

TEMPLATE FÜR SUCH-SITUATIONEN BRAINSTORMING

Erfinder Alex Osborne

Kreative Prozesse leben von Impulsen (die Ideen anderer sind Rohstoff und Nahrung für die eigenen Gedanken).

Die Fragestellung wird aufgeschrieben und Ideen werden durch Zurufen eingebracht und auf einem Flip-Chart notiert. Es entsteht eine Liste (1 bis mehrere Blätter). 4 Regeln sind dabei zwingend einzuhalten.

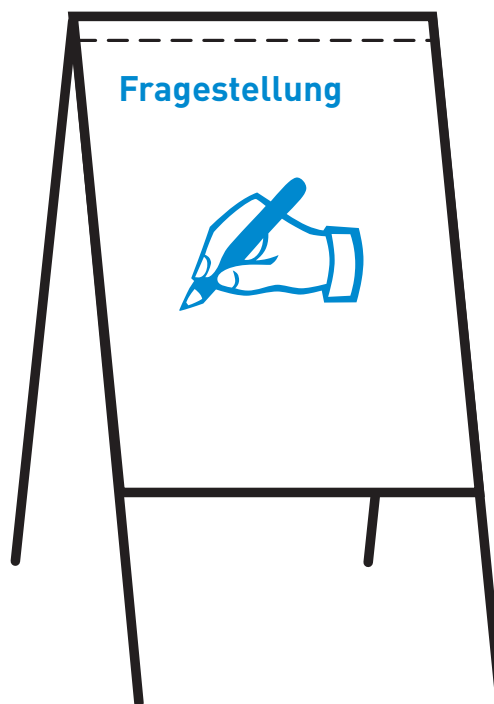
a) Bewertung ist während der Ideenfindung verboten.

b) Alle Gedanken sind wertvoll auch «sinnlose» oder «verschrobene».

c) Ideen anderer sind aufzugreifen und weiterzuentwickeln.

d) Es sollen so viele Ideen wie möglich geäußert werden. Das Gesetz der grossen Zahl erhöht die Chance, dass eine gute Idee/ Ideenkombination entsteht.

Die Analyse und Bewertung der Ideen erfolgt in einem separaten Schritt.

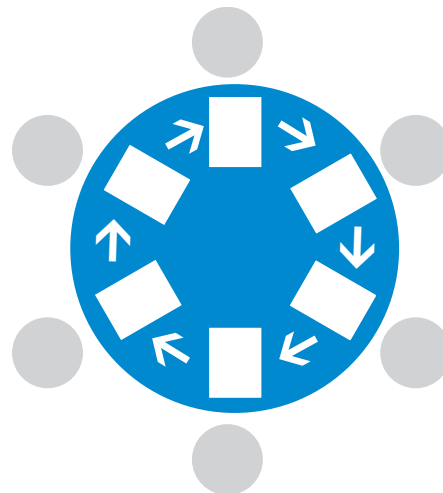


TEMPLATE FÜR SUCH-SITUATIONEN BRAINWRITING

oder Methode 635

Die Vorgehensweise ist dem Brainstorming ähnlich, nur wird nicht geredet, sondern geschrieben. 6 Teilnehmer schreiben 3 Ideen nebeneinander auf ihr Blatt während 5 Minuten und die Blätter werden anschliessend weitergereicht.

Jeder Teilnehmer erhält so mehrmals ein Blatt mit den Ideen der Vorgänger, liest diese und entwickelt selber neue Ideen. Diese Methode hat den Vorteil, dass ruhigere oder nicht so extrovertierte Teilnehmer sich eher getrauen, Ideen auf Papier zu bringen. Sie ist gut strukturiert und effizient. Die Blätter werden anschliessend ausgewertet (z.B. bestimmt jeder Teilnehmer auf dem Blatt, welches am Schluss bei ihm ist, die 2-3 besten Ideen, schreibt diese auf Pin-Karten und hängt sie auf). Für eine normale Sitzung kann der Zeitbedarf etwas hoch sein.



	Idee 1	Idee 2	Idee 3
1. Teilnehmer			
2. Teilnehmer			
3. Teilnehmer			
4. Teilnehmer			
5. Teilnehmer			
6. Teilnehmer			

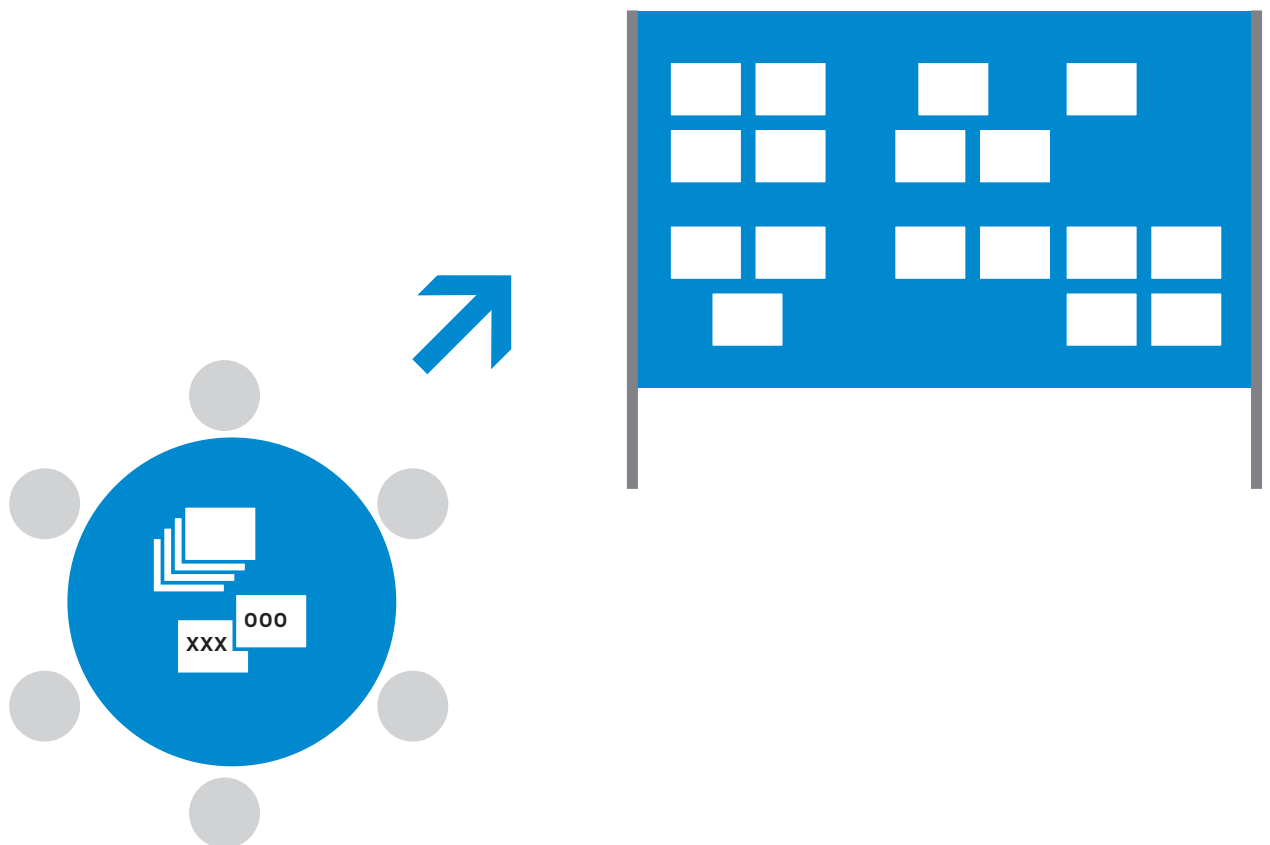
TEMPLATE FÜR SUCH-SITUATIONEN CARDWRITING

oder «Brainwriting Pool»

Auf dem Sitzungstisch werden Pin-Karten aufgelegt. Auf 2–3 Karten werden Beispiel-Ideen aufgeschrieben. Diese dienen als Ausgangspunkt und Impulsgeber. Nun nimmt sich jeder Teilnehmer leere Karten und schreibt alle seine Ideen auf (so viel er kann). **Wichtig: Pro Idee wird nur 1 Karte verwendet.**

Anschliessend werden die Karten als «Rohmaterial» auf eine Pinwand gehängt. Es folgt der Schritt des Analysierens und Gliederns (Clustern).

Diese Methode ist dem Brainwriting ähnlich, sie ist aber weniger normiert und schneller.



TEMPLATE FÜR ANALYSE-SITUATIONEN

FRAGEN-SCHEMA

W-Fragen mit Struktur

Das wichtigste Hilfsmittel bei einer Analyse-Situation sind Fragen. Die W-Fragen sind weitbekannt, aber vielen Führungskräften ist wenig bewusst, dass es eher «öffnende» und eher «schliessende» oder «fokussierende» W-Fragen gibt:

Wer → «schliessend» Welcher ← öffnend
 Wie ← öffnend
 Was ← öffnend

Worum geht es? (Grobbeschreibung Situation/ Problem)	
Was gilt es zu erreichen (herauszufinden) Ziel	Wozu? (Präzisierung des Ziels)
Welche Möglichkeiten gibt es? (Wege, Alternativen)	
Wann/ bis wann? (Zeitraum) Wie oft? (Häufigkeit)	Für wen? (Empfänger, Nutzer, Kunde)
Wie/ Womit? (Mittel)	Wo? (Ort/ Raum)
Wer? (Verantwortung/ Team)	

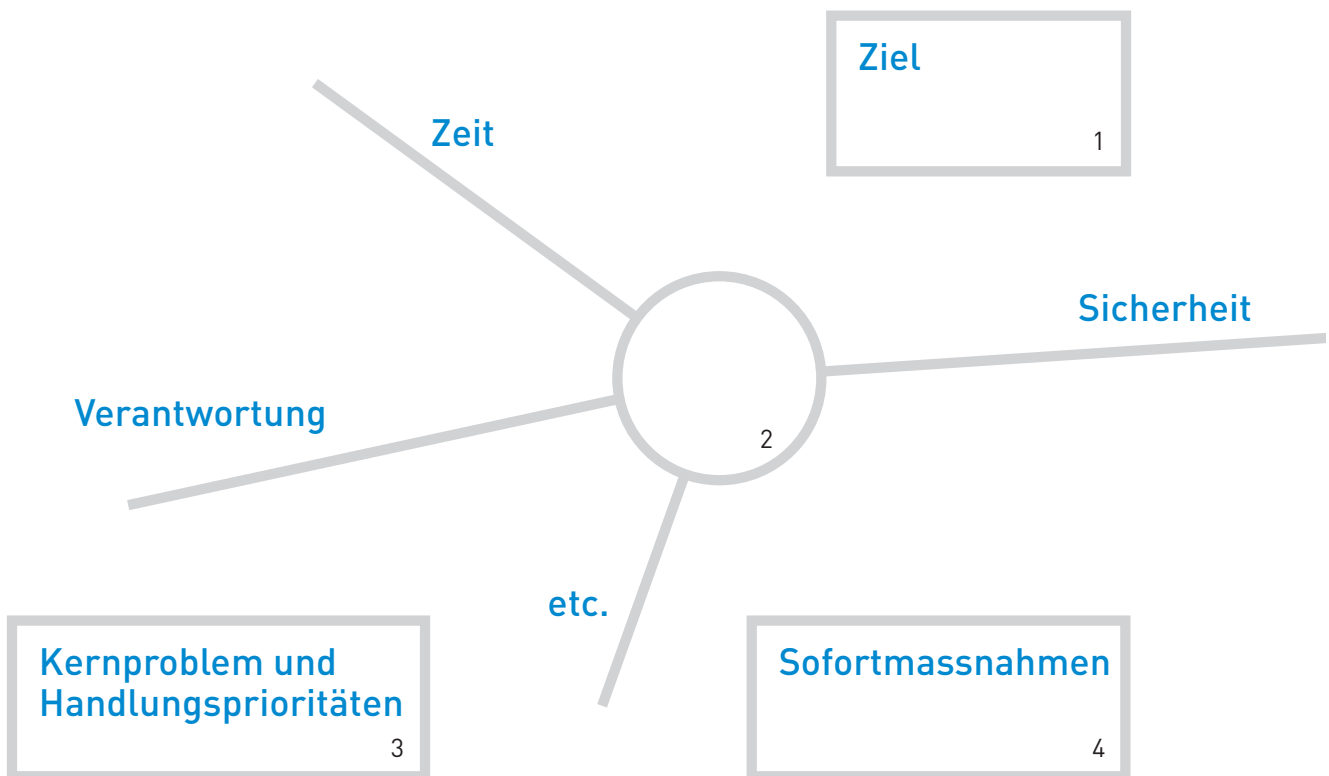
Dieser «Frage-Template» kann stimulierend für Analysen gebraucht werden. Die entscheidende Frage steht zu Beginn: «Worum geht es eigentlich?» Wird diese Frage gründlich bearbeitet, dann sind die weiteren Schritte sehr oft einfacher.

TEMPLATE FÜR ANALYSE-SITUATIONEN

PROBLEMANALYSE

Mind Map für Problem-Analysen

Es dürfte sinnvoll sein, sich zu Beginn einer Problemanalyse kurz über das Ziel, das man erreichen will, zu unterhalten **1** und alles stichwortartig aufzuschreiben. In einem zweiten Schritt **2** grafisch visualisierend die Elemente des Problems (z.B. hier eine Mind Map) in der Diskussion zu erarbeiten. Als dritter Schritt **3** ergeben sich Hauptproblem und aktuelle Handlungsprioritäten. Als vierter Schritt könnten beispielsweise Sofortmassnahmen beschlossen werden **4**.



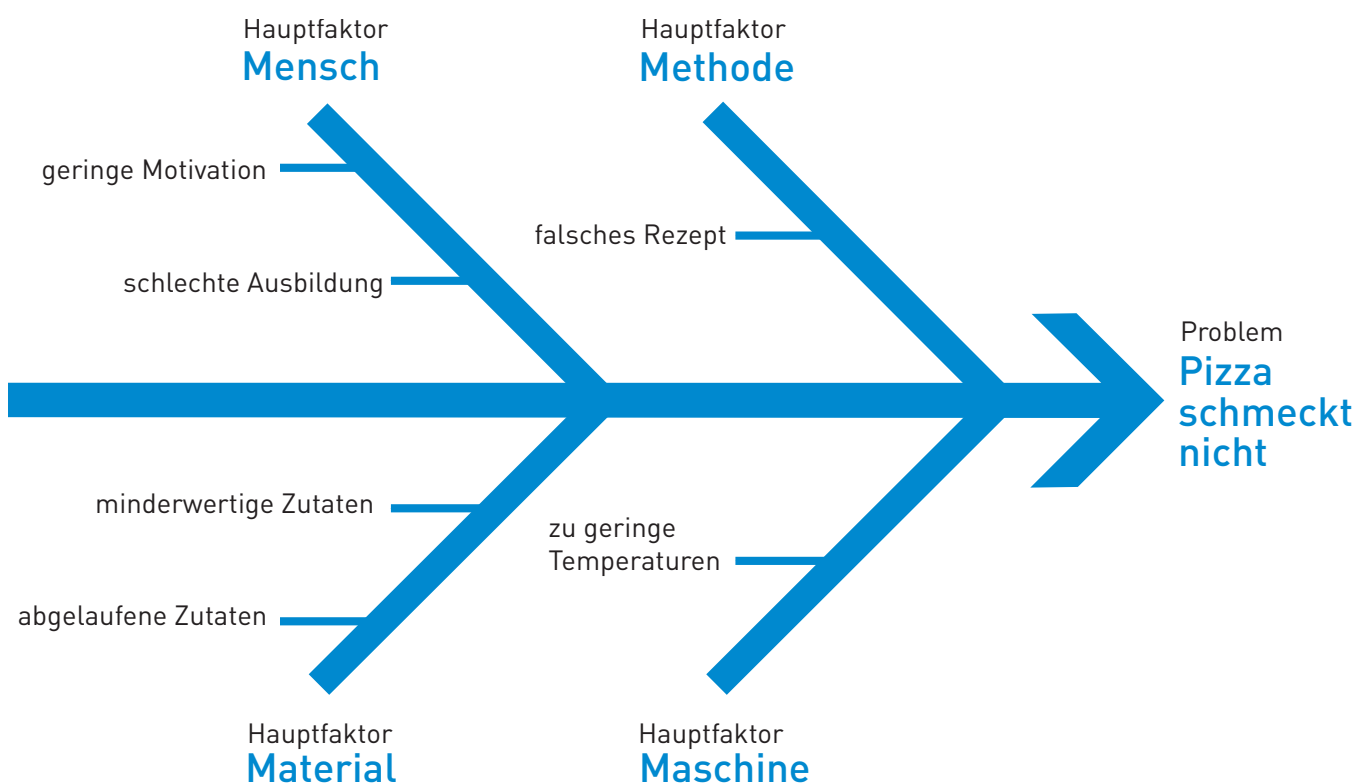
TEMPLATE FÜR ANALYSE-SITUATIONEN FISHBONE-DIAGRAMM

oder «*Fishbone Mapping*»

Ein Fishbone-Diagramm zeigt die Ursachen eines Problems auf (und nicht dessen Symptome).

Schlüsselfrage: Welches waren die Faktoren, welche x bewirkt haben? Wie wirken diese zusammen?

Diese Methode ist sehr geeignet zur Erstellung im Team. Es hilft dem Team, sich auf den Inhalt des Problems zu konzentrieren und nicht auf dessen Geschichte oder persönliche Interessen. Aus dieser Analyse können dann mögliche Lösungen abgeleitet werden.

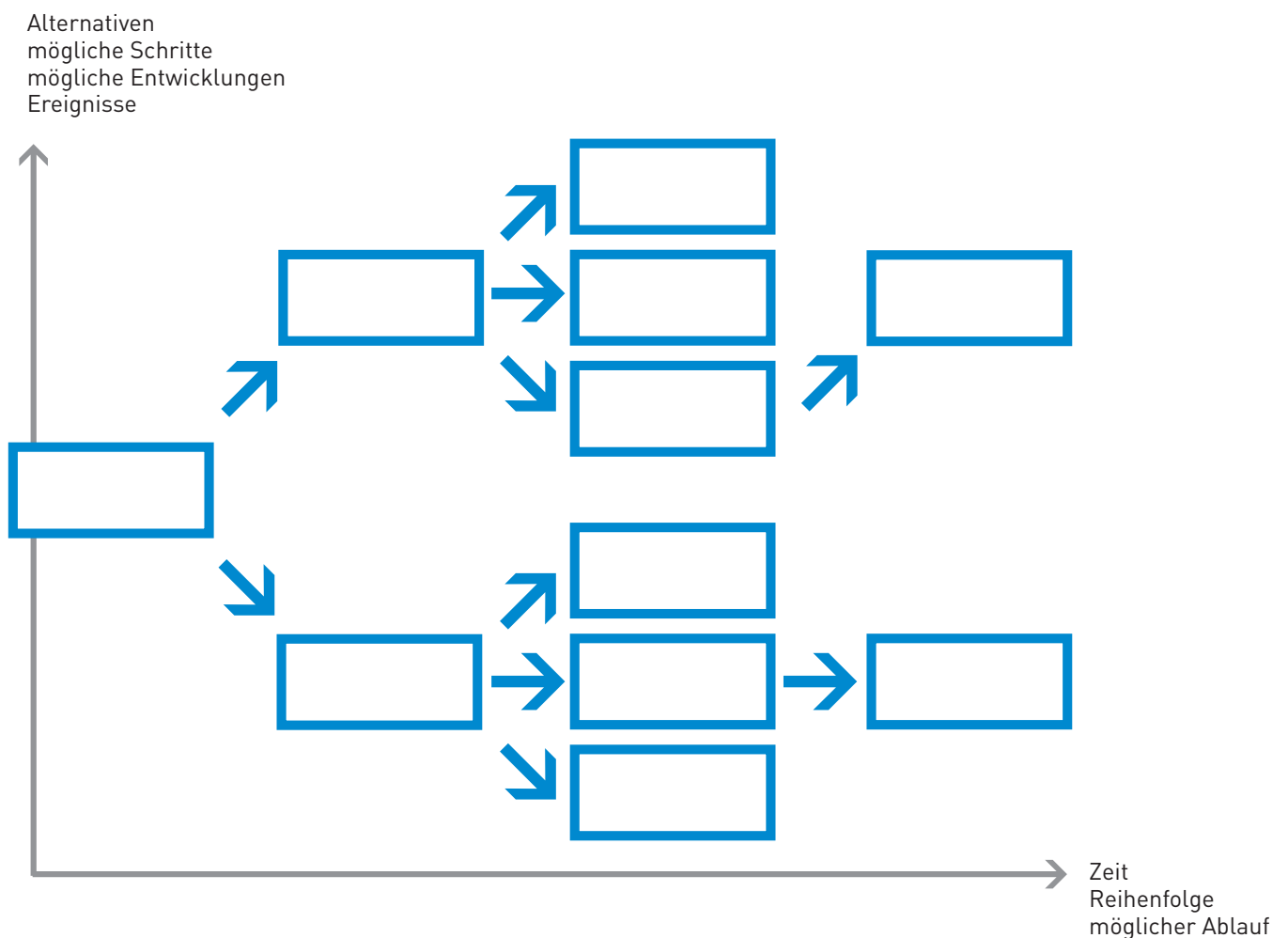


TEMPLATE FÜR ANALYSE-SITUATIONEN

WAS-KÖNNTE-GESCHEHEN-SCHEMA

Visualisierung möglicher Entwicklungen

Im «Was-könnte-geschehen-Schema» entwickelt man im Team mögliche Alternativen inklusive deren Folgen und Auswirkungen. Diese Visualisierung hilft, Entwicklungen im möglichen Zeitablauf zu durchdenken und so eine bessere Entscheidungsgrundlage zu erhalten. Ein komplexes Thema wird so transparenter.



TEMPLATE FÜR ANALYSE-SITUATIONEN

ANALYSE MÖGLICHER STÖRUNGEN

oder analysis of potential problems

Die Analysen möglicher Störungen kann für die Umsetzung wichtiger Entscheidungen, für Projekte oder Risikoüberlagerungen angewendet werden.

In Schritt **1** werden alle möglichen negative Szenarien festgehalten. Der Schritt **2** ist der wichtigste: Nur wenn wir uns über die möglichen Ursachen im klaren sind, können wir im Schritt **3** die präventiven Massnahmen entwickeln. Diese sind meistens die billigsten und verhindern das Eintreten der negativen Ereignisse. Im Schritt **4** werden die einschränkenden Massnahmen ermittelt und im Schritt **5** wird die Frage der Risikoüberwälzung erarbeitet.

1 Negative Szenarien Was kann schiefgehen? Welches Ereignis könnte unserem Vorhaben zuwider laufen? Was könnte im schlimmsten Fall passieren? <ul style="list-style-type: none">• Beispiel: Brandausbruch		
2 Mögliche Ursachen Warum könnte dies geschehen? Welches wären die möglichen Ursachen? <ul style="list-style-type: none">• Beispiel: Weggeworfene Zigarette		
3 Präventive Massnahmen Was können wir präventiv tun, damit das Problem/ Ereignis gar nicht eintritt? <ul style="list-style-type: none">• Beispiel: Striktes Rauchverbot verfügen und anschreiben	4 Einschränkende Massnahmen Was könnten wir einschränkend tun, damit die Auswirkungen bei Eintritt des Ereignisses so gering als möglich ausfallen? <ul style="list-style-type: none">• Beispiel: Feuerlöscher aufstellen und Mitarbeiter instruieren	5 Risikoüberwälzung Können wir das Risiko bei Problemeintritt überwälzen? <ul style="list-style-type: none">• Beispiel: Versicherungspolice

TEMPLATE FÜR KONSTRUKTIONS- ODER SYNTHESE-SITUATIONEN: **MORPHOLOGIE**

oder Morphologischer Kasten (Zwicky)

Morphologie beschäftigt sich mit der Gestalt und der Struktur von Problemfeldern und will die Gesamtheit der Lösungen des vorliegenden Problems methodisch und systematisch herbeiführen!

Die morphologische Methode ist ein Verfahren der

- Identifizierung
- Kennzeichnung
- Abzählung
- parametrischen Erfassung der Menge aller möglichen Mittel, die für eine bestimmte Funktionalität in Frage kommen.

Der erste Schritt **1** besteht darin, die allgemeinen Elemente zu definieren (z.B. Auto: Antrieb/ Fahrgestell/ Raum für Gepäck/ Sichtmöglichkeit/ Steuerung etc. Oder für ein Menu: Vorspeise/ Hauptgang/ Nachspeise/ Getränke/ etc.)

Im zweiten Schritt **2** werden zu den Hauptelementen konkrete Ideen (aus Erfahrung) oder neue Ideen (kreativ) festgehalten. In einem dritten Schritt **3** werden konstruierend neue Kombinationen erstellt. Alle Elemente bleiben aber stets sichtbar! Für eine Sitzung ist diese Methode etwas zeitaufwändig.

1 Allgemeine Elemente/ Funktionen	2 Konkrete Ideen/ Neue Ideen	3 Neue Kombinationen		
			3	

TEMPLATE FÜR KONSTRUKTIONS- ODER SYNTHESE-SITUATIONEN: **STARS & STRIPES**

Grobentwurf einer Projektierung

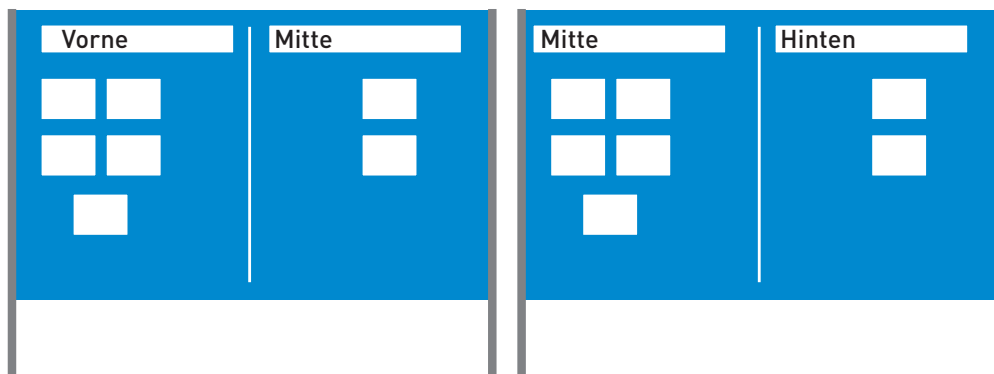
Diese Methode eignet sich besonders für den Grobentwurf einer Projekt- oder Ablaufplanung. Sie erfolgt in drei Schritten:

Schritt 1

Brainstorming mit Karten «Welche Tätigkeiten und/ oder Funktionen sind für das Projekt x nötig?» (Schriftlich, ohne Diskussion).

Schritt 2

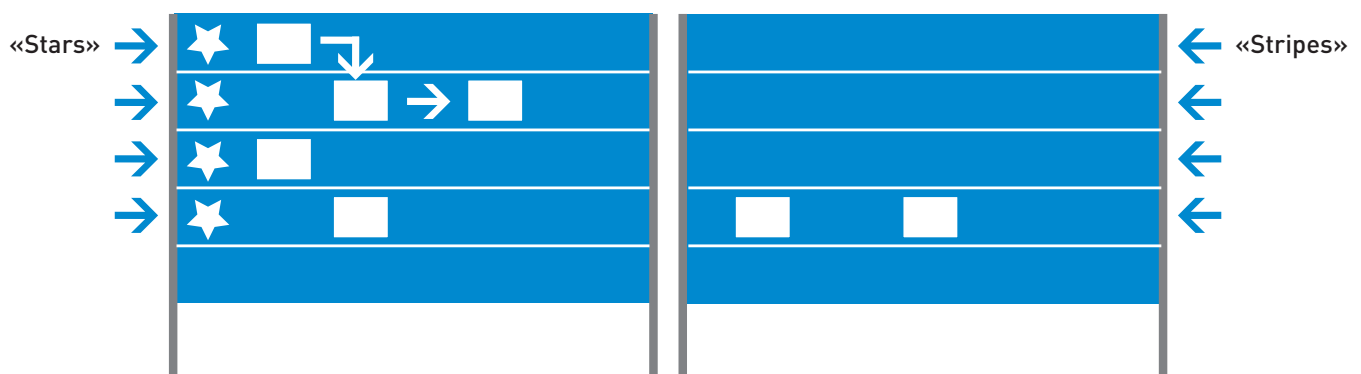
Die Karten werden auf Pin-Wänden in eine zeitliche Grobstruktur gebracht (Diskussion, Verständnisfragen).



Schritt 3

Bestimmen der Kernteam-Mitglieder oder Key-People (Stars). Die grobsortierten Karten a) werden den Kernteam-Mitgliedern zugeordnet und b) im Zeitablauf (Stripes) eingezeichnet/ angepinnt. Schliesslich werden die Abhängigkeiten visualisiert.

Diese Methode eignet sich besonders gut für Workshops, kann aber für einen Erstentwurf auch in den Sitzungen angewandt werden.

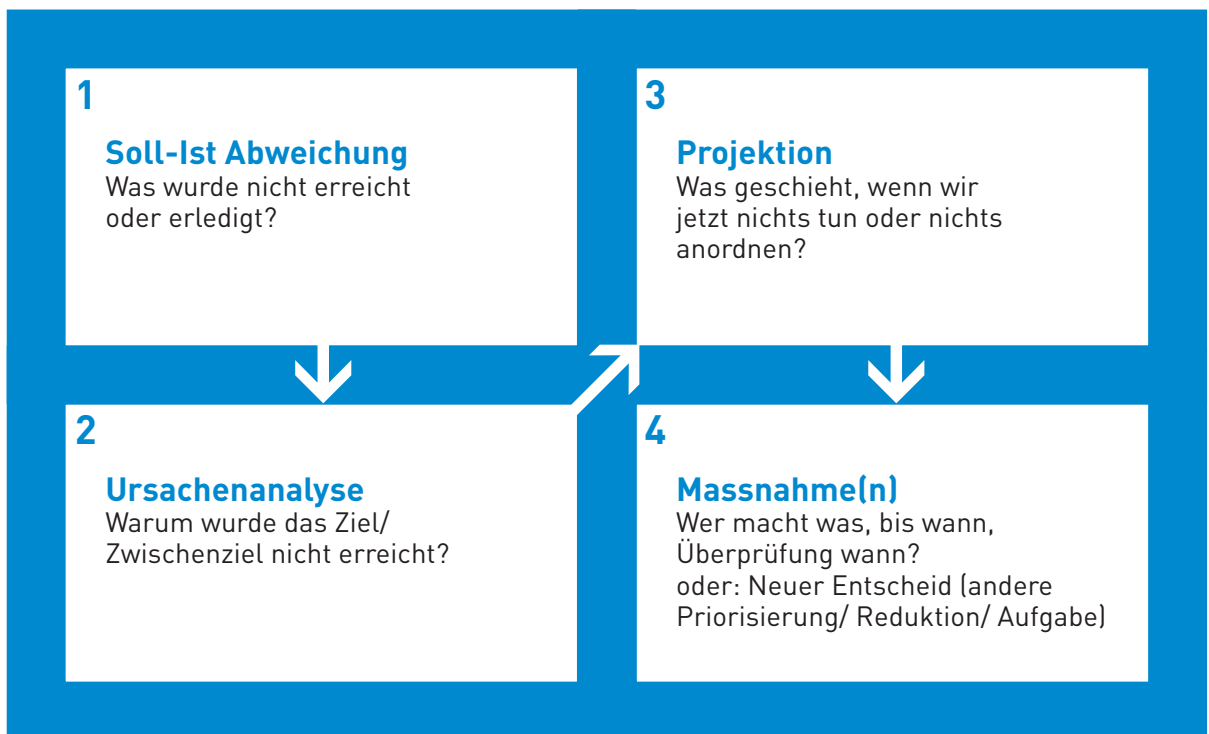


TEMPLATE FÜR KONTROLL-SITUATIONEN

CONTROLLERS-WINDOW

Sachliche Kontrollmethodik

Pendenzen oder andere Kontrolltätigkeiten können sehr zielgerichtet und resultatorientiert durchgeführt werden, wenn man beispielsweise das «Controllers-Window» mit seinen 4 Schritten einsetzt. Dies bewirkt, dass die ganze Diskussion nicht auf Nebengeleise gerät oder in «Suche nach dem Schuldigen» ausartet. Die 4 Schritte sind genau in dieser Reihenfolge für jedes Thema einzeln durchzuziehen. Die Punkte 3 und 4 können – da sich die Ausgangslage auch geändert haben kann – eine Neuurteilung oder Neuausrichtung bewirken.

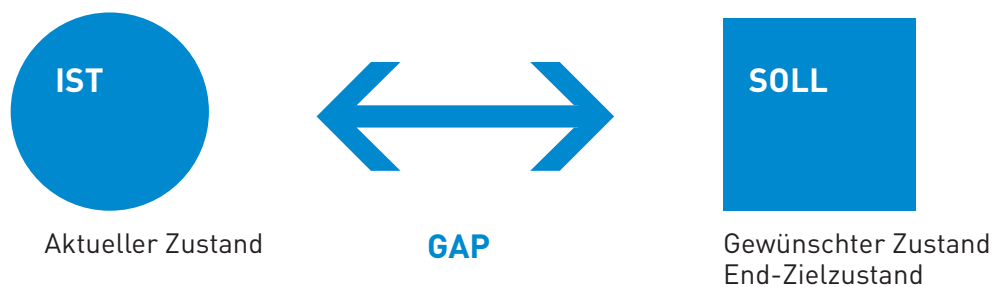


TEMPLATE FÜR KONTROLL-SITUATIONEN

GAP-ANALYSE

oder Soll/Ist-Vergleich

Eine verkürzte Version des «Controllers-Windows» ist die Gap-Analyse. Das schriftliche Erfassen von Soll-Ist-Abweichungen in sichtbarer Form für alle hat eine stark versachlichende Wirkung (da negative Abweichungen sehr oft mit Schuldzuweisungen und Emotionen verbunden sind). Die Sitzungsteilnehmer fokussieren sich eher auf eine Lösung.



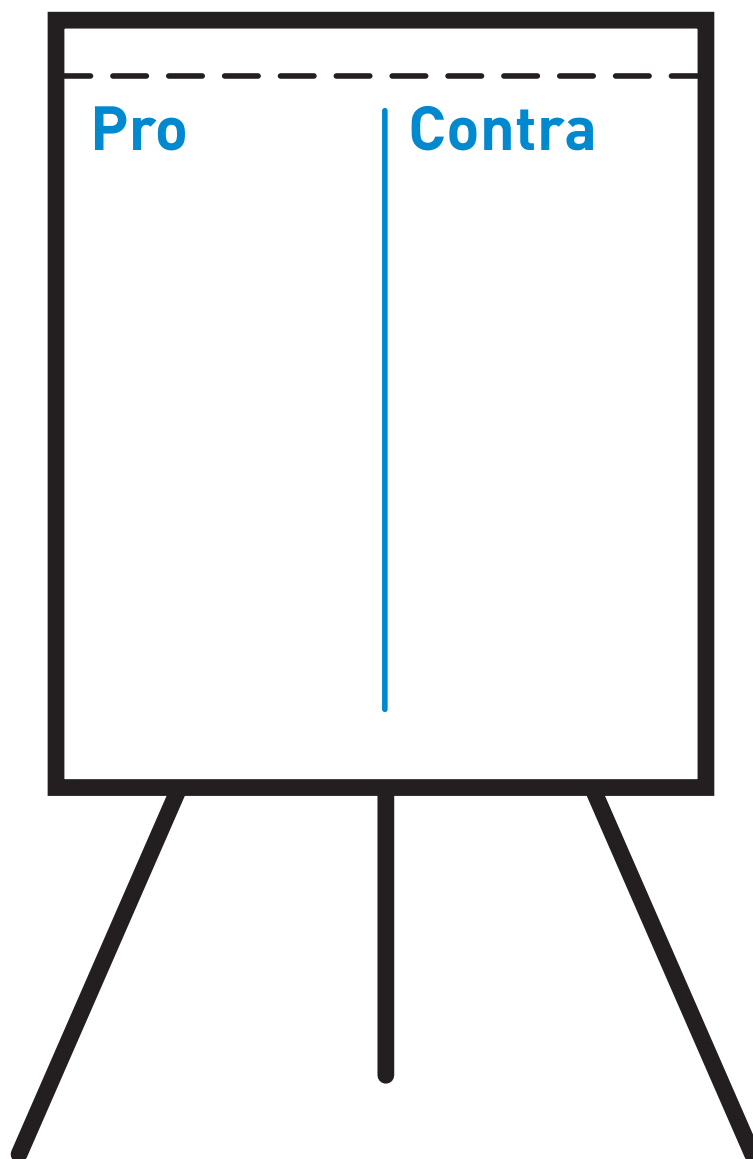
Thema/ Bereich	Ist	Soll	Differenz	Massnahme

TEMPLATE FÜR BEWERTUNGS-SITUATIONEN

PRO/ CONTRA-METHODE

Sichtbare Gegensätze

Argumente für oder gegen eine Idee oder ein Vorhaben werden durch Zuruf gesammelt oder auf Karten aufgeschrieben und aufgehängt. Diese Methode hat den Vorteil, dass alle Argumente erfasst werden und stets sichtbar bleiben. Sie kann dadurch Vorurteile abbauen oder verhindern. Die Argumente können in der Folge gesichtet oder gewichtet werden. Zum Schluss lässt sich eine Pro-Contra-Bilanz ziehen.



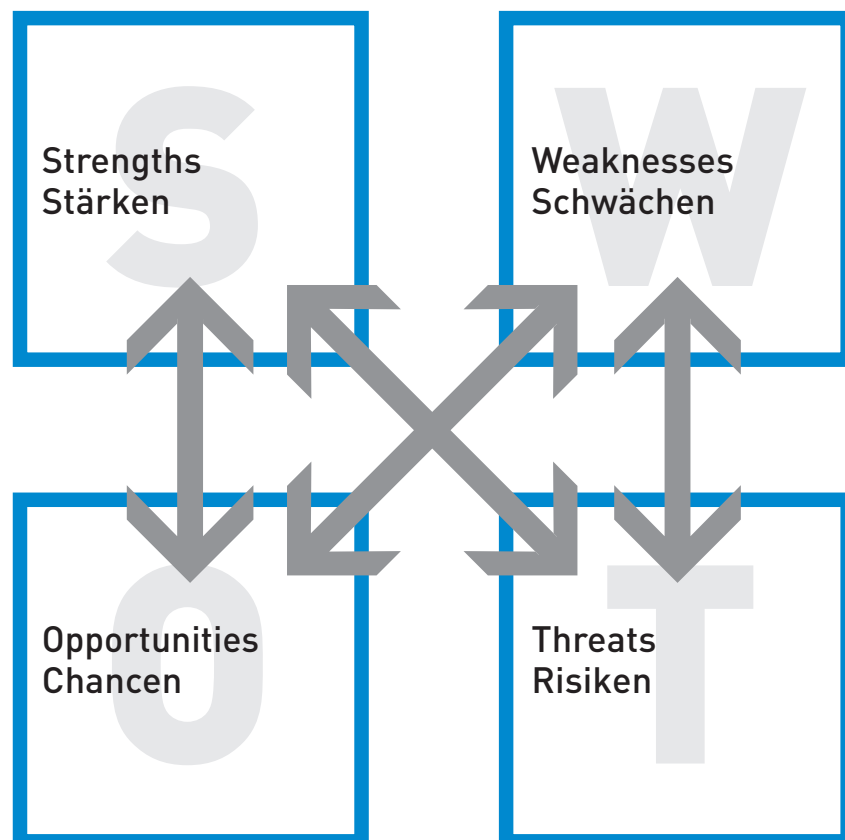
TEMPLATE FÜR BEWERTUNGS-SITUATIONEN

SWOT-ANALYSE

Denken in Abhängigkeiten

Die SWOT (Strengths/ Weaknesses, Opportunities/ Threats)-Methode ist eigentlich ein erweiterter Pro/ Contra-Ansatz. Mit Chancen und Gefahren werden künftige Entwicklungen miteinbezogen. Die Methode hilft den Teilnehmern, sachlich völlig verschiedene Aspekte einzubringen und erweitert das Denken.

Mit der klassischen SWOT-Analyse stellt man den Chancen und Risiken der Unternehmensumwelt die eigenen Stärken und Schwächen gegenüber und zieht daraus Schlüsse. Sie eignet sich besonders für Teams, die eine Problemsituation zum ersten Mal bearbeiten. Als Grundlage zur Überarbeitung von Strategien und Entscheidungen ist sie unerlässlich, weil die Qualität der festgehaltenen Elemente oder Annahmen später überprüft werden können.



TEMPLATE FÜR BEWERTUNGS-SITUATIONEN

PAARVERGLEICHSMETHODE

Einfache Bewertungsmatrix

Das menschliche Gehirn hat eine sehr gut entwickelte Fähigkeit, zwischen 2 möglichen Lösungen in Form einer «Gesamtbeurteilung» zu wählen. Diese Fähigkeit macht man sich zu Nutzen, indem systematisch jede Option oder Lösung einzeln mit jeder anderen global verglichen wird. Diejenige Lösung, welche am häufigsten bevorzugt wird, kommt in der Reihenfolge auf Platz 1. Die Methode ist natürlich etwas «grobkörnig», aber sie liefert schnell eine gute Basis. Bedingung ist, dass nicht allzuvielen Varianten zum Vergleich stehen.

	A	B	C	D	E
A					
B	B				
C	A	B			
D	A	B	C		
E	A	B	C	D	

Anzahl Nennungen

	A	B	C	D	
Rang	2.	1.	3.	4.	

TEMPLATE FÜR BEWERTUNGS-SITUATIONEN

NUTZWERTANALYSE

Gewichteter Vergleich von Varianten

Steht eine Bewertung von verschiedenen Lösungen anhand mehrerer Kriterien an, dann kann die Nutzwertanalyse hilfreich sein.

Zuerst werden die Kriterien für die Entscheidung festgelegt und nach ihrer Bedeutung gewichtet (z.B. 1–3).

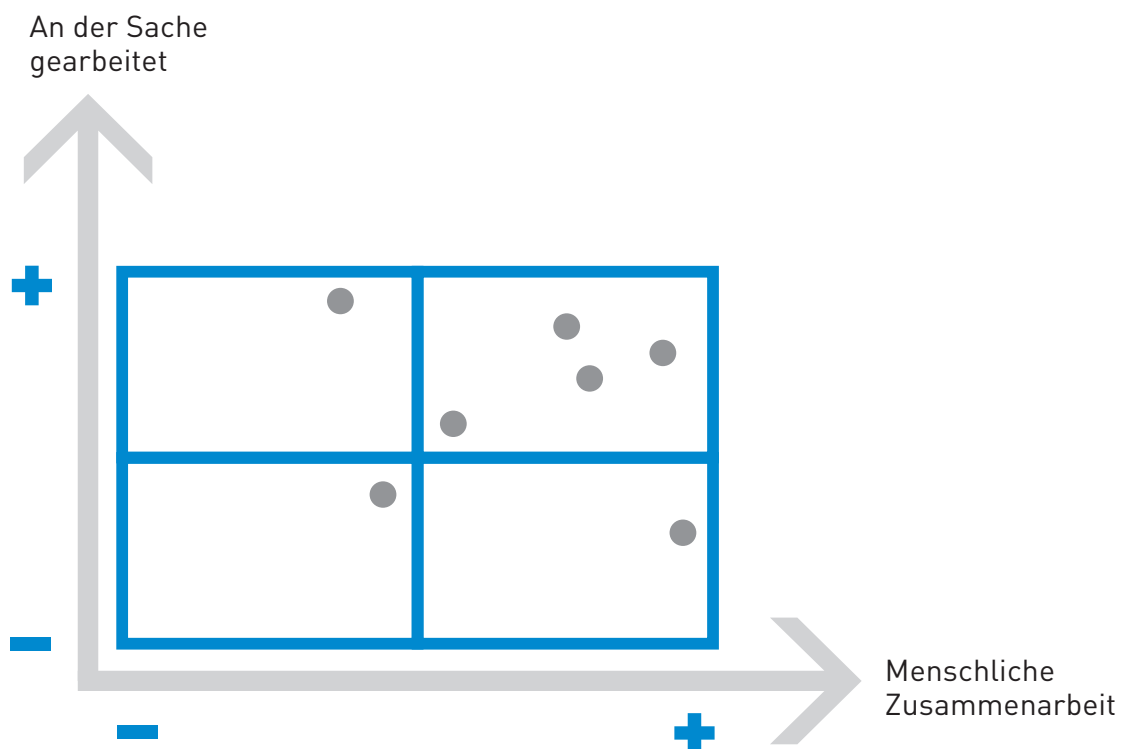
Anschliessend wird der Erfüllungsgrad eines Kriteriums für alle Varianten bestimmt (z.B. 1–10). Dieses Vorgehen wird für alle Kriterien wiederholt. Am Schluss werden die Gewichtungen der Kriterien mit den Erfüllungsgraden multipliziert und die Gesamtsumme addiert. Diese Methode kann komplexe Entscheidungssituationen transparenter machen und versachlichen. Die verliehenen Punkte (Gewichtung oder Erfüllungsgrad) sind natürlich subjektive Richtwerte. Viel wichtiger sind die Argumente, die bei der Punktevergabe vorgebracht werden.

E-Kriterien	Gewichtung	Erfüllungsgrad		Erfüllungsgrad		Erfüllungsgrad		Erfüllungsgrad	
		Variante 1		Variante 2		Variante 3		Variante X	
Kriterium A									
Kriterium B	1	7	7	3	3	2	2	10	10
Kriterium C	3	2	6	5	15	4	12	8	24
Kriterium D									
Kriterium E									
Kriterium F									
Summe			13		18		14		34
Rang			4.		2.		3.		1.

TEMPLATE FÜR BEWERTUNGS-SITUATIONEN BLITZLICHT

oder Einpunkte-Abfrage

Jeder Teilnehmer erhält einen Klebepunkt und klebt ihn gemäss seiner Bewertung ins Schema ein. Anschliessen begründet jeder Teilnehmer mit einem Satz seine Punktabgabe: «Ich habe meinen Punkt dort hingetan, weil ...». Diese Methode eignet sich sehr gut für das Feedback am Ende einer Sitzung.



TEMPLATE FÜR ENTSCHLUSSFASSUNGS-SITUATIONEN

WER MACHT WAS BIS WANN-SCHEMA

Festlegen der Handlungsschritten

Dieses Schema ist weit verbreitet. Es lohnt sich immer, diese Fragen zu Handen des Protokolls vollständig zu beantworten. Das WAS sollte möglichst präzise und unmissverständlich formuliert werden (eventuell in Form eines zu erreichenden Resultates). Empfehlenswert ist ebenfalls das Festlegen des ersten Kontrollpunktes, damit der Umsetzungsprozess in Schwung bleibt.

Wer	macht was (präzise)	bis wann	mit welcher Unterstützung von wem	Erster Kontrollpunkt

Bei Entscheidungsprozessen sollten immer zwei Fragen auch beantwortet werden:

1. Was passiert, wenn wir nicht entscheiden?
2. Auf was verzichten wir bewusst, wenn wir entscheiden?
(Welche Optionen fallen dann weg?)