

Elche fangen

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte

Zweite Auflage

Band 3

Werkzeuge



Von 8+1 W bis Smarte Ziele



Christa Weßel

© 2023 Christa Weßel und Weidenborn Verlag

Dieses Buch wird veröffentlicht online mit Open Access und verbreitet unter den Bedingungen der Creative Commons Namensnennung-Nichtkommerziell 4.0 Lizenz (CC BY-NC 4.0) – Creative Commons Attribution Non-Commercial License 4.0 (CC BY-NC 4.0).

2. Auflage: ISBN 978-3-947287-18-5 (online) – veröffentlicht 2023

1. Auflage: ISBN 978-3-947287-03-1 (print, 2017)

Christa Weßel

Werkzeuge: Von 8+1 W bis Smarte Ziele

Band 3 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte

Verlag

Weidenborn Verlag

Königstraße 43

26180 Rastede

Deutschland

<https://weidenbornverlag.de/>

Hergestellt in Deutschland.

Bibliografische Informationen der

Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet

diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.

Detaillierte bibliographische Daten im Internet über

<https://www.dnb.de/> abrufbar.

Christa Weßel

Werkzeuge

Von 8+1 W bis Smarte Ziele

Band 3 der Reihe

Elche fangen ...

Basiswissen Consulting für Berater und Führungskräfte



Weidenborn Verlag

*Wenn du ein Schiff bauen willst, so fange nicht damit an,
Holz zu sammeln, Planken zu schneiden
und die Arbeit einzuteilen,
sondern erwecke in den Menschen die Sehnsucht
nach dem weiten endlosen Meer.*
(zugeschrieben Antoine de Saint Exupéry, 1900–1944)

Dr. Christa Weßel MPH ist Ärztin und Gesundheitswissenschaftlerin. Nach mehreren Jahren im Gesundheitswesen, in der Informatik (Lehre, Forschung & Entwicklung) und im Management arbeitet sie als freiberufliche Beraterin, Dozentin und Autorin mit Expertise in Organisationsentwicklung, Karriereentwicklung, Sozioinformatik und Didaktik.

Inhaltsverzeichnis

Elche fangen ...	7
Warum Elche?	7
Für wen sind diese Bücher?	8
Die zweite Auflage 2023	9
Open Access eBooks	10
Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen	11
Elche fangen ... im Dezember 2017	11
Einleitung	15
1 WERKZEUGE	17
8+1 W – Fragen	18
Arbeiten im Raum	20
Arbeitsgruppen	24
Balanced Scorecard	26
Benchmarking	30
Beobachtungen und Interviews	33
Briefing – Action – Debriefing	36
Check-In/Check-Out	39
Dialog und Diskussion	42
„Fence Sitter“ und die Fence-Sitter-Matrix	44
Fishbowl	47
Fragebogen	49
Hackathon	53
Indikatoren, Kriterien, Kennzahlen und Bewertungen	55
Klausur/Retreat	58
Kreativtechniken	61
Matrix, Portfolio und SWOT	62

Inhaltsverzeichnis

Mindmaps	70
Narrative, Geschichten und Muster	72
Netzwerkanalyse	73
Open Space	77
Pareto-Regel und ABC-Analyse	91
Punktabfrage	94
Räume	102
Reflexion	105
Reviews und Qualitätszirkel	107
Schätzungen – Experten, Delphi & Co	109
Schreiben – Journaling & Co	113
Stakeholder-Analyse	115
Szenarien	119
Training	127
Visualisieren	128
Web 2.0 und Social Media	131
Workshop	135
World Café	136
Ziele, SMARTe	137
4 Jobs	139
2 AUßERDEM ...	145
Dank	146
Quellen	148
Abbildungen und Tabellen	158
Auflage 2: Ergänzungen	159
Stichwortverzeichnis	161
Zusammenfassung	168

Elche fangen ...

Unabhängig vom verwendeten grammatikalischen Geschlecht sind in diesen Büchern alle Geschlechter gemeint: weiblich, männlich, divers.

Warum Elche?

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt: „Guck mal, ein Elch.“ Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben? Menschen sehen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen. Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg. Beziehungen haben Menschen immer. Aus Fehlern und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Willkommen in der Welt der Metaphern und Geschichten und der Arbeit mit handfesten betriebswirtschaftlichen, soziologischen und technischen Methoden und Werkzeugen, kurz: in der Welt der Organisationsentwicklung.

Elche fangen ...

Für wen sind diese Bücher?

Diese Bücher sind für Studierende, für Menschen zu Beginn und im Verlauf ihres Berufslebens, für Führungskräfte und Beraterinnen und Berater und für solche, die es werden wollen.

Aus welchen Ausbildungs-, Studien- und Berufszweigen stammen die Lesenden?

Betriebs- und Volkswirtschaft, Informatik, Ingenieurwissenschaften, Psychologie, Soziologie, Didaktik und gerne aus der Philosophie, Anthropologie, Völkerkunde, Geschichte und den Rechtswissenschaften, aus der Medizin und den Gesundheitswissenschaften sowie den zahlreichen Kombinationen dieser Gebiete. Da sind beispielsweise die bunten Fächer der Informatik: Wirtschaftsinformatik, Medieninformatik, Medizinische Informatik und viele mehr. Kurz: Diese Bücher sind für Menschen, die Interesse an den Themen Beraten, Menschen, Werkzeuge, Entdecken haben.

Wie funktioniert das?

Es gibt Beispiele aus dem Gesundheitswesen, der Informatik, dem Maschinenbau und aus Hochschulen. Diese lassen sich gut auf andere Bereiche übertragen, weil es um allgemeine Themen geht. Dazu gleich mehr. Und es gibt Beispiele ohne einen direkten Fachbezug, wie „Klara und ihr Chef“ im Band II MENSCHEN.

Worum geht es?

Es geht in allen vier Büchern um Zusammenarbeit, Teamwork, Leadership, Projektarbeit, Management von Gruppen, Teams, Projekten bis hin zur Unternehmensleitung. Es geht um Lernen. Es geht um Forschung & Entwicklung – vor allem im Band IV ENTDECKEN. Es geht um Beraten als Interne & als Externe – vor allem im Band I BERATEN. Kurz: es geht um Menschen in Organisationen. Darum sind diese Bücher Bücher über Organisationsentwicklung.

Jedes Buch hat ein Motto:

BERATEN : ein guter Berater macht sich überflüssig.

MENSCHEN : alles so bunt hier.

WERKZEUGE : it's all about communication.

ENTDECKEN : jede Analyse ist eine Intervention.

Die zweite Auflage 2023

Im Frühjahr 2023 hat der Weidenborn Verlag begonnen, seine Bücher als e-Books open access zur Verfügung zu stellen. Das derzeit jüngste ist ein reines e-Book: *Social Informatics Experience*. Die anderen drei sind die derzeit jüngsten Print-Bücher *Refugium*, *Sozioinformatik* und *Andere arbeiten lassen*. Die Umsetzung war einfach, da die Bücher nur im Hauptdokument, im Einband und in den Quellen Aktualisierungen benötigten.

Mit der Buchreihe ELCHE FANGEN verhält es sich etwas anders. Diese Bücher waren 2017 die ersten Bücher des Verlages. Als wir sie nach der Veröffentlichung in Händen hielten, entdeckten wir nach und nach Einiges, das inhaltlich und im Layout zu verbessern ist. Außerdem hat sich in den vergangenen sechs Jahren etliches getan in Sachen Organisationsentwicklung, Zusammenarbeit und Exploration & Evaluation. Ab einer Veränderung des Inhaltes um mehr als zehn Prozent spricht die VG Wort von einer neuen Auflage. Also freuen wir uns, Ihnen die zweite Auflage der Buchreihe über den Umgang mit Elchen in der Arbeitswelt vorzulegen ... und zwar open access.

Elche fangen ...

Open Access eBooks

aus dem Blog <https://www.christa-wessel.de/2023/03/07/open-access-ebooks/>

Seit Jahren begegne ich immer wieder Menschen, die beides wollen: ein schönes, gut gemachtes Buch zum Anfassen, darin blättern und lesen - dafür zahlen sie gerne - und eine Datei des Buches. IOS Press ist eines meiner Vorbilder für die Umsetzung von Open Access (iospress.com)

Warum und wozu also open?

Open access, open source und open data sind wichtig für finanziell oder sozial schwächere Menschen, Gruppen und Staaten. Gratis-Software, der freie Zugang zu Informationen und Literatur und damit die Möglichkeit zu lernen, lehren, zu entwickeln und etwas auf die Beine zu stellen, kann Menschen freier machen. Dass auch Wohlhabende davon profitieren – na und? Es ist an ihnen, sich am Passing Forward zu beteiligen. Denn auch die, die geben, haben etwas davon.

Menschen sind soziale Wesen, die Anerkennung und auch Kritik brauchen. Die Entwicklung und Pflege von Software, Wörterbüchern, Wissensdatenbanken und vielem mehr erfolgt vor allem in verteilten Teams. Wenn Menschen etwas entwickeln oder schreiben und der Öffentlichkeit zugänglich machen, sollte es – so bei den meisten der Anspruch – gut sein. Also üben sie und lernen durch das Feedback anderer. Außerdem erhalten sie zu ihrer Arbeit Anerkennung. Sie sind in den verteilten Teams sozial aufgehoben. Damit bewegen sie sich auf den oberen Stufen der Maslow'schen Hierarchie der Bedürfnisse.

(Buch SOZIOINFORMATIK, 2021 & 2023, S. 118-119)

Ein besonderer Tag

Das erste eBook ist einen Tag vor dem Internationalen Frauentag auf der eBooks-Seite des Weidenborn Verlags online gegangen. Auch mit dem Gedanken daran, dass der Verlag nun sechs Jahre alt wird. Bloggerkollege Rudi Moos wird berichten, auch darüber, warum der Weidenborn Verlag am Internationalen Frauentag gegründet wurde.

Wie verpackt mensch ein digitales Geschenk?

Christa Weßel – Dienstag, 07 März 2023

Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen

Auflage 2 enthält Korrekturen von Rechtschreib- und grammatikalischen Fehlern, Ergänzungen in den Stichworten und Quellen – hier vor allem Aktualisierungen der URL – und einige neue Abschnitte. Der Abschnitt AUFLAGE 2: ERGÄNZUNGEN im Kapitel VERZEICHNISSE enthält eine Liste. Diese soll ermöglichen, dass Sie sowohl das Buch von 2017 genießen können, als auch die Neuerungen der zweiten Auflage im open access ebook nutzen können.

Elche fangen ... im Dezember 2017

Erst war es ein Elch, dann zwei und eigentlich waren es immer schon vier, seit Dennis Perkins in den 1980ern in „Ghosts in the Executive Suite“ als Metapher für Tabuthemen in Führungsetagen verwendet hat.

Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt „Guck mal, ein Elch“. Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zu Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen.

Elche fangen ...

Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben. Nur sehen Menschen diese Seiten nicht immer. Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler.

Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen.

Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg.

Beziehungen haben Menschen immer.

Aus *Fehlern* und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen.

Wie gehen Menschen mit Tabus um? Sie schweigen, verdrängen, wehren ab oder werden aggressiv. Berater und Führungskräfte müssen tagtäglich neben der Bearbeitung von Fakten auch „Elche fangen und bändigen“. Sie müssen mit Gefühlen und sozialen Beziehungen umgehen. Ihre Aufgabe ist es, schwer zu Besprechendes anzusprechen. Das funktioniert durch Fragen, Hinschauen, Zuhören, Anerkennen, Erklären und auch Stören im Sinne einer konstruktiven Beunruhigung.

Der Ursprung der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE, war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN.

Es geht in dieser Reihe darum, wie Menschen miteinander arbeiten und einander beraten. Es geht um Philosophien wie das Lebenslange Lernen und die Wertschätzende Erkundung. Es geht um die Kraft der Frage und des Zuhörens. Und es geht immer wieder um die Anwendung fundierter Methoden, das Finden des eigenen

Stils als Berater und Führungskraft und die kontinuierliche Entwicklung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen. Es geht natürlich auch um Organisationen, seien es Profit- und Non-Profit-Unternehmen oder öffentliche und private Institutionen. Wie arbeiten sie und wie entwickeln sie sich? Welche Werte und Ziele haben sie? Dies fragen sich sowohl der Einzelne als auch die Organisation. Wie Berater und Führungskräfte und „ganz normale“ Mitarbeiter und Experten dies begleiten und gestalten können – davon handelt die Reihe ELCHE FANGEN.

*Berater sind auch Führungskräfte.
Führungskräfte sind stets auch Berater.*

Darum sind die Bücher der Reihe ELCHE FANGEN vor allem aus der Perspektive „von und für Berater“ geschrieben. Es gibt externe Berater, die in Unternehmen hineingehen, und interne Berater, die als Führungskräfte, Stabsstellen oder in speziellen Funktionen wie der Personalentwicklung, dem Controlling oder als Fachgebietsexperten beratend tätig sind.

Die Leser der Reihe ELCHE FANGEN sind angehende Berater und Führungskräfte, die wissen wollen, wie seriöse Beratung funktioniert, und erfahrene Berater und Führungskräfte, die ihr Portfolio erweitern wollen. Die Bücher richten sich auch an diejenigen, die Beratung in Anspruch nehmen (wollen), also an Klienten, die sich einen Überblick darüber verschaffen wollen, was Beratung leisten kann, und was sie von einer professionellen und seriösen Beratung erwarten dürfen. An dieser Stelle sei eine Anmerkung zur Geschlechterfrage in der Sprache erlaubt: Die männliche Form verwenden wir zur Erhöhung des Lesekomforts. Es sind jederzeit Menschen jederlei Geschlechts gemeint.

Der erste Band BERATEN behandelt Konzepte und den Beratungsauftrag: Der Teil KONZEPTE stellt Grundbegriffe, Philosophien,

Elche fangen ...

Ansätze und Wege in die Beratung vor. Im Teil AUFTRAG erfahren Sie, wie Sie Klienten gewinnen können, ein Projekt vorbereiten, durchführen, abschließen und eine Basis für die weitere Zusammenarbeit legen können.

Im zweiten Band MENSCHEN lernen Sie Grundlagen der Gesprächsführung, der Moderation und des Konfliktmanagements für Ihre Arbeit als Führungskraft und mit Führungskräften, Gruppen und Teams kennen.

Der dritte Band, WERKZEUGE, stellt Instrumente aus der Ökonomie, der Soziologie und der Organisationsentwicklung vor. Er soll Sie inspirieren, sich einen eigenen Werkzeugkoffer aus Methoden und Checklisten zusammenzustellen und dabei Ihre Arbeit auf fundierten Theorien und Konzepten aufzubauen und weiter zu entwickeln.

Im vierten Band, ENTDECKEN, geht es um Beobachtungen, Interviews und Fragebögen in Beratungs- und anderen Projekten. Richtig angewendet handelt es sich um sehr effiziente und effektive Methoden, die Sie unter anderem in Unternehmen- und anderen Organisationsanalysen, Machbarkeitsstudien, Prozessverbesserungen oder Produktentwicklungen anwenden können.

In der Beratung lernen Berater von ihren Klienten. Sie werden unter anderem von späteren Klienten engagiert, damit sie dieses Wissen für sie einsetzen. Autoren und Verlage lernen von ihren Lesern. Darum freut es uns, wenn Sie uns Ihre Eindrücke und Ideen mitteilen. Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen und einiges Neue bei der Lektüre.

Rudi Moos – für den Weidenborn Verlag
Frankfurt am Main 2017

Einleitung

It's all about communication.

Dieser dritte Band der Reihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE stellt Instrumente aus der Ökonomie, der Soziologie und der Organisationsentwicklung vor. Er enthält die in Band I BERATEN und Band II MENSCHEN angesprochenen Methoden. Plattformen im Internet und zahlreiche Bücher bieten noch mehr dazu an. Einige sind in den QUELLEN aufgeführt.

Zusammen mit den Anregungen, Tipps und Reflexionen aus Band I und II sollen diese Werkzeuge Sie dazu inspirieren, sich einen eigenen Werkzeugkoffer aus Methoden und Checklisten zusammenzustellen und dabei Ihre Arbeit auf fundierten Theorien und Konzepten auf- und auszubauen. Dieses Instrumentarium wird sich erweitern und verändern. Die Ansätze anderer können Sie weiter entwickeln und sie auf Ihre Herangehensweisen und Philosophien und auf die Bedürfnisse der Menschen zuschneiden, mit denen Sie zusammenarbeiten. Es gibt Methoden, zu denen Menschen in bestimmten Projekten oder Lebensphasen einen leichten Zugang haben, die sie aber vielleicht nach einiger Zeit wieder verlassen. Hin und wieder kommen neue hinzu.

Mit Erläuterungen und Beispielen sollen die folgenden Kapitel drei Fragen beantworten.

- Was ist das? Theoretische Hintergründe.

Einleitung

- Wozu ist es gut? *Ziele*, Nutzen und Anwendungsgebiete.
- Wie geht das? Vorgehen.

Eine Methode, die nicht hier, sondern als eigenes Thema im Band II MENSCHEN im Kapitel COACHING enthalten ist, möchte ich besonders herausheben. Dies ist die Supervision. Berater und Führungskräfte müssen sicherstellen, dass sie über ihre Arbeit nachdenken und sich weiter entwickeln. Dazu ist die Supervision ein seit Jahrzehnten erfolgreich angewendetes Instrument.

Die Methoden sind alphabetisch aufgeführt. Es handelt sich um Werkzeuge in der Einzelarbeit und in der Arbeit mit Gruppen. Zu Gruppenarbeitstechniken zählen Arbeit im Raum; Check-In/Check-Out sowie Dialog und Diskussion. Beispiele für die Moderation von Großgruppen sind Fishbowl; Klausur/Retreat; Open Space und World Café. Workshops dienen in kleinen Gruppen der konzentrierten Bearbeitung eines Themas oder der Fortbildung.

Um die Anzahl der Querverweise gering zu halten, sind Werkzeuge aus anderen Abschnitten *kursiv* geschrieben und – natürlich – im Stichwortverzeichnis aufgenommen.

Berater und Führungskräfte haben oftmals mehr als einen Job. Wenn Sie mit anderen zusammenarbeiten, müssen Sie vor allem sich selbst managen können. Dazu gibt es auch in diesem Buch eine Geschichte, in der die Elche ihren Auftritt haben: 4 JOBS.

1 WERKZEUGE



8+1 W – Fragen

Der, die, das, wer, wie, was – wieso, weshalb, warum – wer nicht fragt, bleibt dumm! (Sesamstraße; Hoffmann/Ludwig 1973)

Aus dem Journalismus stammt die Frage „Wer (hat) wo wann was (getan) wie und warum?“ Außerdem fragen Journalisten, Forscher, Kriminalisten und Berater „Woher stammen die Informationen?“

Fragen sind im Lernen, in der Formulierung von Träumen und Zukunftsbildern (Visionen), in der Entwicklung von *Zielen* und Strategien und dann in der Auswahl und Planung von Maßnahmen und im Controlling ein sehr mächtiges Instrument. In der Reihe ELCHE FANGEN habe ich die 8+1 W immer wieder angewendet, angefangen mit der Frage, worum es in Beratung und Consulting geht bis hin zur Beschreibung der Schritte im Umgang mit *Web 2.0 und Social Media*.

Die 8+1 W können Sie in allen Themen und Phasen von Veränderungsprozessen einsetzen, wenn Sie sich ein Thema erschließen, ein Projekt managen, einen Bericht schreiben oder eine Reise vorbereiten. Sie finden sicher noch andere Anwendungsgebiete.

Vorgehen

Als *Mindmap* visualisiert und im Projekt- oder eigenen Büro aufgehängt sind die 8+1 W ein guter Anlauf- und Ausgangspunkt für die tägliche Arbeit und für *Reflexionen*.

- Wozu? Ziel.
- Warum? Motivation und Anlass.
- Was? Inhalte und Aufgaben.

- Wer? Rollen und Funktionen.
- Für wen? Zielgruppe, Klient, Kunde.
- Wie? Methoden.
- Wann? Zeitraum und Termine.
- Wo? Orte.
- Und Woher? Daten, Informationen, Theorien, Modelle, Konzepte, Publikationen, Berichte, Dokumentationen, Ansprechpartner.

Arbeiten im Raum

Woher kommst du? Wohin gehen wir?

Das Arbeiten im Raum ist eine Form der *Visualisierung*. Jacob Levy Moreno (1889–1974) hat in den 1930ern die Soziometrie zur Untersuchung und Interpretation von Gruppen, sozialen Strukturen und Beziehungen entwickelt (Moreno 1974). Bei der Arbeit im Raum verknüpfen die Beteiligten außerdem Handlung und Denken. Der Lerneffekt ist höher als bei einer einfachen Vorstellung im Sitzen oder Stehen. Manche Autoren nennen dieses Arbeiten im Raum auch Aufstellung. Es handelt sich beim Arbeiten im Raum jedoch nicht um das psychotherapeutische Verfahren Aufstellung, das unter anderem als Familienaufstellung Verbreitung gefunden hat. Um diesbezüglich Missverständnisse zu vermeiden, spreche ich ausdrücklich vom Arbeiten im Raum.

Sie können die Arbeit im Raum nutzen für das Kennenlernen in Gruppen, für Schätzungen, für die Verknüpfung theoretischen Wissens mit der eigenen Praxis und für die *Reflexion* in Gruppen zu ihrer Gruppendynamik.

Vorgehen

Je nach Teilnehmerzahl brauchen Sie für diese Arbeit zwölf bis dreißig Quadratmeter freien Raum. Ich arbeite bei entsprechender Witterung auch gerne draußen. Die Moderatoren erklären die Methode und stellen auf die Teilnehmer und das Thema zugeschnittene Fragen.

Kennenlernen

Geographie: „Der Boden ist eine Landkarte von . . .“ Dann stellen Sie mehrere Fragen, beispielsweise: „Woher kommen Sie? Wo ist

Ihr Lebensmittelpunkt? Wo arbeiten Sie?“ Es ist sehr spannend zu sehen, wie viele Orte für eine Person zusammenkommen können.

Demographie: Hier geht um Fragen zu Alter, Berufserfahrung, Berufsausbildungen bis hin zu Hobbies und Lebensumständen. Hierzu wählen Sie Linien oder auch Ecken für Gruppen.

Berufserfahrung in Jahren halte ich persönlich für eine gute Frage. Wenn ich *Workshops* und Seminare für Berater oder Coaches mache, frage ich immer danach. Meist sind Menschen dabei, die länger unterwegs sind als ich. Wählen Sie die Linien lang genug. In einer Gruppe nahm ich einen Zeitraum von fünfzehn Jahren an. Es gab zum Glück eine Terrassentür. Ein Teilnehmer stellte sich in den Garten. Er war seit dreißig Jahren als Coach unterwegs.

Berufsgruppen, Branchen, Aufgaben: „Wir haben hier eine viereckige Fläche. In diese Ecke stellen sich bitte die [Berufsgruppe/Branche/Aufgabe im Unternehmen]. In diese Ecke ... Sie können auch Zwischenpositionen einnehmen.“

Ziele und Erwartungen: „Welches *Ziel* haben Sie für diese Veranstaltung, ...?“/„Was erwarten Sie von diesem Seminar, Workshop, ...?“ Sie ordnen jeder Ecke ein Ziel, beziehungsweise eine Erwartung zu. Sie sollten auch nach „Neues lernen“ und „Anregungen, Feedback zur eigenen Arbeit“ und Freude („Spaß“) fragen.

Es empfiehlt sich, das Kennenlernen auch dann durchzuführen, wenn alle Beteiligten aus einer Firma oder gar einem Bereich kommen, da die Beteiligten von- und übereinander Neues lernen und diese Methode Ihnen selbst einen guten ersten Zugang zu den Menschen ermöglicht.

Schätzungen

Entlang einer Linie nehmen die Teilnehmer Schätzungen vor. Dies ist die Umsetzung einer Skala im Raum. Manche nennen es auch

1 WERKZEUGE

Baro- oder Thermometer. Dabei geben die Moderatoren drei Werte vor, je einen für das Maximum, das Minimum und die Mitte. Mögliche Themen sind Fragen zu eigenen Kenntnissen (Novize, so lala, schwarzer Gürtel); Entwicklungen einer Branche (wachsend, gleichbleibend, an Bedeutung abnehmend); Flexibilität der Branche und dann noch mal in Bezug auf das eigenen Unternehmen (kaum, mittel, gut).

Bei einer Zusammenarbeit über mehrere Wochen oder Monate kann es auch Sinn machen, am Beginn, im Verlauf und zum Abschluss Schätzungen durchzuführen, zum Beispiel, wenn Sie Lernfortschritte oder die Qualität der Arbeit und Zusammenarbeit erfragen wollen.

Verknüpfung theoretischen Wissens mit der eigenen Praxis

Die Mitwirkenden lernen etwas kennen, zum Beispiel den Ablauf eines Managementprozesses oder den Aufbau einer *Balanced Scorecard*. Die Teilnehmer übernehmen Positionen für Teile solcher Abläufe oder Strukturen, zum Beispiel „Ziel“ im Managementprozess oder „Vision und Strategie“ in der BSC. Sie können sie auch bitten, Positionen zu übernehmen, die sie (a) in ihrem Unternehmen ausfüllen oder (b) gerne ausfüllen würden. Diese zwei Fragen sollten Sie in zwei Anläufen behandeln.

Gruppendynamik

Arbeiten im Raum wende ich auch an, wenn ich mit einer Gruppe oder einem Team Verläufe in der Zusammenarbeit darstellen möchte. Dazu machen wir uns zunächst mit den Phasen der Gruppendynamik nach Tuckman und ihren Ausprägungen auf der Inhalts- und der Sozialebene vertraut. Die Phasen sind Kennenlernen (forming), Kämpfen (storming), Regeln (norming), Umsetzen (performing) und Loslassen (adjourning).

Dann betrachten wir, wann wir uns wo befunden haben. Wir, die Teilnehmer und ich, können auch Aussagen zum erwarteten weiteren Verlauf machen, Hindernisse oder Stockungen identifizieren und Lösungsmöglichkeiten erarbeiten. Zur Qualität der Zusammenarbeit sagen wir etwas über die Gruppe oder das Team, nicht über Einzelne. Durch dieses Vorgehen lassen sich Ausgrenzungen und Schuldzuweisungen vermeiden. Welche Aspekte es während der Zusammenarbeit in den einzelnen Phasen zu beachten gilt und welche Methoden Sie dabei anwenden können, beschreibt das Kapitel GRUPPENDYNAMIK im Band II MENSCHEN.

Arbeitsgruppen

Wenn man nicht mehr weiter weiß, bildet man einen Arbeitskreis.

Arbeitsgruppen sind manchmal eine dauerhafte Einrichtung in einer Organisation, wie zum Beispiel *Qualitätszirkel*. Meist haben Arbeitsgruppen jedoch einen umschriebenen Auftrag und sind zeitlich befristet. Ist der Auftrag erfüllt, löst die Arbeitsgruppe sich auf. Dies ist beispielsweise bei Steuerungsgremien in Projekten der Fall.

Vorgehen

Damit Arbeitsgruppen effizient und effektiv ihre Aufgaben erledigen können, sollten sie einige Merkmale erfüllen:

- Problem-, lösungs- und aufgabenorientiertes Arbeiten.
- Multidisziplinäre Zusammensetzung.
- Hierarchieübergreifend.
- Ausgebildeter Moderator, der nicht extern sein muss.
- Zeitliche Begrenzung mit einem Projektcharakter.
- Freiwillige Teilnahme.
- Verbindlichkeit der Vereinbarungen.
- Vertraulichkeit der Dialoge und Diskussionen.
- Gemeinsame Verantwortung für den Arbeitsprozess und seine Ergebnisse.

Arbeitsgruppen

Die Mitarbeit in Arbeitsgruppen findet im Rahmen der normalen Arbeitszeit oder als Mehrarbeit statt. Letzteres ist in Veränderungsprozessen und Beratungsprojekten oft der Fall. Berater und Führungskräfte sollten darauf achten, dass diese Mehrarbeit so gering wie möglich ist und zeitlich ausgeglichen wird. Die dazu erforderlichen Ressourcen sollten Sie mit dem Auftraggeber bereits in der Planung und dann weiter im Projektverlauf abstimmen.

Balanced Scorecard

Mehr als Geld: Product, People, Planet.

Der Erfolg eines Unternehmens ist stark, aber nicht ausschließlich von seinem finanziellen Gewinn abhängig. Das primäre *Ziel* von Organisationen ist, zu überleben. Dies ist vor allem dann mittel- und langfristig möglich, wenn sie balanciert ökonomische, soziale und ökologische Werte schafft. Mit Organisation sind Unternehmen und andere Institutionen gemeint.

Finanzzahlen geben vor allem über die Vergangenheit Auskunft (Fischer 2009). Um eine Organisation steuern zu können, braucht das Management jedoch auch Aussagen zu Markt und Kunden, zu den eigenen Abläufen und zum eigenen Entwicklungspotential auch und gerade in Bezug auf die Mitarbeiter. Kaplan und Norton (1996) haben aus dieser Überlegung heraus die Balanced Scorecard (BSC) entwickelt. Sie ist ein umfassendes Instrument sowohl zur Strategieentwicklung und -umsetzung als auch zur Steuerung durch das Controlling und für das Risiko-, Chancen- und Qualitätsmanagement.

Vorgehen

Aufbau

Zentral stehen Vision und Strategie. Mit Vision ist das Zukunftsbild gemeint, das ein Unternehmen von sich hat. Um das Zentrum sind vier Perspektiven angeordnet. Wenn ich mit Klienten an einer BSC arbeite, bitte ich sie, im Zentrum auch ein übergreifendes Ziel einzufügen.

Die vier Perspektiven beschreiben für das Unternehmen Finanzen, Markt, Prozesse und Potential. Jede dieser Perspektiven hat vier

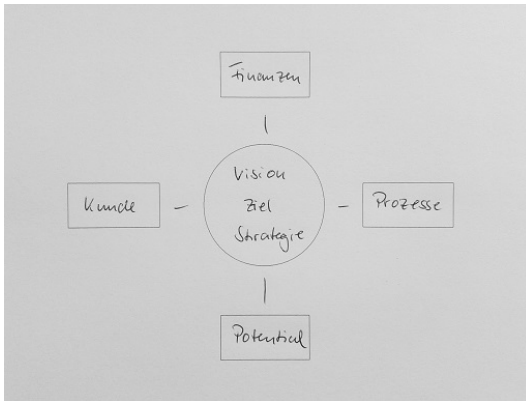


Abbildung 1.1: Perspektiven der Balanced Scorecard (BSC)

Dimensionen: Teilziele mit kritischen Erfolgsfaktoren, Kennzahlen zur Messung, Zielwerte sowie Maßnahmen zur Erreichung des Teilziels.

Insgesamt ergeben sich daraus ungefähr zwanzig Kennzahlen pro BSC. Dieser Aufbau aus Zentrum, vier Perspektiven und $4 \times 5 = 20$ Kennzahlen soll die BSC übersichtlich halten und einfach handhabbar machen. Kaplan und Norton haben dazu den Spruch *twenty is plenty* geprägt.

Das Unternehmen kann die BSC auf Bereiche, Abteilungen und Projekte herunterbrechen. Auch der einzelne Mitarbeiter kann die BSC auf seine Ziele und Arbeit anwenden und damit prüfen, ob er mit den Zielen und Maßnahmen seines Projekts, Bereichs und Unternehmens in Einklang steht. Sie können eine BSC auch für Ihr Selbstmanagement verwenden.

1 WERKZEUGE

Fragen

Zu den vier Perspektiven stellen Kaplan und Norton jeweils eine leitende Frage (Kaplan/Norton 1996; Übersetzung aus Ulich/Wülser 2010).

Financial: To succeed financially, how should we appear to our shareholders? – Finanziell: Wie wollen wir gegenüber Teilhabern auftreten, um finanziell Erfolg zu haben?

Customer: To achieve our vision, how should we appear to our customers? – Kunden und Markt: Wie sollen wir gegenüber unseren Kunden auftreten, um unsere Vision zu verwirklichen?

Internal business processes: To satisfy our shareholders and customers, what business processes must we excel at? – Interne Prozesse: In welchen Geschäftsprozessen müssen wir die Besten sein, um Teilhaber und Kunden zu befriedigen?

Learning and Growth: To achieve our vision, how will we sustain our ability to change and improve? – Lernen und Entwicklung: Wie können wir unsere Wachstums- und Entwicklungspotentiale fördern, um unsere Vision zu verwirklichen?

Im Unternehmen entwickeln

Eine Standard-BSC kann ein Unternehmen nicht ausreichend beschreiben. Anwendbarkeit und damit Akzeptanz entstehen erst, wenn ein Unternehmen die Entwicklung selbst durchführt. Berater sollten dem Klienten also keine vorgefertigte Lösung anbieten. Entwicklung und Einführung einer BSC sind typische Aufträge für interne und externe Berater. Die BSC lässt sich mittels der *8+1 W* charakterisieren.

Wozu? Der Nutzen besteht in der Fokussierung und Unterstützung von Kommunikation, Entscheidungen, Durchführung und Steuerung (Controlling).

Warum? Beschreibung des Unternehmens in wenigen Kennzahlen zur Steuerung des Unternehmens.

Was? Ganzheitliche Beschreibung in übersichtlicher Form.

Wer? Controller und Fachexperten, gegebenenfalls unterstützt durch externe Berater.

Für wen? Shareholder, Kunden, Mitarbeiter und weitere Stakeholder.

Wie? Vision, Ziel und Strategie des Unternehmens bei den Mitarbeitern durch eine umfassende und fortlaufende Kommunikation verankern. Für die vier Perspektiven jeweils die vier Dimensionen beschreiben: Teilziele mit kritischen Erfolgsfaktoren, Kennzahlen zur Messung, Zielwerte sowie Maßnahmen zur Erreichung des Teilziels. Dies erfolgt auf den Ebenen Unternehmen, Bereiche, Abteilungen und Projekte. Anwendung der BSCs. Reviews mit *Reflexion*, Feedback und Entscheidungen zu Veränderungen in der Anwendung.

Wann? Die Implementierung kann zwei bis vier Jahre bis zum Übergang in die Routine dauern.

Wo? Start in einem „Pilot“-Bereich, sukzessive Ausdehnung auf das gesamte Unternehmen.

Und Woher? Kaplan und Norton haben dazu Einiges veröffentlicht. Dirk Fischer hat die BSC in seinem Buch „Controlling – Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement“ (2009) hervorragend beschrieben, erklärt und mit Beispielen versehen.

Benchmarking

Das können wir auch. Oder?

Benchmarking bedeutet die Markierung an der Bank. Benchmarking ist also die Messlatte und der Vergleich mit anderen. Es soll zeigen, wo ein Unternehmen oder eine Person im Vergleich zu anderen stehen und wo sie sich verbessern können und sollten. Benchmarking ist Teil der Unternehmens- und gleichzeitig Teil der Umweltanalyse.

Vorgehen

Verantwortlich ist das Controlling eines Hauses. Externe Berater können die Umsetzung unterstützen. Benchmarking sollte nicht nur punktuell, sondern institutionalisiert über längere Zeiträume erfolgen. Dann können Sie Entwicklungen und Trends erkennen und Prognosen aufstellen. Dabei sollten Sie möglichst Routinedaten aus dem Controlling verwenden. Der Vergleich kann unternehmensintern, also zwischen Abteilungen, Bereichen und Projekten, mit Unternehmen der eigenen Branche und mit Unternehmen anderer Branchen stattfinden. So kann es sinnvoll sein, als Krankenhaus auch von sehr guten Hotels oder als IT-Firma vom Flugzeugbau zu lernen. Interne und externe Berater haben die Aufgabe, mit den Beteiligten Kategorien und Kriterien auszuwählen, die Erhebung der Daten möglichst aus Routinedaten zu konzipieren und für das unternehmensübergreifende Benchmarking die Abstimmung mit anderen Unternehmen durchzuführen.

Im Benchmarking werden *Ziele* und *Kennzahlen* verglichen, bezogen auf Finanzen, Ressourcen, Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität sowie Kunden, Partner und weitere Stakeholder. Dies ist

den vier Perspektiven der *Balanced Scorecard* sehr ähnlich. Ressourcen beziehen sich auf harte und weiche Faktoren, wie Mitarbeiter, Maschinen, Material, Gebäude, Wissen, Lizenzen, Arbeitsklima, Umgang mit Kunden und weiteren Stakeholdern. Auch Reputation ist eine Ressource.

Für den Vergleich mit anderen schließen sich in zahlreichen Branchen Unternehmen zusammen, die sich in Verbänden oder als Verein organisiert an einem Benchmarking beteiligen. Diese Verbände und Vereine oder auch kommerzielle Anbieter stellen Datenmaterial zusammen, das die anonymisierten Ergebnisse der anderen Teilnehmer in Bezug zu den Zahlen des Unternehmens stellt. Dabei wird sowohl mit dem mittleren Ergebnis als auch mit den Besten verglichen.

Im Benchmarking ist es – wie im Marketing – sinnvoll, aus der Perspektive des Kunden und anderer Stakeholder zu fragen und aus den Ergebnissen Ziele, Strategien und Maßnahmen abzuleiten. Im IT-Benchmarking können Sie beispielsweise wie folgt vorgehen. Nicht die Zahl der Arbeitsstationen, die Zahl der Mitarbeiter in der IT oder die Anzahl der im Unternehmen vorhandenen Programme und Betriebssysteme ist aus Nutzerperspektive im Benchmarking der IT ihres Unternehmens interessant, sondern vor allem Fragen wie:

- Benutzerzufriedenheit mit den IT-Systemen.
- Verfügbarkeit der IT-Systeme (z.B. Ausfallzeiten).
- Verfügbarkeit eines IT-Notfallkonzepts.
- Verfügbarkeit eines Datenschutz- und Berechtigungskonzepts.
- Zeitnahe Verfügbarkeit von Dokumenten zu den Kernprozessen.
- Erfüllung gesetzlicher Anforderungen.

1 WERKZEUGE

- Antwortzeitverhalten der IT-Systeme.
- Vollständigkeit und Korrektheit der Dokumentation von Kernprozessen.
- Funktionale Breite der IT-Systeme (Verfügbarkeit notwendiger Funktionen).

Diese Kriterien hat die Arbeitsgruppe um Hübner-Bloder und Ammenwerth (2009) in einer umfassenden Studie ermittelt. IT-Abteilungen können und sollten ihr Benchmarking kunden- und prozessorientiert aufbauen. Dabei sind folgende Gruppierungen denkbar: Technische Qualität, Software Qualität, Architektur und Schnittstellen, IT-Lieferant, IT-Betreuung und IT-Abteilung, Workflow-Unterstützung, IT-Ergebnisqualität und IT-Kosten.

Beobachtungen und Interviews

„Wir wollen wissen, wie ein Krankenhaus tickt.“ (Worte eines Informatikers in einem Projekt)

Um den Klienten kennenzulernen und zu verstehen, sind Beobachtungen und Interviews ein gutes Mittel. Im Alltag sprechen Menschen miteinander und beobachten fortlaufend. Soziologie und Völkerkunde haben diese Methoden auf wissenschaftlich solide Fundamente gestellt. In der Beratung müssen Beobachtungen und Interviews strukturiert und solide erfolgen. Unter anderem geht es dabei um das Finden von *Narrativen und Mustern*. Dabei gibt es vier Punkte zu beachten.

- Die Erhebung ist subjektiv und genau das ist ihre Stärke. Der Untersucher ist das Analyseinstrument und muss die Erhebung nachvollziehbar und begründet durchführen. Die *Reflexion* allein und mit Kollegen ist ein wichtiger Schritt in der Vorbereitung und der Auswertung.
- Die Untersucher wollen verstehen und Neues entdecken. Es geht um Annahmen, Fragen, Beschreibungen und Interpretationen.
- Die Menschen im Feld sind nicht „Betroffene“ sondern „Experten“.
- Respekt und Verschwiegenheit, also unter anderem Anonymität in der Berichterstattung sind von zentraler Bedeutung.

Beobachtungen und Interviews kommen vor allem in Umwelt- und Unternehmensanalysen zum Einsatz. In Projekten dienen Interviews der Exploration von Arbeitsorganisation und -prozessen, Kundenwünschen und -anforderungen, Arbeitsinhalten sowie der

1 WERKZEUGE

Untersuchung von vorhandenen und möglichen Umsetzungen. Die Wertschätzende Erkundung nutzt Interviews als zentrales Werkzeug zur Entdeckung der Möglichkeiten und Potentiale eines Unternehmens. In meinem Blog vom 21.10.2015 und im Band IV ENTDECKEN finden Sie einen Leitfaden für ein wertschätzendes Interview.

Gruppeninterviews sind eine gute Möglichkeit, gemeinsam zu reflektieren und neue Ideen zu entwickeln. In IT-Projekten geht es beispielsweise um Themen wie Software-Entwicklung und Implementierung zugeschnitten auf die Bedürfnisse und Gegebenheiten des Klienten. Da Beobachtungen und Interviews ebenso wie *Fragebogenaktionen* wichtige Instrumente in der Beratung sind, widmet sich Band IV ENTDECKEN diesem Thema. Im Folgenden stelle ich einige Grundschrirte vor.

Vorgehen

Die Untersucher haben eine leitende Frage, zum Beispiel welche Unternehmenskultur hat unser Klient A? Es folgt die Formulierung von Annahmen (Hypothesen). Hieraus entwickeln die Untersucher weitere Fragen, die sie zu einem Leitfaden zusammenstellen. Für die Kultur des Unternehmens A wären einige mögliche Annahmen, dass Subkulturen, Mängel in der Führungskompetenz, Zukunftsängste, Probleme in der Kundenorientierung und ein großes Potential bei den Mitarbeitern bestehen. Aus diesen und in der Literatur veröffentlichten oder in anderen Projekten von den Untersuchern erarbeiteten Themen formulieren sie weitere Fragen. Für Beobachtungen ist eine Checkliste hilfreich.

Für Interviews ist ein Leitfaden erforderlich, der sich aus vier Abschnitten zusammensetzen und somit einen Spannungsbogen für das Gespräch bilden sollte. Dazu gehören Einleitung, Exploration der gegenwärtigen Situation, Exploration zukünftiger Situationen,

inklusive Ideen des Interviewten und Abschluss mit Zusammenfassung durch den Interviewer. Der Leitfaden sollte maximal eine DIN-A4 Seite umfassen. Blättern während des Gesprächs ist für alle Beteiligten störend.

Diese semistrukturierten Interviews ermöglichen zweierlei. (1.) Auf der Basis eines Interview-Leitfadens kann der Interviewer Themen und Ablauf steuern und (2.) der Interviewte kann frei sprechen. Dies gibt Freiraum für die Beschreibung von Problemen und Lösungsideen. Vor allem gibt es Freiraum für Aspekte, die der Interviewer so bislang nicht gesehen hat, also für neue Erkenntnisse.

Die Auswahl der Interviewpartner basiert auf einer Unternehmensanalyse. Vertrauen, Vertraulichkeit und Diskretion sind von zentraler Bedeutung. Die Interviews sollten Sie aufzeichnen und möglichst auch verschriftlichen, also transkribieren (lassen). Dann können Sie sich auf Ihr Gegenüber konzentrieren und das Gespräch lenken.

Den Text untersuchen Sie anhand deduktiver und induktiver Kriterien. Deduktive Kriterien leiten Sie aus Ihren Fragen ab, wie beispielsweise „Subkulturen“, „Führungskompetenz“, „Zukunftsangst“, „Kundenorientierung“ und „Mitarbeiterpotential“. Induktive Kriterien ermitteln Sie aus dem Text. Sie erkennen sie schon im Gesprächsverlauf oder später im Text, wie beispielsweise „Fortbildungsbedarf“, „Anerkennung“ oder „Zeit-Boni“.

Dies hört sich aufwändig an, ist mit ein wenig Übung jedoch rationell durchführbar. Die Ressourcenschonung entsteht dadurch, dass Sie nachvollziehbare und umfassende Erkenntnisse schon aus einem Interview entwickeln können. Meist werden Sie je nach Fragestellung zwei bis fünf Interviews im Rahmen einer Analyse durchführen.

Briefing – Action – Debriefing

Los geht's.

Sportler, Notfallhelfer, Militär, Musiker und viele andere bereiten sich als Teams auf eine Aktion vor, führen sie durch und bereiten sie nach, um daraus zu lernen. Dies können Sie auch in Projekten und in der Beratung durchführen. Typische Anwendungsgebiete sind die Präsentation eines Angebots oder eines Abschlussberichts und die Moderation eines *Workshops* oder einer *Klausur*/eines *Retreats*.

Zur Vorbereitung gehört ein Briefing unmittelbar vor dem Ereignis. Es unterstützt das gemeinsame Verständnis. Die unmittelbare Nachbereitung erfolgt als Debriefing. Dies ermöglicht das Loslassen von teils mental, physisch und psychisch sehr anstrengenden Aktionen und das gemeinsame Lernen.

Vorgehen

Briefing

Es erfolgt unmittelbar vor der Aktion. Die Teilnehmer stehen möglichst im Kreis. Bei großen Gruppen können eventuell Stuhlreihen angebracht sein. Die Teilnehmer kennen das Vorhaben und größtenteils auch die Aufgaben, die auf sie zukommen. Der Teamleiter stellt das Vorhaben noch einmal vor. Er erläutert *Ziel*, *Zeit* und *Ablauf*. Die Teilnehmer machen Anmerkungen, stellen und klären Fragen. Das Briefing dauert je nach Umfang der Aktion ungefähr fünfzehn bis dreißig Minuten. Im Briefing sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Was haben wir vor?
- Was erwartet uns?

- Wer hat was wann zu tun?
- Welche Störungen kann es geben?
- Wie gehen wir bei einer Störung vor?
- Ist die technische Ausstattung in Ordnung?
- Sind alle fit?

Aktion

Durchführung.

Debriefing

Dies folgt unmittelbar auf die Aktion. Die Anordnung der Teilnehmer ist meist wie im Briefing. Der Teamleiter fasst den Ablauf zusammen. Die Teilnehmer ergänzen die Zusammenfassung. Dann tritt das Team in die *Reflexion* ein. Besondere Erkenntnisse hält ein dazu benanntes Teammitglied schriftlich fest. Dies dient als Basis für weitere Schritte. Die Dauer beträgt ebenfalls ungefähr 15 bis 30 Minuten. Weitere Schritte, zum Beispiel eine eingehende Reflexion des Teamleiters und eines Teammitgliedes zu Teilen der Aktion, finden außerhalb dieses Debriefings statt. Im Debriefing sollten folgende Fragen beantwortet werden:

- Was ist passiert?
- Wie war der Ablauf?
- Was ist Unerwartetes passiert?
- Wie war das Ergebnis?
- Welche Fehler haben wir gemacht?

1 WERKZEUGE

- Warum? Hier ist es sehr wichtig, keine persönliche Kritik zu üben. Nicht Aussagen wie „Du hast es falsch gemacht“, sondern Fragen zu Aktionen oder unterlassenen Aktionen führen weiter wie „Das ist nicht gelaufen, weil X nicht rechtzeitig eingesprungen ist. Warum?“
- Was haben wir gut gemacht?
- Was können wir aus dieser Aktion lernen?
- Wie wollen wir diese Aktion das nächste Mal durchführen?

Je nach Größe des Teams können Sie das Briefing und Debriefing in Besprechungsräumen, Fluren oder am Ort des Geschehens durchführen. *Visualisierungen* wie Skizzen, Fotos und Karten können hilfreich sein. Wenn Sie nur zu zweit oder zu dritt sind, können Sie das Briefing auch auf der Fahrt zum Klienten und das Debriefing auf der Fahrt zurück machen. Dafür sind Zugfahrten gut geeignet, da Sie mit Notizen arbeiten können. Dabei müssen Sie auf Mitfahrende Rücksicht nehmen und Diskretion wahren. Je nach Übung können Sie auch im Auto, beim Laufen oder auf dem Fahrrad Briefings und Debriefings durchführen.

Check-In/Check-Out

Frau Mey, gebucht für Flug LH123, bitte begeben Sie sich zu Flugsteig Nummer 2.

In der Arbeit in Gruppen und Teams, sei es in Routinebesprechungen, in Arbeitstreffen oder mehrteiligen *Workshops* und Seminaren, müssen sich die Beteiligten auf die gemeinsame Arbeit einstimmen und sollten sie auch gemeinsam beenden. Wenn letzteres nicht geschieht, erleben Gruppen oftmals ein Gefühl des „wir sind nicht fertig“ oder „ich bin nicht gehört worden“ oder „ich will noch etwas klären“. Erkennbar sind diese Gefühle daran, dass einige Teilnehmer sich nach dem offiziellen Ende nicht mit allgemeinem Plaudern oder in Bezug auf neue Aufgaben unterhalten, sondern das Treffen erneut durchsprechen.

Es ist Zeichen einer guten Moderation, diese Einstimmungen und Beendigungen mit den Teilnehmern durchzuführen. Menschen, die Treffen, Besprechungen, Workshops oder Seminare leiten, sollten hierzu einige Werkzeuge kennen. Eines ist Check-In/Check-Out. Check-In und Check-Out dienen zur Einstimmung, Beendigung und Rückmeldung an die Moderatoren und die anderen Teilnehmer zur Qualität der gemeinsamen Arbeit.

Der Einstieg, Check-In, ermöglicht den Teilnehmern, wieder in die gemeinsame Arbeit zu finden. Von Vorteil ist es, wenn die Beteiligten wissen, dass Kommunikation auf zwei Ebenen erfolgt. Dies sind die Ebenen Fakten und Emotionen (*facts and feelings*). Dadurch eröffnet sich die Möglichkeit, ausdrücklich nach beiden Ebenen zu fragen. Moderatoren und Teilnehmer erfahren, wie es den Beteiligten geht, welche Erwartungen sie haben, und – je nach Frage – was sie an diesem Tag beitragen wollen. Der Ausstieg, Check-Out, bildet den Abschluss. Dieses Loslassen ist Phase 5 der

1 WERKZEUGE

Gruppendynamik und sollte stets in der Arbeit von Gruppen und Teams enthalten sein.

Moderator und Teilnehmer reflektieren, was am jeweiligen Termin passiert ist, und können nach vorne zum nächsten Treffen und Arbeitsschritt schauen. Sie erfahren, wie es ihnen geht, wie das Treffen gelaufen ist und was sie in Zukunft besser machen könnten. Damit ist der Check-Out eine Möglichkeit zur fortlaufenden Überprüfung sowohl der Arbeit der Gruppe als auch der Moderationsqualität.

Vorgehen

Check-In und Check-Out dauern bei sechs bis zwanzig Teilnehmern fünf bis fünfzehn Minuten. Es ist eine freie Fläche von zwölf bis fünfzig Quadratmetern erforderlich. Projektbüros und Seminar-*Räume* sollten über entsprechende Freiflächen verfügen. Moderator und Teilnehmer stehen im Kreis. Dies erhöht die Aufmerksamkeit und die Konzentration. Außerdem grenzt dies das Check-In/Check-Out vom übrigen Arbeiten ab.

Der Moderator erläutert beim ersten Mal die Methode. In der Regel ist dies der Abschluss des ersten Treffens, da zu Beginn das Kennenlernen als *Arbeit im Raum* stattgefunden hat. Die Erläuterung startet mit einer Frage: „Woher kennen Sie es, dass Menschen sich in einem Kreis aufstellen und kurze Kommentare oder Feststellungen abgeben?“ Beispiele sind Workshops, Arbeiten in sozialen Einrichtungen, manche nennen auch den Daily Stand Up aus Scrum. Auch in Krankenhäusern gibt es diese Sitte. In einigen Häusern berichten Ärzte in der Chirurgie oder Anästhesie einander auf diese Art zum Start und Ende eines Tages.

Die Fragen sollten zu den Teilnehmern, zum Thema und zur Kultur der Organisation passen. Außerdem muss sich Vertrauen entwickeln. Wenn die Beteiligten sich am Anfang und am Ende eines

Treffens ganz selbstverständlich im Kreis aufstellen, ist klar, dass die Gruppe dieses Vorgehen akzeptiert hat und schätzt. Für eine Arbeitsgruppe mit sechs Terminen einmal pro Woche könnte der Check-In/Check-Out so aussehen:

Tag 1: Kennenlernen: Arbeit im Raum. Check-Out: Was nehmen Sie mit? Was lassen Sie hier?

Tag 2: Check-In: Wie war die letzte Woche? Check-Out: Was ich noch zu sagen hätte ...

Tag 3: Check-In: Eine Kollegin, ein Kollege beschreibt ... Check-Out: Eine Kollegin, ein Kollege prognostiziert ...

Tag 4: Check-In: Film und Rolle. Check-Out: Musik und Bild.

Tag 5: Check-In: 30 Sekunden in den Frühnachrichten: ein/e KorrespondentIn berichtet von der Arbeit der Experten. Fokus: die Gruppe. Check-Out: Ende eines Kommentars in den Abendnachrichtensendungen wie Tagesthemen: Fazit und Wünsche für diese Gruppe.

Tag 6: Check-In: „Jetzt“: 2 Worte. Eines zu Fakten, wie Aufgaben und Inhalten an diesem Tag. Ein weiteres zum Gefühl, das sich auf die Stimmung beziehen kann. Check-Out: Abschied: Drei Worte. Der Abschluss der gemeinsamen Arbeit erfolgt zuvor, beispielsweise mit einem *Szenario*.

Dialog und Diskussion

Wir haben zwei Ohren und einen Mund.

Dialog und Diskussion sind zwei Arten von Gesprächen, die grundsätzlich unterschiedliche *Ziele* verfolgen. In Diskussionen tauschen Menschen Informationen und Meinungen aus und wollen eine Entscheidungsfindung oder ein Fazit herbeiführen. Im Dialog erörtern sie Fragen, Probleme und Ideen. Sie wollen den anderen kennenlernen, reflektieren und Neues lernen. Das Ende eines Dialogs ist offen.

Das Prinzip des Dialogs beruht auf den Arbeiten von Sokrates, Buber, Isaacs und vielen anderen. Peter Senge stellt sie in seinem Buch „The Fifth Discipline“ (2006) vor und leitet her, warum und wie er den Dialog als zentrales Instrument in der Lernenden Organisation verwendet. Während die Diskussion im Alltag häufig ist, wird der ausdrückliche Dialog seltener gepflegt. In Projekten bilden Projektstarts, Meilensteine und Reviews gute Anlässe für Dialoge. Dies kann Gruppen und Teams in ihrer Zusammenarbeit stärken. Auch Coaching und Supervision sollten Dialoge sein.

Vorgehen

Die Beteiligten sind sich im Klaren darüber, dass es in einem Dialog nicht vorrangig um Problemlösungen oder Beschlüsse geht, sondern um Erkenntnisgewinn und Austausch. Einer der Beteiligten kann und sollte dies zu Beginn des Gesprächs deutlich machen, falls hierzu noch kein Konsens oder Bewusstsein zu bestehen scheint. Die Beteiligten sollten einige Fertigkeiten mitbringen, die sie im Verlauf mehrerer Dialoge üben und vertiefen können. Zu den Fertigkeiten zählen aktives Zuhören, Respektieren, Suspendieren, Artikulieren und Authentizität. Suspendieren bedeutet, sich des eigenen Wissens und persönlicher Anschauungen bewusst zu sein

und auf diesen nicht zu bestehen. Das Umfeld sollte ein ruhiges, möglich ungestörtes Gespräch ermöglichen. Die Dauer kann zwischen einigen Minuten bei im Dialog geübten Menschen bis hin zu mehreren Stunden liegen. Meist sind es ein bis zwei Stunden.

Zu Beginn sollte eine Gruppe unterstützt von einem Ermöglicher (facilitator) den Dialog erlernen. Aufgabe des Facilitators ist es, die Beteiligten dazu zu befähigen, tatsächlich im Dialog zu bleiben und nicht etwa in eine Diskussion zu wechseln. Eine Diskussion hat zum Ziel, Überzeugungen durchzusetzen und Entscheidungen zu treffen.

Der Facilitator kann sagen „auch das Gegenteil ist möglich“, wenn ein Beteiligter sehr entschieden eine Position vertritt. Der Facilitator kann sich auch mit der Gruppe auf die Meta-Ebene begeben und die Teilnehmer noch einmal auf die Hintergründe, Regeln und Abläufe des Dialogs aufmerksam machen. Zum Dialog können der Einladende, der Facilitator oder beide zusammen einen Brief an die Teilnehmer senden, der das Thema, den Anlass, die Hintergründe, Regeln und Abläufe des Dialogs erläutert (Senge, 2006, S. 220 ff). Gute Dialoge brauchen Übung im aktiven Zuhören, Empathie und *Reflexion*.

Diese Fähigkeiten sind auch für effektive und effiziente Diskussionen von Nutzen. Entscheidungsfindung und Beschlussfassung erfolgen auf der Basis von mit Offenheit, Respekt und Empathie ausgetauschten Informationen.

„Fence Sitter“ und die Fence-Sitter-Matrix

Ich guck mal noch ...

In Veränderungsprozessen gibt es Befürworter, Gegner und Abwartende. Die Abwartenden können Sie auch als Zaunsitzer (fence sitter) sehen. Die Befürworter stehen vor dem Zaun, die Gegner dahinter. Die Fence Sitter schauen sich das Ganze an, und entscheiden – wenn überhaupt – erst im Verlauf einer Veränderung, auf welche Seite des Zaunes sie gehen wollen, zu den Befürworthern oder zu den Gegnern. Die Verteilung dieser Gruppen haben Mohr, Woehle und Diebold in den 1990er Jahren untersucht (nachzulesen auch bei Dirk Fischer, 2009). Bevor Sie weiterlesen, schätzen Sie doch mal die prozentuale Verteilung der drei Gruppen.

Für die Steuerung von Veränderungsprozessen ist die Fence-Sitter-Analyse ein sehr gut geeignetes Instrument. Sie gibt Auskunft darüber, wer wahrscheinlich wie zum Veränderungsprozess beitragen wird – auch Verzögerungen sind Beiträge. Daraus können Klient und Berater Schlüsse zum weiteren Vorgehen ziehen.

Vorgehen

Sie können Ihrem Klienten dieses Modell vorstellen und mit ihm in die Analyse eintreten. Im Band II MENSCHEN finden Sie im Kapitel „Gruppendynamik“ ein ausführliches Beispiel zur Fence-Sitter-Analyse. Leitende Fragen der Fence-Sitter-Analyse sind:

- Wer ist überzeugt? Wer ist unentschieden? Wer lehnt ab?
- Welchen Nutzen und welche Gefahren sehen Personen für sich und für das Unternehmen durch die Veränderung?

„Fence Sitter“ und die Fence-Sitter-Matrix

Mittels einer *Matrix-Analyse* können Sie vier Gruppen ausmachen. Sie fragen in Bezug auf „ich“ auf der x-Achse und auf die „Umwelt“ auf der y-Achse.

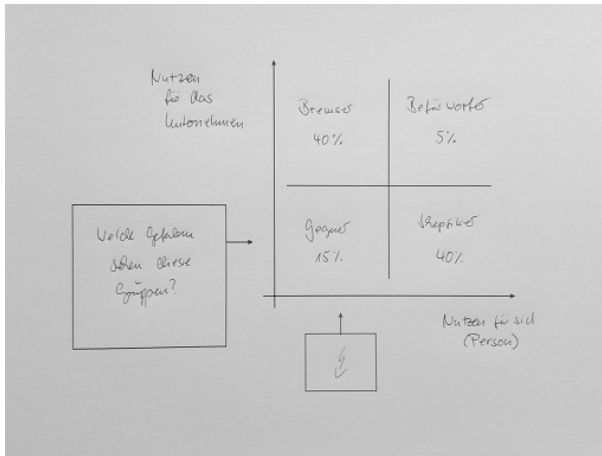


Abbildung 1.2: Fence-Sitter-Matrix-Analyse

Wenn es um Veränderungen oder andere Ereignisse und Sachverhalte geht, sind fünf Prozent der Beteiligten und Betroffenen (sehr) überzeugt. Sie sind Befürworter. Fünfzehn Prozent sind Gegner. Achtzig Prozent sind unentschieden und daher „Fence Sitter“. Sie sehen für sich oder für das Unternehmen keinen Nutzen. Dabei sind sie nicht unbedingt Gegner, sondern eher Menschen, die das Für und Wider eher zurückhaltend und in einem langsameren Tempo abwägen. Skeptiker sehen zwar Nutzen für sich, aber keinen Nutzen für das Unternehmen. Sie und die Gegner können Ihnen etwas über Gefahren für das Unternehmen sagen. Bremsen sehen zwar für das Unternehmen, aber nicht für sich einen Nutzen. Sie und die Befürworter können Chancen aufzeigen, die aus der

1 WERKZEUGE

Veränderung für das Unternehmen entstehen. Veränderungsenergie sollten Sie vor allem in die Skeptiker und Bremser, weniger in die Gegner investieren.

Everett M. Rogers hat in „Diffusion of Innovation“ (2003) sehr gut nachvollziehbare Anregungen gegeben, wie Sie mit abwartenden Fence Sittern umgehen können. In seiner Diffusionstheorie spricht er von fünf Typen im Umgang mit neuen Ideen: (1) Neuerer (innovator), (2) frühzeitiger Anwender (early adopter), (3) frühe Mehrheit (early majority), (4) späte Mehrheit (late majority) und (5) Nachzügler (laggards). Am Rande sei bemerkt: Rogers Standardwerk ist ein vielzitiertes Buch in der Soziologie. Es liegt nicht auf deutsch vor, obwohl es bereits 1962 zum ersten Mal und 2003 in der fünften Auflage erschienen ist. Ich habe keine Erklärung dafür.

Band II MENSCHEN zeigt im Kapitel KONFLIKTMANAGEMENT am Beispiel eines großen Projekts, wie Sie in Veränderungsprozessen Roger's Diffusionstheorie verwenden können. Die Leitung einer IT-Abteilung schafft es, Neuerer und Frühe Folgende zu Spin-Doctors, also Fürsprecher und Motoren des Projekts zu machen.

Im Buch SOZIOINFORMATIK (2021) wende ich das Fence-Sitter-Modell auf die COVID-19 Pandemie an. Das Kapitel VERSTEHEN: VOM UMGANG MIT MOTIVATIONEN schildert im Abschnitt *Körperliche Distanz: physical distancing*, wie die Antworten von Befürwortern, Gegnern, Bremsenden und Skeptikern auf die Aufforderung zur Einhaltung von Präventionsmaßnahmen wie Abstand, Hygiene und das Tragen einer Maske lauten können. Das Kapitel stellt dann einen möglichen Umgang mit diesen vier Gruppen vor mit dem Ziel, damit einen Beitrag zur Bewältigung einer solchen Pandemie zu leisten.

Fishbowl

Im Zentrum ...

Diese Form des Gesprächs gehört wie *Open Space* und *World Café* zu den Großgruppenereignissen. Je nach Zielsetzung handelt es sich um einen *Dialog*, eine *Diskussion* in Unternehmen und anderswo oder um eine Zusammenfassung (wrap up) am Ende eines *Workshops* oder einer Konferenz.

Zwei Moderatoren strukturieren und lenken das Gespräch. Der Name Fishbowl hängt mit der Sitzordnung zusammen. In einem Fischglas sind die Goldfische von allen Seiten sichtbar. Ähnlich ist es mit den Teilnehmern im Zentrum dieser Gesprächsform. Ein Fishbowl eröffnet die Möglichkeit, zahlreiche Menschen einzubeziehen, eventuell auch Menschen, die sonst eher zurückhaltend sind.

Vorgehen

Am Fishbowl nehmen zwanzig bis zweihundert Personen und zwei Moderatoren teil. Er dauert eine halbe bis eine Stunde. *Ziel* und leitende Fragen sind formuliert und für alle an einer Tafel, einem Flipchart oder über einen Beamer sichtbar. Es gibt einen inneren Kreis mit einem Moderator, drei bis sechs Gesprächspartnern und einem freien Stuhl. Außerdem gibt es einen oder mehrere äußere Kreise mit den Zuhörern und dem zweiten Moderator, der das Gespräch protokolliert. Dies sollte ebenfalls für alle sichtbar erfolgen, beispielsweise auf einem Flipchart oder über einen Beamer.

Zunächst erläutert der Moderator im inneren Kreis das Ziel, die leitende Frage und das Vorgehen, also ob es sich um einen Dialog, eine Diskussion oder um eine Zusammenfassung handelt. Dann führt der Moderator die Teilnehmer in die Regeln ein.

1 WERKZEUGE

1. Nur wenn eine Person im inneren Kreis sitzt, darf sie sprechen.
2. Wenn eine Person sprechen möchte, setzt sie sich auf den freien Stuhl oder stellt sich hinter einen besetzten Stuhl.
3. Wartet jemand auf einen Stuhl, darf die Person, die darauf sitzt, ihren Gedanken zu Ende bringen und verlässt danach den inneren Kreis.
4. Der Moderator kann einer Person das Wort erteilen, wenn sie zu lange hinter einem Stuhl steht ohne zu Wort zu kommen.
5. Dominiert eine Person das Gespräch oder verlässt nicht den inneren Kreis, schickt der Moderator sie aus dem inneren Kreis.

Mit der erneuten Vorstellung der leitenden und weiterer Fragen, einer kurzen Zusammenfassung der vom zweiten Moderator notierten Aussagen und dem Ausblick auf das weitere Vorgehen schließt der Moderator das Fishbowl-Gespräch.

Fragebogen

Kein Fragebogen ohne Konsequenzen.

Eine Falle, in die Sie als interne oder externe Berater laufen können, ist die Durchführung einer Fragebogenaktion ohne Konsequenzen. Beispiele sind Befragungen zum Betriebsklima oder zur Personalentwicklung. Wenn die Befragten in den folgenden Monaten keine Veränderungen feststellen, ist mit Frustration und Unmut zu rechnen. Dies kann sich wiederum negativ auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens auswirken. Ein weiteres Gehrgar-nicht, ist das Stellen von widersprüchlichen oder gar Fangfragen.

Fragebogenaktionen sind richtig durchgeführt alles andere als banal. Sie sind aber auch keine Zauberei und lassen sich zügig erlernen. Wichtig ist, dass Sie wissen, wo Ihr Wissen endet und Sie Statistiker und andere Experten hinzuziehen sollten. Da Fragebogenaktionen, ebenso wie *Beobachtungen und Interviews*, wichtige Instrumente in der Beratung sind, widmet sich Band IV ENTDECKEN diesem Thema. Das hier Folgende erläutert ein paar Grundschritte.

Vorgehen

Information und Kommunikation

Bevor eine Umfrage mittels Fragebogen startet, müssen die Verantwortlichen und die Durchführenden die Befragten über *Ziel*, Hintergrund und Methode sowie das Vorgehen in der Rückmeldung der Ergebnisse und der Entwicklung und Umsetzung von Konsequenzen informieren. Dies sollte in mündlicher Form auf

1 WERKZEUGE

Veranstaltungen im Rahmen von Projektstarts und in Routinebesprechungen, beispielsweise Abteilungstreffen, geschehen. Außerdem müssen die Fragebögen diese Erläuterungen und den Kontakt zu einer Ansprechperson enthalten.

Charakteristika

Während in wissenschaftlichen Studien teils umfangreiche Befragungen erforderlich sind, haben sich in meinen Augen in Unternehmen und anderen Organisationen folgende Charakteristika als nützlich und praktikabel erwiesen.

- Sie müssen Datenschutz und Datensicherheit in der Datenerhebung, Auswertung und Präsentation gewährleisten.
- Fragebögen sollten kurz, klar und auf ein Hauptthema mit drei bis fünf Unterthemen beschränkt sein.
- Die Ausfüllzeit sollte zehn bis fünfzehn Minuten nicht überschreiten.
- Die Abgabe muss anonym erfolgen können.
- Die Anzahl der Fragen sollte bei zwanzig bis fünfundzwanzig Items liegen. Ein Item ist eine Frage. Auch Unterfragen sind ein Item.
- Als Ausdruck sollte der Fragebogen eine, maximal zwei DIN-A4 Seiten lang sein.
- Als Online-Formular sollte er nach der Einleitung drei bis fünf Seiten mit den Unterthemen umfassen.
- Die Bewertungen sollten auf Skalen erfolgen. Nach einem ihrer Entwickler werden sie auch Likert-Skalen genannt (Likert 1061). Es gibt unterschiedliche Meinungen dazu, ob die

Skalen gerade, zum Beispiel 1 bis 4, oder ungerade, zum Beispiel 1 bis 5, sein sollen. Fünferstufen ermöglichen eine Antwort in der Mitte. Damit vermeiden sie eine Verfälschung zum Positiven oder Negativen.

- Jede Frage sollte die ausdrückliche Möglichkeit des Nicht-Beantwortens enthalten, formuliert als „keine Angabe“. Damit wird die Auswertungsbasis solider. Andere Formulierungen, wie „nicht anwendbar“, „trifft auf mich nicht zu“, „entzieht sich meiner Kenntnis“, sind Interpretationen.
- Neben Angaben als Menge oder als Einschätzung auf einer Skala sollten auch Freitexte enthalten sein. In der Evaluation von Seminaren und *Workshops* sind es typischerweise Fragen wie: Was hat Ihnen besonders gefallen? Was hat Sie gestört? Was sollten die Moderatoren in Zukunft ändern?

Band IV ENTDECKEN beschreibt auch die deskriptive Auswertung von Fragebögen. Zu statistischen Auswertungen, die über das rein Beschreibende hinausgehen, möchte ich Sie auf entsprechende Fachbücher verweisen.

Auswertung und Berichterstattung

Die Auswertung und Berichterstattung an den Auftraggeber müssen zeitnah erfolgen, also einige Tage bis zwei Wochen nach Abschluss der Befragung. Möglichst hohe Anteile der Fragebogenaktion sollten IT-gestützt erfolgen. Sollte eine Befragung nur als Papierfragebogen möglich sein, so sollten diese als Scan automatisiert in eine Datenbank übertragbar sein. Dazu gibt es entsprechende Papierprodukte und Software. Zu klären ist, ob so viele Menschen teilnehmen, dass dieser Aufwand sich lohnt. Für dieses Verfahren sprechen die Verringerung von Übertragungsfehlern und die Beschleunigung der Dokumentation und der Auswertung.

1 WERKZEUGE

Die Rückmeldung der Ergebnisse an die Befragten, ebenfalls wiederum mündlich und schriftlich, muss sich zügig an die Berichterstattung anschließen. Gleiches gilt für die Entwicklung und Umsetzung von Konsequenzen. Dabei hängt „zügig“ vom Kontext ab. Die Entscheidung über Konsequenzen und Maßnahmen liegt eher nicht in der Hand derjenigen, die die Fragebogenaktion durchführen, sondern in der Hand des Auftraggebers.

Mittlerweile finden Befragungen überwiegend computer-gestützt online im Intranet einer Organisation oder im World Wide Web statt. Was bei der Entwicklung von online-Fragebögen in den Aspekten Aufbau, Inhalt und Nutzerfreundlichkeit (usability) und bei der Wahrung von Datenschutz und Datensicherheit zu beachten ist, erläutert ausführlich Band IV ENTDECKEN.

Hackathon

Let's work and have fun.

In Projekten gibt es sehr intensive Phasen der Zusammenarbeit, beispielsweise, wenn Konzepte und Projektpläne oder auch Zwischen- und Abschlussberichte und -präsentationen zu erstellen sind. Die Software-Entwicklung ist ein mittlerweile klassisches Beispiel für das konzentrierte Zusammenarbeiten einer kleinen oder auch großen Gruppen von Menschen an einem Produkt.

Aus dieser Zusammenarbeit haben sich Ende der 1990er Jahre Hackathons entwickelt. Hackathon kombiniert die Worte „hack“, also Programmieren, beziehungsweise das „Knacken“ einer Software, mit dem Wort Marathon. Software-Entwickler treffen sich für ein bis zwei oder auch drei Tage (und Nächte), um gemeinsam eine Software oder ein Softwaresystem zu entwickeln und/oder Hardware zu bauen.

Hackathons lassen sich auch sehr gut im Lernen einsetzen, beispielsweise an Schulen oder Hochschulen, in denen die Lernenden mit den Lehrenden als Moderatoren und aktive Teilnehmer ein- bis dreitägige *Workshops* zu einem Thema durchführen. Der Blog vom 21.05.2017 und das Buch *ANDERE ARBEITEN LASSEN* (2019) erzählen von solch einem Hackathon.

Vorgehen

Die Veranstalter oder auch die Teilnehmer selbst überlegen sich vor dem Hackathon, woran sie in welchen Gruppen arbeiten und was sie am Ende des Hackathons fertig haben wollen. Am Beginn des ersten Tages verteilen sie die Aufgaben und erstellen einen Zeitplan, den sie jeweils mittags und am folgenden Morgen anpassen. Der Zeitplan ist eine Orientierung, kein Korsett.

1 WERKZEUGE

Eine große Stärke von Hackathons ist, dass die Teilnehmer an Aufgaben arbeiten, die ihnen Freude machen. Sie arbeiten in wechselnden Gruppen und Teams – so wie sie gerade Unterstützung brauchen und geben können. Und sie sind frei in ihren Zeiten. Über Pausen und Ruhe entscheiden sie selbst. Als Moderator eines Hackathons sollten Sie darauf achten, dass die Beteiligten tatsächlich Pausen zum Essen und Ausruhen machen.

Die Teilnehmer unterstützen einander über Gruppengrenzen hinweg. Wie gesagt, kann in Hackathons auch anderes als Programmierung stattfinden. Das Arbeiten in Hackathons können Sie auch als Bauen bezeichnen. Sie können alles bauen. Eine Software, ein Buch, einen Film. Charakteristisch für einen Hackathon ist, dass die Teilnehmer in die Arbeit der anderen einsteigen und ihnen Feedback geben können. Zum Teil sitzen auch Teilnehmer direkt zu zweit an einer Aufgabe. In der Software-Entwicklung nennt sich dieses Vorgehen Pair Programming (Weßel/Christoph/Geisler 2008). Das Faszinierende ist immer wieder im Hackathon, wie schnell Sie gemeinsam neue Ideen entwickeln und umsetzen können.

Indikatoren, Kriterien, Kennzahlen und Bewertungen

Wo stehen wir? Wo wird es hingehen?

Berater nehmen sowohl mit dem Klienten als auch allein in Analysen Bewertungen vor. Für eine Erläuterung und Beurteilung der gegenwärtigen Situation eines Unternehmens und für Prognosen zu zukünftigen Trends und Entwicklungen sind Zahlen erforderlich. Diese Zahlen müssen solide, klar und nachvollziehbar sein. Es sollten so viele wie nötig und so wenig wie möglich sein. Zu diesen Zahlen gehören Indikatoren, Kriterien und Kennzahlen.

Vorgehen

Indikator

Indicare heißt im Lateinischen anzeigen oder auf einen Sachverhalt hinweisen. Indikatoren geben Hinweise auf Ausprägungen, Trends oder Qualität. Sie sind beschreibend, werden in Prozenten ausgedrückt und haben Referenzbereiche. Sie dienen als Hilfsgrößen für Einschätzungen und Beurteilungen.

Beispiel: Achtzig Prozent der IT-Prozesse, die unsere Geschäftsprozesse unmittelbar unterstützen, sind in ihren Abläufen beschrieben. Die Prozessschritte umfassen Anforderungsanalyse, Design, Implementierung, Evaluation, Anpassung und Wartung.

Kriterium

Kriterium stammt vom griechischen kriterion und bedeutet Richtmaß und Merkmal, das zur Bewertung und Entscheidungsfindung herangezogen wird. Kriterien können sich auf die Vergangenheit

1 WERKZEUGE

für die Beschreibung von Entwicklungen und die Zukunft für Prognosen beziehen. Qualitative Beschreibungen können mittels Skalen wie hoch-mittel-gering quantifiziert werden.

Beispiel: Kundenzufriedenheit mit unseren Serviceleistungen: Bei achtzig Prozent unserer Kunden ist die Zufriedenheit mit unseren Serviceleistungen hoch, bei fünfzehn Prozent mittel. Fünf Prozent sind unzufrieden.

Kennzahl

Eine Kennzahl ist eine Zusammenfassung von quantitativen, das heißt in Zahlen ausdrückbaren Informationen. Mit Hilfe von Kennzahlen werden Prozesse und Leistungen quantifiziert und damit beurteilbar gemacht. Kennzahlen kommen in innerbetrieblichen und zwischenbetrieblichen Vergleichen, dem *Benchmarking*, zum Einsatz. Kennzahlen, die über längere Zeiträume erhoben werden, lassen sich mittels Extrapolierungen für Prognosen verwenden.

Beispiele sind Liquidität, Kundenanzahl, Ergebnisqualität, Mitarbeiterfluktuation im Zeitraum X.

RUMBA

Sinnvolle Kriterien und Kennzahlen können Sie mit Hilfe von RUMBA entwickeln. Das Akronym steht für

- Relevant: von Bedeutung für den zu analysierenden Bereich und das *Ziel*.
- Understandable: verständlich für Dritte.
- Measurable: in Zahlen messbar.
- Behaviourable: durch Verhaltensänderungen beeinflussbar.
- Attainable: machbar.

Indikatoren, Kriterien, Kennzahlen und Bewertungen

Ein Beispiel für kritische Erfolgsfaktoren und Kennzahlen eines Kernprozesses und ihren Einsatz im Controlling enthält das Kapitel PROJEKTE STEuern im Band I BERATEN.

Bewertungen

Schätzungen sind immer auch Bewertungen. Bewertungen sind jedoch nicht immer Schätzungen, und zwar dann, wenn Sie aus messbaren Daten ableiten, ob etwas besser oder schlechter, schneller oder langsamer, größer oder kleiner ist.

Bewertungen zu einem Thema anhand einiger Kriterien können in einer *Matrix* erfolgen. Welche Bereiche besondere Aufmerksamkeit verdienen, können Sie mit einer *ABC-Analyse* untersuchen. Die Arbeit mit Kriterien, Faktoren und Gewichtungen haben Fink (2009), Fischer (2009), Aandler (2010) und viele andere ausführlich beschrieben.

Klausur/Retreat

Mit Abstand am besten.

Die Begriffe Klausur und Retreat kommen aus dem spirituellen Zusammenhang. Da im Deutschen Klausur auch als Begriff für eine Prüfungsart steht, verwende ich im Folgenden den Begriff Retreat.

Mönche, Schamanen und andere Gläubige ziehen sich seit Jahrtausenden aus der Alltagswelt zurück, um ihr Weltbild zu hinterfragen und vor allem ihren Geist, ihre Seele und auch ihren Körper zu stärken. Es geht um das Gewinnen neuer Erkenntnisse, die Entwicklung neuer Ideen und auch um Entscheidungen. Die *Reflexion* ist zentraler Bestandteil von Retreats. Wissenschaftler und Forscher haben diese Idee übernommen, um gemeinsam über Theorien, Konzepte und Methoden nachzudenken und daran zu arbeiten. Manchmal entstehen dabei Bücher und Artikel. Die Autoren des Agilen Manifests für die Software-Entwicklung waren (auch) zum Skifahren in den Bergen (Beck et al. 2001). Schließlich haben Retreats auch in Unternehmen und anderen Organisationen Einzug gehalten. Geschäftsleitungen und Expertengruppen ziehen sich zurück, um die bisherige Arbeit zu reflektieren und das zukünftige Vorgehen zu entwickeln.

Ein Kennzeichen von Retreats ist neben Denken und Sprechen das Tun. Dazu gehören auch soziale Aktivitäten außerhalb des eigentlichen Themas, beispielsweise Spaziergänge und Sport oder Musik und bildende Kunst. Dieses Eintreten in eine andere Umgebung und eine andere Welt ist ein Perspektivenwechsel, der Kreativität und Verständnis fördert. Retreats entstehen nicht nur geplant, sondern manchmal auch spontan. Auch Coaching kann in Form eines Retreats erfolgen.

Vorgehen

Retreats finden in angenehmer Umgebung, zum Beispiel in einem Hotel, auf einem Segelboot oder in einer Almhütte statt. Die Moderatoren sind für die Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung verantwortlich. Manche Unternehmen nennen Retreats *Workshops*, vielleicht um sich vom Esoterischen abzugrenzen.

Retreats können als einmaliges Ereignis zur Bearbeitung eines aktuellen Themas stattfinden, wie der Entwicklung einer neuen Strategie oder Entwürfen zu einem neuen Produkt. Gut ist es, wenn Organisationsleitungen Retreats regelmäßig ein- bis zweimal im Jahr durchführen. In diesen Retreats geht es um einen Rückblick zum Geschäftsverlauf der letzten sechs bis zwölf Monate und um einen Ausblick auf die nächsten Monate und Jahre. Zu diesem Ausblick gehören auch Entscheidungen zum weiteren Vorgehen. Die Moderatoren, ob als externe oder interne, brauchen einen Überblick über die Organisation und ihre Umwelt. Einen ersten Einstieg bieten Geschäfts-, Projekt- und Jahresberichte. Außerdem dienen vorbereitende Gespräche der weiteren Klärung.

Ein Strategieworkshop könnte sich aus Topmanagement, Management und Experten zusammensetzen und zwei bis drei Tage dauern. Ein bis zwei Moderatoren gestalten den Retreat. Die Beteiligten arbeiten mit Daten, Informationen und Berichten aus einer zuvor durchgeführten Organisations- und Umweltanalyse.

Am ersten Tag liegt der Schwerpunkt auf der Findung einer gemeinsamen Sprache und der Klärung von Werten und Normen, Zukunftsbildern und *Zielen*. Leitende Fragen an diesem Tag könnten sein: Wofür stehen wir? Wo wollen wir hin?

Am zweiten Tag sollte der Schwerpunkt auf der Ermittlung von messbaren Zielwerten und der Identifizierung von Maßnahmen

1 WERKZEUGE

men mit Einordnung in die Organisationsstruktur liegen. Auf Ziele müssen Entscheidungen und Umsetzung folgen.

Am dritten Tag eines solchen Retreats planen die Teilnehmer die Maßnahmen und formulieren ein Strategiepapier. Es enthält Vision (Zukunftsbild), Werte, Ziele, Strategien und eine Auflistung und grobe Planung der zu ergreifenden Maßnahmen. Wichtig ist, dass die Organisationsleitung im weiteren Verlauf regelmäßige *Reviews* durchführt und untersucht, ob das Beabsichtigte passiert.

In der Wertschätzenden Erkundung, dem Appreciative Inquiry heißen solche Workshops Gipfeltreffen (summit). Diese Summits können deutlich mehr Teilnehmer haben, als der hier beschriebene Teilnehmerkreis. Das Kapitel PHILOSOPHIE UND ANSÄTZE im Band I BERATEN beschreibt die Wertschätzende Erkundung ausführlich. Band IV ENTECKEN enthält einen Interview-Leitfaden.

Kreativtechniken

Heureka! Ich hab's gefunden! (zugeschrieben Archimedes von Syrakus, ca. 287-212 v.C.)

Langes Duschen, Spaziergehen und Musizieren sind nur ein paar Gelegenheiten, bei denen Menschen Ideen und Aha-Erlebnisse haben. Aus diesen entwickeln sie dann – vielleicht noch unter der Dusche – einen Plan oder weitere Ideen. Kreativtechniken sind bewusst und in all ihrer Flexibilität strukturiert einsetzbare Methoden. Sie ermöglichen, allein oder mit anderen neue Perspektiven einzunehmen, Erkenntnisse zu gewinnen, Bestehendes zu verbessern und Neues zu entwickeln.

Vorgehen

Zu den Kreativtechniken gehören

*Visualisierungen,
Arbeit im Raum,
Szenarien,
Schreiben* und
einige im Abschnitt *Reflexion* genannte Techniken.

Je nach Methode können oder sollten Sie sie allein oder in Gruppen einsetzen. Ihren größten Nutzen entwickeln Kreativtechniken, wenn Sie sie regelmäßig einsetzen, wie das tägliche oder wöchentliche Schreiben.

Matrix, Portfolio und SWOT

Herr Müller, das hier ist dringend. Kümmern Sie sich darum.

Wirklich dringend? Wie kann Herr Müller entscheiden, wie wichtig und wie dringend diese Aufgabe ist? Wie kann ein Unternehmen seine Ressourcen, seine Stärken und seine Schwächen bewerten und daraus Entscheidungen ableiten? Wie kann ein Unternehmen sich mit anderen vergleichen ohne gleich ein umfassendes *Benchmarking* aufbauen zu müssen?

Wenn Sie Aufgaben, Produkte, Dienstleistungen, Ressourcen und Entwicklungen in Markt und Gesellschaft anhand von zwei Merkmalen abwägen wollen, bietet sich die *Visualisierung* auf zwei Achsen an. Die x-Achse ist Merkmal 1. Die y-Achse repräsentiert Merkmal 2. Die beiden Merkmale haben jeweils mindestens zwei Ausprägungen, wie „wenig“ oder „viel“. Dadurch entsteht eine Vier-Felder-Tafel, in die Sie zum Beispiel die Aufgabe von Herrn Müller einordnen können. Eine Vier-Felder-Tafel ist die kleinste Ausprägung einer Matrix.

Matrix bedeutet im Lateinischen Gebärmutter und steht in der Mathematik für die Anordnung von Zahlenwerten und anderen mathematischen Objekten in Tabellenform. In Ökonomie und Soziologie haben sich Matrices als Instrument zur Analyse von Unternehmen, Märkten und anderen sozialen Gebilden bewährt. Matrices dienen als Grundlage für Entscheidungen. Mit Einschätzungen, die Sie nachvollziehbar visualisieren und quantifizieren, werden Entscheidungen leichter und klarer.

Matrices können von einer einfachen Aufteilung in vier Feldern bis hin zu komplexen Tabellen reichen. Schlichter und weniger ist klarer und darum besser. Matrices sind in ihrer Grundform einfach zu verstehen und darum gut in *Retreats*, *Workshops* und *Arbeitsgruppen* verwendbar. Die in Matrices enthaltenen Daten

sind *Kennzahlen* und *Schätzungen*. Einige Matrices möchte ich Ihnen im Folgenden vorstellen.

Vorgehen

Dringlich und Wichtig: Die Eisenhower-Matrix

Lassen Sie uns auf Herrn Müller zurückkommen. Wirklich dringend und damit wichtig? Laute Aufforderungen können unwichtig und leise Anfragen können dringend sein. Auf Dwight D. Eisenhower (Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika, 1953 bis 1961) kamen täglich solche Anfragen zu. Mit der nach ihm benannten Eisenhower-Matrix hat er sie eingeschätzt und über seine nächsten Schritte entschieden (Fischer 2009).

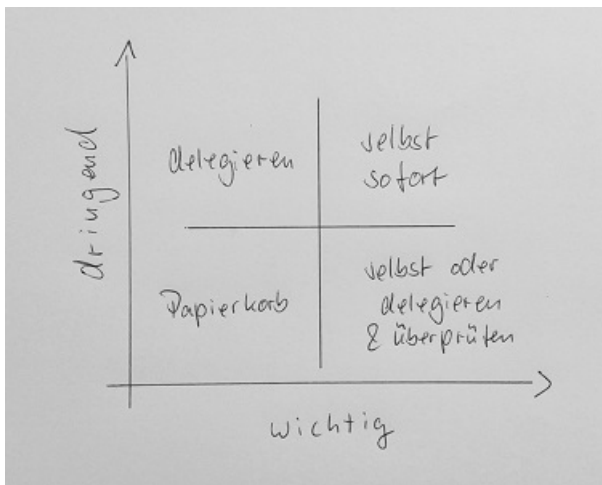


Abbildung 1.3: Eisenhower-Matrix

1 WERKZEUGE

Auf der x-Achse schätzen Sie die Wichtigkeit und auf der y-Achse die Dringlichkeit einer Aufgabe ein. Dabei bedeutet wichtig, dass die Aufgabe von Bedeutung für den Erfolg eines Projekts oder anderen Vorhaben ist. Dringend heißt, dass es für die Aufgabe einen nahen Termin gibt. Tragen Sie die Aufgaben jeweils in eines der vier Felder ein. Auf Basis der Einordnungen können Sie festlegen, wer wann und ob überhaupt die Aufgaben erledigt.

Wichtige und dringende Aufgaben sollten Sie selbst sofort erledigen. Meiner Einschätzung nach können Sie sie auch an jemanden abgeben, dem Sie absolut vertrauen.

Wichtiges, das nicht dringend ist, versehen Sie mit einem Termin, erledigen es dann selbst oder Sie delegieren die Aufgabe. Nun haben Sie wieder zwei Möglichkeiten. Da die Aufgabe wichtig ist, sollten Sie im Sinne der Qualitätssicherung überprüfen, ob der Beauftragte sie gut erledigt hat. Es sei denn, Sie vertrauen ihn.

Nicht so Wichtiges, das dringend ist, sollten Sie delegieren. Sie können, aber Sie müssen es nicht überprüfen.

Aufgaben, die weder wichtig noch dringend sind, sollten Sie umgehend im Papierkorb entsorgen. Sagen Sie demjenigen, der Ihnen diese Aufgabe übertragen will, dass und warum Sie diese Aufgabe nicht erledigen werden. Dies kann ein Einstieg sein zu einem Dialog über den Sinn und Unsinn von Arbeitsschritten in einem Geschäftsprozess oder über die Kultur und Qualität der Zusammenarbeit. Solche Gelegenheiten sind wertvoll.

Die Eisenhower-Matrix ist hervorragend sowohl für Leitungs- und Managementaufgaben als auch für das Selbstmanagement geeignet. Sie können sich beispielsweise fragen, welche Aufgaben in den

nächsten vier Wochen auf Sie zukommen. Berücksichtigen Sie dabei sowohl Arbeit als auch Privatleben.

BCG-Portfolio-Matrix mit SWOT-Analyse

Portfolio bedeutet Blätter tragen. Ein Portfolio ist nicht nur eine Brieftasche oder eine Kunstmappe. In der Finanzwelt ist mit Portfolio der Wertpapierbestand gemeint. Mit Portfolios stellen Unternehmen, eine Gruppe oder auch ein Einzeler ihre Vermögenswerte, Produkte und Dienstleistungen und ihre Fähigkeiten, Ideen, *Ziele* und auch Werte vor. Portfolios kommen im Marketing, im Produkt- und Dienstleistungsmanagement und im Lernen und Lehren zur Anwendung. Wie kreativ und reflektiert dies erfolgen kann, erlebe ich, wenn Studierende ein Portfolio als Leistungsnachweis zu einem Seminar anfertigen (Blog vom 8.2.2015; Buch ANDERE ARBEITEN LASSEN 2019).

Die Portfolio-Analyse untersucht Leistungen und Produkte eines Unternehmens hinsichtlich ihrer Chancen auf dem Markt (Fischer 2009). Nach der Einordnung der relativen Marktanteile folgt die Stärken-Schwächen-Analyse. Sie soll darüber Aufschlüsse geben, wo Stärken (strength) und Schwächen (weakness) sowie Möglichkeiten (opportunities) und Bedrohungen (threats) liegen, kurz: SWOT (Fischer 2009). Stärken und Schwächen kann das Unternehmen selbst beeinflussen. Möglichkeiten und Bedrohungen kommen eher von außen. SWOT-Analysen können Sie auch im Selbstmanagement, in der Personalentwicklung, im Lernen und im Coaching einsetzen.

Abbildung 1.4 zeigt eine Matrix mit den beiden Stufen Portfolio-Analyse und SWOT-Analyse. Die x-Achse bezieht sich auf das Unternehmen, eine Abteilung oder ein Projekt aus der ich-Perspektive. Die y-Achse bezieht sich auf die „anderen“, die Umwelt. Dabei geht die Analyse von einem Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen aus.

1 WERKZEUGE

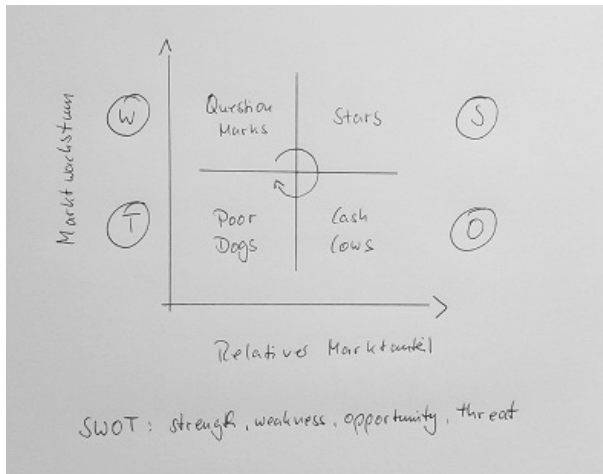


Abbildung 1.4: Portfolio-Analyse,
kombiniert mit einer SWOT-Analyse

Question Marks: Damit beginnt ein Lebenszyklus. Das Unternehmen hat noch geringe Anteile am Markt. Die weitere Entwicklung ist unsicher und darum mit einem Fragezeichen versehen. Das Produkt oder die Dienstleistung hat schon eine hohe Bedeutung im Marktwachstum – links oben. Dies kann eine Schwäche (weakness) sein, wenn das Unternehmen nicht daran arbeitet.

Stars: Das Unternehmen hat einen hohen Marktanteil bei gleichzeitig hoher Bedeutung im Marktwachstum – rechts oben. Dies ist eine Stärke (strength).

Cash Cow: Das Unternehmen hat einen hohen Marktanteil. Das Produkt oder die Dienstleistungen laufen im Routinebetrieb. Die „Kuh“ gibt automatisch viel „Milch“. Die Bedeutung im Marktwachstum ist aber gering – rechts unten. Das ist eine Möglichkeit (opportunity).

Poor Dog: Sowohl der geringe Marktanteil des Unternehmens als auch die geringe Bedeutung im Marktwachstum müssen zu der Frage führen, ob das Unternehmen diesen armen Hund noch weiter in dieser Form dabei haben will? – links unten. Das ist eine Bedrohung (threat).

Sie können diese Analyse auf Beispiele wie die Herstellung von Smartphones oder die Durchführung von ambulanten Geburten in einer Klinik anwenden. Überlegen Sie sich ein paar Eckdaten in Bezug auf die Unternehmen und den Markt und legen los.

Der Vergleich mit einem Mitbewerber

Komplexer wird das Ganze, wenn Sie ein Unternehmen mit einem oder mehreren Mitbewerbern vergleichen. Für die Ermittlung des Wettbewerbsvorteils gegenüber einem Mitbewerber schlägt Dietmar Fink in seinem Buch „Strategische Unternehmensberatung“ (2009) fünf Schritte vor. Die Anwender entwickeln mehrere Beurteilungskriterien, bewerten jeweils ihre Qualität und gewichten die Kriterien in ihrer Bedeutung.

1. Sie legen die Wettbewerbskriterien fest.
2. Sie beurteilen auf einer Skala von eins bis fünf die eigene Stärke und die des Mitbewerbers.
3. Sie ermitteln die eigene relative Wettbewerbsposition. Dazu ziehen Sie den Wert des anderen vom eigenen ab.

1 WERKZEUGE

4. Außerdem bewerten Sie die Bedeutung des Kriteriums. Sie gewichten es. Alle Kriterien zusammen ergeben einhundert Prozent.
5. Schließlich ermitteln Sie den Faktorbeitrag: Sie multiplizieren die relative Wettbewerbsposition mit der Gewichtung.

Bei negativen Werten oder großen Unterschieden zu Ihren Mitbewerbern in wichtigen Bereichen sollten Sie über Maßnahmen zur Verbesserung nachdenken.

Seminar A		vs.		Seminar B												
Kriterien	Bewertung					relative Bewertung					Gewichtung	Faktor				
	0	1	2	3	4	-4	-3	-2	-1	0			1	2	3	4
Verständlichkeit				■	■						X				25%	0,0
Lerneffekt		■			■							X			40%	0,8
Innovation				■								X			15%	0,15
Mitarbeit			■		■								X		20%	0,4
Summe														100%	1,35	

Abbildung 1.5: Matrix zur Ermittlung des Wettbewerbsvorteils (mit Erlaubnis der Autoren)

Als Kriterien schlägt Fink Beschaffung, Produktion, Distribution, Organisation, Kapitalausstattung, Personal, Technologie, Forschung und Entwicklung sowie Unternehmenskultur vor. Sie kön-

nen auch eigene Kriterien für andere Fragestellungen entwickeln. Abbildung 1.5 zeigt, wie Studierende für den Vergleich von Lernveranstaltungen Kriterien entwickelt und von ihren Kommilitonen anwenden lassen: Verständlichkeit, Lerneffekt, Innovation, Mitarbeit, Aufwand (intern), Aufwand (extern), Spaß. Gruppe 1 hat die ersten drei plus Mitarbeit angewendet. Gruppe 2 hat Mitarbeit und die letzten drei Kriterien verwendet.

Erstellung habe ich mich an den $8+1$ *W* orientiert. Zum Teil habe ich die *Ws* gemeinsam in einem Zweig bearbeitet.

Vorgehen

Je mehr Platz und – je nach Vorlieben – je mehr Farben zur Verfügung stehen, desto besser. Sie können Mindmaps an Wänden, auf Flipcharts, auf Tafeln oder auf dem Fußboden entwickeln.

In der Mitte steht das Thema. Entlang von Linien bilden Sie Untergruppen, die Sie wiederum miteinander verbinden können. Das Arbeiten mit selbstklebenden Notizzetteln oder festgesteckten Moderationskarten erhöht die Flexibilität. Wichtig ist, im ersten Durchgang schnell zu arbeiten und alle Einfälle zu visualisieren. Dadurch können Sie in kurzer Zeit eine große Menge Ihres noch impliziten, also verborgenen, Wissens ans Tageslicht befördern. Im weiteren Verlauf können Sie Mindmaps verändern und fortführen, sie als eine Art Checkliste in der Umsetzung verwenden.

Es gibt Menschen, die Mindmaps am Computer erstellen. Auf einem Smartboard mag dies noch dem Arbeiten mit Papier oder auf einer Tafel nahe kommen, wie in *Visualisieren* beschrieben. Bei kleineren Bildschirmen, und seien es auch Touchscreens, geht ein wichtiger Faktor verloren: Haptik ... und damit auch Kreativität. Das Arbeiten mit Papier oder auf einer klassischen Tafel folgt dem seit Jahrhunderten erprobten und mittlerweile auch wissenschaftlich fundierten didaktischen Ansatz *mit Herz, Hand und Verstand*, verbreitet zunächst vor allem durch Johann Heinrich Pestalozzi (1746-1827), siehe auch (Verein «Pestalozzi im Internet» 2023; Weßel 2019). Mindmaps und andere handschriftliche Skizzen und Notizen nehme ich als Fotos in meine digitale Projektdokumentation im Bereich Notizen & Skizzen auf.

Narrative, Geschichten und Muster

Unsere ITler sind blass und immer in Turnschuhen unterwegs.

Narrative sind Sprüche, Redewendungen und Geschichten aus dem Unternehmen. Muster begegnen Ihnen in Verhaltensweisen, unter anderem als Rituale in Besprechungen, aber auch als Vorgehensweisen in Entscheidungsprozessen.

Die Bände I, II und IV – BERATEN, MENSCHEN und ENTDECKEN – enthalten einige Geschichten unter anderem über die *Pfadfinder* und die *Maschbas*. Menschen lernen durch Geschichten und bilden mit ihrer Hilfe Identitäten. Durch die bewusste und gleichzeitig achtsame Einführung neuer Geschichten können Mitglieder eines Unternehmens Muster, Kulturen und auch Strategien, *Ziele* und Zukunftsbilder gestalten (Snowden 2005; Cox/Bachkirova/Clutterbuck 2010).

Muster und Narrative geben Auskunft über das Innere einer Organisation, seine Werte und Regeln und seine Art, Entscheidungen zu treffen.

Vorgehen

Sie können Narrative und Muster durch Beobachtungen entdecken und indem Sie Ihre Klienten in Gesprächen und Interviews dazu anregen, Geschichten zu erzählen. Der Ansatz der Wertschätzenden Erkundung, des Appreciative Inquiry arbeitet in den Schritten Entdecken, Träumen und Entwerfen mit Narrativen und Geschichten. Überhaupt sind Geschichten in systemischen Ansätzen der Organisationsentwicklung und des Coachings von großer Bedeutung. Band I BERATEN geht auf diese Ansätze ausführlich ein.

Netzwerkanalyse

Wer mit wem?

Der Mensch ist ein soziales Wesen und Unternehmen und andere Organisationen sind soziale Systeme. Menschen, Gruppen und Organisationen sind Einheiten, die miteinander in Beziehungen stehen. Sie bilden Netze. Die Netzwerkanalyse ist ein sehr gutes Instrument, um Zusammenhänge und die Art, wie Menschen zusammenarbeiten, zu verstehen und Motive, *Ziele*, Wünsche, Ideen, Ängste und Hoffnungen zu erkunden.

Die Netzwerkanalyse ist ein mittlerweile zentrales Werkzeug auch in der Informatik und der Sozioinformatik (Weßel 2021). Jacob Levy Moreno (1889–1974) hat in den 1930ern die Netzwerkanalyse zur Untersuchung und Interpretation von Gruppen, sozialen Strukturen und Beziehungen bekannt gemacht (Moreno 1974) – auf einem Medizinischen Kongress. Vor allem Kulturanthropologie und Ethnographie untersuchen seit mehr als hundert Jahren soziale Netze.

Michael Schnegg, Professor an der Universität Hamburg, und Hartmut Lang, Prof. em., haben 2002 einen sehr guten Einführungstext über die Netzwerkanalyse online gestellt (erst hatte ich „ins Netz gestellt“ geschrieben, aber langsam wird das wohl etwas viel mit dem Netz). Außerdem möchte ich Ihnen die Arbeiten von Steve Borgatti (1998), David Easley und Kollegen (2010), Robert Hannemann und Mark Riddle (2005) und – nicht zuletzt – von Elizabeth Gudrais empfehlen. Sie hat sich in der May-June 2010 Ausgabe des Harvard Magazine ausführlich mit historischen, sozialen, kulturellen, naturwissenschaftlichen und auch ökonomischen Aspekten von Netzwerken beschäftigt.

In einer Netzwerkanalyse bilden die Personen die Knoten und ihre Beziehungen die Kanten. Dies lässt sich dann auch statistisch

1 WERKZEUGE

untersuchen und computergestützt visualisieren. Sie kennen dies vielleicht von der Darstellung von Blogs. Hier sind die Blogs die Knoten und die Bezüge zu anderen Blogs sind die Kanten, zum Beispiel über die Blogroll. Sie können eine Netzwerkanalyse auch mit Unternehmen und anderen Organisationen als Knoten durchführen.

Band II MENSCHEN zeigt im Kapitel KONFLIKTMANAGEMENT am Beispiel der IT-Abteilung eines Krankenhauses, wie eine Netzwerkanalyse zur Grundlage des erfolgreichen Tanzes mit den vier Elchen Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler werden kann.

Vorgehen

Zunächst einmal legen Sie fest, ob Sie ein geschlossenes oder ein offenes System untersuchen wollen. In einem geschlossenen System untersuchen Sie die Beziehungen der Gruppenmitglieder untereinander – zum Beispiel innerhalb eines Unternehmens. In einem offenen System fragen Sie auch nach Beziehungen nach draußen – zum Beispiel zu Kunden und Mitbewerbern.

Eine Netzwerkanalyse – und sei die Gruppe noch so klein – ist alles andere als banal. Denken Sie an folgende Schritte beim Design der Fragebögen, der Datenerhebung, -Dokumentation und Übertragung in ein Datenverarbeitungsprogramm:

- Formulierung der Leitenden Frage.
- Formulierung der Fragen zu Knoten – den Personen – und Kanten – den Beziehungen.
- Kritische Prüfung der Fragen auf ihre Aussagekraft hinsichtlich der Leitenden Frage.
- Jede Beziehung zu jeder/m erfragen.

- Saubere Übertragung der erhobenen Daten in ein geeignetes Datenverarbeitungsprogramm.
- Falls mehrere Personen an der Dokumentation und Auswertung beteiligt sind: Ein Versionssystem in der Cloud sicherstellen oder einen Arbeitsprozess beschreiben und befolgen, der verhindert, dass Daten verloren gehen oder verfälscht werden.

Wenn Sie zum Beispiel untersuchen wollen „Was unterstützt in unserer Gruppe das Lernen?“, entwickeln Sie vielleicht – wie wir es in den Workshops Sozioinformatik gemacht haben – in einem ersten Brainstorming zu fördernden Faktoren gute Atmosphäre, *Diskussionen*, *Dialog*, interessantes Thema, Spaß, Abwechslung, bildlich, Ergebnisse, Arbeiten zu zweit (genannt: „peer programming“), Kaffee, Schokolade und Pausen (Blog vom 03.06.2017; Buch SOZIOINFORMATIK 2021). Diese und weitere Faktoren, die Sie außerdem identifizieren, können die Basis für Fragen zu Knoten und Kanten bilden.

Starten Sie mit einer Skizze der Beteiligten und einer Untersuchung ihrer Beziehungen zueinander. Die Frage lautet nicht, wie gut die Beziehungen sind, sondern:

- Wer steht warum mit wem in einer Beziehung?
- Ist die Beziehung gerichtet? Also in einer Richtung? Oder ist es eine gegenseitige Beziehung?
- Wer redet miteinander?

Wichtig ist, zentrale Knoten und schwache Knoten zu identifizieren. Zentrale Knoten haben viele Beziehungen. Abbildung 1.7 zeigt, wie Schwache Knoten die Brücke zwischen zwei Untergruppen bilden. Wenn sie ausfallen, spaltet sich das Netz. Wie ein Fischernetz reißt es an seiner schwächsten Stelle. Also werden Sie

1 WERKZEUGE

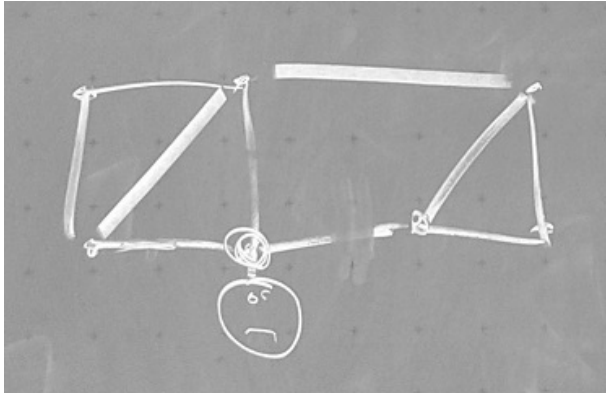


Abbildung 1.7: Netzwerkanalyse: Schwacher Knoten

versuchen, das Netz zu stärken, indem Sie weitere Beziehungen zwischen den Knoten der beiden Teilnetze herstellen. Dies kann zum Beispiel durch gemeinsame Aufgaben in Projekten oder im Linienbetrieb erfolgen.

Open Space

Das Beste an Deiner Konferenz waren die Kaffeepausen. Wir konnten miteinander reden, Ideen austauschen und Neues entwickeln.

Ungefähr dieser Kommentar seiner Kollegen und seine Erfahrungen in Afrika inspirierten Harrison Owen dazu, die Zusammenarbeit von Menschen auf Konferenzen ganz anders zu gestalten.

Open Space fördert Kreativität, Motivation, Austausch und Flexibilität. Der Einbezug zahlreicher Menschen ist möglich. Neben Konferenzen kommt Open Space in Veränderungsprozessen in Unternehmen, in sozialen Bewegungen und als Instrument in der Politikbeteiligung zur Anwendung. Themen sind beispielsweise die Formulierung von Zukunftsbildern und *Zielen* sowie die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen. Open Space gehört wie *Fishbowl* und *World Café* zur Arbeit mit Großgruppen.

Vorgehen

Am Open Space nehmen meist fünfzig bis zweihundert Personen und zwei bis drei Moderatoren teil. Es gibt auch größere Veranstaltungen. Das Leitthema steht fest, jedoch nicht unbedingt die Unterthemen. Unterthemen stehen eher bei wissenschaftlichen Konferenzen fest. Die Findung von Unterthemen für einen Open Space in einem Beratungsprojekt ist schon Teil des bewussten Veränderungsprozesses. Die Teilnehmer entscheiden über die Themen. Es sind auch Mischformen denkbar.

Die Teilnehmer können die Unterthemen in moderierten Gruppendiskussionen entwickeln. Eine Möglichkeit ist das Oval in einem großen Veranstaltungsraum, eine andere der *Fishbowl*. Ein Moderator bittet die Teilnehmer auf einem Blatt ein Wort zu einem Thema zu schreiben, das sie im Open Space bearbeitet sehen möchten.

1 WERKZEUGE

In der Regel schreiben nur einige etwas auf. Sie stellen ihr Thema und ihre Fragen und Ideen kurz vor und übernehmen die Verantwortung für dieses Thema. Im Verlauf eines Open Space, der vier Stunden bis mehrere Tage dauern kann, kann eine Themenfindung mehrmals erfolgen. Die Moderatoren führen die Teilnehmer zu Beginn des Open Space in den Rahmen ein.

Es gibt zwei Rollen. „Hornissen“ sind „nährend“ und vertreten ein Thema, beispielsweise indem sie das Gespräch moderieren und mittels Skizzen auf Flipcharts visualisieren. „Schmetterlinge“ sind „belebend“. Sie wechseln von Thema zu Thema und tragen zu den Gesprächen in den Themen bei. Das Gesetz der zwei Füße gilt besonders für die Schmetterlinge. Sie verweilen, solange es ihnen angebracht erscheint. Im Prinzip gilt dies auch für Hornissen. Wenn sie merken, dass ein Thema ausgeschöpft ist, könnten sie eigentlich zum Schmetterling werden. Meist gilt auf Open Spaces, dass alle Hornissen für eine festgelegte Zeitspanne bei ihrem Thema bleiben. In der Regel sind es dreißig bis fünfundvierzig Minuten. Dann beginnt eine neue Runde. Die Teilnehmer können in den Rollen wechseln. Zum Rahmen eines Open Space gehören vier Prinzipien:

1. Die, die da sind, sind die Richtigen.
2. Was auch immer geschieht, ist das Einzige, was geschehen kann.
3. Es beginnt, wenn die Zeit reif ist.
4. Vorbei ist vorbei, nicht vorbei ist nicht vorbei.

Dadurch kann sich ein entspanntes Gesprächsklima entwickeln. Die Teilnehmer sind interessiert an den Ideen und Ausführungen der anderen. Sie treten in einen *Dialog*. Schließlich sammeln die Hornissen die *Visualisierungen* im großen Veranstaltungsraum und hängen sie an Moderationswänden oder direkt an der Wand

auf. Alle Beteiligten nehmen an einer Vernissage teil, in der sie sich die Poster anschauen und reflektieren. Die Moderatoren bitten die Teilnehmer, sich an dem Poster einzufinden, an dessen Thema sie weiterarbeiten wollen. Die Gruppen, die sich auf diese Weise finden, verabreden, wie sie am Thema arbeiten wollen. Überlegungen dazu können sie beispielsweise mit Hilfe der $8+1 W$ anstellen. Der Open Space sollte mit einem gemeinsamen Abschluss zu Ende gehen, zum Beispiel mit einem *Fishbowl*, in dem auch das weitere Vorgehen kommuniziert wird.

Es geht auch kürzer

Im Abschnitt *Vorgehen* heißt es „... Open Space, der vier Stunden bis mehrere Tage dauern kann, ...“ Das ist meist so, jedoch nicht immer. In einer Regionalgruppe der Gesellschaft für Informatik haben wir gezeigt: es geht auch kürzer. Wir haben ihn zu dritt vorbereitet und durchgeführt, mit einem guten Geist im Hintergrund. Zu meiner Aufgabe als Moderatorin gehört auch die Dokumentation. Im Blog beschreibe ich unsere Arbeit. Zwei dieser Einträge finden Sie auf den folgenden Seiten.

1 WERKZEUGE

Lernen & Netzwerken mit Open Space ... in zwei Stunden

Blog vom 12 Januar 2023 <https://www.christa-wessel.de/2023/01/12/lernen-netzwerken-mit-open-space/>

„Und das funktioniert?“ fragte eine Kollegin(*). „Das funktioniert, wenn wir es gut vorbereiten und durchführen.“ Wir arbeiteten zu dritt an der Vorbereitung einer Veranstaltung. Diese sollte zwei Stunden dauern und dem Netzwerken und Lernen dienen.

(Mo 20/03/2023: so viel sei hier bereits gesagt: es hat funktioniert. KI, XR und Robotik zum Mitmachen! vom 16 März ist der Bericht dazu.)

Die Organisierenden und die Teilnehmenden sind Mitglieder der Regionalgruppe eines Berufsverbandes. Eine Herausforderung würde auch sein, diese Treffen in Zukunft regelmäßig zu machen. Also lautete die Frage: Wer macht was mit wem und für wen wann, wie und wo? Und woher bekommen wir die erforderlichen Ressourcen, wie erfahrende Moderatoren, Raum und Material? Das Warum, den Anlass, und das Wozu, den Zweck, das Ziel, habe ich beschrieben. Im Folgenden geht es also um die weiteren sieben der 8+1W(*) in den Abschnitten

- _ Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung
- _ Eckpunkte
- _ Aufgaben verteilen
- _ Wichtig: die Ortsbegehung
- _ Open Space
- _ Briefing für die „Hornissen“
- _ Bedingungen für den Erfolg eines Open Space
- _ ... in zwei Stunden
- _ Der Aufwand und der Nutzen ... für alle
- _ (*) Begriffe & Lesestoff

– *Vorbereitung, Durchführung, Nachbereitung*

Dies sind die klassischen Schritte in der Durchführung einer Veranstaltung, eines Treffens, eines Projektes, einer Reise, ... Spätestens während des ersten Vorbereitungstreffen - vielleicht gibt es auch nur eines, das Übrige läuft online und per E-mail - legen Sie fest, wer die Veranstaltung moderieren wird. Diese Person ist dann unter anderem verantwortlich für die Koordination der Kommunikation, für das Monitoring der zu erfüllenden Aufgaben und die Dokumentation, beispielsweise in einer E-mail nach dem ersten Treffen. Vom Kern-Merkmal guter Moderation, der Neutralität, von weiteren Aufgaben und wie Sie Moderation erlernen und mit Experten und Hierarchien umgehen können, erzählt das Buch Menschen.

– *Eckpunkte*

Im Vorbereitungstreffen legen Sie Eckpunkte fest. Wir waren zu dritt, Freiwillige, die sich in diesem Berufsverband engagieren. Zu den Eckpunkten zählen:

– Themen des Treffens: sie müssen interessant, aktuell und für die Teilnehmenden attraktiv sein. Sprich, sie haben Appeal.

– Format: wie soll es erfolgen? Vortrag und Diskussion? Häppchen? Oder ein Großgruppenereignis, in dem die Menschen mit Kopf & Körper in Bewegung kommen? Natürlich: Bewegung und Eigenaktivitäten. Dies fördert das Lernen und das Netzwerken, mehr dazu im Buch Andere arbeiten lassen.

– Zeit - Dauer: zwei Stunden für die Teilnehmenden, also für die Organisierenden eineinhalb Stunden Vorlauf und eine Stunde Nachlauf. Dazu später mehr.

– Zeit - Termin: ein Mittwoch, der Klassiker für solche Treffen und Fortbildungen. Beginn um 18:30 Uhr,

1 WERKZEUGE

die Teilnehmenden können gerne ab 18:00 da sein. Damit ist ein weicher Übergang zu unterschiedlichen Zeiten von der Arbeit oder anderen Dingen zuvor möglich.

_ Ort: er muss „leer“ sein. Tische und Stühle müssen sich am Rand befinden. Es muss Platz für Flipcharts oder Tafeln an der Wand geben.

_ *Aufgaben verteilen*

Weder in Geschäftsereignissen noch in solchen Treffen wie dem hier skizzierten machen die Moderatoren alles. Also gilt es, Aufgaben zu verteilen:

_ Wer spricht wen für weitere Kontakte an? Für spezielle Beiträge, Räume, Ressourcen.

_ Wer macht die Moderation? Wer macht die Co-Moderation? Qualität in der Moderation durch das Vier-Augen-Prinzip.

_ Wer macht die Keynote? Ein kurzer Impulsvortrag zu Beginn eines Open Space dient der Vergemeinschaftung, also dem Einstimmen auf das Thema, auf die Themen des Open Space.

_ Wer organisiert den Raum, das Moderationsmaterial und das Wasser? Wir verzichten auf Häppchen. Die Teilnehmenden sind sicher in der Lage vorher und/oder nachher zu essen.

_ Wer verschickt die Einladungen und richtet die Online-Anmeldungsseite ein? Wir möchten Anmeldungen, da die Zahl der Teilnehmenden darüber entscheiden wird, welche Raumgröße wir wählen.

– *Wichtig: die Ortsbegehung*

Für einen Open Space sind mindestens ungefähr zehn Quadratmeter pro Person erforderlich. Als organisierende Gruppe und vor allem als verantwortliche Moderatoren müssen Sie den Raum deutlich vor der Veranstaltung anschauen. Vielleicht müssen Sie einen ganz anderen Raum finden. Oftmals - wie in unserem Fall - entwickeln Sie noch weitere Ideen für die Inhalte und den Ablauf des Open Space.

Dann kann es also nach und mit Erfüllung der selbst gesetzten und sicher noch neu auftauchenden Aufgaben losgehen mit dem

– *Open Space*

(...)

(Hier folgen im Blog die Seiten dieses Kapitels OPEN SPACE)

– *Briefing für die „Hornissen“*

Wie beschrieben, kann es sein, dass Sie bereits vor einem Open Space Expertinnen oder Experten bitten, als Hornisse aktiv zu werden. Das Briefing ist einfach:

Sie dürfen alles außer Power point.

Dies bedeutet, dass die Hornissen auf ihrem Flipchart oder der Wandtafel das Thema und einige Stichworte notieren: Sie sind moderierende Experten eines Dialoges. Das eine oder andere können Sie gerne auch mit einem Fragezeichen versehen. Dies zeigt den Schmetterlingen, dass Sie hier Gesprächsbedarf haben und sie, die Schmetterlinge, vielleicht etwas Besonderes beitragen können.

– *Bedingungen für den Erfolg eines Open Space*

Sie brauchen

1 WERKZEUGE

- _ erfahrene Moderatorinnen und Moderatoren,
- _ eine engagierte und professionelle Organisationsgruppe,
- _ ein interessantes Thema,
- _ und engagierte Teilnehmende.

Wenn das Thema interessant ist und Organisation und Moderation gut sind, dann werden auch die Teilnehmenden - Hornissen und Schmetterlinge - engagiert den Open Space durchführen.

_ ... *in zwei Stunden*

Im Buch Werkzeuge schreibe ich, dass ein Open Space vier Stunden und länger dauert. Das muss ich in der zweiten Auflage anpassen. [hier im Buch: Was hiermit erfolgt ist.] Unsere Gruppe hat den ersten Open Space für Mitte März 2023 vorgesehen. Unser Zeitplan für zwei Stunden ist

- _ 05' Begrüßung - Moderatorin
- _ 10' Keynote - Vortragender
- _ 05' Erläuterung des Vorgehens und Durchführung der Themenfindung - Moderatorin & Teilnehmende

- _ 05' Hornissen Gruppe 1 beschreiben ihre Flipcharts / Tafeln
- _ 25' Open Space
- _ 05' Wechsel
- _ 05' Hornissen Gruppe 2 beschreiben ihre Flipcharts / Tafeln
- _ 25' Open Space

- _ 20' Forum: Vorstellung der Ergebnisse - Moderatorin & Hornissen & Teilnehmende
- _ 10' Staffellauf: Finden des nächsten Themas und

der nächsten Organisierenden: Moderatorin & Teilnehmende. Das folgende Treffen soll im Juni 2023 stattfinden.

_ 05' Abschied: Moderatorin

_ *Der Aufwand und der Nutzen ... für alle*

Alle Teilnehmenden - auch die Hornissen und die Organisierenden und Moderierenden - können lernen, neue Ideen entwickeln, neue Kontakte knüpfen, alte vertiefen und neue Vorhaben skizzieren.

Das Bezaubernde ist das Wort „können“. Sie müssen nicht zwei Stunden voll aktiv sein. Auch als Hornisse können Sie sich Auszeiten nehmen und Sie haben stets die Wahl: was Sie in welchem Umfang mit wem machen und wie viel Sie Dritten davon erzählen.

Das zweite Bezaubernde ist: die Teilnehmenden und die Hornissen müssen sich nicht vorbereiten. Sie können einfach aus ihrem Wissen, ihren Erfahrungen und ihren Fragen schöpfen.

Die Organisierenden und die Moderierenden haben natürlich Einiges zu tun. Daher haben wir in unserer kleinen Gruppe überlegt, wie wir den Staffelstab für folgende Veranstaltungen weitergeben können. Wie das erfolgen soll, hängt natürlich auch von dem Engagement der Teilnehmenden ab. Ich bin sicher, es werden sich Kolleginnen und Kollegen finden.

Christa Weßel – Donnerstag, 12 Januar 2023

_ (*) *Begriffe & Lesestoff*

_ Kollegin, Kollege: diese Begriffe verwende ich seit meiner Zeit in der Schweiz für Menschen, mit denen ich auch über Organisationsgrenzen hinweg arbeite,

1 WERKZEUGE

beispielsweise in mehrmonatigen Projekten. Diese führen zu einer Zusammenarbeit, die der in einer gemeinsamen Organisation ähnelt. Ähnliches kann sich ereignen in der Zusammenarbeit mit Kolleginnen und Kollegen, die Freiberufler, Unternehmerinnen oder Führungskräfte sind oder an einer Hochschule lehren und forschen.

_ 8+1W: diese können Sie in allen Themen und Phasen von Veränderungsprozessen einsetzen, wenn Sie sich ein Thema erschließen, ein Projekt managen, einen Bericht schreiben oder eine Reise vorbereiten. Sie finden sicher noch andere Anwendungsgebiete.

_ Open Space & Harrison Owen: The Harrison Owen Library at OpenSpaceWorld.org - <https://openspaceworld.org/wp2/hho/>

Tags: lernen , organisationsentwicklung, moderation, dialog, 8plus1W, together, netzwerke, open space, gruppenarbeit

KI, XR und Robotik zum Mitmachen!

Blog vom 16 März 2023 <https://www.christa-wessel.de/2023/03/16/ki-xr-und-robotik-zum-mitmachen/>

Das erste Treffen der GI-Regionalgruppe Bremen-Oldenburg nach der Pandemie

Gestern war es dann also so weit. Die Hochschule Bremen in ihrem Gebäude ZIMT am Flughafen war Gastgeberin und Ort des Geschehens. Uta Bohnebeck, Professorin dort, hat es möglich gemacht. Danke! Das Programm dieses Treffens finden Sie auf der Website der RG ... [link zur Seite der Regionalgruppe]

Und wie war es? Gut. Ein Open Space kann nur durch die Teilnehmenden wirklich gut werden. Es waren ungefähr fünfundzwanzig

Menschen gestern Abend. Für ein erstes Treffen sind wir es zufrieden. Veränderungsprozesse beginnen langsam: der Tänzer am Strand zeigt es ... [link zum blog vom 03 März 2023] Danke also an die Teilnehmenden!

_ *Bewegung*

Diejenige, die mir Fotos der Visualisierungen gesendet hat, hat die Bilder beschriftet mit „20230315 Sitzung Regionalgruppe HB-OL der GI (1) ... (5)“. Gesessen haben jeweils nur zwei Menschen, und zwar die, die sich mit dem virtuellen Bohren in Knochen beschäftigten - siehe unten in der Keynote. Die anderen waren unterwegs. Im großen gut vorbereiteten Raum im ZIMT der Hochschule Bremen war Platz und Luft und Material, um eine Keynote zu hören und zwei Runden Open Space durchzuführen. Details zum Open Space und was es mit Hornissen und Schmetterlingen auf sich hat gibt es hier ... [link zum blog vom 12 Januar 2023]

_ *Verlauf*

Mittwoch 15 März 2023 18:35 bis 20:35: Begrüßung, Keynote, zwei Runden Open Space, Forum, Nächste Schritte verabreden und Abschied.

Keynote

Uwe Katzky: Digitale Ausbildungsformate: Wir nähern uns dem „Holodeck“!

Abstract: Simulationen unter Nutzung von Virtual Reality (VR) sind sehr realitätsnah, wenn es um den visuellen Aspekt geht. Die Technik ist gut, VR-Brillen sind erschwinglich und riesige Rechner benötigt man auch nicht mehr. Was Simulationen in der Regel allerdings fehlt, ist die haptische Komponente, weil sie uns aus heutiger Sicht in den meisten Fällen vor große Herausforderungen stellt. Daher sind wir noch weit

1 WERKZEUGE

vom Holodeck aus „Star Trek“ entfernt. Es gibt zwar einige wenige Versuche, diese Komponente einzubringen, aber wirklich gelungen sind in dieser Hinsicht nur wenige Simulationen. Eine davon ist das „Haptisch-visuelle Trainingssystem für die Ausbildung von ChirurgInnen für das Bohren und Fräsen in menschliche Knochen“. Hier ist die haptische Komponente so nahe an der Realität, dass das System dazu genutzt werden kann, ChirurgInnen auf einem hohen Level und ohne Gefahren für PatientInnen und / oder Material auszubilden. Interessierte können im Anschluss versuchen, so genannte (virtuelle) Kirschner-Drähte in eine (virtuelle) Speiche eines (virtuellen) Unterarms zu bohren.

(<https://rg-bremen-oldenburg.gi.de/veranstaltung/ki-xr-und-robotik-zum-mitmachen> - Zugriff am 16 März 2023)

– Themen

Für die beiden Open Space Runden fanden sich insgesamt sechs Themen. Einige Hornissen hatten schon im Vorfeld ihr Engagement zugesagt. Danke!

- KI am Beispiel Bildverarbeitung in der Medizin
- Robotik
- XR = VR oder AR oder MR
- User Experience in XR Anwendungen messen
- Data Science
- Sozioinformatik

Im anschließenden Forum haben die Hornissen ihre Themen vorgestellt, Erkenntnisse aus dem Dialog mit den Schmetterlingen zusammengefasst und betrachtet, was sie an Impulsen und Ideen und auch möglichen Kooperationen mitnehmen aus diesem Treffen der GI-Regionalgruppe Bremen-Oldenburg.

Auch unser Vorhaben, eine weitere Gruppe für die Konzeption und Organisation des Treffens der RG im Juni 2023 zu konstituieren, ist gelungen.

– *Es soll weitergehen*

Die Moderatorin und drei „Neue“ werden sich im April treffen ... denn ein erstes persönliches Treffen beschleunigt die folgende Arbeit ungemein. Unsere Agenda:

– Kennenlernen ... wir sind bunt: ein Mensch aus einem großen Industrieunternehmen mit F&E; ein Mensch aus einem Unternehmen der IT-Dienstleistung & -Beratung; ein Professor der Hochschule Bremen (HSB) und eine Beraterin & Autorin.

– Themenfindung: erste Ideen gibt es bereits aus dem Treffen heraus.

– Formatfindung: soll es wieder Keynote und Open Space werden oder etwas anderes?

– Ortsfindung ... ist erfolgt: die HSB wird wieder Gastgeberin sein. Danke!

– Terminfindung: Juni 2023 ... der Tag ist noch offen.

– Organisation: Aufgaben verteilen

Danach sind - so die Erfahrung aus der ersten Runde - nur noch kurze Abstimmungen per E-mail erforderlich. Dass dies so passieren kann, ist auch und vor allem dem guten Geist der GI zu verdanken. Hier in einer Person: Ludger Porada - Bereich Mitgliederwerbung und -bindung der GI. Er erstellt die Websites auf gi.de/..., versendet Einladungen per E-mail und stand und steht uns mit fundiertem Rat und umgehender Tat zur Seite. Danke!

Bis zum Treffen der vier Organisierenden im April ist noch Zeit. Zeit und Gelegenheit, Ideen zu sammeln und reifen zu lassen. In-

1 WERKZEUGE

spiration von Ihnen, den Teilnehmenden und anderen Lesenden dieses Blogs sind herzlich willkommen.

Christa Weßel - Donnerstag, 16 März 2023

Tags: sozioinformatik , dialog, netzwerke, open space, Bremen, GI, GI-HBOL

Wenn Sie erfahren möchten, wie die Geschichte weitergeht, und wenn Sie vorbeikommen und sich vielleicht auch in dieser Gruppe engagieren möchten: die GI-Seiten dieser Gruppe erreichen Sie via <https://rg-bremen-oldenburg.gi.de/>

Pareto-Regel und ABC-Analyse

Wenn du denkst, du bist langsam, bist du immer noch zu schnell.
(Taucherspruch)

Dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto haben wir es zu verdanken, dass ein „gut genug“ im Einsatz von Ressourcen wohlbe-gründet ist (Pareto 1896 & 1897; Wikipedia (de) 08 Juni 2023 & 11 Juli 2023). Die von ihm formulierte Pareto-Regel besagt, dass 20 Prozent des Aufwandes 80 Prozent des Ergebnisses bewirken (A). Weitere 50 Prozent machen die nächsten 15 Prozent des Ergebnis-ses aus (B). Die übrigen 30 Prozent sind für die noch verbleiben-den 5 Prozent des Ergebnisses erforderlich (C). Die Pareto-Regel bildet den Ausgangspunkt für eine ABC-Analyse. Mittels einer ABC-Analyse lässt sich ermitteln, wo jemand in welchem Umfang aktiv werden sollte.

Gut kann auch bedeuten, besser als die anderen zu sein. Zur Ex-zellenz gehört zu wissen, wann es genügt, besser zu sein als ande-re. Darin unterscheidet sie sich von der Perfektion, dem Anstreben von hundert Prozent. Natürlich gibt es Gebiete, in denen das Stre-ben nach Perfektion erforderlich ist, wie Staudämme, Kraftwerke, Flugzeuge oder Operationen.

Vorgehen

Kategorien, die Sie mit Hilfe einer ABC-Analyse untersuchen kön-nen, sind beispielsweise Kunden und Klienten, Produkte und Dienst-leitungen sowie Prozesse. Dabei können Sie sich folgende Fragen stellen:

Wenn 20 Prozent unserer Klienten 80 Prozent unseres Umsatzes bewirken, also unsere A-Kunden sind:

1 WERKZEUGE

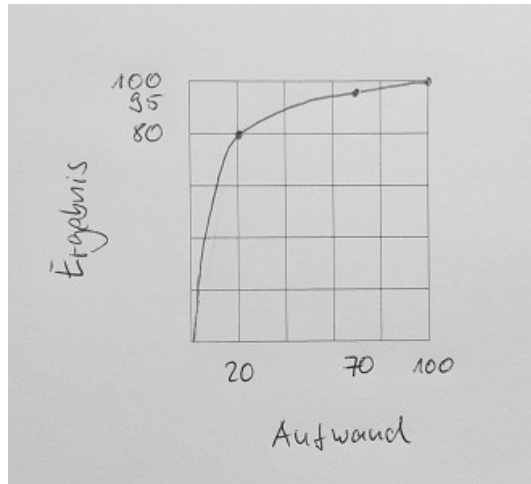


Abbildung 1.8: Pareto-Regel und ABC-Analyse

- Wer sind diese 20 Prozent und wie verteilen sich die übrigen?
- Wie abhängig sind wir von einzelnen Klienten (Großkunden)?
- Wie wollen wir mit C-Klienten umgehen, die nur 5 Prozent unseres Umsatzes bewirken? Welchen Aufwand wollen wir in sie investieren?

Wenn 20 Prozent unserer Kernprozesse 80 Prozent unseres Gewinns erwirtschaften, also unsere A-Prozesse sind:

- Welche Kernprozesse sind es?
- Welche Verbesserungspotentiale haben sie?

Pareto-Regel und ABC-Analyse

- Wie wollen wir mit B- und C-Prozessen verfahren?

Beim Datenmaterial für solche Analysen kann es sich um *Kennzahlen* handeln, die das Controlling oder die Fachabteilungen selbst oder Sie als Berater zur Verfügung stellen. Darüber hinaus fließen *Schätzungen* in solche Analysen ein.

Punktabfrage

Von Ideen zu Entscheidungen

Während Sie *Pareto-Prinzip* und *ABC-Analyse* auch allein anwenden können, ist die Punktabfrage eine Methode, mit der Sie in Gruppen eine Ausgangslage beschreiben und analysieren und daraus Ideen und Maßnahmen entwickeln können. Den Abschluss bildet eine Skizze zu den nächsten Schritten, die Sie wiederum den *8+1 W* Fragen beantworten können. Die wichtigsten Fragen lauten dann: Wer macht was wann? Und mit wem?

Die Punktabfrage mit den hier beschriebenen Schritten dauert in einer Gruppe mit vier bis fünfzehn Beteiligten zwischen zwei und vier Stunden. Sie lässt sich überall dort anwenden, wo Sie das Potential und die Eigenverantwortung von Gruppen fördern und nutzen wollen. Dazu zählen Projektentwürfe, Starts und Meilensteine vom kleineren Software-Entwicklungsprojekten bis hin zu größeren Veränderungsprozessen im Verlauf der Entwicklung einer Organisation.

Das Folgende stellt die Schritte am Beispiel eines *Workshops* in einer Schule vor. Lehrkräfte, Sozialarbeiterin und Schulleitung erarbeiteten Maßnahmen, um ihre Arbeitsbedingungen zu verbessern und damit ihre Gesundheit zu fördern. Dieser Workshop war der dritte Schritt nach einer Begehung der Schule und einem Gruppeninterview, in denen wir untersucht hatten, welche arbeitsmedizinischen, technischen und psychosozialen Faktoren gesundheitsgefährdend sind. Mehr zu diesem WALK AND TALK XXL beschreibt die gleichnamige Geschichte im Band IV ENTDECKEN.

Vorgehen

Ziel einer Punktabfrage ist,

- einen Überblick über die aktuelle Lage des Projekts oder des Zustandes einer Organisation zu erhalten – *Projekt-, Unternehmens- und Umweltanalyse*,
- Themen zu identifizieren, an denen die Gruppe arbeiten will und / oder muss – *Aufgabenfelder*,
- *Ressourcen* und *Handlungsmöglichkeiten* zu ermitteln,
- Maßnahmen, Verantwortliche und einen ersten Zeitplan mit den erforderlichen Schritten zu beschreiben – *Projektskizze*
- und *Entscheidungen* zur Umsetzung dieser Schritte zu treffen.

Um mit dieser ressourcenorientierten Sichtweise und dem Ansatz, die Verantwortung und das Commitment der Beteiligten zu stärken, folgt die Punktabfrage den Konzepten der Wertschätzenden Erkundung und der Salutogenese. Auf die Wertschätzende Erkundung geht das Kapitel PHILOSOPHIEN UND ANSÄTZE im Band I BERATEN ausführlich ein. Salutogenese, ein von Aaron Antonovsky (1858–1929) entwickelter Ansatz, geht davon aus, dass es mehr Sinn macht, die Selbstheilungskräfte und Stärken der Menschen zu fördern als sich auf Defizite zu konzentrieren und eine reine Reparaturmedizin zu betreiben (Antonovsky 1979). Mehr dazu im Kapitel WALK AND TALK XXL im Band IV ENTDECKEN.

Leitende Frage

Ausgangspunkt der Analyse des Ist-Zustandes und der Identifizierung der Möglichkeiten, die die Beteiligten haben, ist eine leitende Frage, die das Hauptthema skizziert. Im Fall der hier vorgestellten

1 WERKZEUGE

Schule lautete die Frage „Was macht uns bei der Arbeit gesund?“ In der Softwareentwicklung könnten Sie zum Beispiel fragen „Was braucht der Nutzer für seine Arbeit, bei dem ihn unser Produkt unterstützen soll?“ In der Organisationsentwicklung könnte eine Frage lauten „Was macht ein Zusammengehen mit der Firma X zu einer erfolgreichen und für uns guten Veränderung?“

Wichtig ist, weg von negativen Formulierungen wie „Was macht uns krank?“ oder „Was ist unser größtes Problem?“ hin zu einer positiven Frage zu kommen. Einem Workshop mit einer Punktabfrage sind in der Regel andere Schritte vorausgegangen, wie die Beschreibung eines Projektauftrages oder – im Fall der Schulen im Band IV ENTDECKEN – die Gefährdungsanalysen mittels Begehung und Interview.

Setting

Die Punktabfrage erfordert für die effiziente und effektive Arbeit der Gruppe eine sichere und fundierte Moderation. Aufgaben des Moderators sind die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung des *Workshops*, in den die Punktabfrage eingebettet ist.

Die Arbeit an der Punktabfrage und – möglichst auch – die unmittelbare Abstimmung mit einem Entscheidungsträger noch während des Workshops dauert zwischen zwei und vier Stunden. Falls ein Projektleiter den Workshop selbst moderiert, sollte er darauf achten, die Abstimmung mit ihm als Projektleiter von der Punktabfrage deutlich abzugrenzen und in seiner Rolle als Moderator zuvor neutral zu sein. Mehr zur Moderation und Arbeit mit Gruppen finden Sie im Band II MENSCHEN.

Sie brauchen

- einen mindestens 30 qm großen Raum
- einen Stuhlkreis, die Tische an den Wänden

- drei Moderationswände mit Papier
- Flipchart mit Papier
- Moderationskoffer
- Getränke, Obst, Kekse

Beschreiben

Eine Möglichkeit wäre, eine Kartenabfrage zu starten und die Beteiligten zu bitten, auf Moderationskarten ihre Ideen zur leitenden Frage zu formulieren und diese anschließend auf einer Moderationswand zu sammeln und zu gruppieren. Eine andere Form der *Visualisierung* ist schneller, jedoch erfordert sie Moderationserfahrung und -sicherheit. Sie moderieren einen Dialog der Teilnehmer und visualisieren die Beiträge der Teilnehmer auf dem Flipchart in einer *Mindmap*. Abbildung 1.9 zeigt, welche Themen die Teilnehmer in der Schule zur Frage „Was macht uns bei der Arbeit gesund?“ entwickelt haben.

Identifizieren

In diesem Schritt geht es darum, die Themen nach Wichtigkeit und Beeinflussbarkeit zu ordnen, um daraus ableiten zu können, wie die Gruppe an welches Thema herangehen kann und sollte. Sie fragen zuerst nach der Wichtigkeit oder auch Bedeutung für das Thema der leitenden Frage.

Für die Punktabfrage erhält jeder Teilnehmer die Möglichkeit, in der ersten Runde für die Wichtigkeit drei rote Punkte bei den Ressourcen zu setzen, in deren Bereich sie Maßnahmen ergreifen möchten. Im Workshop der Schule fragte die Moderatorin: „Wo tut es weh? Wo wollen Sie etwas tun?“ Die Teilnehmer können ihre Punkte beliebig verteilen. Sie können alle drei auf ein Thema setzen oder sie gleichmäßig oder zwei zu eins verteilen.

1 WERKZEUGE

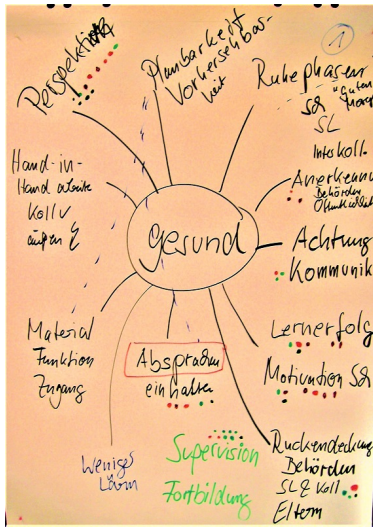


Abbildung 1.9: Punktabfrage
(im eBook 2023 in Farbe)

In der zweiten Runde stehen den Teilnehmern jeweils wieder drei, diesmal grüne Punkte zur Verfügung, die sie auf die markierten Ressourcen anwenden. In der Schule fragte die Moderatorin: „Wie schätzen Sie die Chance ein, dass Sie in den markierten Ressourcen etwas bewegen können? Für wie beeinflussbar durch Sie selbst halten Sie die Verwirklichung dieser Ressourcen?“

Auf der Abbildung 1.9 im print-Buch (2017) ist die Abbildung in Grautönen. Dort sind die Originalfarben rot und grün nur ungefähr anhand ihrer Helligkeit zu unterscheiden. Trotzdem sollte auch dort erkennbar sein, wie der Arbeitsverlauf im Workshop dieser Schule war. Im eBook (2023) ist die Abbildung 1.9 in Farbe.

Ordnen und auswählen

Mit welchen Aufgaben fangen Sie am liebsten an? Mit den leichtesten? Den schwierigsten? Den wichtigsten? Den dringendsten? Zur Entscheidung über die letzten beiden Fragen können Sie die *Eisenhower-Matrix* verwenden. Wenn Sie Aufgaben in Projekten und vor allem in Veränderungsprozessen organisieren wollen, können Sie das Commitment der Beteiligten dadurch fördern, dass Sie zunächst Aufgaben mit guten Chancen, einem hohen Wirkungsgrad, einem überschaubaren Aufwand und – vor allem – mit rascher Wirkung angehen.

In der Punktabfrage ordnet der Moderator auf einem weiteren Flipchartblatt die Themen nach Bedeutung und Beeinflussbarkeit. In der Schule entwickelten sich zwei Spitzenreiter in der Beeinflussbarkeit (grün): „Supervision“ und „Perspektive“. Die Motivation der Teilnehmer, in diesen Bereichen etwas zu tun, war also hoch. Für „Supervision“ wurde die Wichtigkeit (rot) relativ niedrig eingeschätzt. Im weiteren Verlauf des Workshops zeigten die Fragen und Diskussionsbeiträge, dass Supervision für die Teilnehmer eine große Bedeutung hatte.

Entscheiden, planen, entscheiden

Nach der Identifizierung von zwei Themen und Aufgaben, die die Gruppe angehen will, entwickelt sie im moderierten Dialog, welche Maßnahmen erforderlich sind und wie sie sie angehen will. Die *8+1 W* bieten hierzu ein Gerüst, mit dem die Gruppe die Fragen „Wer macht was mit wem wie, wann, bis wann und wo?“ beantworten kann. Auch dies skizziert der Moderator auf einem Flipchart.

Dann folgt der wichtigste Schritt: Die verantwortliche Führungskraft muss diesem Plan zustimmen. Dazu empfiehlt es sich, die Führungskraft zum letzten Drittel des Workshops hinzu zu bitten, ihr Verlauf, Inhalt und Ergebnisse des Workshops vorzustellen

1 WERKZEUGE

und mit ihr in den Dialog zu treten, ob die entwickelten Vorhaben so auch in ihren Augen Sinn machen und die Gruppe das Go zur Umsetzung erhält.

Am Workshop in der Schule nahmen acht Lehrkräfte und die Sozialarbeiterin teil. Einer von ihnen war der Schulleiter, der am Beginn zur Begrüßung und zur zweiten Hälfte des Workshop kam. Er begrüßte die Arbeit an den beiden ausgewählten Themen „Supervision“ und „Perspektive“ und den dazu skizzierten Projektplänen. So fanden sich für das Thema „Supervision“ drei Lehrkräfte, die eine qualifizierte Supervisorin oder einen Supervisor finden, die Finanzierung und Eigenbeteiligung klären sowie die weitere Organisation übernehmen sollten. Acht bis zwölf Teilnehmer an einer monatlichen Supervision erachtete die Gruppe als angemessen. Die Supervision sollte vier Monate nach dem Workshop starten und sich zunächst einmal über ein Jahr erstrecken. Zum Thema „Perspektive“ sollte ebenfalls nach ungefähr vier Monaten ein Studientag des Kollegiums stattfinden.

Dokumentieren

Der Moderator fasst Verlauf, Inhalt und Ergebnisse des Workshops in einer Dokumentation zusammen. In sie fließen auch Fotos der Visualisierung ein. Die Flipchartblätter können und sollten Sie an gut für die Beteiligten sichtbaren Plätzen aufhängen, zum Beispiel im Projektbüro oder – in einer Schule – im Lehrerzimmer. Dann haben Sie vor Augen, wo es hingehen soll. Und damit sind Sie schon fast bei den Werkzeugen, die Sie vielleicht aus den Agilen Methoden wie Scrum kennen: Vision, Product Backlog (Anforderungen), Sprint Backlog (Aufgaben), Burndown Chart (erledigt), Impediment Backlog (Hindernisse) und Product Increment (Software). Mehr dazu im Band I BERATEN.

Der Schulleiter und durch ihn die Teilnehmer erhielten von der Moderatorin einen Bericht zum Workshop, der auch weiterfüh-

rende Literatur zu den bearbeiteten Themen enthielt. Die Teilnehmer nutzten den Bericht und die Flipchartblätter (Poster) als Arbeitsmaterial für ihre Projekte „Supervision“ und „Studenttag zum Thema Perspektive“.

Die Anwendung Agiler Methoden im Lernen & Lehren stellt das Buch *ANDERE ARBEITEN LASSEN* (2019) vor. Agile Methoden in Forschung & Entwicklung sind Thema im Buch *SOZIOINFORMATIK* (2021).

Räume

Man kann einen Menschen mit einem Büro erschlagen.

Dieser Satz ist angelehnt an Albert W. Südekums Satz „Man kann einen Menschen mit einer Wohnung geradeso gut töten wie mit einer Axt.“ (Südekum 1908). Auch Heinrich Zille prangerte um 1900 in seinen Karikaturen die desolaten Wohnungsbedingungen der sozialen Unterschichten an (A. Schneider 2008). Nicht mehr so schlimm? Es gibt immer noch Räume, die unzureichend gute Luft und Sonne haben, deren düstere, teils sogar schäbige Einrichtung jeden Innenarchitekten aufstöhnen lässt, oder gar Büros in Kellern oder mit großen Lärm und Staubbelastungen. Denken Sie allein nur an mehrere Desktop-PCs, Drucker und Telefone in einem Großraumbüro.

Gebäude sind nach unserer menschlichen Hülle und unserer Kleidung unsere dritte Haut (Hundertwasser 1991). Der Künstler Friedensreich Hundertwasser (1928–2000) hat in der bildenden Kunst und der Architektur und durch sein ökologisches und politisches Engagement gezeigt, wie sinnvoll es sein kann, konventionelle Denkweisen zu verlassen. Gebäude sind soziales Medium. Sie geben auch darüber Auskunft, wie eine Organisation, also die Menschen, die sie gestalten, mit Menschen umgehen.

Vorgehen

Berater und Führungskräfte, die unter anderem für die Gestaltung der Arbeitsmöglichkeiten ihrer Mitarbeiter verantwortlich sind, sollten in ihrer Arbeit auch die dritte Haut der Menschen berücksichtigen. Dies geht von einfachen Kriterien zu Fragen der Sicherheit und Psychologie bis hin zu komplexeren Themen wie Kultur, Werten und Normen.

Beispielsweise können Sie auf Folgendes sehr einfach achten: Lärmdämmung in Arbeits-, Pausen- und Verkehrsräumen unter anderem an den Decken; Nutzung von Verkehrswegen wie Fluren auch als Begegnungsräume durch Bepflanzung, Farben, Licht und Möbel; Flexibilität in der Möbelaufstellung, um das Arbeiten im Raum und in Gruppen zu fördern; Vielfalt der Medien von mobilen Geräten über PCs und Beamer bis hin zu Flipchart, Whiteboard und Tafeln unter Ressourcen schonendem Einsatz von Papier und Strom.

Lassen Sie sich von der „Möbelpolizei“ in Tom DeMarcos und Timothy Listers Buch „Wien wartet auf Dich“ („Peopleware“ 1999) anregen. Achten Sie auch auf sich selbst und lassen sich nicht von der Kultur des „ich bin wichtig und brauche ein großes Büro“ beeindruckt. Edward Hall beschreibt es sehr gut in seinen Büchern, unter anderem in „Beyond Culture“ (1977).

Wie für andere Projekte auch, sollten Sie sich je nach Umfang eines Beratungsprojekts für ein Projektbüro einsetzen. In der Regel gibt es interne Projektleiter. Als externe Berater können Sie mit ihnen überlegen, ob ihre Büros oder ein Gruppenarbeitsraum hierfür geeignet und verfügbar sind. Ein Projektbüro kann die Identität des Teams fördern. Es ist „zu Hause“. Das Team kann hier *Visualisierungen* aufhängen und Besprechungen durchführen und auch einfach mal zusammen Kaffee trinken.

Seminare und *Workshops* können beim Klienten im Unternehmen stattfinden. Andererseits sind Ortswechsel wie bei *Klausuren* und *Retreats* dazu geeignet, das Heraustreten aus dem Alltag zu fördern und neue Sichtweisen und Ideen anzuregen. Dabei sollte sichergestellt sein, dass für die Teilnehmenden der Aufwand in der An- und Abreise angemessen ist. Zitat eines Klienten: „Warum soll ich für ein Seminar dreißig Kilometer fahren, wenn wir doch alle aus unserer Firma kommen und ich nachmittags meine Jungs aus dem Hort abholen muss?“

1 WERKZEUGE

Sehr angenehm finde ich das Arbeiten draußen, sei es als *Arbeitsgruppe* und im Coaching (Band II MENSCHEN).

Reflexion

Die Entdeckung der Langsamkeit. (Sten Nadolny; 1983)

In der Reflexion geht es um das Gewinnen neuer An- und Einsichten. Neue Erkenntnisse sind nicht immer angenehm, zumeist jedoch inspirierend. To reflect bedeutet im Englischen widerspiegeln und nachdenken. Fragen und Antworten sind ein starkes Werkzeug dazu. In den Bänden I und II – BERATEN und MENSCHEN – finden Sie Reflexionsfragen zu einigen Themen. Einen *Dialog* aus Frage und Antwort können und sollten Sie regelmäßig mit sich allein und mit anderen führen. Reflexionen sind Teil des Selbstmanagements und sollten fester Bestandteil in der Projekt-, Gruppen- und Teamarbeit sein. *Klausuren* und *Retreats*, Coaching und Supervision beinhalten umfassende Reflexionsprozesse.

Manche Menschen nähern sich nur langsam dem Begriff Reflexion, vielleicht weil Reflexion etwas mit Langsamkeit zu tun hat und ein Weltbild stört, das Schnelligkeit mit Effizienz verknüpft. In solchen Fällen kann es hilfreich sein, von Nachdenken zu sprechen: Denken Sie darüber nach. Oder: Lassen Sie uns gemeinsam darüber nachdenken.

Es gibt regelmäßige und einmalige Reflexionen. Jahreswechsel, Projektstarts, Abschlüsse und andere Meilensteine gehören zu den Anlässen für „Routinereflexionen“. Veränderungen wie Wirtschaftskrisen, politische Konflikte, neue gesetzliche Verpflichtungen oder das unerwartete Erstarken oder Nachlassen eines Mitbewerbers oder Partners sind Beispiele für „akute“ Reflexionen. Im persönlichen Kontext können Starts und Abschlüsse von Aus- oder Weiterbildungen, ein Firmenwechsel, die Geburt eines Kindes, eine größere Reise und vieles mehr Anlass zur Reflexion der eigenen beruflichen und privaten Entwicklung geben.

1 WERKZEUGE

Vorgehen

Förderlich für die Reflexion sind ein mehr oder weniger großer Abstand zum Alltag, um auf andere Gedanken zu kommen. Ideen und Aha-Erlebnisse im Sinne von neuen Erkenntnissen haben Menschen oftmals unter der Dusche, vor dem Einschlafen oder nach dem Aufwachen, beim Spaziergehen, Laufen, Musizieren oder Malen. Sie haben nicht konkret über etwas nachgedacht. Dies lässt sich mit dem Flimmern eines Röhrenmonitors vergleichen. Sie erkennen das Flimmern, indem Sie knapp neben das Gerät schauen (falls Sie noch irgendwo einen sehen).

Für Reflexionen sollten Sie jeden Tag, jede Woche, jeden Monat und jedes Jahr Zeiträume in Ihrem Alltag schaffen. Sie werden die für Sie am besten passenden Arten der Reflexion finden. Als Berater können und sollten Sie Ihre Klienten zu Reflexionen anregen und sie mit ihnen durchführen.

Reflexionen finden allein und in Gruppen statt. Hier ist zwischen informellen und formellen Anlässen zu unterscheiden. Beispiele und Gelegenheiten für informelle Reflexionen sind Rituale, beispielsweise der Nachmittagskaffee oder -tee, das gemeinsame Mittagessen oder die Zusammenkunft am Kopierer, neben dem auch die Kaffeemaschine und die Kaltgetränke platziert sind (hier hat jemand über Räume nachgedacht). Formelle Reflexionen erfolgen an Meilensteinen oder bei Bedarf im Rahmen von Besprechungen, *Workshops* und *Retreats*.

Gehen ist eine ausgezeichnete Methode, auch Gedanken und Gefühle in Bewegung zu bringen. *Visualisierungen*, *Schreiben* und andere *Kreativtechniken* sind hervorragende Ansätze, Reflexionen strukturiert durchzuführen. Mit Hilfe dieser Techniken können Sie konkret über ein Thema nachdenken.

Reviews und Qualitätszirkel

Guck mal bitte ...

To review bedeutet im Englischen zurückblicken (auf), überdenken, (einen Fall) erneut überprüfen, inspizieren und mustern. Reviews sind ein wichtiges Werkzeug im Risiko- und Qualitätsmanagement. Am Beispiel der Softwareentwicklung (SWE) möchte ich Ihnen vorstellen, wie differenziert und damit effizient und effektiv unterschiedlich stark formalisierte Review-Instrumente in der Qualitätssicherung einsetzbar sind.

Zentrale Module und Dokumente müssen Inspektionen durchlaufen. Inspektionen heißen auch technische Reviews. Weniger formalisierte Verfahren kommen für einige Produkte, beispielsweise Nutzerschnittstellen, sowie für Dokumentationen, Handbücher und Prozessbeschreibungen in Frage. Letztere gibt es auch in der Ökonomie, im Gesundheitswesen und anderen Dienstleistungen sowie in der Produktion. Zu den offeneren Verfahren zählen in der Softwareentwicklung Team Review, Walkthrough, Pair Programming, Peer Desk Check, Pass Around und Ad hoc Review (Wieggers 2002). Sie lassen sich angepasst auch außerhalb der Softwareentwicklung anwenden.

Vorgehen

Sie haben sicher schon mal ein Dokument als Pass Around an verschiedene Leser geschickt mit der Frage, was noch verbesserbar ist. Ad Hoc Reviews erfolgen im Vorbeigehen, wenn jemand gerade an einem Schreibtisch oder an einem Patienten in der Notaufnahme vorbeikommt: „Kannst du mal hierauf gucken? Und deine Ideen dazu beitragen?“

Team Reviews sind moderierte Treffen von ein bis zwei Stunden, in denen sich die Entwickler oder Ersteller eines Produkts oder einer

1 WERKZEUGE

Dienstleistung und möglichst auch Nutzer, Kunden und andere Experten aus dem Marketing oder dem Controlling mit diesem auseinandersetzen.

Die Reviews finden im Erstellungsverlauf mehrfach statt. In den Zwischenzeiten bitten die Entwickler oder der Moderator die Teilnehmer einige Tage vor dem nächsten Termin, sich die im Review erkannten Verbesserungen anzusehen und sich auf das nächste Treffen vorzubereiten. Es ist auch möglich, Team Reviews mit Pass Arounds zu kombinieren (Weßel/Christoph/Geisler 2008).

Qualitätszirkel gehen in ähnlicher Form vor. Ihre Themen sind oft in der Reorganisation von Arbeitsabläufen angesiedelt. Erfolgreiche Reviews und Qualitätszirkel haben die Merkmale von *Arbeitsgruppen*.

Schätzungen – Experten, Delphi & Co

Nicht alles, was messbar ist, ist wichtig und nicht alles was wichtig ist, ist messbar. (Sir George Pickering, 1904-1980, und andere)

Das, was Menschen für wichtig halten, können sie jedoch schätzen, und zwar mit einer hohen Zuverlässigkeit und in kurzer Zeit. Schätzungen beinhalten immer auch Bewertungen. Bewertungen sind dann keine Schätzungen, wenn sie auf messbaren Daten beruhen. Bei der Durchführung von Schätzungen im Rahmen von Projekten oder als Instrument der Unternehmensführung sollten Sie folgende Punkte beachten:

- Eine Gruppe von Experten führt die Schätzungen durch.
- Es sollte eine Anonymisierung in der Form erfolgen, dass die Schätzenden vor Abgabe ihrer eigenen ersten Schätzung nicht die Antwort ihrer Kollegen kennen.
- Das Vorgehen sollte mehrere, abgestufte Zyklen enthalten, die der *Reflexion* und Hinterfragung der Schätzungen dienen.
- Die Beteiligten stellen zum Abschluss einen Konsens über ihre Schätzungen her.

Mit diesen Schritten ist es möglich, in kurzer Zeit zuverlässige Angaben über komplexe Sachverhalte zu erhalten, die sonst langwieriger Datenerhebungen oder Modellrechnungen bedürfen. Es gibt sehr umfassende Schätz- und Bewertungsverfahren, beispielsweise die Delphi-Technik, und einfachere Verfahren, wie Stimmzettel und Planning Poker.

1 WERKZEUGE

Die Qualität von Schätzungen steigt, wenn die Beteiligten ihre Schätzungen anonym vornehmen können und wenn sie die Möglichkeit haben, sich ihrer Aussage zu enthalten, also „keine Angabe“ zu machen. Durch Anonymität schalten Sie gruppendynamische Prozesse aus. Nicht dem, was Vorgesetzter oder Experte X sagen, schließen sich die anderen an, sondern die Schätzenden bringen ihr eigenes Wissen ein.

Vorgehen

Delphi-Technik

Die Delphi-Technik beginnt mit einer Expertenbefragung per Post und heute mittlerweile online mit *Fragebögen*. Anwendungsbereiche sind beispielsweise Befragungen zu vorhandenen und erforderlichen Ausbildungsinhalten in der Informatik oder der Medizin und ihren Teildisziplinen. Ursprünglich war der Impuls zur Entwicklung der Delphi-Technik die Frage: Wie wirkt sich ein Nuklearkrieg aus?

Nach der Auswertung der ersten Runde erfolgt eine zweite Befragung, in der die Experten die Ergebnisse der ersten Runde erhalten und sich dazu äußern sollen. Hierzu stellen die Untersucher neue Fragen. Die dritte Runde sollte aus einem Treffen bestehen, in dem die Experten einen Konsens zu ihren Antworten und somit zur Schätzung entwickeln. Dieses Treffen kann im Rahmen von Großgruppentechniken, wie *World Café*, *Open Space* oder *Fishbowl* erfolgen. Ausführliche Beschreibungen zur Entstehungsgeschichte und Durchführung finden Sie bei Linstone und Turoff (1975) und – da es sich um eine Explorationsmethode handelt – auch im Band IV ENTDECKEN.

In einem kleineren Rahmen können anonyme Schätzungen mittels der Abgabe auf Stimmzetteln oder als Planning Poker erfolgen.

Planning Poker

Im Planning Poker erhalten die Schätzenden jeweils einen Satz Karten. Zahlen-Karten dienen zur Bewertung. Eine Karte mit einem Fragezeichen steht für „Ich habe nicht genügend Informationen oder Wissen“. Eine Karte mit einer Tasse bedeutet „Ich brauche eine Pause“ (Moløkken-Østvold/Haugen 2007; Wikipedia 2023).

Die Schätzungen können als absolute Schätzungen erfolgen, zum Beispiel wie lange die Erhebung der Anforderungen an eine Software in der Firma X dauern wird. Besser ist es, die Schätzungen relativ vorzunehmen, da Schätzungen dieser Art sich als genauer erwiesen haben als absolute Schätzungen. Dabei werden unbekannte Werte in Bezug zu einem bekannten Wert gesetzt. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen.

Im Risikomanagement der IT können Sie fragen: Wenn der Schaden durch die Unterbrechung eines zentralen Systems von weniger als einer Stunde einer 1 entspricht, wie bewerten Sie dann den Schaden durch eine Unterbrechung von acht Stunden und eine Unterbrechung von mehr als 48 Stunden? Die Skala reicht von 1 bis 4.

In der Medizin können Sie die Dauer verschiedener Operationen schätzen, indem Sie fragen: Wenn die Dauer des Richtens eines Unterarmbruches einer 1 entspricht, wie verhalten sich dann eine Tibiaosteosynthese und eine Hüft-TEP ohne Zement dazu? Eine Tibiaosteosynthese ist die Versorgung eines Unterschenkelbruches mit Metallplatten, Schrauben und anderem Material. Hüft-TEP ist der Kurzbegriff für den Einbau einer Prothese. Die Skala reicht wieder von 1 bis 4.

Weitere Beispiele für die Anwendung von Planning Poker sind Schätzungen zu relativen Kosten von einzukaufender Ware oder

1 WERKZEUGE

relative Zeiträume, die die Beteiligten in einem Workshop für die Themen A, B und C vorsehen wollen.

Weitere Verfahren

Die Schätzung mit Skalen auf Papier oder einem Computerbildschirm von 0 bis 10 oder bis 100 lässt sich auch als *Arbeit im Raum* entlang einer gedachten Linie durchführen. Hier ist allerdings der Effekt der Gruppendynamik zu beachten: Wohin gehen die ersten und die früh Folgenden (engl.: early followers)? Die Anwendung der *Pareto-Regel* und die Durchführung einer *ABC-Analyse* bestehen zum Teil ebenfalls aus Schätzungen.

Schreiben – Journaling & Co

Ich werde, hoffe ich, Dir alles anvertrauen können, ... (Anne Frank, 1929-1945)

Anne Frank hat gezeigt, wie Menschen durch das Schreiben nachdenken und mit ihren Gefühlen umgehen können. Jedes Mal, wenn ich ihr Tagebuch lese, bin ich von ihr beeindruckt und sehr berührt. Und ich sehe immer wieder Texte von Menschen, die hervorragend schreiben, obwohl sie es sich gar nicht zugetraut hatten.

Schreiben dient der Berichterstattung, dem strukturierten Nachdenken und Nachfühlen und der *Reflexion*. Meine Empfehlung an Studierende, die ich in ihren Seminar- und Abschlussarbeiten begleite, lautet: Schreiben Sie vom ersten Tag an. Schreiben ist Denken und Denken ist Forschen – jedenfalls ein wichtiger Teil davon.

Vorgehen

Journaling ist eine Form der *Reflexion*, die im Coaching, im Lernen und Lehren, in Therapien und in Projekten Anwendung findet. Je nach Kontext heißt Journaling auch Forschungs-, Projekt- oder Coaching-Tagebuch oder Logbuch.

Journaling bedeutet, ein Journal zu führen. Dieses bezieht sich auf ein konkretes Thema, zu dem der Schreibende regelmäßig Ereignisse beschreibt, analysiert und bewertet. Auch die Formulierung von Fragen, Unsicherheiten, Befürchtungen und Hoffnungen gehört dazu. Daher ist der Text vertraulich. Nur der Autor und Personen seines Vertrauens, zum Beispiel Coach oder Mentor, haben Zugang zum Text. Die Texte können als Basis für Berichte dienen.

1 WERKZEUGE

Szenarien zu entwickeln, ist sowohl eine reflektierende als auch eine kreierende Methode. Das Schreiben von Berichten hat reflektierende Anteile und dient der Kommunikation mit anderen.

Viele Journalisten, Wissenschaftler und auch Berater haben stets stabile Notizbücher zum Teil mit Fach und Sicherungsband dabei. Nichts ist in meinen Augen so zuverlässig und schnell wie diese Bücher. Schreiben, Zeichnen und etwas Hineinlegen ist unmittelbar möglich. Sie brauchen keinen Strom. Sie schrecken Gesprächspartner nicht ab. Elektronische Geräte tun dies sehr wohl. Und es ist alles an einem Ort. Notizzettel gehen verloren.

Nicht digital genug? Texte und Skizzen lassen sich scannen oder fotografieren und weiter verarbeiten. In der Regel ist dies jedoch gar nicht erforderlich, da Notiz- und Journalingtexte selten in ihrer ersten Form Eingang in andere Texte finden. Und sie sind nicht digital genug! Notizbücher sind Hackern nicht zugänglich.

Band I BERATEN und Band IV ENTDECKEN gehen ausführlich auf das Anfertigen und die Präsentation von Berichten ein.

Stakeholder-Analyse

Und wer gehört außerdem dazu?

Diese Frage zu beantworten, ist in Veränderungsprozessen von großer Bedeutung. Sie wollen das Umfeld kennenlernen: die Organisation, in der Sie sich bewegen (werden); das Projekt, das beginnen soll oder bereits begonnen hat; oder Sie wollen entscheiden, welche Forschungs- oder Beratungsmethoden für ein bestimmtes Setting am besten geeignet sind. Zum Umfeld gehören vor allen die Akteure.

Für das Gelingen von Veränderungsprozessen und anderen Vorhaben ist es wichtig, die Akteure, engl. stakeholder, zu kennen und einzubeziehen.

Vorgehen

Stakeholder-Analysen finden zumeist im Rahmen einer Organisationsanalyse statt. Diese umfasst eine Unternehmens- und eine Umweltanalyse und – eben – seine Stakeholder. Auf Organisationsanalysen gehen Band I BERATEN und Band IV ENTDECKEN ein.

Die Akteure sind Teil des Unternehmens, beispielsweise die Mitarbeiter und ihre Interessenvertretungen. Weitere Akteure sind Teil der Unternehmensumwelt. Dazu zählen Kunden, Partner, Mitbewerber, Behörden und Gesellschaft. Stakeholder lässt sich auch mit Anspruchsberechtigter, Geschäftsinteressent, Interessenvertreter, Mitglied einer Interessengruppe, treuhändischer Verwahrer übersetzen (Rüegg-Stürm 2004). Beispiele für Stakeholder sind:

Kunden: Externe und interne Kunden, Nutzer, Klienten und im Gesundheitswesen Patienten.

1 WERKZEUGE

Kapitalgeber: Banken, Kommunen, Staat, Privatpersonen, Unternehmen.

Mitarbeiter: festangestellt, befristet, freiberuflich; Akademiker, abgeschlossene Ausbildung, in Ausbildung, Praktikanten; Administration, Produktion, Dienstleistung; Frauen, Männer, andere Geschlechter; Muttersprachler, Fremdsprachler; Generation X,Y,Z; Digital Natives, Immigrants, Founders.

Unterstützer: Lieferanten, Partner, Coopetition (Konkurrent und Partner); Co-Supplier (Ergänzung des Produkt- oder Dienstleistungsangebots).

Gegner: Mitbewerber, Konkurrenten.

Staat: Gesetzgebung, Behörden, Ämter, öffentliche Unternehmen.

Gemeinde (engl.: community): Öffentlichkeit, Medien, gemeinnützige, nicht-staatliche Interessenvertretungen (NGO: non-governmental organization).

An dieser Stelle noch einmal der Hinweis vom Anfang dieses Buches: Unabhängig vom verwendeten grammatikalischen Geschlecht sind in diesen Büchern alle Geschlechter gemeint: weiblich, männlich, divers.

Die Identifikation erfolgt mittels der Untersuchung von Geschäftsberichten, Web-Auftritten und anderen Publikationen sowie Statistiken aus dem Unternehmen, die das Controlling und die Personalabteilung zur Verfügung stellen können.

Eine erste Eingrenzung und Nennung von Akteuren können Sie im Rahmen einer *Reflexion* allein oder besser noch mit anderen zusammen vornehmen. Dann führen Sie in einer Vier-Felder-Tafel, einer *Matrix* zur Bedeutung der Akteursgruppen für die Organisation eine erste *Schätzung* durch: Abbildung 1.10. Auf der x-Achse

tragen Sie das Interesse der Akteure an dieser Organisation ein. Dazu zählen beispielsweise das Interesse eines Zulieferers an weiteren Aufträgen oder von Mitarbeitenden oder bestimmten Kundengruppen. Auf der y-Achse erfolgt die Einschätzung des Einflusses auf die Organisation. Dieser Einfluss kann sich zum Beispiel auf gesetzliche Vorgaben oder die Zuverlässigkeit eines bestimmten Zulieferers beziehen.

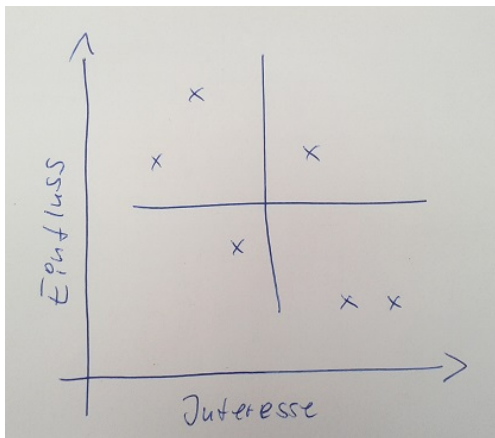


Abbildung 1.10: Stakeholder: Interesse & Einfluss

Anschließend können Sie in Anlehnung an die Eisenhower-Matrix und unter Verwendung Ihres Portfolios eine SWOT-Analyse durchführen, siehe *Matrix, Portfolio und SWOT*. Außerdem sind die Beziehungen der Akteure untereinander und zur Organisation und Teilen der Organisation – also Akteuren in der Organisation – von Bedeutung. Diese lassen sich mit einer *Netzwerkanalyse* untersuchen und darstellen. Auf Basis dieser Analysen und Überlegungen können Sie entscheiden, in welcher Art und in welchem Umfang Sie

1 WERKZEUGE

sich den jeweiligen Akteuren und Akteursgruppen widmen. Stakeholderanalysen sollten Sie regelmäßig und bei akutem Bedarf durchführen.

Zur Vertiefung möchte ich Ihnen ein online-Organisationshandbuch empfehlen. Es stellt sehr gut Schritte und Methoden der Stakeholderanalyse in Texten, Tabellen und Matrices vor (Bundesverwaltung 2023).

Szenarien

Das ist besser als Hollywood.

Die Softwareentwicklung (SWE) verwendet fiktive, typische Anwender als Persona Model. Die Nutzung von Software wird als Use Case beschrieben und auch Szenario genannt. Dies können Sie auch auf andere Anwendungen übertragen. Sie können Geschichten für Dienstleistungen oder Produkte entwickeln. In der Wertschätzenden Erkundung bilden Geschichten und Träume Bausteine in der Veränderung der Organisation, also in der Organisationsentwicklung. Dies geht von kleinen Projekten bis hin zur umfassenden Neuorientierung großer Unternehmen. Das Kapitel PHILOSOPHIEN im Band I BERATEN geht ausführlich darauf ein.

Die Personen der *Pfadfinder*, der *Maschbas* und der anderen Beispiele in den Bänden I und II – BERATEN und MENSCHEN – sind abstrahierte Persona Models. Hans von den Pfadfindern, Paul von den Maschbas, Klara im Coaching und all die anderen setzen sich aus vielen Menschen zusammen, die in unterschiedlichen Organisationen arbeiten.

Die Verwendung von Bildern und Geschichten fördert einen leichteren Zugang zu einem Thema, beispielsweise für den Kunden eines Softwarehauses. Er kann Ihnen erzählen, wie Anne Müller und Hans Meier ein Programm in ihrem Alltag nutzen würden und was sie davon erwarten.

In der Arbeit an und mit Zukunftsbildern, *Zielen* und Strategien und in der *Reflexion* zum Verlauf und zur weiteren Entwicklung eines Projekts oder eines Teams können Menschen in Kleingruppen Szenarien als Geschichten, Headlinings, Zeitungsartikel und Film-Design entwickeln.

1 WERKZEUGE

Vorgehen

Die Kleingruppen sollten ungefähr dreißig bis sechzig Minuten daran arbeiten und anschließend einander ihre Arbeiten vorstellen. Die Vorstellung und das Gespräch dazu sollten für jede Präsentation ungefähr zehn bis fünfzehn Minuten dauern. In allen vier Methoden ist die *Visualisierung* als Poster auf einem Flipchart oder an einer Tafel sehr hilfreich. Sie unterstützt den Zugang der Erzähler und der Zuhörer zum Szenario.

Geschichten

Geschichten sind so alt wie die Menschheit. Sie unterhalten. Menschen lernen durch sie und bilden mittels Geschichten Identitäten. Lassen Sie eine Person oder eine Gruppe eine Geschichte zu einem Thema entwickeln. Die Beantwortung der *8+1 W - Fragen* kann den Zugang zum Thema erleichtern. Einige Geschichten existieren bereits als *Narrative*. Diese Sprüche oder kurzen Geschichten können die Teilnehmer ausbauen. Im Bereich eHealth könnte die Aufgabe, eine Geschichte zu entwickeln, so aussehen:

Eine ländliche Kommune will die pflegerische und medizinische Versorgung ihrer Bevölkerung verbessern. In einem *Workshop* überlegen Experten aus Medizin, Pflege, Verwaltung und IT, wie dies erfolgen könnte. Unter anderem kommt dabei eHealth zur Sprache. Die Aufforderung an die Teilnehmer lautet: Beschreiben Sie eHealth mit Hilfe der *8+1 W*. Wie könnte eHealth die pflegerische und medizinische Versorgung ihrer Bevölkerung unterstützen? Entwickeln Sie eine Geschichte und ein Poster dazu.

Meine Lieblingsgeschichte ist die von Rentner Rudi von 2013, dicht gefolgt von Schwester Anna. Falls Sie diese Szenarien heute, nach ungefähr zehn Jahren als Alltag empfinden, so könnte dies ein Zeichen dafür sein, dass diese Studierenden an der Verwirklichung

mitgewirkt haben. In Forschung & Entwicklung und in der Umsetzung im Alltag.

Rentner Rudi und sein iArmband

Rüstiger Rudi (70 Jahre) Vorerkrankungen: Diabetes mellitus, Z. n. Myokardinfarkt [Zuckerkrankheit und Zustand nach Herzinfarkt]

Hobby: Nordic Walking

Rudi, möchte sich in seinem Alter gerne fit halten. Er hat von seinem Hausarzt, das neue iArmband (iA) verschrieben bekommen was ihm dabei helfen soll. Es ist ein Multifunktionsgerät, welches unter anderem, den Blutzucker, die Vitalwerte, den Hautturgor und Elektrodermaleaktivitäten messen kann. Rudi kann vorerst noch nichts mit dem Gerät anfangen, doch innerhalb kürzester Zeit entdeckt er immer wieder neue Techniken und Applikationen, die ihm bei Benutzung, sein tägliches Leben erleichtern können.

Rudi geht nun nicht mehr ohne sein iA Gerät aus dem Haus. Da heute wieder ein besonders schöner Tag ist, wagt Rudi seine gewohnte Strecke von 7 Kilometern. Nach circa 2,5 Kilometern, gibt sein iA Alarm. „Rudi – bitte trink was!“ Dank einer integrierten EDA-Messung kann das Gerät Rudis Hautbeschaffenheit und Flüssigkeitshaushalt ermitteln. Rudi muss etwas trinken. Er droht auszutrocknen. Rudi hält zum Trinken kurz inne und das Gerät gibt ihm auch schon die nächste Info „Rudi – iss was. Dein Blutzucker ist zu niedrig.“ Rudi greift sofort in seine Tasche. Er ist bestens vorbereitet und hat - Dank iA Info - selbstverständlich immer ein Stückchen Traubenzucker dabei. Da Rudi in der Vergangenheit einen Infarkt erlitten hat, ist es sinnvoll bei körperlicher Belastung das

1 WERKZEUGE

EKG zu kontrollieren. Mit einem zusätzlichen Brustgurt, kann selbst das iA-Gerät die Herzaktivität und Auffälligkeiten sofort erkennen. Mit dem Kauf eines extra Stirnbandes könnte sogar ein EEG regelmäßig geschrieben werden. So braucht Rudi keine Angst vor körperlicher Belastung zu haben. Er ist komplett überwacht und kann im Notfall natürlich immer den Notfallknopf drücken. Dieser weiß natürlich mittels GPS sofort, wo Rudi sich befindet und sollte Rudi doch einmal synkopieren [zusammenbrechen], schlägt das iA nach 120 Sekunden Alarm, sofern sich das GPS-Modul im iA unter einen gewissen Höhengrenze liegt. Selbst wenn Rudi ein wenig orientierungslos sein sollte, gibt das iA Gerät ihm mit freundlicher Sprache, den Nachhauseweg gerne an.

Damit die Angehörigen bei so viel Selbstständigkeit den Opa, Vater ... gar nicht mehr zu Gesicht bekommen können und weiter kommunizieren können, hilft die WalkiTalki Funktion. Mit dieser kann immer zwischen Angehörigen und Rudi kommuniziert werden. Rudi macht sich nun auf den Nachhauseweg. Die Gefahr, den Schlüssel zu verlieren, ist mittlerweile unbegründet. Das iA kann die Tür problemlos per Scan öffnen. Kaum zur Haustür herein gekommen, gibt das Gerät Rudi auch schon die nächste Info. „Rudi – du musst duschen. Du hast noch gleich dein Date mit Rita!!!“

(Studierende im Wiki des Seminars „Strategisches Management in Gesundheitseinrichtungen“, Hochschule Fulda 2013, aus dem Blog „Szenarien“ vom 11 November 2023 – <https://www.christa-wessel.de/2015/11/11/szenarien/>)

Schwester Anna und der Verbandswechsel

Eine Pflegekraft versorgt allmorgendlich auf ihrer Runde einen Patienten mit einem Dekubitus. Jede Woche dokumentiert sie den Status der Wunde mittels der Kamera ihres Smartphones. Durch ihre Authentifizierung im System mittels elektronischem Heilberufes-Ausweis und der elektronischen Gesundheitskarte des Patienten wird das Bild mit Zustimmung des Patienten in dessen elektronischer Patientenakte hinterlegt. Der Hausarzt erfährt nur wenige Sekunden nach Upload des Bildes in die Patientenakte vom neuen Wundstatus und kann sich am Praxis-PC das Bild der Wunde ansehen. Da sich die Wundränder stark verfärbt haben sendet er das Bild an eine externe Befundungsstelle. In dieser Stelle befinden sich zertifizierte Wundmanager und Chirurgen, die sich nun die Wunde konsiliarisch betrachten und eine Empfehlung über die Therapie an den Hausarzt zurücksenden. Der Hausarzt beherzigt diese Empfehlung und erstellt ein elektronisches Rezept über die empfohlenen Medikamente, Wundspüllösungen und Verbandsmittel. Die Pflegekraft wiederum wird nun von ihrem Smartphone benachrichtigt, dass ein elektronisches Rezept in die Patientenakte hinterlegt worden ist. Auf dem Weg zum nächsten Patienten hält sie an einer Apotheke an und erhält dort mit der Vorlage ihres Heilberufesausweises die verschriebenen Produkte. Der Apotheken-PC prüft, ob die Pflegekraft berechtigt ist, dieses Rezept einzulösen. Da diese Berechtigung vorher von Hausarzt und Patient erteilt wurde, kann sie nun die Produkte mitnehmen und in der Zentrale des ambulanten Pflegedienstes hinterlegt. Von dort kann eine Pflegekraft der Spätschicht die Pro-

1 WERKZEUGE

dukte beim Patienten vorbeibringen. Währenddessen meldet sich beim Hausarzt ein Mitarbeiter der Krankenversicherung des Patienten. Auf seinem PC hat er eine Mitteilung erhalten, dass der Dekubitus schon länger als 12 Wochen bei seinem Versicherten besteht. Während des Anrufes bespricht er sich mit dem Hausarzt und genehmigt die Verordnung einer Matratzenauflage, die für eine Druckentlastung beim Liegen des Patienten sorgen soll.

(Studierende im Wiki des Seminars „Strategisches Management in Gesundheitseinrichtungen“, Hochschule Fulda 2013,

aus dem Blog „Was kann Organisationsentwicklung ...“ vom 27 November 2013 – <https://www.christa-wessel.de/2013/11/27/was-kann-organisationsentwicklung-f%C3%BCr-die-gesundheitsheilver-sorgung-im-1%C3%A4ndlichen-raum-tun-nicht-viel-ohne-ehealth/>)

Headlining

Headlines sind Schlagzeilen. Im Headlining entwickeln die Teilnehmer in Kleingruppen die Titelseite einer Zeitung ihrer Wahl auf einem Flipchart oder an einer Tafel. Es kann eine Tages- oder Wochenzeitung, ein Boulevardblatt oder eine Zeitung des investigativen Journalismus oder auch anderes sein. Es sollte keine Fachzeitschrift sein, damit die Beteiligten sich allgemein verständlich ausdrücken.

Eine Aufgabe für die Reflexion zum bisherigen Verlauf eines Projekts könnte für die Mitglieder des Projektteams und auch für Vertreter des Kunden oder Klienten so lauten: Bitte entwickeln Sie die Titelseite einer Zeitung, die etwas zum bisherigen Projektverlauf und zu möglichen zukünftigen Ereignissen enthält.

Zeitungsartikel

Bevor die Teilnehmer einen Zeitungsartikel schreiben, sollten sich die Beteiligten darüber verständigen, was sie unter gutem Journalismus verstehen. Dies soll die Ernsthaftigkeit und damit den Nutzen dieser Methode erhöhen. Die Sprache sollte klar und prägnant sein. Nachrichten sollten aktuell sein. Das Thema sollte investigativ untersucht und fundiert durch Triangulation mit erster, zweiter und dritter Quelle belegt sein. Journalismus will ein breites Publikum erreichen. Texte sollten unterhaltend sein in dem Sinne, dass Leser einen guten Zugang zum Text finden.

Im Rahmen einer Strategieentwicklung könnte die Aufgabe für die Beteiligten lauten (in Anlehnung an Fischer 2009, S. 141): Sie schreiben für den Wirtschaftsteil einer renommierten Tageszeitung und befinden sich im Jahr XXXX (fünf Jahre in die Zukunft). Gruppe A schreibt zukunftsorientiert: „Es geschehen noch Wunder: Wie das Unternehmen X seine Zukunft sicherte!“ Gruppe B schreibt analytisch: „Welche Entwicklungen wird es am Markt geben, die Einfluss auf das Unternehmen X haben.“ Oder: „In welchen Bereichen sind die Wettbewerber besser aufgestellt als Unternehmen X?“ Gruppe C schreibt fatalistisch: „Wie muss Unternehmen X intern arbeiten, um sich zugrunde zu richten?“

Film-Design

Im Film-Design zeigt sich immer wieder, wie viel Freude Menschen an der Entwicklung von Geschichten haben. Oftmals wählen die Teilnehmer einen sehr humoristischen Zugang, der auch und gerade in Veränderungsprozessen mit hohen emotionalen Anteilen sehr hilfreich sein kann. Wenn eine Gruppe oder ein Team länger zusammenarbeiten, können und sollten sie ihr Filmdesign in der digitalen Projektdokumentation beispielsweise in einem Wiki

1 WERKZEUGE

hinterlegen. Das Film-Design besteht aus Titel, Plot, Genre – zusammengefasst in einem Text – und aus einem Plakat auf einem Flipchart oder an einer Tafel.

Der *Plot* beschreibt in zwei bis drei Sätzen das grundlegende Muster des Films. Er wird als „Teaser“ verwendet, also als Anregung in Fernseh- oder Filmzeitschriften, im Internet oder als Trailertext. Beispiele sind: Die Suche, Das Abenteuer, Die Verfolgung, Die Rettung, Die Flucht, Die Rache, Das Rätsel, Die Rivalität, Der Underdog, Die Versuchung, Die Metamorphose, Die Verwandlung, Die Reifung, Die Liebe, Die verbotene Liebe, Das Opfer, Die Entdeckung, Die Grenzerfahrung, Aufstieg und Fall. Die Anreicherung eines Plots mit weiteren Plots als Nebengeschichten ist möglich, wie „Das Abenteuer“ und „Die Liebe“.

Das *Genre* zeigt die Ausrichtung des Films. Kombinationen sind möglich. Beispiele: Liebesgeschichte, Krimi, Western, Action, Fantasy, Science Fiction, Komödie, Dokumentarfilm, Soap Opera, Sozialkritischer Film, Thriller, Slapstick, Tragödie, Melodram, Lustspiel, Reportage, Talkshow, Kabarett. Außerdem sollte klar sein, ob es sich um einen Kino- oder Fernsehfilm, einen Ein- oder Mehrteiler oder um einen Pilotfilm handelt.

Der Entwurf eines Films ist zum Beispiel sehr gut geeignet, um eine längere Zusammenarbeit in einem Projekt, einem Team oder auch im Lernen und Lehren abzuschließen, es also in der gruppendynamischen Phase des Loslassens einzusetzen. Die Teilnehmer beschreiben in Kleingruppen, wie sie die Arbeit auf der Sache und auf der Beziehungsebene erlebt haben. Sie präsentieren ihren Film den anderen Gruppen im Rahmen eines kleinen „Festivals“. Film-Design ist auch für andere Phasen der Gruppendynamik und Teamentwicklung geeignet. Das Buch ANDERE ARBEITEN LASSEN (2019) enthält zwei Beispiele aus dem Seminar, aus dem auch die Geschichten von Rentner Rudi und Schwester Anna weiter oben stammen.

Training

Übung macht den Meister.

Im Training geht es um den Erwerb neuer und die Vertiefung und Übung vorhandener Kenntnisse und Fertigkeiten. Ein Unternehmen sollte im Rahmen der Pflege seiner wichtigsten Ressource, den Mitarbeitern, Aus- und Weiterbildung in Curricula formulieren und auf die aktuellen Bedürfnisse der einzelnen Person, ihres Bereiches und des Unternehmens zuschneiden und umsetzen. Die Mitwirkung und das Engagement der Mitarbeiter sind dazu erforderlich.

Vorgehen

Fachexperten und Personalentwickler sollten das Curriculum gemeinsam entwickeln. Das Curriculum berücksichtigt zwei Perspektiven, die des einzelnen Mitarbeiters und die des Unternehmens. Was will der Mitarbeiter? Was braucht das Unternehmen?

Das Lernen erfolgt in internen und externen Veranstaltungen als Präsenzseminar, als e-Learning und kombiniert als Blended Learning. Anlässe sind die Einführung neuer Instrumente, Prozesse oder Arbeitsmethoden und kontinuierlich die Vertiefung fachlicher, methodischer und sozialer Kompetenzen.

Es ist Teil guter Führungskompetenz und auch Aufgabe der Mitarbeiter selbst, eine kontinuierliche Weiterbildung zu verwirklichen. In jährlichen Mitarbeitergesprächen können und sollten Führungskraft und Mitarbeiter auch auf dieses Thema eingehen. Das Unternehmen fördert mit diesem Konzept die persönliche und berufliche Entwicklung seiner Mitarbeiter und ihre Selbstbestimmung.

Visualisieren

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. (chinesisches Sprichwort)

Visualisierungen in Gesprächen und Besprechungen, in *Workshops* oder Seminaren unterstützen die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und die Verständigung auf das Vorgehen. Auch erleichtern sie, eine Distanz zu einer Frage im Sinne einer Abstrahierung und dann wiederum einer Konkretisierung aufzubauen. Damit begeben Sie sich auf eine Metaebene, die *Dialoge* und Entscheidungsprozesse eröffnen kann.

Vorgehen

Sie sollten so oft wie möglich zum Instrument der Visualisierung greifen. Am besten ist es, der Klient zeichnet selbst. Hin und wieder können Sie als Berater selbst Skizzen anfertigen, mit denen Sie zum Beispiel theoretische Hintergründe erläutern. Skizzen können Sie an Tafeln, Whiteboards, Flipcharts oder im kleinen Kreis auf einem Blatt Papier entwickeln. Farben und unterschiedliche Materialien im Sinne von Collagen können die Aussagekraft weiter erhöhen. Bei einem Spaziergang im Park oder am Strand findet sich auch mal eine Sandfläche, auf der Sie zeichnen können.

Das Zeichnen am Desktopcomputer oder auf einem mobilen Gerät ist eher kontraproduktiv. Es dauert zu lange und ist im wahrsten Sinne des Wortes nicht so gut erfassbar wie ein Stück Kreide. Auch können meistens nicht mehrere Personen gleichzeitig zeichnen. Allerdings schreitet die technische Entwicklung gerade im Bereich der mobilen Geräte fort und es ist vielleicht eine Generationenfrage, welches Instrument Sie bevorzugen. Die Lebensweisen von Digital Native, Digital Founder and Digital Immigrant, den im und vor dem Zeitalter des Internet Geborenen unterscheiden sich zum Teil deutlich. Und doch sehe ich auch viele junge Menschen mit

Notiz- und Skizzenbüchern. Smartboards sind im Prinzip nichts anderes als Monitore in der Größe einer Moderationswand von ungefähr 1,20 m x 1,50 m, auf denen Sie Präsentationen oder das Desktop des PC sehen und auf denen Sie zeichnen und die Informationen abspeichern können. Aber wer hat schon immer ein Smartboard dabei?

Die Skizzen können Abläufe, Begriffssammlungen, Mindmaps, Zeitungsseiten, Filmplakate oder auch Bilder als Metaphern sein, wie „unsere Firma als Schloss“ oder „Basislager am Mount Everest“. Weitere Visualisierungsbeispiele sind Flipchart-Protokoll, Kartenabfrage, Clustering, *Punktabfrage* und Ishikawa-Diagramm. Nicolai Andler (2010) und Josef W. Seifert (2009) beschreiben in ihren Büchern umfangreich und anschaulich diese und weitere Instrumente. Die *Arbeit im Raum* ist eine Form der Visualisierung, die den Beteiligten ein Thema mit allen Sinnen nahe bringen kann.

Die Skizzen sollten der Klient und Sie in die Projektdokumentation aufnehmen. Gute Kameras sind in fast jedem Mobiltelefon enthalten und die Hinterlegung auf dem Projektserver in einem Blog oder einem Wiki ist eine Angelegenheit von Minuten. Skizzen, die der Klient und Sie als besonders zentral erachten, wie Veränderungsarchitekturen, die Sie mit ihm während der Planung entwickeln, sollten Sie im Projektbüro an der Wand aufhängen. Abbildung 1.11 zeigt die Visualisierung einer Teamentwicklung. Nichts ist so eingängig und bleibt so nachhaltig im Gedächtnis wie handgemalte Skizzen, sowohl für die Autoren als auch die Lesenden.

Das Team kann kontinuierlich mit diesen Visualisierungen arbeiten. Sie erkennen Fortschritte oder Hindernisse und können die Visualisierungen für Controlling und *Reflexionen* nutzen. In den Agilen Methoden hängen Scrum-Teams zum Beispiel Product-Backlog (Anforderungen), Sprint-Backlog (Aufgaben), Burndown-Chart (erledigt) und Impediment-Backlog (Hindernisse) im Pro-

1 WERKZEUGE

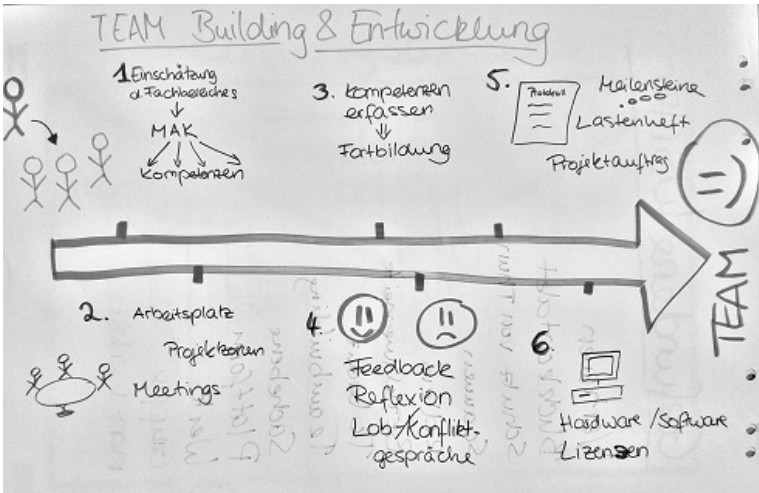


Abbildung 1.11: Zeitschiene zur Teamentwicklung
(mit Erlaubnis der Autoren)

jektbüro auf. Solch ein Vorgehen unterstützt bei allen Beteiligten das Gefühl, das Projekt und damit den Veränderungsprozess mitzugestalten. Dieses ist wiederum eine wichtige Basis für das gemeinsame Lernen und die Bildung gemeinsamer Zukunftsbilder und *Ziele* im Sinne des Organisationalen Lernens. Mehr zu Agilen Methoden und dem Organisationalen Lernen finden Sie im Band I BERATEN.

Web 2.0 und Social Media

Vernetzen

Menschen haben Social Media – social net and electronic media – angewendet und Webtechnologien im Sinne des Web 2.0 – der Leser wird zum Autor – genutzt, als diese Begriffe noch nicht im Alltag angekommen waren. Die Forschungsgruppe, von der GO WEB ... im Band II MENSCHEN erzählt, nutzt neben der Kommunikation per E-Mail, Skype und in persönlichen Gesprächen einen Server als Entwicklungsumgebung, auf dem jedes Mitglied auch seine eigenen Arbeiten fortlaufend hinterlegt und für die Mitarbeit der anderen zugänglich macht. Außerdem liegen hier die Projektdokumentationen, Berichte, Publikationen und Leitlinien, die das Team für seine Arbeit entwickelt.

Vorgehen

Mein Name ist Bond, James Bond

Charakteristisch für Social Media ist die aktive Gestaltung von Informationen im Internet (Alby 2008). Jenseits von E-Mail und Telefon können Sie auf Plattformen gemeinsam an Projekten arbeiten, in Chatrooms, Foren, Blogs und Wikis mit zahlreichen anderen Menschen in Kontakt und Austausch treten.

Dabei stellen Sie nicht einfach nur Informationen ins Netz, sondern Sie stellen sich selbst vor und dar und äußern auch Ihre Meinung. Natürlich bietet das Netz auch die Möglichkeit, dieses mehr oder weniger verdeckt durchzuführen. Als Berater und im beruflichen Umfeld können aber nur der klare, authentische Auftritt und eine entsprechende Kommunikation Ihr *Ziel* sein.

Dazu nutzen Sie nicht nur Desktopcomputer oder Notebooks, sondern natürlich auch Smartphones und Tablett-PCs. Plattformen

1 WERKZEUGE

im Netz wie xing oder linkedin werden ergänzt um Facebook, Twitter, Google+ und Co, die insbesondere für die rasche Bedienung auf mobilen Geräten konzipiert sind.

Gestalten

Die Nutzung dieser Medien ist für Berater unter anderem im Marketing, Projektmanagement und Aus- und Weiterbildung sinnvoll. Auch in der Forschung und Entwicklung finden sie Anwendung. Die Literatur dazu füllt ganze Server und Buchregale. Darum sei an dieser Stelle nur auf ein paar Eckpunkte hingewiesen, für die wieder die *8+1 W* zur Anwendung kommen.

Wozu? Marketing, Projektmanagement, Aus- und Weiterbildung, Forschung und Entwicklung.

Warum? Wettbewerb, Unterstützung der Beratungsarbeit.

Was? Internetauftritte, Profile (Unternehmen und andere Organisationen, Personen), Produkte, Dienstleistungen, Aktivitäten, Blogs, Fach- und andere Artikel, Projekt- und andere Dokumentationen und Berichte.

Wer? Schreibende, Redigierende (Redakteure und Lektoren), passiv Lesende, Antwortende.

Für wen? Kunden, Klienten, Mitarbeiter, Partner, weitere Stakeholder.

Wo? Fast überall, ein Internetzugang ist für das Entwerfen von Blogeinträgen oder in Teilen von Entwicklungsarbeiten nicht unbedingt erforderlich.

Woher? Anregungen, Beispiele und Fachliteratur gibt es reichlich als Print und – natürlich – im Netz; lassen Sie sich inspirieren.

Den Fragen nach dem *Wie* und *Wann* möchte ich mich etwas ausführlicher widmen, da hier die größten Fallen liegen.

Das Netz vergisst nicht. Schreiben Sie reflektiert, auch Antworten in Foren und auf Blogs oder Twittermeldungen. Bezogen auf das Marketing gilt im Netz weniger ist mehr. Berater werden vor allem durch Empfehlungen gefunden.

Behalten Sie Ihren Zeitaufwand im Auge. Zwischen einer und drei Stunden pro Woche sollten genügen. Das schließt auch das Bloggen ein, wenn das Schreiben eines Blogs nicht Ihr persönliches Hobby ist oder Sie hauptberuflicher Autor sind. Zu diesen Stunden kommen Projektalltag, Aus- und Weiterbildung und vielleicht auch Forschung hinzu, beispielsweise, wenn Sie nebenberuflich an einer Dissertation arbeiten. Auch in diesen Themen sind Sie einige Stunden pro Tag oder pro Woche in Web 2.0 und Social Media unterwegs.

Ihre Präsenz im Netz ist dann gut, wenn sie regelmäßig, zuverlässig und authentisch erfolgt. Die Frage nach dem Wann richtet sich nach dem Was, Wer, für Wen, ... Je nach Kontext werden Sie sich ein bis mehrmals täglich oder wöchentlich oder monatlich zu Wort melden.

Überlegen Sie immer wieder, ob Sie vielleicht mit einem Telefonanruf oder einer Tasse Kaffee oder einem Mittagessen schneller und umfassender arbeiten als mit der Tastatur.

Und – vor allem – denken Sie an das Abschalten.

Privatsphäre und Zeit

Das Web 2.0 und seine Nachfolger und Social Media sind sehr nützlich. Fast niemand möchte im Beruflichen und Privaten mehr auf sie verzichten. Sie bergen allerdings auch Gefahren. Der souveräne Umgang mit Datenschutz und Datensicherheit ist wichtig.

1 WERKZEUGE

Bezogen auf die eigene Person bedeutet dies, sich zum einen zu fragen, was gebe ich wo und in welchem Umfang an. Einige Dienstleister verlangen das Geburtsdatum zur Identifikation. Fragen Sie sich stets, ob das in dieser Form erforderlich ist. Auch die Idee, dann könnten Ihnen mehr Menschen zum Geburtstag gratulieren ist vielleicht nicht mehr so schön, wenn sich Unbefugte mit Ihrem Geburtsdatum und Ihrem Namen an anderer Stelle im Netz bewegen.

Zum anderen ist zu fragen, welche Plattformen, Server und Cloud-Dienste Sie für Ihre Daten nutzen. Fotos, die Sie in Ihrem Blog aufnehmen, können Sie sicher auch in Gratisclouds hinterlegen. Doch wie ist es mit Daten und Unterlagen Ihrer Klienten?

Außerdem erfordert die Möglichkeit, immer und überall erreichbar zu sein, eine große Disziplin des Abschaltens. Wie lange halten Sie es aus, nicht auf Ihr Mobiltelefon zu schauen? Gibt es für Sie noch eine Welt ohne digitale Social Media? Wie oft pflegen Sie das Sozialmedium des persönlichen Gesprächs? Das Abschalten sollten Sie auch und gerade für die Menschen in verteilten Teams beachten.

Darstellung im Netz braucht Zeit, mit der Sie sparsam umgehen sollten. In der Zusammenarbeit mit Klienten sollten Sie die Nutzung von Web 2.0 und Social Media auf ihre Bedürfnisse zuschneiden. Allerdings können Sie sie ein wenig fordern und damit anregen, dazuzulernen.

Workshop

Das Leben ist eine Baustelle. (Filmtitel; Becker 1997)

In einer Werkstatt arbeiten Menschen, um ein Produkt zu erstellen. Dazu zählen Tische, Maschinen und im übertragenen Sinn Lernen, Analysen, Prozessbeschreibungen und Teamentwicklung. Dafür hat sich auch im deutschen Sprachraum der englische Begriff Workshop eingebürgert. Auch die Entwicklung von Zukunftsbildern und *Zielen* oder Strategien und Maßnahmen kann in Workshops erfolgen. Jedoch empfiehlt sich, dies eher als *Klausur* oder *Retreat* durchzuführen.

Vorgehen

An einem Workshop nehmen sechs bis zwanzig Teilnehmer und ein bis zwei Moderatoren teil. Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung ist Aufgabe der Moderation. Das Kapitel MODERATION im Band II MENSCHEN beschreibt Aufgaben, Schritte und einige Fallstricke der Moderation und wie Sie damit umgehen können. Workshops sind je nach Thema ein einmaliges Ereignis oder bestehen aus mehreren Teilen. Sie dauern zwischen vier Stunden und fünf Tagen und können im Unternehmen oder außerhalb stattfinden.

World Café

Lasst uns einen Kaffee trinken.

World Café gehört wie *Fishbowl* und *Open Space* zur Arbeit mit Großgruppen. Ursprünglich wurde es als Instrument zur Politikbeteiligung für eine große Anzahl von Teilnehmern entwickelt. Mittlerweile finden World Cafés zunehmend auch in größeren Unternehmen und auf Konferenzen Anwendung.

World Cafés fördern Kreativität, Motivation, Austausch und Flexibilität sowie Selbst-Entwicklung, -Steuerung und -Organisation. Der Einbezug zahlreicher Menschen ist möglich. In Unternehmen gehören zu den Anwendungsbereichen vor allem Formulierungen von Zukunftsbildern und *Zielen* sowie die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen.

Vorgehen

Am World Café nehmen 200 bis 2000 Personen, 2 bis 10 Moderatoren und 20 bis 200 Gastgeber teil. Das Leitthema und ein Fragenkatalog mit drei bis fünf Themen stehen fest. Der logistische Aufwand ist beträchtlich. Es sind ausreichend (große) Räume und runde (Steh-)Tische für acht bis zehn Personen erforderlich, an denen jeweils eine Gastgeberin oder ein Gastgeber und einige Teilnehmer Platz finden. Auf den Tischen befinden sich Flipchartblätter oder andere bemalbare „Tischdecken“ und Stifte. Nach der Bearbeitung eines Themas durchmischen sich die Gruppen neu. In einer allgemeinen Schlussrunde, zum Beispiel als *Fishbowl*, fassen die Teilnehmer ihre Erkenntnisse zusammen. Dies sollte auch Entscheidungen zu den nächsten Schritten beinhalten.

Ziele, SMARTe

Noch in diesem Jahrzehnt wird ein Mensch auf dem Mond landen.
(abgewandelt nach John F. Kennedy, 1917-1963)

Menschen brauchen ein Ziel, um sich auf den Weg zu machen, sei es noch so unscharf („Ich bin dann mal weg“, Hape Kerkeling). In Unternehmen und anderen Organisationen hat sich eine „smarte“ Herangehensweise als effektiv, effizient und nachhaltig erwiesen.

Vorgehen

Die Formulierung von Zielen ist die Aufgabe von Geschäftsleitungen, Führungskräften und auch eines jeden Menschen für sich selbst. Sie sollten sie regelmäßig in *Reflexionen* und im Controlling hinterfragen. Einen Zugang dazu bietet „SMART“: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminiert (Drucker 1954).

Spezifisch, konkret: Klare Beschreibung in einem Satz.

Messbar, prüfbar: Inhalte, die sich mit *Indikatoren*, *Kriterien* und *Kennzahlen* beschreiben lassen.

Attraktiv, nützlich: Nutzen für die unmittelbar Beteiligten, weitere Mitarbeiter, Kunden und das Unternehmen insgesamt, zum Beispiel in Bezug auf Arbeitsbedingungen, Qualität der Prozesse und Ergebnisse, ökonomischen, sozialen oder ökologischen Gewinn.

Realistisch: Mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen erreichbar. Zu Ressourcen zählen Zeit, Personal, Material, Infrastruktur und Finanzen.

Terminiert: In überschaubarer Zeit erreichbar. Dies kann je nach Vorhaben Stunden, Tage und Monate bis Jahre dauern.

1 WERKZEUGE

Teilschritte sind bei einer Dauer von mehr als drei Monaten zu empfehlen, eventuell auch in noch kürzeren Zyklen. Diesen Ansatz nutzen auch Agile Methoden, die in Band I BERATEN ausführlich beschrieben sind^(*).

Das Smarte an einem smarten Ziel ist: Sie müssen sich strecken, um es zu erreichen – und es gibt tausend Ereignisse oder Dinge, die Sie von Ihrem Ziel abbringen könnten. Ein smartes Ziel hat John F. Kennedy in seiner Rede vom 25. Mai 1961 beschrieben (Schmidt 1999). Bis zum Ende des Jahrzehnts sollte ein Mann auf dem Mond landen und sicher zurückkehren.

(*) Die Anwendung Agiler Methoden im Lernen & Lehren stellt das Buch ANDERE ARBEITEN LASSEN (2019) vor. Agile Methoden in Forschung & Entwicklung sind Thema im Buch SOZIOINFORMATIK (2021).

4 Jobs

... und die schönen Seiten der Elche

Blog vom 30. August 2017

<https://www.christa-wessel.de/2017/08/30/4-jobs/>

Dienstag: Semesterstart in Mannheim. Erst seit dem Vortag hatte ich mich wieder mit dem Lehr-Job beschäftigt. Dank Routine und den schönen Seiten der vier Elche klappte auch der sehr kurzfristige Start.

Ich war zwei Stunden zuvor wieder in Frankfurt eingetroffen. Die Post mit dem Vertrag für den Lehrauftrag und anderen Unterlagen war noch bei einem Kollegen, der in den sieben Wochen zuvor meine Post entgegengenommen hatte. Die Teilnehmerliste schickte mir die Sekretärin als PDF, den Raum erfuhr ich vom Studiengangsleiter, der virtuelle Lernraum lies sich in wenigen Schritten einrichten und die Studierenden einschreiben. Nun hoffte ich nur noch, dass die Sekretärin es hinbekommen würde, einen Flipchart mit Papier und einen Moderationskoffer durch die guten Geister des Hauses, die Hausmeister, in den Unterrichtsraum bringen zu lassen. Ich vergesse es immer wieder, dieses Lernmaterial zu bestellen, weil es so selbstverständlich für mich ist, dass es sich sowieso in einem Seminarraum befindet – egal ob Hochschule, Tagungshotel oder Unternehmen.

Wie so oft in der Zusammenarbeit halfen auch hier persönliche Kontakte, gerade als Externe, die schönen Seiten der Elche lebendig werden zu lassen.

Fehler: Spät begonnen – üblicherweise laufen die Vorbereitungen eine Woche vor dem ersten Seminartag, dann fällt mir auch der Moderationskoffer ein. Dank Routine (Ort kennen,

1 WERKZEUGE

virtuellen Kursraum einrichten, Unterlagen zusammenstellen) und Kontakten zur Sekretärin und den Hausmeistern – dazu später mehr – ging es gut.

Beziehung: Wie auch in all den Jahren zuvor, hatte ich mich auch der für dieses Seminar zuständigen Sekretärin im Semester zuvor vorgestellt. Sie wusste also, von wem die kurzfristige Bitte kam.

Karriere: Der Weg. Es ist immer wieder ein Weg zur und an der Hochschule als externe Lehrbeauftragte.

Macht, etwas umzusetzen: Funktioniert hier dank Routine und guten Beziehungen, denn: niemand „macht“ allein.

Im Nachsendeauftrag für Juli und August stand unter „vorübergehender Abwesenheit“ zwar auch Urlaub. Es waren sieben schöne Wochen, aber kein Urlaub. Sie waren gefüllt mit drei meiner anderen Jobs: Verlegerin, Autorin, Setzerin. Die Buchreihe ELCHE FANGEN ... BASISWISSEN CONSULTING FÜR BERATER UND FÜHRUNGSKRÄFTE soll im Oktober zur PVM-Tagung, zur Frankfurter Buchmesse und zum Semesterstart in Mannheim und Furtwangen erscheinen.

Ursprünglich hatte die Verlegerin einen Setzer angeheuert, der jedoch zunehmend schlechtere Arbeit ablieferte. Die Autorin musste nicht nur ihre Aufgaben erfüllen: Manuskript und Bilder liefern, Index erstellen und einige Vorschläge zu Layout machen. Zunehmend musste sie außerdem ganze Nächte – sie arbeitet vorzugsweise nachts – mit der Fehlererkennung und der Kontrolle verbringen. Als dann Fehler wieder auftauchten, die eigentlich schon ausgeräumt waren, und die Termine aus dem Ruder liefen, trat die Verlegerin auf die Bremse: Projektstop mit diesem Setzer, neue Setzerin. Das war der Beginn dieser sieben Wochen, von denen hier die Rede ist.

Job Nr. 1: Die Verlegerin machte mit ihren anderen Aufgaben weiter – Bloggerkollege Rudi Moos hat sie am 3. Juni zusammengefasst [im Weidenborn Verlag]. Vor allem ging es um die Verhandlungen mit mehreren Druckereien: Wer macht hochwertige Bücher zu einem angemessenen Preis und damit für den Verlag tragbaren Kosten? Dann sind da ja noch andere Dinge wie zum Beispiel die Künstlersozialkasse. Auch für Honorarkräfte müssen Sie Beiträge entrichten, wenn sie künstlerisch tätige Menschen beauftragen. Auch wenn Sie kein Verlag sind. Interessante Lektüre. Und natürlich das Marketing. Die Menschen, Unternehmen und Hochschulen müssen erfahren, dass es die Elche gibt. Hier wird es analog und digital zugehen. Vorträge, Lesungen und Social Media.

Job Nr. 2: Buchsetzerin. Dies lief sehr gut. Im Blog vom 24. August habe ich davon erzählt.

Job Nr. 3: Autorin. Zum Glück kam ich auch dazu. Die Indexe für die vier Bücher der Elch-Reihe machen und hier und da auch inhaltlich noch etwas ergänzen (ganze Abschnitte), sprich: schreiben.

„Wenn das Bloggen nicht wäre und meine persönlichen Notizen und *Reflexionen* plus die Arbeit an dem einen oder anderen Artikel, würde ich derzeit sehr wenig schreiben“ antwortete ich kürzlich auf die Frage einer Nachbarin, was ich derzeit schreibe. Ich habe dann noch William Zinsser zitiert, der in seinem wunderbaren Buch „Schreiben wie ein Schriftsteller“ (2001) ungefähr sagt: „Ich mag nicht schreiben, aber ich liebe es, Texte zu verbessern.“ Das ist bei mir anders: ich liebe das Schreiben. Zum Glück mag ich es auch sehr, Texte zu überarbeiten, bis sie „sitzen“. Ob das dann tatsächlich der Fall ist, entscheiden die Leser. Und – damit zurück zu Job Nr. 2 – es ist ein sehr schönes Gefühl zu sehen, wie die Bücher durch das Setzen druckreif werden.

1 WERKZEUGE

Viktor Frankl schreibt – unter anderem in „Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn“ (1985) – über drei Wege zum Sinn.

Jemanden oder etwas lieben und durch diese Liebe sein oder ihr Potential zu wecken. Der andere wächst durch diese Liebe.

Etwas erschaffen. Etwas bauen, organisieren, musizieren, schreiben, malen, programmieren, ...

Mit Würde durch schwere Zeiten gehen.

Was gerade das Dritte bedeutet, wusste Viktor Frankl sehr genau. Er war während des Nazi-Regimes in mehreren Konzentrationslagern. „Das bringt einen sehr gut wieder auf den Boden der Tatsachen. Ein altes Haus zu sanieren, dass zig Kilometer von hier weg ist, und andere komplexe Projekte sind dann nicht mehr schwer. Es sind einfache Aufgaben.“ So eine Kollegin, mit der ich mich seit Jahren immer wieder auch über solche und andere Themen neben dem Lern- und Lehrbetrieb austauschen kann. Das Haus wird wunderschön, da bin ich sicher. Sie liebt es, sie erschafft etwas und wenn wieder einmal irgendwo der Putz runterkommt, wird sie auch da gut durch gehen.

Und nun Job Nr. 4, Lehren:

Flipchart, Papier und Moderationskoffer für gestern, den ersten Seminartag Consulting an der DHBW Mannheim, konnte die Sekretärin nicht mehr organisieren, schrieb sie mir in einer E-Mail. Doch, irgendwie schon. Als ich über den Hof des Hochschulgebäudes ging – auf dem Weg zu den Hausmeistern, auch die kennen mich – begegnete ich einem von ihnen.

„Ist noch einer Ihrer Kollegen in Ihrem Raum?“ – „Nein, ich bin heute allein.“ – „Hm. Ich habe wieder einmal vergessen, Flipchart, Papier und Moderationskoffer durch die Sekretärin bestellen zu lassen. Sie meinte heute, so kurzfristig würde das wohl nichts mehr.“ – „Wer ist den die Sekretärin?“ – „Frau xxx“ – „Ah, die hat

gerade geschrieben, das habe ich noch gesehen.“ – „Und, könnten Sie uns doch noch etwas vorbeibringen?“ – „Klar. Aber nicht sofort. Erst so in einer viertel Stunde.“ – „Oh, wie schön. Vierzehn Uhr genügt auch völlig. Wir sind in Raum xxx.“ Es war 13:10 Uhr. „Danke!“ – „Klar, machen wir gerne.“

Christa Weßel - Mittwoch, 30. August 2017

Tags: selbstmanagement, Viktor Frankl, #elchefangen, role model, William Zinsser, freiberufler

Im Band I BERATEN haben Sie Philosophien, Konzepte und „das Projekt“ kennengelernt, im Band II über MENSCHEN und ihre Zusammenarbeit gelesen und nun mit Band III gesehen, wie ein Werkzeugkoffer für den Tanz mit den Elchen – Macht, Karriere, Beziehungen, Fehler – aussehen kann. Nun ist es Zeit, auf Entdeckungsreise zu gehen und im Band IV zu erfahren, wie Sie mit Beobachtungen, Interviews und Fragebögen Menschen und Organisationen besser verstehen und Neues entdecken können – und wie Menschen mit Elchen tanzen.

2 AUßERDEM ...

Dank

Aus eins mach vier. Der Ursprung dieser Buchreihe war der – im Austausch mit Lektoren und Kollegen sogenannte – „erste Elch“. Er erschien 2013 als „Basiswissen Consulting – Der Elch auf dem Tisch und andere Beratungskonzepte“. 2015 kam „der zweite Elch“ dazu: „Elche fangen – Beobachtungen, Interviews und Fragebögen im Consulting“. Im Sommer 2016 entwickelte sich aus diesen Büchern der Grundstock zur Reihe ELCHE FANGEN. Wie kam es dazu?

Peggy, die mit mir im Park sitzt und sagt: „Christa, dein Buch ist so dicht geschrieben. Das sind eigentlich drei. Ich muss sehr langsam lesen.“ Jan, der immer mal wieder fragt: „Muss das auch rein?“ – „Ja, die Studierenden und die anderen, die in das Consulting einsteigen, kennen das nicht unbedingt. Und Querverweise ins Internet oder in andere Bücher sind genauso unbequem wie Querverweise innerhalb eines Buches.“ Schließlich Karo, die sagt: „Warum machst du nicht drei Bücher daraus? Drei kleine, dann kann sich jeder überlegen, ob er alles oder nur einen Teil haben möchte.“ Im Herbst dann die Entscheidung, auch den alten zweiten Elch mit in die Reihe zu nehmen. Dann sind es vier. Wie die vier Elche. Darüber nachdenken konnte ich sehr gut mit Marko, der die Kunst, Motorrad zu fahren, und die Kunst des Dialogs bei „trinken wir einen Kaffee?“ beherrscht. Wir haben zwar schon beim „ersten Elch“ Kaffee getrunken, aber der Sommer 2016 und der Wiedereinstieg waren anders.

Außerdem ist da noch Cord. Er hat entscheidenden Anteil daran, dass wir in Aachen – und auch später – Elche sehen, fangen und auch bändigen konnten. Er inspirierte mich dazu, Informatikern die Kunst des Interviews nahezubringen. Wir entwickelten hierfür und für vieles andere Instrumente und Vorgehensweisen. Durch unsere Zusammenarbeit waren Forschen, Lehre und die Betreuung

der Studien- und Abschlussarbeiten in der Informatik für mich als Quereinsteigerin überhaupt erst machbar.

Mit vielen Menschen habe ich in äußerst anregenden Projekten und Fortbildungen zusammengearbeitet. Ein paar möchte ich nennen, die wichtige Impulse gegeben haben. Astrid und Hans-Ulrich, meine Beschützer. Sandra: Kontakte und Herrin über Bits und Bytes, Lesen und Kommentieren. Noch eine Sandra, Claudia, Max, Robert und Alexander: Ideen, Geschichten, Lesen und Kommentieren. Karo macht ein wunderbares Sprachlektorat. Dann gibt es noch Martina: „Mach mal“. Elisabeth, Frank und Veronika: „Ja, das wird gehen.“ Rudi: „Ich bin im Titel.“ Henning, Frank, Thomas: „Machen Sie, wie Sie denken.“ Wilhelm, Dieter, Georg, Klaus, Elske und Ulrich, weil sie Paul sind. Erwin, Katja, Giacomo, Irma, weil sie Hans und Anna sind. Hans-Peter und Hanno, weil sie mich Zaungäste und Skeptiker zu schätzen gelehrt haben. Armin, Bettina, Christoph und Britta, weil sie mit mir „Wechselbäder“ durchlebt und darüber mit mir gelacht haben. Ortrud, Regula, Eike, Birgit, Kerstin und Angela, weil sie Lara sind. Hans, Hans-Werner und Rainer für Modelle und Geschichten. Christel, Christiane, Tobias, Holger, Gerd, Gregor und Maria, weil sie Geschichten finden. Christine: Vielfalt und Sprache. Patricia und Nikolaus: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“ (Heinrich von Kleist). Jan, Thomas, Oliver und noch eine Christel: „Ich glaub, mich knutscht ein Elch.“ Alexander und die Bedeutung von Kaffee-Termin-Kalendern im Stakeholdermanagement. Karina: „Denk an das Vorwort und den Buchdeckel.“ Und Gony und Han für Druckerlabel im Endspurt und viel Meer.

Besonders wichtig sind immer wieder die Studierenden, zum Beispiel in Aachen, Mainz, Berlin, Fulda, Mannheim und Furtwangen, von denen ich durch ihre Fragen und durch ihre Seminar- und Abschlussarbeiten so viel lerne.

Quellen

- Alby T. Web 2.0 Konzepte Anwendungen Technologien. 3., überarbeitete Auflage. München, Carl Hanser Verlag 2008.
- Andler N. Tools für Projektmanagement, Workshops und Consulting: Kompendium der wichtigsten Techniken und Methoden. 3. Auflage. Erlangen, Publicis Publishing 2010.
- Antonovsky, A. Health, stress, and coping (The Jossey-Bass Social and Behavioral Science Series). London, Jossey-Bass 1979.
- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG) – Arbeitsschutzgesetz vom 7. August 1996 (BGBl. I S. 1246), das zuletzt durch Artikel 2 des Gesetzes vom 31. Mai 2023 (BGBl. 2023 I Nr. 140) geändert worden ist: Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (Arbeitsschutzgesetz - ArbSchG). – <https://www.gesetze-im-internet.de/bundesrecht/arbschg/> (10 Oktober 2023)
- Beck K et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. – <http://agilemanifesto.org/>
- Becker W. Das Leben ist eine Baustelle. Kinofilm. Deutschland 1997.
- Borgatti S. Social Network Analysis Instructional Web Site. 1998 – <http://www.analytictech.com/networks/> (21 July 2023)
- Buber M. Ich und Du (Reclams Universal-Bibliothek). Stuttgart, Philipp Reclam jun. Verlag 1995.
- Bundesverwaltung. Organisationshandbuch ... Stakeholderanalyse. 2023. – https://www.orghandbuch.de/OHB/DE/OrganisationshandbuchNEU/4_MethodenUndTechniken/Methoden_A_bis_Z/Stakeholderanalyse/Stakeholderanalyse_node.html (06 August 2023)

- Cooperrider DL, Whitney D, Stavros JM. *Appreciative Inquiry Handbook* (2nd ed.) Oakland, CA, Berrett-Koehler Publishers 2008.
- Cox E, Bachkirova T, Clutterbuck DA (Eds). *The Complete Handbook of Coaching*. London, Sage 2010.
- Cummings TG (Ed). *Handbook of Organization Development*. Los Angeles, Sage Publications 2008.
- DeMarco T, Lister T. *Peopleware: Productive Projects and Teams*. 2nd edition. New York, Dorset House Publishing Company 1999. (deutsch: Wien wartet auf Dich)
- Deming WE. *Out of the crisis*. Cambridge, MIT 1982 (2nd edition: 2000).
- Drucker PF. *The Practice of Management*. New York, HarperBusiness, Reissue edition 2006. (first published 1954)
- Easley D, Kleinberg J. *Networks, Crowds, and Markets: Reasoning about a Highly Connected World*. Cambridge (UK), Cambridge University Press 2010 – Draft version: June 10, 2010. – <https://www.cs.cornell.edu/home/kleinber/networks-book/> (11 November 2023)
- Fink D. *Strategische Unternehmensberatung*. München, Vahlen 2009.
- Fischer D. *Controlling – Balanced Scorecard, Kennzahlen, Prozess- und Risikomanagement*. München, Vahlen 2009.
- Fleming I. *Casino Royale (1953)*. Las Vegas, NV, Thomas & Mercer 2012.
- Frank A. *Das Tagebuch der Anne Frank*. Fassung von Otto H. Frank und Mirjam Pressler. Aus dem Niederländischen von Mirjam Pressler. 19. Auflage. Frankfurt am Main, Fischer Taschenbuch Verlag 1999.
- Frankl V. *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn: Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk Taschenbuch*. Piper Taschenbuch Verlag 1985.

2 AUßERDEM ...

- GI Regionalgruppe Bremen-Oldenburg. – <https://rg-bremen-oldenburg.gi.de/> (22 Juli 2023)
- Gudrais E. „Networked“ Web Extra: Sidebars and Video Harvard Magazine May-June 2010 – <https://harvardmagazine.com/2010/05/networked-web-extra> (11 November 2023)
- Gudrais E. Costs and Benefits of Connection. Harvard Magazine May-June 2010 – <https://harvardmagazine.com/2010/05/costs-benefits-connection> (11 November 2023)
- Gudrais E. Innovation at the Intersection. Harvard Magazine May-June 2010 – <https://harvardmagazine.com/2010/05/innovation-at-the-intersection> (11 November 2023)
- Gudrais E. Networked – Exploring the weblike structures that underlie everything from friendship to cellular behavior. Harvard Magazine May-June 2010 – <https://harvardmagazine.com/2010/05/networked> (11 November 2023)
- Gudrais E. Networks, Neolithic to Now. Harvard Magazine May-June 2010 – <https://harvardmagazine.com/2010/05/networks-neolithic-now> (11 November 2023)
- Gudrais E. On the Tip of Your Tongue. Harvard Magazine May-June 2010 – <https://harvardmagazine.com/2010/05/tip-of-your-tongue> (11 November 2023)
- Gudrais E. Virtual Friendship, for Real. Harvard Magazine May-June 2010 – <https://harvardmagazine.com/2010/05/virtual-friendship-for-real> (11 November 2023)
- Hall ET. Beyond Culture. New York, Anchor Books 1977, 1989.
- Hall ET. The Dance of Life. The Other Dimension of Time. New York, Anchor Books 1984.
- Hanneman RA, Riddle M. Introduction to social network methods. Riverside, CA, University of California 2005 – <https://faculty.ucr.edu/~hanneman/nettext/> (11 November 2023)

- Hoffmann, Ingfried (Musik); Ludwig, Volker (Text). Der, die, das, wer, wie, was – wieso, weshalb, warum – wer nicht fragt, bleibt dumm! Sesamstraße. Lied. 1. Version gesungen vom Hamburger Kinderchor Vineta unter der Leitung von Dietrich Czirniok. Erstaustrahlung 08.01.1973 – Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Sesamstraße“. Bearbeitungsstand: 19. Juli 2023, 16:26 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Sesamstra%C3%9Fe&oldid=235612732> (Abgerufen: 22. Juli 2023, 11:34 UTC)
- Hübner-Bloder G, Ammenwerth E. Key Performance Indicators to Benchmark Hospital Information Systems – A Delphi Study. *Methods of Information in Medicine* 2009; 48: 508-518. – https://www.researchgate.net/publication/38071273_Key_Performance_Indicators_to_Benchmark_Hospital_Information_Systems_-_A_Delphi_Study (11 November 2023)
- Hundertwasser F. Die dritte Haut im dritten Bezirk. 1985/1991 – in: Kunsthau Wien – Museum Hundertwasser. Die Gestaltung des Hauses. – *Gechichte und Gestaltung*. – <https://www.kunsthau.wien.com/de/uber-uns/kunst-haus-wien/geschichte-gestaltung/> (22 Juni 2023)
- Hundertwasser F. Die dritte Haut im dritten Bezirk. April 1991. – http://www.hundertwasser.de/deutsch/ausstellungen/khw_haut.php (17 Dec 2018)
- IOS Press. Accelerate Research. Increase Impact. – <https://www.iopress.com/> (10 July 2023)
- Kaplan S, Norton DP. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* 1996 (January-February): 75–85.
- Kerkeling H. Ich bin dann mal weg: Meine Reise auf dem Jakobsweg. 20. Auflage. München, Piper 2009.
- Künstlersozialkasse – <https://www.kuenstlersozialkasse.de/> (11 November 2023)

2 AUßERDEM ...

- Letzel S, Kimbel R, Burger U, Spahn D. Abschlussbericht über das Projekt „Konzeptentwicklung einer arbeitsmedizinischen Betreuung von Lehrkräften in Rheinland-Pfalz“. Institut für Arbeits-, Sozial- und Umweltmedizin, Universitätsmedizin, Johannes-Gutenberg Universität Mainz, Mai 2010. – https://www.unimedizin-mainz.de/fileadmin/kliniken/ifl/Dokumente/Forschungsbericht_Lehrerprojekt.pdf (21 Juli 2023)
- Likert R. *New Patterns of Management*. USA, McGraw-Hill Inc. 1961.
- Linstone HA, Turoff M (Ed.). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley 1975. & 2002 – https://www.academia.edu/23844793/The_Delphi_Method_Techniques_and_Applications (28 September 2023)
- Mohr N, Woehe JM, Diebold. *Widerstand erfolgreich managen: Professionelle Kommunikation in Veränderungsprojekten*. Frankfurt am Main, Campus 1998.
- Moløkken-Østvold K, Haugen NC. *Combining Estimates with Planning Poker – An Empirical Study*. Melbourne, 18th Australian Software Engineering Conference (IEEE) 10–13 April 2007: 349–58. – <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4159687> (11 November 2023) – presentation available via <https://de.slideshare.net/kjetilmo/planningpoker> (11 November 2023)
- Moos R. Blog. – <https://www.weidenbornverlag.de/blog/rudi/> (11 November 2023)
- Moreno JL. *Die Grundlagen der Soziometrie – Wege zur Neuordnung der Gesellschaft*. (engl.: *Who Shall Survive?: Foundations of Sociometry, Group Psychotherapy, and Sociodrama*.) 3. Auflage. Wiesbaden, Springer Fachmedien 1974.
- Nadolny S. *Die Entdeckung der Langsamkeit*. München, Piper 1983. (46. Auflage 2010).

- Owen H. The Harrison Owen Library at OpenSpaceWorld.org - <http://openspaceworld.org/wp2/hho/> (11 November 2023)
- Pareto V. Cours d'Économie Politique Professé a l'Université de Lausanne. Tome Premier, 1896. – <https://web.archive.org/web/20160407212541/http://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2012/05/Cours-d%C3%A9conomie-politique-Tome-I-Vilfredo-Pareto.pdf> (16 August 2023)
- Pareto V. Cours d'Économie Politique Professé a l'Université de Lausanne. Tome Second, 1897. – <https://web.archive.org/web/20180128205541/http://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2012/05/Cours-d%C3%A9conomie-politique-Tome-II-Vilfredo-Pareto.pdf> (16 August 2023)
- Perkins DNT. Ghosts in the executive suite: Every business is a family business. Branford, CT, Syncretics Group 1988. – zitiert in Cummings 2008, S. 464 ff (siehe oben)
- Perkins DNT (and colleagues). The Syncretics Group. The Edge. – <https://syncreticsgroup.com/the-edge/> (02 Aug 2023)
- Rogers, EM. Diffusion of innovations (5th ed.). New York: Free Press 2003. (first published 1962)
- Schmidt AP. „Wettlauf zum Mond“. Telepolis 15.07.1999. – <https://www.telepolis.de/features/Wettlauf-zum-Mond-3446514.html> (17 August 2023)
- Schnegg M, Lang H. Netzwerkanalyse – Eine praxisorientierte Einführung. *Methoden der Ethnographie* Heft 1. 2002. – <http://ethnographic-methods.org/wp-content/uploads/2018/08/Netzwerkanalyse.pdf> (11 November 2023)
- Schneider A. Einer, der die Welt ganz anders sah. Vor 150 Jahren wurde Heinrich Zille geboren. Deutschlandfunk, Kalenderblatt 10.01.2008 – <https://www.deutschlandfunk.de/einer-der-die-welt-ganz-anders-sah-100.html> (11 November 2023)

2 AUßERDEM ...

- Seifert JW. Visualisieren. Präsentieren. Moderieren. 23. Auflage. Offenbach, Gabal Verlag 2009
- Senge PM. The Fifth Discipline. The art and practice of the learning organization. Revised edition. London, Doubleday 2006. – (1st edition 1990). – deutsch: Senge PM. Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart, Schäffer-Poeschel 2011.
- Sesamstraßenlied. Der, die das. – Katrin K. 04.11.2009: https://www.youtube.com/watch?v=uPHi5xn_q5c&t=12s (22 Juli 2023)
- Snowden DJ. Narrative Patterns, the perils and possibilities of using story in organisations. Original version in Knowledge Management Vol 4, Issue 10 2001. First edited for Oxford University Press in 2003. Edited 2004 (c) DJ Snowden 2005 – <https://cdn.cognitive-edge.com/wp-content/uploads/sites/12/2001/01/02060254/41-narrative-patterns-perils-and-possibilities-final.pdf> (11 November 2023)
- Südekum AW. Großstädtisches Wohnungselend. Berlin, Hermann Seemann Nachf., ca 1908. – <https://digital.zlb.de/viewer/fulltext/34192913/3/> (02 August 2023)
- Tuckman BW. Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin 1965; 63 (6): 384-99. – <https://doi.org/10.1037/h0022100> (22 June 2023)
- Tuckman BW, Jensen MAC. Stages of small group development revisited. Group and Organizational Studies 1977; 2: 419- 427. – <https://doi.org/10.1177/105960117700200404> (22 June 2023)
- Ulich E, Wülser M. Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Arbeitspsychologische Perspektive. 4. Aufl. Wiesbaden, Gabler 2010.
- Verein «Pestalozzi im Internet». Heinrich Pestalozzi. – <https://www.heinrich-pestalozzi.de/> (23 Juli 2023)

- von Kleist, Heinrich. Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. Nord und Süd, Bd.4, 1878, S. 3-7. – https://de.wikisource.org/wiki/Ueber_die_allm%C3%A4hliche_Verfertigung_der_Gedanken_beim_Reden (zuletzt bearbeitet am 03 Januar 2012, besucht am 11 November 2023)
- Weßel C. Blog. 2011 ... – <https://www.christa-wessel.de/> (11 November 2023)
- Weßel C. Beraten: Philosophien, Konzepte und das Projekt. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Menschen: Lassen Sie uns zum Äußersten greifen ... reden wir miteinander. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Werkzeuge: Von 8+1 W bis Smarte Ziele. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Entdecken: Beobachtungen, Interviews und Fragebögen kompakt und kompetent angewendet. Weidenborn Verlag 2017.
- Weßel C. Andere arbeiten lassen: Lernen und Lehren an Hochschulen mit dem A A L. Weidenborn Verlag 2019 (print), 2023 (eBook).
- Weßel C. Sozioinformatik: Von Menschen & Computern ... und Bibern. Weidenborn Verlag 2021 (print), 2022 (audiobook), 2023 (eBook)
- Weßel C. Refugium: Vom Bücher schreiben, machen & verbreiten auf einem Boot. Weidenborn Verlag 2021 (print), 2023 (eBook)
- Weßel C. Social Informatics Experience: Learning about people and computers. Weidenborn Verlag 2023 (ebook)
- Wiegiers K. Porcess Impact. – <https://www.processimpact.com/> (10 October 2023) – [recent books and forthcomming trainings]
- Wiegiers K. Creating a Software Engineering Culture. Software Development 1994; 2 (7). – <http://www.processimpact.com/articles/culture.pdf> (10 October 2023)

2 AUßERDEM ...

Wiegiers K. Seven Truths About Peer Reviews. Cutter IT Journal 2002; 15 (7). – https://www.processimpact.com/articles/sven_truths.pdf (10 October 2023)

Wiegiers K. Creating a Software Engineering Culture. New York (NY), Dorset House Publishing Company 1996.

Wiegiers K. Peer Reviews in Software. A Practical Guide. Boston, Addison Wesley 2002.

zur Verwendung und Zitierung von Wikipedia siehe den folgenden Abschnitt IMPORTANT NOTE

Wikipedia – Die freie Enzyklopädie. Seite „Pareto-Verteilung“. Bearbeitungsstand: 8. Juni 2023, 18:38 UTC. URL: <https://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Pareto-Verteilung&oldid=234436101> (Abgerufen: 16. August 2023, 10:29 UTC)

Wikipedia contributors, 'Planning poker', Wikipedia, The Free Encyclopedia, 21 July 2023, 09:14 UTC, <https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Planning_poker&oldid=1166403011> [accessed 23 July 2023]

Zinsser W. Schreiben wie ein Schriftsteller. Fach- und Sachbuch, Biografie, Reisebericht, Kritik, Business, Wissenschaft und Technik. Berlin, Autorenhaus-Verlag 2001.

important note

(aus SOZIOINFORMATIK 2021 & 2023, S. 29)

Für die weitere Vertiefung zu den hier folgenden und anderen Gebieten und Begriffen der Sozioinformatik gibt es zahlreiche Fachliteratur. Auch lohnt sich ein Besuch der deutschen, englischen, französischen, spanischen und niederländischen Wikipedia. Ich bin sicher, dass Wikipedia auch in weiteren Sprachen interessante Beiträge anbietet. Es lohnt sich, einen Eintrag in mindestens zwei

Sprachen zu prüfen, da sie einander oftmals gut ergänzen. Oft taucht die Frage auf, ob Wikipedia so fundiert ist, dass Einträge als Quellenangabe beispielsweise in Arbeiten von Wissenschaftlern und Studierenden zulässig sind. Dazu hat mir der Eintrag auf der englischen Wikipedia unter der Funktion „cite this page“ gefallen:

IMPORTANT NOTE: Most educators and professionals do not consider it appropriate to use tertiary sources such as encyclopedias as a sole source for any information—citing an encyclopedia as an important reference in footnotes or bibliographies may result in censure or a failing grade. Wikipedia articles should be used for background information, as a reference for correct terminology and search terms, and as a starting point for further research.

As with any community-built reference, there is a possibility for error in Wikipedia’s content—please check your facts against multiple sources and read our disclaimers for more information.

https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Special:CiteThisPage&page=Social_science&id=964378904&wpFormIdentifier=titleform [accessed 09 Jul 2020 12:03]

Eine ähnliche Anmerkung findet sich derzeit (03 Nov 2020 [& 26 Nov 2023]) auf der Seite „Citation“ (Französisch), jedoch (noch?) nicht auf den Seiten „Artikel zitieren“ der deutschsprachigen Wikipedia oder „Citar artículo“ (Spanisch), „Cita questa pagina“ (Italienisch), „Deze pagina citeren“ (Niederländisch).

Neu hinzugekommen ist: Die deutsche Version erläutert, wie Wikipedia zu zitieren ist [28 Sep 2023].

Abbildungen und Tabellen

Abschnitt „Balanced Scorecard“

1.1: Perspektiven der Balanced Scorecard (BSC)

Abschnitt „Fence Sitter und die Fence-Sitter-Matrix“

1.2: Fence-Sitter-Matrix-Analyse

Abschnitt „Matrix, Portfolio und SWOT“

1.3: Eisenhower-Matrix

1.4: Portfolio-Analyse

1.5: Matrix zur Ermittlung des Wettbewerbsvorteils

Abschnitt „Mindmaps“

1.6: Mindmap für einen Buchentwurf

Abschnitt „Netzwerkanalyse“

1.7: Netzwerkanalyse: Schwacher Knoten

Abschnitt „Pareto-Regel und ABC-Analyse“

1.8: Pareto-Regel und ABC-Analyse

Abschnitt „Punktabfrage“

1.9: Punktabfrage

Abschnitt „Stakeholder“

1.10: Stakeholder: Interesse & Einfluss

Abschnitt „Visualisierung“

1.11: Zeitschiene zur Teamentwicklung

Auflage 2: Ergänzungen

Auflage 2 enthält Korrekturen von Rechtschreib- und grammatikalischen Fehlern, Ergänzungen in den Stichworten und Quellen – hier vor allem Aktualisierungen der URL – und einige neue Abschnitte. Die folgende Liste soll ermöglichen, dass Sie sowohl das Buch von 2017 genießen können, als auch die Neuerungen der zweiten Auflage im open access ebook nutzen können.

neu: im Vorwort ELCHE FANGEN die Abschnitte *Die zweite Auflage* und *Für wen sind diese Bücher?* und *Open Access eBooks* und *Auflage 1 & Auflage 2 in Einklang bringen*.

neu geschrieben: die EINLEITUNG.

neu: im Kapitel FENCE SITTER ... der Absatz *Im Buch Sozioinformatik ...* am Ende dieses Kapitels.

neu: im Kapitel FRAGEBOGEN der Absatz *Mittlerweile finden Befragungen ...* am Ende dieses Kapitels.

ergänzt: im Kapitel MATRIX, PORTFOLIO UND SWOT in der Beschriftung der Abbildung 1.4 heißt es nun *Portfolio-Analyse, kombiniert mit einer SWOT-Analyse*.

neu: im Kapitel MINDMAPS der Absatz *Es gibt Menschen ...* am Ende dieses Kapitels.

neu: im Kapitel OPEN SPACE der Abschnitt *ES GEHT AUCH KÜRZER* mit einem Beispiel

ausgetauscht: im Kapitel PUNKTABFRAGE ist Abbildung 1.9 *Punktfrage* im eBook in Farbe; neu dazu im Text eine Erläuterung *Auf der Abbildung 1.9 im print-Buch (2017) ...*

neu: im Kapitel PUNKTABFRAGE der Absatz *Die Anwendung Agiler Methoden im ...* am Ende dieses Kapitels.

2 AUßERDEM ...

korrigiert: im Kapitel RÄUME Albert W. Südekum als Urheber des Zitates „Man kann einen Menschen mit einer Wohnung geradeso gut töten wie mit einer Axt.“ angegeben und in die QUELLEN Südekum (ca. 1908) aufgenommen.

ergänzt: im Kapitel RÄUME den Absatz *Gebäude sind nach ...* im ersten Teil dieses Kapitels um einen Satz über Friedensreich Hundertwasser erweitert.

neu: im Kapitel SCHREIBEN der Satz *Band I ...* am Ende dieses Kapitels.

neu: das Kapitel STAKEHOLDER-ANALYSE.

neu: im Kapitel SZENARIEN die Beispiele *Rentner Rudi* und *Schwester Anna*.

ergänzt: im Kapitel SZENARIEN den Absatz *Der Entwurf eines Films ...* am Ende dieses Kapitels um den Verweis auf zwei Beispiele im Buch ANDERE ARBEITEN LASSEN (2019).

neu: im Kapitel ZIELE, SMARTE der Absatz *Die Anwendung Agiler Methoden im ...* am Ende dieses Kapitels.

neu: im Kapitel 4 JOBS zu Beginn der Untertitel (auch im Original-Blog) und am Ende diese Kapitels die tags (Stichworte).

gekürzt: im Kapitel 4 JOBS den Satz *Nun ist es Zeit ...* am Ende dieses Kapitels.

neu: am Ende der QUELLEN den Abschnitt IMPORTANT NOTE hinzugefügt. Er bezieht sich auf die Verwendung von Wikipedia.

neu: ZUSAMMENFASSUNG am Ende des Buches und auf dem Back-Cover.

Stichwortverzeichnis

Ein Register ohne Buch hat mir manchmal genützt, ein Buch ohne Register nie. (Thomas Carlyle, 1795-1881)

Schreiben Sie uns, welche Begriffe wir ergänzen, erweitern oder auch weglassen können: mail@weidenbornverlag.de

(Nach der Leerseite folgt der INDEX.)

Index

- 8+1 W, **18**, 28, 71, 79, 94,
120, 132
- ABC-Analyse, 57, **91**, 94,
112
- Abschalten, 133
- Agile Methoden, 58, 100, 129,
138
- Akteure, 115
- Anforderungsanalyse, 55
- Annahme, 34
- Appreciative Inquiry, **60**, 72
- Arbeit im Raum, **20**, 40, 61,
112, 129
- Arbeitsgruppe, **24**, 41, 62,
104, 108
- Aufstellung, 20
- Balanced Scorecard (BSC), 22,
26, 31
- Benchmarking, **30**, 56, 62
- Beobachtung, **33**, 49, 72,
143
- Berater, 13
externe, 13
interne, 13
Karriere, 22
- Bericht, **18**, 33, 36, 40, 51, 53,
59, 113, 114, 131
- Bewertung, 50, **55**, 109
- Beziehung, 12, 20, **73**, 74, 126,
140, 140
- Blended Learning, 127
- Briefing, 36
- Cash Cow, 67
- Chancenmanagement (CM),
26, 45, 65
- Check-In/Check-Out, 39
- Checkliste, 14
- Cloud, 134
- Coaching, 42, 58, 65, 72, 104,
105, 113
- Collage, 128
- Commitment, 95
- Controlling, 13, **26**, 29, 30, 93,
108, 129, 137
- Curriculum, 127
- Daily Stand Up, 40
- Datenschutz, 50, **133**
- Datensicherheit, 50, **133**
- Debriefing, 36
- Delphi-Technik, 110

INDEX

- Dialog, 24, **42**, 47, 64, 75, 78,
105, 128
- Digital
 Founder, 128
 Immigrant, 128
 Native, 128
- Diskretion, 35
- Diskussion, 24, **42**, 47, 75
- Dokumentation, **19**, 32, 51, 74,
107, 125, 129, 131
- e-Learning, 127
- Eisenhower-Matrix, **63**, 99,
117
- Elche, **11**, 74, 139
- Empathie, 43
- Entscheidung, 29, **42**, 52, 55,
58, 62, 72, 128,
136
- Evaluation, 55
- Experte, 29, 33, 41, 49, 58,
108, **109**, 120, 127
- Exzellenz, 91
- Facilitator, 43
- facts and feelings, 39
- Fakten und Gefühle, 39
- Fankl, Viktor, 142
- Fehler, 12, 37, 51, 74, **139**
- Fence Sitter, 44
 Analyse, 44
 Matrix, 45
- Film, 41, 54, **125**, 129, 135
- Fishbowl, **47**, 77, 110, 136
- Fragebogen, 34, **49**, 110, 143
- Führungskompetenz, 127
- Führungskraft, 13, **102**
- Gehen, 106
- Genre, 126
- Geschichten, **72**, 120
- Gesundheitswesen, 73, 107,
110, **120**
- Gipfeltreffen, 60
- Großgruppe, **16**, 47, 77, 110,
136
- Gruppe, 20, **22**, 39, 40, 42, 44,
53, 61, 69, 73, 79,
103, 105, 109, 125
- Gruppenarbeitstechniken,
16
- Gruppendynamik, **22**, 40, 44,
112, 126
- Gruppendynamik, Phasen
 nach Tuckman, 22
- Hackathon, 53
- Headlining, 124
- Hypothese, 34
- Identität, **72**, 103, 120
- Indikator, **55**, 137
- Innovation, 46
- Internet, 15, 126, 128, **131**
- Interview, **33**, 49, 72, 143
- IT-Benchmarking, 31
- Journaling, 113
- Karriere, 12, 74, **140**
- Kartenabfrage, 97
- Kennedy, John F., 138
- Kennzahl, 27, 30, **56**, 63, 93,
137
- Klausur, 36, **58**, 103, 105,
135

- Klient, 13
 Kommunikation, 29, 39, 114, 131
 Konferenz, 47, **77**, 136
 Konsens, 42, **109**
 Kreativtechniken, **61**, 106
 Kriterien, **55**, 68, 137
 Kultur, 34, 40, 64, 72, **73**, 102
 Kunden, 115
- Langsamkeit, 105
 Lehren, 53, 65, 70, **113**, 126, 142
 Leitende Frage, 28, **34**, 44, 47, 59, 74, 95
 Leitfaden, Interview, 34
 Lernen, 12, 18, 22, 28, 30, 36, 42, 53, 65, 70, 72, **75**, **113**, 120, 127, 130, 134
 Lernende Organisation, 42
 Likert-Skala, 50
 Logbuch, 113
- Machbarkeitsstudie, 14
 Macht, 12, 74, **140**
 Managementprozess, 22
 Marketing, **31**, 65, 108, 141
 Maschbas, **72**, 119
 Matrix, 45, 57, **62**, 116
 Mehrarbeit, 25
 Meilenstein, 42, **105**
 Metaebene, 128
 Mindmap, 18, **70**, 97, 129
 Mitarbeiter, 115
 Mitarbeitergespräch, 127
- Moderation, 16, 39, 59, 96, **135**, 139
 Moreno, Jacob L., **20**, 73
 Muster, 33, **72**
- Narrative, 33, **72**, 120
 Netzwerkanalyse, **73**, 117
 Non-Governmental Organizations (NGO), 116
 Normen, **59**, 102
- Open Space, 47, **77**, 110, 136
 Organisation, 13, **26**, 58, 72, 73, 143
 Organisationales Lernen, 130
 Organisationsanalyse, 14, **115**
 Organisationsentwicklung, **15**, 72, 94, 119
- Pair Programming, 54, **107**
 Pareto, Vilfredo, 91
 Pareto-Regel, **91**, 94, 112
 Passing Forward, 10
 Perfektion, 91
 Perkins, Dennis, 11
 Persona Model, 119
 Personal-entwicklung, 13, 49, **65**
 Pfadfinder, **72**, 119
 Plan, **18**, 25, 53, 60, 61, 70, 111, 129
 Planning Poker, 111
 Plot, 126

INDEX

- Poor Dog, 67
- Portfolio, **65**, 117
- Produktentwicklung, 14
- Projekt
 - Büro, 40, **103**, 129
 - Skizze, 95
- Prozess
 - Verbesserung, 14
- Präsenzseminar, 40, **127**
- Punktabfrage, **94**, 129

- Qualitäts-
 - management (QM), **26**, 107
 - sicherung, 107
 - zirkel, 24, **108**
- Quellenangaben, 157
- Question Mark, 66

- Raum, 19, 20, 40, 77, **102**, 106, 139
- Reflexion, 18, 20, 29, 33, 37, 43, 58, 61, **105**, 109, 113, 116, 119, 129, 137, 141
- Respekt, 33, **43**
- Retreat, 36, **58**, 62, 103, 105, 106, 135
- Review, 29, 42, 60, **107**
- Risikomanagement (RM), **26**, 107, 111
- Rogers, Everett M., **46**
- Routinedaten, 30
- RUMBA, 56

- Salutogenese, 95

- Schreiben, 61, 106, **113**, 120, 141
- Schätzung, 21, 51, 57, 63, 93, **109**, 116
- Scrum, **40**
- Selbstmanagement, 27, 64, 65, 105, **139**
- Seminar, 21, 39, 51, 65, 103, 113, 127, 128, **139**
- Skizze, 38, 75, 78, 114, **128**
- SMART, 137
- Smartboard, 129
- Social Media, 18, **131**, 141
- Softwareentwicklung, 54, 94, **107**, 119
- Sozioinformatik, 53, **73**
- Stakeholder, 29, 30, **115**, 132
- Star, 66
- Statistik, 49
- Stimmzettel, 110
- Strategie, 22, **26**, 31, 72, 119
 - entwicklung, 18, 26, **59**, 77, 125, 135, 136
 - workshop, 59
- subjektiv, 33
- Summit, 60
- Supervision, 16, 42, **105**
- SWOT-Analyse, **65**, 117
- System
 - geschlossen, 74
 - IT, 32, **53**, 111
 - offen, 74
 - soziales, 73
- systemisch, 72
- Szenario, 41, 61, **119**

- Tabu, 12
- Tagebuch, 113
- Team, **22**, 36, 40, 42, 54, 103, 105, 107, 125, 129
 -entwicklung, 119, **129**, 135
 verteiltes, 134
- Training, 127
- Traum, 18, **72**, 119
- Umweltanalyse, **30**, 33, 59
- Unternehmen, **26**, 44, 55, 58, 62, 72, 73
- Unternehmensanalyse, 14, **30**, 33, 35, 59
- Use Case, 119
- Verantwortung, 95
- Verbindlichkeit, 24
- Verschwiegenheit, 33
- Vertrauen, 35, 40, **64**
- Vertraulichkeit, 24, 35, **113**
- Veränderung, 18, 25, 29, 44, 45, 77, **105**, 119
- Veränderungsarchitektur, 129
- Veränderungsenergie, 46
- Vier-Felder-Tafel, **62**, 116
- Vision, 18, 22, **26**, 60
- Visualisierung, 20, 38, 61, 62, 78, 97, 103, 106, 120, **128**
- Web 2.0, 18, **131**
- Werkstatt, 135
- Werkzeugkoffer, 14
- Werte, **26**, 59, 72, 102
- Wertschätzende Erkundung, 34, **60**, 72, 95, 119
- Wettbewerbsanalyse, 67
- Wettbewerbsvorteil, 67
- Wikipedia, **156**
- Workshop, 21, 36, 39, 47, 51, 53, 59, 62, 94, 103, 106, 120, 128, **135**
- World Café, 47, 77, 110, **136**
- Wrap-up, 47
- Zaunsitzer, 44
- Zeitungsartikel, 125
- Ziel, 16, 18, 21, 26, 30, 36, 42, 47, 49, 56, 59, 65, 72, 73, 77, 119, 130, 131, 135, 136, **137**
- Zinsser, William, 141
- Zuhören, 43
- Zukunftsbild, 18, **59**, 72, 77, 119, 130, 135, 136
- Zusammenarbeit, **16**, 22, 42, 53, 64, 73, 77, 125, 139
- Zusammenfassung, 35, 37, **47**

Zusammenfassung

Christa Weßel

Werkzeuge

Von 8+1 W bis Smarte Ziele

Im dritten Band finden Sie Methoden und Instrumente aus der Ökonomie, der Organisationsentwicklung, der Arbeit mit Teams und einige Werkzeuge für das Selbstmanagement. Dies reicht von der Balanced Scorecard über Retreat, Kreativtechniken, Großgruppenereignisse bis hin zum Umgang mit den digitalen Medien und sozialen Netzwerken. Diese Toolbox soll Sie anregen: Bauen Sie sich Ihre eigene Werkzeugkiste.

Die Buchreihe Elche fangen

Organisationsentwicklung kompakt für Menschen, die als Führungskraft, Beratende, in Teams und Gruppen, am Beginn ihres Berufsweges oder schon mittendrin sind. Warum Elche? Stellen Sie sich vor, in einer Besprechung steht ein Elch auf dem Tisch. Riesig, tiefend und deutlich riechend. Und keiner sagt: „Guck mal, ein Elch.“ Mehr noch. Die Menschen beugen sich sogar zur Seite, um ihr Gegenüber vorbei an den Beinen zu sehen. Worüber wollen sie in dieser Besprechung nicht reden? Über die vier Themen, die nicht nur nur dunkle, sondern auch helle und kraftvolle Seiten haben? Es geht um Macht, Karriere, Beziehungen und Fehler. Macht ist erforderlich, um Entscheidungen umzusetzen. Karriere heißt der Weg, also auch der Berufsweg. Beziehungen haben Menschen immer. Aus Fehlern und der Vermeidung von Fehlern können Menschen lernen. Willkommen in der Welt der Metaphern und Geschichten und der Arbeit mit handfesten betriebswirtschaftlichen, soziologischen und technischen Methoden und Werkzeugen, kurz: in der Welt der Organisationsentwicklung.



Weidenborn Verlag

<https://weidenbornverlag.de/>