht aber für deren Inhalt. Er bietet der Gruppe Bausteine und Hilfen an, mit denen sie ihre Themen bearbeiten kann. Er ist nicht neutral, sondern allparteilich.

Allparteilich sein und Vertrauen zeigen

Der Begriff Allparteilichkeit beschreibt eine wichtige Eigenschaft des Moderators: Er muss sich in jede Partei hineinversetzen können und deren Argumentation verstehen. Greifen die Teilnehmer Argumente nicht auf, die aber aus Sicht des Moderators wichtig sind, sollte er diese Argumentation im Team stärker hervorheben. Gleichzeitig muss er aber auch die Argumentation der anderen Parteien verstehen und wenn es notwendig ist, auch diese in der Gruppe hervorheben. Durch seine Allparteilichkeit macht der Moderator den anderen Teilnehmer deutlich, dass jede Argumentation und Sichtweise interessant und wichtig für die Lösungsfindung oder die Zusammenarbeit in der Gruppe ist. Dabei darf er aber für keine Gruppe Partei ergreifen.

Zudem müssen Sie als Moderator ein großes Vertrauen in das Wissen und die Fähigkeiten der Gruppe haben. Sie müssen davon überzeugt sein, dass nur die Teilnehmer, die gerade anwesend sind, das Problem auch tatsächlich lösen können – denn eine Gruppe wird schnell überfordert, wenn an sie ein zu hoher, nicht erfüllbarer Anspruch gestellt wird. Ideal ist es, wenn Sie im Vorfeld des Workshops die Möglichkeit haben, Einfluss auf die Zusammenstellung der Teammitglieder zu nehmen, falls die Teilnehmergruppe nicht optimal zusammengesetzt ist.

Trennung von Moderator und Projektleiter

Bei der Moderation ist es besonders wichtig, darauf zu achten, dass die Rolle des Moderators und die des Projektleiters klar getrennt sind. Als Projektleiter sind Sie auf das Ergebnis angewiesen. Sei es, dass ein Problem im Projektteam gelöst werden muss oder mit dem Kunden zusammen eine fachliche Lösung zu erarbeiten ist. Als Moderator müssen Sie jedoch im Blick haben, was die Gruppe leisten kann und will.

In Ihrem Projekt sollten Sie die Rolle des Moderators nur dann übernehmen, wenn sie mit einer Gruppe die Lösung für ein Problem finden wollen, von dem sie selbst inhaltlich nicht oder nur wenig betroffen sind. Ein Beispiel dafür wäre, wenn mit dem Kunden und einem Expertenteam eine Lösung für ein spezielles Problem gefunden werden muss.

Immer dann, wenn Sie selbst von einem Problem betroffen sind, sollten Sie die Moderation einem internen oder externen Moderator überlassen. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Sie für eine bestimmte Position Partei ergreifen. Die Moderation kann auch ein Mitglied des Projektteams übernehmen. Die Voraussetzung dafür ist jedoch, dass sie oder er dazu qualifiziert und nicht direkt vom dem Problem betroffen ist.

Der Moderator als "Wegweiser"

Bei einer Moderation stehen Sie im Mittelpunkt. Aber nicht, weil Sie der Experte für das Problem sind, sondern der Experte, welcher der Gruppe einen Weg zur Lösung zeigt und sie Schritt für Schritt zu dieser Lösung führt. Ihr Erfolg als Moderator hängt entscheidend davon ab, ob es Ihnen gelingt die Problemlösungsfähigkeit und Kreativität der Gruppe zu aktivieren. Deshalb sollten Sie bei einer Moderation auf die folgenden Punkte achten:

- Bereiten Sie den Raum und die Arbeitsmittel sorgfältig vor.
- Sorgen Sie für eine gute Arbeitsatmosphäre.
- Klären Sie die Rollen zu Beginn des Workshops.
- Machen Sie eine Einführungsrunde, in der jeder Teilnehmer die Gelegenheit hat, etwas zu sich und seiner Sichtweise zum Problem zu sagen.
- Entwickeln Sie einen Weg, wie die Gruppe die Lösung für das Problem finden kann und werben Sie immer wieder dafür, diesem Weg zu folgen. Führen Sie keine Methodendiskussion mit der Gruppe.
- Steuern Sie den Lösungsprozess durch Fragen und Nachfragen.
- Visualisieren Sie während der Moderation so viel wie möglich für die Gruppe.
- Reflektieren Sie in regelmäßigen Abständen mit der Gruppe was erreicht wurde und machen Sie Stimmungen in der Gruppe transparent.
- Geben Sie Störungen, wie z.B. einem Konflikt zwischen zwei Teilnehmern, den Vorrang und diskutieren Sie mit der Gruppe, wie die Störung beseitigt werden kann.
- Schließen Sie den Workshop mit einem Feedback über den Verlauf und die Zufriedenheit mit dem Ergebnis ab.

! Wenn es möglich ist, moderieren Sie einen Workshop zu zweit – vier Augen und Ohren nehmen mehr wahr. Und während ein Moderator den Kontakt mit der Gruppe hält, kann der andere die Visualisierung übernehmen.

Moderationsvorbereitung

Für jede Moderation gilt: Je besser die Vorbereitung, desto besser ist auch die Moderation selbst. Denn nur mit einer guten Vorbereitung können Sie einen optimalen Lösungsprozess für die Gruppe gestalten. Bei der Vorbereitung verschaffen Sie sich zunächst einen Überblick über das Problem, welches zu lösen ist.

In Tabelle 1 sind Fragen zusammengestellt, mit denen Sie die verschiedenen Aspekte eines Problems analysieren und sich auf den Workshop vorbereiten können. Die Checkliste steht zudem als Download im Word-Format zur Verfügung (Checkliste_Vorbereitung.doc) und kann beliebig ergänzt werden.

Checkliste Moderationsvorbereitung		
Vorgeschichte	Sie kennen die Vorgeschichte des Workshops! Sie können daraus Rückschlüsse über die Erwartungen der Teilnehmer an den Workshop ziehen.	Warum findet der Workshop statt? Warum gerade jetzt? Welche Aktivitäten gab es schon zu den Themen des Workshops? Wer hat welches Interesse an den Themen? Welche Hintergründe gibt es zu den Themen?
Ziel	Formulieren Sie das Ziel des Workshops schriftlich und möglichst konkret! Diese Formulierung können Sie zu Beginn des Workshops nutzen, um das Ziel mit den Teilnehmern abzustimmen.	Welche Ziele haben der Auftraggeber oder meine Vorgesetzten? Welche konkreten Ziele verfolge ich als Moderator? Durch welche Kriterien wird mein Ziel prüf- und messbar? Welche sekundären Ziele habe ich (z.B. Energie und Engagement der Besprechungsteilnehmer für die Umsetzung der Besprechungsergebnisse)?
Zielgruppen	Legen Sie die Struktur und die Arbeitsform für den Workshop fest! Beides muss für die Teilnehmer angemessen sein. Je mehr Sie über die Teilnehmer und deren Bedürfnisse wissen, umso besser können Sie den Workshop planen.	Wer ist in der Teilnehmergruppe? Nach welchen Gesichtspunkten (Hierarchie, Funktion, Tätigkeit, Interesse) ist die Gruppe zusammengesetzt? Welche Expertisen bringen die Teilnehmer zum Thema oder zur Problemstellung mit? Wie stark sind die Teilnehmer von den Ergebnissen betroffen?
Vorwissen der Teilnehmer	Tragen Sie alles zusammen, was die Teilnehmer über das Thema oder Problem wissen könnten! Damit finden Sie den richtigen Anschluss an die Teilnehmer.	Welchen Kenntnisstand haben die Teilnehmer vom Thema oder von dem Problem? Was wissen sie über die Hintergründe? Welches Fachwissen haben Sie? Was wissen sie vom Problem und dessen Auswirkungen?
Formales Ergebnis	Beschreiben Sie Ihre Erwartungen und die der Teilnehmer! Sie, die Teilnehmer und der Auftraggeber des Projektes haben konkrete Erwartungen an das Ergebnis des Workshops. Enttäuschungen entstehen immer dann, wenn es konkrete Erwartungen an das Ergebnis gibt, die dann nicht eingehalten werden.	Wann ist der Workshop aus ihrer Sicht, der der Teilnehmer und der des Auftraggebers erfolgreich verlaufen? Was darf auf keinen Fall im Workshop passieren? Was ist nicht Thema des Workshops? Was ist die Erwartung an den Workshop? Erfahrungsaustausch? Problembewusstsein schaffen? Lösungsansätze entwickeln? Erste Schritte vereinbaren?
Entscheidungsbefugnis	Klären Sie die Entscheidungsbefugnis der Teilnehmer! Die Verbindlichkeit der Ergebnisse hängt wesentlich auch von der Entscheidungsbefugnis der Teilnehmer ab. Je größer diese ist, umso wirkungsvoller können die Ergebnisse nach dem Workshop umgesetzt werden.	Was darf die Gruppe / dürfen die Teilnehmer entscheiden? Was dürfen sie nicht entscheiden? Welchen Gestaltungsspielraum haben die Teilnehmer? Von welchen Personen muss nach dem Workshop noch eine Bestätigung zum Ergebnis erfolgen? Gibt es Personen oder Instanzen, die sich über die Ergebnisse des Workshops hinwegsetzen können.
Lösungsdruck	Klären Sie wie hoch der Lösungsdruck ist! Der Lösungsdruck entscheidet darüber, wie stark das Thema fokussiert werden muss. Je höher der Lösungsdruck umso enger und konkreter muss die Fragestellung sein.	Wie schnell muss die Frage oder das Problem gelöst sein? Geht es bei der Lösung darum, ein Feuer zu löschen oder für die Zukunft vorzusorgen?

Tabelle 1: Checkliste Moderationsvorbereitung.

Das Design für den Workshop

Die Antworten auf Ihre Fragen bei der Vorbereitung bilden die Grundlage für das sogenannte "Design" oder "Drehbuch" der Moderation. Denn aus diesen Antworten erfahren Sie, welches Ziel mit dem Workshop verfolgt wird, wer die Teilnehmer sind und was Sie bereits zum Thema wissen. Weiter können Sie feststellen, welche Entscheidungsbefugnis diese haben und wie hoch der Lösungsdruck ist. All diese Informationen sind wichtig, da sie das Design des Workshops beeinflussen. Wenn z.B. die Teilnehmer keine Entscheidungsbefugnis haben, können diese auch nur einen Lösungsvorschlag erarbeiten. Können Sie aber über die Lösung entscheiden, dann muss im Workshop auch die Entscheidung gefällt werden und die Teilnehmer müssen dazu ihre Zustimmung geben.

Bei der Entwicklung des Designs überlegen Sie, welche Arbeitsschritte die Gruppe sachlich bearbeiten muss, um eine Lösung zu finden. Durch das Design legen Sie die Struktur, den Inhalt und die Visualisierung im Workshop fest.

Struktur: Überlegen Sie sich für den Aufbau des Workshops eine klare und für den Teilnehmerkreis nachvollziehbare Struktur auf Basis der sechs Prozessschritte.

Inhalt: Formulieren Sie die Fragestellung so, dass sie den Kern des Problems trifft. Mit Fragen steuern Sie die Bearbeitung des Themas. Je präziser und passender die Fragen sind, umso leichter fällt es den Teilnehmern, die Lösung für das Problem zu finden.

Beispiel: Wenn Probleme in der Zusammenarbeit mit dem Kunden gelöst werden sollen, dann ist die folgende Frage unpräzise: "Wie könnten wir die Zusammenarbeit mit dem Kunden verbessern?" Diese Frage lädt dazu ein, nur mögliche Verbesserungen zu benennen ohne im Blick zu haben, dass diese auch tatsächlich umgesetzt werden müssen. Präziser ist die Frage: "Was müssen wir tun, damit sich die Zusammenarbeit mit dem Kunden verbessert?"

Visualisierung: Gestalten Sie Ihre Visualisierungen interessant, z.B. durch Bilder und optische Hervorhebungen. Achten Sie darauf, dass besonders wichtige Punkte durch die Visualisierung betont werden.

In der folgenden Checkliste sind einige Fragen zusammengestellt, die dabei helfen können, das Design für den Workshop zu entwickeln:

- Welche Arbeitsschritte sind geeignet, um zum Ergebnis zu kommen?
- Wie kann die Bearbeitung der Frage (bzw. des Problems) in Arbeitsschritte zerlegt werden?
- Über was müssen sich die Teilnehmer zur Einstimmung und zum Abschluss austauschen?
- Mit welcher Frage lässt sich das Problem treffend beschreiben?
- Welche weiteren Fragen müssen besprochen werden?
- Was sind die Rahmenbedingungen für die Bearbeitung des Problems?
- Welche Visualisierungen können vorbereitet werden?
- Welche Themen / Erläuterungen können durch eine kurze Präsentation verdeutlicht werden?

- Welche Struktur sollen die Plakate haben?
- Wie detailliert soll das Design sein?
- Welche Fragen sollen im Design aufgenommen werden?
- Welche weiteren Informationen soll das Design enthalten?

Beispiel

In einem IT-Projekt arbeitet das Projektteam an der Entwicklung einer IT-Lösung für einen großen Kunden. Dabei müssen die Fachleute und künftigen Anwender von Kundenseite das Projektteam mit Informationen unterstützen. Allerdings kam es in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Kunden immer wieder zu Problemen. Um eine Lösung für diese Probleme zu finden, wird ein teaminterner Workshop aufgesetzt.

Das Design für den Workshop "Probleme mit dem Kunden" ist nachfolgend in Tabelle 2 dargestellt. Diese Tabelle steht Ihnen auch als Vorlage im Word-Format (Vorlage_Workshop-Design.doc) zur Verfügung.

Probleme mit dem Kunden					
Teilnehmer einstimmen	5 min	Ziel vorstellen	Ziel und Teilziele des Workshops	Präsentation	Der Projektleiter schildert den Anlass für den Workshop. Deutlich machen, dass Lösungen für die Zusammenarbeit mit dem Kunden gefunden werden müssen. Ziel ist eine Liste von Maßnahmen.
	5 min	Regeln und Rollen vereinbaren	Rollen und Regeln	Präsentation	Rollen des Moderators und Rolle der Teilnehmer klären. Regeln vereinbaren. Fragen und Problemspeicher einführen.
	20 min	Einstimmung zum Thema	Wenn ich an unseren Kunden denke...	Einpunktfrage	Skala mit Smilies.
Orientierung ermöglichen	30 min	Bearbeitungsaspekte sammeln	Was macht die Zusammenarbeit mit dem Kunden schwierig?	Kartenfrage	
	30 min	Themen für die Bearbeitung festlegen		Themenspeicher / Mehrpunktfrage	Für die drei wichtigsten Themen aus Teilnehmersicht jeweils eine Kleingruppe bilden. Folgende Themen werden in einer zweiten Kleingruppenrunde bearbeitet.

Themen bearbeiten	15 min	Bearbeitung der Themen vorstellen	Fragen für die Szenarien z.B.: Wie reagieren wir jetzt? Was würde sich der Kunde wünschen? Wie wollen wir künftig reagieren? Was könnte uns daran hindern so zu reagieren?	Szenario	Teilnehmer in Kleingruppen einteilen. Themen aus dem Themenspeicher auf die Plakate für die Szenarien übertragen.
	45 min	Themenbearbeitung			Teilnehmer arbeiten in Kleingruppen verteilt in einem Raum oder in getrennten Räumen.
	15 min je Kleingruppe	Arbeitsergebnisse vorstellen		Präsentation	Kleingruppen stellen ihre Ergebnisse vor. Die Ergänzungen der anderen Gruppenmitglieder werden in das Plakat geschrieben.
Lösung entwickeln	30 min	Ergebnisse zusammenführen		Diskussion	Diskussion visualisieren. Vorschläge für Maßnahmen auf ein Flip Chart schreiben.
Maßnahmen planen	10 min	Maßnahmenplanung erläutern		Präsentation	Maßnahmenplan erklären und auf Verbindlichkeit bei der Übernahme von Aufgaben hinweisen.
	30 min	Maßnahmenplan erstellen	Was muss bearbeitet werden? Wer bearbeitet welche Maßnahmen? Bis wann müssen die Ergebnisse vorliegen?	Maßnahmenplan	
	15 min	Fragen und Problemspeicher prüfen	Welche Fragen müssen in den Problemspeicher übertragen werden?	Fragen- / Problemspeicher	
Workshop abschließen	20 min	Feedback der Teilnehmer	Wie zufrieden bin ich mit dem erreichten Ergebnis? Wie zufrieden bin ich mit der Zusammenarbeit in der Gruppe? Was möchte ich dem Moderator und den anderen Teilnehmern noch sagen?	Blitzlicht	
	10 min	Teilnehmer verabschieden		Freie Rede	Bilanz des Workshops ziehen.

Tabelle 2: Design des Workshops "Probleme mit dem Kunden".

Checkliste für die Organisation

Wichtig für den Erfolg des Workshops sind auch die organisatorischen Aspekte. Mit der folgenden Checkliste können Sie prüfen, ob bei der Organisation des Workshops an alles gedacht wurde:

- Wie ist die Raumgestaltung (Sitzordnung, Medienanordnung etc.)?
- Wie wird die Raumtechnik (Licht, Lüftung etc.) bedient?
- Welche Medien stehen zur Verfügung?

- Wer ist der Ansprechpartner für die Technik?
- Sind genügen Pinnwände und Flip Charts vorhanden?
- Sind die Pinnwände bespannt?
- Gibt es Papier in Reserve?
- Ist der Moderationskoffer vollständig?
- Sind genügend Stifte vorhanden und schreiben sie?
- Lassen sich Arbeitsergebnisse gut sichtbar im Raum aufhängen?
- Wie flexibel können Pausenzeiten gehandhabt werden?
- Welche Art der Bewirtung ist angemessen?
- Wo sollen die Getränke aufgebaut sein?

Sie können die Checkliste für den Ausdruck als PDF-Datei (Checkliste_Organisation.pdf) herunterladen.

Fazit

Die Moderationsmethode besteht aus sechs Prozessschritten und beschreibt, wie im Rahmen eines Workshops eine Gruppe gemeinsam ein Problem lösen kann. Mit diesen Schritten steht dem Moderator ein strukturiertes Vorgehen für den Workshop zur Verfügung, um die Gruppe zu lenken und sie durch den Workshop zu einer Lösung zu führen. Für sämtliche Ansichten muss er offen sein, darf aber nicht Partei für einen Standpunkt ergreifen. Er muss dafür sorgen, dass die richtigen Leute an dem Problem arbeiten und den Teilnehmern sein volles Vertrauen entgegenbringen.

Mit dem Design des Workshops legt der Moderator für die Gruppe einen Lösungsweg fest, mit dem die Teilnehmer eine Lösung finden können. Dabei steht mit den sechs Prozessschritten der Moderationsmethode eine bewährte Vorgehensweise als Grundlage zur Verfügung. Im zweiten Teil des Artikels erfahren Sie, wie Sie die Methode und die Moderationstechniken in der Praxis richtig einsetzen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: **Projektmanagement. Soft Skills für Projektleiter**, GABAL-Verlag, 3. Aufl., 2006
- Bohinc, Tomas: **Soft Skills. Die Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere**, Verlag Franz Vahlen, 2009
- Klebert Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G.: **Die Moderationsmethode. Das Standardwerk**, Windmühle Verlag, 3. Auflage, September 2006

Fachbeitrag

Mit Moderationstechniken zum Ziel

Lösungen im Team entwickeln

Teil 2: Durchführung in der Praxis

Die "Moderations-Methode" ist eine Arbeitstechnik, die einen Projektleiter dabei unterstützen kann, im Rahmen eines Workshops gemeinsam mit seinem Team Probleme zu analysieren und dafür Lösungen zu finden. Der erste Teil dieser zweiteiligen Artikelserie behandelte die Anforderungen an den Moderator und zeigte, was dieser bei der Vorbereitung des Workshops beachten sollte. Der zweite Teil beschreibt die einzelnen Phasen der Moderation und führt aus, welche Techniken in jeder einzelnen Phase eingesetzt werden.

Die Vorgehensweise

Typische Anlässe für einen Workshop sind, dass z.B. eine Entscheidung für einen bestimmten Sachverhalt im Projekt zu treffen ist oder dass Probleme bei der Zusammenarbeit der Teammitglieder zu lösen sind. All diese Fragestellungen besitzen eine sachliche und eine emotionale Ebene.

Sachliche und emotionale Ebene

Auf der sachlichen Ebene wird eine Vorgehensweise für das Problem festgelegt, anhand derer die Teilnehmer die Lösung systematisch erarbeiten können. Auf der emotionalen Ebene werden den Teilnehmern Reflexionsmöglichkeiten angeboten, wie weit sie das Thema bereits bearbeitet haben und welche Schwierigkeiten und Probleme sie sehen. Dieser Reflexionsprozess ermöglicht es gleichzeitig auch, Schwierigkeiten, Bedenken und Zustimmung zur Lösung zu äußern.

Auf der sachlichen Seite wird die Lösung in vier klar abgegrenzten Lösungsschritten erreicht:

Problem transparent machen: Alle Aspekte des Problems werden zusammengetragen. So bekommt das Team einen umfassenden Überblick über die Situation.

Themen bearbeiten: Die Vielzahl der einzelnen Aspekte des Problems werden zu Teilthemen zusammengefasst, priorisiert und unabhängig voneinander bearbeitet.

Lösungen zusammenführen: Die Teilnehmer führen die Teillösungen zu einer Gesamtlösung zusammen und prüfen, ob diese Lösung auch umgesetzt werden kann.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills u. Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:

› projektmagazin.de/autoren

Maßnahmen planen: Im vierten Schritt werden aus dieser Lösung konkrete Maßnahmen abgeleitet, die umgesetzt werden sollen.

Auf der emotionalen Ebene werden drei Prozesse in Gang gesetzt:

Team einstimmen: Unter den Teilnehmern wird ein Gruppenprozess initiiert, indem ihr Interesse am Thema geweckt und ein strukturiertes Vorgehen für die Problemlösung etabliert wird.

Reflexion ermöglichen: Während des gesamten Problemlösungsprozesses wird den Teilnehmern immer wieder Gelegenheit gegeben, die Arbeitsfortschritte und ihre Zusammenarbeit zu reflektieren.

Workshop abschließen: Der Abschluss des Workshops beendet den Lösungsprozess und leitet die Phase der Umsetzung ein.

Aus diesen Prozessen leiten sich die sechs Prozessschritte der Moderations-Methode ab. Der Prozess "Reflexion ermöglichen" erstreckt sich über den gesamten Moderations-Prozess und kann Bestandteil jedes einzelnen Prozessschritts sein.

Die sechs Prozessschritte der Moderation

Die sechs Prozessschritte der Moderation-Methode (Bild 1) strukturieren den Ablauf des Workshops. In jedem der Prozessschritte werden Arbeitstechniken eingesetzt, die sog. "Moderationstechniken", mit denen die Teilnehmer die Lösung für das Ausgangsproblem erarbeiten können.

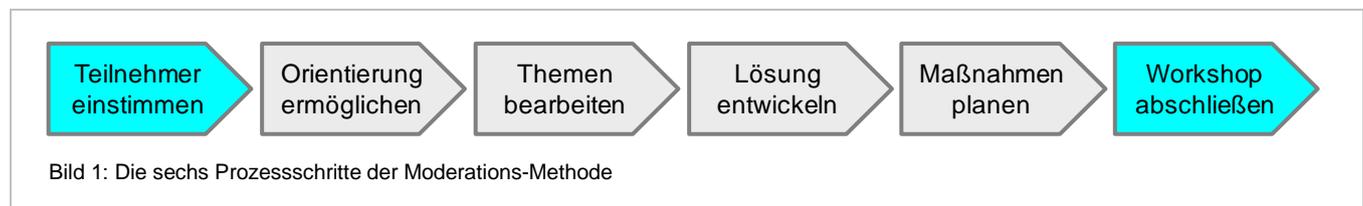


Bild 1: Die sechs Prozessschritte der Moderations-Methode

Die Moderationstechniken

Die Moderationstechniken helfen bei der Durchführung der Moderation. Mit ihnen lassen sich die Probleme strukturiert darstellen und bearbeiten sowie die Gruppenprozesse reflektieren. Tabelle 1 gibt einen Überblick über die Moderationstechniken und zeigt, in welchem Prozessschritt sich die jeweilige Technik gut einsetzen lässt.

Technik	Ziel	Vorgehen	Visualisierung (Beispiele)
Moderationstechniken für die Problemlösung			
Fragen- / Problemspeicher	Transparent machen von Fragen und Problemen, die nicht sofort bearbeitet werden können (Prozess "Teilnehmer einstimmen")	<ul style="list-style-type: none"> • Fragen und Probleme in den Speicher schreiben • Ungelöste Fragen und Probleme am Ende besprechen • Nichtlösbare Fragen in den Problemspeicher schreiben 	
Kartenfrage	Möglichst viele Aspekte des Problems ermitteln (Prozess "Orientierung ermöglichen")	<ul style="list-style-type: none"> • Frage formulieren • Teilnehmer Antworten auf Karten schreiben lassen • Karten einsammeln • Karten in Themenblöcken clustern • Überschriften für Cluster finden 	
Zuruffrage	Möglichst viele Aspekte des Problems ermitteln (Prozess "Orientierung ermöglichen")	<ul style="list-style-type: none"> • Frage formulieren • Antworten der Teilnehmer visualisieren • Cluster bilden • Überschriften für Cluster finden 	
Themenspeicher	Priorisieren der Themen (Prozess "Orientierung ermöglichen")	<ul style="list-style-type: none"> • Themen in den Themenspeicher schreiben • Teilnehmer vergeben Punkte zu den Themen • Gewichtung der Themen ermitteln • Bearbeitungsreihenfolge festlegen 	
Szenario	Themen systematisch bearbeiten (Prozess "Themen bearbeiten")	<ul style="list-style-type: none"> • Szenariofragen entwickeln • Kleingruppen bilden • Szenario bearbeiten lassen • Ergebnis im Plenum präsentieren • Szenario durch Beiträge der Teilnehmer ergänzen 	
Maßnahmenplan	Festlegen von Maßnahmen, Verantwortungen und Terminen (Prozess "Maßnahmen planen")	<ul style="list-style-type: none"> • Maßnahmen definieren • Festlegen, wer die Verantwortung für die Bearbeitung übernimmt • Zeitpunkt für die Erledigung festlegen • Wenn es keinen Verantwortlichen für eine Maßnahme gibt, wird diese gestrichen 	
Moderationstechniken für die Reflexion des Gruppenprozesses			

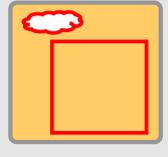
Einpunktfrage	Meinungen und Stimmungen der Teilnehmer transparent machen. (Prozesse "Teilnehmer einstimmen" und "Workshop abschließen")	<ul style="list-style-type: none"> • Reflexionsfrage formulieren • Teilnehmer vergeben Punkte • Teilnehmer zur Kommentierung auffordern • Stellungnahmen der Teilnehmer visualisieren 	
Zweidimensionale Einpunktfrage	Meinungen und Stimmungen der Teilnehmer transparent machen. (Prozesse "Teilnehmer einstimmen" und "Workshop abschließen")	<ul style="list-style-type: none"> • Frage formulieren • Zwei Antwortmöglichkeiten festlegen, um unterschiedliche Aspekte zu erfragen. • Teilnehmer vergeben Punkte • Teilnehmer zur Kommentierung auffordern • Stellungnahmen der Teilnehmer visualisieren 	
Blitzlicht	Meinungen und Stimmungen der Teilnehmer transparent machen. (Prozesse "Teilnehmer einstimmen" und "Workshop abschließen")	<ul style="list-style-type: none"> • Blitzlichtfragen formulieren • Teilnehmer beantworten Fragen • Antworten können visualisiert werden • Kein Teilnehmer sollte zu einer Antwort gezwungen werden 	
Moderationstechniken zum gegenseitigen Kennenlernen (Kennenlerntechniken)			
Gruppenspiegel	Teilnehmer stellen sich mit den für den Workshop relevanten Informationen über sich vor. (Prozess "Teilnehmer einstimmen")	<ul style="list-style-type: none"> • Fragen für die Vorstellungsrunde formulieren • Teilnehmer tragen sich in den Gruppenspiegel ein • Teilnehmer stellen sich mithilfe des Gruppenspiegels vor 	
Steckbrief	Teilnehmer stellen sich mit den für den Workshop relevanten Informationen über sich vor. (Prozess "Teilnehmer einstimmen")	<ul style="list-style-type: none"> • Themen für den Steckbrief formulieren • Teilnehmer fertigen Steckbrief an • Teilnehmer stellen sich mithilfe des Steckbriefs vor 	

Tabelle 1: Übersicht über die Moderationstechniken.

Beispiel: Probleme mit dem Kunden

Die einzelnen Prozessschritte inklusive der Moderationstechniken werden nachfolgend an einem Beispiel erläutert: Ein Projektteam arbeitet an der Entwicklung einer IT-Lösung für einen großen Kunden. Die Aufgabe des Teams ist es, eine moderne, kostengünstige Lösung für die Verwaltung der Aufträge des Unternehmens zu entwickeln. Dazu müssen die Fachleute und künftigen Anwender auf Kundenseite dem Team die notwendigen Informationen liefern. Jedoch kommt es in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern des Kunden und dem Projektteam immer wieder zu Problemen.

Um die Zusammenarbeit mit dem Kunden zukünftig zu verbessern, wird ein Workshop veranstaltet. Darin soll das Projektteam mithilfe der Moderations-Methode die bestehenden Probleme analysieren und Lösungen entwickeln. Im Prinzip könnte der Projektleiter oder ein Projektmitglied die Moderation dabei übernehmen. Diese sind jedoch von dem Problem direkt betroffen und dürften zu den Inhalten keine Meinung äußern. Aus diesem Grund übernimmt ein externer Moderator die Leitung des Workshops.

Schritt 1: Teilnehmer einstimmen

Zu Beginn der Moderation müssen die Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis über das Ziel des Workshops entwickeln. In unserem Beispiel muss in dieser Phase jedem klar werden, dass die schlechte Zusammenarbeit mit dem Kunden ein Problem ist und alle dazu beitragen müssen, Lösungen zu finden, damit die Zusammenarbeit künftig besser funktioniert.

Dazu werden in dieser Phase die folgenden Punkte im Workshop besprochen:

- das Ziel des Workshops und die Erwartungen an das Ergebnis
- die Rolle der Teammitglieder im Workshop und die Rolle des Moderators
- die Regeln für die Zusammenarbeit im Workshop
- der Verlauf des Workshops
- die Arbeitszeiten
- die persönliche Einstellung und Haltung der Teilnehmer zum Thema
- der Umgang mit Fragen und Problemen (Fragen- und Problemspeicher)

Der Projektleiter muss das Ziel des Workshops und die Erwartungen an das Ergebnis definieren. Dies geschieht in einem Eröffnungsstatement, indem er aus seiner Sicht schildert, warum dieser Workshop notwendig ist, was erreicht werden soll und wie aus seiner Sicht idealerweise das Ergebnis aussieht. Er macht deutlich, dass es keine Lösung für das Problem gibt und dass er darauf setzt, dass das Team eine Lösung findet, die im Anschluss an den Workshop auch umgesetzt wird.

Rollen und Regeln klären

Eine Moderation beginnt immer damit, dass der Moderator mit den Teilnehmern die Rollen klärt und die Regeln für den Workshop festlegt. Das Plakat in Bild 2 zeigt, wie der Moderator zur Eröffnung die Rollen und Regeln visualisieren kann. Auf der linken Seite sind die unterschiedlichen Rollen des Moderators und der Teilnehmer im Workshop dargestellt, auf der rechten Seite befinden sich die Regeln für das gemeinsame Arbeiten im Workshop.

Es ist in einem Problemlösungsworkshop sinnvoll, den geplanten Ablauf des Workshops – sozusagen dessen roten Faden – von den Arbeitszeiten zu trennen. Denn im Gegensatz zu einem Meeting, bei dem die Zeiten und Themen in der Agenda vorgegeben sind, lässt sich in einem Problemlösungsworkshop nicht immer genau abschätzen, wie lange die einzelnen Arbeitsschritte dauern werden. Bild 3 zeigt die Arbeitszeiten und den roten Faden für diesen Workshop.

Nachdem der Projektleiter und der Moderator den inhaltlichen und formalen Rahmen definiert haben, müssen die Teilnehmer die Gelegenheit bekommen, ihre Ansichten zum Problem sowie zur Arbeitsweise zu äußern. Dazu stehen dem Moderator zwei Techniken zur Verfügung: Die sog. "Einpunktfrage" und das "Blitzlicht". Beide Techniken können auch im Verlauf des Workshops immer wieder eingesetzt werden, um den Teilnehmern die Gelegenheit zu geben, sich zum Verlauf des Workshops zu äußern. Nachfolgend wird die Technik Einpunktfrage vorgestellt; die Moderationstechnik Blitzlicht wird im Prozessschritt "Workshop abschließen" näher erläutert.

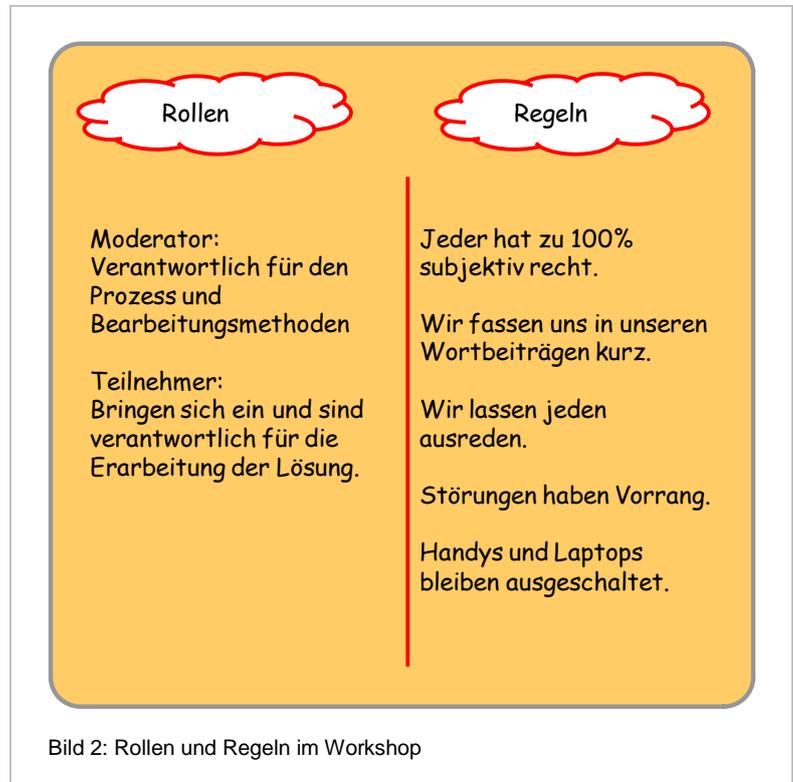


Bild 2: Rollen und Regeln im Workshop



Bild 3: Arbeitszeiten und Agenda

Die Einpunktfrage

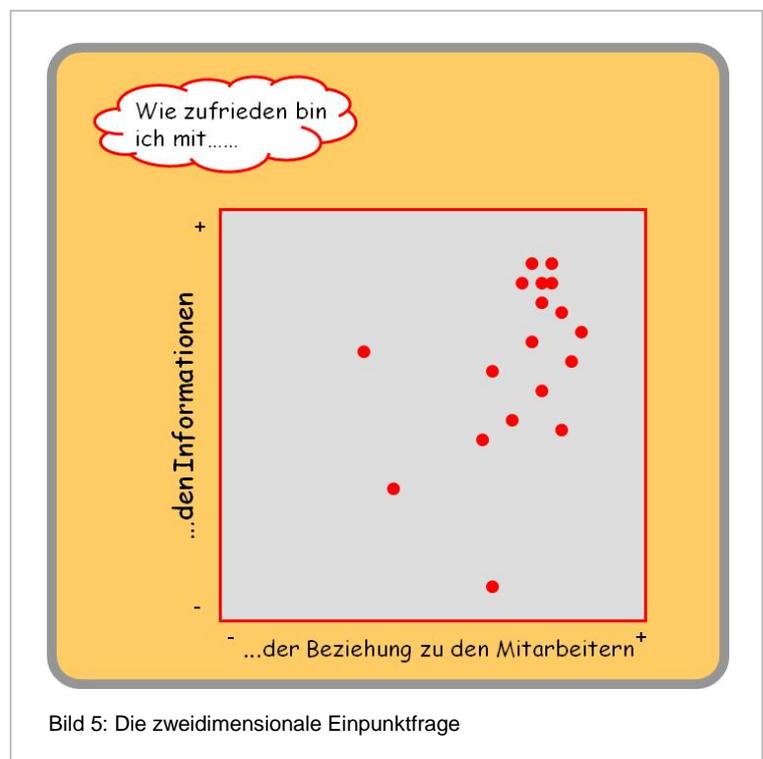
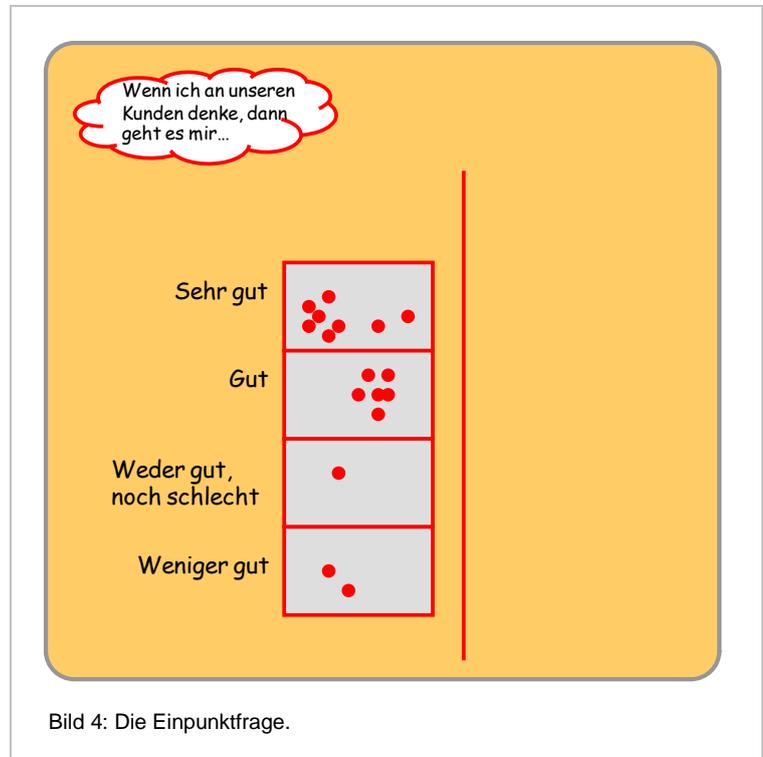
Bei der Einpunktfrage wird den Teilnehmern eine Frage gestellt und ein Spektrum von Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Bild 4 zeigt die Einpunktfrage für unser Beispiel. Mit dieser Moderationstechnik können Sie leicht die Sicht des Teams zu einer Frage ermitteln. Zudem kann der Moderator die Teilnehmer zur Kommentierung auffordern und die Stellungnahmen festhalten, z.B. auf einem Flip-Chart.

Die Stellung der Punkte auf der Antwortskala ist dabei relativ. Jeder Teilnehmer interpretiert die Felder der Einpunktfrage anders und kann ggf. erläutern, warum er den Punkt an eine bestimmte Stelle geklebt hat. Selbst, wenn sich die Punkte alle an einer Stelle befinden, kann daraus nicht abgeleitet werden, dass sie aus dem gleichen Motiv an diese Stelle geklebt wurden. Deswegen sollten die Ergebnisse der Einpunktfrage nicht als allgemeines Stimmungsbild angesehen werden.

Die Zweidimensionale Einpunktfrage

Eine Variante der Einpunktfrage ist die sog. "Zweidimensionale Einpunktfrage". Dahinter verbirgt sich, dass es zwei Antwortmöglichkeiten gibt, z.B.: "Wie zufrieden bin ich mit den Informationen, die ich vom Kunden erhalte" und "Wie zufrieden bin ich mit der Beziehung, die ich zu den Mitarbeitern des Kunden habe?" Damit ist es möglich, zwei unterschiedliche Aspekte zu erfragen.

Jeder Teilnehmer klebt seinen Antwortpunkt in ein Rechteck (Bild 5). Ist ein Teilnehmer sowohl mit dem Ergebnis als auch mit der Stimmung unzufrieden, dann klebt er den Punkt in die untere linke Ecke; ist er sowohl mit dem Ergebnis als auch mit der Zusammenarbeit zufrieden,



klebt er den Punkt in die obere rechte Ecke. Analog zur Einpunktfrage können die Teilnehmer auch bei dieser Technik ihre Ansichtswiese kommentieren.

! Achten Sie darauf, dass die Teilnehmer Ihren Punkt gleichzeitig und nicht nacheinander kleben. So verhindern Sie, dass "Meinungsmacher" einen Trend vorgeben und andere Teilnehmer sich nicht trauen, ihren Punkt an eine andere Stelle zu kleben.

Der Fragen- und Problemspeicher

Zur Einstimmung gehört auch, den Teilnehmern zu erläutern, wie mit Fragen und Problemen umgegangen wird, die den Teilnehmern zwar spontan einfallen, aber nicht unmittelbar bearbeitet werden können. Um sich nicht in solchen Themen zu verzetteln, können der Moderator die Fragen und Probleme in einen "Fragenspeicher" bzw. in einen "Problemspeicher" aufnehmen. Zur Visualisierung eignet sich z.B. ein Flipchart, in welches er links die Fragen und rechts die Probleme einträgt.

Diese beiden Moderationstechniken haben für den Workshop eine wichtige Funktion: Sie klammern Themen aus dem Problemlösungsprozess aus, die erst später bearbeitet werden können. Dadurch behalten die Teilnehmer die Bearbeitung des Hauptthemas im Auge und können sich auf die Lösung des gerade bearbeiteten Themas konzentrieren.

Vor jedem neuen Prozessschritt werden die Inhalte des Frage- und Problemspeichers erneut betrachtet. Vielleicht haben sich einige Fragen oder Probleme durch die bisher gefundenen Lösungen erledigt; dann kann der Moderator diese abhaken. Vielleicht sind aber auch neue Fragen oder Probleme hinzugekommen. Dann werden diese in die Speicher aufgenommen. Durch diese beiden Techniken lassen sich alle Fragen und Probleme im Workshop integrieren – selbst dann, wenn diese im Workshop nicht behandelt werden können. Im Prozessschritt "Maßnahmen planen" kann die Gruppe dann festlegen, wer die noch offenen Fragen und Probleme klären soll.

! Mit dem Ende des Workshops übertragen Sie die Fragen, die bis dahin nicht beantwortet werden konnten, aus dem Fragenspeicher in den Problemspeicher. Für jedes Problem muss ein Teammitglied gefunden werden, das sich um die Lösung kümmert.

Schritt 2: Orientierung ermöglichen

Jeder Teilnehmer hat seine Erfahrungen mit dem Kunden gemacht. Im zweiten Prozessschritt werden diese Erfahrungen zusammengetragen. Darauf aufbauend lassen sich die unterschiedlichen Themen, Probleme, Aspekte und Sichtweisen der Teilnehmer sammeln und ordnen. Gleichzeitig lernen die Teilnehmer dadurch die Sichtweisen der anderen Teammitglieder kennen und verstehen deren Standpunkt.

Dieser Prozessschritt wird in drei Teilschritten durchgeführt:

- Sammeln der unterschiedlichen Sichtweisen und Aspekte
- Gruppieren der Sichtweisen und Aspekte zu Teilthemen
- Gewichten der Themen und Erarbeiten der weiteren Schritte für die Problemlösung

Für das Sammeln und Gruppieren der unterschiedlichen Sichtweisen kann entweder die "Kartenfrage" oder die "Zuruffrage" eingesetzt werden. Für die Gewichtung der Themen eignet sich der "Themenspeicher" in Verbindung mit der "Mehrpunktfrage".

Die Kartenfrage

Was macht die Zusammenarbeit mit unserem Kunden so schwierig? Mit dieser Frage werden in unserem Beispiel die Stichworte der Teilnehmer gesammelt. Dazu schreiben sie ihre Antworten auf Karten, wofür sie zehn Minuten Zeit haben. Der Vorteil der Kartenfrage besteht darin, dass die Teilnehmer ihre Antworten anonym geben können – dadurch können sie auch eher kritische Punkte benennen.

Der Moderator sammelt die Karten ein und ordnet die thematisch zusammengehörenden Karten jeweils in einer Spalte. Jede Spalte steht dabei für ein Teilthema, in das sich das Problem untergliedern lässt. In welche Spalte eine Karte letztendlich gehängt wird, entscheiden jedoch die Teilnehmer. Im Ergebnis hängt die Pinnwand voller Karten, die so sortiert sind, dass sich zusammengehörende Aspekte jeweils in einer Spalte befinden. Aufgabe der Teilnehmer ist es nun, für jede Spalte eine treffende Überschrift zu finden (Bild 6). Dadurch wird das Teilthema mit einem Begriff benannt und lässt sich weiterbearbeiten.

! Sammeln Sie die ersten Karten ein, wenn die meisten Teilnehmer fertig sind. Durch das Einsammeln signalisieren Sie, dass sich die Phase des Schreibens langsam dem Ende nähern sollte. Betonen Sie aber, dass Karten jederzeit nachgereicht werden können und beenden Sie diese Phase nicht abrupt, damit keine Aspekte verloren gehen. Bevor Sie die Karten an die Pinnwand hängen, mischen Sie diese durch; dadurch werden die Antworten der Teilnehmer in zufälliger Reihenfolge berücksichtigt.

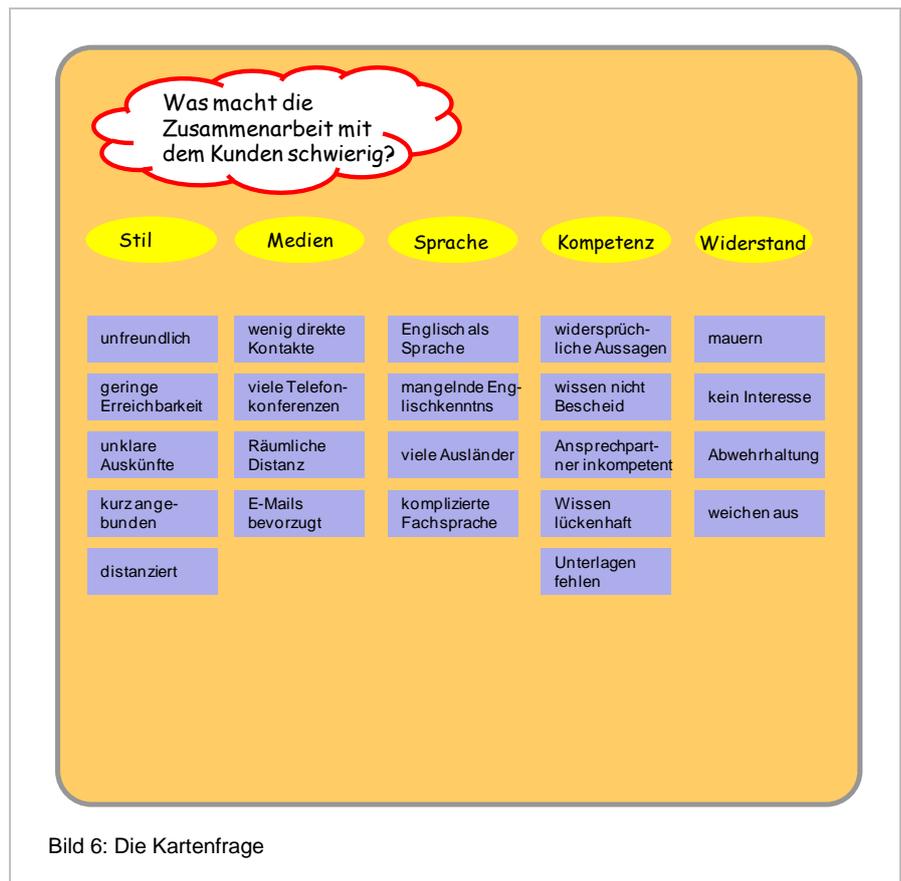


Bild 6: Die Kartenfrage

Die Zuruffrage

Die Zuruffrage ist die einfache Variante der Kartenfrage. Mit dieser Moderationstechnik lassen sich die Teilthemen schneller ermitteln. Im Unterschied zur Kartenfrage visualisiert der Moderator auf dem Plakat die Antworten, die ihm die Teilnehmer zurufen.

Am Ende dieses Schrittes stehen auf dem Plakat viele Aspekte und Sichtweisen zur Ausgangsfrage. Wie bei der Kartenfrage werden hieraus dann Teilthemen ermittelt. Im Unterschied zur Kartenfrage schreibt der Moderator diese jedoch auf ein zweites Plakat, damit das erste übersichtlich bleibt.

Der Themenspeicher

In der Regel ist es nicht möglich, alle Teilthemen gleichzeitig zu bearbeiten. Dies ist auch gar nicht nötig, da sich das Interesse der Teilnehmer häufig auf wenige Punkte konzentriert. Um daraus eine Reihenfolge für die weitere Bearbeitung abzuleiten, müssen die Beteiligten die Teilthemen gewichten.

Dazu wird auf einem neuen Plakat ein Themenspeicher erstellt. Die Gewichtung der Teilthemen erfolgt durch eine Mehrpunktfrage (Bild 7). Der Themenspeicher ist eine Tabelle, die alle ermittelten Teilthemen enthält. In der ersten Spalte stehen die Themen, welche die Teilnehmer in der zweiten Spalte mithilfe von Klebepunkten gewichten können. In der dritten Spalte wird die Bearbeitungsreihenfolge dokumentiert.

Thema	Punkte	Rang
Stil	5	3
Medien	9	1
Sprache	2	4
Kompetenz	7	2
Widerst.	1	5

Bild 7: Der Themenspeicher

Mehrpunktfrage

Bei der Mehrpunktfrage wird nach der Gewichtung der Themen gefragt. Die Frage kann z.B. lauten: "Mit welchem Thema will ich beginnen?" oder "Was interessiert mich jetzt am meisten?" Für die Priorisierung erhalten die Teilnehmer Klebepunkte. Die Anzahl der Klebepunkte, die ein Teilnehmer bekommt, sollte etwa halb so groß sein wie die Anzahl der Themen – bei sechs Themen erhält jeder Teilnehmer also drei Klebepunkte.

Jeder Teilnehmer verteilt nun, abhängig von der vorgegebenen Fragestellung, seine Klebepunkte zu den entsprechenden Themen. Mit der Anzahl der Klebepunkte drücken die Teilnehmer aus, wie wichtig das jeweilige Thema für sie ist. Deshalb ist die Anzahl der Punkte, die zu einem Thema gesetzt werden können, nicht begrenzt – ein Teilnehmer kann also auch alle seine Punkte für ein Thema vergeben, wenn dieses für ihn besonders wichtig ist. Die Priorität der Themen ergibt sich aus der Höhe der Punktzahl. Das Thema mit der höchsten Punktzahl erhält die höchste Priorität.

Schritt 3: Themen bearbeiten

Nachdem die Teilthemen ermittelt und priorisiert sind, werden diese gleichzeitig in Kleingruppen bearbeitet. Der Moderator und die Teilnehmer können dabei je nach Situation entscheiden, ob alle Themen oder nur die wichtigsten behandelt werden sollen. Für die Bearbeitung teilen sich die Teilnehmer in Gruppen zu drei bis fünf Teammitgliedern auf. Das Ergebnis der Gruppenarbeit wird im Plenum vorgestellt und diskutiert. Oft ergeben sich durch diese Diskussion nochmals neue Aspekte.

Die Kleingruppen können entweder nach dem Interesse der Teilnehmer, der erforderlichen Kompetenz für die Bearbeitung des Themas oder nach Zufall gebildet werden. Bei der ersten Variante finden sich diejenigen Teilnehmer in einer Kleingruppe zusammen, die das größte Interesse für das jeweilige Thema haben. Gruppen, die nach diesem Prinzip gebildet werden, haben erfahrungsgemäß die größte Motivation. Die zweite Variante ist notwendig, wenn für die Bearbeitung des Themas besondere Kenntnisse erforderlich sind. Die Kleingruppe muss dann so zusammengestellt werden, dass alle erforderlichen Kenntnisse für die Bearbeitung des Themas in der Gruppe vorhanden sind. Bei der letzten Variante werden die Teilnehmer der Kleingruppen ausgelost. Dies ist ein Verfahren, bei dem sehr gemischte Gruppen entstehen. Dieses Vorgehen eignet sich besonders gut, wenn für die Bearbeitung keine besonderen Expertisen oder Erfahrungen erforderlich sind und sich die Teilnehmer nur schwer für ein Thema entscheiden können.

Das Szenario

Für die Bearbeitung der Themen eignet sich die Moderationstechnik "Szenario" besonders gut (Bild 8). Auf diese Weise wird ein Thema unter verschiedenen Gesichtspunkten beleuchtet. Für jeden Gesichtspunkt wird eine Frage formuliert. Die Fragen führen die Teilnehmer systematisch durch die Bearbeitung des Themas. Ein fast für alle Fälle anwendbare Struktur für ein Szenario ist die Bearbeitung der Teilthemen unter den folgenden Aspekten:

- Situation zum gegenwärtigen Zeitpunkt
- Angestrebte neue Situation
- Erste Schritte zum Erreichen der neuen Situation
- Gründe, welche die Umsetzung behindern können

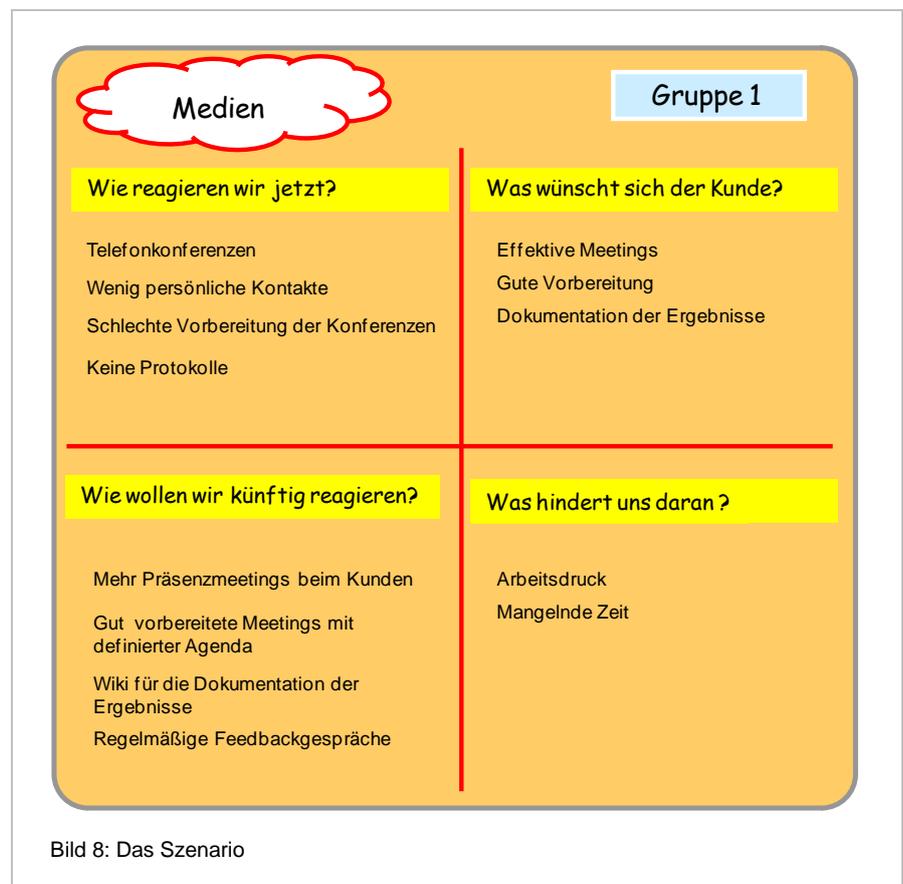


Bild 8: Das Szenario

Ein anderes Szenario wäre z.B. die Gegenüberstellung von Vor- und Nachteilen.



Bitten Sie die Gruppen, bereits zu Beginn festzulegen, wer das Ergebnis im Plenum präsentieren soll.

In dieser Phase diskutieren die Teilnehmer in Kleingruppen über die einzelnen Teilthemen. Der Moderator hilft ihnen, wenn sie Fragen zur Methode oder Vorgehensweise haben. Er mischt sich jedoch nicht in die inhaltliche Bearbeitung der Themen ein. Dies fällt manchmal schwer. Vorschläge sollten nur in Form einer Frage gemacht werden: "Haben Sie schon berücksichtigt, dass...?" oder "Wie wäre es, wenn...?"

Konsens schaffen

Während der Bearbeitung entwickeln die Kleingruppen eine Meinung zu ihrem Thema. Diese muss nicht mit der Meinung der anderen Teilnehmer übereinstimmen. Durch das Vorstellen aller Teilergebnisse entstehen oft ganz andere Sichtweisen, die Lösungsvorschläge werden unter einem anderen Licht gesehen. Mit der Diskussion im Plenum bildet sich so mit der Zeit eine gemeinsame Meinung aller Teilnehmer zu den Teilthemen heraus. Bei dieser Diskussion haben Sie als Moderator die Aufgabe, durch Nachfragen den Teilnehmern zu helfen, ihre Standpunkte deutlich zu formulieren.

Wenn es bei einem Punkt zu entgegengesetzten Auffassungen kommt, kennzeichnen Sie diesen mit einem Blitz auf dem Plakat. Das Für und Wider der einzelnen Punkte muss solange diskutiert werden, bis sich eine gemeinsame Meinung herausbildet. Können sich die Teilnehmer auch nach einer langen Diskussion nicht auf eine Lösung einigen, dann kann der Moderator die Technik des Blitzlichts anwenden (s. Schritt 6: Workshop abschließen), um das Thema aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Folgende Fragen eignen sich für ein solches Blitzlicht:

- Warum können wir keine Lösung finden?
- Was passiert, wenn wir uns nicht einigen?
- Wie können wir das Thema weiter bearbeiten?

Mit den Antworten auf diese Fragen können Sie herausfinden, ob das Problem im Workshop nicht zu lösen ist, weil Informationen fehlen, oder ob es einen Konflikt gibt. Im ersten Fall stellen Sie das Thema in den Problemspeicher, im zweiten Fall ist der Konflikt eine Störung. Falls der Konflikt nicht zu klären ist, muss der Moderator situativ entscheiden, wie weiter verfahren werden soll. Hat der Konflikt Auswirkungen auf andere Teilthemen, muss der Workshop eventuell vorzeitig beendet werden, da der Konflikt die weitere Bearbeitung des Themas verhindert.

Als Nächstes schreibt der Moderator diejenigen Punkte auf ein Flip-Chart, zu denen die Teilnehmer eine gemeinsame Meinung erzielt haben. Diese "Vorschlagsliste" bildet die Basis für den nächsten Prozessschritt, bei dem aus diesen Vorschlägen eine gemeinsame Lösung entwickelt wird.

Für die Bearbeitung von Themen lassen sich neben dem Szenario auch andere Problemlösungstechniken wie z.B. das **Ishikawa-Diagramm** oder ein Flussdiagramm einsetzen.

Schritt 4: Lösung entwickeln

Ziel dieses Prozessschrittes ist es, zu betrachten, welche Lösungen realisierbar und welche Konsequenzen und Auswirkungen damit verbunden sind. In diesem Prozessschritt wird auch die Entscheidung getroffen, welche Lösung von der gesamten Gruppe getragen wird. Die Entscheidung fällt in den wenigsten Fällen einstimmig; deshalb müssen Bedenken bezüglich dieser Lösung besprochen und ausgeräumt werden. Nur so wird ein Commitment aller Teilnehmer zur gefundenen Lösung erreicht.

Die Vorschlagsliste

Die Vorschlagsliste enthält bereits erste Formulierungsvorschläge für das Ergebnis. Diese müssen jetzt zusammengetragen und umformuliert werden, bis ein konsistenter Lösungsvorschlag entsteht. Die Lösungsvorschläge sollten auf einem Plakat oder Flip-Chart so konkret wie möglich notiert werden. Das Ergebnis kann eine Liste von Vorschlägen zur Problembhebung, eine Liste von Vereinbarungen für die künftige Zusammenarbeit oder ein Auftrag für eine Arbeitsgruppe sein. In unserem Beispiel ist es eine Liste von Maßnahmen für die Verbesserung der Zusammenarbeit mit dem Kunden (Bild 9).

Bis zu diesem Punkt hat die Gruppe einen anstrengenden Arbeitsprozess durchlebt. Meinungen sind aufeinandergeprallt, Interessen mussten verteidigt und Kompromisse eingegangen werden. Für die Gruppe ist die gefundene Lösung dann eine Erleichterung. Dies darf jedoch nicht zu einer verfrühten Euphorie führen. Die Lösung muss jetzt noch daraufhin überprüft werden, ob sie auch umsetzbar ist. Dies lässt sich durch die beiden folgenden Fragen ermitteln:

- Welche Chancen sehen wir in der Lösung, die wir gemeinsam erarbeitet haben?
- Welche Risiken müssen beachtet werden?

Insbesondere, wenn die Teilnehmer selbst daran beteiligt sind, das Problem zu beheben, kann auch die folgende Frage helfen, selbstkritisch die Chancen für die Umsetzung einzuschätzen:

- Welche Ausreden werden uns einfallen, diese Lösung nicht umzusetzen?

Schritt 5: Maßnahmen planen

Im Maßnahmenplan dokumentiert der Moderator alle Aufgaben, die nach dem Workshop durchgeführt werden müssen. Der Plan listet neben den Maßnahmen deren Bearbeiter und den Endtermin für die Ausführung auf (Bild 10). Die Herausforderung besteht darin, Mitarbeiter zu finden, welche die Maßnahmen umsetzen. An dieser Stelle



Bild 9: Die Vorschlagsliste

muss der Moderator dafür werben, dass diese Mitarbeiter ihre Aufgaben eigenverantwortlich übernehmen. Außerdem sollten die Teilnehmer an dieser Stelle untereinander klären, wer die offenen Fragen und Probleme aus dem Problemspeicher bearbeiten soll.

! Die Maßnahmen müssen klar und eindeutig beschrieben sein. In den Maßnahmenplan dürfen nur Aufgaben aus der Vorschlagsliste übernommen werden, für die ein Teilnehmer auch die Verantwortung übernimmt. Sollte die Gruppe für eine Maßnahme keinen Verantwortlichen finden, wird die Maßnahme gestrichen und nicht mehr weiter bearbeitet. Zuvor sollte der Moderator die Gruppe allerdings fragen, ob das eingangs des Workshops definierte Ziel gefährdet ist, falls die Maßnahme nicht umgesetzt wird. Wenn dies der Fall ist, muss der Moderator mit der Gruppe besprechen, warum sich niemand findet, der die Maßnahme übernimmt und klären, wie dieses Problem gelöst werden kann. Findet sich kein Teammitglied, dass die Maßnahme umsetzen möchte, und ist dadurch aus Sicht des Teams das angestrebte Ziel nicht gefährdet, kann die Maßnahme entfallen.

Was?	macht wer?	bis wann?
Klärungsgespräch vereinbaren	Otto	KW 30
Wiki einrichten	Anna	KW 31
Englischcoach anfragen	Fatima	KW 30
Schulung für Telefonkonferenzen beauftragen	David	KW 32

Bild 10: Der Maßnahmenplan

Schritt 6: Workshop abschließen

Dieser Prozessschritt erfüllt drei Funktionen:

- Der Workshop wird formal beendet.
- Die Teilnehmer haben Gelegenheit, ihre Zufriedenheit oder ihr Unbehagen mit dem Verlauf und dem Ergebnis deutlich zu machen.
- Die Teilnehmer werden verabschiedet.

Das Blitzlicht

Für den Abschluss des Workshops eignet sich besonders gut die Technik "Blitzlicht". Ein Blitzlicht ist eine kurze Fragerunde, in der jeder Teilnehmer zu einer Frage oder Situation Stellung nimmt. Dabei wird nicht diskutiert, sondern die Antworten machen die persönliche Sicht eines jeden Teilnehmers deutlich. Jeder Teilnehmer muss sagen können, was ihn bewegt. Das Blitzlicht kann auch zu Beginn des Workshops für die Einstimmung zum Thema und während des Workshops für die Reflexion des Gruppenprozesses eingesetzt werden. Die Fragen und Regeln für das Abschlussblitzlicht dieses Workshops sind in Bild 11 dargestellt.

Ein Blitzlicht ist eine sehr wirksame Technik, um Stimmungen zu erfragen. Es eignet sich besonders gut, wenn Sie das Gefühl haben, dass unterschwellig Kritik oder Unmut existiert. Mit einem Blitzlicht signalisieren Sie den Teilnehmern, dass Sie an deren Meinung über den Verlauf des Workshops interessiert sind. Sie erhalten damit sehr schnell ein Feedback. Führen Sie ein Blitzlicht während des Workshops durch, können Sie mit diesen Erkenntnissen auch die Gestaltung des weiteren Verlaufs entsprechend verändern.

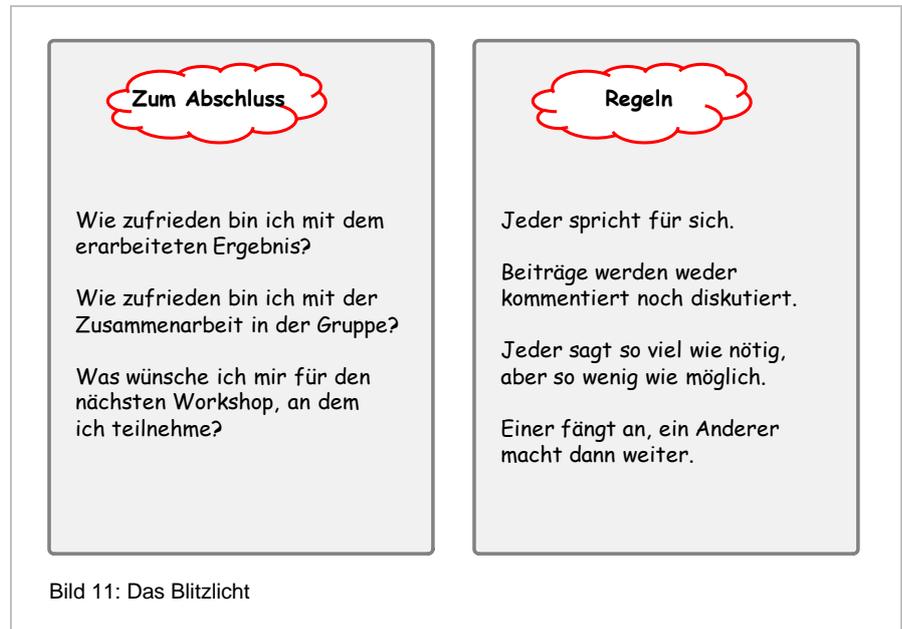


Bild 11: Das Blitzlicht

Techniken zum gegenseitigen Kennenlernen

In Projekten gibt es immer wieder Fragen und Probleme, die mit den Stakeholdern oder Kunden gemeinsam gelöst werden müssen. In diesen Workshops kennen sich die Teilnehmer häufig nicht. Eine wichtige Voraussetzung für das Gelingen dieser Workshops ist, dass die Teilnehmer sich zu Beginn des Workshops in einer Vorstellungsrunde miteinander bekannt machen.

Die Vorstellungsrunde ist ein emotionales Element im Workshop. Hier werden die Teilnehmer als Personen sichtbar. Vergessen Sie diese Runde nie! Sie wird oft weggelassen, weil man denkt, damit Zeit zu verlieren. Dies mag auf der sachlichen Seite richtig sein. Emotional ist sie jedoch notwendig, da jeder Teilnehmer die Möglichkeit erhält, zu Beginn etwas zu sagen. Für jeden ist klar, wer in welcher Rolle am Workshop teilnimmt, und jedem Teilnehmer wird signalisiert, dass er als Person in diesem Workshop wichtig ist. Die Teilnehmer können sich mit den Techniken "Gruppenspiegel" und "Steckbrief" vorstellen.

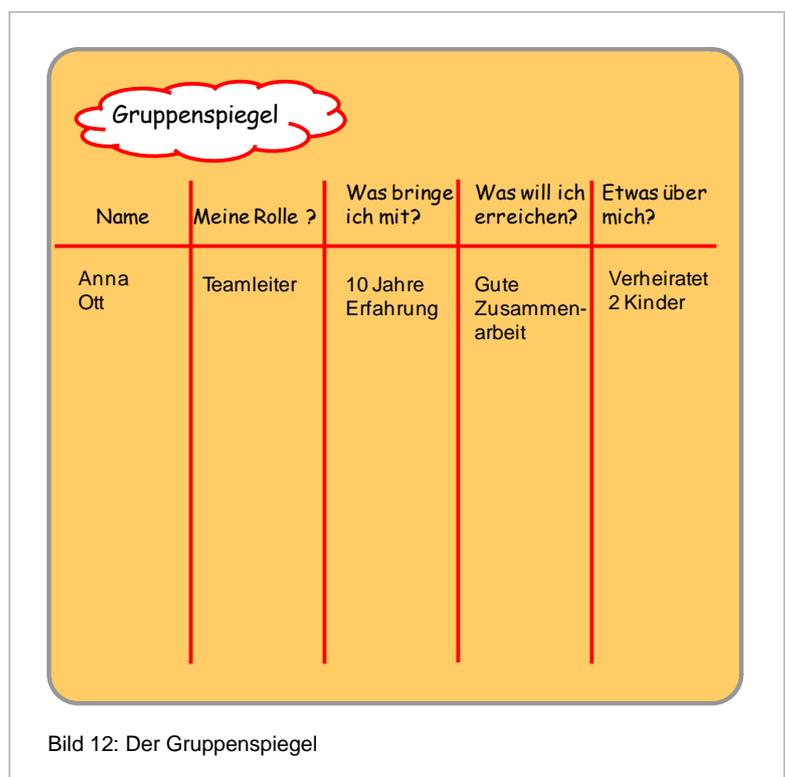


Bild 12: Der Gruppenspiegel

Der Gruppenspiegel

Der Gruppenspiegel ist eine Tabelle in die sich die Teilnehmer mit ihrem Namen und weiteren Angaben zu ihrer Person eintragen (Bild 12). Er spiegelt für die anderen Teilnehmer die wichtigsten Informationen zu einer Person wider. Die Teilnehmer sollten den Gruppenspiegel selbst ausfüllen. Die Art und Weise, wie sie den Gruppenspiegel ausfüllen, ist auch ein Teil ihrer Selbstdarstellung.

Dazu gibt es zwei Möglichkeiten: Die eine besteht darin, dass die Teilnehmer ihre Angaben direkt in den Gruppenspiegel schreiben. Die andere Möglichkeit ist, dass die Teilnehmer ihre Angaben zuerst auf Moderationskarten schreiben und diese dann in den Gruppenspiegel hängen. Der Gruppenspiegel sollte nicht mehr als fünf Spalten haben. Er ist eine wichtige Orientierungshilfe und wird deshalb während des Workshops im Raum aufgehängt.

Der Steckbrief

Der Steckbrief (auch "Visitenkartentechnik") eignet sich sehr gut für ausführliche Vorstellungsrunden. Diese Technik lässt sich besonders gut dann einsetzen, wenn der Workshop mehrere Tage dauert und sich die Teilnehmer gar nicht kennen.

Bei dieser Technik erhalten die Teilnehmer den Auftrag, sich auf einem Plakat selbst darzustellen. Mit diesem Plakat präsentieren sie sich anschließend vor den anderen Teilnehmern. Die Themen für das Plakat werden den Teilnehmern zu ihrer Orientierung beispielhaft vorgegeben, z.B. Name, Herkunft oder Funktion.

Mit einem Steckbrief erreichen Sie, dass sich die Teilnehmer ausführlich in der Gruppe präsentieren. Die von den Teilnehmern angefertigten Plakate sollten während des gesamten Workshops im Raum hängen bleiben.

Beispiele für den Einsatz der Moderations-Methode

Nachfolgend sind zwei weitere Beispiele aufgeführt, die den Einsatz der Moderations-Methode veranschaulichen.

Beispiel 1: Designentscheidung für eine Softwarelösung

Um das Fachkonzept für ein neues Softwarepaket zu realisieren, gibt es mehrere Lösungsvarianten. Im Workshop soll geklärt werden, welche Lösungsvariante umgesetzt werden soll.

Designentscheidung für eine Softwarelösung					
Phase	Zeit	Thema	Fragen / Input	Technik	Bemerkung
Teilnehmer einstimmen	5 min	Ziel vorstellen	Ziel und Teilziele des Workshops	Präsentation	Der Projektleiter schildert, dass die Anforderungen des Kunden auf verschiedenen Wegen gelöst werden können. Ziel des WS ist, die Lösungen zu beschreiben, Kriterien für die Auswahl zu ermitteln und Risiken darzustellen.
	5 min	Rollen und Regeln vereinbaren	Rollen und Regeln	Präsentation	Rolle des Moderators und Rollen der Teilnehmer klären Regeln vereinbaren Fragen- und Problemspeicher einführen
	20 min	Einstimmung zum Thema	Was weiß ich über das Thema? Mit welcher Stimmung bin ich hier? Wie möchte ich heute arbeiten?	Blitzlicht	Der Moderator visualisiert die Aussagen der Teilnehmer.
Orientierung ermöglichen	30 min	Bearbeitungsaspekte sammeln	Welche Lösungen sind grundsätzlich denkbar?	Zuruffrage	Brainstorming von Lösungsideen Brainstorming-Regeln erläutern Ideen anderer Teilnehmer werden aufgegriffen und kombiniert. Kommentare, Korrekturen und Kritik sind verboten. So viele Ideen, wie nur möglich benennen Freies Assoziieren ist erwünscht.
	30 min	Themen für die Bearbeitung festlegen	Welche Lösung sollten wir zuerst untersuchen?	Themenspeicher / Mehrpunktfrage	Ähnliche Ideen clustern und in den Themenspeicher übertragen Bearbeitungsreihenfolge festlegen

Themen bearbeiten	15 min	Bearbeitung der Themen vorstellen	Fragen für die Szenarien festlegen, z.B.: Was ist das Merkmal dieser Lösung? Was sind die Vorteile? Was sind die Nachteile? Was sind die Risiken?	Szenario	Teilnehmer in Kleingruppen einteilen Themen aus dem Themenspeicher auf die Plakate für die Szenarien übertragen
	45 min	Themenbearbeitung			Die Teilnehmer arbeiten im Raum verteilt oder in getrennten Räumen.
	15 min (pro Gruppe)	Arbeitsergebnisse vorstellen		Präsentation	Kleingruppen stellen ihre Ergebnisse vor. Die Ergänzungen der anderen Gruppenmitglieder werden auf das Plakat geschrieben.
Lösung entwickeln	30 min	Ergebnisse zusammenführen	Auswahlkriterien festlegen Entscheidungsübersicht erstellen	Diskussion und Vorschlagsliste	Die Entscheidungsübersicht ist eine Tabelle, in der jede Lösung in eine separate Spalte geschrieben wird. In den Zeilen steht jeweils ein Bewertungskriterium. An den Schnittpunkten von Spalte und Zeile wird dann beschrieben, in welchem Grad die Lösung das Kriterium erfüllt. Die Ergebnisse werden in einer Vorschlagsliste festgehalten.
Maßnahmen planen	10 min	Maßnahmenplanung erläutern		Präsentation	Maßnahmenplan erklären und auf Verbindlichkeit bei der Übernahme von Aufgaben hinweisen
	30 min	Maßnahmenplan erstellen	Was muss bearbeitet werden? Wer bearbeitet welche Maßnahmen? Bis wann müssen die Ergebnisse vorliegen?	Maßnahmenplan	
	15 min	Fragen- und Problemspeicher prüfen	Welche Fragen müssen in den Problemspeicher übertragen werden?	Fragen- / Problemspeicher	

Workshop abschließen	20 min	Feedback der Teilnehmer	Wie zufrieden bin ich mit dem erreichten Ergebnis? Wie zufrieden bin ich mit der Zusammenarbeit in der Gruppe? Was möchte ich dem Moderator und den Teilnehmern noch sagen?	Blitzlicht	
	10 min	Teilnehmer verabschieden		freie Rede	Bilanz des Workshops ziehen

Tabelle 2: Workshop "Designentscheidung für eine Softwarelösung".

Beispiel 2: Probleme mit der Zusammenarbeit im Team

Die Zusammenarbeit im Team klappt nicht. Der Workshop soll helfen, die Zusammenarbeit im Team zu verbessern.

Problem mit der Zusammenarbeit im Team					
Phase	Zeit	Thema	Fragen / Input	Technik	Bemerkung
Teilnehmer einstimmen	5 min	Ziel vorstellen	Ziel und Teilziele des Workshops	Präsentation	Der Projektleiter schildert den Anlass für den Workshop. Er macht deutlich, dass er beobachtet hat, dass die Zusammenarbeit im Team nicht gut ist. Er möchte den Workshop nutzen, um Maßnahmen zu ermitteln, mit denen sich die Zusammenarbeit verbessern lässt.
	5 min	Regeln und Rollen vereinbaren	Rollen und Regeln	Präsentation	Rollen des Moderators und Rolle der Teilnehmer klären Regeln vereinbaren Fragen- und Problemspeicher einführen
	20 min	Einstimmung zum Thema	Wenn ich an unser Team denke, dann geht es mir ... Wenn ich an den Projektfortschritt denke, geht es mir ...	Zweidimensionale Einpunktfrage	Skala mit Smilies verwenden

Orientierung ermöglichen	30 min	Bearbeitungsaspekte sammeln	Was stört mich an der Zusammenarbeit im Team?	Kartenfrage	
	30 min	Themen für die Bearbeitung festlegen		Themen-speicher / Mehrpunkt-frage	
Themen bearbeiten	15 min	Bearbeitung der Themen vorstellen	Fragen für die Szenarien, z.B.: Was stört die Zusammenarbeit? Was wünschen wir uns? Was wollen wir verändern? Was motiviert uns für die Veränderung?	Szenario	Teilnehmer in Kleingruppen einteilen Die Themen aus dem Themenspeicher werden auf die Plakate für die Szenarien übertragen.
	45 min	Themenbearbeitung			Die Teilnehmer arbeiten im Raum verteilt oder in getrennten Räumen.
	15 min je Kleingruppe	Arbeitsergebnisse vorstellen		Präsentation	Die Kleingruppen stellen ihre Ergebnisse vor. Die Ergänzungen der anderen Gruppenmitglieder werden auf das Plakat geschrieben.
Lösung entwickeln	30 min	Ergebnisse zusammenführen		Diskussion und Vorschlagsliste	Diskussion visualisieren Vorschläge für Maßnahmen auf ein Flip Chart schreiben
Maßnahmen planen	10 min	Maßnahmenplanung erläutern		Präsentation	Maßnahmenplan erklären und auf Verbindlichkeit bei der Übernahme von Aufgaben hinweisen
	30 min	Maßnahmenplan erstellen	Was muss bearbeitet werden? Wer bearbeitet welche Maßnahmen? Bis wann müssen die Ergebnisse vorliegen?	Maßnahmenplan	
	15 min	Fragen- und Problemspeicher prüfen	Welche Fragen müssen in den Problemspeicher übertragen werden?	Fragen- / Problemspeicher	
Workshop abschließen	20 min	Feedback der Teilnehmer	Wie fühle ich mich jetzt? Was stimmt mich zuversichtlich, dass die Zusammenarbeit besser wird? Was möchte ich noch sagen	Blitzlicht	
	10 min	Teilnehmer verabschieden		freie Rede	Bilanz des Workshops ziehen

Tabelle 3: Workshop "Probleme mit der Zusammenarbeit im Team".

Fazit

Die Moderationsmethode hat sich in vielen Workshops bewährt. Die hier vorgestellte Vorgehensweise und die vorgestellten Techniken sind Hilfen für die Problemlösung im Team. Allerdings sind die in diesem Artikel vorgestellten Maßnahmen nicht als Arbeitsanweisung zu verstehen, die es pedantisch einzuhalten gilt, sondern als ein Leitfaden, um in einer Gruppe Lösungen zu erarbeiten. Je häufiger Sie diese Techniken einsetzen, umso mehr werden Sie auch in der Lage sein, diese kreativ an die Situation anzupassen und zu ergänzen.

Literatur

- Bohinc, Tomas: **Projektmanagement. Soft Skills für Projektleiter**, 3. Aufl., Gabal-Verlag, 2006
- Bohinc, Tomas: **Soft Skills. Die Schlüssel zum Erfolg in der Fachkarriere**, Verlag Franz Vahlen, 2009
- Klebert, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G.: **ModerationsMethode. Das Standardwerk**, 3. Aufl., Windmühle Verlag, 2006

Fachbeitrag

Back to the roots – Packen Sie Probleme an der Wurzel!

TOC-Denkprozesse: Gegenwartsbaum zur Konfliktlösung einsetzen

Retrospektiven auf Team-Ebene sind fester Bestandteil aller agilen Entwicklungsansätze. Für die Moderation der Retrospektiven haben sich verschiedene Techniken etabliert, um Probleme zu sammeln und Maßnahmen zu identifizieren. Wenn Probleme untereinander vernetzt und Kernursachen und damit die zu treffenden Maßnahmen nicht offensichtlich sind, kann es hilfreich sein, eine mächtigere Moderationstechnik einzusetzen.

Die Denkprozesse der Engpasstheorie sind ein solches Werkzeug und z.B. in komplexen Problemsituationen leicht einzusetzen. Deshalb möchten wir einen der Denkprozesse, den Gegenwartsbaum, anhand eines Praxisbeispiels vorstellen und von unseren Erfahrungen im agilen Projektalltag berichten. Wir zeigen, wie der Gegenwartsbaum eine einfache und visuelle Lösung von Problemstellungen sowie eine Argumentationsgrundlage für nötige Veränderungen liefern kann.

Die Retrospektive

Die Retrospektive in Scrum (siehe auch Methodensteckbrief "[Sprint Retrospektive](#)", 14.02.2016 Projekt Magazin) wird benutzt, um den Prozess und die Zusammenarbeit kontinuierlich zu verbessern. Sie findet im Anschluss an das [Sprint Review](#) und vor dem nächsten [Sprint Planning](#) statt, ist also kein typisches Lessons Learned am Ende des Projekts, sondern wird in jedem Sprint wiederholt.

Der Gegenwartsbaum in der Retrospektive

Aus Gesprächen mit Kunden und unseren eigenen Beobachtungen wissen wir, dass sich viele Retrospektiven am Aufbau der fünf Phasen aus dem Buch "Agile Retrospectives: Making Good Teams Great" von Esther Derby und Diana Larsen orientieren. Diese sind:

1. Set the stage
2. Gather Data
3. Generate Insights
4. Decide what to do
5. Close the retrospective

Autor



Joachim Pfeffer

Unternehmensberater im Bereich Lean/Agile, Schwerpunkte: Einführung

von Lean/Agile in der Embedded- u. Mechanik-Entwicklung

Kontakt: joachim.pfeffer@peppair.com



Sebastian Schneider

Informatiker, Erfahrung im Automotive- und IT-Bereich, Scrum-Experte und Blogger

Kontakt: mail@sebastian-schneider.eu

Mehr Informationen unter:
[› projektmagazin.de/autoren](https://projektmagazin.de/autoren)

Dabei finden verschiedene Retrospektiven-Formate Anwendung, mit deren Hilfe die genannten Phasen durchlaufen werden. Die meisten Techniken zielen auf genau eine der fünf Phasen ab. Der **Gegenwartsbaum** (Current Reality Tree, CRT) dagegen deckt die Phasen zwei, drei und vier ab. Um Daten zu generieren ("Gather Data"), arbeiten wir im Gegenwartsbaum mit sog. unerwünschten Wirkungen (UDE). Diese unerwünschten Wirkungen zeigen auf, was im letzten Sprint (oder allgemein: dem betrachteten Zeitabschnitt) nicht optimal lief und was das Team stört. Der Gegenwartsbaum und die unerwünschten Wirkungen sind jedoch nicht auf einen Sprint beschränkt, sondern können allgemeingültig verwendet werden.

Um tiefe Einblicke in die Situation zu erhalten ("Generate Insights"), nutzen wir im Gegenwartsbaum Ursache-Wirkungs-Beziehungen zwischen Beobachtungen (wie es die unerwünschten Wirkungen sein können). Wir verbinden alle Probleme, die wir sehen, untereinander, aber (wenn möglich) auch mit neuen Elementen.

Wenn wir den Gegenwartsbaum erstellt haben, kommen wir an den Punkt, bei dem wir an einigen der Entitäten (Hinweis: Alle Elemente, die sich im Baum befinden, werden als "Entitäten" bezeichnet.) im Baum keine Vorgänger mehr finden. Das sind unsere Grundursachen von Problemen. Hier müssen wir lediglich entscheiden, ob wir diese beeinflussen können. Können wir das, definieren wir Aktionen, die zur Eliminierung genau dieser Entität beitragen ("Decide what to do") und somit den Baum bzw. die Situation (positiv) verändern.

Herausforderungen der Retrospektive

Die eigentliche Herausforderung ist in unseren Augen nicht, Retrospektiven durchzuführen und Themen zu identifizieren, sondern eine konkrete Veränderung im nächsten Sprint umzusetzen. Gerade bei Organisationen, die sich noch in der agilen Transition befinden, besteht das Problem, dass die Organisation Rahmenbedingungen schafft, die dem Team nicht helfen, sondern es behindern.

Bei Scrum ist es Sache des Scrum Masters, sich um diese Hindernisse (Impediments) zu kümmern. Hier kann der Gegenwartsbaum Hindernisse aufdecken und eine wertvolle Argumentationshilfe werden. Aus unseren Erfahrungen mit Teams, Abteilungsleitern und dem Management wissen wir, dass diese Art der Darstellung im Gegensatz zu klassischen Moderationstechniken sofort zum Reflektieren einlädt, Missverständnisse sofort geklärt werden und ein tiefes gemeinsames Verständnis aller Parteien generiert wird.

Denkprozesse der Engpasstheorie

Der in diesem Artikel vorgestellte Gegenwartsbaum ist einer der Denkprozesse der Engpasstheorie (englisch: **Theory of Constraints**, kurz TOC). Die TOC wurde in den 1980er Jahren von dem israelischen Physiker Eliyahu Goldratt entwickelt.

Entstehung der Denkprozesse

Goldratt unterstützte Ende der 1970er Jahre einen befreundeten Unternehmer bei der Optimierung seiner Fertigungsprozesse. Interessant dabei: Goldratt war als Physiker bis zu diesem Zeitpunkt nicht in Kontakt mit industriellen Abläufen gekommen. So konnte er frei von bestehenden mentalen Modellen die Zusammenhänge in einem Unternehmen analysieren. Wissenschaftlich korrekt, betrachtete er seine Erkenntnisse stets nur als ein mögliches Modell der Wirklichkeit, daher wählte er den Begriff "Engpassstheorie" und nicht etwa "Engpassmethodik".

Die Denkprozesse entstanden als Folge von Goldratts Beratertätigkeit und der Suche nach einem Werkzeug, das versteckte Problemursachen aufdeckt, Zielzustände analysiert und einen Leitfaden für die Umsetzung vom Ist-Zustand in den Ziel-Zustand bietet. Goldratt entwickelte dazu spezielle Notationen, um Gedankenfolgen sichtbar zu machen und bei allen Diskussionen vorhandene implizite Annahmen über Zusammenhänge aufzudecken und bewusst zu machen. Den Einsatz der Denkprozesse beschreibt Goldratt in seinem Buch "Das Ziel Teil II".

Überblick über die Denkprozesse

Die Denkprozesse der TOC bestehen aus verschiedenen Notationen, die teilweise miteinander zusammenhängen. Ein Hinweis zur Nomenklatur: Wir benutzen in diesem Artikel ausschließlich die Abkürzungen der englischen Begriffe, für die deutschen Bezeichnungen haben sich keine einheitlichen Abkürzungen eingebürgert.

Ziel Goldratts war, bei der Entwicklung der Denkprozesse systematisch Antworten auf die drei Kernfragen von Verbesserungsprojekten zu finden:

1. Was soll geändert werden (what to change)
2. Wohin soll verändert werden (what to change to)
3. Wie soll die Veränderung bewerkstelligt werden (How to cause the change)

Die Basis zur Beantwortung der Fragen bilden die Baum-Notationen, welche den Großteil der Denkprozesse ausmachen. Diese Bäume werden in mehreren Stufen benutzt, um Wurzelursachen zu finden, Änderungsbedarf aufzuzeigen, mögliche Zielzustände zu identifizieren und evaluieren und die erforderlichen Maßnahmen zu identifizieren.

Methode Gegenwartsbaum

Der **Gegenwartsbaum** (Current Reality Tree, CRT) wird benutzt, um eine Ist-Analyse durchzuführen, implizite Annahmen aufzudecken und versteckte Kernursachen eines Problems zu finden. Am einfachsten bauen Sie einen CRT auf einem Whiteboard. Die Entitäten sind dann Karten, die mit Magnetpins befestigt werden, oder selbstklebende Haftnotizen. Auf einem Whiteboard können Pfeile leicht weggewischt oder verändert werden.

Der Gegenwartsbaum hat das Ziel, Antworten auf die Frage "Was soll verändert werden?" zu finden. Dazu wird versucht, von sichtbaren Problemen (in der TOC Undesirable Effects, UDE genannt) auf die darunter liegenden Wurzelursachen (root causes) zu kommen. Kern der Methode ist, dabei Gedankengänge explizit zu notieren und implizit getroffene Annahmen sichtbar zu machen und zur Diskussion zu stellen.

! Es ist notwendig, dass alle Stakeholder, die in das Thema involviert sind, an der Retrospektive teilnehmen. Unsere Erfahrung zeigt, dass das wesentliche Ergebnis nicht die Grafik des Baums ist, sondern der Konsens aller Teilnehmer beim Verständnis von Zusammenhängen im entsprechenden Kontext.

Wir teilen die Arbeit mit einem Gegenwartsbaum in sechs Schritte ein:

1. System definieren
2. Stakeholder (=Teilnehmer) identifizieren
3. Probleme (Undesired Effects, UDE) sammeln
4. Ursache-Wirkungsbeziehungen festlegen und Baum erweitern
5. Wurzelursachen des Problems identifizieren
6. Beeinflussbare Wurzelursachen identifizieren

System definieren

Am Anfang steht die Definition des Systems, in dem die Probleme auftreten, vor allem auch die Definition der Grenzen. Oft ergibt sich das System bereits vorab. Sie als Moderator sollten es bei der Retrospektive aber nochmals gemeinsam mit allen Teilnehmern endgültig festlegen und als Text oder Grafik schriftlich notieren. So haben alle Teilnehmer ein gemeinsames Verständnis und in den Diskussionen kann darauf referenziert werden. Für den Einsatz in der Retrospektive ist der Moderator der Scrum Master und das System ist in der Regel das Projekt.

Stakeholder identifizieren

Ist das System definiert, geht es darum, alle Stakeholder des Systems zu identifizieren und einzuladen. Die Arbeit an einem Gegenwartsbaum ohne die für den entsprechenden Bereich verantwortlichen Stakeholder führt zu keinem Ergebnis oder es werden Annahmen verwendet, die zu einem Ergebnis führen, aber von den Stakeholdern nicht akzeptiert werden. Oft bestehen Vorbehalte, wenn es darum geht entsprechend hohe Management-Ebenen mit in die Retrospektive zu nehmen. Die Ergebnisse sind aber ohne Management-Teilnahme im besten Fall nicht optimal, im schlechtesten Fall falsch.

Probleme (Undesired Effects, UDE) sammeln

Sind die beiden Rahmenbedingungen Scope und Teilnehmer geklärt, beginnt die Arbeit am Gegenwartsbaum mit einer Brainstorming-Session, um die UDEs zu identifizieren. Brainstorming ermutigt die Teilnehmer unserer Erfahrung nach, Probleme schneller zu äußern. Die UDEs werden auf Karten geschrieben und unter den Teilnehmern erklärt und diskutiert.

Ergebnis dieses Arbeitsschritts ist eine Sammlung von UDEs, die von allen Teilnehmern akzeptiert ist. Die Detaillierungsebene hängt dabei vom Scope ab. Für das Arbeiten am Baum hat es sich bewährt, mit einer Anzahl von vier bis acht UDEs zu starten. Eventuell müssen Sie UDEs zusammenfassen oder auftrennen, um auf diese Anzahl zu kommen. Lassen Sie alle anderen Anmerkungen aber auf einem eigenen Board stehen. Diese können im späteren Verlauf noch wertvoll werden.

An dieser Stelle sollten Sie noch einmal überprüfen, ob alle gefundenen UDEs auch innerhalb Ihres definierten Systems (hier: Projekt) liegen. Ggf. müssen Sie den Rahmen etwas erweitern oder die entsprechenden UDEs wieder entfernen.

Ursache-Wirkungsbeziehungen festlegen und Baum erweitern

Der vierte Schritt ist der Hauptteil der Methode und die eigentliche Arbeit am Baum. Es geht nun darum, Ursache-Wirkungsbeziehungen zu erkennen und zu notieren. Ausgangspunkt sind die gesammelten UDEs. Zunächst wird geprüft, ob zwischen den UDEs bereits Ursache-Wirkungsbeziehungen vorhanden sind. Im nächsten Schritt werden weitere Karten hinzugefügt und Pfeile zwischen den Karten zur Darstellung der Beziehungen erstellt. Es hat sich bewährt, auf einem Whiteboard zu arbeiten, um Pfeile jederzeit wegwischen und neu erstellen zu können. Befestigen Sie die Karten (falls möglich) mit Magneten oder setzen Sie Haftnotizen statt Karten ein.

Die Darstellungsweise im Gegenwartsbaum wird in Tabelle 1 erklärt.

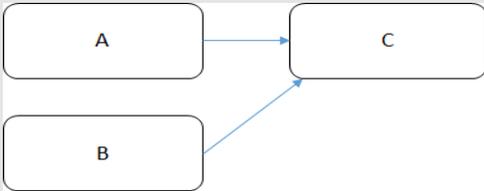
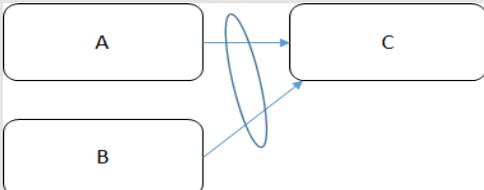
Darstellung der einzelnen Elemente im Gegenwartsbaum	Bedeutung der Darstellung
	Die Basis bildet die Darstellung von Ursache und Wirkung über einen Pfeil.
	Führen mehrere Ursachen unabhängig voneinander zur Wirkung (ODER-Verknüpfung), wird dies einfach durch mehrere Pfeile dargestellt. Lies: A oder B führt zu C.
	Im Gegensatz zur ODER-Verknüpfung wird eine Ellipse verwendet, wenn dargestellt werden soll, dass nur der Verbund von mehreren Ursachen eine Wirkung auslöst (UND-Verknüpfung). Lies: A und B führen zu C.

Tabelle 1: Die Ursache-Wirkungs-Darstellung im Gegenwartsbaum.

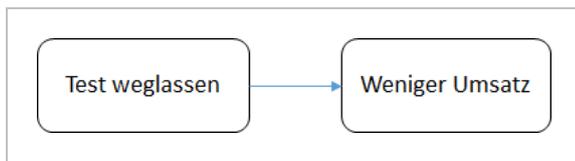
Legitime Vorbehalte bewusst machen

Beim Aufbau des Baums sollten Sie Zusammenhänge mit dieser Darstellungsweise notieren und gleichzeitig die Korrektheit dieser Gedanken-Visualisierung hinterfragen. Die Theorie der Denkprozesse bezeichnet dieses Hinterfragen als "Legitime Vorbehalte". Offiziell sind sechs verschiedene solcher legitimen Vorbehalte definiert, die Auseinandersetzung damit würde jedoch den Rahmen dieses Artikels sprengen. Für den Einstieg in die Arbeit mit dem Gegenwartsbaum empfehlen wir deshalb, die folgenden drei Fragen im Hinterkopf zu behalten:

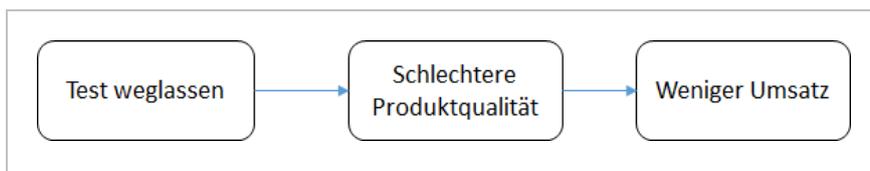
1. Ist die Entität A wirklich klar und existiert sie wirklich so wie auf der Karte formuliert?
2. Führt A direkt zu B oder fehlen Zwischenschritte in der Argumentation?
3. Sind implizite Annahmen oder weitere Ursachen vorhanden, die noch dargestellt werden müssen?

Dazu möchten wir für das bessere Verständnis zu 2) und 3) noch je ein Beispiel anführen:

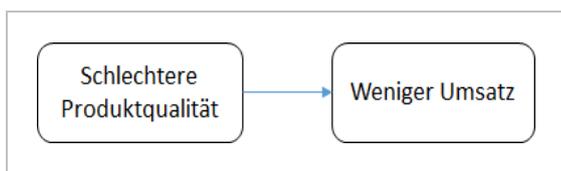
Zu Frage 2): Fehlende Zwischenschritte



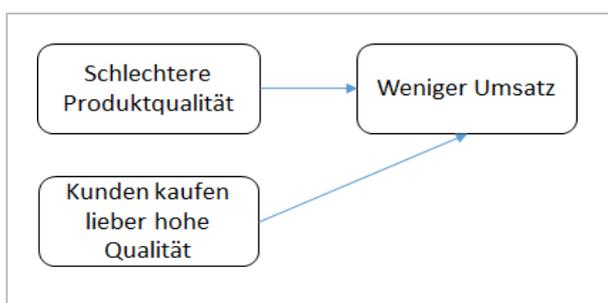
Hier sind einige Schritte in der Argumentation übersprungen. Das Weglassen des Tests führt nicht direkt zu weniger Umsatz. Die Verfeinerung könnte z.B. so aussehen:



Zu Frage 3) implizite Annahmen / weitere Ursachen:



Das klingt plausibel, enthält jedoch mehrere implizite Annahmen, unter anderem die, dass Kunden lieber Produkte von hoher Qualität kaufen:



Anhand dieser Fragen wird nach und nach ein Baum aufgebaut, Karten und Pfeile hinzugefügt und umgeordnet. Im folgenden Beispiel wird die Arbeit mit dem Baum eingehend geschildert. Sobald der Baum in einen stabilen Zustand kommt (Erfahrungswert 2-3 Stunden), können Sie zum nächsten Schritt übergehen.

Wurzelursachen identifizieren

Im (vorerst) fertigen Baum werden nun die Karten gesucht, die keine Eingangspfeile haben. Dies sind die sog. Wurzelursachen. Sie haben keine erkennbaren bzw. keine relevanten darunterliegenden Ursachen. Die Wurzelursachen sollten Sie in diesem Schritt markieren, z.B. mit Klebepunkten.

Beeinflussbare Wurzelursachen identifizieren

Da jedoch nicht alle Wurzelursachen von den anwesenden Stakeholdern beeinflusst werden können, werden im letzten Schritt die Wurzelursachen markiert, die Sie in Ihrem Rahmen auch beeinflussen können. Verwenden Sie dazu Klebepunkte in einer anderen Farbe.

Jetzt können Sie eine kleine Was-wäre-wenn-Analyse anstellen: Was würde geschehen, wenn eine oder mehrere dieser Wurzelursachen nicht mehr vorhanden wären? Oft "kippen" dann Teile des Baums oder der ganze Baum wird ungültig. So erkennen Sie die Auswirkungen, wenn es Ihnen gelingt, eine Wurzelursache abzuschaffen.

Damit ist die Eingangsfrage "Was soll verändert werden?" beantwortet. Im nächsten Abschnitt verdeutlichen wir die Arbeitsweise beim Erstellen des Gegenwartsbaums.

Praxisbeispiel aus einem Scrum-Team

Für das Beispiel wählen wir die Retrospektive eines Scrum-Teams, das ein Software-Produkt erstellt, in dem immer wieder Qualitätsprobleme auftreten. Um den Baum klein und somit übersichtlich zu halten, beginnen wir mit lediglich drei UDEs. Da wir die wichtigen Diskussionen bei der Erstellung des Baums übersichtlich darstellen wollen, beschränken wir uns auf zwei Teilnehmer. Zu den beiden Teilnehmern stellen wir einen erfahrenen Denkprozesse-Moderator, um zu zeigen, wann wichtige Interventionen von einem Moderator kommen, wenn die Teilnehmer keine oder wenig Übung mit der CRT-Methode haben.

Moderator: "Herzlich willkommen zu unserer Scrum Retrospektive mit der CRT-Methode. Ihr habt ja beide schon eine Einweisung in die Methode erhalten. Starten wir also mit dem ersten Schritt, der Definition des Systems."

Teilnehmer 1: "Wir haben das schon im Vorfeld überlegt, das System ist unser aktuelles Entwicklungsprojekt. Das umfasst unser Team, aber auch den Kunden, nur den können wir hier nicht einladen."

Moderator: "OK, wenn das so abgestimmt und für alle eindeutig ist, lassen wir das so stehen. Ich schreibe das kurz hier auf das Flipchart. Und Du hast ja schon den nächsten Punkt angesprochen: den Teilnehmerkreis. Wer fehlt für diesen Scope, außer dem Kunden?"

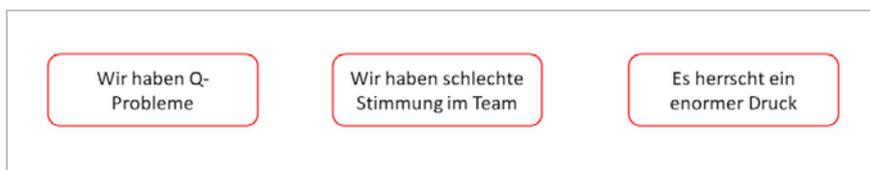
Teilnehmer 2: "Wir wollten noch die Management-Ebene dabei haben, aber wir haben uns nicht getraut sie einzuladen. Wir sollten das erst mal so versuchen."

Moderator: " Euch ist aber klar, dass das nicht optimal ist? Damit die getroffenen Annahmen auch von allen Stakeholdern akzeptiert werden, ist es wichtig, dass diese auch vollzählig an der Retrospektive teilnehmen."

Teilnehmer 2: "Ja. Trotzdem lernen wir die Methode kennen und machen ggf. eine zweite Runde mit dem Management."

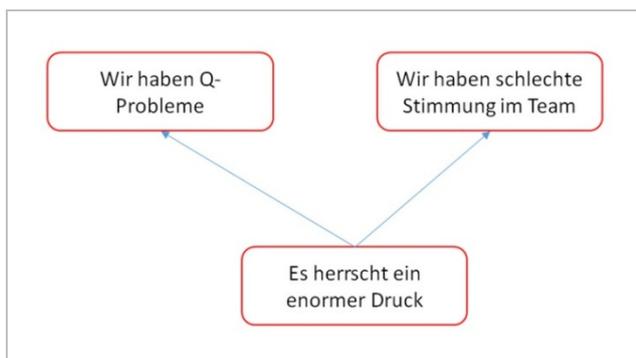
Teilnehmer 1: "Wir haben, um die Timebox zu halten, schon die UDEs in einer Brainstroming-Sitzung gesammelt. Es sind drei Stück."

Moderator: "Gut, kleb sie ganz oben auf unser Whiteboard. Der Baum soll ja darunter entstehen, bis zu den Wurzelursachen."



Moderator: "Jetzt meine Frage an Euch: Gibt es bereits zwischen diesen drei UDEs Ursache-Wirkungsbeziehungen?"

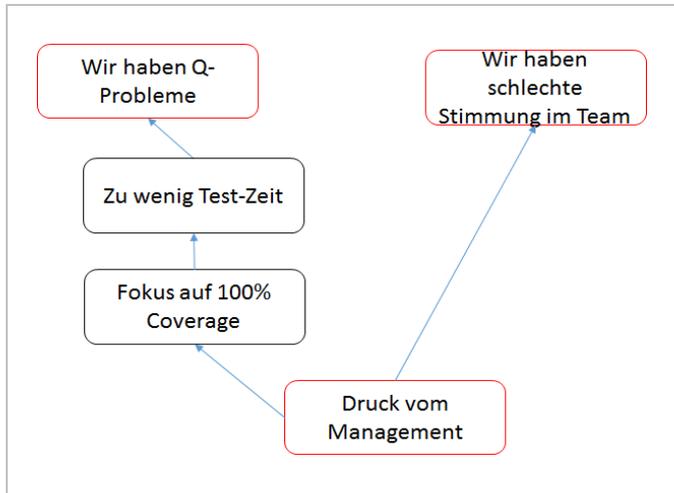
Teilnehmer 1: "Ja, der Druck ist ein Grund für die anderen beiden. Ich zeichne also zwei Pfeile ein."



Moderator: "Ist es wirklich so, dass der Druck direkt die Q-Probleme verursacht? Ich denke da fehlt noch der eine oder andere Zwischenschritt."

Teilnehmer 2: "Also es geht viel Zeit drauf, um eine vollständige Testabdeckung (100% Code Coverage) zu erzielen. Für weitere Tests bleibt keine Zeit. Darum sind noch weitere Fehler im Produkt."

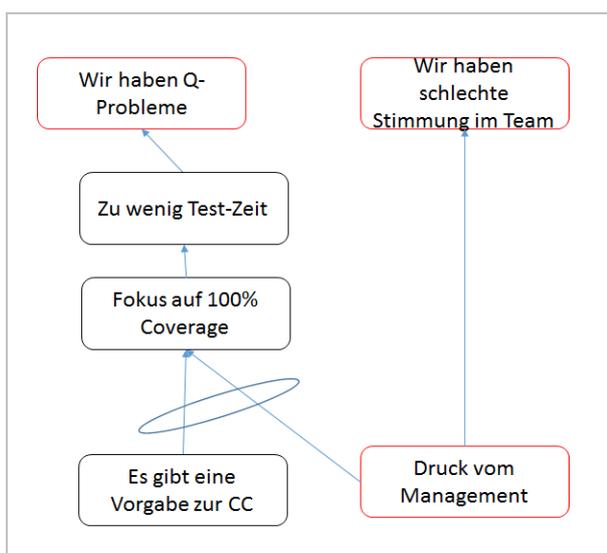
Moderator: "Bitte fügt entsprechende Karten hinzu. Und können wir das mit dem Druck genauer formulieren?"



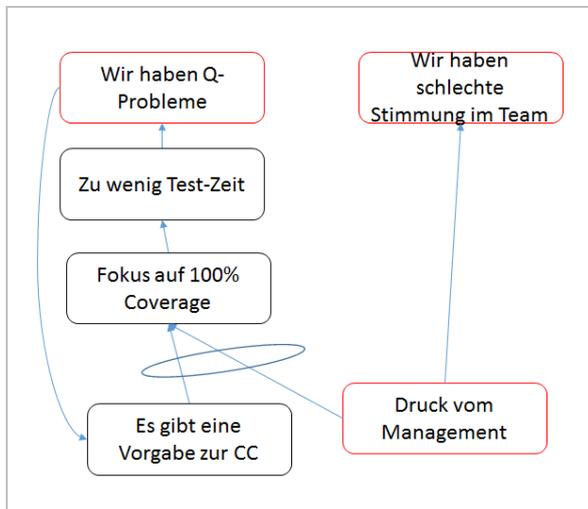
Learning: Oft sind die Argumentationssprünge zu groß. Bei jedem neuen Pfeil muss hinterfragt werden, ob nicht noch Zwischenstufen in der Argumentationskette fehlen. Hier sollte der Moderator so lange aufmerksam nachfragen, bis eine lückenlose Argumentationskette aufgebaut ist. Dazu hilft es, sich immer wieder zu fragen, ob A direkt zu B führt oder noch Zwischenschritte notwendig sind.

Moderator: "Prima. Ist es wirklich so, dass der Druck vom Management die Ursache für die Fokussierung auf Code-Abdeckung ist?"

Teilnehmer 2: "Die interne Vorgabe für die Codeabdeckung spielt damit rein, ist das eine implizite Annahme? Ich mach das hier mit einer UND-Verknüpfung rein."

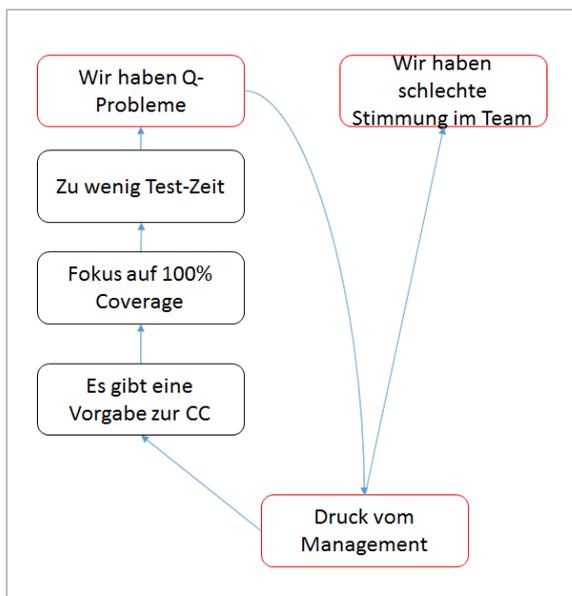


Teilnehmer 1: "Und wir haben noch einen Zirkelbezug. Die Qualitätsprobleme sind die Ursache für die Vorgabe."



Moderator: "Die Vorgabe ist meines Erachtens keine implizite Annahme. Ist die Vorgabe zur Code Coverage nicht eine Wirkung, die durch den Druck vom Management entsteht? Ist das wirklich richtig mit der UND-Verknüpfung oder sollten wir hier die UND-Verknüpfung besser auflösen?"

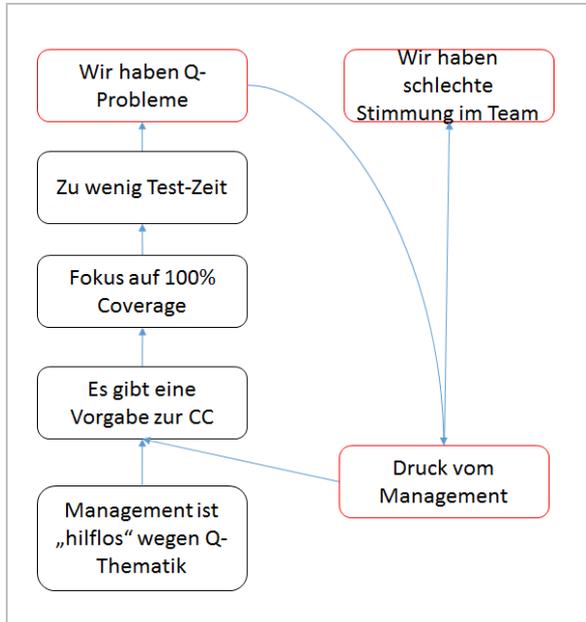
Teilnehmer 1: "Ich denke es muss eher so sein."



Learning: Bestandteile des Gegenwartsbaums können jederzeit geändert oder umgebaut werden. Ausgangspunkt hierfür sind die legitimen Vorbehalte, die die Teilnehmer äußern.

Moderator: "Jetzt steht da, dass der Druck vom Management die Ursache für die Vorgabe ist?"

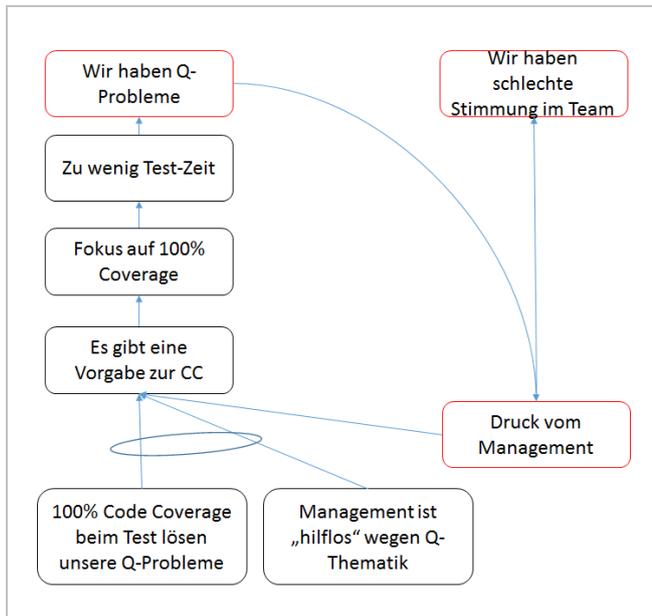
Teilnehmer 2: "Naja, das Management ist ratlos und gibt den Druck weiter. Ich ergänze eine Karte."



Moderator: "Ich bin noch nicht glücklich mit der Argumentation. Warum ist die Hilflosigkeit die Ursache für eine Vorgabe zur Code Coverage?"

Teilnehmer 1: "Weil das Management denkt, das würde unsere Probleme lösen."

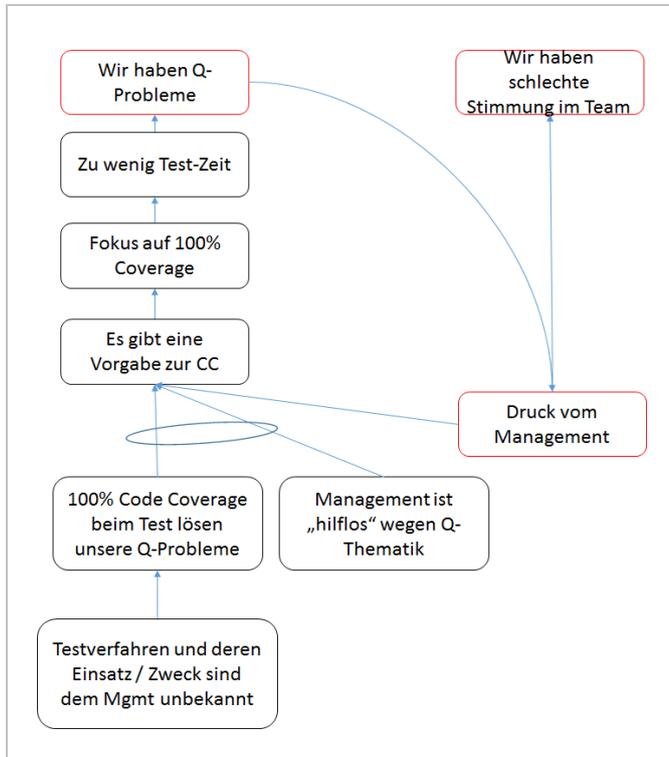
Moderator: "Und genau das ist eine implizite Annahme, die muss mit auf das Board. Mit einer UND-Verknüpfung."



Learning: Wenn Sie die Technik zum ersten Mal anwenden, fällt es oft schwer, implizite Annahmen zu suchen und zu finden. Die Frage "Was muss noch erfüllt sein?" hilft weiter.

Moderator: "Der rechte Teil vom Baum bedarf wohl noch einer Überarbeitung. Aber jetzt haben wir die erste implizite Annahme gefunden. Ich schlage vor, dass wir vorerst an dieser weiterarbeiten."

Teilnehmer 2: "Ja, der Grund für die implizite Annahme, ist, dass die Test-Theorie teilweise unbekannt ist."

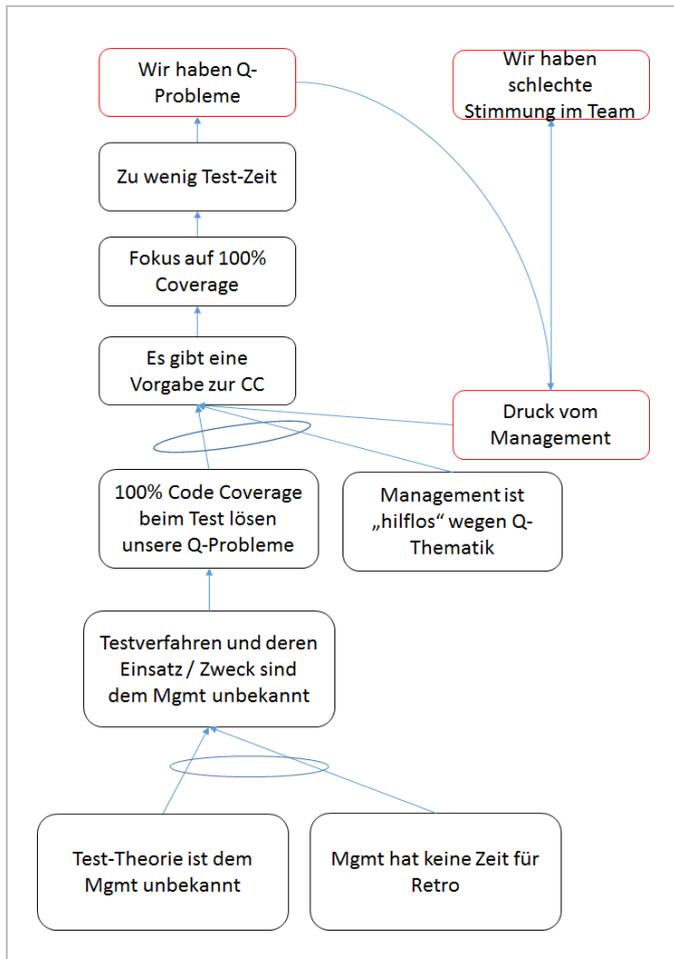


Teilnehmer 1: "Die müssten mal ein kleines Training machen oder wenigstens mal zu unseren Retrospektiven kommen, da würden die einige Hintergründe erfahren."

Moderator: "OK, aber "könnte, müsste, sollte" hat im CRT nichts zu suchen. Bitte beschreib den aktuellen Zustand."

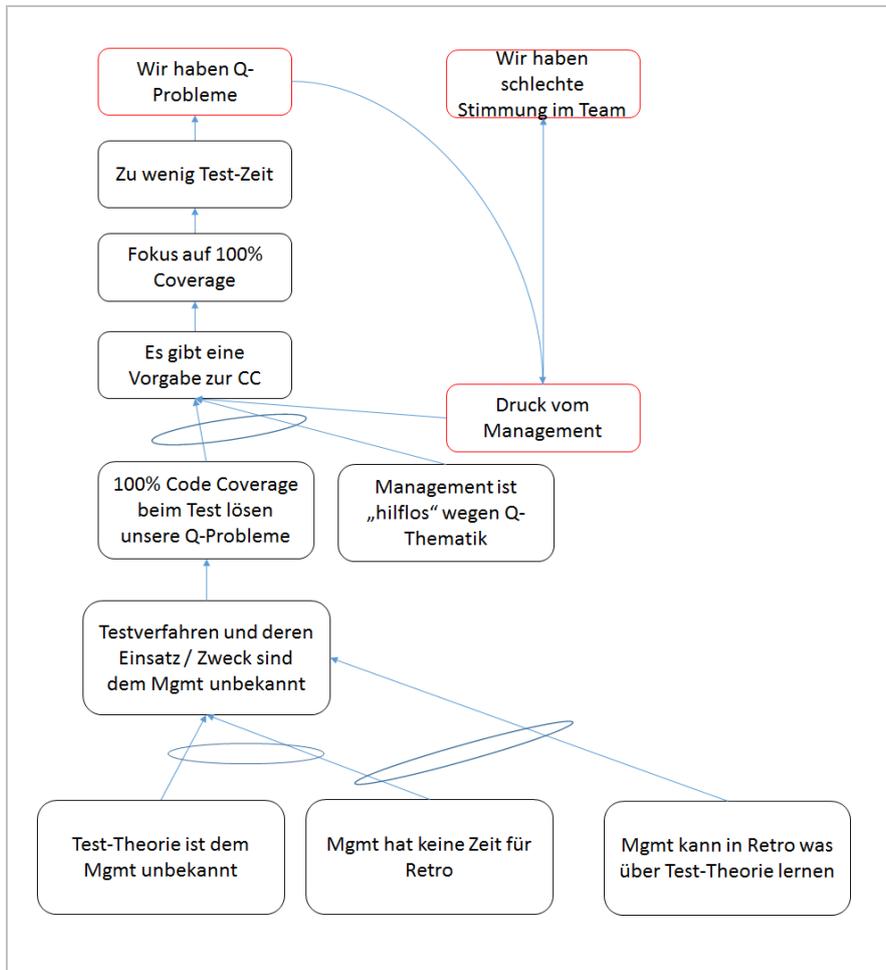
Teilnehmer 2: "Das Management hat keine Zeit, an unseren Retrospektiven teilzunehmen. Ich hänge dazu eine Karte an das Board. Dem Management ist auch die Test-Theorie unbekannt, das kommt ebenfalls auf einer Karte an das Board."

Moderator: "Hier wäre es gut, wenn das Management an der Retrospektive teilnehmen würde. Solange das Management fehlt, ist es eine implizite Annahme, davon auszugehen, dass das Management keine Zeit hat, an den Retrospektiven teilzunehmen. Aber klebe die beiden Karten mal an das Board."



Moderator: "Du hast vorhin gesagt, das Management könnte bei der Retrospektive was lernen, das sehe ich jetzt aber nicht in dem Baum."

Teilnehmer 1: "Ah, wieder eine implizite Annahme. Ich mach sie dazu."



Moderator: "Jetzt sehen wir, dass unser Teilnehmerkreis unvollständig ist. Das Management müsste für diesen Baum dabei sein. Wir haben schon zu viele Annahmen gemacht."

Learning: Der Gegenwartsbaum kann nur dann vollständig erstellt werden, wenn der Teilnehmerkreis komplett ist und alle erforderlichen Stakeholder an der Retrospektive teilnehmen.

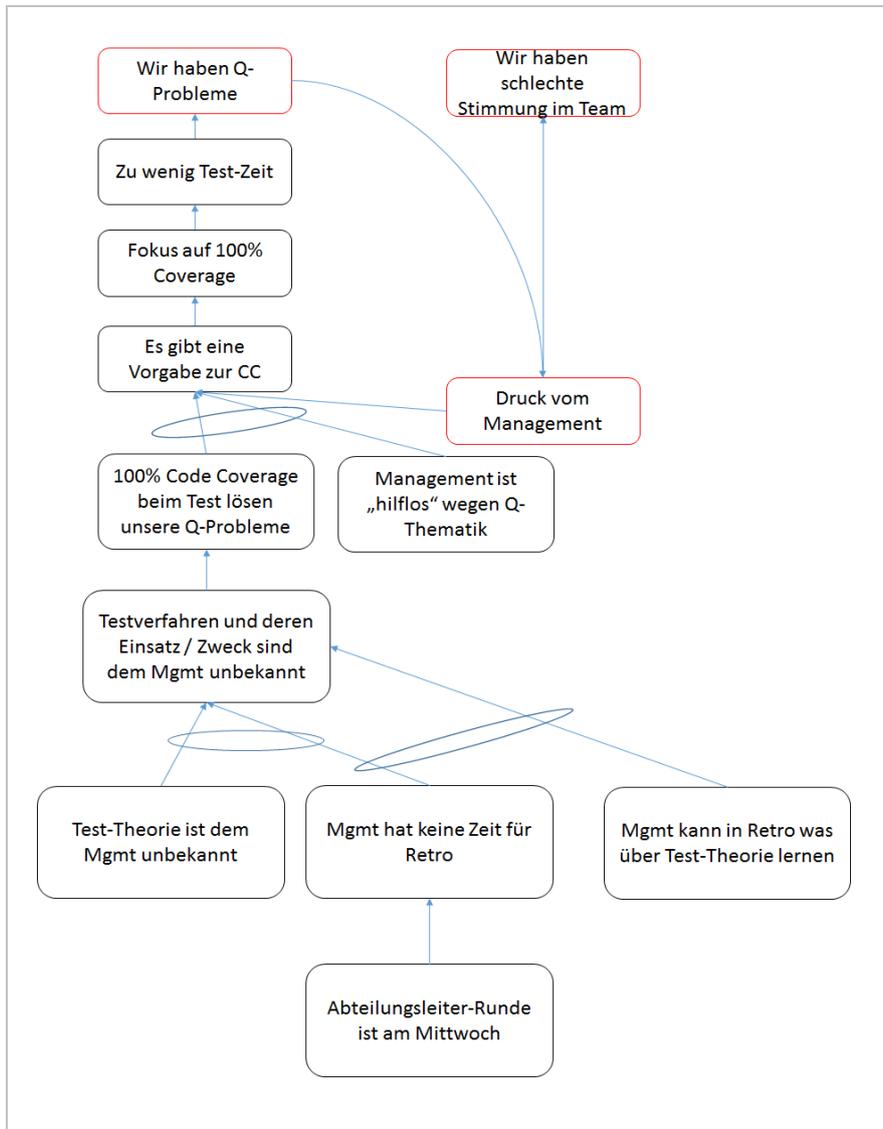
Teilnehmer 2: "Wo machen wir jetzt weiter?"

Moderator: "Die mittlere Karte bietet wohl am meisten Spielraum, an dieser sollten wir weiterarbeiten."

Teilnehmer 1: "Aber wir wissen nicht, warum die Mittwochs so schlecht verfügbar sind."

Moderator: "Huch, Mittwoch? Ich war letzten Mittwoch beim Management, da ist die Abteilungsleiter-Runde. Ich habe die TOC-Denkprozesse vorgestellt."

Teilnehmer 2: "Ha, das ist der Grund, ich schreibe eine Karte."

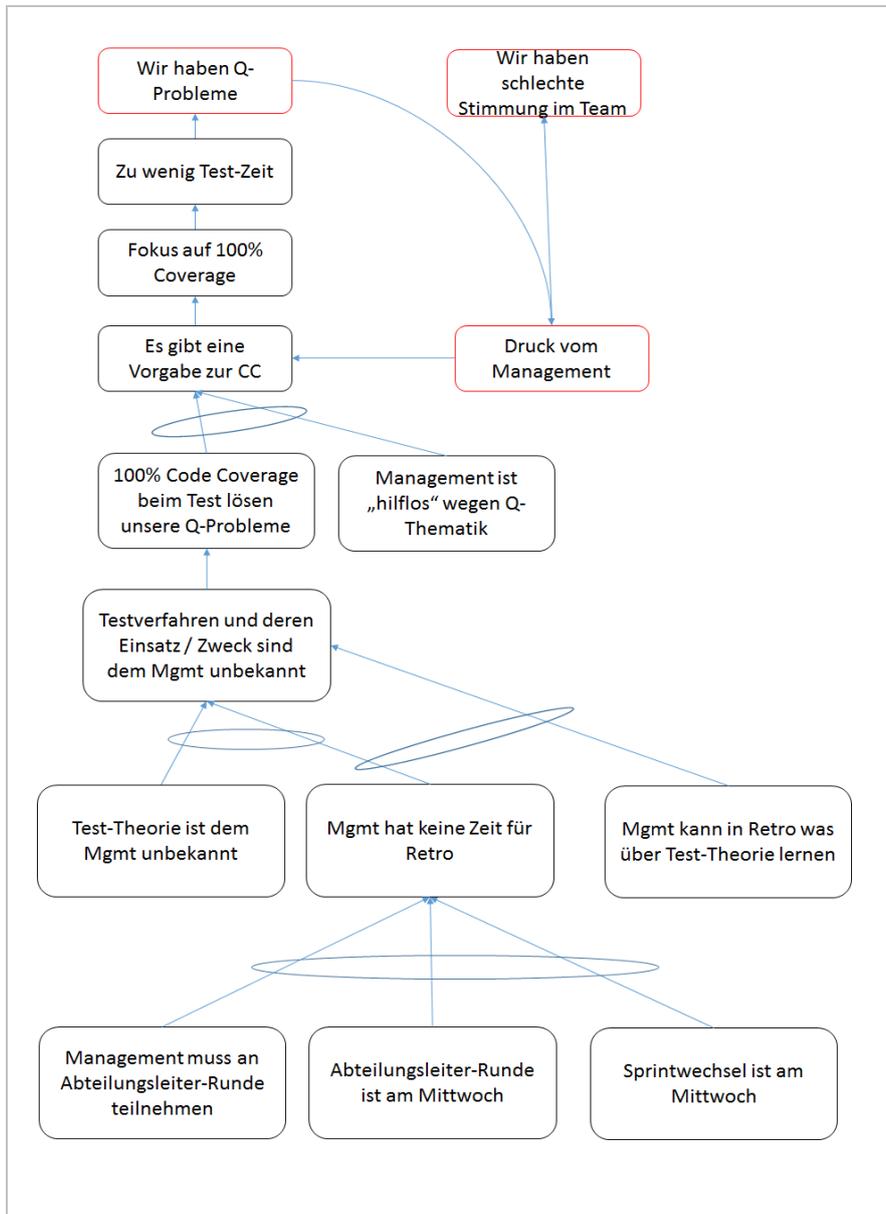


Moderator: "Bitte immer gleich an die impliziten Annahmen denken. Die Mittwochrunde ist nicht alleine die Ursache für die fehlende Teilnahme an der Retrospektive."

Teilnehmer 2: "Jetzt hab ich das System verstanden. Es sind zwei Bedingungen, warum das nicht klappt. Zum einen die Mittwochrunde der AL, wie auf dem Board abgebildet. Zum anderen ist unser Sprintwechsel am Mittwoch. Das wissen wir alle, darum ist es nicht auf dem Board. Aber genau die Punkte müssen drauf."

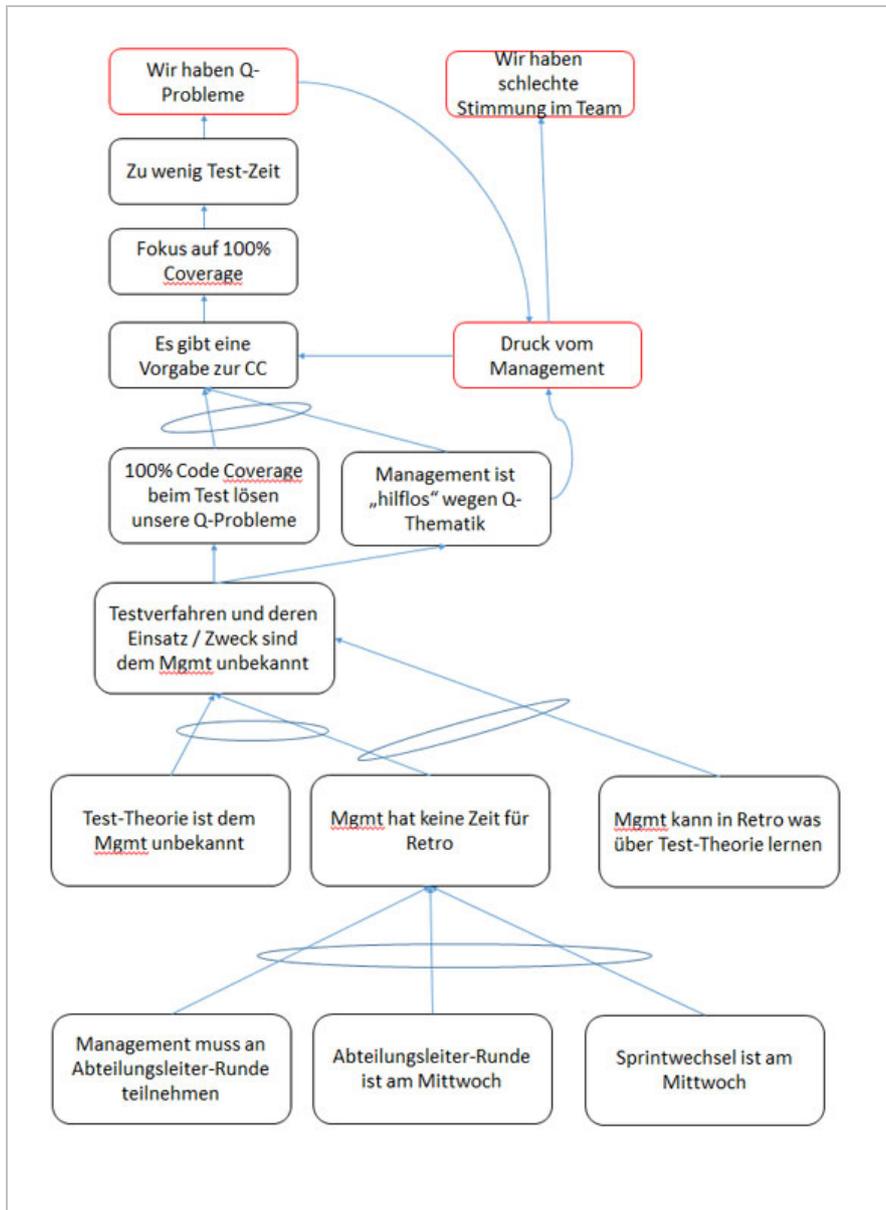
Moderator: "Exakt, genau auf diese Weise muss der Gegenwartsbaum aufgebaut werden."

Teilnehmer 1: "Die Berater haben uns Mittwoch für den Sprintwechsel empfohlen, weil Montag und Freitag aus deren Erfahrung immer schlecht ist."



Moderator: "Ich schaue auf die Uhr. Ich denke unten im Baum sind wir ganz gut vorangekommen. Da wir den Sprintwechsel auch ohne Berater ändern können, würde ich die Berater-Karte zurückstellen. Rechts oben, mit Hilflosigkeit und Druck, das ist noch etwas weich."

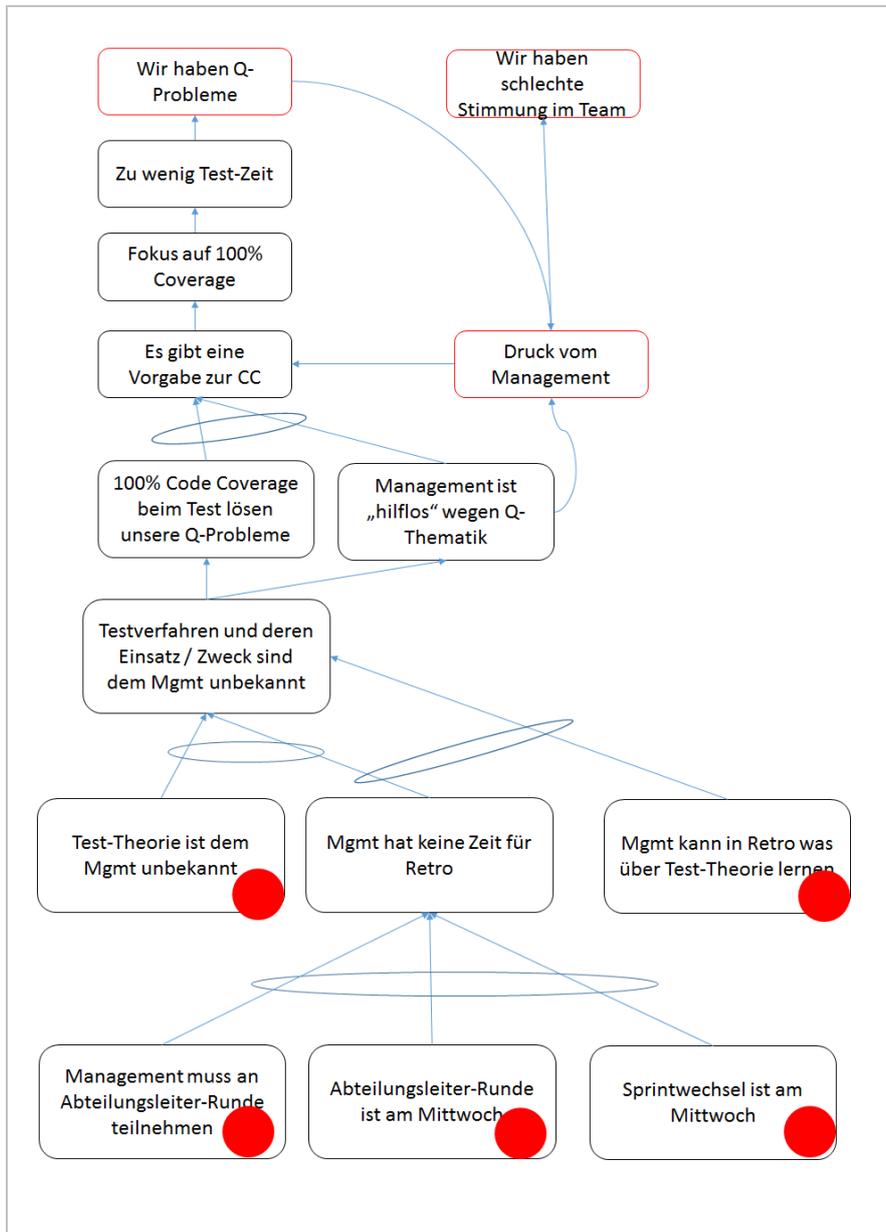
Teilnehmer 2: "Ich finde, das hängt alles zusammen, ich ergänze ein paar Pfeile."



Moderator: "Meines Erachtens bräuchten wir für den rechten oberen Teil nochmal eine Sitzung, um diesen weiter auszuarbeiten. Wir haben noch 15 Minuten. Ich schlage vor, dass wir jetzt die beiden letzten Schritte anwenden. Aber nur, wenn der aktuelle Baum so für Euch OK ist."

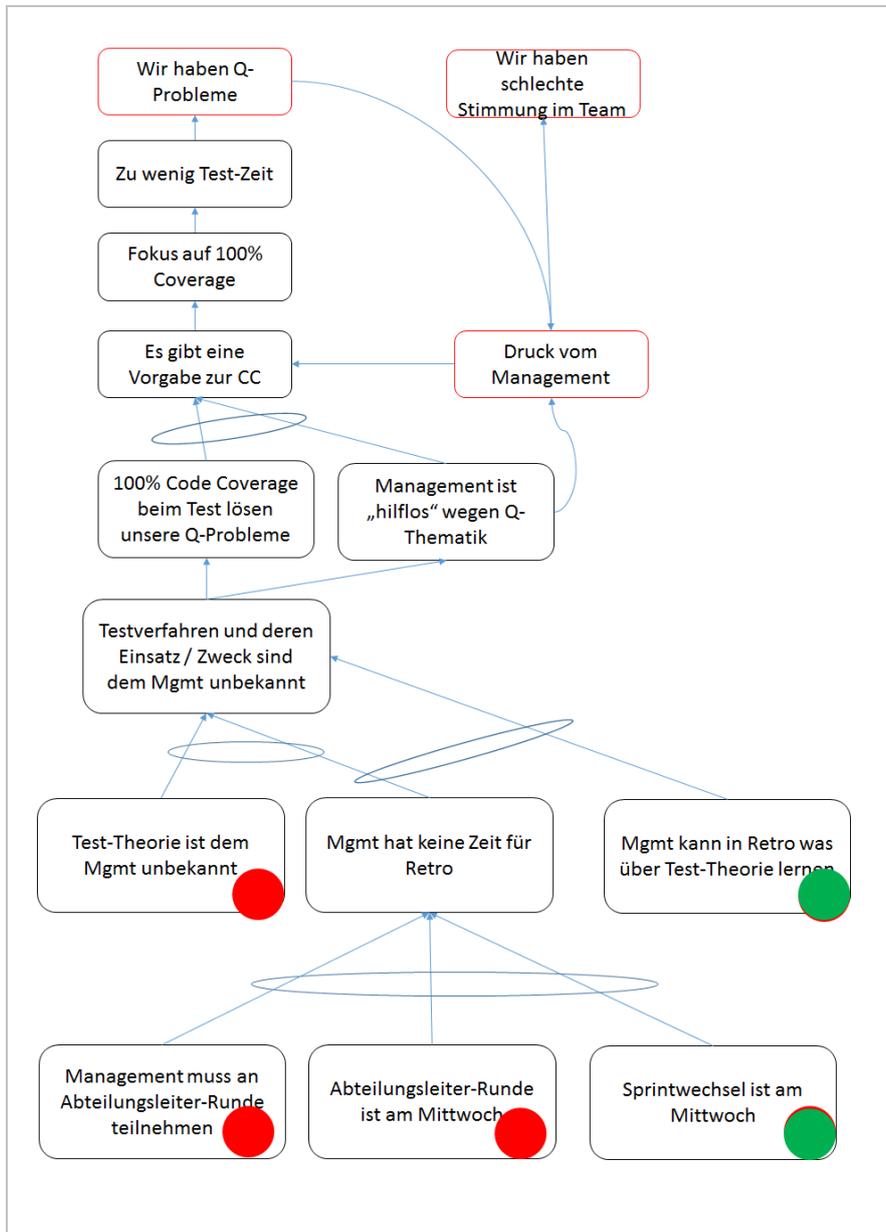
Teilnehmer 1: "Ja, passt. Soll ich jetzt die Wurzelursachen markieren?"

Moderator: "Genau, das sind die ohne Eingangspfeile. Nimm bitte rote Klebepunkte."



Moderator: "Prima. Bitte jetzt nochmal drüber schauen, ob nicht noch wesentliche Ursachen fehlen. Das ist nochmal ein Moment für ein kurzes Review und Innehalten."

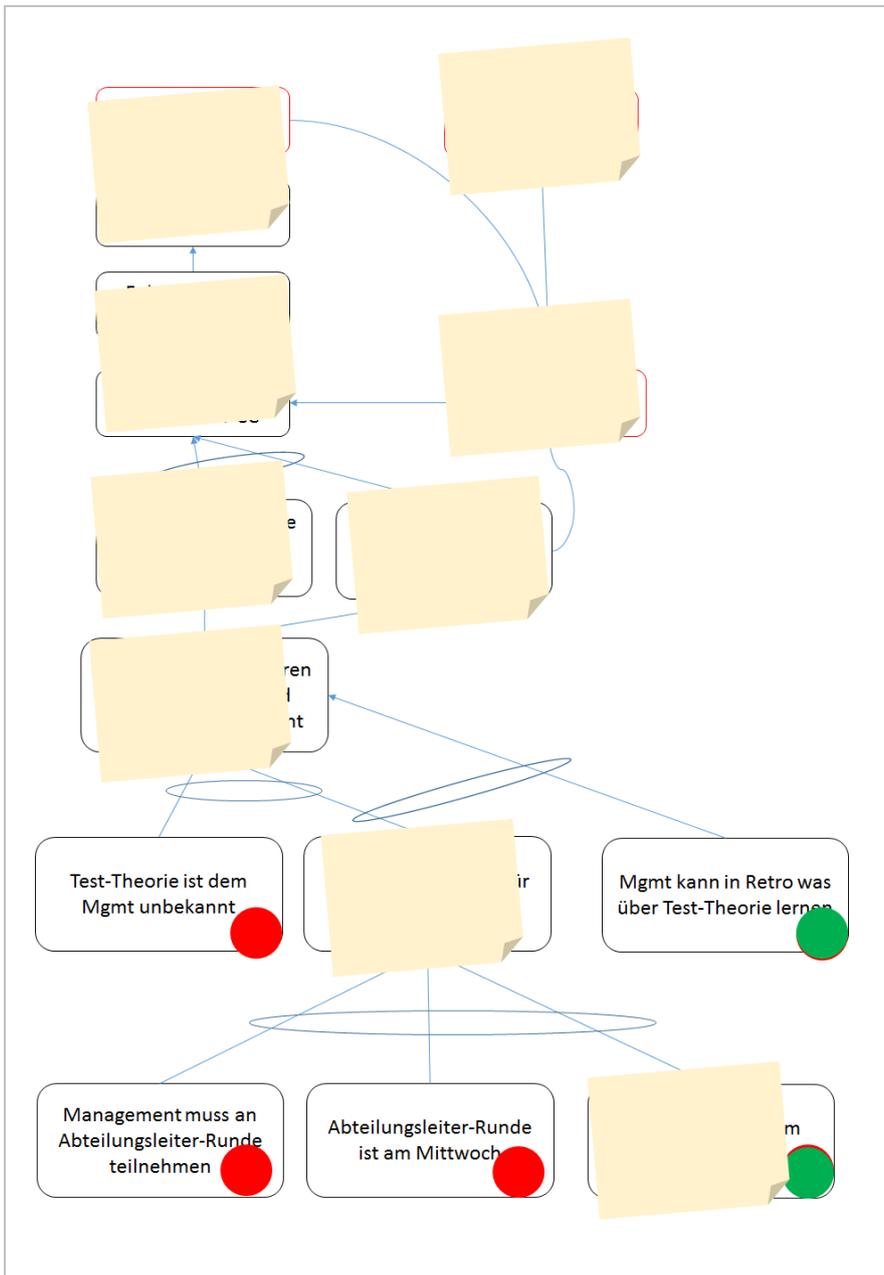
Moderator: "Wenn es so weit passt, kommt jetzt der letzte Schritt. Klebt bitte bei den Wurzelursachen, die Ihr beeinflussen könnt, einfach einen grünen Punkt über den jeweiligen roten Punkt."



Teilnehmer 2: "Es gibt also zwei Wurzelursachen, die wir beeinflussen können."

Teilnehmer 1: "Und ich glaube den oberen grünen Punkt, dass das Management was lernen kann, können wir hier nicht wirklich ändern. Deshalb konzentrieren wir uns lieber auf den Sprintwechsel."

Moderator: "Genau. Wir haben in dieser – wie gesagt etwas vorläufigen – Version des Baums, unsere drei UDEs auf eine zu beeinflussende Wurzelursache reduziert. Jetzt machen wir die Gegenprobe: Wie würde der Baum aussehen, wenn wir die Entität 'Sprintwechsel ist am Mittwoch' nicht mehr hätten? Dazu klebe ich alle Entitäten ab, die dann wegfallen würden."



Teilnehmer 2: "Wahnsinn, fast der ganze Baum ist weg."

Moderator: "Ja, und alle UDEs ebenso. Das wäre ein Punkt, den wir mal angehen sollten."

Teilnehmer 1: "Was heißt für uns jetzt "angehen" konkret?"

Moderator: "Laut Gegenwartsbaum müssen wir den Sprintwechsel auf einen anderen Tag legen. Ich schlage vor, dass Ihr ein Experiment mit einem anderen Tag durchführt. Ist das so einfach möglich?"

Teilnehmer 2: "Ja, Donnerstag sollte klappen, da wir an diesem Tag keine überschneidenden Regeltermine haben und die Raumbelastung dann kein Problem ist."

Moderator: "Prima. Mein Vorschlag: Macht fünf Sprints mit dem Donnerstag als Wechseltag und dann treffen wir uns hier in dieser Runde noch einmal und prüfen, ob sich an der Situation etwas verändert hat. Macht bitte jetzt ein Foto von unserem Baum, damit wir den in fünf Wochen wieder zur Verfügung haben."

Hinweis: Der Gegenwartsbaum hat uns eine Antwort auf die Frage "What to change" geliefert. Die Frage "What to change to" kann wie dargestellt mit einem Experiment gefunden werden. Alternativ dazu könnte diese Frage mit einem weiteren Denkprozess der Engpasstheorie, einem Zukunftsbaum, beantwortet werden.

Einordnung der Methode

Unser Beispiel ist bewusst einfach gehalten. Wir möchten die Arbeit mit dem Baum, insbesondere die "Jagd" nach den impliziten Annahmen, plastisch darstellen und ein Beispiel aufzeigen, bei dem als Ursache etwas herauskommt, das niemand hinter den ursprünglich genannten Problemen (UDEs) vermutet hätte.

Wir haben bewusst keinen idealtypischen Verlauf gewählt, sondern die aus unserer Sicht häufigsten Probleme eingebaut:

- Fehlende Stakeholder
- Ungriffige Bereiche im Baum, die evtl. neu aufgebaut werden müssen
- Nur teilweise Fertigstellung des Baums wegen Zeitmangel

Tipps für den praktischen Einsatz

Anlässe für eine CRT-Session können unklare oder intensive Problemsituationen sein. Auch wenn Sie als agiler Coach ein neues Team übernehmen und versuchen eine aktuelle Bestandsaufnahme zu erstellen, kann diese kollaborative Technik ein sehr wertvolles Instrument sein.

! Den Gegenwartsbaum in Retrospektiven einzusetzen ist ein mächtiges, aber zeitaufwändiges Mittel. Wir empfehlen daher, den CRT nicht als Standardmethode, sondern gezielt einzusetzen, z.B. wenn dieselben Probleme über mehrere Sprints hinweg bestehen bleiben und keine zufriedenstellende Lösung gefunden werden konnte. Unser Tipp: Planen Sie eine Zeitspanne von 2-3 Stunden ein. Wenn Sie das erste Mal einen solchen Baum erstellen, benötigen Sie sehr wahrscheinlich mehr als zwei Stunden. Wenn Sie mit Teilnehmern arbeiten, die die Denkprozesse der Engpasstheorie noch nicht kennen, planen Sie ebenfalls etwas mehr Zeit ein.

Der konkrete Zeitbedarf hängt von der Teilnehmeranzahl und natürlich auch vom Thema ab. Wenn Sie sich eingespielt haben, können Sie nach zwei Stunden gute Resultate erzielen. Unter zwei Stunden wird das nur sehr begrenzt nur möglich sein. Der Gegenwartsbaum ist immer dann gut einzusetzen, wenn Sie zwei Dinge bestimmen können: das System und die am System beteiligten Stakeholder.

Wenn Sie alle Stakeholder in einem Raum versammeln, sind das natürlich mehr Personen als Ihr Entwicklungsteam. Größere Gruppen sind jedoch kein Hindernis. Gruppengrößen um die 20 Personen funktionieren noch gut. Wir haben in dieser Größe Workshops auf Konferenzen durchgeführt, ebenso bei mittelständischen Unternehmen, die in dieser Größe alle wichtigen Stakeholder in einen Raum versammelt hatten.

Unsere Erfahrung von Konferenzen ist es, dass die Bäume recht langsam in der Entstehung sind, gerade wenn die Teilnehmer noch nie damit gearbeitet haben. Es werden selten wirkliche UDEs genannt, sondern mit langen Beispielen begonnen, die schnell mal fünf Minuten dauern, ohne einen Mehrwert zu liefern. Hier kann es helfen, dass Teilnehmer nur dann sprechen dürfen, wenn Sie zuerst Ihre Entität mit einem vollständigen Satz beschrieben haben (z.B. "Der Umsatz beträgt 2 Millionen Euro." oder "Es gibt keine Testautomatisierung in unserer Abteilung").

Achten Sie als Moderator vor allem auf folgende Punkte:

- Arbeiten Sie am Anfang aktiv mit, um den Prozess "in Schwung" zu bekommen. Hier helfen konkrete Fragen an die Teilnehmer, wenn diese mit langen Beispielen beginnen wollen. Drücken Sie hier dem, der etwas sagen möchte, direkt den Stift in die Hand und sagen z.B. "Prima Ansatz, jetzt bitte noch kurz und knapp auf den Zettel und wir haben unsere erste Entität!"
- Implizite Annahmen werden besonders gut aufgedeckt, wenn die Teilnehmer die Entitäten in den Bäumen laut vorlesen müssen. Hintergrund: Beim Hinsehen werden viele Gedanken und Themen gleichzeitig im Gehirn bearbeitet. Das Vorlesen fokussiert die Gedanken (Deshalb funktioniert auch lautes Korrekturlesen so gut.).
- Um den Baum auf Richtigkeit zu prüfen, halten Sie als Moderator bewusst Entitäten zu und fragen dann: "Ist der Baum auch so richtig?"

Unsere Erfahrung: Wenn die ersten Hürden im Erstellen der Entitäten gefallen sind, ziehen die Workshop-Teilnehmer in der Regel an einem Strang und oft sprühen die Ideen und die Bearbeitung am Baum geht schnell voran. Nicht selten nimmt der eigentliche Baum erst kurz vor Ende der zwei Stunden Gestalt an, das kann dann recht schnell gehen und 30 Minuten bedeuten hier eine rege Veränderung und Finalisierung des Baums, die kurz zuvor noch niemand erwartet hat.

Wir haben Gegenwarts- und Zukunftsbäume auch inkrementell durchgeführt, mit unterschiedlichen Stakeholdergruppen. Es ist möglich, bedeutet aber einen höheren Aufwand in der Durchführung und im Nachgang bei der Kommunikation der Aktualisierungen.

Fazit: Der Gegenwartsbaum im Unterschied zu traditionellen Methoden

Betrachten wir sehr einfache Moderationstechniken von Retrospektiven, bei denen das Team wie beim Gegenwartsbaum Themen sammelt, die aktuell nicht optimal laufen. Wenn die Themen gefunden sind, kommt es in der Regel zu einer Priorisierung, z.B. wählen Teilnehmer mit Klebepunkten aus, was für sie besonders wichtig ist. Es wird versucht, sich auf einen Punkt zu einigen und die Aktionen für diesen Punkt zu bestimmen, ungeachtet dessen, ob es vielleicht eine (nicht offensichtliche) Beziehung zwischen diesen Punkten gibt.

Moderieren Sie eine Retrospektive mit dem Gegenwartsbaum, setzen Sie auf eine andere Taktik. Der CRT betrachtet zum einen grundsätzlich das ganze System (Projekt) und alle darin aufkommenden Probleme (unerwünschte Wirkungen), zum anderen werden die Themen mit allen Stakeholdern und nicht nur durch das Team diskutiert. Deshalb dauert es in der Regel länger, einen Gegenwartsbaum zu erstellen, als traditionelle Moderationstechniken einzusetzen.

Oft ist es aber notwendig, über das Scrum Team hinauszugehen – denken wir kurz an ein Thema, das der agilen Transition oft im Wege steht: Zielvereinbarungen. Wenn wir über Ziele und Bonussysteme sprechen – die z.B. zu fehlender Motivation im Team führen – brauchen wir als Stakeholder mit Sicherheit auch disziplinarische Vorge-setzte im Workshop.

In unserem Beispiel haben wir die einfache Variante benutzt, dass das Team mit der Situation alleine startet. Ggf. muss später in einer neuen Runde die Besetzung der Retrospektive vergrößert bzw. verändert werden. Sie werden bei der Suche nach Ursache-Wirkungsbeziehungen immer darauf stoßen, falls Sie einen Blickwinkel und damit einen Stakeholder vergessen haben sollten.

Wir möchten Sie ermutigen, sich mit den anderen Baumnotationen zu beschäftigen, z.B. dem Zukunftsbaum (FRT). Gegenwartsbäume eignen sich wie eingangs beschrieben für die IST-Analyse. Erkannte und beeinflussbare Grundursachen können in weiteren Bäumen analysiert und fortgeführt werden. Ein Zukunftsbaum wäre damit in der Lage, diese Punkte zu verfolgen und Aussagen und Hypothesen darüber zu treffen, ob die Maßnahmen wirklich die gewünschten Effekte hervorbringen.

Literatur

- Derby, Esther und Larsen, Diana: Agile Retrospectives: Making Good Teams Great, Pragmatic Programmers, 2006
- Scrum Guide in der aktuellen Fassung, <http://www.scrumguides.org>
- Manifesto for Agile Software Development, <http://agilemanifesto.org/>
- Goldratt, Eliyahu M.: **Das Ziel**, campus Verlag, 2001
- Goldratt, Eliyahu: **Das Ziel Teil II**, campus Verlag, 2003
- Scheinkopf, Lisa: Thinking for a Change: Putting the Toc Thinking Processes to Use (APICS Constraints Management), Crc Pr Inc, 1999
- Schragenheim, Eli: Management Dilemmas. The Theory of Constraints Approach to Problem Identification and Solutions, Routledge, 1998

Tipp – Methode

Mit frischem Blick zur Lösungsfindung

Kreative Ideen mit der Reizwortanalyse

Kreativ sein, wer will das nicht? Oder besser gefragt: Wer muss das nicht? Laut den Experten des Zukunftsinstituts in Frankfurt am Main befinden wir uns sogar "an der Schwelle zu einem Zeitalter, in dem Ökonomie und wirtschaftliches Wachstum primär auf Wissen und Kreativität basieren" (siehe [Zukunftsinstitut](#)). Kreativität stellt also keine Kür dar, sondern gehört zum Pflichtprogramm. Das gilt verstärkt für Projekte, entfalten diese doch die größte Innovationskraft in Organisationen. Neue Denkansätze und ungewöhnliche Herangehensweisen können auch hier der Schlüssel zu zielführenden Lösungen sein (siehe dazu auch "[Wie Projekte von Design Thinking profitieren](#)", Projekt Magazin 19/2016).

Eine wunderbare Methode, um der Kreativität auf die Sprünge helfen, stellt die Reizwortanalyse dar, die ich Ihnen nachfolgend anhand eines Beispiels Schritt für Schritt vorstelle. Das Besondere dieser Methode ist, dass der Zufall hierbei als Schlüssel zum Erfolg fungiert. Prominente Beispiele für zufällig entstandene Erfolgsideen gibt es übrigens zuhauf.

Die Kraft des Zufalls nutzen

Ein eindrucksvolles Beispiel für die Macht des Zufalls sind die bekannten Haftnotizen. Der Klebstoff, den diese verwenden, basiert auf einem 1968 erfundenen Rezept, das ursprünglich eine Art Superkleber hervorbringen sollte – stärker als alle bekannten Kleber. Es entstand allerdings nur eine klebrige Masse, die sich zwar überall auftragen – genauso leicht aber wieder ablösen ließ. An dieses erfolglose Projekt erinnerte sich ein Kollege des Erfinders im Jahr 1974. Der Chorsänger ärgerte sich, dass seine Lesezeichen im Liederbuch immer herausfielen, sobald er die Seite aufschlug. Er holte sich eine Probe aus dem Labor und in der Tat: Mit diesem Kleber konnte er seine Lesezeichen einkleben und wieder ablösen, ohne hierbei seine Notenblätter zu beschädigen. Die Erfolgsgeschichte der Post-its begann.

Bei den Post-its dauerte das Warten auf den Zufall sechs Jahre. Mit der Reizwortanalyse machen Sie den Zufall zu Ihrem Erfolgspartner! Ihr wichtigstes Arbeitsmaterial bei dieser Methode sind willkürliche Zufallsbegriffe, sogenannte Reizworte. Es handelt sich hierbei um allgemein bekannte, gegenständliche Begriffe, die mit der Aufgabenstellung absolut nichts zu tun haben.

Autor



Michaela Stach

Kommunikationswirtin,
NLP-Master; Business
Coach, Trainerin,

Moderatorin und Großgruppen-
moderatorin; seit 2011 Leiterin der
Akademie für Systemische Moderation

Kontakt: Michaela.Stach@Akademie-fuer-Systemische-Moderation.de



Gerd Schniedermann

tätig bei Diebold Nixdorf
als Countinuous
Improvement Coach und

systemischer Moderator

Kontakt: g.schniedermann@me.com

Mehr Informationen unter:

projektmagazin.de/autoren

Beispiel: Techniker zu Kreativen

Ein mittelständiges Unternehmen möchte auf der nächsten Messe seine neuentwickelte Selbstbedienungskasse vorstellen. Die Aufgabenstellung für das Projektteam lautet: "Entwickeln Sie ein Konzept für einen Messestand. An diesem soll unsere neue Selbstbedienungskasse präsentiert werden. Wie können wir unsere Kunden damit begeistern?"

Zwar brennen die Teammitglieder darauf, dem Kunden ihre Innovation zu präsentieren. Sie sind jedoch gedanklich stark in ihrem technisch geprägten Arbeitsumfeld verankert, sodass es ihnen schwer fällt, für die Ausgestaltung der Präsentationsfläche zündende Ideen zu finden. Der Projektleiter greift daher auf die Reizwortanalyse zurück und lädt seine Teammitglieder zu einem etwas anderen Meeting ein.

Rahmenbedingungen und Vorbereitung

Optimal lässt sich diese Methode in Teams mit drei bis sechs Teilnehmern durchführen. Ist die Gruppe größer, sollten Sie sie aufteilen und parallel an unterschiedlichen Begriffen arbeiten. Als zeitlichen Rahmen für eine einzelne Gruppe, die nacheinander mit mehreren Reizworten arbeitet, sind ein bis eineinhalb Stunden angebracht. Arbeiten zwei oder mehr Teams parallel, können sie schon innerhalb von 30 Minuten eine beachtliche Anzahl innovativer Ideen entwickeln.

Die größte Kreativitätsbremse ist die Angst der Teilnehmer, dass ihre neuen – vermeintlich verrückten – Ideen belächelt werden. Deshalb ist der Moderator gefordert, genau dies zu thematisieren und dem mit frühzeitigem Dagegenreden entgegenzuwirken. Ideen, die tausendfach erprobt sind, kennen wir alle! Hierfür braucht es keine Kreativitätstechnik! Gefragt sind neue und ungewöhnliche Ansätze – und genau diese klingen im ersten Moment meist etwas fremd.

Neben einem ausreichend großem Meetingraum benötigen Sie eine Moderationswand, bzw. ein Flipchart oder Whiteboard. Entweder die Teilnehmer schreiben direkt darauf oder sie arbeiten mit klassischen bzw. selbst haftenden Kärtchen.

Auch ein Raumwechsel kann die Kreativität beflügeln. Wählen Sie für die Reizwortanalyse wenn möglich einen anderen Raum, als den Sie gewöhnlich nutzen. Z.B. können Sie bei gutem Wetter und falls Sie einen geeigneten Platz haben, ein solches Meeting auch unter freiem Himmel abhalten.

Schritt 1: Einstimmung

Stimmen Sie die Teilnehmer darauf ein, dass die Vorgehensweise vom üblichen Weg abweicht – sie sich aber getrost darauf einlassen dürfen. Vermitteln Sie Ihnen die Zuversicht, dass Sie damit überraschende, am Ende aber gute und zielführende Ideen erarbeiten.

Gerne nutze ich bei meinen einleitenden Worten das bekannte Zitat von Henry Ford: "Wenn du immer tust, was du bisher getan hast, wirst du auch immer nur das bekommen, was du bisher bekommen hast." Und weiter im Text könnte die Einstimmung dann folgendermaßen lauten: "Genau bei diesen bereits bekannten Ergebnissen möchten wir am Ende unseres heutigen Meetings nicht landen – da sind wir uns sicherlich alle einig. Deswegen lassen Sie uns Henry Ford für die nächsten ein bis zwei Stunden zum Vorbild nehmen und bewusst einen neuen Weg einschlagen. Und

auch wenn Ihnen dieser ungewohnt vorkommen mag: Lassen Sie sich einfach einmal darauf ein und gehen Sie beherzt mit. Ich bin überzeugt, dass wir am Ende des Meetings nicht nur einen kurzweiligen Nachmittag gehabt haben, sondern dass wir vor allen Dingen auch unserem anspruchsvollen Ziel XYZ ein gutes Stück näher gekommen sind!"

Schritt 2: Reizworte finden

Stellen Sie mehrere Reizworte bereit, z.B. mit einem Memoryspiel oder selbst vorbereiteten Kärtchen mit Zufallsbegriffen (Text oder Bild). Möchten Sie diese Methode spontan anwenden und haben keine vorbereiteten Reizworte zur Hand, können Sie sich behelfen, in dem Sie sich von Ihren Teilnehmern alltägliche Gegenstände nennen lassen. In unserem Beispiel hat der Projektleiter sein Team gefragt: "Welche Gegenstände haben Sie heute benutzt, bevor Sie im Büro angekommen sind bzw. werden Sie heute Abend noch benutzen?"

Schritt 3: Erfolgspartner Zufall

- Lassen Sie Ihre Teilnehmer verdeckt zwei bis fünf Reizworte ziehen. Achten Sie hierbei unbedingt darauf, dass die Kärtchen nicht ausgewählt werden. Denken Sie daran, der Zufall hilft Ihnen – nicht Sie dem Zufall. In unserem Beispiel wurden folgende vier Reizworte gezogen: Wecker, Smartphone, Fahrrad und Auto.
- Bereiten Sie auf einer Moderationswand, einem Flipchart oder Whiteboard pro gezogenen Begriff eine zweispaltige Tabelle vor. In die Linke Spalte schreiben Sie ein Reizwort, die rechte bleibt zunächst leer.

Wecker	

Tabelle 1: Flipchart für das 1. Reizwort.

Schritt 4: Analyse der Reizworte

Prüfen und analysieren Sie die Reizworte eingehend auf ihre Eigenschaften, Nutzen, Form, Farbe, Art der Anwendung, Funktion, besondere Merkmale, etc. Die Antworten der Teammitglieder notieren Sie unter dem jeweiligen Reizwort.

Schritt 5 – Rückkopplung:

Jetzt kommt die eigentliche Aufgabenstellung wieder ins Spiel. Beziehen Sie im 5. Schritt die Ergebnisse der Analyse des Zufallsbegriffes auf Ihre ursprüngliche Aufgabenstellung. Welche Ideen für Ihr eigentliches Thema ergeben sich aus den einzelnen Beschreibungen zum Reizwort? Schreiben Sie diese in die rechte Spalte der vorbereiteten Tabelle. Wenn einmal keine Rückkopplung möglich ist, ist das nicht weiter schlimm (siehe dazu Tabelle 2).

Wecker	Ideen zur Aufgabenstellung
Stress	Ruhebereich mit bequemen Sesseln einrichten.
Wenn schöne Dinge anstehen (Urlaub, Ausflug) höre ich ihn gerne.	Positive Erfahrungsberichte von Benutzern sammeln und ausstellen.
Nur noch x-mal aufstehen bis zum Wochenende.	-

Tabelle 2: Ergebnis der Arbeit mit dem Reizwort Wecker; daraus haben sich zwei Ideen für den Messestand ergeben.

Schritt 6 – Arbeit mit den weiteren Zufallsbegriffen

Wiederholen Sie Schritt 4 und 5 nacheinander auch für die anderen Reizworte.

Schritt 7 – Auswertung

Fassen Sie die gesammelten Ideen zusammen. Anschließend priorisieren Sie diese und arbeiten sie aus.

Smartphone	Ideen zur Aufgabenstellung	Fahrrad	Ideen zur Aufgabenstellung	Auto	Ideen zur Aufgabenstellung
Ständiger Wegbegleiter	Testshop einrichten, in dem Produkte mit hohem Identifikationsfaktor angeboten werden, z.B. vom lokalen Fußballverein.	"Klapperkiste"	Eine antiquarische Kasse als Ausstellungsstück.	Statussymbol, repräsentativ	Auf wichtige und bekannte Unternehmen hinweisen, die das System bereits einsetzen.
Kamera für tolle Momente	Die Besucher können Fotos von sich an der Selbstbedienungskasse machen lassen und diese mit nach Hause nehmen (Polaroid?!).	Tandem	Ein elektrischer Caddy mit Platz für zwei Personen bringt neugierige Kunden zur Präsentationsfläche.		
Apps für alles und jedes	Einen QR-Code entwickeln, der zu einer Erklärungsseite führt.	Durch die Natur fahren	Das System in seiner "natürlichen Umgebung" zeigen (3-D Simulation oder Film).		
App "Jodel" (zum anonymen Teilen von Alltagserfahrungen)	Zur Wiedererkennung auf dem Messegelände z.B. neugierig machende Bilder der Selbstbedienungskasse anbringen.				
Facebook	Gutschein für Besucher, die ein Foto vom Messestand unter einem vorgegebenen Hashtag veröffentlichen.				

Tabelle 3: Die drei Tabellen zu den weiteren Beispiel-Begriffen (der Übersichtlichkeit halber in einer Tabelle zusammengefasst).

Fazit

Es fällt schwer, in der Hektik des beruflichen Alltags auf Knopfdruck kreativ zu sein! Zu etabliert sind die gewohnten Gedankenbahnen und zu groß der mentale Druck "jetzt etwas ganz Neues und Innovatives entwickeln" zu müssen. Die Reizwortanalyse nimmt diesen Druck, da die Basis der Ideen zunächst völlig losgelöst von der eigentlichen Aufgabenstellung entsteht. Die Analyse der Reizworte hebt die eingefahrenen Gedankenbahnen aus. Die Teilnehmer starten ihren Denkvorgang von einer anderen Ausgangsbasis und knüpfen komplett neue Verbindungen. Genau das ist Kreativität: Die Lösung abseits des bekannten Weges finden.

Tipp – Methode

Ausgewogene Lösungen finden

Differenzierte Problembetrachtung mit der 6-Hüte-Methode

Bei komplexen Aufgabenstellungen im Projekt gibt es nicht nur eine Sicht der Dinge, die es für eine Lösungsfindung zu betrachten gilt. Vielmehr sollte das Projektteam alle relevanten Aspekte einer Aufgabe berücksichtigen, um entscheidende Details nicht zu übersehen. Solche komplexen Aufgaben im Projektteam zu lösen, kann hilfreich sein. Hierbei beißen sich Projektleiter und Team in Gruppendiskussionen jedoch häufig an einzelnen Aspekten fest und lassen andere vollkommen außer Acht.

Für Abhilfe kann hier die 6-Hüte-Methode, auch bekannt als Sechsfarben-Denken, sorgen. Diese Kreativitätsmethode bewegt den Anwender dazu, gezielt aus verschiedenen Blickwinkeln auf eine Aufgabenstellung zu schauen. Die Methode lässt sich gut im Rahmen eines Workshops einsetzen.

Die Sechs-Hüte-Methode

Nach dem Erfinder Edward de Bono, der die Methode 1987 in einem Buch vorstellte, sind die sechs Hüte folgendermaßen definiert (De Bono, 1987):

- **weißer Hut (Zahlen und Fakten):** Weiß ist neutral und objektiv. Der weiße Hut befasst sich mit sachlichen Fakten und Zahlen.
- **roter Hut (Emotionen und Gefühle):** Rot deutet auf Ärger, Zorn ("rot sehen") und Emotionen hin. Der rote Hut vermittelt die gefühlmäßige Sicht.
- **schwarzer Hut (Pessimistisches Denken):** Schwarz ist düster und negativ. Der schwarze Hut deckt die negativen Aspekte ab. Er legt auf Fakten gestützt dar, warum etwas nicht funktioniert.
- **gelber Hut (Spekulativ-Positives Denken):** Gelb ist sonnig, heiter und positiv. Der gelbe Hut ist optimistisch und steht für Hoffnung und positives Denken.
- **grüner Hut (Kreatives und laterales Denken):** Grün ist das Gras, die Vegetation und üppiges, fruchtbares Wachstum. Der grüne Hut deutet auf Kreativität und neue Ideen hin.
- **blauer Hut (Die Leitung des Denkens):** Blau ist kühl und auch die Farbe des Himmels, der über allem anderen steht. Der blaue Hut befasst sich mit der Kontrolle und Organisation des Denkprozesses und lenkt den Einsatz der anderen Hüte.

Autor



Prof. Dr.-Ing. Robert Schmitt

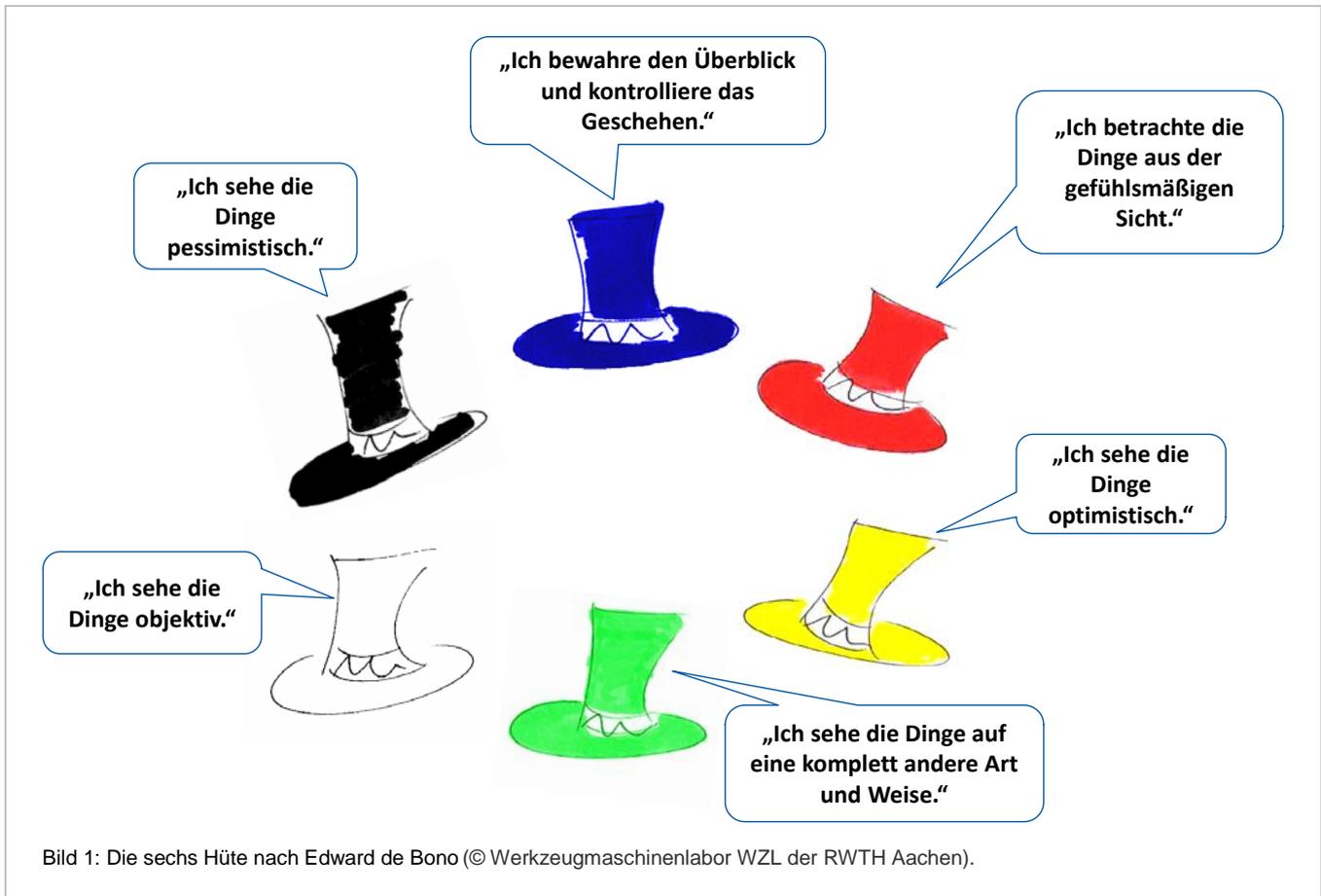
Direktor und Professor am
Werkzeugmaschinenlabor
der RWTH Aachen, Mitglied des
Direktoriums am Fraunhofer IPT

Kontakt:

r.schmitt@wzl.rwth-aachen.de

Mehr Informationen unter:

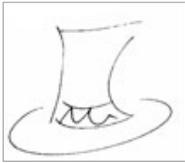
projektmagazin.de/autoren



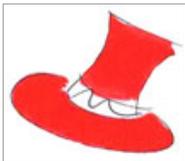
Die 6-Hüte-Methode sollte in Projekten immer dann eingesetzt werden, wenn eine Aufgabenstellung eine Betrachtung aus mehr als nur einer Sichtweise benötigt. Das nachfolgende Beispiel veranschaulicht den Methodeneinsatz für ein Projekt im Qualitätsmanagement.

Fallbeispiel Ausschussrate verringern

Bei Projekten im Bereich des Qualitätsmanagements sieht sich ein Projektteam häufig mit komplexen Aufgabenstellungen konfrontiert. So z.B. mit der Aufgabe, die Ausschussrate in der Produktion zu verringern. Bei einer solchen Maßnahme ist eine große Anzahl an verschiedenen Aspekten zu berücksichtigen. Mit Hilfe der 6-Hüte-Methode kann ein interdisziplinäres Team gezielt und schnell verschiedene Sichtweisen auf das Problem erarbeiten, welche als Ausgangspunkt für die weiterführende Bearbeitung der Aufgabe dienen. Nachfolgend werden exemplarisch die unterschiedlichen Sichtweisen der Hüte für diesen konkreten Anwendungsfall dargestellt:



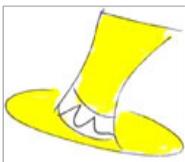
Aufgabe des weißen Hutes ist es, alle verfügbaren Daten zu der zu betrachtenden Thematik, in diesem Fall insbesondere zu den Ausschussraten, zu sammeln und für die übrigen Diskussionssteilnehmer aufzubereiten. So könnte der weiße Hut z.B. darauf hinweisen, dass die Ausschussrate der neuen Produktionsstraße doppelt so hoch liegt wie die der Vorgängeranlage.



Mit seiner eigenen subjektiven, nicht unbedingt logisch begründbaren Meinung ermöglicht der rote Hut eine Betrachtung der Aufgabenstellung aus Sicht der häufig nicht rational handelnden Stakeholder, z.B. der Mitarbeiter. Der rote Hut könnte die Sicht eines in der Produktion tätigen Mitarbeiters einnehmen. In der Diskussionsrunde könnte er z.B. zum Ausdruck bringen, dass er sich und seine Arbeit durch die Kritik an der Ausschussrate persönlich angegriffen fühle, schließlich gebe er täglich sein Bestes.



Der schwarze Hut weist auf Gründe hin, wegen der sich die Aufgabenstellung möglicherweise nicht sinnvoll lösen lässt. Diese Gründe untermauert er mit Fakten, was eine deutliche Abgrenzung gegenüber den durch den roten Hut vorgebrachten Kritikpunkten ermöglicht. Der schwarze Hut könnte z.B. die Befürchtung äußern, dass es mehr Geld kosten werde, die Fehlerursachen zu beseitigen, als den Ausschuss zu akzeptieren.



Auf der Suche nach Gründen, weshalb ein Problem möglicherweise doch nicht so schwer wiegt wie wahrgenommen, vertritt der gelbe Hut eine "Das-wird-schon"-Mentalität. Er würde in der Diskussionsrunde darauf hinweisen, dass der erhöhte Ausschuss der neuen Produktionsstraße durchaus üblich sei für neu anlaufende Prozesse und dies mit den notwendigen Belegen untermauern.



Durch seine unorthodoxe Betrachtung des Themas macht der grüne Hut auf Aspekte aufmerksam, die bisher übersehen wurden und möglicherweise trotzdem eine große Relevanz für die Aufgabenstellung besitzen. Dabei sollte er bewusst auch außerhalb des plausibel Erscheinenden nach Diskussionsbeiträgen suchen. Er könnte z.B. unterstellen, dass die hohe Ausschussrate der neuen Produktionsstraße mit ihrer Lage neben dem Raucherraum zusammenhängt: Die Mitarbeiter würden nicht gewissenhaft, sondern hektisch arbeiten, um mehr Zeit mit Raucherpausen verbringen zu können. Auch könnte er auf die Unterschiede in der Bedienung von alten und neuen Maschinen hinweisen und argumentieren, dass die Unterweisung der Mitarbeiter nicht detailliert genug war.



Der blaue Hut moderiert die Diskussion und sorgt dafür, dass ein konstruktiver Austausch zustande kommt. So bittet er z.B. den weißen Hut um die genauen Ausschussraten für alle Produktionsstraßen oder den schwarzen Hut darum, sich den weißen Hut aufzusetzen, um seine These von der ökonomischen Unzweckmäßigkeit des Unterfangens mit Zahlen untermauern zu können.

Empfehlungen für die Durchführung

Die Anzahl der Workshop-Teilnehmer sollte sinnvollerweise so gewählt werden, dass alle mit dem Projekt verknüpften Fachbereiche repräsentiert sind. Zur Sicherstellung einer produktiven Arbeitsatmosphäre sollte die Teilnehmerzahl jedoch nach Möglichkeit acht Personen nicht überschreiten. Die zu veranschlagende Zeit zur Durchführung der Methode hängt wesentlich von der Komplexität der Aufgabenstellung ab. Auch hier ist darauf zu achten, dass üblicherweise ab einem gewissen Punkt die Produktivität nachlässt – die Methodendauer sollte daher 60 bis 90 Minuten nicht überschreiten.

Während der gesamten Gruppendiskussion sollte der blauen Hut an einen festen Moderator vergeben sein. Dieser sollte im Idealfall bereits erste Erfahrungen hinsichtlich der Aufgabenstellung im Projekt sowie im Lenken von Diskussionen besitzen. Es muss aber nicht zwingend der Projektleiter sein, der sich diesen Hut aufsetzt.

Für die Verteilung der Hüte an die übrigen Diskussionsteilnehmer gibt es grundsätzlich mehrere Möglichkeiten. Um das von Edward de Bono entwickelte parallele Denken zu fördern, hat es sich aber bewährt, alle Teilnehmer (abgesehen vom Moderator) zeitgleich dieselbe Hutfarbe tragen zu lassen und diese auch gemeinsam zu wechseln. Es setzen also alle Teilnehmer erst den weißen Hut auf und wechseln anschließend zum roten Hut, dann zum schwarzen Hut usw. Denn erfahrungsgemäß gestaltete sich z.B. die Diskussion zwischen dem roten und weißen Hut sehr schwierig. Das zeitgleiche Tragen jeweils einer Hutfarbe fördert dagegen eine konstruktive Diskussion und stellt sicher, dass kein Hut unterrepräsentiert ist. Zudem sind die Teilnehmer eher dazu bereit frei zu sprechen, wenn sie wissen, dass alle anderen im Moment den gleichen Standpunkt vertreten. Sobald der blaue Hut das Gefühl hat, Input aus einer anderen Richtung zu benötigen, kann er die Teilnehmer dazu auffordern, geschlossen – oder temporär auch einzeln – einen bestimmten anderen Hut aufzusetzen.

Hinsichtlich des Workshop-Ablaufs hat es sich bewährt, die in der Tabelle genannte Reihenfolge der Hüte einzuhalten. Insbesondere der weiße Hut sollte zu Beginn der Gruppendiskussion aufgesetzt werden und zunächst die Zahlen und Fakten eines Projekts bzw. Problems objektiv darstellen.

Alle relevanten Beiträge der Diskussion sollten vom blauen Hut schriftlich festgehalten werden. Im Nachgang bietet sich eine Konsolidierung der Ergebnisse durch eine Gruppe von Entscheidungsträgern und dem Träger des blauen Huts an. Anschließend sollten die Ergebnisse in Handlungsanweisungen überführt und umgesetzt werden.

Chancen und Risiken der Methode

Die Methode bringt jeden Teilnehmer dazu, in der Diskussion seine vertraute Position bewusst aufzugeben und eine Aufgabe im Projekt aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Eine gewissenhafte Umsetzung der Methode stellt sicher, dass das Projektteam eine Aufgabe aus allen relevanten Blickwinkeln betrachtet.

Unterscheiden sich die Teilnehmer zu sehr in ihrem Temperament und ihrer Ausstrahlung, könnten einzelne Sichtweisen über- oder unterrepräsentiert sein. Zudem könnten Teilnehmer Rollen übertrieben und nicht realitätsnah darstellen. Wie bei jeder Einführung neuer Methoden muss auch hier mit Widerständen seitens der Mitarbeiter gerechnet werden. So könnten sich Teilnehmer beispielsweise zieren einen Hut aufzusetzen. Dies ist aber essentiell, um eine durchgängige Identifikation mit einer der sechs Rollen bzw. Hüte zu ermöglichen. Vorgesetzte und Projektleiter sollten hier mit gutem Beispiel voran gehen. Sinnvoll ist auch die Kommunikation der in der Runde erzielten Ergebnisse im Anschluss an die Diskussion mit den sechs Hüten, um die Sinnhaftigkeit und Chancen der Methode gegenüber den Mitarbeitern zu belegen.

Fachbeitrag

Kreative Workshop-Techniken

So setzen Sie in Ihrem Workshop neue Impulse

Teil 1: Vier originelle Techniken für den Workshopstart und die Themenbearbeitung

Ein Workshop ist eine Methode, um mit Experten gemeinsam Lösungen zu erarbeiten, Entscheidungen vorzubereiten oder Themen mit Stakeholdern zu diskutieren. Er lebt davon, dass die Teilnehmer aktiv und kreativ mitarbeiten. Ob, und wie sie dies tun, hängt entscheidend davon ab, wie der Workshop gestaltet ist.

In diesem Beitrag werden bewährte Techniken vorgestellt, mit denen Sie einen abwechslungsreichen Workshop gestalten können und so die Motivation Ihrer Teilnehmer anregen.

Kreativität stimuliert

Ein Workshop ist dann erfolgreich, wenn die Teilnehmer neue Ideen entwickeln und auf innovative Lösungen kommen. Die Entfernung vom Alltag und dem Trott der täglichen Arbeitswelt ermöglicht dies. Zusätzlich kann der Moderator die Kreativität der Teilnehmer steigern, indem er mit neuen, ungewohnten Arbeitsweisen überrascht. Durch die Gestaltung des Workshops selbst kann der Moderator die Teilnehmer stimulieren und motivieren. Hilfreich dabei sind Techniken, die dazu anregen, einmal etwas anders zu machen und auf neue Weise miteinander zu kommunizieren.

So gestalten Sie Ihre eigene Workshop-Dramaturgie

Die in diesem Artikel dargestellten Techniken ergänzen die klassischen Moderationstechniken (siehe [Lösungen im Team entwickeln Teil 1](#) und [Teil 2](#)). Ihre Workshop-Dramaturgie gestalten Sie am besten mit einer Planungsliste. In Bild 1 ist ein Template einer solchen Planungsliste dargestellt. Zur Veranschaulichung wurde hier die Get-together-Party beispielhaft eingetragen. Die Planungsliste gibt den Verlauf des Workshops wieder. Dokumentiert werden sowohl die Zeit, für wann der Technikeinsatz geplant ist, als auch die Dauer. Außerdem werden das Thema, zu welchem die Technik eingesetzt wird, eingetragen sowie das Ziel des Einsatzes, die Methode, die Medien und die bei der Durchführung beteiligten Personen. Eine weitere Spalte bietet Platz für Bemerkungen und andere Informationen.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Workshop am:

Zeit	Dauer	Thema	Ziel	Methode	Medien	Akteur	Bemerkung
	45 min	Vorstellungsrunde	Teilnehmer kennen sich	Get-together-party	Flip-Chart	Moderator	

Bild 1: Planungsliste für Workshops.

Welche Techniken eingesetzt werden, muss aus dem Verlauf des Workshops entschieden werden. Situationen und Zeitpunkte im Workshop, die sich für eine Technik eignen, sind in den jeweiligen Abschnitten aufgeführt. Die hier ausgewählten Techniken stellen vor allem die Interaktion der Teilnehmer miteinander in den Vordergrund und erlauben, dass Teilnehmer sich über die sachliche Ebene hinaus auch emotional am Thema beteiligen können.

Bild 2 zeigt sowohl kreative Workshop-Techniken als auch klassische Moderationstechniken und stellt sie einander gegenüber. Zudem ist hier dargestellt, wie Sie die einzelnen Techniken miteinander kombinieren können und welche Moderationstechnik durch welche kreative Technik ersetzt werden kann. Insgesamt bietet sich dem Moderator dadurch eine größere Methodenvielfalt, auf die er während des Workshops – abhängig von Workshop-Typ und Situation – zurückgreifen kann.

Die Techniken

Jeder Workshop hat eine eigene Dramaturgie, die aber einer immer ähnlichen Reihenfolge von Schritten folgt. (siehe auch <https://www.projektmagazin.de/methoden/workshop>). Die Reihenfolge, in der hier die Techniken dargestellt werden, orientiert sich in etwa an diesen Schritten (siehe auch Bild 2):

- Workshopstart
- Themenbearbeitung
- Abschluss

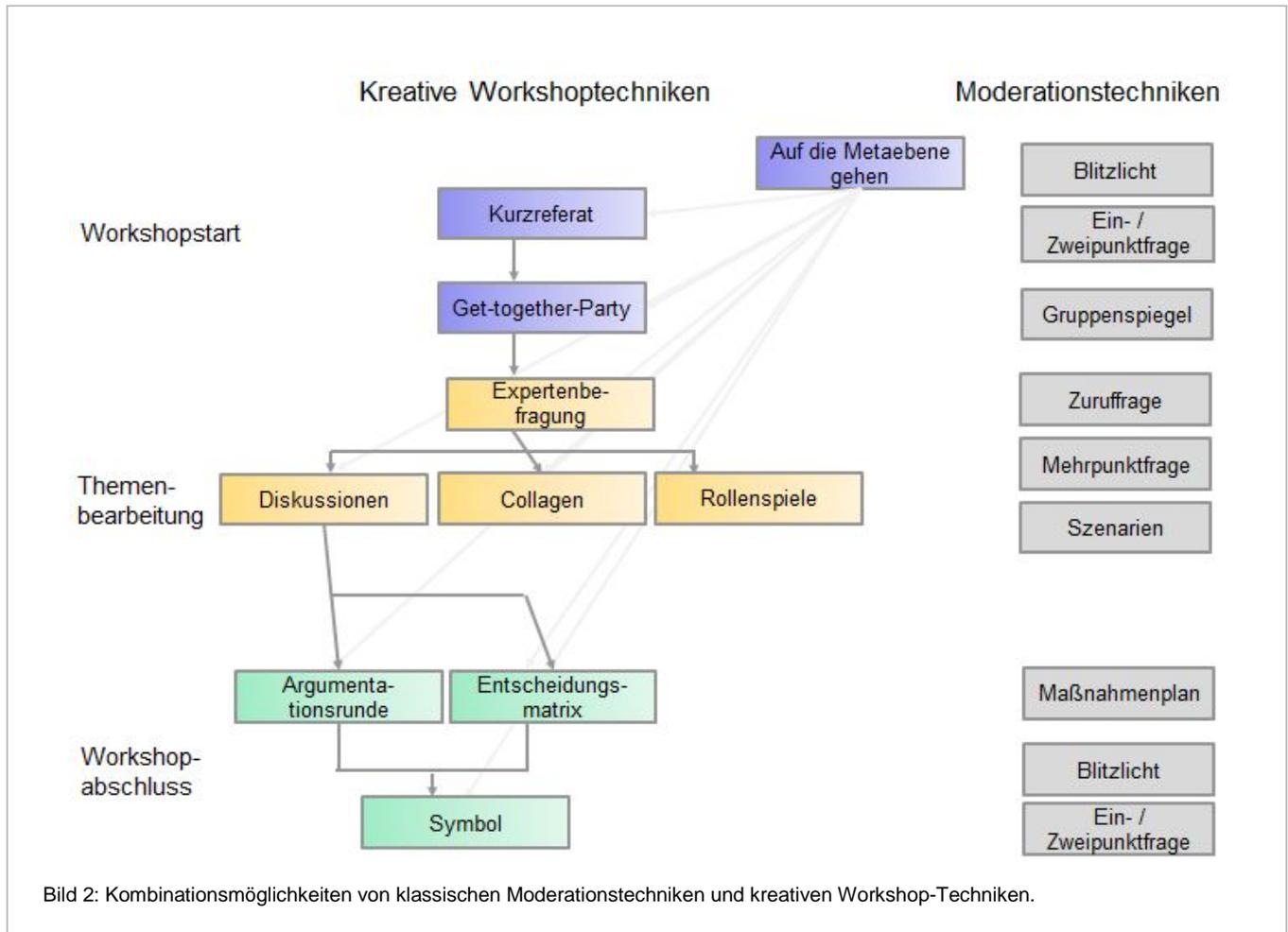


Tabelle 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Workshop-Techniken und zeigt, wann welche Technik im Workshop eingesetzt werden kann. In Teil 1 werden vier Techniken genauer vorgestellt, Details für weitere sechs Techniken erfahren Sie im zweiten Teil.

	Kurzreferate	Get-together party	Expertenbefragung	Diskussionen	Collagen und Zeichnungen	Rollenspiele	Argumentationsrunde	Entscheidungsmatrix	Symbol	Auf die Metaebene gehen
Workshopstart										
Themenbearbeitung										
Abschluss										

Tabelle 1: Zuordnung der Workshop-Techniken zu den Phasen im Workshop

Das Kurzreferat

Zu Beginn eines Workshops kann der Auftrag als einleitende Worte in Form eines Kurzreferats vorgetragen werden. Solch ein Kurzreferat kann vom Auftraggeber des Workshops gehalten werden, von einem wichtigen Stakeholder oder von einem Experten zu dem Thema. Hält der Auftraggeber oder ein Vertreter aus dem Management das Referat, kann das Ziel des Workshops aus der Managementperspektive verdeutlicht werden. Dadurch wird dem Workshop selbst ein größeres Gewicht beigemessen. Die besondere Wirkung eines Kurzreferats liegt in seiner Kürze und Prägnanz.

Auf die folgenden Fragen sollte der Moderator während des Kurzreferats eingehen:

- Warum spreche ich zu den Teilnehmern?
- Welche Geschichte oder welches Bild verdeutlicht das Thema?
- Was erwartet die Teilnehmer in den folgenden Stunden / Tagen?

Ziele

Ziel eines Kurzreferats ist es, die Bedeutung des Workshops für das Projekt zu verdeutlichen und das Ziel zu erläutern. Zudem soll die Motivation der Teilnehmer gefördert werden, im Workshop mitzuarbeiten. Ein gutes Kurzreferat bringt das Thema auf den Punkt, lässt aber den Teilnehmern genügend Freiraum, dies mit eigenen Ideen im Workshop zu füllen. Es soll die Arbeit im Workshop anregen und diese nicht vorwegnehmen. Kurzreferate sollten eine Zeitspanne von 15 Minuten nicht überschreiten.

Vorgehensweise

Referent festlegen: Der Referent sollte nach seiner Expertise zum Thema ausgewählt werden oder danach, welche Bedeutung er für das Projekt hat. So kann z.B. in einem Kick-Off-Workshop ein Vertreter der Geschäftsführung das einleitende Referat übernehmen. In einem Workshop zur Problemlösung könnte ein Experte – z.B. ein Projektleiter, dessen Projekt in einer ähnlichen Situation war – referieren.

Thema abstimmen: Das Thema sollte mit dem Referenten, dem Auftraggeber des Workshops und mit dem Moderator abgestimmt werden. Die folgenden Punkte sind dabei zu klären:

- Welches Ziel wird mit dem Kurzreferat in Bezug auf die Arbeit im Workshop verfolgt?
- Welche Botschaften soll das Referat vermitteln?
- Welche technischen Rahmenbedingungen (z.B. Beamer, Flipchart usw.) sind gegeben?

Kurzreferat einleiten: Der Moderator leitet das Kurzreferat ein, indem er etwas zum Referenten und Thema sagt. Dann übergibt er das Wort an den Referenten. Hält der Auftraggeber des Workshops das Kurzreferat, kann dieser sofort mit dem Referat beginnen und übergibt dann die Leitung des Workshops an den Moderator.

Beispiel aus der Praxis

Das Projekt Orion wurde mit einem Kick-Off Workshop gestartet. Ziel des Projekts war die Einführung eines neuen Zeiterfassungssystems. Zum Kick-Off Meeting wurde der Personalleiter und Sponsor des Projekts eingeladen. Seine Anwesenheit verdeutlichte den Teilnehmern die Bedeutung des Projekts und die Relevanz eines Projekterfolgs für das Unternehmen. Zudem wurde dadurch die Wichtigkeit des Workshops unterstrichen. Der Personalleiter eröffnete das Kick-Off Meeting mit einem zehnminütigen Einleitungsreferat.

In seinem frei gehaltenen Referat betonte er, dass es vor allem wichtig ist, dass die Stakeholder gut einbezogen werden und er sich hier eine gute Kommunikation wünscht. Zum Abschluss versicherte er den Projektmitgliedern, dass das Projekt seine volle Unterstützung hat und dass er sich persönlich in der Geschäftsleitung für das Projekt einsetzt. Nachdem er den Teilnehmern einen guten Workshopverlauf gewünscht hat, übergab er das Wort an den Moderator.

Kurzreferate eignen sich besonders gut für die folgenden Workshops:

- **Kick-Off Meeting:** In einem Kick-Off Meeting soll dem Projektteam und weiteren Stakeholdern die Bedeutung des Projekts verdeutlicht werden. Dies kann mit einem Kurzreferat vom Auftraggeber oder von einem anderen Vertreter der Geschäftsleitung besonders wirkungsvoll rüber gebracht werden.
- **Teamentwicklungs-Workshop:** Der Projektleiter kann hier ein Kurzreferat nutzen, um sich für die geleistete Arbeit im Projekt zu bedanken und seine Motivation für das Teammeeting darzustellen.
- **Projektabschluss-Workshop:** In einem Kurzreferat kann der Projektleiter einen Rückblick auf das Projekt werfen und sich bei den Projektmitarbeitern bedanken.

Die Get-together-Party

Die Get-together-Party ist eine Alternative zur Vorstellungsrunde und ähnelt der Vorgehensweise einer Stehparty. Alle Teilnehmer bewegen sich frei im Raum und lernen einander kennen, indem sie sich kurz begrüßen. Vorteil einer solchen Get-together-Party gegenüber anderen Vorstellungsrunden ist, dass durch die Bewegung und der kurzen persönlichen Kontaktaufnahme eine lockere Atmosphäre entsteht. Allerdings erhält die gesamte Teilnehmergruppe so keinen Überblick über die Teilnehmer, was als Nachteil zu nennen ist.

Vorgehensweise

Einladung schreiben: Die Einladung sollte kreativ gestaltet sein (siehe Bild 3).

Sie sollte die folgenden Punkte enthalten:

- Anlass der "Party" (also der Vorstellungsrunde)
- Dauer der Get-together-Party
- über was sich die Teilnehmer austauschen sollen

Bei einer großen Teilnehmergruppe kann man sich auf den Namen und die Funktion im Projekt beschränken, bei kleineren Teilnehmergruppen können sich die Teilnehmer auch über ihre Berufserfahrung oder Hobbies austauschen.

Get-together-Party ankündigen: Leiten Sie die Ge-together-Party ein und erläutern Sie dabei den Ablauf. Eine Ankündigung könnte z.B. folgendermaßen aussehen: "Um uns gegenseitig kennenzulernen, machen wir eine kleine Party. Jeder von Ihnen soll bei dieser Party jeden anderen Teilnehmer kurz begrüßen. Dazu gehört, dass jeder seinen Namen sagt, welche Aufgabe er im Projekt hat und was er von Beruf ist. Wer will, kann auch kurz etwas zu seinen Hobbys sagen. Sie beginnen damit, sich den Ihnen am nächsten stehenden Teilnehmer vorzustellen. Nach der Begrüßung gehen Sie zum nächsten Teilnehmer. Dies machen Sie solange, bis Sie alle Teilnehmer hier im Raum kennengelernt haben."

Get-together-Party durchführen: Die Get-together-Party ist ein selbstgesteuerter Prozess. Hier hält sich der Moderator im Hintergrund und greift nur dann ein, wenn sich die Teilnehmer nicht an die Regeln halten – z.B. wenn sich Teilnehmer zurückziehen. Die Teilnehmer sollten während der Get-together-Party ein bis zwei Minuten Zeit für den einzelnen Austausch haben.

Get-together-Party abschließen: Beenden Sie die Get-together-Party, wenn sich alle Teilnehmer begrüßt haben.

Beispiel aus der Praxis

Im Projekt Orion sollten die Stakeholder über das Projekt informiert werden. Zum Workshop waren 25 Teilnehmer eingeladen. Die Teilnehmer kannten sich nur wenig untereinander. Mit einer Get-together-Party sollte gleich zu Beginn des Workshops eine lockere Stimmung erzeugt werden. Der Moderator schrieb dafür die folgende Einladung:

Für die Get-together-Party hatte der Moderator 45 Minuten eingeplant. Auf diese Weise bekamen die Teilnehmer ca. zwei Minuten Zeit, sich über die Fragen auszutauschen. Während die Teilnehmer sich kurz persönlich kennenlernten, blieb der Moderator im Hintergrund. Insgesamt wurde die Stimmung in der Gruppe durch diese Form des Kennenlernens spürbar aufgelockert.

Alternative: Die Get-together-Themen-Party

Der Moderator fordert die Teilnehmer auf, sich zu bestimmten Themen zueinander zu finden. Beispiele für solche Themen sind: Abteilungszugehörigkeit, Ausbildung, Familienstand oder Betriebszugehörigkeit. Der Moderator kann dabei Orte im Raum vorgeben, an denen sich die Teilnehmer zusammenfinden. Er beginnt mit einem Thema, daraufhin ordnen sich die Teilnehmer diesem Thema zu und tauschen sich ca. 2 bis 3 Minuten dazu aus. Anschließend nennt der Moderator das nächste Thema. Das passiert solange, bis sich alle Teilnehmer untereinander kennengelernt haben. Bei Themen wie Betriebszugehörigkeit kann er im Raum einen Zeitstrahl vorgeben, entlang dem sich die Teilnehmer dann aufstellen. Dabei markiert der Moderator mit einem Klebeband einen Zeitstrahl im Raum. Der Zeitstrahl beginnt in der Vergangenheit und endet am Tag des Workshops. Bei der Frage nach der Unternehmenszugehörigkeit beispielsweise stellen sich die Mitarbeiter an den Anfang, die am längsten im Unternehmen sind. Die anderen Teilnehmer positionieren sich entlang des Zeitstrahls entsprechend ihres Firmeneintritts. Anschließend



Bild 3: Beispiel einer Get-together-Party Einladung.

tauschen sich die Mitarbeiter aus, die etwa zur gleichen Zeit in das Unternehmen gekommen sind. Insgesamt dauert diese Form der Get-together-Party ca. 30 Minuten.

Get-together-Parties eignen sich besonders gut bei Workshops mit folgenden Voraussetzungen:

- **2-tägige Workshops oder mehr Tage:** Die Get-together-Party erlaubt den Teilnehmern individuelle Vorstellungen und damit eine erste persönliche Kontaktaufnahme. Diese legt v.a. bei langen Workshops eine gute Grundlage für die Zusammenarbeit.
- **Workshops, bei denen eine hohe Interaktion der Teilnehmer gefordert ist:** Mit einer Get-together-Party wird gleich zu Beginn der Charakter des Workshops deutlich.

Die Expertenbefragung

Nicht immer reicht das Wissen der Teilnehmer aus, um das Thema des Workshops zu bearbeiten. Die Expertenbefragung ist eine Methode, mit der Wissen von Experten aus dem Unternehmen aber auch von Experten außerhalb des Unternehmens für die Erarbeitung der Ergebnisse verfügbar gemacht werden kann. Im Gegensatz zu einer Präsentation, bei welcher der Experte das Thema aus seiner Sicht darstellt, erarbeiten die Teilnehmer einen Fragenkatalog, mit dem sie sozusagen den Experten ausfragen.

Vorgehensweise

Vor dem Workshop klärt der Moderator mit dem Workshop-Auftraggeber, welcher Experte für die Themenstellung hilfreich ist. Dann spricht der Moderator mit dem Experten dessen Funktion im Workshop ab. Er vermittelt dabei, dass er keinen Vortrag halten soll, sondern spontan auf Fragen der Teilnehmer antworten muss. Der Experte muss in der Lage sein, seine Antworten sehr präzise und kurz zu geben.

Im Workshop selbst wird die Expertenbefragung in vier Schritten durchgeführt:

Fragen sammeln: Die Teilnehmer können die Fragen im Plenum sammeln oder in kleinen Gruppen erarbeiten. Ziel ist es, Fragen zu formulieren, die in der Teilnehmergruppe des Workshops nicht beantwortet werden können. Dabei sollte darauf geachtet werden, so konkret wie möglich zu formulieren. Alle Fragen werden dabei gut leserlich auf große DIN A3 Blätter oder Kartonstreifen geschrieben und anschließend auf eine oder mehrere Pinnwände geheftet. Schließlich bewerten die Teilnehmer die Fragen unter den folgenden Aspekten: Sind alle Fragen gestellt? Lassen sich die Fragen konkret beantworten? Reicht die veranschlagte Zeit für die Beantwortung?

Fragerunde eröffnen: In der Eröffnung der Fragerunde erklärt der Moderator die Bedeutung der Expertenantworten für die weitere Arbeit im Workshop und wie die Fragerunde abläuft. Dabei ist die genaue Angabe der Beantwortungszeit wichtig: Jede Frage sollte in durchschnittlich vier Minuten beantwortet werden.

Fragerunde durchführen: Der Experte wählt die Reihenfolge aus, in welcher er die Fragen beantworten möchte. Damit kann er selbst einen Roten Faden für die Beantwortung der Fragen entwickeln. Falls ihm eine Frage nicht

klar ist, sollte er die Bedeutung mit den Teilnehmern klären. Ist eine Frage beantwortet, wird diese markiert. Auf diese Weise wird sichtbar, welche Fragen noch offen sind und ob die Zeit für deren Beantwortung reicht.

Fragerunde abschließen: Am Ende der Fragerunde gibt der Experte noch eine kurze Zusammenfassung und zieht ein persönliches Fazit.

Beispiel aus der Praxis

Im Projekt Orion war eine der fachlichen Anforderungen an das Zeiterfassungssystem eine App für die Führungskräfte, mit der sie die Anwesenheit ihrer Mitarbeiter (auch auf Dienstreisen) schnell überprüfen können. Das Projektteam hatte kein großes Fachwissen über solche Features. Im Workshop, bei dem die fachlichen Lösungen des neuen Systems erarbeitet werden sollten, wurde ein anerkannter Experte zu diesem Thema eingeladen. Mithilfe der Expertenbefragung erhielten die Teilnehmer Antworten auf Fragen, die sie selbst nicht beantworten konnten, wie z.B.: Welche Möglichkeiten bieten Apps? Welche Standardfeatures können von Apps genutzt werden? Was muss beachtet werden?

Eine Expertenbefragung kann aber auch eingesetzt werden, um einen Managementvertreter zu befragen und somit zu einer Entscheidung zu gelangen. Im Projekt Orion wurde für eine Entscheidungsfindung der Personalleiter zum Workshop eingeladen. Er sollte als Experte seine Einschätzungen bezüglich der Umsetzung und Akzeptanz der Lösungen bei den unterschiedlichen Stakeholdergruppen abgeben. Durch seine Einschätzung wurde die Entscheidungsfindung unterstützt, indem Lösungen ausgeschlossen werden konnten.

Expertenbefragungen eignen sich besonders gut für folgende Situationen im Workshop:

- **Teilnehmer fehlt Fachwissen:** In diesem Fall wird ein Experte aus dem Unternehmen oder auch außerhalb des Unternehmens eingeladen, der den Teilnehmer die Informationen geben kann, die für die Bearbeitung des Workshop-Themas erforderlich sind.
- **Teilnehmern fehlt Wissen über die Zielgruppe des Projektes:** Wenn den Teilnehmern im Projekt z.B. Wissen über die Anforderungen der Zielgruppe für eine Softwareanwendung fehlt, kann ein typischer Vertreter dieser Zielgruppe eingeladen werden, der dann dazu befragt wird (siehe auch "**Key User – die wichtigsten Botschafter für Ihr IT-Projekt**", Ausgabe 12/2016).
- **Teilnehmer benötigen Wissen für die Entscheidungsfindung:** Experten sehen ein Problem naturgemäß aus deren Expertensicht. Für Entscheidungen kann es jedoch auch notwendig sein, eine Managementperspektive einzunehmen. Dazu kann ein Vertreter des Managements eingeladen werden, der den Teilnehmern den Blick auf das Problem aus der Managementperspektive ermöglicht.
- Grundsätzlich kann die Expertenbefragung zu Beginn des Workshops eingesetzt werden, um den Teilnehmern ein für den Workshop wichtiges Thema zu erläutern. Aber auch, wenn die Teilnehmer die Themenstellung konkretisiert haben und zusätzliches Wissen für die Lösungsfindung benötigen. Auf Expertenwissen kann zudem auch am Ende des Workshops zurückgegriffen werden, um die Praxistauglichkeit von Lösungen zu beurteilen.

Die Diskussion

Moderationstechniken strukturieren den Austausch in der Gruppe. Jedoch nicht in jeder Phase eines Workshops lässt sich ein Thema so strukturieren, dass es systematisch abgearbeitet werden kann. Insbesondere bei Team-

entwicklungs- und Konfliktworkshops kann es sinnvoll sein, wenn die Teilnehmer über ein Thema diskutieren. Damit können sie ad hoc Gedanken und Meinungen äußern und ihre Meinung direkt mit der Meinung von anderen konfrontieren. Der Vorteil der Diskussion ist, dass sie ein lebendiges Element im Workshop darstellt. Zudem werden dadurch Themen angesprochen, die bei einer strukturierten Bearbeitung vielleicht unter den Tisch gefallen wären. Diskussionen bergen aber auch immer die Gefahr in sich, dass sie aus dem Ruder laufen oder aber sie verlaufen so unstrukturiert, dass sie ergebnislos enden. Daher ist der Moderator sehr stark gefordert. Er muss die Gesprächsfäden zusammenhalten und der Diskussion eine Richtung geben.

Vorgehensweise

Diskussion vorbereiten: Zur Vorbereitung einer Diskussion im Workshop gehören drei Dinge:

- **Eignung des Zeitpunkts für Diskussion prüfen**
Eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Diskussion ist die Stimmung im Workshop. Den Teilnehmern muss es Spaß machen, in der Gruppe zu diskutieren.
- **Thema formulieren**
Je genauer das Thema der Diskussion formuliert ist, umso leichter kann der Moderator die diskutierenden Teilnehmer wieder zum Thema zurückführen, falls die Diskussion zu weit abschweift.
- **Spielregeln festlegen**
Jede Diskussion muss feste Spielregeln haben: Länge der Diskussion, Redezeit und Umgang mit Wortmeldungen sind vorab festzulegen. Als Sitzordnung eignet sich ein Stuhlkreis, da die Teilnehmer sich so gegenseitig sehen können.

Diskussion leiten, diskutieren lassen: Der Moderator leitet die Diskussion ein, indem er das Thema benennt und die Spielregeln erläutert. Vor allem in der Anfangsphase muss er eine gute Balance zwischen dem Anregen der Diskussion und deren Strukturierung finden. Schränkt er die Teilnehmer zu sehr ein, kommt die Diskussion vielleicht nicht in Gang. Lässt er die Diskussion zu stark laufen, wird er in seiner Steuerungsrolle zu wenig wahrgenommen. Der Moderator sollte immer Blickkontakt zu den Diskussionsteilnehmern halten und freundlich aber bestimmt auf die Regeln hinweisen, wenn Teilnehmer diese nicht einhalten. Während der Diskussion wiederholt der Moderator wichtige Punkte, fasst heterogene Beiträge zusammen, zeigt Gemeinsamkeiten und Verbindungen zwischen den Beiträgen auf und stellt Fragen, um neue Themen anzuregen.

Diskussion beenden: Während der Diskussion sollte der Moderator auf die folgenden Signale achten: Unruhe, mangelnde Konzentration, Wiederholungen der Argumente. Dies sind Zeichen dafür, dass fast alles gesagt wurde und keine neuen Argumente mehr eingebracht werden. Bei diesen Zeichen kann die Diskussion schon vor der geplanten Diskussionszeit beendet werden. Am Ende der Diskussion fasst der Moderator das Ergebnis zusammen und benennt die noch offenen Punkte. Formal beendet der Moderator die Diskussion mit einem Dank an die Teilnehmer für deren Beiträge sowie der konstruktiven Atmosphäre.

Diskussion dokumentieren: Schon während der Diskussion sollte der Moderator wichtige Aussagen und Ergebnisse festhalten. Zur Visualisierung der Diskussion eignet sich eine Mindmap besonders gut. Sie dokumentiert die

angesprochenen Themen und die wichtigsten Aussagen dazu (siehe auch:
<https://www.projektmagazin.de/methoden/mind-mapping>).

Varianten

Pro-und-Contra Diskussion: Bei einer solchen Diskussion werden in einem stark strukturierten Rahmen die Pro- und Contra-Argumente ausgetauscht. Dadurch treten die Argumente der Parteien besonders deutlich hervor.

Diskussion mit neuer Identität: Oft werden in Diskussionen nur eingefahrene Argumente wiederholt und die Diskussion dreht sich im Kreis. Dies kann dadurch unterbrochen werden, indem die Teilnehmer der Diskussion eine andere Identität annehmen, wie z.B. die Position eines Kunden oder die eines Stakeholders. In dieser Diskussionsform diskutieren die Teilnehmer stellvertretend für andere und eröffnen für sich und die Teilnehmer des Workshops neue Perspektiven.

"Schriftliche" Diskussion: Mit einer schriftlichen Diskussion wird verhindert, dass sich die Teilnehmer sofort an einem Thema festbeißen und dann die "Luft" für die folgenden Themen raus ist. Nach der Vorstellung eines jeden Themas notieren die Teilnehmer ihren Beitrag auf Moderationskarten. Damit geht kein Diskussionsbeitrag verloren. Am Ende wird dann über alle Themen gemeinsam diskutiert.

Beispiel aus der Praxis

In einem Teamentwicklungs-Workshop haben die Mitglieder des Projektteams alle Themen zusammengetragen. Dabei ist eine konstruktive und vertrauensvolle Atmosphäre entstanden. Zum Thema Umgang mit Arbeitsüberlastung im Projekt haben die Teilnehmer unterschiedliche Meinungen. Der Moderator schlägt für die Bearbeitung eine Diskussion vor. Er bittet die Teilnehmer sich in einen Stuhlkreis zu setzen und benennt das Thema. Anschließend legt er die folgenden Regeln für die Diskussion fest:

- Dauer: 60 Minuten
- Redezeit: maximal vier Minuten
- Wortmeldungen: durch Handzeichen
- Reihenfolge der Redebeiträge: nach Wortmeldungen
- Störungen melden: Hochheben beider Hände

Durch die Diskussion wurde deutlich, welche unterschiedlichen Strategien die Projektmitglieder bei Arbeitsüberlastung anwenden. Dadurch haben die Teilnehmer ein besseres gegenseitiges Verständnis für ihr Verhalten bei Arbeitsüberlastung entwickelt, was sich insgesamt positiv auf die Stimmung im Team ausgeübt hat.

Diskussionen eignen sich besonders gut für folgenden Situationen im Workshop:

- **Thema ist komplex:** Bei komplexen Themen ergeben sich Zusammenhänge erst während der Diskussion. Hier kann eine Diskussion eine strukturierte Bearbeitung vorbereiten.
- **Thema ist emotional besetzt:** In einer Diskussion können auch emotionale Aspekte angesprochen und bearbeitet werden. Diskussionen lassen Raum für Emotionen.
- **Auflockerung des Workshops:** In einem Workshop arbeiten die Teilnehmer sehr konzentriert und strukturiert an einem Thema. Eine Diskussion lockert dies auf und gibt den Teilnehmer auch Raum, Dinge anzusprechen, die nicht im Fokus der Bearbeitung stehen.

Ausblick Teil 2: Von Argumentationsrunde bis Rollenspiel

Lesen Sie im zweiten Teil, welche Möglichkeiten es außerdem noch gibt, um den eigenen Workshop möglichst kreativ zu gestalten und die Teilnehmer zu einem ergebnisorientierten Arbeiten zu motivieren. Hierzu beschreibe ich Ihnen ausführlich folgende sechs Methoden:

- Collagen und Zeichnungen
- Rollenspiele
- Argumentationsrunde
- Entscheidungsmatrix
- Symbol
- Auf die Metaebene gehen

Fachbeitrag

Kreative Workshop-Techniken

So setzen Sie in Ihrem Workshop neue Impulse

Teil 2: Sechs originelle Techniken für die Themenbearbeitung und den Workshop-Abschluss

Im ersten Artikel dieses Zweiteilers haben Sie bereits vier Techniken kennengelernt, mit denen Sie den Workshop-Start und die Themenbearbeitung möglichst kreativ gestalten können. Dabei zeigte ich außerdem, wie sich die kreativen Techniken miteinander und mit den klassischen Moderationstechniken verknüpfen lassen. Tipps für die Gestaltung einer eigenen Workshop-Dramaturgie rundeten den Beitrag ab.

Im zweiten Teil stelle ich Ihnen sechs weitere Techniken für eine interessante Themenbearbeitung und einen gelungenen Workshop-Abschluss vor.

Collagen und Zeichnungen

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte – dass sich mit Bildern oft mehr aussagen lässt als mit langen Erklärungen, ist kein Geheimnis. Der Grund dafür: Viele Informationen sind im Gehirn als Bilder gespeichert. Diese sind aber rationalen Diskussions- und Arbeitsmethoden nur schwer zugänglich. Collagen oder Bilder bieten hierbei die Möglichkeit, visuellen Gedanken einen Ausdruck zu verleihen. Bei einer Collage werden den Teilnehmern Zeitschriften zur Verfügung gestellt, aus denen sie Bild- und Textelemente ausschneiden können. Diese werden dann auf einem Flip-Chart oder einer Pinnwand gruppiert, sodass ein Bild entsteht. Bei Zeichnungen erhalten die Teilnehmer Filz oder Wachsmalstifte, mit denen sie dann auf einem Flip-Chart oder einem Pinnwand-Bogen eine Zeichnung anfertigen. Die anderen Teilnehmer interpretieren anschließend die Collagen und Zeichnungen. Dadurch werden die visuellen Darstellungen in Worte gefasst und können so bearbeitet werden.

Vorgehensweise

Thema festlegen: Der Moderator legt das Thema für die Collage oder das Bild fest. Geeignet sind Themen, die sich rational schwer bearbeiten lassen aber bildlich gut darzustellen sind, wie z.B. die Darstellung des Projektverlaufs in einem Lessons-Learned-Workshop oder ein Bild über den Zustand nach der Problemlösung in einem Problemlösungsworkshop.

Autor



Dr. Tomas Bohinc

Akad. Berater f. Teams in Organisationen, PMP, Trainer f. Projektleiter, für

Dt. Telekom AG tätig, Autor f. PM, Soft Skills und Karriere

Kontakt: Tomas@Bohinc.de

Mehr Informationen unter:
projektmagazin.de/autoren

Arbeitsmaterialien bereitlegen:

Für eine Collage	Für ein Bild
<ul style="list-style-type: none">• Flip-Chart-Blatt oder Pinnwand-Bogen (Arbeiten Teilnehmer allein, reicht ein DIN-A3-Blatt. Sind alle Teilnehmer eines Workshops beteiligt, muss die Visualisierungsfläche ausreichend groß sein, damit alle Teilnehmer gleichzeitig an der Collage arbeiten können.)• einen Stapel Zeitschriften, die viele Bilder enthalten (mindestens 3 Zeitschriften pro Teilnehmer, damit diese aus einer großen Auswahl von Material schöpfen können)• eine Schere pro Teilnehmer• mindestens zwei Klebestifte, die von allen Teilnehmern benutzt werden können	<ul style="list-style-type: none">• Flip-Chart-Blatt oder Pinnwand-Bogen (Arbeiten Teilnehmer allein, reicht ein DIN-A3-Blatt. Sind alle Teilnehmer eines Workshops beteiligt, muss die Visualisierungsfläche ausreichend groß sein, damit alle Teilnehmer gleichzeitig am Bild arbeiten können.)• Wachsmalstifte oder Filzstifte in unterschiedlichen Stärken (Es sollten genügend Stifte vorhanden sein, damit die Teilnehmer gleichzeitig malen können.)

Tabelle 1: Benötigte Arbeitsmaterialien für Collagen/ Bilder.

Thema visualisieren und einführen: Teilnehmer müssen für diese Arbeitstechnik motiviert werden. Die Hinführung zum Thema sollte selbst schon viele bildhafte Elemente enthalten. Dies macht den Wechsel der Arbeitstechnik deutlich. Bei der Einführung des Themas lädt der Moderator daher die Teilnehmer dazu ein, sich auf diese Arbeitsweise einzulassen. Wichtig dabei ist: Es muss kein Kunstwerk entstehen und jeder darf seiner Kreativität freien Lauf lassen.

Collage erstellen / Bild malen: Während des Erstellens der Collage oder des Bilds sind die Teilnehmer dazu angehalten, spontan zu handeln. Alle Gedanken, die ein Thema bei ihnen auslöst, sollten sich in der Collage oder im Bild wiederfinden. Dabei organisieren sich die Teilnehmer selbst. Diskussionen darüber, was auf der Collage oder dem Bild zu sehen, sind bei der Erstellung eines Gruppenbilds/ -collage unter den Teilnehmer zu vermeiden. Stattdessen sollten sie die Gedanken zusammentragen, die ihnen als erstes bei einem Thema in Kopf kommen. Dadurch entsteht fast automatisch ein Gesamtbild.

Kunstwerke interpretieren: Der Moderator stellt die entstandenen Kunstwerke zunächst wie in einer Vernissage auf. Die Teilnehmer erhalten anschließend Zeit, sich die Collagen oder Bilder anzusehen. Danach werden die nicht an der Erstellung des Kunstwerks beteiligten Teilnehmer aufgefordert, diese zu interpretieren.

Leitfragen hierfür sind:

- Was fällt mir spontan zum "Kunstwerk" ein?
- Welche Themen sind darin enthalten?
- Welche Botschaft vermittelt es?

Die Ersteller des Kunstwerks können dann die Interpretationen kommentieren. Dabei stellen sie entweder ihre eigene Interpretation dar oder sie heben die für sie wichtigen Erkenntnisse aus den Interpretationen hervor. Der Moderator schreibt anschließend die wichtigsten Punkte aus den Interpretationen auf einem Flip Chart oder einem Pinnwand-Bogen mit.

Beispiel aus der Praxis

Das folgende Bild ist in einem Lessons-Learned-Workshop entstanden und stellt den Verlauf des Projekts aus der Sicht der Projektmitglieder dar. Der Moderator hat zu Beginn des Workshops die Teilnehmer eingeladen, sich kreativ mit dem Projektverlauf auseinanderzusetzen. Er schlug vor, diesen in einem Bild darzustellen. Der Moderator betonte dabei, dass es bei dem Bild nicht darauf ankommt, ein Kunstwerk zu erstellen, sondern die Bilder und Emotionen wiederzugeben, die die Projektmitglieder in ihren Köpfen haben. Das dabei entstandene Bild zeigt Flussarme zu Beginn des Projekts. Sie symbolisieren, dass die Teammitglieder eher einzeln oder in kleinen Gruppen gearbeitet haben. Das führte schließlich zu einer Krise – dargestellt mit der dunklen Wolke und dem Regen. Doch das Team überwand die Krise und begann zusammenzuarbeiten. Diese Zusammenarbeit bündelte die gesamte Energie im Projekt und machte das Team stärker. Der breite Fluss im Bild illustriert dies. Die vielen Blumen sind Sinnbild dafür, dass die viele Arbeit schlussendlich Früchte trug.

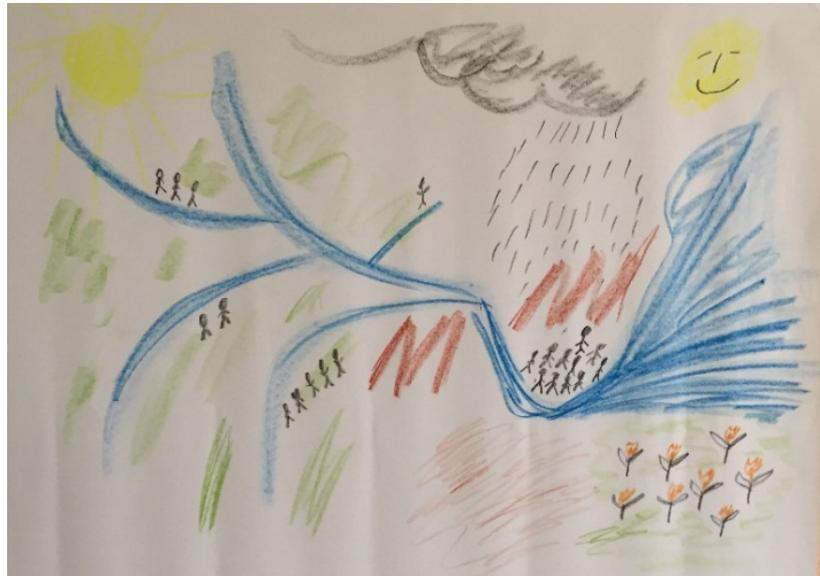


Bild 1: Beispiel einer Zeichnung der Teilnehmer über den Projektverlauf.

Collagen und Bilder eignen sich besonders gut in folgenden Situationen in einem Workshop:

- **Als Einstieg:** Dadurch erhalten die Teilnehmer erste Eindrücke vom Thema. Zudem wird verhindert, dass sie sich schon zu Beginn in Details verlieren.
- **Darstellung der Teamsituation:** Die Arbeitssituation in einem Team (oder auch die Zusammenarbeit mit Stakeholdern) können die Teilnehmer oft besser in einem Bild oder Collage darstellen, als durch die Sammlung von Themen. Denn ein Bild gibt auch Raum für die Darstellung emotionaler Aspekte.
- **Visionen und Zukunftsbilder:** Teilnehmern fällt es meist schwer, künftige Situationen rational zu beschreiben. Es entstehen aber schnell Bilder künftiger Situationen, die in einem Bild oder eine Collage festgehalten werden können.
- **Projektverlauf:** Ein Bild kann insbesondere den emotionalen Verlauf eines Projekts darstellen. Damit wird nicht nur die Abfolge von Ereignissen transparent, sondern auch die damit verbundenen Emotionen.

Rollenspiele

Rollenspiele lockern den Workshop auf. Sie sind eine Abwechslung von oft anstrengenden Diskussionsrunden in Kleingruppen oder im Plenum. Darüber hinaus können mit Rollenspielen Erkenntnisse gewonnen werden, die sich einer rationalen Diskussion entziehen, denn durch das Simulieren von Situationen ermöglichen sie einen anderen Blick auf das Projekt oder auf die Probleme. In einem Rollenspiel schlüpfen die Teilnehmer dabei in die

Rolle eines Kunden, eines Mitarbeiters oder eines Managers. Anders als im Theater oder beim Film sind hier die Dialoge nicht vorgeschrieben. Die Teilnehmer spielen hier eher im Sinne eines Kinderspiels. Kinder spielen z.B. ihre Eltern, Ärzte oder Verkäufer und tun so, als wären sie jemand anderes – aber mit ihren eigenen Empfindungen, Erfahrungen, Stärken und Schwächen. Durch Rollenspiele können insbesondere die emotionalen Aspekte eines Themas sichtbar gemacht werden.

Vorgehensweise

Rollenspiel beschreiben: Der Moderator legt das Thema des Rollenspiels fest und beschreibt den Rahmen für das Rollenspiel. Dazu gehört:

- **Situation:** Die Situation beschreibt, was im Rollenspiel dargestellt werden soll. Z.B.: ein Gespräch des Projektleiters mit dem Kunden, ein Werbespot für das Produkt des Projekts oder eine typische Situation im Projektalltag.
- **Raum und Zeit:** Damit sich die Teilnehmer gut in die Situation hineinversetzen können, sollte der Ort an dem die Situation gespielt wird, so konkret wie möglich angegeben werden, wie z.B.: Tagungsraum beim Kunden oder Teamraum des Projekts. Das gleiche gilt auch für die Zeit, beispielsweise: 9 Uhr morgens oder 15 Uhr nachmittags.
- **Rollen:** Wie detailliert die Rollen beschrieben sein müssen, hängt vom Ziel des Rollenspiels ab. Soll eine Situation gespielt werden, welche die Teilnehmer kennen, dann genügt die Benennung der Rolle. Soll eine künftige Situation oder ein bestimmter kritischer Aspekt in einer Situation gespielt werden, müssen die Rollen mit typischen Eigenschaften oder Verhaltensweisen beschrieben werden. Eine Rollenbeschreibung darf nicht zu detailliert sein, denn die Rollenspieler müssen sich diese innerhalb von fünf Minuten merken können.

Bühne einrichten: Ein Teil des Tagungsraums wird zur Bühne erklärt. Die Stühle der Teilnehmer werden wie in einem Theater vor der Bühne aufgebaut. Beim Bühnenbild wird improvisiert. Falls die Rollenspiele schon vor dem Workshop bekannt sind, können dafür auch Gegenstände aus den Büroräumen mitgebracht werden.

Rollenspieler wählen: Theaterspielen liegt nicht jedem. Deshalb ist die Übernahme einer Rolle immer freiwillig. Es kommt vor allem darauf an, dass sich die Teilnehmer selbst trauen, eine Rolle vor den anderen Teilnehmern zu spielen. Bei der Wahl der Rollenspieler sollte der Moderator die Teilnehmer ermutigen, eine Rolle zu übernehmen. Oft melden sich zunächst nicht genügend Teilnehmer für die vorhandenen Rollen. In dieser Situation kann der Moderator Teilnehmer, die er als aktiv und offen erlebt hat, direkt ansprechen.

Rollenspiel vorbereiten: Vor dem Rollenspiel hat idealerweise jeder Rollenspieler fünf Minuten Zeit, sich auf die Rolle vorzubereiten. Nachdem die Rollen verteilt sind, erhalten die Rollenspieler ihre Rollenanweisungen, mit der sie sich dann in die Rolle hineinversetzen können. Alternativ kann das Rollenspiel auch mit einem Schatten durchgeführt werden. Dies ist ein Teilnehmer des Vertrauens, den sich der Rollenspieler wählt, um sich mit seiner Hilfe auf die Rolle vorzubereiten.

Rollenspiel durchführen: Zu Beginn stellt der Moderator dem "Publikum" die Situation vor und lüftet dann symbolisch den Vorhang. Die Teilnehmer spielen dann das Rollenspiel. Wenn Teilnehmer einen Schatten haben, können sie mit einem Zeichen das Spiel unterbrechen und sich mit dem Schatten beraten. Danach wird das Spiel fortgesetzt.

Rollenspiel auswerten: Der Moderator sammelt zunächst die Eindrücke der Teilnehmer ein. Dann wird das Rollenspiel systematisch analysiert. Leitfragen hierzu sind:

- Wie gut war die Projektsituation im Rollenspiel dargestellt?
- Welche neuen Aspekte sind deutlich geworden?
- Was sollten wir im Projekt verändern?

Optional:

Rollenspiel aufzeichnen: Bei der Analyse ist ein Video des Rollenspiels hilfreich. Mit dem Video kann das Rollenspiel nochmals abgespielt oder bestimmte Szenen isoliert betrachtet werden. Dadurch erhalten die Teilnehmer zusätzlich einen anderen Blick auf das Rollenspiel. Haben die Teilnehmer eine unterschiedliche Erinnerung an eine Szene, kann diese wiederholt werden.

Rollenspiel Kritische Stakeholder

Projekt Orion

Workshop
Stakeholdermanagement

Rolle Konservative Führungskraft – Wolfgang Müller

Zur Person

- Ist seit 25 Jahren im Unternehmen
- Anerkannte Führungskraft
- Beruft sich immer auf seine Erfahrungen

Haltung zum Zeiterfassungssystem

- Ein neues Zeiterfassungssystem ist nicht erforderlich
- Konzept ist zu umfangreich und kompliziert.
- So wie wir die Zeiten jetzt erfassen ist es gut
- Kostet nur Geld

Typische Argumente

- „Wir haben andere Baustellen als das Zeiterfassungssystem. Zum Beispiel sollte man sich erst um die Finanzsysteme kümmern, damit diese richtig laufen, dann kann man über ein neues Zeiterfassungssystem nachdenken.“
- „Ich habe Vertrauen zu meinen Mitarbeitern, dass sie mit dem alten System alles gut erfassen. Wenn diese ihre Arbeit gut machen, dann ist es mit egal, wie sie die Zeit dokumentieren.“
- „Ich habe keine Zeit mich in neue Tools einzuarbeiten. Ich bin froh, wenn ich die jetzigen gut beherrsche.“
- „Wir reden immer über sparen. Aber jetzt verpulvern wir das Geld in ein System, was wir eigentlich nicht brauchen.“

Bild 2: Rollenbeschreibung für ein Rollenspiel.

Beispiel aus der Praxis

Um sich besser in die Lage der Stakeholder hineinzusetzen und eine positive Darstellung eines Zeiterfassungssystems zu erarbeiten, könnte folgendes Rollenspiel durchgeführt werden: Eine Gruppe von fünf Teilnehmern spielt eine Nachrichtensendung. Der Zeitpunkt der Nachrichtensendung liegt nach der Einführung des Zeiterfassungssystems. Die Teilnehmer haben dabei freie Hand, wie sie die Sendung gestalten. Es kann beispielsweise ein Nachrichtensprecher die Einführung des Zeiterfassungssystems ankündigen und anschließend an einen Reporter übergeben, der wiederum eine Führungskraft, einen Mitarbeiter und den Bereichsleiter interviewt. Mögliche Interviewfragen wären in dieser Situation: Was wird sich durch das Zeiterfassungssystem im Unternehmen ändern? Welche Vorteile hat das Zeiterfassungssystem für Sie? Die Nachrichtensendung kann live auf einer "Bühne" gespielt werden oder mit einer Kamera aufgenommen und dann mit einem Beamer projiziert werden.

Rollenspiele eignen sich besonders gut für folgende Situationen im Workshop:

- **Konfliktsituationen:** Wenn im Workshop eine Konfliktsituation im Projekt oder im Team bearbeitet werden soll, kann diese in einem Rollenspiel nachgespielt werden. Dadurch wird es für die Teilnehmer wieder lebendig. In einer Videoanalyse können sie Hintergründe und Ursachen herausarbeiten.
- **Ausprobieren von Lösungen:** In einem Workshop werden Argumente gesammelt, wie Betroffene von dem Ergebnis des Projekts überzeugt werden können. In einem Rollenspiel wird ausprobiert, wie die Argumente tatsächlich wirken. Einige Teilnehmer versetzen sich dazu in die Lage der Betroffenen und versuchen, es den Projektmitgliedern, die sie vom Projektergebnis überzeugen wollen, möglichst schwer zu machen. Dadurch kristallisiert sich heraus, wo es hakt und mit welchen kritischen Fragen die Teilnehmer zu rechnen haben.
- **Visionen für die Zukunft:** Sketche, eine Nachrichtensendung oder Podiumsdiskussion, die in der Zukunft spielen, sind Rollenspiele, die auf spielerische Weise künftige Situationen vorwegnehmen. In diesen Rollenspielen bringen die Teilnehmer auf eine humorvolle Weise die Dinge auf den Punkt.

Argumentationsrunde

Entscheidungen sind dann gut, wenn zuvor alle Informationen zusammengetragen und alle Argumente für oder gegen eine Alternative ausgetauscht wurden. Bevor sich jeder Teilnehmer festlegt, sollte sich die Gruppe einen Überblick über die Entscheidungstendenzen der jeweils anderen Teilnehmer verschaffen. Mit einer Argumentationsrunde tauschen sich die Teilnehmer darüber aus, zu welcher Option sie tendieren. Erst danach trifft jeder seine Entscheidung. Dies verhindert, dass sich Teilnehmer zu früh auf eine Alternative festlegen. In einer Argumentationsrunde kristallisiert sich meist eine Gruppenmeinung heraus.

Vorgehensweise

Alternativen visualisieren: Alle Alternativen werden auf eine Pinnwand oder einem Flip-Chart visualisiert. Diese sollten in einer vergleichbaren Struktur beschrieben sein, z.B.:

- aussagekräftiger Namen
- Vorteile
- Risiken

- Kosten

Entscheidungstendenz sichtbar machen: Die Teilnehmer werden aufgefordert, nacheinander ihre bevorzugte Alternative zu benennen und zu begründen, warum sie diese Alternative bevorzugen. Wichtig ist, dass die Teilnehmer sich noch nicht festlegen. Deshalb sollten Formulierungen wie "Ich entscheide mich für..." vermieden werden. Besser ist, die eigene Entscheidungstendenz so zu formulieren: "Ich tendiere zu ...".

In der Argumentationsrunde zeichnen sich in der Regel die folgenden drei Situationen ab:

- **Die Tendenz der Gruppe ist klar:** In diesem Fall kann die Entscheidung schnell gefällt werden.
- **Es zeichnet sich ein Patt ab:** In diesem Fall sollten die Alternativen nochmals untersucht werden. Ein Patt ist ein Zeichen, dass Vor- und Nachteile der Alternativen noch nicht klar sind oder die Gruppe keine einheitlichen Entscheidungskriterien hat. In diesem Fall müssen die Alternativen nochmals untersucht und Kriterien für die Entscheidung diskutiert werden.
- **Es zeichnen sich neue Alternativen ab:** Diese werden dann untersucht und in den Entscheidungsprozess einbezogen.

Beispiel aus der Praxis

Im Projekt Orion zeichnete sich ab, dass der Projektplan nicht umgesetzt werden kann. In einem Workshop erarbeiteten die Teilnehmer drei unterschiedliche Lösungen für die weitere Vorgehensweise. Die Entscheidung, welche Lösung weiterverfolgt werden soll, wurde in einer Argumentationsrunde vorbereitet. Dabei wurden die Alternativen auf drei unterschiedlichen Flip-Charts dargestellt, die für alle Teilnehmer sichtbar waren. In der Diskussion hatten sich zuvor die folgenden Kriterien herauskristallisiert: Benutzerfreundlichkeit, Akzeptanz durch die Teilnehmer, Flexibilität sowie Aufwand und Kosten.

Der Moderator forderte die zehn Teilnehmer des Workshops auf, nacheinander ohne festgelegte Reihenfolge einen Satz nach dem folgenden Muster zu formulieren: "Ich tendiere zur Alternative..., weil,..." Nachdem jeder seine Meinung geäußert hatte, ließ der Moderator über die Entscheidung abstimmen. Dies dauerte ca. 20 Minuten. Nach den ersten Wortbeiträgen war bereits eine deutliche Tendenz zu einer Alternative erkennbar. Diese Alternative wurde im Anschluss von den Teilnehmern nochmals genauer auf seine Vor- und Nachteile untersucht und schließlich als weitere Vorgehensweise ausgewählt.

Argumentationsrunden eignen sich besonders gut für folgende Situationen im Workshop:

- **Vorbereitung einer Entscheidungsfindung:** Ein Argumentationsrunde bringt hier die Argumente für die Alternativen auf den Punkt und zeigt, zu welcher Alternative die einzelnen Teilnehmer neigen.
- **Priorisieren:** Eine Argumentationsrunde kann auch genutzt werden, um eine geeignete Prierisierung von Themen vorzunehmen. In der Argumentationsrunde zeigt sich, welche Themen von den Teilnehmern bevorzugt werden, bzw. kein Interesse finden.

Entscheidungsmatrix

In einem Problemlösungsworkshop wurden fünf Alternativen für die Lösung des Problems erarbeitet. Jetzt soll die Gruppe eine Entscheidung fällen, welche der Alternativen sie dem Auftraggeber zur Lösung des Problems vorschlagen will. Mit einer Entscheidungsmatrix kann sich die Gruppe einen Überblick über die Auswirkung der verschiedenen Entscheidungsalternativen machen. Die Entscheidungsmatrix ist eine Visualisierung der Nutzwertanalyse für Gruppen (siehe auch: <https://www.projektmagazin.de/methoden/nutzwertanalyse>). Diese Methodik unterstützt die Entscheidungsfindung bei komplexen Problemen, indem sie Alternativen mit verschiedenen Entscheidungskriterien bewertet.

Vorgehensweise

- 1. Sammeln von Entscheidungskriterien:** Die Teilnehmer werden aufgefordert, auf Moderationskarten oder Haftnotizen Kriterien für die Entscheidung zu nennen. Diese werden dann gesammelt, geclustert und verdichtet. Dadurch kristallisieren sich die Kriterien heraus, mit denen die Alternativen bewertet werden. Dabei legen die Teilnehmer auch fest, welche Kriterien nicht für die Bewertung herangezogen werden. Ideal sind fünf bis sieben Kriterien.
- 2. Entscheidungsmatrix visualisieren:** Auf einer Pinnwand wird eine Matrix aufgezeichnet. In die Zeilen der Matrix werden die Entscheidungskriterien geschrieben und in die Spalten die Alternativen. Die letzte Zeile der Matrix bildet eine Summenzeile. Bild 3 aus dem Beispiel zeigt eine solche Entscheidungsmatrix.
- 3. Alternativen bewerten:** Die Teilnehmer erhalten für jedes Entscheidungskriterium einen Klebepunkt. Jeder Teilnehmer klebt dann jeweils einen Punkt zu der Alternative, die für ihn das Kriterium am besten erfüllt.
- 4. Entscheidungsmatrix auswerten:** Der Moderator zählt jetzt die Punkte in jedem Feld der Matrix. Dann addiert er die Anzahl der Punkte für jede Alternative. Die Alternative mit der höchsten Punktzahl ist der Favorit der Teilnehmer.
- 5. Ergebnis diskutieren:** Die Entscheidungsmatrix liefert eine Übersicht über die Teilnehmermeinung. Sie ist jedoch kein mathematisches Verfahren, mit dem sich eine Entscheidung berechnen lässt. Deshalb sollte die Entscheidung noch in der Gruppe diskutiert werden, um den Teilnehmern die Möglichkeit zu geben, Bedenken gegen die Entscheidung zu äußern. Erst wenn alle Teilnehmer der durch die Entscheidungsmatrix ermittelten Entscheidung zustimmen, kann der Entscheidungsprozess abgeschlossen werden.

Beispiel aus der Praxis

Im Projekt wurde eine neue Software für die Produktionssteuerung entwickelt. Für die Schulung der Mitarbeiter haben die Teilnehmer verschiedene Alternativen in einem Workshop kreiert:

Alternative 1: Klassisches 1-Tages-Training in den Räumen des Unternehmens

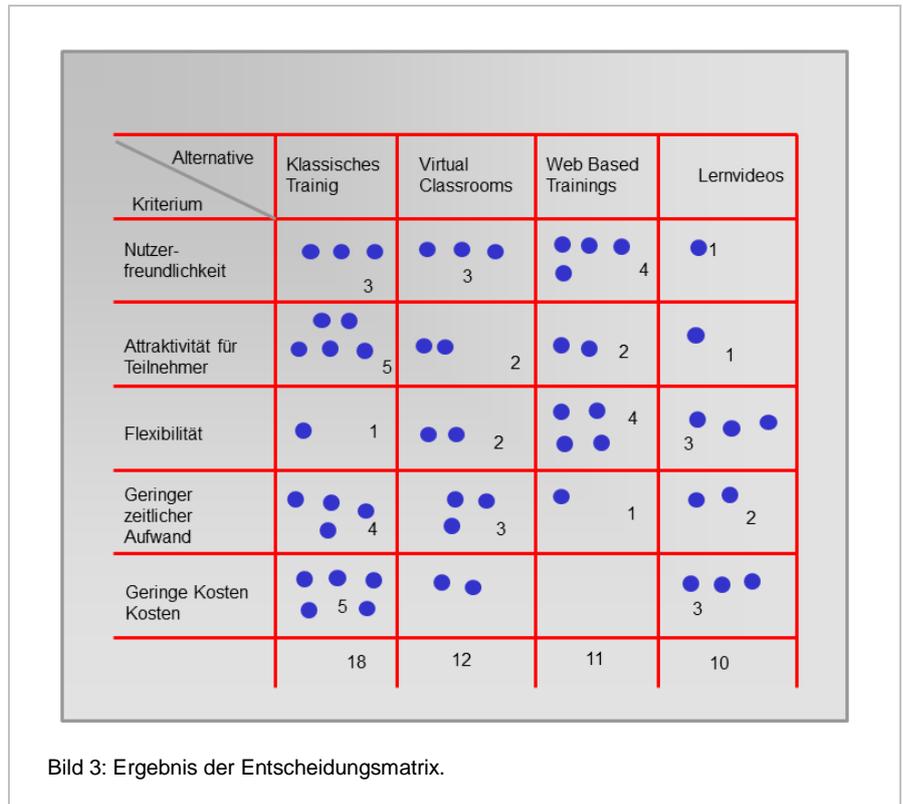
Alternative 2: Training mit Videokonferenzen, das die Teilnehmer am Arbeitsplatz durchführen können

Alternative 3: Folge von Web-Based-Trainings zu bestimmten Teilaspekten, die die Mitarbeiter durchführen können, wenn sie dieses Wissen benötigen

Alternative 4: Serie von Kurzvideos zu einzelnen Themen, die im Intranet des Unternehmens bereitgestellt werden

Die Gruppe hat die folgenden Entscheidungskriterien ermittelt: Benutzerfreundlichkeit, Attraktivität für die Teilnehmer, Flexibilität in der Nutzung, Zeitlicher Aufwand für die Herstellung und Kosten. Bild 3 zeigt einen Überblick über die vier Alternativen und deren Punktebewertung.

Danach hat die Alternative 1 (klassisches Training) mit Abstand die höchste Bewertung erhalten. In der abschließenden Diskussion wird diese Entscheidung nochmals überprüft und bestätigt.



Eine **Entscheidungsmatrix** eignet sich besonders gut für folgenden Situationen im Workshop:

- **Entscheidung über verschiedene Alternativen:** Bei mehreren Alternativen verdeutlicht die Entscheidungsmatrix, welche der Alternativen unter den entwickelten Entscheidungskriterien die beste Lösung darstellt.
- **Priorisierung von Themen:** Die Entscheidungsmatrix kann auch genutzt werden, um Themen des Workshops zu priorisieren. Hier werden dann statt Entscheidungskriterien, Kriterien für die Priorisierung definiert.

Symbole

Symbole reduzieren den Inhalt eines Workshops auf ein sichtbares und greifbares Objekt. Es kann das Ergebnis, das Thema, den Verlauf oder die Zusammenarbeit im Workshop repräsentieren. Zudem bleibt es in Erinnerung und kann mit an den Arbeitsplatz genommen werden. Symbole können individuell sein, indem jeder Teilnehmer sein eigenes Symbol sucht, oder es kann ein gemeinsames Symbol für die ganze Gruppe sein.

Vorgehensweise

Einleiten der Übung: Mit der Suche nach einem Symbol wird das Ende des Workshops eingeleitet. Nachdem der Moderator einen kurzen Rückblick über den Verlauf und die Ergebnisse gegeben hat, fordert er die Teilnehmer auf, sich dafür ein Symbol zu überlegen.

Durchführen der Übung: Die folgenden drei Techniken sind Beispiele dafür, wie die Teilnehmer ein Symbol finden können:

- **Symbol aus dem Tagungsraum oder dessen Umgebung:** Die Teilnehmer suchen im Gebäude oder in dessen Umgebung einen Gegenstand, der für Sie den Workshop repräsentiert. Gegenstände, die im Gebäude oder dessen Umgebung bleiben müssen, werden fotografiert und auf diese Weise mitgenommen.
- **Symbol zeichnen oder basteln:** Die Teilnehmer zeichnen oder basteln ein Symbol, das sie dann mitnehmen. Diese Technik eignet sich sehr gut, wenn die Gruppe ein gemeinsames Symbol finden soll.
- **Gruppe stellt Symbol selbst dar:** Die Teilnehmer stellen sich zu einer Figur auf, die den Workshop oder dessen Ergebnis repräsentiert. Diese Figur wird fotografiert und in die Workshop-Dokumentation aufgenommen.

Nachdem das Symbol gefunden ist, sollte jeder Teilnehmer die Gelegenheit haben, etwas zum Symbol sagen zu können. Dies kann mit einer Abschlussrunde des Workshops verbunden werden.

Beispiel aus der Praxis

In einem Kick-Off Workshop wurde der Grundstein für die Zusammenarbeit im Projektteam gelegt. Der Moderator forderte die Teilnehmer auf, ein gemeinsames Symbol für den Workshop zu finden. Aus Moderationskarten bastelte jeder Teilnehmer eine Rolle, die er mit seinem Namen beschriftete. Aus den Rollen bauten sie einen Turm, der das Projekt symbolisierte (siehe Bild 5 links).

Der Trinkbecher (siehe Bild 5 rechts) wurde ebenfalls von den Workshop-Teilnehmern gestaltet. Jeder Teilnehmer erhielt als Symbol für das Projekt seinen persönlichen Becher, auf dem sich alle anderen mit ihrer Unterschrift verewigten.



Die Technik "Symbol" eignet sich besonders gut für folgende Workshop-Typen:

- **Kick-Off-Workshop:** Hier sollte ein Symbol für das Projekt entwickelt werden, mit dem sich alle Projektmitarbeiter identifizieren können. Es kann ein Symbol sein, das jeder Teilnehmer mitnimmt, oder ein Symbol, das im Teamraum aufgestellt oder aufgehängt wird.
- **Teamentwicklungs-Workshop:** In einem Teamentwicklungs-Workshop wird diese Technik genutzt, um ein gemeinsames Symbol für das gesamte Team zu finden und so den Teamgeist zu fördern.
- **Projektabschluss-Workshop:** Diese Technik kann im Abschluss-Workshop eines Projekts genutzt werden. Jedes Teammitglied kann entweder für sich ein Symbol als Erinnerung für das Projekt finden oder das gesamte Projektteam erstellt gemeinsam ein Symbol für das Projekt. Es sollte jedoch in einem Medium erstellt werden, das jedes Teammitglied anschließend mitnehmen kann.

Diese Technik wird immer am Ende eines Workshops als Abschluss eingesetzt!

Metaebene einnehmen

Workshops verlaufen nicht immer wie geplant. Wenn Teilnehmer spüren, dass mit dem geplanten Vorgehen nicht die Erwartungen erfüllt werden oder Dinge zur Sprache kommen, die unter dem Tisch bleiben sollten, kann es zu einer "Rebellion" gegen den Moderator kommen. Reagiert er in diesen Situationen beleidigt oder ebenfalls aggressiv, wird die Situation nur noch schlimmer. Kritik am Workshop durch die Teilnehmer ist auch ein Angebot, gemeinsam nach einem Weg zu suchen, das Thema zu besprechen, allerdings anders als dies der Moderator geplant hat. Indem man die Ebene des Workshop-Geschehens verlässt und sich quasi in eine Hubschrauber-Perspektive begibt, kann man den Workshop selbst zum Gegenstand der Diskussion machen. Dieser Perspektivenwechsel wird als Metaebene bezeichnet. "Meta" ist eine griechische Vorsilbe und bedeutet "nach". Eine Metaebene ist also eine Ebene, die nach der realen Ebene im Workshop kommt und in der über den Workshop selbst gesprochen werden kann.

Vorgehensweise

1. **Metaebene ankündigen:** Nimmt der Moderator eine Störung im Workshop wahr, dann beschreibt er dies durch eine Ich-Botschaft, wie zum Beispiel: "Ich habe den Eindruck, dass nicht alle von Ihnen mit der Vorgehensweise im Workshop einverstanden sind." Anschließend kündigt er an, dass jetzt die Vorgehensweise im Workshop selbst diskutiert wird und fordert alle dazu auf, sich in eine Hubschrauber-Perspektive zu begeben.
2. **Störung besprechen:** Die Störung kann mit den folgenden drei Techniken besprochen werden:
 - **Plenumsdiskussion:** Bei Workshops mit weniger als 10 Teilnehmern, kann die Störung direkt mit allen Teilnehmer besprochen werden. Der Moderator fragt die Teilnehmer, was diese stört und hört aufmerksam zu. Im zweiten Teil der Diskussion fragt er nach möglichen Veränderungen.
 - **Blitzlicht:** Bei einem Blitzlicht nehmen die Teilnehmer zu Fragen des Moderators reihum Stellung. Diese Fragen hat der Moderator zuvor auf ein Flip-Chart geschrieben. Beispiele für solche Fragen sind: Was stört uns? Was wünsche ich mir? Welche Vorschläge habe ich für den weiteren Verlauf?
 - **Pause machen:** Eine aufgeheizte Stimmung ist wie ein heiß gelaufener Motor. Jede weitere Diskussion heizt nur die Stimmung an. Eine Pause verschafft hier Luft und bringt die Teilnehmer wieder in eine ausgeglichene Stimmung. Der Moderator kündigt die Pause an und fordert die Teilnehmer auf, Luft zu schnappen, Kaffee

oder Tee zu trinken und sich vielleicht die Füße außerhalb des Gebäudes zu vertreten. Der Moderator schreibt die aus seiner Sicht wichtigsten bisher diskutierten Punkte auf ein Flip-Chart und nutzt die Pause zu bilateralen Gesprächen mit den Meinungsführern, um Lösungen für die Weiterarbeit auszuloten.

- Vorschlag für die Weiterarbeit machen:** Durch die Diskussion auf der Metaebene werden dem Moderator die Punkte klar, die er im Workshop verändern muss. Diese schlägt er den Teilnehmern vor. Wichtig ist jedoch, dass die Teilnehmer diesem Vorschlag zustimmen. Damit tragen dann alle die Vorgehensweise im Workshop. Spätestens am Abend sollte in einer Feedbackrunde die Frage gestellt werden: "Wie zufrieden sind wir mit unserer jetzigen Vorgehensweise im Workshop?".

Beispiel aus der Praxis

Der Moderator hat die Themen des Workshops mit dem Projektleiter abgestimmt. Der Projektleiter sieht in einem Workshop die Möglichkeit, Probleme und Konflikte im Team zu lösen. Er will aber selbst nicht am Workshop teilnehmen. Der Anfang des Workshops verläuft wie gewohnt. Der Moderator stellt die Agenda vor und die Teilnehmer beginnen, Konflikte und Probleme im Team auf Karten zu schreiben. Einige Teilnehmer sind zurückhaltend und schreiben keine Karten. Beim Clustern der Karten macht sich plötzlich ein Teilnehmer Luft. Nicht die Probleme im Team seien das Problem, sondern der Projektleiter. Andere Teilnehmer schließen sich an und meinen, dass der Workshop nur ein Ablenkungsmanöver für die Führungsschwäche des Projektleiters sei.

An dieser Stelle unterbricht der Moderator die Diskussion und schlägt vor, auf die Metaebene zu wechseln. Er macht ein Blitzlicht mit den Fragen: Was stört uns an dem Workshop? Was können wir hier wirklich diskutieren? Was wünsche ich mir für den weiteren Verlauf? Aus den Antworten kristallisiert sich heraus, dass die Teilnehmer die Probleme im Team aber mit dem Projektleiter besprechen wollen. Der Moderator erweitert dann die Agenda um den Punkt: Wie können wir als Team unsere Probleme mit dem Projektleiter besprechen. Damit sind die Teilnehmer einverstanden und im Workshop kann fast wie geplant weitergearbeitet werden.

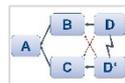
Die Technik "Metaebene einnehmen" eignet sich besonders gut für folgende Situationen im Workshop:

- **Störungen:** Bemerkt der Moderator, dass der Ablauf des Workshops gestört ist oder beschreibt ein Teilnehmer eine Störung hilft diese Technik, die Arbeitsatmosphäre wiederherzustellen.
- **Konflikten unter den Teilnehmern:** Konflikte unter Teilnehmern können Störungen sein, wenn diese den Verlauf des Workshops behindern. Hier erfolgt die gleiche Vorgehensweise wie bei "Störungen".
- **Diskussionen über den Workshopverlauf:** Diskutieren die Teilnehmer über den Verlauf des Workshops oder den Einsatz der vom Moderator vorgeschlagenen Techniken, sollte der Moderator die Ebene im Workshop wechseln und sich mit den Teilnehmern über den weiteren Verlauf des Workshops einigen.

Fazit

Bei der Gestaltung eines Workshops ist die Kreativität des Moderators gefordert. Gerade bei den hier beschriebenen Methoden ist es wichtig, sie – entsprechend der Situation im Workshop – so anzupassen, dass sie zur Stimmung und zum Thema passen. Die Kreativität des Moderators überträgt sich schlussendlich auch auf die Gruppe. Auf diese Weise kann der Moderator die Teilnehmer stimulieren und sie dazu motivieren, im Workshop engagiert zu arbeiten.

Methodensteckbriefe zur Lösungsfindung



Konfliktwolke

S.104



Ishikawa-Diagramm

S.116



Design Thinking

S.123

Mach dein Projekt!

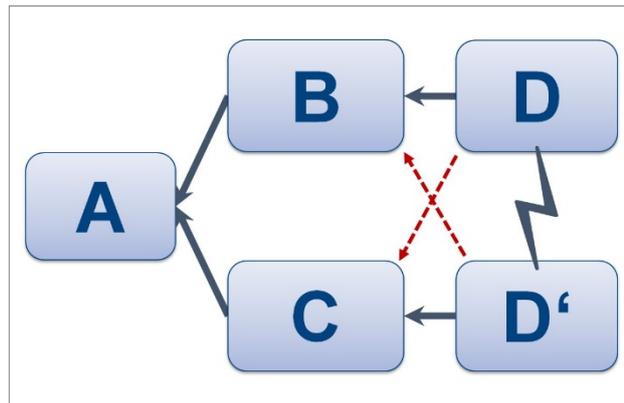
Wir liefern die Methoden – bereit für den Projekteinsatz:

<https://www.projektmagazin.de/methoden>

Die Online-Versionen auf unserer Website bieten zusätzlich:

- ergänzende Kommentare unserer Leser
- vollständige Liste aller Publikationen des Projekt Magazins zur Methode
- weitere Service-Informationen zu Software, Bücher, Dienstleistungen, Seminare und Events

Konfliktwolke



Englische Bezeichnungen und Synonyme

Evaporating Cloud, Conflict Resolution Diagram (CRD), Dilemmawolke

Kurzdefinition

Die Konflikt- oder Dilemmawolke ist ein logisches Werkzeug zur Analyse eines Konflikts und zur Entwicklung einer Win-Win-Lösung. Eine Win-Win-Lösung wird hier als eine Lösung definiert, mit der alle Beteiligten zufriedener sind als mit ihrem eigenen, ursprünglichen Vorschlag.

Einsatzmöglichkeiten

- Konfliktanalyse
- rationale Bearbeitung emotionaler Konflikte
- Entwicklung gegenseitigen Verständnisses in einem Konflikt
- Konfliktklärung zwischen zwei Personen, Gruppen oder Organisationseinheiten mit dem Ziel einer Win-Win-Lösung
- Prägnante Darstellung einer Konfliktsituation in einer Präsentation an Entscheider, z.B. im Rahmen einer Eskalation
- Identifikation und Anpassung ungeeigneter Regeln in der Organisation, um Konfliktsituationen zu vermeiden ("Feuer nachhaltig löschen")
- Als Einzelperson zur Lösungsfindung in einem Dilemma

Vorteile	<ul style="list-style-type: none">+ Die Anwender erhalten eine klare Struktur zur Darstellung, Analyse und Lösung eines Konflikts.+ Die Methode ermöglicht die rationale Diskussion emotionaler Bedürfnisse (ohne dabei die Gefühlsebene zu missachten), indem sie Konfliktdiskussionen auf die Meta-Ebene hebt.+ Das Vorgehen fördert Kooperationsbereitschaft und Verständnis bei den Parteien für die jeweilige Gegenseite und reduziert damit den Verteidigungsreflex.+ Der Perspektivenwechsel von "wir gegeneinander" zu "wir gegen das Problem" erzeugt ein Teamgefühl zwischen den Parteien.+ Die Methode macht unterbewusste Beweggründe und Annahmen sichtbar und damit überprüfbar.
Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none">- Gefundene Win-Win-Lösungen sind nicht immer leicht umzusetzen oder erscheinen sogar als unmöglich. Solche Lösungen werden in der Theory of Constraints (TOC) "Flying Pigs" genannt. Das Werkzeug "Voraussetzungsbaum" dient in der TOC dazu, in diesen Fällen nach einem Weg zu suchen, wie sie dennoch erfolgreich umgesetzt werden können.- Es kann die Erkenntnis entstehen, dass die Parteien keinem gemeinsamen System angehören und daher kein gemeinsames Ziel haben. Dann ist eventuell keine Win-Win-Lösung möglich. Dies kann z.B. der Fall sein, wenn ein Mitarbeiter bereits gekündigt wurde oder innerlich gekündigt hat und deshalb kein Interesse mehr an der Zukunft der Organisation hat.- Ungeeignet ist die Konfliktwolke für Entscheidungen, die nicht aufgrund eines Konflikts oder Dilemmas, sondern lediglich wegen mangelnder Informationen schwer zu treffen sind.- Die Analyse mit der Konfliktwolke kann ergeben, dass bestehende Regeln, Strukturen, Prozesse oder Praktiken in der Organisation schädlich oder sinnlos sind. Eine nachhaltige Veränderung dieser ist jedoch meist nur durch die zuständige Führungsebene möglich.
Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">• Grundsätzliche Gesprächsbereitschaft der Konfliktparteien• Offenheit für die Sichtweise der Gegenseite zumindest bei der Partei, welche die Methode anwendet. Die andere Partei wird im Laufe des Prozesses zu einem Verständnis ihres Gegenübers herangeführt.
Qualifikation	Die Methode setzt keine speziellen Qualifikationen voraus. Beim Einsatz in Gruppen ist Moderationserfahrung sinnvoll.
Benötigte Informa-	<ul style="list-style-type: none">• Gute Kenntnis (am besten Mitarbeit) der Konfliktparteien• Möglichst umfassende Informationen über die Sachlage

tionen

- Expertise der beteiligten Interessensgruppen

Ergebnisse

- Visualisierung der Konfliktsituation in Form der Konfliktwolke
- Visualisierung der Lösung in Form der Lösungswolke
- Win-Win-Lösung, mit der beide Parteien zufriedener sind als mit ihren ursprünglichen Vorschlägen

Benötigte Hilfsmittel

- Stift und Papier
- Bei Arbeitsgruppen Flip-Chart oder Pinnwand, eventuell Haftnotizen

Durchführung

Das Schema für die Konfliktwolke (s. Bild 1) besteht aus fünf Feldern, die mit den Buchstaben A, B, C, D und D' bezeichnet sind. In den Feldern D und D' (deutsch: "D Strich", englisch: "D prime" ausgesprochen) werden die beiden gegensätzliche Positionen eingetragen. Die Felder B und C enthalten die Beweggründe bzw. die positive Absicht für die jeweilige Konfliktposition. Die beiden Zweige D-B und D'-C münden im Feld A, in dem das gemeinsame Interesse bzw. das gemeinsame Ziel der beiden Parteien eingetragen wird.

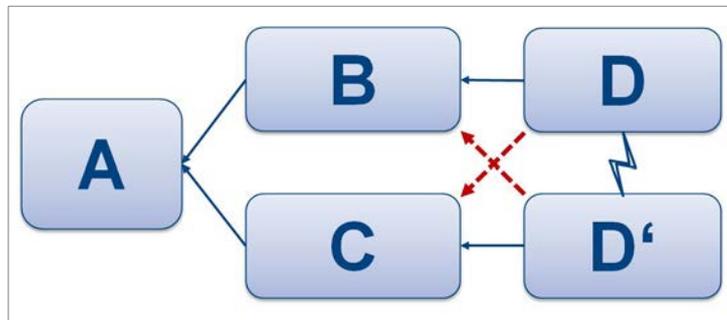


Bild 1: Schema der Konfliktwolke

Schritt 1: Definieren Sie die gegensätzlichen Positionen!

Wenn Sie im Konflikt selbst Partei sind, fragen Sie sich: Was will die Gegenseite, was will ich? Wenn Sie die Methode als neutraler Dritter anwenden klären Sie die Frage: Welche Handlungsoptionen stehen zueinander in Konflikt? Formulieren Sie die beiden Positionen (z.B. sich einander ausschließende Maßnahmen) wertneutral und präzise.

Beispiel aus der chemischen Industrie

Ein einfaches Beispiel aus der chemischen Industrie veranschaulicht die Anwendung der Konfliktwolke. Es geht um die Herstellung eines neuen, sehr wertvollen Materials in Zusammenarbeit zweier, räumlich entfernter Teams. Das vom ersten Team erstellte Zwischenprodukt ist nur bei unter -16°C dauerhaft stabil. Sie sind Projektleiter und müssen sowohl auf das eng gesetzte Budget achten als auch für den Erfolg des Projekts sorgen. Der Produktionsleiter des ersten Teams vertritt die Ansicht, dass die gesetzte Aufgabe nur zu lösen ist, wenn ein Tiefkühlraum zur Zwischenlagerung seines Produkts gebaut wird. Die Kosten dafür würden das Projektbudget sprengen. Deshalb sind Sie als Projektleiter dafür, nur einen Tiefkühlschrank anzuschaffen, die Kosten dafür wären durch das Budget gedeckt.

Sie schreiben nun die Handlungsoption des Produktionsleiters, Ihres Konfliktpartners, in das Feld D: "Tiefkühlraum bauen". Ihre eigene Position schreiben Sie in das Feld D': "Tiefkühlschrank anschaffen" (siehe Bild 2).

Schritt 2: Identifizieren Sie die Anliegen bzw. Bedürfnisse hinter den Positionen!

Die Konfliktwolke geht davon aus, dass beide Parteien gute Gründe haben, warum sie die jeweilige Position vertreten. Fragen Sie sich: Warum verfolgt die Partei ihre Handlungsoption? Was versucht die jeweilige Partei (Positives) zu erreichen? Welche gute Absicht steckt dahinter? Welches Bedürfnis soll befriedigt werden?

Beispiel

Sie als Projektleiter wollen lediglich einen Tiefkühlschrank anschaffen, um zu gewährleisten, dass Sie das Budget einhalten können. Der Produktionsleiter will einen Tiefkühlraum bauen, um ausreichende Kapazitäten für die Chargen des Zwischenprodukts sicherzustellen.

Schreiben Sie die gute Absicht der Gegenseite in den oberen Zweig in das Feld B und die gute Absicht Ihrer Seite unten in das Feld C (siehe Bild 2).

Schritt 3: Identifizieren Sie das gemeinsame Ziel!

Suchen Sie nach den gemeinsamen Anliegen der beiden Parteien: Welches kleinste gemeinsame Ziel verbindet B und C? Für welches Ziel sind B und C Voraussetzungen?

Beispiel

Die Budgeteinhaltung und die Sicherstellung ausreichender Kapazitäten sind Voraussetzung für das gemeinsame Ziel, dass das Projekt ein Erfolg wird.

Schreiben Sie das gemeinsame Ziel in das Feld A (siehe Bild 2).

Schritt 4: Prüfen Sie die Logik und optimieren Sie die Wolke!

Prüfen Sie Ihre Wolke zuerst mit Ihrem intuitiven Logikverständnis, indem Sie jeden Zweig vom Ziel ausgehend laut vorlesen.

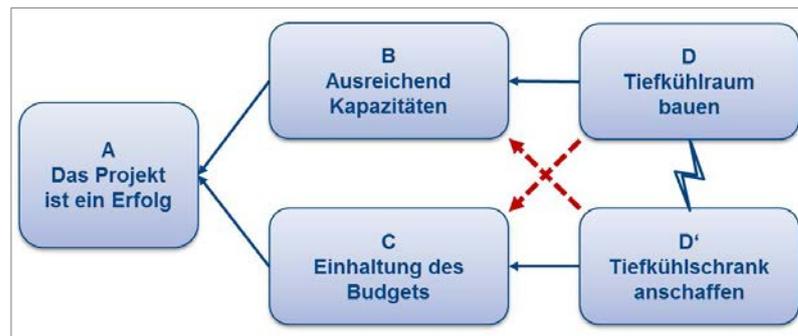


Bild 2: Die ausgefüllte Konfliktwolke beschreibt sowohl den Gegensatz als auch das gemeinsame Anliegen.

Beispiel

Damit das Projekt ein Erfolg wird, muss sichergestellt sein, dass es ausreichend Kapazität schafft. Um ausreichend Kapazität sicherzustellen, muss ein Tiefkühlraum gebaut werden. Andererseits muss auch die Einhaltung des Budgets sichergestellt sein, damit das Projekt ein Erfolg wird. Um die Einhaltung des Budgets sicherzustellen, kann maximal ein Tiefkühlschrank angeschafft werden.

Um sicherzugehen, dass der Konflikt wirklich vorhanden ist, machen Sie die Kreuzprobe, indem Sie in Richtung der roten Pfeile in Bild 2 (D' nach B, D nach C) den angenommenen Widerspruch ausformulieren und laut vorlesen. Überprüfen Sie, ob die so gebildete Aussage sinnvoll ist und den Konflikt zutreffend beschreibt.

Beispiel

Sie als Projektleiter würden lesen: "Wenn wir einen Tiefkühlraum bauen, gefährden wir die Einhaltung des Projektbudgets."

Der Produktionsleiter würde hingegen formulieren: "Wenn wir einen Tiefkühlschrank anschaffen, gefährden wir die Sicherstellung ausreichender Kapazitäten."

Schritt 5: Identifizieren Sie die Annahmen hinter jeder Verbindung!

Wenn alle Beteiligten mit der Darstellung des Konflikts zufrieden sind, identifizieren Sie die Annahmen, die dem Konflikt zugrunde liegen und die evtl. den Konfliktpartnern gar nicht bewusst sind. Hierzu hinterfragen Sie jeden Pfeil der Konfliktwolke, indem Sie zunächst wie bei der Logikprüfung vorgehen und die so erhaltenen Aussagen begründen: "Um [A] zu erreichen, müssen wir [B] sicherstellen, weil..." Was auf "weil" folgt, sind Annahmen. Ebenso gehen Sie für alle anderen Pfeile vor. Wichtig ist, dass Sie ohne jede Diskussion oder Zensur auch scheinbar triviale oder selbstverständlich erscheinende Annahmen aufschreiben.

Zum Schluss sammeln Sie Annahmen an der Konfliktstelle: "[D] und [D'] sind (speziell für uns) in Konflikt, weil ..." oder "Der Konflikt ist unlösbar, weil ..."

Bild 3 zeigt das Beispiel mit einigen der so aufgedeckten Annahmen.

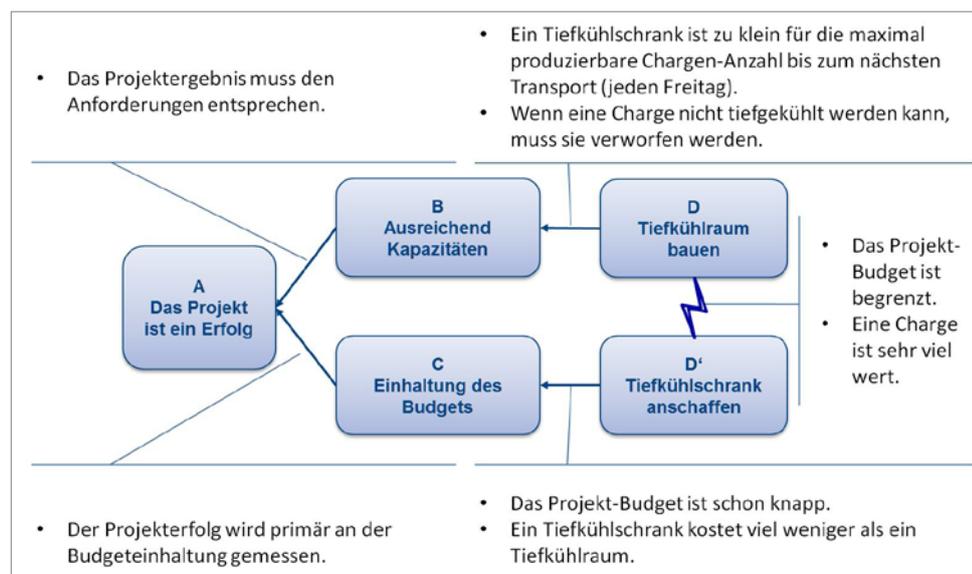


Bild 3: Konfliktwolke ergänzt mit identifizierten Annahmen

Schritt 6: Entwickeln Sie Lösungsansätze auf Basis der Annahmen!

Ansatzpunkt für Lösungsmöglichkeiten finden

Suchen Sie an den Verbindungsstellen nach Möglichkeiten, um die innere Logik der Konfliktwolke aufzulösen. Überlegen Sie, an welchen Stellen dies am besten geschehen kann. Erfolgsversprechend ist die Lösung eines Konflikts meist an D-D', B-D und C-D':

- D-D': Wir erkennen, dass wir eigentlich beides (oder etwas ganz anderes, besseres) tun können.
- B-D: Wir erkennen, dass D nicht nötig ist, um B sicherzustellen.
- C-D': Wir erkennen, dass D' nicht nötig ist, um C sicherzustellen.

Die Lösungsansätze an A-B oder A-C ergeben oft keinen Sinn, wenn die Maßnahme physikalisch oder aufgrund des eigenen Einflusses nicht durchsetzbar ist. Dennoch kann in manchen Fällen eine Lösung an diesen Punkten zu wahren Durchbrüchen führen: Immerhin findet man dabei eine Lösung, durch die ein bisher als unbedingt notwendig angesehenes Bedürfnis überflüssig wird. Im Beispiel könnte dies eine Lösung sein, die das Projektbudget ausreichend erhöht.

Wir nehmen aber an, dass in unserem Beispiel sowohl Budget als auch die angestrebte Kapazität strikt vorgegebene Größen sind. Demzufolge fokussieren wir unsere Bemühungen zur Lösung der Konfliktwolke auf B-D, C-D' und D-D'.

Starke Annahme hervorheben

Heben Sie die "starken" Annahmen für jeden Pfeil, an dem Sie eine Lösung finden wollen, hervor. Starke Annahmen sind sehr gute Argumente, warum das Kästchen am Pfeilende unbedingt notwendig ist für die Sicherstellung des Kästchens an der Pfeilspitze.

Hinterfragen Sie die starken Annahmen

Suchen Sie "Lösungsansätze" für jede der starken Annahmen, indem Sie die Annahmen hinterfragen:

- Trifft diese Annahme wirklich zu?
- Gilt diese Annahme immer?
- Was könnten wir tun, damit das nicht (mehr) wahr ist?

Denken Sie dabei unvoreingenommen, gewissermaßen "out of the box": Wo (andere Industrie, Tierreich, Science Fiction, ...) ist diese Annahme nicht wahr? Unter welchen Umständen könnte es bei uns auch so sein?

Suchen Sie aktiv auch nach verrückten (unmöglichen) Ideen, wie Sie das Problem lösen könnten, um Ihre Kreativität anzuregen und mentale Einschränkungen abzulösen. Sammeln Sie alles, lehnen Sie nichts ab, besonders nicht, wenn es unrealistisch scheint. Vielleicht finden Sie ja später doch noch einen Weg!

Tipp: Je mehr Lösungsansätze Sie finden, desto besser, denn sie sind Bausteine für die Win-Win-Lösung.

Beispiel

Annahme: „Wenn eine Charge nicht tiefgekühlt werden kann, muss sie verworfen werden.“ Trifft diese Annahme wirklich zu? Nein, sie könnte auch bis zu 24 Stunden auf Zimmertemperatur gelagert werden, wenn sie innerhalb dieser Zeit vom

anderen Team weiterverarbeitet wird. Lösungsansatz: Wir eliminieren den Einfrierschritt zur Gänze und transportieren jede Charge sofort zum anderen Team, das sie vor Ablauf der 24 Stunden weiterverarbeitet.

Schritt 7: Lösen Sie die Wolke und prüfen Sie die Lösung!

Zeichnen Sie nun die sog. Lösungswolke (siehe Bild 4). Diese besteht aus den ersten drei Feldern A, B und C der Konfliktwolke. Statt der Konfliktfelder D und D' steht jedoch nur noch das Feld I, von dem je ein Pfeil zu B und C führt. "I" steht für "Injektion", denn wie mit einem Gegengift neutralisieren – also lösen – Sie damit den Konflikt.

Mit Hilfe der Lösungswolke überprüfen Sie nun, ob Sie eine funktionierende Lösung gefunden haben, die anstelle des Konflikts treten kann. Hierzu gehen Sie folgendermaßen vor:

1. Übertragen Sie A, B, und C in die Lösungswolke.
2. Betrachten Sie nun Ihre Lösungsansätze und die begonnene Lösungswolke nebeneinander: Welcher Lösungsansatz oder welche Kombination mehrerer Lösungsansätze würde Ihr Problem lösen und beide Bedürfnisse erfüllen? Nehmen Sie einen Kandidaten und fügen Sie ihn in das Feld I ein.
3. Prüfen Sie Ihre Lösungsidee mit Kausalitätslogik indem Sie laut vorlesen:
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [B].
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [C].
4. Wenn das stimmig ist, decken Sie Ihre Annahmen für die Wirksamkeit der Lösung auf und prüfen Sie diese:
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [B], weil ...
Wenn wir [I] machen, dann erreichen wir [C], weil ...

Bild 4 zeigt eine Lösungsmöglichkeit für das Beispiel:

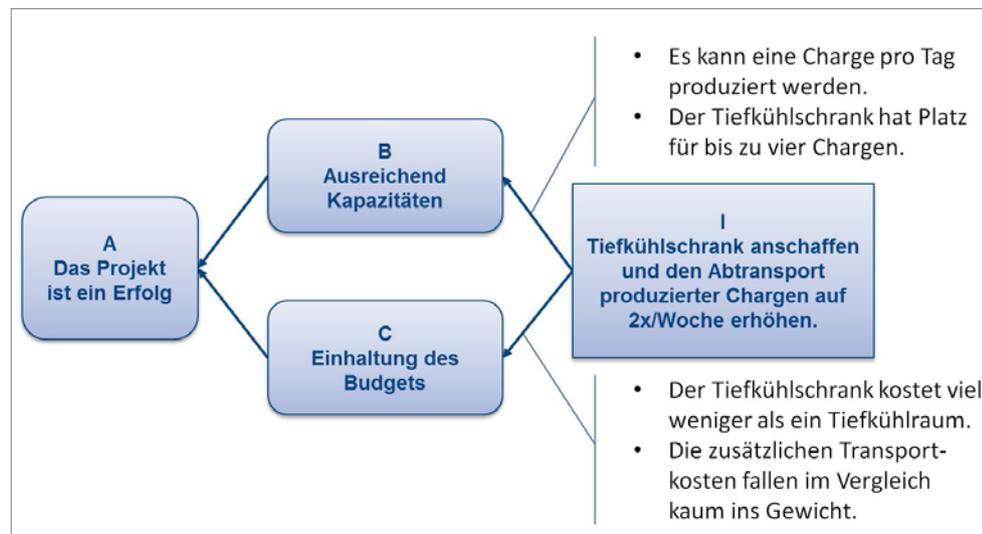


Bild 4: Die Lösungswolke zeigt auf, ob eine Win-Win-Lösung gefunden wurde.

Abschließend prüfen Sie die Lösung mit Annahmen auf die gleiche Weise wie in Schritt 4 beschrieben.

Im Beispiel liefert die Überprüfung die folgenden beiden Aussagen:

- "Wenn wir einen Tiefkühlschrank anschaffen und den Abtransport produzierter Chargen auf zweimal pro Woche erhöhen, UND WENN eine Charge pro Tag produziert werden kann UND WENN der Tiefkühlschrank Platz für bis zu vier Chargen hat, DANN haben wir ausreichend Kapazitäten."
- "Wenn wir einen Tiefkühlschrank anschaffen und den Abtransport produzierter Chargen auf zweimal pro Woche erhöhen, UND WENN der Tiefkühlschrank viel weniger als ein Tiefkühlraum kostet UND WENN die zusätzlichen Transportkosten im Vergleich kaum ins Gewicht fallen, DANN halten wir das Budget ein."

Die geprüfte Lösung befriedigt also beide Bedürfnisse und ermöglicht damit das Ziel. Beide Parteien sind zufrieden und sehen keine Notwendigkeit für einen Tiefkühlraum mehr. Der ebenfalls entwickelte Lösungsansatz mit der gänzlichen Eliminierung des Tiefkühlschritts (s.o.) hingegen wurde als zu aufwendig und zu riskant eingeschätzt. Es ist natürlich trotzdem sinnvoll, solche Ideen zu dokumentieren und an eine Hierarchiestufe weiterzugeben, die sie bei Bedarf im Rahmen eines eigenen Projekts umsetzen kann.

Wenn die geprüfte Lösungsidee noch nicht optimal passt, können Sie diese weiter optimieren oder andere Lösungsansätze testen. Gehen Sie hierzu folgendermaßen vor:

- Überlegen Sie: Was können wir an der Lösungsidee noch ändern/ergänzen um sie zu verbessern?
- Prüfen Sie sukzessive die anderen Lösungsansätze, bis sich darunter eine geeignete Lösung befindet.

- Kombinieren Sie zwei oder mehrere Lösungsansätze und prüfen Sie, ob Sie auf diese Weise den Konflikt auflösen können.

Wenn Ihre Lösung die Prüfungen bestanden hat und beide Konfliktparteien mit ihr zufriedener sind als mit ihrem ursprünglichen Vorschlag, haben Sie eine Win-Win-Lösung gefunden!

Tipps für die Praxis

Gute Vorbereitung

Bauen Sie zur Vorbereitung die Wolke einmal bis inklusive Schritt 5 alleine auf, um ein besseres Verständnis für den Konflikt und die Gegenseite zu entwickeln. Diese vorbereitete Wolke sollten Sie aber auf keinen Fall herzeigen und immer davon ausgehen, dass Ihre Wolke falsch ist (vor allem Ihre Interpretation der Motive der Gegenseite). Sie sollten die Wolke immer gemeinsam mit der Gegenseite von Null auf neu aufbauen.

Die Suche nach Annahmen

Bei der Suche nach Annahmen kann es leicht passieren, dass man als Annahme einfach nur die Wiederholung einer Voraussetzungsbeziehung nennt (eventuell in anderen Worten). Wenn Sie bemerken, dass eine Annahme nur die Wiederholung von zwei Kästchen ist, fragen Sie einfach nochmal nach dem "weil".

Beispiel: "Um ausreichend Sauerstoff sicherzustellen, müssen wir die Fenster aufmachen, weil: wenn man lüftet, hat man mehr Sauerstoff." Das ist eine Wiederholung desselben in anderen Worten. Sie fragen also weiter: "Wenn man lüftet, hat man mehr Sauerstoff, weil ...?" und erhalten so die eigentliche Begründung: "Weil draußen mehr Sauerstoff ist als herinnen."

Lassen Sie Ihrem Gegner den Vortritt!

- Achten Sie beim Aufbau der Wolke darauf, dass immer die Seite Ihres Gegners oben steht und zuerst behandelt wird.
- Versuchen Sie die Gegenseite zu verstehen, bevor Sie versuchen, verstanden zu werden!
- Konzentrieren Sie sich beim Hinterfragen der Annahmen und der Findung von Lösungsansätzen auf Ihre (die untere) Seite des Konflikts. Zeigen Sie Kooperationsbereitschaft und gehen Sie mit gutem Beispiel voran, indem Sie, statt die Gegenseite anzugreifen, aktiv Ihre eigene Sicht des Konflikts hinterfragen.
- Lassen Sie Ihr Gegenüber die Lösung finden!

Varianten

Feuerwolke

Diese Variante dient zur nachhaltigen Lösung wiederkehrender Probleme in der Organisation, die jedes Mal eine Ausnahmegenehmigung oder rasche Entscheidung des Managements ("Feuerlöschen") benötigen. Die Vorgehensweise beruht

zunächst darauf, die konkrete Situation zu lösen, dann aber eine dauerhafte Verbesserung des Geschäftsprozesses herbeizuführen.

Gehen Sie hierzu folgendermaßen vor:

1. Treffen Sie die akut nötige Entscheidung.
2. Befragen Sie den / die betroffenen Mitarbeiter zur Situation.
3. Erstellen Sie die Feuerwolke nach dem in Bild 5 dargestelltem Muster.
4. Prüfen Sie die Logik und decken Sie die Annahmen auf. Wenn sich dabei herausstellt, dass die Regel einfach nicht (mehr) sinnvoll ist, dann ist klar was zu tun ist.
5. Wenn die Regel (in Feld D) sich nach wie vor als sinnvoll erweist, dann geht es wie in der Konfliktwolke darum, Lösungsideen zu entwickeln und sie in einer Lösungswolke zu prüfen. Der übliche Ort der Lösung ist in diesem Fall B-D: Durch eine geeignete Anpassung der Regel wird für den immer wieder auftretenden Ausnahmefall eine klare Vorgehensweise festgelegt.

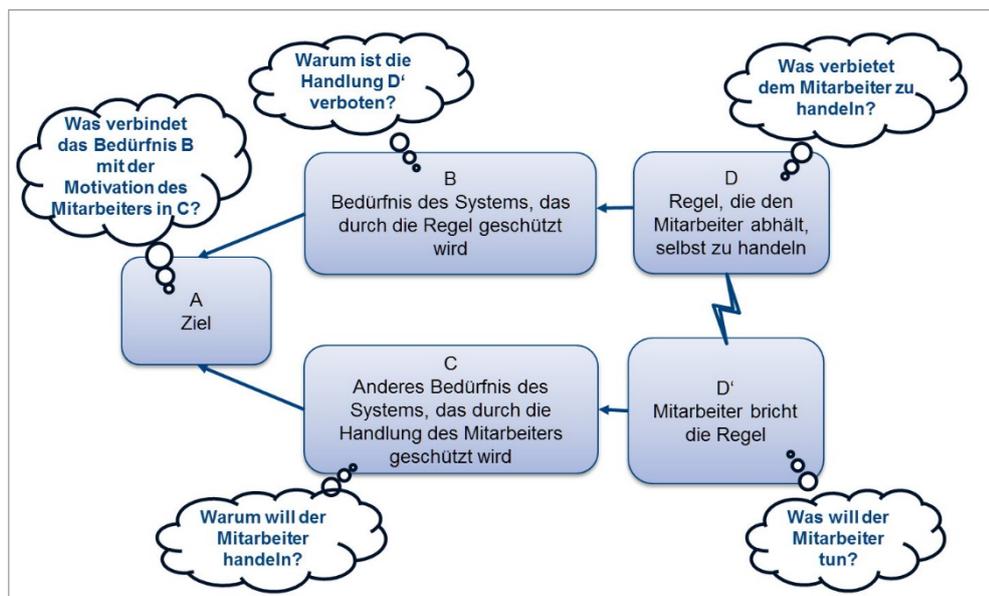


Bild 5: Feuerwolke zur Optimierung von Geschäftsprozessen

Dilemmawolke

Diese entspricht exakt der Konfliktwolke, jedoch ist die betrachtete Situation ein Entscheidungsdilemma. D.h. man ist zwischen zwei in Konflikt stehenden Handlungsoptionen hin- und hergerissen. Obwohl oft Druck von außen in Richtung einer der Optionen besteht ("ich fühle mich gezwungen"), hat man die Befugnis, beide Handlungsoptionen durchzuführen.

Das Entscheidungsdilemma wird genauso wie die Konfliktsituation behandelt. Man sieht die Option, die man weniger bevorzugt, als "Gegenseite" an und setzt sie in D ein, um sie zuerst zu analysieren.

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Pragmatisches Ressourcenmanagement in einer Multiprojektumgebung. Teil 3: Engpässe überwinden – Ressourcen wirksam aufbauen

Fachartikel – Ausgabe 01/2012 – von Uwe Techt, Jens-Olaf Schumacher und Gerhard Stix

Herkunft

Erfinder der Methode ist der israelische Physiker, Unternehmensberater und Autor Dr. Eliyahu M. Goldratt (1947 - 2011). Er beschreibt sie im Buch "Das Ziel – Teil II" anhand von Beispielen (Goldratt, Eliyahu M.: Das Ziel – Teil II, 2008, 2. Auflage, engl. Originaltitel: "It's Not Luck"). Der englische Name des Werkzeugs (Evaporating Cloud) ist inspiriert von einer Szene des Romans "Illusions. The Adventures of a Reluctant Messiah" von Richard Bach.

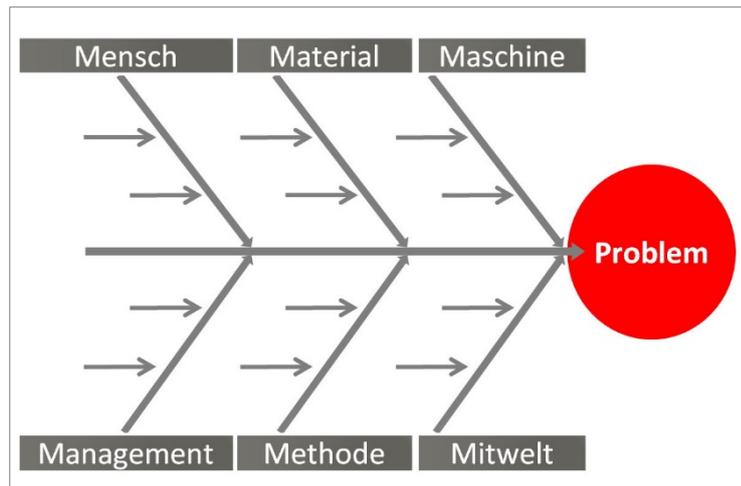
Ergänzende Me-
thoden

- **Brainstorming** – Kann verwendet werden, um Annahmen und Handlungsoptionen für die Wolke zu identifizieren
- **Partnerschaftliches Verhandeln nach der Harvard-Methode** – Alternative Methode zur Herbeiführung einer Win-Win-Lösung

Autor: Hannah Nowak

erstellt am: 15.01.2017

Ishikawa-Diagramm



Englische Bezeichnungen

Cause-and-Effect Diagram, Fishbone Diagram, Fishikawa, Herringbone Diagram

Kurzdefinition

Das Ishikawa-Diagramm visualisiert einen Problemlösungsprozess, bei dem nach den primären Ursachen eines Problems gesucht wird. Das hierbei entstehende Diagramm wird auch "Ursache-Wirkungs-Diagramm" oder "Fischgräten-Diagramm" genannt und zählt zu den sogenannten "Sieben Qualitätswerkzeugen".

Einsatzmöglichkeiten

Das Ishikawa-Diagramm kann während der gesamten Projektlaufzeit benutzt werden, wenn zu einem Problem Ursachen gesucht und Ideen bewertet werden sollen. Die Methode wird oft im Rahmen des Qualitätsmanagements und in Six-Sigma-Projekten verwendet, ist jedoch universell für alle Problemsituationen einsetzbar.

Ziel ist es, alle möglichen Ursachen für ein Problem zu ermitteln und den primären Auslöser zu identifizieren, so dass eine verlässliche Ausgangsbasis für weitere Planungen vorhanden ist.

-
- | | |
|----------|--|
| Vorteile | <ul style="list-style-type: none">+ Größte Stärke des Ishikawa-Diagramms ist das Zusammenführen vielfältiger Informationen von Teilnehmern unterschiedlicher Expertise.+ Das Problem und seine Ursachen werden systematisch voneinander getrennt, so dass sich die Teilnehmer auf die Ursachen und Hintergründe fokussieren.+ Es werden zunächst alle möglichen Ursachen identifiziert, damit keine vor-schnellen Maßnahmen ergriffen werden, die nicht effizient oder sogar schädlich sein können.+ Die Erarbeitung im interdisziplinären Team führt zu einer vielseitigen Betrachtungsweise.+ Die grafische Darstellung gibt einen guten Überblick über das Problem und dessen Ursachen.+ Das stufenweise Strukturieren von Haupt- zu Nebenursachen hilft dabei, die eigentliche Ursache zu finden. |
|----------|--|

-
- | | |
|-------------------------------|--|
| Nachteile / Risiken / Grenzen | <ul style="list-style-type: none">- Das Ishikawa-Diagramm an sich dient lediglich der Identifikation von Problemursachen. Auswirkungen und Lösungen des Problems müssen in separaten Schritten erarbeitet werden.- Vorgegebene Haupteinflussfaktoren können bei manchen Teilnehmern das freie Denken einschränken.- Wird der Prozess nicht gut moderiert, besteht das Risiko, unwichtigen Ursachen zu viel Aufmerksamkeit zu schenken.- Kognitive Verzerrungen können zu falschen Ursachen führen, da die Methode auf den persönlichen Einschätzungen der Teilnehmer beruht und nicht auf Fakten und Messungen.- Besitzen die Teilnehmer nicht genügend Fachwissen, besteht die Gefahr, nur oberflächliche Ursachen zu identifizieren und den eigentlichen Auslöser des Problems zu übersehen.- Zeitliche Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den Einflussfaktoren bleiben unberücksichtigt. |
|-------------------------------|--|

-
- | | |
|-----------------|---|
| Voraussetzungen | <ul style="list-style-type: none">• Positive Fehlerkultur der Organisation, d.h. die Bereitschaft, Fehlerursachen ohne Einschränkungen zu identifizieren und vorwurfsfrei zu analysieren.• Bereitschaft und Commitment der Teilnehmer zur kontinuierlichen Verbesserung des eigenen Verantwortungsbereichs |
|-----------------|---|

Qualifikation	Der Moderator sollte Moderationserfahrung und Erfahrung in der Methode haben. Empfehlenswert sind vertiefte Kenntnisse im Qualitätsmanagement. Die Teilnehmer sollten über möglichst detaillierte Fachkenntnisse über die Problemstellung verfügen.
---------------	---

-
- Benötigte Informationen
- Möglichst präzise Beschreibung des zu analysierenden Problems
 - Expertenwissen der Teilnehmer

-
- Ergebnisse
- Grafische Darstellung des Problems und möglicher Ursachen
 - Priorisierte Liste möglicher Ursachen
 - Ggf. Liste zu ergreifender Maßnahmen

-
- Benötigte Hilfsmittel
- Einfachste Variante: Zettel und Stift
 - Durchführung in einer Gruppe: Flipchart oder Whiteboard, Stifte, ggf. Karten oder Klebezettel
 - Optional: geeignete Software und Beamer

Durchführung

Schritt 1: Formulieren Sie das Problem!

Obwohl das Problem vor Durchführung der Methode bereits bekannt ist, nehmen Sie sich zunächst die Zeit, das Problem genau und vollständig zu formulieren. Gehen Sie bei Bedarf darauf ein, wann das Problem unter welchen Bedingungen auftritt und wer daran beteiligt ist.

Benennen Sie das Problem anschließend kurz und prägnant. Notieren Sie es rechts auf einem Blatt – dem "Kopf" des Fisches.

Im Beispiel sollen Ursachen für das wiederholte Abstürzen einer Business-Software gesucht werden. Bild 1 zeigt den ersten Schritt des Ishikawa-Diagramms:



Bild 1: Das Problem wird im Kopf des "Fisches" notiert.

Schritt 2: Benennen Sie die wichtigsten Einflussfaktoren!

Bevor das Team mit der Suche nach konkreten Problemursachen beginnt, ermitteln Sie mögliche Haupteinflussfaktoren und platzieren diese als Hauptzweige (oder "Gräten"). Diese Vorklassifizierung bietet mehrere Vorteile:

- Die Ursachen werden automatisch thematisch strukturiert.
- Teilnehmer können sich an den Kategorien orientieren und leichter Ideen formulieren.
- Durch genügend Kategorien wird das Umfeld eines Problems komplett beschrieben und auf diese Weise sichergestellt, dass möglichst viele Ursachen gesammelt werden.

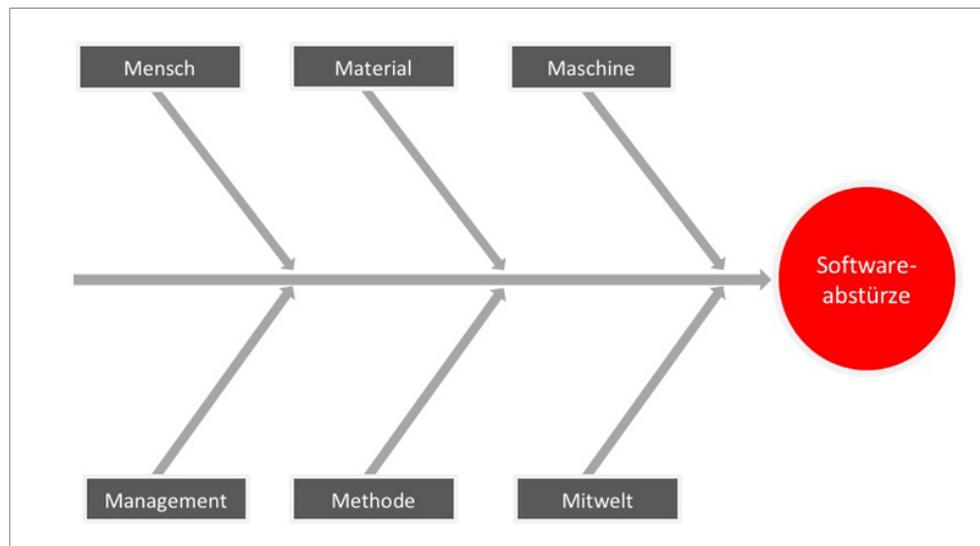


Bild 2: Vorstrukturierung des Ishikawa-Diagramms mit identifizierten Haupteinflussfaktoren

Für diese Vorstrukturierung gibt es bereits einige bewährte Schemas. Ein typischer Ansatz zur Auswahl der Haupteinflussfaktoren ist die traditionelle **5-M-Methode**, die Ursachen nach "Mensch", "Maschine", "Material", "Milieu" und "Methode" gliedert. Erweiterungen dieser Faktoren gehen bis zur 8M-Methode, in der die Faktoren "Management", "Geld (Money)" und "Messung" ergänzt werden. Bild 2 zeigt die Vorstrukturierung mit sechs "Ms".

Schritt 3: Identifizieren Sie mögliche Ursachen!

Sammeln Sie in diesem Schritt mögliche Ursachen zu Ihrem Problem und ordnen Sie diese den Hauptzweigen zu. Die Methode kombiniert Ansätze des Brainstormings mit denen des Mind Mappings. Die Teilnehmer assoziieren geführt durch die Hauptkategorien mögliche Ursachen und teilen diese dem Moderator mündlich mit oder notieren sie auf Karten.

Diese Ursachen tragen Sie als Moderator hierarchisch auf die Haupt- und Neben-zweige ein und verfeinern auf diese Weise die Gräten.

Bild 3 zeigt dies exemplarisch. Üblicherweise werden die Ursachenpfeile nach links abwechselnd horizontal und geneigt eingezeichnet. Dies ist aber selbstverständlich kein Zwang – Sie können die Pfeile so anordnen wie es Ihnen am zweckmäßigsten erscheint.

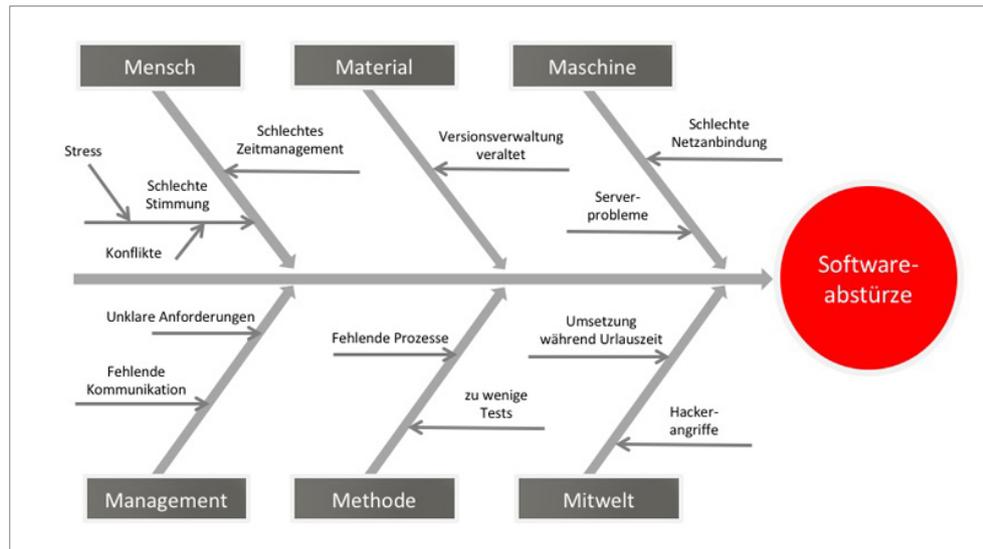


Bild 3: Mögliche Haupt- und Nebenursachen werden hierarchisch den Einflussfaktoren zugeordnet.

Schritt 4: Priorisieren Sie die Ursachen!

Bis jetzt wurden mögliche Problemursachen lediglich gleichberechtigt gesammelt und noch nicht hinsichtlich Wahrscheinlichkeit oder Bedeutung bewertet. Um die besten Ansatzpunkte für Korrekturmaßnahmen zu identifizieren, bewerten die Teilnehmer in diesem Schritt die genannten Ursachen. Hierzu vergeben z.B. alle Beteiligten Punkte an die im Diagramm dokumentierten Ursachen. Je nach Umfang des Diagramms und nach Aufgabenstellung erhält jeder Teilnehmer eine gleiche Anzahl von Klebpunkten, die er frei verteilen darf.

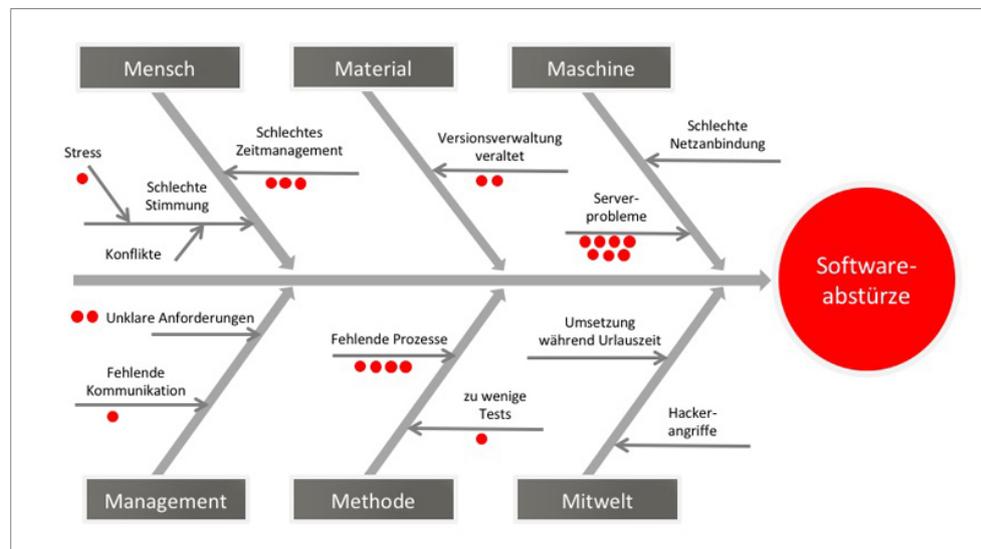


Bild 4: Die wichtigsten Ursachen werden identifiziert.

Bild 4 zeigt beispielhaft ein bewertetes Ishikawa-Diagramm. Die Ursachen, bei denen sich die Punkte häufen, bewirken nach Meinung des Teams das analysierte Problem am stärksten. Dokumentieren Sie dieses Ergebnis in einer nach absteigender Bewertung sortierten Ursachenliste.

Schritt 5: Leiten Sie Maßnahmen ab!

Obwohl das Ishikawa-Diagramm im Kern lediglich der Identifikation möglicher Problemursachen dient, sollten Sie im abschließenden Schritt Maßnahmen planen. Diese können Sie im Rahmen eines weiteren Brainstormings erarbeiten. Erstellen Sie nach Möglichkeit eine Maßnahmenliste, die Zieltermine und Verantwortliche enthält.

Tipps für die Praxis

- Obwohl der Kopf des Fisches oft rechts dargestellt wird, können Sie das Problem natürlich auch auf der linken Seite oder unten notieren, wenn dies aus technischen Gründen vorteilhaft ist.
- Wenn Sie während des Sammelns von Ursachen erkennen, dass ein Haupteinflussfaktor fehlt, ergänzen Sie diesen als zusätzlichen Hauptzweig.
- Denken Sie in der Phase der Ursachenidentifizierung möglichst frei und orientieren Sie sich an den Regeln des Brainstormings, nach denen im ersten Schritt auch abwegige Lösungen genannt werden dürfen, um die Kreativität anzuregen.
- Je nach Zuverlässigkeit der Identifikation muss verifiziert werden, ob die am höchsten priorisierten Ursachen tatsächlich ausschlaggebend sind. Im Idealfall kann aus Messprotokollen eine direkte Korrelation zwischen diesen Ursachen und dem Problem hergestellt werden.
- Obwohl Fachwissen zum Problem und möglichen Ursachen für die Teilnehmer empfehlenswert ist, kann auch der unabhängige Blick von außenstehenden Personen hilfreich sein.

- Beschriften Sie die Zweige möglichst kurz und in wenigen Worten, um das Diagramm möglichst übersichtlich zu gestalten.
- Sollte ein Zweig zu unübersichtlich werden, gliedern Sie diesen für eine bessere Übersichtlichkeit aus.

Varianten

Verwendung als Kreativitätstechnik

Anstatt zur Suche nach Ursachen für ein Problem kann das Ishikawa-Diagramm auch als Kreativitätstechnik eingesetzt werden, um fördernde Faktoren für ein Ziel zu identifizieren. Dabei tritt an Stelle des Problems der angestrebte Zustand bzw. das zu erreichende Ziel, z.B. "Marktführerschaft für Smartphones".

Zu diesem Zweck können die 4P des Marketings ("Produkt", "Preis", "Place/Distribution" und "Promotion/Kommunikation") oder das auf die Unternehmensberatung McKiensey zurückgehende **7-S-Modell** für Unternehmensbeschreibungen eingesetzt werden ("Strategie", "Struktur", "Systeme", "Spezialfertigkeiten", "Stammpersonal", "Stil" und "Selbstverständnis").

Fachartikel

(Anleitungen und Anwendungsbsp.)

Zwei effektive Methoden zur Identifizierung von Fehlerursachen

Methode – Ausgabe 09/2002 – von Regina Wolf-Berleb

Probleme verstehen und lösen – die Methode "Problembaum"

Tipp – Ausgabe 06/2011 – von Nicolai Andler

TOC-Denkprozesse: Gegenwartsbaum zur Konfliktlösung einsetzen

Fachbeitrag – Ausgabe 24/2016 – von Joachim Pfeffer und Sebastian Schneider

Herkunft

Das Fischgrätendiagramm wurde in den 1940er Jahren vom Japaner **Kaoru Ishikawa (1915-1989)** entwickelt, der als Wegbereiter des Qualitätsmanagements Japans gilt. Die Methode ist eines der sieben elementaren Qualitätswerkzeuge (Q7).

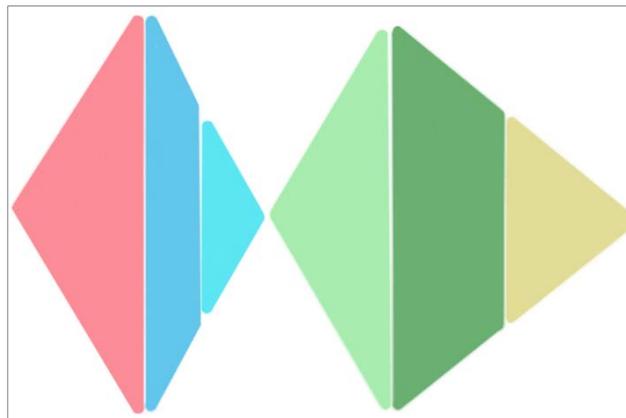
Ergänzende Methoden

- **Workshop** – Vorbereitung und Moderation der Teamarbeit
- **Brainstorming** – zum Sammeln von Ursachen
- **Mind Mapping** – zum vorstrukturierten Sammeln von Ursachen
- **Konfliktwolke** – weitere Problemlösungsmethode

Autor: Andrea Windolph

erstellt am: 12.02.2017

Design Thinking



Englische Bezeichnungen

Design Thinking

Kurzdefinition

Design Thinking (DT) ist eine Methode zur kreativen Bearbeitung komplexer Problem- und Aufgabenstellungen mit Fokus auf den beteiligten Menschen. DT besteht aus den drei wesentlichen Elementen Prozess, Haltung und Raum. Dabei liegt von der initialen Problembeschreibung bis hin zur abgeschlossenen Entwicklung das Hauptaugenmerk auf der Integration der Endkunden, für die die Lösung entwickelt wird. Das DT-Team setzt sich aus empathischen und kreativen Personen zusammen. Ihnen stehen die (End)Kunden gegenüber, die in Test- und Feedbackrunden einbezogen werden.

Tim Brown definiert Design Thinking als: "Design thinking can be described as a discipline that uses the designer's sensibility and methods to match people's needs with what is technologically feasible and what a viable business strategy can convert into customer value and market opportunity." (Brown, Tim: Definitions of Design Thinking, <https://designthinking.ideo.com/?p=49>, 2008). Brown ist CEO des US-amerikanischen Unternehmens IDEO, das Design Thinking verbreitet und weiterentwickelt.

Einsatz-

- Bearbeitung von neuartigen Problemstellungen, für die kein Lösungsweg unmittelbar erkennbar oder vollkommen unbekannt ist.
- Entwickeln von Umsetzungsmöglichkeiten für innovative Ideen, die mit den

möglichkeiten	üblichen Methoden nicht realisierbar sind.
---------------	--

Vorteile	<ul style="list-style-type: none">+ Der Prozess ist leicht verständlich.+ Dritte Parteien können den Fortschritt der Entwicklung anhand von Prototypen gut nachverfolgen.+ Die Endkunden werden durch Beobachtung, Tests und Endkundenrollen (sog. "Personas") stark in die Entwicklung einbezogen.+ Design Thinking fördert das Verständnis für eine positive Fehlerkultur.+ Sowohl Problemstellung als auch mögliche Lösungsvarianten werden ganzheitlich betrachtet.+ Die Offenheit der Methode gibt Raum für neue Ideen sowie bisher unbekannte und ungewohnte Lösungsansätze.+ Design Thinking fördert die Intuition der Beteiligten.
----------	--

Nachteile / Risiken / Grenzen	<ul style="list-style-type: none">- Design Thinking ist für die Entwicklung von weitgehend bekannten Lösungswegen nicht sinnvoll, da einige seiner Prozessschritte hierfür überflüssig sind.- Design Thinking bietet keine Ergebnissicherheit. Einerseits geben die inkrementell-iterativ erstellten Prototypen dem DT-Team die Möglichkeit, ein konkretes Arbeitsergebnis vorzuweisen. Andererseits muss der Kunde oder Auftraggeber jeweils entscheiden, ob die Qualität des Ergebnisstands ausreicht.- Im Sinne einer effektiven Moderation des Prozesses und regelmäßig notwendigen Diskussionen sollte als Richtwert die Teamgröße fünf bis acht Personen betragen und ist somit für größere Teams nur beschränkt einsetzbar.- Eine förderliche Zusammenarbeit ergibt sich durch die direkte persönliche Interaktion im gemeinsamen Raum. Ist dies nicht möglich, kann ein alternatives Vorgehen effektiver zum Erfolg führen.
-------------------------------	--

Voraussetzungen	<ul style="list-style-type: none">• Design Thinking als Vorgehen wird von Auftraggeber- und Auftragnehmerseite akzeptiert.• Der Auftraggeber ist sich seiner Rolle bewusst und stellt Zeit, Personen sowie Ressourcen für ein entsprechendes Briefing und notwendige Tests zur Verfügung.• Auftraggeber und Auftragnehmer haben sich – ggf. vertraglich – auf einen zeitlichen, budgetären oder qualitativen Leistungsumfang verständigt.
-----------------	---

Qualifikation	Die Rolle des Moderators benötigt umfassende Moderationserfahrung, insbesondere in den Bereichen Time-Boxing und Konfliktmanagement.
---------------	--

Die Rolle der DT-Führung muss neben fundierter Methodenkenntnis über ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und Kenntnisse im Terminmanagement verfügen.

DT-Führung und Moderation lassen sich in einer Person vereinen, wenn sie über die erforderlichen Qualifikationen verfügt. Diese Person kann auch selbst Teil des Design Thinking Teams sein. In unerfahrenen Teams ist eine Trennung von Moderation / Führung und Team zu empfehlen.

Bei Bedarf sollten entsprechende Schulungsmaßnahmen vorab eingeleitet und durchgeführt werden.

-
- | | |
|-------------------------|--|
| Benötigte Informationen | <ul style="list-style-type: none">• Möglichst umfassende Informationen über die Ausgangslage und das zu lösende Problem, bzw. das zu behandelnde Thema• Expertenwissen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des multidisziplinären DT-Teams• Moderation und DT-Führung benötigen Informationen zum Kenntnisstand des Teams über Design Thinking: Welche Methoden zur Förderung der Kreativität, zur Diskussion und zur Informationsverarbeitung sind bekannt? Besteht Schulungsbedarf? |
|-------------------------|--|
-

- | | |
|------------|--|
| Ergebnisse | <ul style="list-style-type: none">• Prototypen für die Lösung der Aufgabenstellung in unterschiedlichen Reifegraden• Beschreibung der technischen Qualität der Prototypen in Form von Testergebnissen aus Qualitätsprüfungen• Kundenfeedbacks über die Relevanz und Benutzbarkeit der Prototypen• gesteigerte Team- und Konfliktfähigkeit, positive Fehlerkultur und verbesserte Prozessdisziplin im DT-Team• Verbesserung der Kunden-Lieferantenbeziehung: Die beständige Einbeziehung der Endkunden in den transparenten Entwicklungsprozess mit allen Zwischenergebnissen erhöht das Verständnis des Kunden für das Team. Gleichermäßen verbessern regelmäßige Feedbackrunden, Diskussionen und Beobachtung das Verständnis im Team für die Kunden. |
|------------|--|
-

- | | |
|-----------------------|--|
| Benötigte Hilfsmittel | <ul style="list-style-type: none">• ausreichend großer, ruhig gelegener Arbeitsraum (Design-Thinking-Raum)• bei Bedarf spezifische Werkzeuge, die vorab zu beschaffen oder an digitalen Arbeitsplätzen einzurichten sind• bedarfsorientiertes Sortiment an üblichen Moderationsmaterialien, wie z.B. Flipcharts, Whiteboards, Moderationskoffer und Beamer• individuell zusammengestellte Materialien, insbesondere für den Prozessschritt "Prototypen entwickeln", wie z.B.: kreatives Spielzeug (Lego / Duplo, Knetmasse...), Deko-Material (Geschenkbänder, bunte Pfeifenputzer, Bastelpapier...), Haushaltswaren (Aluminiumfolie, Spaghetti) bis hin zu Handwerksmaterialien (Holz, Metall, Ton...) |
|-----------------------|--|
-

- Je nach Aufgabenstellung spezifische Werkzeuge für spätere Iterations- / Prototyping-Schritte. Bei digitalen Projekten sind es z.B.: Computerarbeitsplätze, Entwicklungsumgebungen und andere IT-Ressourcen. Für Bauprojekte z.B. Materialien für den Modellbau.

Durchführung

Der eigentliche DT-Prozess läuft in sechs Schritten ab:

6. Verstehen (Understand)
7. Beobachten (Observe)
8. Fokussieren (Point of View)
9. Ideen finden (Ideate)
10. Prototypen entwickeln (Prototype)
11. Testen (Test)

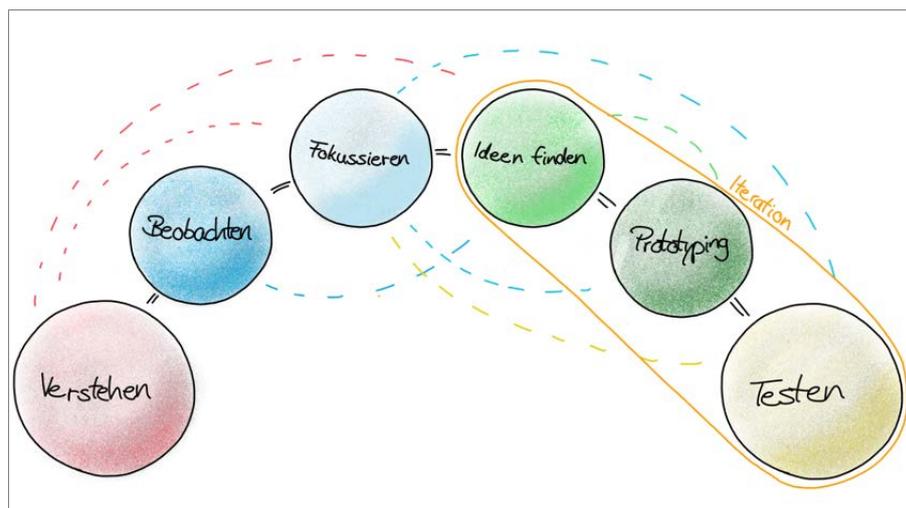


Bild 1: Der DT-Prozess

Bild 1 visualisiert diesen Prozess. Die einzelnen Prozessschritte werden bei Bedarf mehrfach durchlaufen. So wird zum Beispiel das Ergebnis des Schrittes "Fokussieren" im Sinne einer Absprache an den Auftraggeber zurückgespiegelt ("Verstehen"). Der Vermerk "Iteration" im rechten Teil der Grafik verdeutlicht dabei zugleich, dass die Schritte "Ideen finden", "Prototypen entwickeln" und "Testen" in der Arbeitsphase stetig iterativ durchlaufen werden. Der Prototyp "reift" durch stete Rückmeldung der Endanwender, neue Ideen und Erstellung weiterer Prototypen.

Auch hier ist ein Ausbruch aus der Iterationsschleife möglich. Stellt sich zum Beispiel heraus, dass die Endanwender ein vernichtendes Feedback zurückgeben, muss möglicherweise am Problemverständnis („Fokussieren“) gearbeitet werden, bevor die nächste Iterationsschleife begonnen wird.

Eine andere weit verbreitete Visualisierung des DT-Prozesses ist der sog. "Double Diamond" (Bild 2). Diese Darstellung betont die Zweiteilung des Prozesses in die ersten drei Schritte der unvoreingenommenen Analyse der Ausgangssituation und die letzten drei Schritte der eigentlichen Prototypenentwicklung.

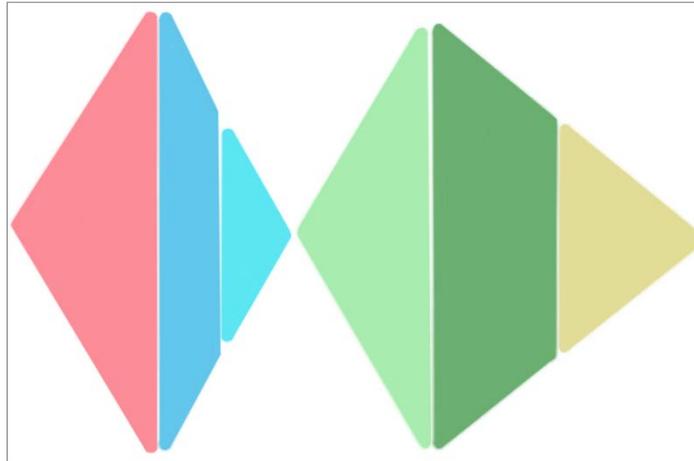


Bild 2: Der Design Thinking "Double Diamond"

Vorbereitung

Damit der eigentliche DT-Prozess mit optimalem Ergebnis verläuft, ist eine sorgfältige Vorbereitung erforderlich. Die dafür notwendigen Maßnahmen hängen auch von der konkreten Aufgabenstellung ab. Wenn z.B. ein aufwendiges Prototyping vorgesehen ist, müssen hierfür die Möglichkeiten geschaffen werden. Auf jeden Fall sollten Sie die folgenden vorbereitenden Maßnahmen durchzuführen:

Design-Thinking-Team zusammenstellen

Stellen Sie gemäß der Aufgabenstellung ein interdisziplinäres Team zusammen. Der Richtwert für die Teamgröße beträgt fünf bis acht Personen. Grund für die Beschränkung nach oben ist, dass bei größeren Gruppen der intensive persönliche Austausch nicht mehr optimal stattfindet.

Moderation und zeitlichen Ablauf planen

Benennen Sie entsprechend qualifizierte Personen für Moderation und Führung des DT-Prozesses. Für unerfahrene Teams ist eine durchgängige Moderation aller DT-Sessions (Treffen für Austausch und Prototyping) notwendig. Erfahrene Teams benötigen lediglich eine Führung für die Einhaltung der regelmäßigen Sessions (Terminplanung, Kundeneinbindung).

Für die zeitliche Planung des Ablaufs gibt es keine allgemeingültige Aussage. Je nach Problemstellung des Auftraggebers, Komplexität der Problemstellung und Verfügbarkeit der Ansprechpartner liegt der Zeitraum für eine vollständige Bearbeitung zwischen wenigen Tagen bis zu mehreren Monaten.

Hinweise auf die Dauer geben z.B. Eckdaten wie: beteiligte Stakeholder, benötigte Ressourcen, Komplexität des Themas, Projekt- bzw. Aufgabenart (z.B.: Bauvorhaben gegenüber Brettspielidee), Zusammenstellung des Teams, DT-Kenntnisse, etc.

Die einzelnen Schritte des DT-Prozesses werden im Time-Boxing durchgeführt, d.h. die Moderation bzw. Führung definiert vorab den Zeitraum, der dem Team für diesen Schritt zur Verfügung steht. Die benötigte Dauer der einzelnen Zeitfenster (Time-Boxes) abzuschätzen ist schwierig. Empfehlenswert ist, die Time-Boxes anfangs kurz zu halten und, anhand der gesammelten Erfahrung, schrittweise anzupassen.

Raum vorbereiten

Der gemeinsame Arbeitsraum hat eine wichtige Bedeutung für die Qualität des Prozesses. Er sollte entsprechend ergonomisch gestaltet und ungestört sein. Für jeden Schritt ist der Raum für die jeweilige Aufgabenstellung auszustatten. Es kann sinnvoll sein, bestimmte Schritte außerhalb der gewohnten Umgebung durchzuführen.

Schritt 1: Verstehen

Mit dem Prozessschritt: "Verstehen" beginnt der eigentliche DT-Prozess. Das gesamte DT-Team und die begleitende Rollen (Moderation / Führung) lassen sich vom Kunden die Problemstellung erläutern. Der Kunde artikuliert seinen "Wunsch" bzw. seinen Bedarf und steht für Rückfragen aus dem DT-Team zur Verfügung.

Das DT-Team versucht, die Problemstellung zu erfassen. Die Erfassung ist die wesentliche Aufgabenstellung dieses Prozessschrittes. Die Teammitglieder dokumentieren die Ergebnisse in einer Form ihrer Wahl. Dabei ist es durchaus möglich, dass die Problemstellung Lücken aufweist oder Einzelheiten noch nicht klar benannt werden können oder entsprechende Unsicherheiten auf Seite des Auftraggebers vorhanden sind.

Design Thinking dient ebenfalls dazu, zusammen mit Auftraggeber und Endkunden die zur Klärung der Aufgabenstellung notwendige Recherche durchzuführen. Dazu werden im diesem Schritt erste Ansprechpartner identifiziert.

Die Moderation / Führung sorgt für die Terminplanung und Wahrung der allgemeinen Gesprächsregeln. Wie auch die folgenden Prozessschritte wird der Schritt "Verstehen" vorab mit einer "Time-Box" versehen.

Handelt es sich um den ersten Durchlauf des DT-Prozesses, so ist vorab ein Briefing zwischen Auftraggeber und DT-Führung sinnvoll, in dem der Auftraggeber über das Vorgehen und die Methodik des Design Thinkings informiert wird.

Empfehlenswert sind eineinhalb bis zwei Stunden für den initialen "Verstehen"-Prozessschritt und jeweils 50% (45 Minuten bis eine Stunde) für folgende Iterationen dieses Schrittes. Diese Zeitangabe bezieht sich lediglich auf die Arbeit des DT-Teams. Das Briefing mit dem Auftraggeber ist davon getrennt zu planen.

Bei der ersten Iteration ist es nachrangig, ob der Austausch im DT-Raum oder einem anderen Ort durchgeführt wird, da es zu diesem Zeitpunkt noch keine Arbeitsergebnisse gibt und neben der allgemeinen Diskussion kein teaminterner Austausch stattfindet.

Handelt es sich hingegen nicht um den ersten Durchlauf des DT-Prozesses, so ist die Durchführung dieses Schritts im DT-Raum zu empfehlen, da eine Diskussion anhand konkreter Dokumentationen durchgeführt werden kann.

Schritt 2: Beobachten

Im zweiten Schritt beobachten die Mitglieder des DT-Teams betroffene Personen und / oder Situationen, in denen das Problem auftritt. Der Schwerpunkt der Beobachtung richtet sich nach der Aufgabenstellung. Betrachtet werden können z.B. ganzheitliche Abläufe, einzelne Problemsituationen mit Kontext, empirische Untersuchungen oder individuelle Vergleiche. Entsprechend können verschiedene Methoden für die Beobachtung verwendet werden. Sie kann in der Arbeitsumgebung der Endkunden durchgeführt werden, z.B. in einer Fertigungshalle. Eine andere Möglichkeit ist die Bearbeitung mittels Endkunden-Personas und der Customer Experience Journey. Diese Werkzeuge können im eigenen Büro oder mit anderen Teammitgliedern und / oder Kundenvertretern im DT-Raum erstellt werden.

Eine Dokumentation der Beobachtungen ist wichtig als Input für die nächsten Schritte. Die Moderation oder Führung des Teams überlässt dem Team die Wahl, wie es die Dokumentation erstellen will. Von einer einfachen Protokollierung, Interviews mit Anwendern, Notizen einer "Apprenticeship" (s.u.) bis hin zu Foto und Videodokumentationen sind vielfältige Formate möglich.

"Apprenticeship" (Anlernen, Ausbildung) beschreibt dabei eine Variante der Beobachtung. Das Teammitglied begleitet den Arbeitsalltag eines Anwenders. Das gegenseitige Verständnis zwischen Endanwender und Teammitglied entspricht dabei dem allgemein geläufigen und intuitiv verständlichen Verhältnis von Ausbilder und Auszubildendem. Das erleichtert die Kommunikation während der Beobachtung. Das Teammitglied notiert sich relevante Tätigkeiten, Arbeitsweisen und Probleme. Auch Tipps und Tricks, die für eine Bearbeitung des Problems relevant sein können, werden dabei aufgenommen. Ziel ist das umfassende Verständnis des Endanwenders aus möglichst "erster Hand".

Schritt 3: Fokussieren

Dieser Schritt findet im gemeinsamen DT-Raum statt. Ziel ist es, bei allen Teammitgliedern ein gemeinsames Situations- und Problemverständnis zu schaffen. Hierzu bereiten diese die in Schritt 2 erstellte Dokumentation geeignet auf, um die erhaltenen Informationen mit dem gesamten Team zu teilen. Entsprechend der Art der Aufzeichnung kann dies mittels Fotostory, kommentiertem Kurzvideos, Erzählung ("Storytelling"), der Customer Experience Journey oder weiteren Methoden geschehen.

Die anderen Teammitglieder folgen der Geschichte, erstellen sich Notizen zu einzelnen Situationen oder Fragen und gehen während oder nach Abschluss der Erzählung darauf ein. Das Team einigt sich hierzu vorab auf die Gesprächsregeln. Die Moderation achtet auf deren Einhaltung.

Die Teammitglieder werden zu "Problemexperten", indem sie Begriffe und kompliziert dargestellte Situationen diskutieren und klären. Möglicherweise keimen bei einzelnen bereits erste Ideen zur Verbesserung und Lösung der einen oder anderen Situation. Die Teammitglieder notieren diese Ideen für sich, kommunizieren sie aber noch nicht.

Während dieses Schritts kann es geschehen, dass eine tiefergehende oder andere Problemstellung beobachtet wird. Diese Erkenntnis ermöglicht evtl. eine effizientere Lösung der Aufgabenstellung. Das Team informiert den Auftraggeber und diskutiert mit ihm seine Beobachtung. Beginnen Sie mit einer Vertiefung der Erkenntnis, indem Sie erneut die Schritte 1 bis 3 durchlaufen. Da das Team bereits wichtige Erfahrungen sammeln konnte, ist evtl. eine kürzere Durchlaufzeit für die einzelnen Schritte möglich. Die Wiederholung unter neuem Fokus ermöglicht es, zusätzliche und wertvolle Informationen zu gewinnen.

Schritt 4: Ideen finden

Aus den Erfahrungen heraus sammeln alle Teammitglieder im DT-Raum gemeinsam Ideen, die im Schritt 5 "Prototypen entwickeln" in einen oder mehrere Prototypen umgesetzt werden. Das in Schritt 6 "Testen" eingeholte Feedback der Benutzer geht bei einer Iteration als zusätzlicher Input in eine erneute Ideengenerierung ein. Die Schritte 4 bis 6 werden so lange wiederholt, bis das vereinbarte Abbruchkriterium (Qualität, Dauer, Aufwand) erreicht ist.

Die Schritte 4 bis 6 werden so lange wiederholt, bis der Prototyp eine Reife erreicht hat, die einer hinreichenden Lösung aus Sicht des Kunden entspricht. Die Transparenz der Arbeitsweise mittels Prototypen ermöglicht zudem eine Beendigung der Entwicklung durch den Auftraggeber (z.B. durch Abbruchkriterien, wie: Qualität, Dauer und Aufwand).

Zur Ideengenerierung und -sammmlung kann mit unterschiedlichen Methoden gearbeitet werden. Zum einen finden hier die ggf. im vorangegangenen Schritt notierten Ideen Eingang, zum anderen neue Ideen, die z.B. mittels **Brainstorming**, **Six Thinking Hats**, Abstraktion und anderen Kreativitätstechniken gesammelt werden. Wie im Schritt "Fokussieren" ist es hier wichtig, die Ideen / Gedanken zu visualisieren. Die Visualisierung erleichtert das folgende Clustering und die spätere Bearbeitung. Spätestens in diesem Schritt zahlt sich das multidisziplinäre Team aus. Unterschiedliche Hintergründe und Erfahrungen tragen zu einem breiten Ideenspektrum bei.

Als Moderator / Führung sorgen sie dafür, dass alle Ideen (seien sie noch so abstrakt) dokumentiert werden. Kritik ist während dieser ersten Phase des Schrittes nicht angebracht. Es geht darum, alle Gedanken zu erfassen.

Zudem ist es nicht sicher, ob die im folgenden Schritt ausgearbeiteten Ideen den nötigen Zuspruch ihrer Endkunden treffen. Auch daher ist es nicht sinnvoll, vermeintlich überflüssige Ideen zu verwerfen.

Gruppieren und Diskutieren der Ideen

Gruppieren Sie anschließend die gefundenen Ideen in thematische Cluster. Bestimmen Sie hierzu Überbegriffe oder Überschriften und ordnen Sie die gesammelten Ideen unter diesen Begriffen ein.

Clustering verschafft einen Überblick über ganzheitliche Themenbereiche (Überbegriffe / Überschriften). Der Überblick erleichtert die Einordnung der Gedanken und die Bearbeitung in den folgenden Schritten. Beim Clustern sind Diskussionen explizit erwünscht. Konnten gegensätzliche Ideen gefunden werden? Gibt es Ergänzungen zwischen einzelnen Ideen?

Als Ergebnis sollten Sie eine ausdrucksstarke "Landkarte" der verschiedenen Lösungsansätze vor sich finden, bei denen die gefundenen Cluster die "Kontinente" und "Länder" bilden.

Bezug zur Aufgaben- / Problemstellung verbalisieren

Da alle Ideen in einem Bezug zur anfänglichen Problemstellung stehen, ist eine zweite Betrachtung ihrer Sammlung sinnvoll, in der Sie versuchen diesen Bezug zu verbalisieren.

So wird z.B. bei der Problemstellung "zu geringe abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit" aus den Ideen: "Mehr Sitzplätze für Sacharbeiter" und "Förderung der Zusammenarbeit für flexible Teams" die formulierte Zeile: "Mehr flexible Arbeitsplätze im Sinne der Zusammenarbeit". Das Team formt durch die Vereinigung einzelner Ideen eine sichtbare Zielsetzung, die eine Bearbeitung unterstützt. Statt einzelnen Aktionen lässt sich bereits aus diesem Beispiel ein inneres Bild zu einer möglichen Problemlösung in den einzelnen Köpfen schaffen.

Bearbeiten Sie auf diese Weise alle vom Team als wichtig eingeschätzten Ideen / Cluster. Eine formelle Abarbeitung sämtlicher Ideen wird sich als schwierig gestalten. Einzelne Ideen nehmen möglicherweise Bezug auf den Gesamtkontext – lassen sich aber auf den ersten Blick nicht bearbeiten (z.B.: „angenehme Atmosphäre im Arbeitsbereich“). Andere verlieren im ersten Bearbeitungsschritt möglicherweise an Relevanz. Archivieren Sie jedoch diese Ideen für den Fall eines späteren Bedarfs.

Am Ende des Schritts 4 wählt das Team die Ideen aus, die in Schritt 5 bearbeitet werden. Unter "Tipps / Empfehlungen für die Praxis" finden sie zwei mögliche Auswahlverfahren.

Schritt 5: Prototypen entwickeln

Das Team arbeitet die ausgewählten Ideen im DT-Raum inkrementell aus. Die Art des ersten Prototypens kann unter folgenden Gesichtspunkten bestimmt werden:

- abhängig vom Kenntnisstand gegenüber der Idee
- erwarteter Aufwand für eine Fertigstellung

- Art der Idee
- Unsicherheit im Team

So kann der erste Prototyp ein Konzeptentwurf, ein Mockup, eine handwerkliche Struktur, eine Geschichte, ein Diagramm, ein Rollenspiel, ein Konzeptbild oder ähnliches sein. Die Auswahl erfolgt durch das Team.

Je nach Umfang der Aufgabe sind auch verschiedene Prototypen denkbar, erstellt durch einzelne Gruppen des Teams.

Als Moderator / Führung achten Sie darauf, dass sich das Team nicht an der Aufgabe übernimmt. Halten Sie hierzu den zeitlichen Umfang dieses Schritts gering und stellen Sie das vorbereitete Material zur Verfügung.

Das Team ist verantwortlich für die Erstellung der Prototypen, die im Anschluss durch Endkunden geprüft werden. Dazu überlegt sich das jeweilige Team während der Erstellung des Prototypens Testkriterien und notwendige Feedbackaktivitäten. Diese protokolliert das Team, zusammen mit den Erfahrungen, die während der Erstellung gesammelt werden.

Wichtig ist: In diesem Schritt geht es nicht um Perfektion. Ein Prototyp dient dazu, Erfahrungen im Team zu sammeln. Gleichmaßen geht es darum, Feedback vom Kunden und Endkunden einzuholen.

Die Ausarbeitung erfolgt anhand des Feedbacks in iterativen Schritten innerhalb der letzten drei Schritte.

Schritt 6: Testen

Die in Schritt 5 erstellten Prototypen werden anhand der ebenfalls in Schritt 5 generierten Testfälle und im Rahmen der erstellten Testaktivitäten durch Endkunden überprüft. Laden sie einen vorab ausgewählten Kreis von Anwendern zu einem Test ein. Lassen sie diese Tester die Prototypen ungestört überprüfen. Bitten Sie die Tester, ihre Ergebnisse zu dokumentieren und laden Sie sie im Anschluss zu einem Gespräch mit dem Team ein.

Gestalten sie das Feedbackgespräch als offenes Austauschgespräch. Das Team und Sie als Moderator verhalten sich neutral, d.h. Sie nehmen keine Haltung pro oder contra Prototyp, Testergebnisse oder Personen ein. Ihre Tester reflektieren nicht nur Testergebnisse. Sie geben wertvolle Erfahrungen aus der Anwendung und offene Fragen zurück.

Die Informationen werden durch das Team dokumentiert und, sofern ihnen möglich, direkt in ihre Prototypen integriert.

Erhält ihr Team ein allzu negatives Testergebnis (z.B. die Endkunden betrachten den Prototypen als "Themaverfehlung"), wird diese Information als wertvoll wahrgenommen und ergründet. Je nach Ergebnis ist eine neue Idee (Schritt 4), eine erneute Betrachtung der Rechercheergebnisse (Schritt 3) oder sogar eine erneute Beobachtung (Schritt 2) unter neuem Fokus nötig.

Das Wissen um diesen "Fehlschlag" des Prototyps ist überaus wichtig und ein positiver Aspekt des Design Thinking Ansatzes.

Tipps für die Praxis **Zur zeitlichen Aufteilung der Phasen**

Eine Nennung von genauen, allgemeingültigen Zeitangaben zu den verschiedenen Schritten ist in Design Thinking nicht möglich. Falls keine Unternehmensvorgaben existieren ist es ihre Aufgabe als Team, die Bearbeitungslängen der einzelnen Schritte zu bestimmen. Gerade anfangs gestaltet sich das besonders schwierig. Zwei Hinweise zur Auflösung dieses Problems:

12. Strukturieren Sie nach Möglichkeit den kompletten Durchlauf des DT-Prozesses in einen Arbeitstag und versuchen Sie, diese Aufteilung einzuhalten. Verlängern Sie bei Bedarf erst in den folgenden Iterationen.
13. Halten Sie die zeitliche Länge der einzelnen Schritte möglichst kurz. Jeder Prozessschritt sollte subjektiv eingeschätzt "kaum zu schaffen" sein.

Eine gleichmäßige zeitliche Aufteilung der Schritte ist nicht sinnvoll. Der Fokus liegt auf der Wertschöpfung für den Endkunden und auf einem umfassenden, praxisbezogenen Problemverständnis des Design Thinking Teams (Schritte 1-3). Gestalten sie die Dauer der Prozessschritte entsprechend. Einen Hinweis bietet Bild 3: Größere Kreise entsprechen einer längeren Dauer. Kleinere Kreise einer kürzeren Dauer.

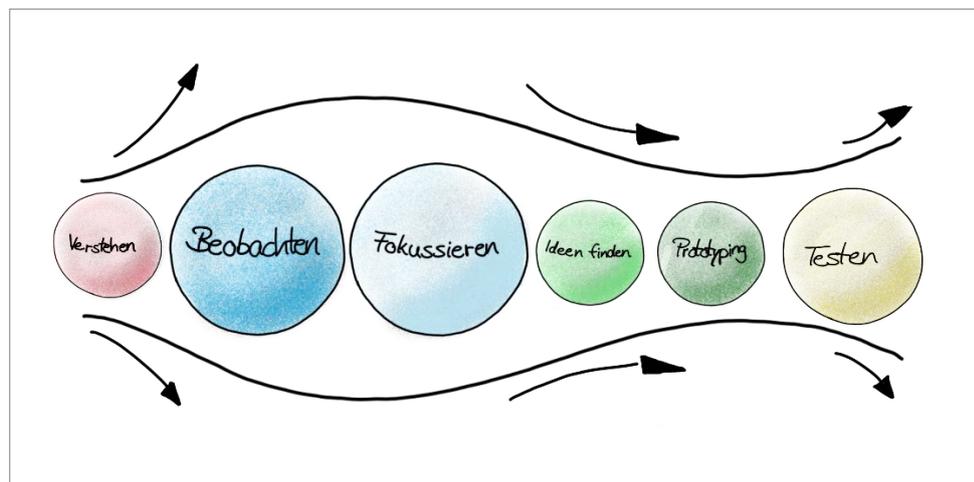


Bild 3: Qualitative Visualisierung des zeitlichen Ablaufs des DT-Prozesses

Beziehen sie die Endkunden mit ein!

Der Auftraggeber ist nicht immer zugleich Endkunde. Das heißt, Sie erhalten die Informationen, die den wesentlichen Beitrag zur Lösungsfindung im Design Thinking leisten, aus zweiter Hand. Die Prozessschritte: "Beobachten" und "Testen" legen aber ihr Hauptaugenmerk auf die Rückmeldung der Endkunden. Nutzen sie diese Prozessschritte dazu, aus erster Hand Feedback zu bekommen!

Zu Schritt 3: Fokussieren

Geben Sie den Teammitgliedern die Möglichkeit, ihre Erfahrungen untereinander auszutauschen und zu ergänzen. Verständnislücken können so geschlossen werden. Weitere Kontextinformationen runden die Berichte ab.

Achten sie in jedem Fall darauf, dass im Nachgang Informationen und Anmerkungen ergänzt werden können. Dafür ist es hilfreich, die einzelnen Erfahrungsberichte zu visualisieren. Ob auf Tischen, Wänden, Metaplanwänden oder anderen Flächen, nutzen sie alle Möglichkeiten des Raumes zur Visualisierung aus.

Zu Schritt 4: Ideen finden

Die Sortierung nach wesentlichen und unwesentlichen Ideen ist schwierig und nicht offensichtlich. Eine Betrachtung nach einfachen Gesichtspunkten, wie z.B.: zeitlicher Aufwand, monetärer Aufwand und Beitrag zur Kundenzufriedenheit ist möglicherweise hilfreich. Auch eine Punktwertung für die Umsetzung (erstellt durch das Team) könnte bei der Entscheidung hilfreich sein.

Die gesammelten Ideen mögen abstrakt oder allzu einfach wirken. Manchmal ist es hilfreich, die Ideen mit einer unbeteiligten Rolle / Gruppe zu besprechen. Laden sie geeignete Personen in ihren DT-Raum ein oder vereinbaren sie Meetings bei ihnen. Die Rückmeldung der "Perspektive von außen" kann einen wichtigen Beitrag zur späteren Ideenauswahl und somit zur Akzeptanz der Lösung durch die Endkunden bedeuten.

Zu Schritt 6: Testen

Laden sie vorrangig Endkunden ein, die Sie im Rahmen des zweiten Schrittes ("Beobachten") in ihre Recherche einbezogen haben. Dieser Kreis ist erfahrungsgemäß besonders interessiert an ihren Ergebnissen und eher bereit, ein offenes und direktes Feedback bezüglich ihrer Arbeit zu geben.

Varianten

Schritt 5a: Select

In diesem, auf Schritt 5 ("Ideen finden") folgenden Schritt werden die generierten Prototypen durch das Team einem Auswahlprozess mit folgenden Kriterien unterzogen:

14. Stellt der Prototyp eine Lösung entsprechend der (vom Kunden) gestellten Anforderungen dar?
15. Wird der Prototyp dem Anspruch der Endkunden gerecht?
16. Kann der Prototyp in einer vorgegebenen Zeit und einem vorgegebenen Budget fertiggestellt werden (dieses muss anfangs durch den Kunden definiert werden).

Schritt 5b: Implementierung

Dieser Schritt folgt dem vorab beschriebenen Schritt 5a. Der ausgewählte Prototyp dient zur Vorbereitung für eine Übergabe in ein Produktion oder Betrieb. Für diesen Schritt führen Ambrose und Harris u.a. folgende Tätigkeiten auf (Ambrose, Gavin u. Harris Paul: Basics Design – Design Thinking, AVA Publishing, 2010 ISBN 978-2-94011-17-7):

17. Freigabe des Prototyps durch den Kunden
18. Buchung entsprechender Produktionsmittel
19. Auslieferung des Prototyps
20. Durchführung notwendiger Schulungsmaßnahmen als Übergabemaßnahme des Prototyps.
21. andere für die Übergabe relevante Tätigkeiten

Fachartikel
(Anleitungen und
Anwendungsbsp.)

Wie Projekte von Design Thinking profitieren. Teil 1: Der Prozess in der Übersicht

Fachbeitrag, Ausgabe 18/2016 – von Ingrid Gerstbach

Mit Design Thinking Probleme lösen und Akzeptanz schaffen

Fachbeitrag, Ausgabe 05/2017 – von Dr. Tomas Bohinc

Herkunft

David Kelley konzipierte und veröffentlichte den DT-Prozess mit den hier beschriebenen sechs Schritten in den 80er und 90er Jahren. Die an der Stanford University lehrenden Professoren Terry Winograd und Larry Leifer trugen zur Entwicklung von Design Thinking bei. Die von David Kelley gegründete Design-Agentur IDEO vermarktet Design Thinking weltweit. Die zum Hasso-Plattner-Institut gehörende HPI School of Design Thinking bildet seit 2007 im Design Thinking aus und hat damit wesentlich zu seiner Verbreitung beigetragen. Der grundlegende Ansatz von Design Thinking ist unter verschiedenen Begriffen und in sehr unterschiedlichen Varianten in der Literatur und im Internet zu finden.

Ergänzende Methoden

- **Brainstorming** – zur Ideenfindung
- **Six Thinking Hats** – zur Ideenfindung
- **Workshop** – zur Vorbereitung und Moderation des DT-Prozesses

Autor: Daniel Reinold

erstellt am: 29.01.2017