

Six Action Shoes



Six Action Shoes ist ein Framework zur Analyse von Umsetzungsstrategien. Mit ihm werden für die Umsetzung einer Idee, Entscheidung oder Lösungsalternative sechs unterschiedliche Strategien analysiert. Sechs unterschiedliche Schuhpaare repräsentieren durch ihre Farbe und ihren Stil verschiedene Aktionsmuster und Vorgehensweisen. Die Teilnehmenden beantworten mit Hilfe der Methode die Frage: Welche Vorgehensweise ist die beste für uns in der aktuellen Situation?

Einsatzmöglichkeiten

Wenn ein Lösungsansatz gefunden ist oder ein Vorhaben beschlossen wurde, hilft Six Action Shoes dabei, die am besten passende und am meisten erfolgsversprechende Vorgehensweise zu entwickeln. Dies hilft insbesondere bei:

- Ergebnissen von kreativen Prozessen
- Getroffenen Entscheidungen für alle Arten von Veränderungen
- Gefundenen Lösungsansätzen für Probleme

Die Methode kann spontan und ohne große Vorbereitung eingesetzt werden. Sie erfordert nur geringen Aufwand und kann sowohl in verschiedenen Gruppengrößen als auch für die persönliche Analyse eingesetzt werden.

Vorteile

- Das Berücksichtigen unterschiedlicher Umsetzungsaspekte erhöht die Erfolgswahrscheinlichkeit des betrachteten Vorhabens.
- Die strukturierte Diskussion der Vorgehensweisen bei der Umsetzung von Ideen und Entscheidungen bezieht die Kompetenz aller Teilnehmenden in die Strategieentwicklung mit ein.
- Das Verdeutlichen der Vor- und Nachteile unterschiedlicher Vorgehensweisen unterstützt die Risikoanalyse und trägt so zur Minimierung von Gefahren für die Umsetzung bei.

Grenzen, Risiken, Nachteile

- Durch die vorgegebenen Kategorien werden eventuell andere, kreative Umsetzungsstrategien nicht berücksichtigt.
- Die formalisierte Anwendung der Methode kann eine kreative Auseinandersetzung über unterschiedliche Umsetzungsstrategien verhindern.

Ergebnis

- Sechs beschriebene Umsetzungsstrategien für ein Vorhaben
- Auflistung der jeweiligen Vor- und Nachteile der Umsetzungsstrategien
- Priorisierung der Strategien und ggf. Entscheidung für die am besten geeignete

Voraussetzungen

- Bereitschaft der Teilnehmenden, gemeinsam und ergebnisoffen die Umsetzungsstrategie zu entwickeln
- Bereitschaft der Entscheidungsträger:innen, die gewählte Strategie einzusetzen.

Qualifizierung

Moderationserfahrung und gute Kenntnis des Frameworks der Six Action Shoes

Benötigte Informationen

- Definierte Idee, Entscheidung oder Lösungsalternative, für die eine Umsetzungsstrategie gesucht wird

- Alle für die Umsetzung relevanten Informationen sollten durch die Expertise der Teilnehmer verfügbar sein

Benötigte Hilfsmittel

- Einsatz vor Ort: Moderationsstifte, 6 Flip Charts, Karten oder Plakate mit den Schuhsymbolen (optional)
- Virtueller Workshop: Digitales Moderationstool, vorbereitet mit sechs Bereichen (je nach Toolfunktionalität sechs Frames oder Wände) für die Schuhsymbole
- Anwendung als Einzelperson: Papier und Stift, Karten mit den Schuhsymbolen (optional)

Durchführung

- Schritt 1: Stellen Sie die Methode und die Bedeutung der 6 Schuhe vor!
- Schritt 2: Starten Sie die Diskussion!
- Schritt 3: Führen Sie die Diskussion mit den unterschiedlichen Schuhpaaren durch!
- Schritt 4: Wählen Sie die passendste Strategie aus!

Die sechs verschiedenen Schuharten und deren Farben repräsentieren unterschiedliche Handlungsmuster bei der Umsetzung von Ideen, Entscheidungen oder Lösungsalternativen. In einer Gruppendiskussion werden diese beleuchtet, um alle Realisierungsaspekte zu berücksichtigen. Bild 1 gibt einen Überblick über die verschiedenen Umsetzungsstrategien.

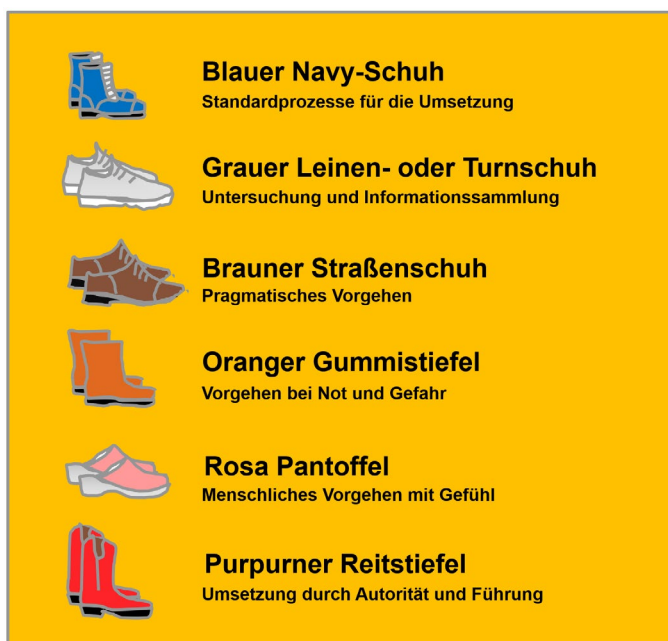


Bild 1: Die sechs Schuhsymbole für die Umsetzungsstrategien

Schritt 1: Stellen Sie die Methode und die Bedeutung der 6 Schuhe vor!

Erläutern Sie das Vorgehen bei der Methode und die Bedeutung der sechs unterschiedlichen Schuhpaare. Wichtig ist, dass die Teilnehmenden die Farben und Typen der unterschiedlichen Schuhpaare kennen und damit ein Bild von einer konkreten Vorgehensweise bei der Umsetzung haben. Zur Erläuterung können Sie das beigefügte Arbeitsblatt verwenden, auf dem die folgenden Informationen übersichtlich zusammengestellt sind.

Blaue Navy-Schuhe

Der blaue Navy-Schuh (Bild 2) steht für Vorgehensweisen, die in Standardsituationen am effektivsten und effizientesten sind. Diese Vorgehensweisen beruhen auf Erfahrungen aus vergangenen Situationen. Dabei wird eine feste Abfolge von Schritten bei der Umsetzung verfolgt. Die Umsetzungsschritte sind klar, eindeutig und leicht verständlich. Sie können an verschiedene Situationen angepasst werden. Der Vorteil dieser Umsetzungsstrategie ist, dass Diskussionen über die Vorgehensweise, Missverständnisse und Risiken vermieden werden. Ihr Nachteil ist die geringe Flexibilität bei der Umsetzung.



Bild 2: Blaue Navy-Schuhe symbolisieren standardisierte Vorgehensweisen

Typische Situationen für diese Vorgehensweisen sind Routine- und Linientätigkeiten wie z.B. Hotelbuchungen, einfache ärztliche Diagnosen, Buchhaltung oder die Einstellung von Mitarbeiter:innen. Projekte fallen nur dann in diese Kategorie, wenn sie minimale Risiken haben sowie auf bekannten Technologien und Lösungsansätzen beruhen.

Graue Leinen- oder Turnschuhe



Bild 3: Graue Leinen- oder Turnschuhe symbolisieren erkundende und schrittweise Vorgehensweisen

Der graue Leinen- oder Turnschuh (Bild 3) steht für eine erkundende und schrittweise Vorgehensweise. Sie ist für Situationen geeignet, über die nur wenig bekannt ist. Bei dieser Vorgehensweise werden Informationen über die Situation gesammelt, Hypothesen gebildet und Umsetzungsschritte ausprobiert. Hilfreich ist es, mehrere Hypothesen zu bilden, um eine möglichst breite Informationsbasis zu erhalten. Für diesen Ansatz sind Kreativität und Flexibilität gefordert. Es besteht die Notwendigkeit, die Situation zu erforschen und Informationen zu sammeln. Der Vorteil dieser Umsetzungsstrategie ist, dass Entscheidungen auf einer

breiten Informationsbasis gefällt werden. Ihr Nachteil ist, dass sich die handelnden Personen bei der Suche nach der Lösung verzetteln können.

Typische Situationen für diese Vorgehensweise sind journalistische Recherchen, Ermittlungen in einer Strafsache oder die Arbeit von Wissenschaftlern. Die Eigenschaften dieser Vorgehensweise sind typisch für Projektarbeit, insbesondere auch für die Erarbeitung einer Projektidee.

Braune Straßenschuhe

Der braune Straßenschuh (Bild 4) steht für pragmatische Vorgehensweisen, die auf dem gesunden Menschenverstand beruhen. Dies ist nach allgemeinem Verständnis die beste Vorgehensweise. Dabei wird ein intuitives Verständnis der Situation und der beteiligten Personen benutzt, um daraus eine Handlung für die Umsetzung abzuleiten. Es ist eine effektive Vorgehensweise mit dem Blick auf das zu erreichende Ergebnis. Diese lässt sich durch die folgenden drei Fragen charakterisieren:

- Was ist die Situation?
- Welche Prioritäten gibt es?
- Was kann pessimistisch / realistisch / optimistisch erreicht werden?

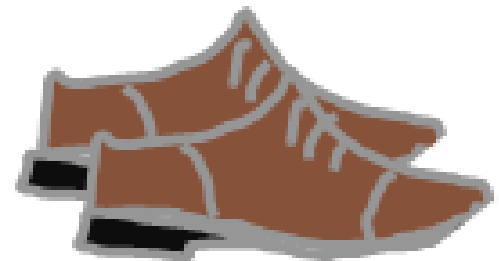


Bild 4: Braune Straßenschuhe symbolisieren pragmatische, auf gesundem Menschenverstand beruhende Vorgehensweisen

Dazu wird alles akzeptiert, was eine erfolgreiche Umsetzung garantiert. Es ist eine effektive Vorgehensweise, die mit den zur Verfügung stehenden Mitteln das beste Ergebnis erreicht. Andererseits sollte man immer fähig sein, den eingeschlagenen Weg zu ändern, wenn dieser sich als nicht gangbar erweist. Der Vorteil dieser Umsetzungsstrategie ist, dass es in Bezug auf die Situation eine effektive Vorgehensweise ist. Ihr Nachteil ist, dass die Umsetzung von den handelnden Personen und deren Erfahrung abhängig ist.

Typische Situationen für diese Vorgehensweise sind Störungen, Fehlfunktionen und sich verändernde Rahmenbedingungen wie z.B. eine Autopanne oder ein Wohnungseinbruch. In Projekten ist diese Vorgehensweise z.B. beim unerwarteten Ausfall von Ressourcen gefragt.

Orange Gummistiefel

Der orangefarbene Gummistiefel (Bild 5) steht für eine Vorgehensweise in Situationen, bei denen Sachen oder Leben gefährdet sind und ein sofortiger Einsatz erforderlich ist. Es ist ein Handlungsmuster für Extremsituationen und für Situationen, die sich jederzeit ändern können. Orange ist eine Warnfarbe und die Gummistiefel werden von Rettungskräften in Katastrophensituationen getragen. Zentrale Fragen zur Analyse der Situation sind:

- Was ist die Gefahr?
- Was sind die potenziellen Schäden, die entstehen können?
- Wie können die Schäden verhindert oder minimiert werden?



Bild 5: Orange Gummistiefel symbolisieren Vorgehensweisen in Krisen und Gefahrensituationen

Das Handeln in dieser Situation erfordert Entscheidungsfähigkeit, das Setzen von Prioritäten und eine gemeinsame Strategie aller Beteiligten. Die Situation bedarf einer entscheidungsfähigen Führungskraft, an deren Weisungen alle anderen Beteiligten gebunden sind. Diese Umsetzungsstrategie benötigt zudem psychologisches Handeln, da die Beteiligten emotional sehr stark von der Situation betroffen sind. Der Vorteil dieser Umsetzungsstrategie ist, dass sie schnelles Handeln ermöglicht. Ihr Nachteil ist, dass Risiken zu Beginn falsch eingeschätzt werden können.

Typische Situationen für diese Vorgehensweise sind Unfälle und Gefahrensituationen wie z.B. ein Verkehrsunfall, Unwetterschäden oder ein erfolgreicher Hackerangriff auf sensible Projektdaten. In Projekten wird dieses Vorgehen erforderlich, wenn erfolgsgefährdende Risiken eintreten, wie z.B. die radikale Streichung des Projektbudgets aufgrund finanzieller Schwierigkeiten des Unternehmens.

Im Kontext des Projektmanagements sind Extremsituationen eher eine Ausnahme. Jedoch liefert eine hypothetische Betrachtung aus dieser Perspektive Erkenntnisse, mit denen Risiken aufgedeckt werden. Fordern Sie in diesem Fall die Teilnehmer auf, sich hypothetisch in eine Situation zu versetzen, in der im Kontext der Fragestellung dringendes Handeln erforderlich ist.

Rosa Pantoffeln

Der rosa Pantoffel (Bild 6) steht für Vorgehensweisen, bei denen Mitgefühl und Sensibilität der handelnden Personen wichtig sind. Rosa ist eine feminine Farbe und steht für Freundlichkeit und Ausgeglichenheit.



Bild 6: Rosa Pantoffeln symbolisieren einfühlsame, verständnisvolle und kooperative Vorgehensweisen

Pantoffeln werden gewöhnlich zu Hause in entspannten Momenten getragen. Die handelnden Personen begegnen anderen Beteiligten mit Verständnis und Respekt. Sie stellen Fragen, hören zu und sind empathisch. Das Handlungsmuster der rosa Pantoffeln beruht auf Mitgefühl und Freundlichkeit. Der Vorteil dieser Umsetzungsstrategie ist, dass damit menschliche Elemente in das Handeln einbezogen werden. Ihr Nachteil ist, dass die emotionale Beziehung zu Personen ggf. notwendige, harte Entscheidungen erschweren.

Diese Vorgehensweisen sind charakteristisch für alle pflegenden und seelsorgerischen Tätigkeiten, im erweiterten Sinne aber auch Grundlage für alle Servicebereiche. In Projekten sind die rosa Pantoffeln z.B. beim Teambuilding, der Mediation von Konflikten oder beim Stakeholdermanagement gefragt.

Purpurne Reitstiefel

Der purpurne Reitstiefel (Bild 7) steht für Vorgehensweisen, bei denen die handelnde oder die handelnden Personen in einer ihnen zugeschriebenen Rolle agieren. Historisch ist die Farbe Purpur mit Autorität verbunden; Reitstiefel waren die Schuhe von Führungspersonen. Bei dieser Strategie handeln die Personen nicht als individuelle Personen, sondern in der ihnen zugeschriebenen Rolle. Diese Zuschreibung erhalten

sie durch Ausbildung, akademische Grade, Zertifizierungen sowie gesellschaftlich und berufliche Positionen. Die Rollenzuschreibung wird dadurch von den anderen Beteiligten anerkannt. Für diese muss klar sein, dass die Person aus ihrer Rolle heraus handelt. In vielen Fällen lässt sich dies bereits an der Kleidung oder Abzeichen, wie z.B. dem weißen Arztkittel erkennen. Autorität ist durch die zugeschriebene Rolle gegeben und nicht durch die persönliche Autorität. Handlungen dürfen aber die Verantwortung für diese Rolle nicht überschreiten und müssen konsistent mit den Rollenerwartungen sein. Insbesondere legitimieren sie keine Handlungen gegen die für diese Rolle geltenden Richtlinien.



Bild 7: Purpurne Reitstiefel symbolisieren auf Autorität und Rollenbeschreibung beruhende Vorgehensweisen

Der Vorteil dieser Umsetzungsstrategie ist, dass die handelnden Personen eine hohe Autorität und Durchsetzungskraft haben. Ihr Nachteil ist, dass sie nur auf dem Wissen und der Erfahrung der Rollenträger:in beruht.

Typische Situationen für diese Vorgehensweisen sind der Auftritt von Schauspieler:innen, Gerichtsverhandlungen oder Verwaltungsakte. In Projekten sind dies alle formalisierten Beurteilungen und Entscheidungen wie z.B. Freigaben, Qualitätsprüfungen, Controlling oder Audits.

Schritt 2: Starten Sie die Diskussion!

Beschreiben Sie die Aufgabenstellung, z.B. das durchzuführende Projekt. Dazu sollten Sie die Kernpunkte für die Umsetzung auf einem Plakat visualisieren, z.B. mit einem Project Canvas. Lassen Sie einen oder mehrere Teilnehmenden, die bei der Ausarbeitung dabei waren, diesen Vorschlag erläutern. Geben Sie den anderen Teilnehmenden Gelegenheit, Fragen zu stellen.

Erläutern Sie die nun die weitere Vorgehensweise für die Strategiefindung mit den Six Action Shoes. Sie können z.B. die Methode folgendermaßen anmoderieren: "Sie werden jetzt nacheinander die unterschiedlichen Schuhpaare schlüpfen. Stellen Sie sich aus dieser Perspektive die Situation vor und was Sie tun müssen, damit die Umsetzung gelingt. Ich werde die wichtigsten Punkte auf einem Flip-Chart mitschreiben."

Beispiel: Einführung einer Projektmanagement-Software

Ein großes mittelständisches Unternehmen hat ein Projektportfolio von ungefähr 500 aktiven Projekten, die jeweils für sich gemanagt werden. D.h. jede Projektleitung wählt eine für sich passende Vorgehensweise und benutzt die aus ihrer Sicht geeigneten Tools.

Das neu eingerichtete Project Management Office (PMO) kann jedoch nur mit sehr großem Aufwand Reports für die Unternehmensleitung erstellen und eine strategische Planung der Projekte machen, da die Daten der Projekte nicht vergleichbar sind. In einem Workshop des PMO bei dem auch mehrere Projektleiter:innen beteiligt waren, wurde als Lösung für die Situation die Einführung einer in allen Projekten einzusetzenden Projektmanagement-Software ermittelt.

Die Leiterin des PMO erhielt vom Geschäftsführer den Auftrag, eine für die Anforderungen der Projektleiter:innen und des PMOs passende Projektmanagement-Software auszuwählen, zu beschaffen und einzuführen. In einem weiteren Workshop, an dem neben den Teilnehmer:innen des ersten Workshops auch der Leiter der IT-Abteilung, die Leiterin der Personalabteilung und der Leiter Vertrieb teilnehmen, soll mit der Methode Six Action Shoes die Umsetzung dieser Lösung vorbereitet werden.

Schritt 3: Führen Sie die Diskussion mit den unterschiedlichen Schuhpaaren durch!

Wichtig ist, dass sich die Teilnehmenden bei diesem Schritt in den jeweiligen Aktionsmodus hineinversetzen können, also sich gewissermaßen "diesen Schuh anziehen". Dazu ist es hilfreich, wenn die Teilnehmenden den gerade betrachteten Schuh-Typ möglichst konkret vor Augen haben. Eine Möglichkeit ist, dass Sie für jedes Paar Schuhe eine Karte oder ein Blatt erstellen, auf der das entsprechende Schuhpaar abgebildet ist mit einer kurzen Erklärung seiner symbolischen Bedeutung. Am augenfälligsten wird es, wenn sich die Teilnehmenden sogar auf das Blatt stellen. Sie können hierfür das beigegefügte Material verwenden.


Bitten Sie nun die Teilnehmenden, auf die von Ihnen gewählte Weise in ein Schuhpaar zu "schlüpfen". Die Reihenfolge ist dabei nicht festgelegt. Fragen Sie die Teilnehmenden, mit welchem Schuhpaar sie beginnen möchten. Erfahrungsgemäß werden diese dann das Schuhpaar wählen, dass sie spontan für die geeignetste Vorgehensweise halten. Dies erleichtert es ihnen, sich in diese Denkweise hineinzuversetzen. Falls die Teilnehmer sich nicht spontan auf eine Schuhpaar einigen können, lassen darüber abstimmen.

Wenn das erste Paar Schuhe gewählt ist, sollten die Teilnehmenden sich etwa eine Minute in das Schuhpaar hineinversetzen.

Die Diskussion können Sie so einleiten: "Wir werden jetzt nacheinander in die unterschiedlichen Schuhpaare schlüpfen. Wichtig ist, dass wir alle Schuhpaare anziehen, um möglichst viele Aspekte zu erfassen, die für die Umsetzung wichtig sind. Versetzen Sie sich in die Aktionsweise jeden Schuhpaares. Beschreiben Sie dann, wie Sie bei der Einführung einer Projektmanagement-Software mit diesem Aktionsmuster vorgehen werden. Die wichtigen Punkte werde ich für Sie auf einem Flip Chart mitschreiben. Abschließend werfen wir noch gemeinsam einen Blick auf die Vor- und Nachteile bei dieser Vorgehensweise."

Im Folgenden sind die Mitschriften abgebildet, die sich bei unserem Beispiel ergeben könnten.

Blaue Navy-Schuhe für die Einführung einer Projektmanagement-Software



Blauer Navy-Schuh für die Einführung einer Projektmanagement-Software

- Einrichtung eines Projekts
- Interne Auftraggeberin des Projekts ist die Leiterin PMO
- Die Projektleitung sollte aus der Reihe der Projektleiter:innen des Unternehmens kommen
- Sponsor in der Unternehmensleitung finden
- Projektauftrag formulieren
- Projekt beginnen

<p>Vorteil:</p> <p>Klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege</p>	<p>Nachteil:</p> <p>Genehmigungs- und Abstimmungsprozesse</p>
--	--

Bild 8: Beispielplakat für die Vorgehensweise mit dem blauen Navy-Schuh

Die Teilnehmenden finden folgende Elemente für die "blaue" Strategie (Bild 8):

- Einrichtung eines Projekts
- Interne Auftraggeberin des Projekts ist die Leiterin PMO
- Die Projektleitung sollte aus der Reihe der Projektleiter:innen des Unternehmens kommen
- Sponsor in der Unternehmensleitung finden
- Projektauftrag formulieren
- Projekt beginnen

Vorteil: Klare Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege

Nachteil: Genehmigungs- und Abstimmungsprozesse.

Graue Leinen- oder Turnschuhe für die Einführung einer Projektmanagement Software



Grauer Leinen- oder Turnschuh für die Einführung einer Projektmanagement-Software

- Arbeitskreis aus Expert:innen im PMO
- Recherchen durchführen
- Vor- und Nachteile untersuchen
- Erfahrungen in Sozialen Netzwerken recherchieren
- Anforderungen bei den Projektleiter:innen recherchieren
- Vorauswahl der Projektmanagement-Software treffen
- Entscheidungsvorlage erstellen

Vorteil:

Vielzahl von Aspekten fließt ein

Nachteil:

Risiko, dass sich die Beteiligten verzetteln

Bild 9: Beispielplakat für die Vorgehensweise mit dem grauen Leinen- oder Turnschuh

Die Teilnehmenden finden folgende Elemente für die "graue" Strategie (Bild 9):

- Arbeitskreis aus Expert:innen im PMO
- Recherchen durchführen
- Vor- und Nachteile untersuchen
- Erfahrungen in Sozialen Netzwerken recherchieren
- Anforderungen bei den Projektleiter:innen recherchieren
- Vorauswahl der Projektmanagement-Software treffen
- Entscheidungsvorlage erstellen

Vorteil: Eine Vielzahl von Aspekten fließt ein

Nachteil: Risiko, dass sich die Beteiligten verzetteln

Braune Straßenschuhe für die Einführung einer Projektmanagement Software



Brauner Straßenschuh für die Einführung einer Projektmanagement-Software

- Sonderauftrag für erfahrene:n PM
- Auswahl aufgrund seiner:ihrer Erfahrung
- Feedback von ausgewählten Projektleiter:innen
- Präsentiert Auswahl der Leiterin PMO

Vorteil:

Bindet wenig Ressourcen
Schnelle Ausführung

Nachteil:

Risiko einer falschen Entscheidung aufgrund schmaler Informationsbasis

Bild 10: Beispielplakat für die Vorgehensweise mit dem braunen Straßenschuh


Die Teilnehmenden finden folgende Elemente für die "braune" Strategie (Bild 10):

- Sonderauftrag für erfahrenen PM
- Auswahl aufgrund seiner:ihrer Erfahrung
- Feedback von ausgewählten Projektleiter:innen
- Präsentiert Auswahl der Leiterin PMO

Vorteil: Bindet wenig Ressourcen, schnelle Ausführung

Nachteil: Risiko einer falschen Entscheidung aufgrund schmaler Informationsbasis

Orange Gummistiefel für die Einführung einer Projektmanagement Software



Orange Gummistiefel für die Einführung einer Projektmanagement-Software

- Sofortige Einführung erforderlich
- Leiterin des PMO sagt alle Termine ab, verschiebt alle geplanten Arbeiten
- Taskforce aus Expert:innen des PMO
- Timebox für die Auswahl der Projektmanagement-Software

<p>Vorteil:</p> <p>Schnelle Umsetzung</p>	<p>Nachteil:</p> <p>Risiko einer sub-optimalen Lösung aufgrund begrenzter Ressourcen</p>
--	---

Bild 11: Beispielplakat für die Vorgehensweise mit dem orangefarbenen Gummistiefel


Die Teilnehmenden finden folgende Elemente für die "orange" Strategie (Bild 11):

- Sofortige Einführung erforderlich
- Leiterin des PMO sagt alle Termine ab, verschiebt alle geplanten Arbeiten
- Taskforce aus Expert:innen des PMO
- Timebox für die Auswahl der Projektmanagement-Software

Vorteil: Schnelle Umsetzung

Nachteil: Risiko einer sub-optimalen Lösung aufgrund begrenzter Ressourcen

Rosa Pantoffel für die Einführung einer Projektmanagement Software



**Rosa Pantoffel für die
Einführung einer Projektmanagement-Software**

- Unternehmensweite Befragung über die Einführung einer Projektmanagement-Software
- Durchführung von Workshops zur Ermittlung der Anforderungen
- Werbende Kommunikation der getroffenen Entscheidung
- Einrichtung einer E-Mail-Adresse für Fragen
- Intensives Serviceangebot bei der Einführung.

Vorteil:	Nachteil:
<p>Starke Beteiligung der Stakeholder</p> <p>Hohe Akzeptanz</p>	<p>Langsame Umsetzung</p>

Bild 12: Beispielplakat für die Vorgehensweise mit dem rosa Pantoffel


Die Teilnehmenden finden folgende Elemente für die "rosa" Strategie (Bild 12):

- Unternehmensweite Befragung über die Einführung einer Projektmanagement Software
- Durchführung von Workshops zur Ermittlung der Anforderungen
- Werbende Kommunikation der getroffenen Entscheidung
- Einrichtung einer E-Mail-Adresse für Fragen
- Intensives Serviceangebot bei der Einführung

Vorteil: Starke Beteiligung der Stakeholder und hohe Akzeptanz

Nachteil: Langsame Umsetzung

Purpurne Reitstiefel für die Einführung einer Projektmanagement Software



Purpurner Reitstiefel für die Einführung einer Projektmanagement-Software

- Die Leiterin PMO wählt die Projektmanagement-Software aus
- Unterstützung durch einen externen Berater
- Entscheidung der Unternehmensleitung
- Mitteilung des Einführungstermins an die Projektleiter:innen

Vorteil:	Nachteil:
Klare Verantwortung Hohe Durchsetzungskraft	Risiko mangelnder Akzeptanz

Bild 13: Beispielplakat für die Vorgehensweise mit dem purpurnen Reitstiefel

Die Teilnehmenden finden folgende Elemente für die "purpurne" Strategie (Bild 13):

- Die Leiterin PMO wählt die Projektmanagement-Software aus
- Unterstützung durch einen externen Berater
- Entscheidung der Unternehmensleitung
- Mitteilung des Einführungstermins an die Projektleiter:innen

Vorteil: Klare Verantwortung und hohe Durchsetzungskraft

Nachteil: Risiko mangelnder Akzeptanz

Schritt 4: Wählen Sie die passendste Strategie aus!

Nachdem die Aspekte zu allen Schuhpaaren zusammengetragen wurden, bitten Sie die Teilnehmer die Vorgehensweise für die Umsetzung auszuwählen. Zur Auswahl der Vorgehensweise kann auch die Mehrpunktabfrage aus der Methode **Moderation von Arbeitsgruppen** verwendet werden. Wenn sich die Teilnehmenden auf eine Vorgehensweise geeinigt haben, dann bitten Sie sie, diese durch Punkte aus anderen Umsetzungsstrategien zur Optimierung der Vorgehensweise zu ergänzen.

Es kann auch Situationen geben, in denen eine Kombination aus verschiedenen Umsetzungsstrategien sinnvoll ist. In diesem Fall visualisieren Sie die wichtigsten Punkte dieser Umsetzungsstrategie.

Nicht immer ist es sinnvoll, die Umsetzungsstrategien in ihrer reinen Form umzusetzen. Prüfen Sie deshalb, ob Kombinationen von Umsetzungsstrategien für die vorliegende Situation sinnvoll sind. Beispiele für solche Situationen sind:

- Blauer Navy Schuh und grauer Leinen- oder Turnschuh: In die standardisierte Vorgehensweise wird eine Phase für eine Analyse der Situation integriert. Beispiel: Im Projekt für die Umsetzung wird eine Analysephase eingeplant.
- Blauer Navy Schuh und purpurner Reitstiefel: Das Handeln mit Autorität unterstützt die Durchführung von Regeln und Prozessen. Beispiel: Auftrag der Geschäftsleitung für ein Projekt zur Auswahl der Projektmanagementsoftware.
- Grauer Leinen- oder Turnschuh und purpurner Reitstiefel: Die Analyse wird durch eine Stelle mit Autorität durchgeführt, welche die Beteiligten zur Teilnahme verpflichtet. Beispiel: Befragung zur Analyse der Anforderungen durch die Leiterin des PMO
- Brauner Straßenschuh und rosa Pantoffel: Pragmatische Umsetzung bei gleichzeitig großer Beteiligung der Betroffenen. Beispiel: Auswahl von Key-Usern, die verschiedene Projektmanagement-Software in Pilotprojekten testen.
- Purpurner Reitstiefel und brauner Straßenschuh. Die Umsetzung in einer Rolle erfordert ein pragmatisches Vorgehen, da die Situation für den Rollenträger neu ist. Beispiel: Ein neu angestellter Projektleiter wird mit dem Einführungsprojekt für die Projektmanagement-Software betraut. Er bringt zugleich eine externe, neutrale Sicht mit, hat die erforderliche Autorität, muss sich aber zugleich pragmatisch in die neue Umgebung und das neue Team einfinden.
- Oranger Gummistiefel und purpurner Reitstiefel: Ein Rollenträger muss eine Gefahrensituation managen. Beispiel: Das Unternehmen wird von einem neuen Eigentümer übernommen, der die bei ihm verwendete Projektmanagement-Software zum Standard erklärt, der sofort umzusetzen ist.

Bitten Sie die Teilnehmenden zum Abschluss um eine Stellungnahme. Dies können Sie etwa so tun: "Sie haben jetzt die Strategie für die Einführung der Projektmanagement-Software ausgewählt. Ich bitte Sie abschließend um eine kurze Stellungnahme, in der Sie schildern, wie Sie persönlich diese Strategie beurteilen, was Sie motiviert, diese umzusetzen, aber auch welche Bedenken es vielleicht noch gibt."

Ergänzende Methoden

- Six Thinking Hats, Bisoziation, Design Thinking, Ideenturm, Inspiration Cards, Pugh-Matrix, Synektik, Walt-Disney-Methode – Methoden zur Ideenfindung, für die anschließend mit den Six Action Shoes die passende Umsetzungsstrategie gefunden werden kann.
- Entscheidungsbaum, Paarweiser Vergleich, Nutzwertanalyse, What, So What, Now What? W³ - Methoden zur Entscheidungsfindung, für die anschließend mit Six Action Shoes die passende Umsetzungsstrategie gefunden werden kann.
- Moderation von Arbeitsgruppen, Open Space Technology, Workshop, RTSC-Conference, Discovery & Action Dialogue, Zukunftskonferenz, Zukunftswerkstatt – Methoden, in deren Rahmen Six Action Shoes zur Entwicklung einer Umsetzungsstrategie eingesetzt werden kann.

Varianten

Arbeit in Kleingruppen bei großen Gruppen

Bei einer Gruppengröße ab 12 Teilnehmenden kann diese in Kleingruppen geteilt werden, z.B. zu je zwei Personen. Jede Kleingruppe bekommt ein Schuhpaar zugeordnet. In 15 Minuten diskutiert die Kleingruppe die Aspekte der Umsetzung unter der entsprechenden Umsetzungsweise und schreibt die Ergebnisse auf einem Flip-Chart mit. Jede Gruppe präsentiert dann im Plenum ihr Ergebnis. Von den Teilnehmenden im Plenum werden die von den Gruppen gesammelten Aspekte ergänzt. Anschließend erfolgt die Auswahl der Umsetzungsstrategie wie in Schritt 4 der Methodenbeschreibung.

Verwendung für eine einzelne Person

Die Methode kann auch von einzelnen Personen, z.B. einer Führungskraft, eingesetzt werden. In diesem Fall ist es empfehlenswert, dass Sie sich mit dem Framework der Six Action Shoes anhand des Buchs von Eduard de Bono (siehe Herkunft) vertraut machen. Fertigen Sie sich sechs Karten oder Blätter an, auf denen jeweils eines der Schuhpaare abgebildet ist. Sie können hierzu die Informationen aus den unter Schritt 1 beschriebenen Vorgehensweisen nach den Six Action Shoes verwenden.

Legen Sie dann nacheinander die Karten oder Blätter vor sich auf den Tisch. Versetzen Sie sich in die Situation und schreiben Sie die jeweiligen Umsetzungsaspekte auf. Wählen Sie dann die für die von Ihnen betrachtete Situation passende Vorgehensweise aus.

Virtueller Workshop

Die Methode kann auch mit einer digitalen Kommunikations-Plattform durchgeführt werden. Bereiten Sie dazu folgende Präsentationen und Tools vor und stellen Sie diese für die Einbindung in die Plattform bereit:

- Überblickspräsentation zum Framework Six Action Shoes
- Präsentation der Kernpunkte für die Umsetzung
- Digitales Moderationstool mit sechs Bereichen / Wänden für die sechs Schuhsymbole

Senden Sie den Teilnehmenden nach Möglichkeit Blätter oder Karten zu, auf denen die unterschiedlichen Schuhpaare abgebildet sind. Bitte Sie die Teilnehmenden, sich diese Blätter oder Karten während der Bearbeitung der unterschiedlichen Aspekte gut sichtbar am Arbeitsplatz anzubringen. Damit können sie sich besser in die Situation hineinversetzen. Für die Visualisierung der Ergebnisse der Diskussion können Sie die vorbereitete digitale Moderationswand verwenden. Alternativ können Sie die Ergebnisse auch im Chat mitschreiben.

Bei einer großen Teilnehmeranzahl können die einzelnen Aspekte auch in Kleingruppen mithilfe von Break Out Sessions bearbeitet werden.

Herkunft

Der britische Psychologe Edward de Bono beschrieb das Framework für diese Methode 1991 im Buch "Six Action Shoes" (de Bono, Edward: Six Action Shoes. A brilliant new way to take control of any business or life situation, 1991). Die Vorgehensweise für die Anwendung der Six Action Shoes folgt der Darstellung von Michael Luther (Luther, Michael: Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden: Wie Sie in vier Schritten mit Pfiff und Methode Ihre Problemlösungskompetenz entwickeln und zum Ideen-Profi werden, 2020).

Autor

Dr. Tomas Bohinc

Erstellt am: 25.04.2022

Hier geht es zur Online-Version

www.projektmagazin.de/methoden/six-action-shoes

Die Online-Version auf unserer Website bietet zusätzlich:

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