




Vorgehen

- 01 Wenn möglich, in einer Gruppe von 2-4 Personen zusammenfinden, die mit dem Thema vertraut sind.
 - 02 Vorlage kopieren oder auf ein größeres Arbeitsformat, z.B. Flipchart-papierbogen, im Querformat übertragen.
 - 03 Das Thema in der Mitte eintragen. Das ist der Ausgangspunkt für die Bearbeitung der **Entwicklungsmatrix**.
 - 04 Jede Person in der Runde hat einen Stift und Klebezettel. Alle für sich allein (ca. 5 min): Erste Ideen, Annahmen, Informationen, Gedanken und Erfahrungen zu den vier Feldern aufschreiben. Ein Aspekt pro Klebezettel.
Alle nacheinander (ca. 2 min pro Person): Aufgeschriebene Aspekte für die anderen vorlesen und die zugehörigen Felder verorten.
Gleiche oder ähnliche Aspekte können direkt nebeneinander platziert werden.
 - 05 Als Gruppe Prioritäten setzen: Was verursacht besondere Probleme und sollte im Kontext der Unternehmung angegangen werden? Unterstreichen bzw. markieren Sie dabei die wichtigsten Punkte.
 - 06 Dokumentieren Sie die Schwerpunkte und Erkenntnisse je Feld.
-  **Hinweis:** Im Nachgang zum Termin tauchen häufig weitere wichtige Punkte auf. Ergänzen Sie diese an entsprechender Stelle in der Matrix und wiederholen Sie Schritt 05 und 06.

Entwicklungsmatrix

Zeitrahmen

15 – 20 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Vorlage, Stifte,
Klebezettel

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Wiederholend
nutzbar, regelmäßig
ergänzen und
weiterentwickeln,
kann auch als
Gesprächsleitfaden
genutzt werden, z.B.
bei Strategietreffen

Was und wofür?

Mit der **Entwicklungsmatrix** wird der IST-Zustand verdeutlicht und notwendige Entwicklungen werden erfasst. Das Thema wird aus der *Vogelperspektive* betrachtet, um zu entscheiden, ob eine Neuerung oder das Loslassen einer nicht mehr benötigten Routine die gewünschte Entwicklung einleitet.

Mehrwert

Diese Matrix ist universell einsetzbar. Sie zeigt gleichzeitig in unterschiedlichen Dimensionen auf, mit welchen Aktivitäten wirkungsvolle Veränderungen angestoßen werden können. Die erstellten Unterlagen werden zu lebenden Dokumenten, die im **Prozessverlauf** die notwendige Orientierung und Evaluationsgrundlage liefert.

Die **Entwicklungsmatrix** basiert auf dem sogenannten adaptiven Zyklus, der die Grundlage aller sozio-ökologischen Systemveränderungen darstellt. Das davon abgeleitete Prinzip liefert einen konzeptionellen Rahmen, der die Beziehungen und Merkmale aller komplexen Systeme – Stabilität und Wandel – modelliert.



Unterbinden

Was sollte eingedämmt oder beendet werden?

Fortsetzen

Was läuft richtig gut und sollte verbreitet werden?

T h e m a

Verbessern

Was sollte beibehalten und verbessert werden?

Ergänzen

Was sollte ergänzend oder neu entwickelt werden?

Vorgehen

- 01 Schema auf ein großes Blatt Papier übertragen oder die Vorlage verwenden. Balkenhöhe und -breite können für die eigene Unternehmung beliebig angepasst werden.
- 02 Anfang, Ende und Dauer für die Phasen der Unternehmung veranschlagen.
- 03 Auf dem Zeitstrahl für jede Phase eigene Etappenziele eintragen: Was soll am Ende der Phase bearbeitet sein? Bereits bekannte Meilensteine werden in den jeweiligen Balken vermerkt.
- 04 Nun wird jede Phase gesondert betrachtet:
Welche Beteiligungsformate (Workshops, Rücksprachen, ...) sind wann erforderlich? Gibt es wichtige Fristen, die beachtet werden müssen?
Legen Sie auf Basis der in Schritt 02 veranschlagten Zeiträume fest, wann Workshops stattfinden sollten und wann welche Personen informiert, rekrutiert und eingebunden werden müssen.
- 05 Dokumentieren Sie den entworfenen **Prozessverlauf** möglichst übersichtlich für die weitere Kommunikation. Dafür kann die Vorlage am Ende des Kapitels, **Resultate dokumentieren** (S. 74), genutzt werden.

Prozessverlauf

Zeitraumen

20 – 50 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Vorlage, Stifte, Klebezettel

Anregung

Wiederholend
nutzbar, regelmäßig
ergänzen und weiter-
entwickeln

Was und wofür?

Der **Prozessverlauf** ermöglicht allen Beteiligten den zeitlichen Rahmen des Vorhabens auf einen Blick zu erfassen: Was ist in welcher Phase der Unternehmung zu tun? Dabei geht es weniger um die punktgenaue Planung, sondern vielmehr um eine Skizze.

Mehrwert

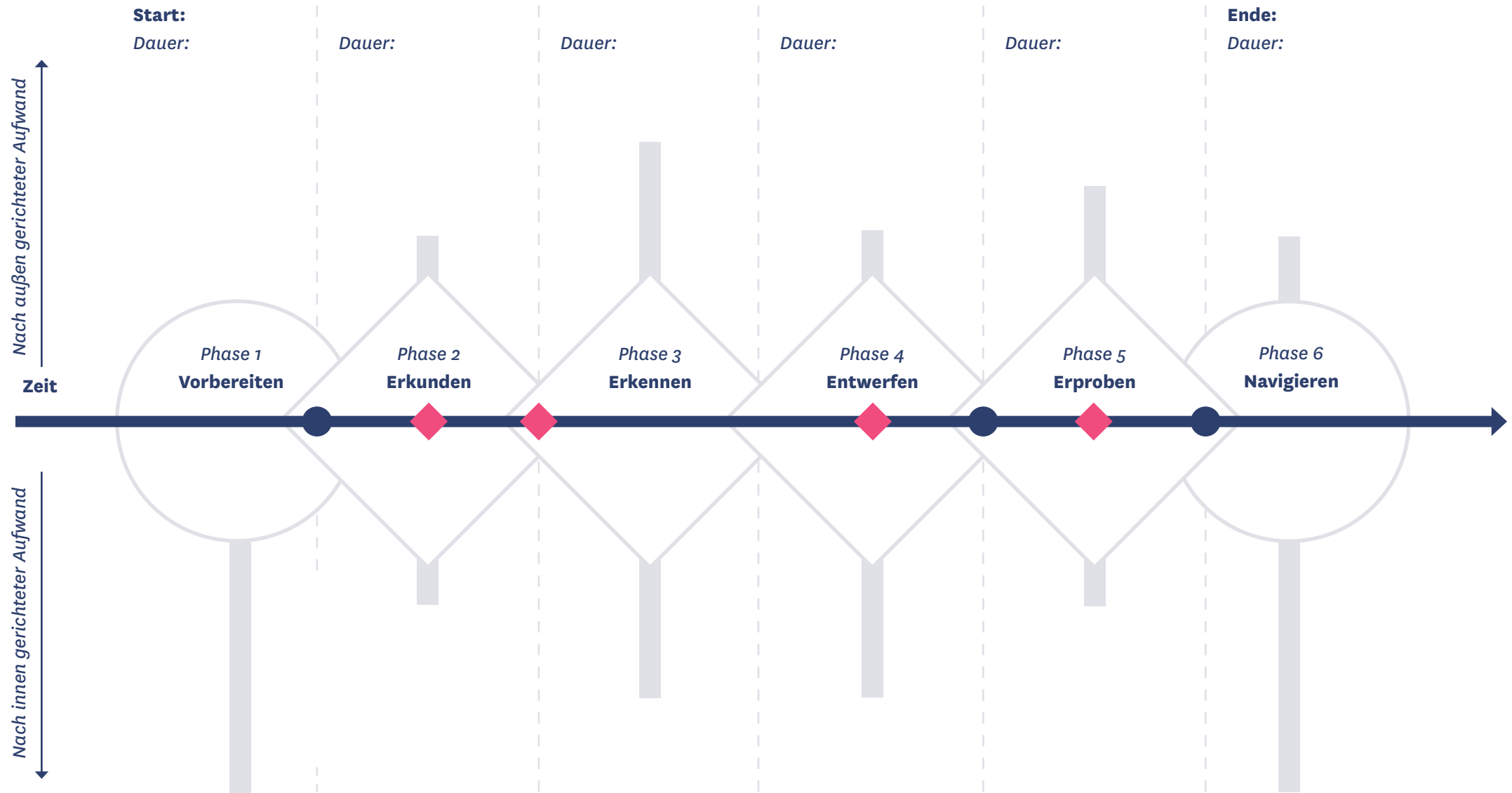
In einer schematischen Übersicht wird verdeutlicht, wie viel Umfang die unterschiedlichen Phasen im Gesamtprozess einnehmen. Neben den Beteiligungsformaten werden die dahinter liegenden Aufwände dargestellt. Die Übersicht kann in der Kommunikation mit Führungskräften genutzt werden, um entsprechende Unterstützung zu erhalten. Zusätzlich dient sie zur Gestaltung der Zusammenarbeit mit Teammitgliedern und weiteren internen und externen Beteiligten. Der **Prozessverlauf** wird zum lebenden Dokument, der im Verlauf der Unternehmung Orientierung und Evaluationsgrundlagen liefert.

Innovationsprozesse sind von einer parallelen Kommunikation und Koordination gekennzeichnet. In den unterschiedlichen Phasen sind viele Arbeitsschritte erforderlich, von denen sich einige zeitlich überschneiden. Das bedeutet, dass ein Schritt häufig nicht vollendet werden kann, bevor ein anderer beginnt. Bei der Planung sind deshalb Aufwände nach innen und nach außen gleichermaßen zu berücksichtigen.



Vorgeschlagene Legende:

- Signalisiert Beteiligung von (höchster) Leitungsebene
- ◆ Workshops im Kernteam (Beteiligung des erweiterten Teams möglich)
- Signalisiert, ob Aufwand der Phase nach außen oder innen gerichtet ist



Vorgehen

- 01 Schema kopieren oder auf ein großes Blatt Papier übertragen und das Thema der Unternehmung eintragen.
- 02 Innerhalb der vier Felder die Impulsfragen nutzen, um Ideen für mögliche Mitspieler:innen zu sammeln. Für das Gelingen des Innovationsprozesses braucht es Menschen in allen Quadranten. Welche Menschen sind innerhalb und außerhalb der Organisation für die Unternehmung interessant und relevant? Farblich unterscheiden und pro Person einen Klebezettel mit Namen, Organisation und Abteilung schreiben.
- 03 Die Klebezettel innerhalb der Vorlage verorten. Keine Person kann einem Feld überschneidungsfrei zugeordnet werden. Deshalb das Feld wählen, das bei Einbindung der Person das höchste Potential für den Prozess verspricht. Um so höher die Ausprägung in dem gewählten Feld, desto weiter in der Mitte wird der Klebezettel positioniert.
- 04 In allen Feldern sind einige Personen platziert. In der Mitte sammeln sich Personen, die für das Kernteam oder das erweiterte Team interessant sein könnten. Wie könnten diese Personen das Team verstärken?
- 05 Auf welche Weise lassen sich die identifizierten Personen am sinnvollsten einbeziehen?
- 06 Die entstandenen Ergebnisse werden dokumentiert. Wie können die Personen für die Unternehmung kontaktiert und gewonnen werden?

Mitspieler:innen kartieren

Zeitraumen

20 – 50 Minuten

Niveau

Einfach

Materialien

Vorlage, Stifte, Klebezettel

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

Einbindung kann in bewährten oder auch neuen digitalen Formaten gedacht werden

Was und wofür?

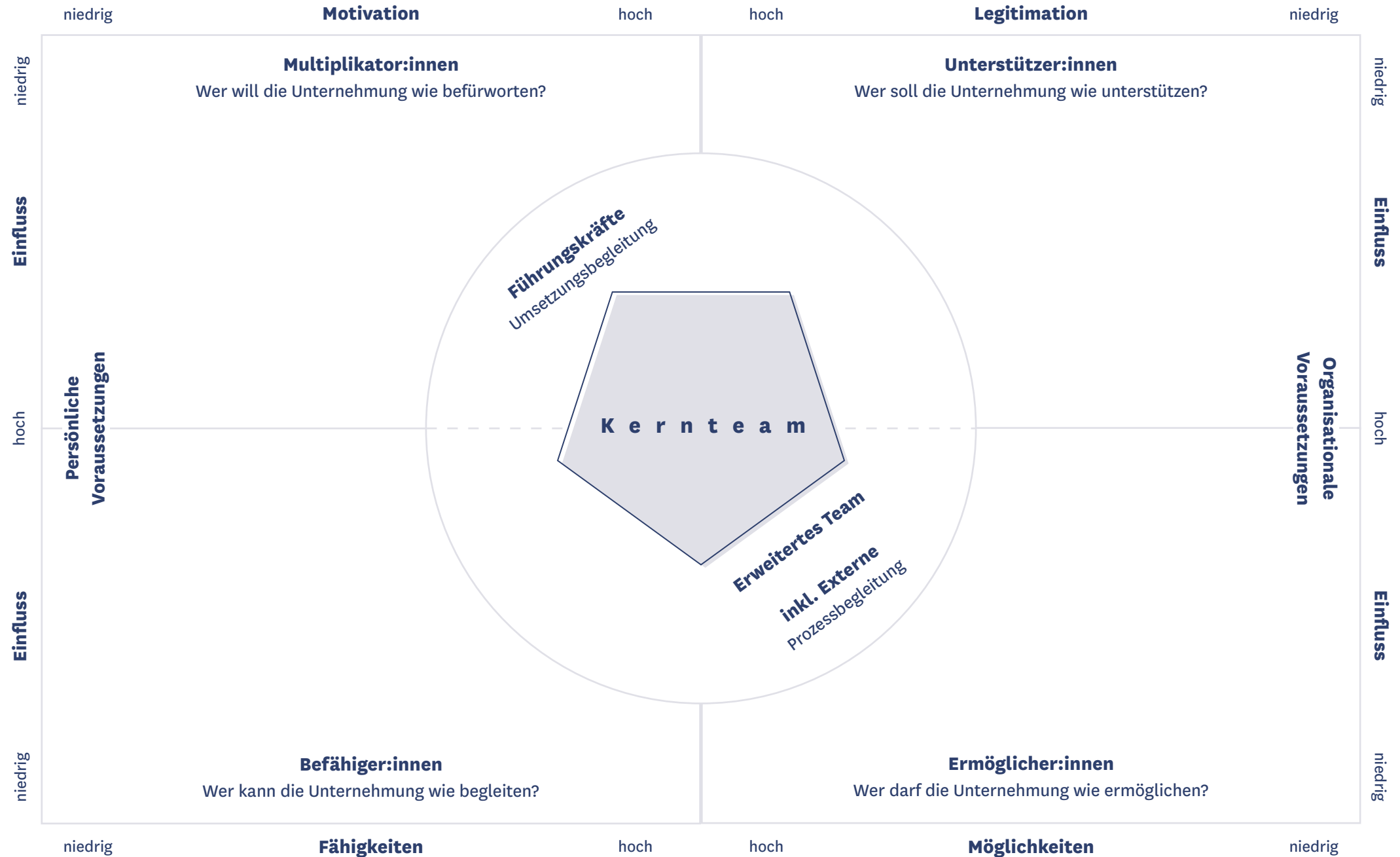
Innovationsprozesse sind eine Gruppenleistung. Innerhalb und außerhalb der Organisation gibt es Personen, die das Vorhaben ermöglichen, unterstützen oder behindern. Ein wichtiger Schritt in der Vorbereitung ist die Kartierung der Mitspieler:innen. Deren Motivation, Legitimation, Möglichkeit und Kompetenz sich einzubringen, wird eingeschätzt, um ihre Energie als Potenzial im Prozess zu nutzen.

Mehrwert

Daraus lassen sich Strategien für ein gute Kollaboration ableiten:

- Mit wem wird wie und wann im Innovationsprozess zusammengearbeitet?
- Wer muss in welcher Tiefe informiert werden und gegebenenfalls entscheiden?
- Wer kann bei entscheidenden Punkten oder für kritische Rückfragen konsultiert werden?

So lassen sich weitere Personen für das Kernteam, Fachexpert:innen für Workshops oder Partner:innen für die Untersuchung im Feld identifizieren und gezielt adressieren.



Vorgehen

Teamprofil

- 01 Alle in Frage kommenden Personen auflisten (**Mitspieler:innen kartieren** S. 38 nutzen). Wer davon sollte wie, wann und warum eingebunden werden?
 - 02 Angedachtes Kernteam einschätzen. Wo könnten individuelle Vorlieben, Stärken und Schwächen liegen?
 - 03 Analyisierte Schwächen minimieren oder gänzlich zu beseitigen. Ist eine bestimmte fachliche Expertise notwendig? Wenn ja, welche? Ist diese intern vorhanden, oder sollten externe Partner einbezogen werden?
 - 04 Teambildung ermöglichen. Wie kann sichergestellt werden, dass die angedachten Personen Interesse an der Zusammenarbeit haben? Was benötigen sie, um mitzumachen?
- Hinweis:** Die Wahl der potentiellen Teammitglieder mit Kolleg:innen und Vorgesetzten besprechen. Zusammenarbeit zwischen Abteilungen, Hierarchieebenen und Generationen fördern.

Selbsteinschätzung

- 05 Stift zur Hand nehmen und pro Fähigkeit markieren, was man selbst besonders gut KANN. Einzelne Skalenpunkte zu einer Form verbinden.
- 06 Mit zweiter Stiftfarbe pro Fähigkeit markieren, was man gerne in den Prozess einbringen WILL. Einzelne Skalenpunkte nochmals zu einer Form verbinden.
- 07 Entstandenen Zwischenraum und das dadurch gekennzeichnete *GERNE-Potential* betrachten. Dieser Bereich macht sichtbar, wo Motivation besteht, aktiv etwas dazu zu lernen und Neues auszuprobieren.

Teamprofil & Selbsteinschätzung

Zeitraumen

10 – 20 Minuten

Niveau

Einfach

Materialien

Vorlage, Stifte

Rollen

Moderation,
Dokumentation

Anregung

Vorlage im Prozess wiederholt ausfüllen, um eigene Entwicklung sichtbar zu machen

Was und wofür?

Mit dem **Teamprofil** kann eine starke und ausgewogene Gruppe zusammengestellt werden, die alle notwendigen Fähigkeiten für eine effektive Gestaltungsarbeit in sich vereint. Dabei zählen professionelle Stationen im Lebenslauf oder zertifizierte Kenntnisse genauso viel wie persönliche Erfahrungen oder Sinn für Humor.

Mehrwert

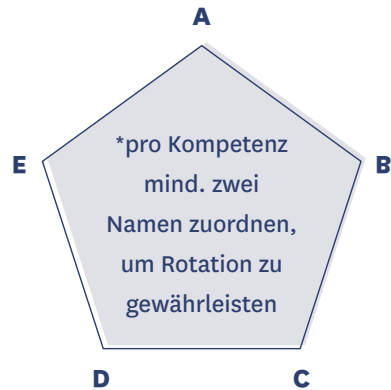
Durch die **Selbsteinschätzung** wird festgestellt, welche Rolle für jedes Teammitglied die Richtige ist. Diese ehrliche Reflexion bietet einen guten Ausgangspunkt, um gewohnte Muster der Zusammenarbeit neu zu ordnen und sich bewusst gemeinsam auf den Weg zu machen.

Alle Menschen verfügen über unterschiedliche Denkpräferenzen. Basierend auf dem *Whole-Brain-Modell* hat N. Herrmann ein HBDI Profil entwickelt, mit dem unterschiedliche Denkstile analysiert werden können. Ein funktionstüchtiges Team besteht aus Menschen, die sich in allen Denkrichtungen ergänzen.



Teamprofil

Pro Person, die im Kernteam mitarbeiten soll, die zwei ausgeprägtesten Kompetenzen umkreisen und ankreuzen, was die Person besonders gut kann*:



B Emotionale Kompetenzen

Wer ist besonders:

- ☐ Intuitiv _____
- ☐ Empathisch _____
- ☐ Emotional _____
- ☐ Sensibel _____
- ☐ Symbolisch _____
- ☐ Expressiv _____

D Rationale Kompetenzen

Wer ist besonders:

- ☐ Analytisch _____
- ☐ Logisch _____
- ☐ Faktisch _____
- ☐ Quantitativ _____
- ☐ Kritisch _____
- ☐ Realistisch _____

A Verbindende Kompetenzen

Wer ist besonders:

- ☐ Kommunikativ _____
- ☐ Wertschätzend _____
- ☐ Verhandelnd _____
- ☐ Strategisch _____
- ☐ Lernbereit _____
- ☐ Wegweisend _____

C Experimentelle Kompetenzen

Wer ist besonders:

- ☐ Neugierig _____
- ☐ Kreativ _____
- ☐ Spontan _____
- ☐ Konzeptionell _____
- ☐ Künstlerisch _____
- ☐ Risikofreudig _____

E Organisatorische Kompetenzen

Wer ist besonders:

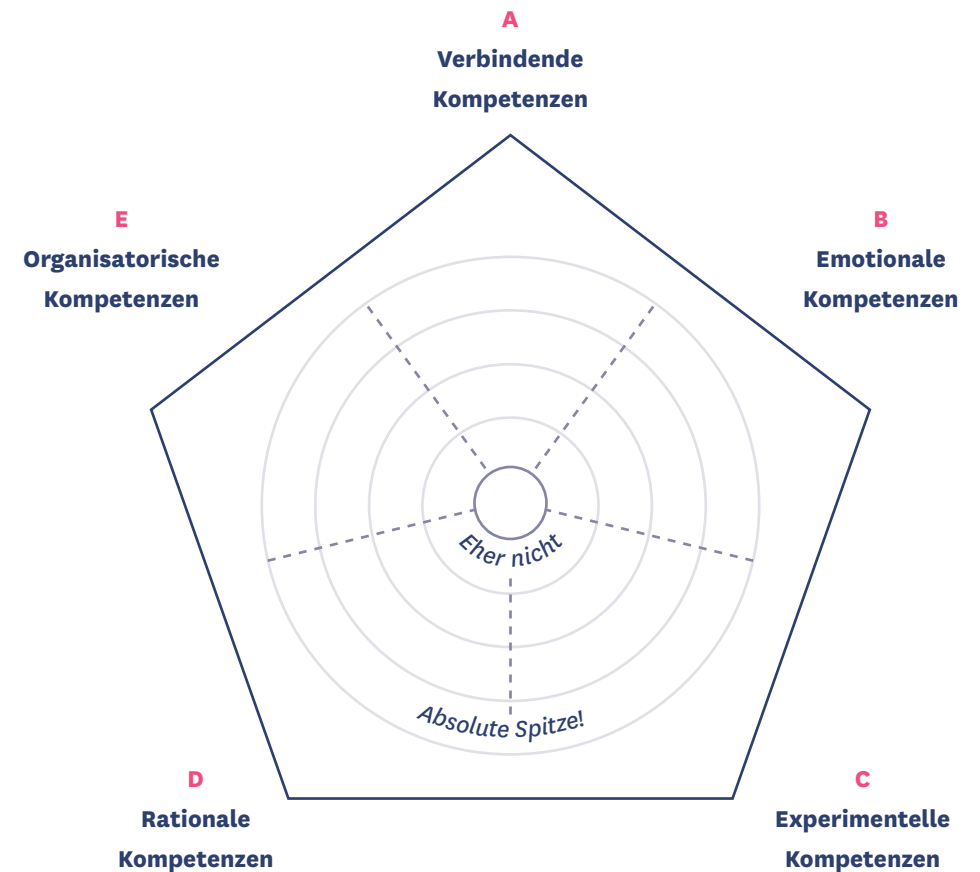
- ☐ Strukturiert _____
- ☐ Detailliert _____
- ☐ Planvoll _____
- ☐ Kontrolliert _____
- ☐ Pünktlich _____
- ☐ Zuverlässig _____

Teamprofil & Selbsteinschätzung

Selbsteinschätzung der Teammitglieder

Jede Person füllt für sich den mittleren Kreis aus:

- Was ich besonders gut KANN
- Was ich im Prozess einbringen WILL
- GERNE-Potenzial identifizieren



Vorgehen

Mit den folgenden Schritten lässt sich ein zeitlich begrenzter Lernzyklus öffnen und schließen:

- 01 Einchecken mit guter Laune oder etwas Persönlichem
 - 02 Rollen klären bzw. rotierend pro Treffen vergeben
 - 03 Fokus des Treffens mitteilen bzw. sich im Prozess verorten
 - 1 Agenda und Zwischenergebnisse setzen
 - 2 Methodisch zusammenarbeiten
 - 3 Nächste Schritte definieren
 - 4 Aufgaben mit Termin und Frist versehen und verteilen
 - 5 Auschecken mit Danksagung
 - 04 Vorlage anhand der Schritte ausfüllen. Daraus ergibt sich die Agenda für das Treffen.
 - 05 Vor Beginn des Arbeitstreffens vereinbaren, wer welche Rolle übernimmt, z.B. einzelne Arbeitsschritte moderiert und dokumentiert.
 - 06 Agenda für das Treffen für alle sichtbar machen, um bei Bedarf Anpassungen vorzunehmen.
- Hinweis:** Die zwei wichtigsten Rollen für gelungene Arbeitstreffen sind die Moderator:in und die Zeitmanager:in. Die Moderator:in leitet nicht das Team, sondern unterstützt das *Durchlaufen* der Arbeitsroutine und hilft der Gruppe, positive Erfahrungen zu machen. Die Moderator:in ist, wie alle, ein:e Teilnehmer:in des Arbeitstreffens und bringt sich mit eigenen Beiträgen ein. Die Zeitmanager:in unterstützt das Arbeiten in Mikrozeiteinheiten und sorgt für das Beibehalten des Fokus während des Arbeitstreffens.

Teamarbeitsroutine

Zeitraumen

30 Minuten –
mehrere Stunden

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Alles, was für das
Treffen oder den
Workshop benötigt
wird

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Im Arbeitsalltag auch
reguläre Treffen nach
diesem Vorgehen
planen und durch-
führen

Was und wofür?

Die **Teamarbeitsroutine** hilft, den Ablauf aller Arbeitstreffen, unter Berücksichtigung der Organisationskultur, zu strukturieren. Als Agenda eröffnet sie innerhalb kürzester Zeit einen Schaffensraum und schließt ihn wieder ergebnisorientiert.

Mehrwert

Dieses Vorgehen ist nicht nur sinnvoll für die Arbeitstreffen im Team, sondern kann in abgewandelter Form für andere Termine genutzt werden – egal ob diese 30 Minuten oder 4 Stunden dauern. Der Mehrwert besteht darin, die zur Verfügung stehende Zeit bestmöglich für das gemeinsame Erarbeiten von Zwischenergebnissen zu nutzen.

Agilität ist auch im öffentlichen Sektor in aller Munde.

Mit **Teamarbeitsroutinen** lassen sich Arbeitstreffen selbstorganisiert und nach einer klaren Struktur durchführen. Damit ist der Grundstein für agiles Arbeiten gelegt. Die offene und gleichzeitig disziplinierte Art und Weise der Zusammenarbeit ist notwendig, um komplexe Fragestellungen kooperativ zu bearbeiten.



1 Einchecken

mit etwas Lustigem oder Persönlichem, z.B. was Ihr bisher noch nicht über mich wisst: [...]

2 Rollen klären

und rotierend pro Treffen vergeben, z.B. Moderator:in, Dokumentar:in, Zeitmanager:in, Motivator:in, Wohlfühlbeauftragte:r

3 Fokus kommunizieren

Ziel und Intention des Treffens verdeutlichen bzw. das Treffen als Arbeitsschritt im Prozess verorten

4 Zwischenergebnisse

Agenda und Resultate setzen, z.B. anhand von Etappen und dazugehörigen Methodenkarten

8 Auschecken

mit Dank, etwa mit **Fünf-Finger-Feedback** oder

Was ich heute besonders mochte: ...
Was ich mir für das nächste Mal wünsche: ...

7 Aufgaben mit Termin

Verantwortliche benennen und konkrete Einzelaufgaben mit Terminsetzung vergeben


6 Nächste Schritte

In Aufgabenpakete unterteilen, was im Treffen nicht geschafft wurde oder vertieft werden sollte

5 Methodisches Arbeiten

Zeitlich begrenzte Zusammenarbeit, z.B. die Anwendung ausgewählter Methoden des Handbuchs

Vorgehen

- 01 **Fünf-Finger-Feedback** Vorlage zur Hand nehmen und als Orientierungshilfe für alle Teilnehmer:innen gut sichtbar machen.
 - 02 Ziele des Feedbacks verdeutlichen und der gemeinsamen Reflexion einen Zweck geben.
 - 03 Das Feedback wird in der *Ich*-Form geschrieben, weil es die persönliche Perspektive verdeutlichen soll. Alle nehmen sich drei Minuten Zeit, um pro Finger eine Rückmeldung zu formulieren:
 - 1 Sehr gut gefallen hat mir ...
 - 2 Bemerkenswert ist für mich ...
 - 3 Für's nächste Mal wünsche ich mir ...
 - 4 Gelernt habe ich ...
 - 5 Zu kurz gekommen ist für mich ...
 - 04 Die vervollständigten Sätze reihum in der Gruppe vorstellen. Alle hören aufmerksam zu. Niemand wird dabei unterbrochen. Alle bekommen die gleichen Konditionen, sich kurz und knapp zum Erlebten zu äußern. Feedback geschieht ohne Rechtfertigung.
-  **Hinweis:** Formulierungen wie „**Sie** haben/**Du** hast ... “ oder „**Ihre/ Deine** Arbeit ist ...“ sollten für ein konstruktives Feedback vermieden werden.

Fünf-Finger-Feedback

Zeitrahmen

10 – 15 Minuten

Niveau

Einfach

Materialien

Stifte, Klebezettel

Rollen

Anmoderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Im Arbeitsalltag
Feedback-Routinen
einführen und auch
kleine Veränderungen
dokumentieren und
feiern

Was und wofür?

Das **Fünf-Finger-Feedback** unterstützt eine schnelle und strukturierte Reflexion. Die Methode kann nach Workshops, Besprechungen oder am Ende eines gemeinsamen Arbeitstages eingesetzt werden.

Mehrwert

Diese vielschichtige Rückmeldung ermöglicht es, das Erfahrene als Gelerntes in den weiteren Ablauf zu integrieren. Eine visuelle Dokumentation schafft Transparenz und zeigt, dass jede Meinung im Team wertgeschätzt wird.

Der Austausch und Kontakt zwischen Menschen lebt von ständigem Feedback. Der häufig unbewusste Vorgang kann durch den Einsatz unterschiedlicher Methoden benannt und verdeutlicht werden. Mit etwas Übung verbessert das die Selbst- und Fremdwahrnehmung. Feedback ist keine Leistungsbewertung, sondern dient dem eigenen und gegenseitigen Lernen. Methoden des Individualfeedbacks sind in der Evaluation von Lernerfahrungen mittlerweile sehr verbreitet.

Goetz, Reinhardt. 2016. Führung: Feedback auf Augenhöhe



1 Sehr gut gefallen hat mir

2 Bemerkenswert ist für mich

3 Für's nächste Mal wünsche ich mir


4 Gelernt habe ich

5 Zu kurz gekommen ist für mich



Vorgehen

Die folgenden Schritte für sich selbst durchlaufen:

- 01 Beobachten ohne zu bewerten:** Was sehe ich, höre ich, beobachte ich, ohne mich selbst oder andere zu verurteilen?
 - 02 Eigene oder fremde Gefühle wahrnehmen und benennen:**
Was fühle ich, ohne jemand anderen dafür verantwortlich zu machen?
Was fühlen andere, ohne dass ich es persönlich nehme?
 - 03 Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen:** Auf welche unerfüllten Bedürfnisse weisen mich meine Gefühle oder die der anderen hin?
 - 04** Auf Grundlage der Bedürfnisse **klare und erfüllbare Bitten äußern:**
Worum möchte ich jemand anderen bitten? Und was möchte ich selbst tun?
 - 05 Antworten reflektieren und bündeln.** Was sind die Essenzen von **01-04**, die mitgeteilt werden müssen, um die Situation zu verbessern oder den Konflikt zu lösen?
-  **Hinweis:** Gewaltfrei zu kommunizieren bedarf ein wenig Übung. Am Anfang hilft es, die wichtigsten Punkte je Schritt zu notieren.
- 06 Entscheiden,** ob und wann die Essenzen der vier Schritte kommuniziert werden. Erfahrungsgemäß ergeben sich durch das Reflektieren neue Perspektiven auf die Situation. Das kann dazu führen, dass der Konflikt ggf. ohne Gespräch beigelegt werden kann.

Gewaltfreie Kommunikation

Zeitraumen

30 – 45 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Stifte, Klebezettel






Anregung

Im Arbeitsalltag
regelmäßig
wertschätzend
kommunizieren

Was und wofür?

Das Vier-Schritt Modell der gewaltfreien Kommunikation unterstützt Menschen in intensiven Arbeitszusammenhängen oder alltäglichen Situationen, Konflikte aufzulösen anstatt sie gewinnen zu wollen.

Folgende Routinen sind zu vermeiden:

-  **Analyse:** Das ist falsch, weil ...
-  **Kritik:** Ihr Fehler war, dass ...
-  **Interpretation:** Sie machen das, weil ...
-  **Bewertung:** Sie sind ...
-  **Drohung:** Wenn Sie nicht, dann ...

Sie verstärken eine schlechte Atmosphäre, indem die darin verborgenen Wünsche nicht direkt angesprochen werden.

Mehrwert

Durch diese Art der Kommunikation können Routinen vorwurfsfrei auf den Kopf gestellt werden. Anstatt die Schuld beim Gegenüber abzuladen, übernimmt man selbst konstruktiv und wertschätzend Verantwortung für die Verbesserung der Situation.



Vier Schritte für eine wertschätzende Kommunikation



1 Beobachten ohne zu bewerten

2 Eigene oder fremde Gefühle wahrnehmen und benennen

3 Bedürfnisse erkennen und ernst nehmen

4 Auf Grundlage der Bedürfnisse klare und erfüllbare Bitten äußern

Vorgehen

- 01 Alle Fragen in der Vorlage beantworten, um die Essenzen der bisherigen Arbeitsschritte zu bündeln. Jetzt kann die Kommunikation der Unternehmung aktiv angegangen werden.
- 02 Eine gelungene Präsentation wird für den jeweiligen Adressaten und dessen Bedürfnisse vorbereitet. Dafür können die ABC-Fragen genutzt werden:
 - **Attitude:** Welche Einstellung hat der oder die Empfänger:in?
 - **Background:** Welche Rahmenbedingungen sind für den oder die Empfänger:in von Bedeutung?
 - **Concern:** Was interessiert den oder die Empfänger:in am meisten?
- 03 Die Struktur der Präsentation so wählen, dass bei Bedarf am Ende eine Entscheidung getroffen werden kann. Welches Minimalziel wird mit der Präsentation verfolgt? Information vermitteln, für Beteiligung begeistern, nächste Schritte veranlassen. Ein konkretes Ziel unterstützt die fokussierte Vorbereitung der Präsentation.
- 04 Argumente für die Unternehmung durch bestehende Unterlagen untermauern. Gibt es Berichte oder Kalkulationen, auf denen aufgebaut werden kann? Was wird darüber hinaus in der Unternehmung geleistet?
- 05 Geschichten werden besser erinnert als reine Informationen. Die Storyline der Präsentation ausprobieren und mit Kolleg:innen testen. Je überzeugender Sie auf den Punkt kommen, desto besser kann darauf eingegangen werden.



Entwicklungsplan

Zeitraumen

40 – 60 Minuten

Niveau

Mittel – Hoch

Materialien

Vorlage, Stifte,
Klebezettel

Rollen

Präsentierende und
Testpersonen für die
Präsentation

Anregung

Wiederholend
nutzbar, regelmäßig
ergänzen und weiter-
entwickeln

Was und wofür?

Ein Projektplan mit Kurzpräsentation, Zielrichtung, Aufwänden und zu erwartenden Ergebnissen ist gängige Praxis. Der **Entwicklungsplan** versammelt zusätzlich die wichtigsten Ergebnisse der **Vorbereitungsphase** wie den **Prozessverlauf** (S. 32) oder das **Teamprofil** (S. 44).

Mehrwert

Mit überzeugenden Argumenten verdeutlichen, wofür die Unternehmung in der Organisation notwendig ist. Den Kern der Unternehmung so kommunizieren, dass er markant und lebendig auch von anderen Personen in eigenen Worten weitergegeben werden kann.

Die Kommunikationsforschung zeigt, dass Menschen weniger auf logische Fakten als vielmehr auf gute Geschichten reagieren. Das können öffentliche Institutionen nutzen, indem Kommunikationsansätze wie der *goldene Kreis* häufiger zum Einsatz kommen. Nach diesem Schema beginnt die Geschichte mit dem WOFÜR, beschreibt darauf aufbauend das WIE und wird mit dem WAS beendet.



Anlass



Entwicklungsmatrix

Welche Herausforderung möchten Sie lösen?

Warum ist diese Herausforderung für Sie und Ihre Organisation relevant?

Zielgruppen

Wer wäre von einer Verbesserung der bisherigen Situation betroffen?

Wer nicht?

Personal & Team



Teamprofil & Selbsteinschätzung

Wer könnte mitarbeiten und mit welchen Kapazitäten (Person/Zeitaufwand)?

Welche Herausforderung möchten Sie lösen?

Warum ist diese Herausforderung für Sie und Ihre Organisation relevant?



Mitspieler:innen kartieren

Welche Führungskräfte müssen eingebunden werden?

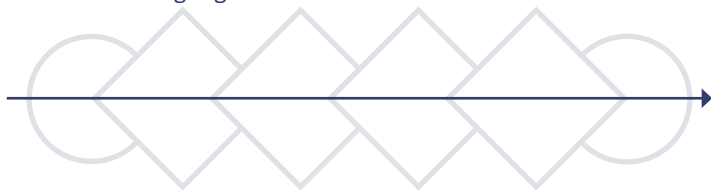
Wer ist außerdem relevant?

Grober Zeitrahmen



Prozessverlauf

Wann möchten Sie ein Lösungskonzept für die Herausforderung umgesetzt haben? Nicht zu sehr ins Detail gehen. Auf den strukturierten Prozess hinweisen und die Möglichkeit geben, nachzuvollziehen, wie darin Entscheidungen getroffen werden können.



Thema:

Ressourcen

Welche Ressourcen sind bereits vorhanden und können ggf. freigestellt werden?

Finanzen:

Zeit:

Vorwissen, Berichte, Daten:

Wie viel Zeit wird für die aktive Zusammenarbeit benötigt?

Wer zeichnet sich für die Unternehmung verantwortlich?

Wer leitet das Projekt?

Kennzeichnung

Interne Bezeichnung:

Datum:

Kontaktperson:

Präsentation

Eine **STORY** erzählen.

Sinn – Inspiration geben und Verbindung aufbauen: Wofür? Wie? Was?

Transfer – Informationen und Emotionen vermitteln: Woran wird sich erkennen lassen, dass das Problem nicht mehr existiert?


Originalität – Spannung aufbauen und Fokus setzen: Welche überraschenden Fakten zum Thema gibt es?

Rahmen – Kurzformel AKA (Ausgangssituation, Komplikationen, Auflösung) zur leichteren Erinnerung nutzen: Welche Erzählreihenfolge ist überzeugend?

Yes-Faktor – Übersetzung in (innere) Bilder: Was ist eine einprägsame Metapher für die Unternehmung?



Vorgehen

- 01 Schema des Baums auf ein großes Blatt Papier übertragen.
Alle Teammitglieder haben Klebezettel und Filzstifte zur Hand.
 - 02 **Zentrales Problem** in der Mitte eintragen. Die Mitte steht stellvertretend für den Stamm, der den Ausgangspunkt der Problemerkundung darstellt.
 - 03 Um **Ursachen** des Problems zu ermitteln, mehrmals fragen:
„Welche *tieferliegende* Ursache ist der Grund für eine Ursache?“. Alle Aspekte aufschreiben und im Austausch in logische Ordnung unterhalb des zentralen Problems bringen. Hier versammeln sich die Ursachen des Problems.
 - 04 Um **Effekte** des Problems zu ermitteln, mehrmals fragen:
„Welcher Effekt löst welchen weiteren Effekt aus?“. Alle Aspekte aufschreiben und oberhalb des zentralen Problems in logischer Ordnung aufhängen. Hier versammeln sich die Symptome des Problems.
 - 05 Alle Aspekte im Wurzelwerk bzw. in der Baumkrone als Ganzes betrachten. Was ist für die Bearbeitung des Problems relevant? Auf welche Ursachen oder Effekte sollte besonders eingegangen werden? Die wichtigsten Punkte markieren.
 - 06 Entstandene Schwerpunkte übersichtlich dokumentieren. Den Bereich mit den meisten Hervorhebungen detailliert untersuchen.
-  **Hinweis:** Im Nachgang zum Termin tauchen häufig weitere wichtige Punkte auf. Ergänzungen sind sinnvoll.

Baumanalyse

Zeitraumen

30 – 50 Minuten

Niveau

Je nach Tiefe
Einfach – Hoch

Materialien

Stifte, Klebezettel,
ein großes Stück
Papier, z.B.
Flipchart oder
Rückseite eines
Posters

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Für Einsteiger:innen
& Fortgeschrittene
in unterschiedlichen
Tiefen nutzbar

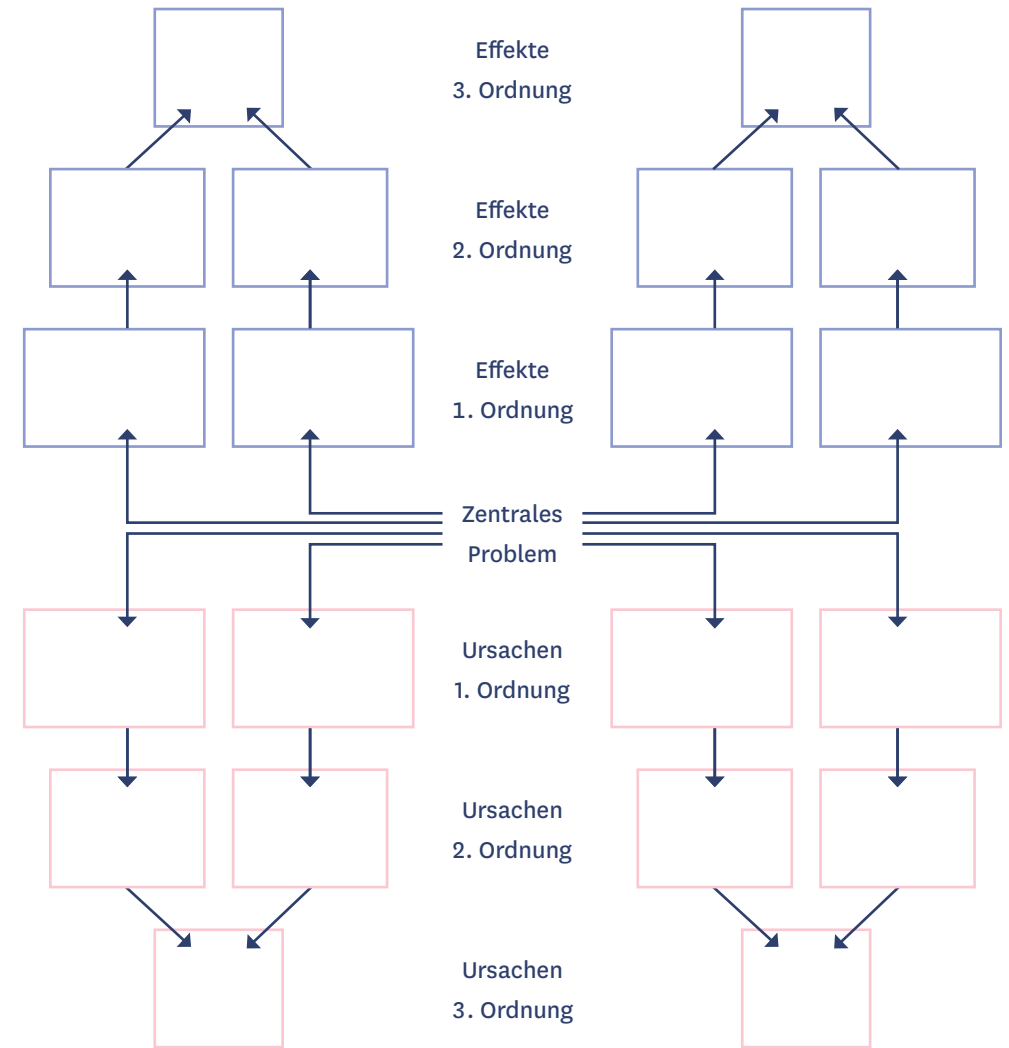
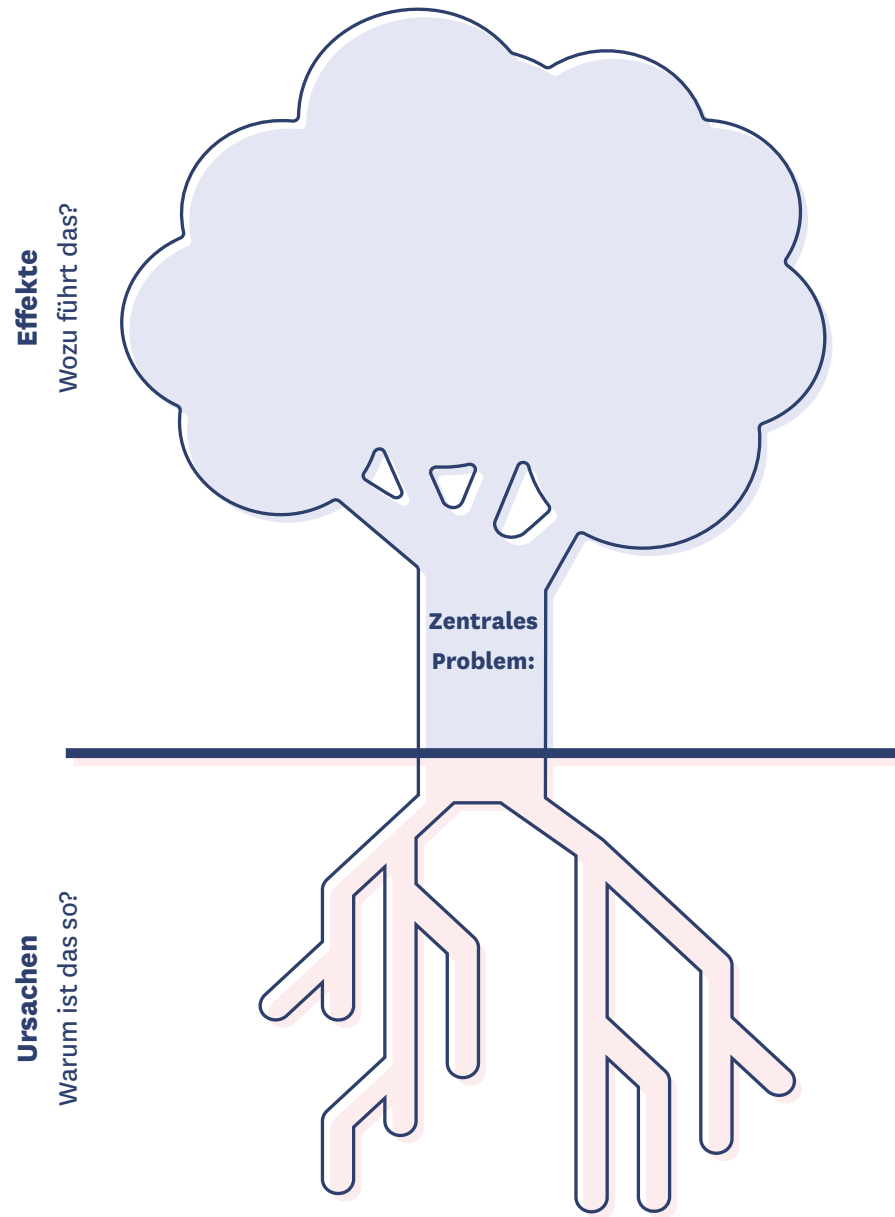
Was und wofür?

Die **Baumanalyse** unterstützt die Betrachtung des Problemkontexts, indem die Ursachen einer Herausforderung untersucht und damit verbundene Effekte erkannt werden. Mit diesen Informationen wird der Fokus für die weitere Bearbeitung genauer bestimmt und der Grundstein für eine gezielte Recherche gelegt.

Mehrwert

Das Blickfeld wird problembezogen erweitert. Verschiedene Blickwinkel und Bedenken können im Team sachlich gesammelt und effektiv geordnet werden. Dabei werden Muster oder Abhängigkeiten sichtbar und ermöglichen eine systematische Bearbeitung.

Die **Baumanalyse** ist ein einfaches Wirkdiagramm, das als Basis für eine Systemanalyse genutzt werden kann. Ursache-Wirkungs-Diagramme beinhalten die grafische Darstellung von Ursachen, die zu einem Ergebnis führen oder dieses maßgeblich beeinflussen.





Vorgehen

- 01 Den Ursachen und Effekten der **Baumanalyse** (S. 84) jeweils Akteure oder Akteursgruppen zuweisen. Wer ist von den einzelnen Effekten betroffen? Wer ist für die Ursachen verantwortlich? Inspiration liefert hier auch **Mitspieler:innen kartieren** (S. 38) aus *Phase 1*.
- 02 Schema dieser Vorlage auf ein großes Blatt Papier übertragen. Das zentrale Problem oben eintragen. In den folgenden Arbeitsschritten Notizen aus Schritt 01 einbeziehen.
- 03 Betroffene Akteure in Organisation oder Gesellschaft identifizieren. Welche Menschen oder Zielgruppen sind innerhalb und außerhalb der Organisation vom Problem betroffen? Pro Klebezettel einen Akteur oder eine Gruppe notieren. Je relevanter das Problem und dessen Auswirkungen auf den Akteur ist, umso näher rückt der Klebezettel in die Mitte.
- 04 Verantwortliche Akteure in Organisation und Gesellschaft verorten. Welche Personen oder Einheiten sind innerhalb und außerhalb der Organisation für die Beseitigung des Problems zuständig bzw. für dessen Ursachen verantwortlich?
- 05 Schlüsselakteure haben sich in der Mitte angesammelt. Überlegen, welche dieser Personen stellvertretend für die jeweiligen Akteursgruppen kontaktiert werden sollen, um sie in *Phase 3* zum Thema zu befragen.
- 06 Beziehung zwischen den Schlüsselakteuren in der Mitte abschließend näher beschreiben. Dafür die Vorlage **Akteursbeziehungen** (S. 94) nutzen.

Akteure kartieren

Zeitrahmen

30 – 50 Minuten

Niveau

Mäßig – Hoch

Materialien

Stifte, Klebezettel, Moderationskarte, ein großes Stück Papier, z.B. Flipchart oder Rückseite eines Posters

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

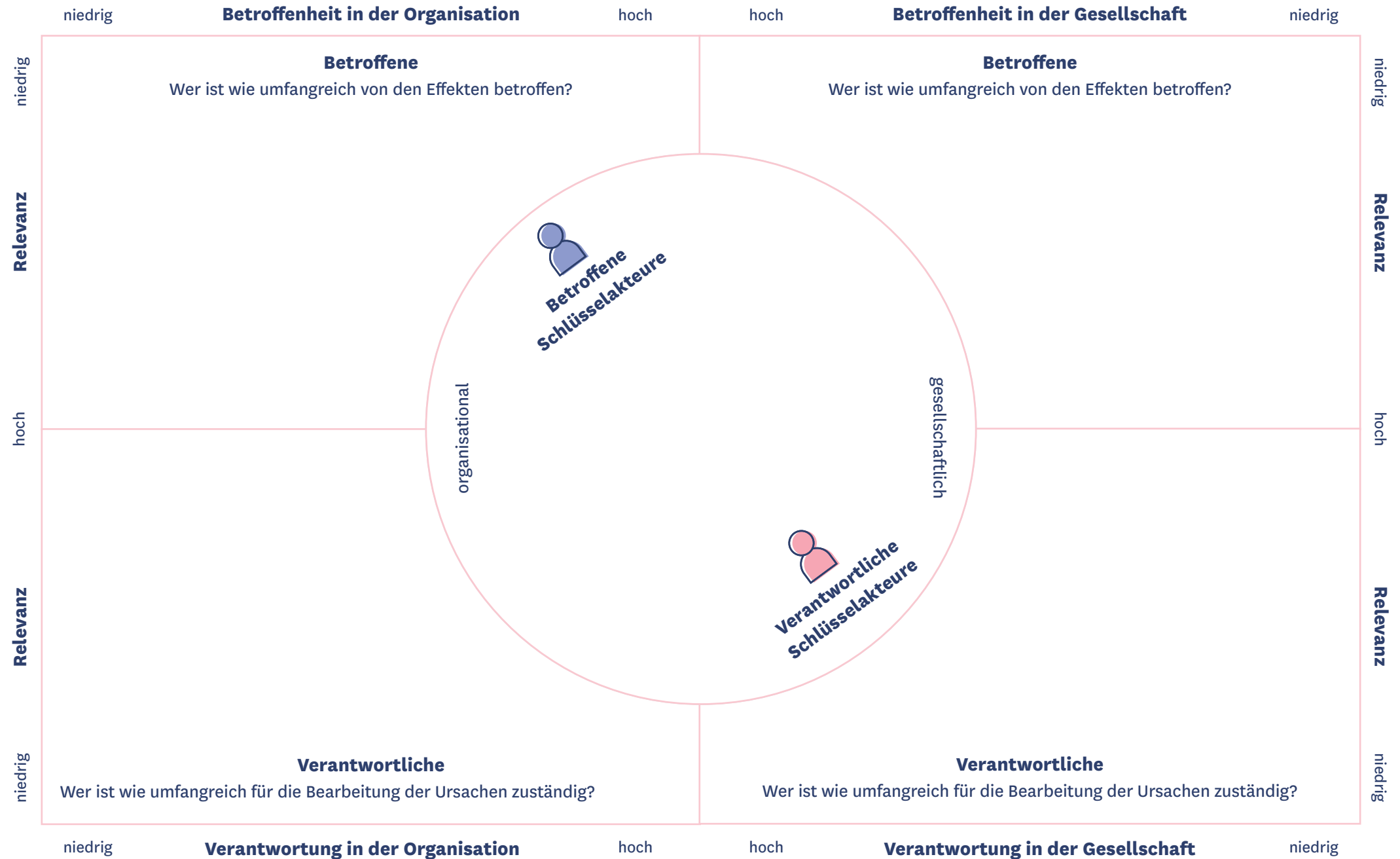
Was und wofür?

Öffentliche Innovation zielt darauf ab, komplexe Probleme zu lösen und Systeme zu verbessern. Solche Veränderungen können allerdings nur für und mit den Menschen gestaltet werden, die im entsprechenden Umfeld handeln. Mit der Kartierung der relevanten Akteure werden jene Personengruppen benannt, die von den Effekten betroffen oder für die Ursachen verantwortlich sind.

Mehrwert

Die Akteure nehmen aufgrund ihrer unterschiedlichen Rollen und Interessen unbewusst oder bewusst einen Einfluss auf die Situation. Indem ihre Sichtweise als wertvoller Wissensbestand erkannt wird, können sie im Prozess beteiligt werden. So lassen sich Schlüsselakteure bestimmen, die im Prozess zu beteiligen sind. Ihre Perspektive inspiriert die Gestaltung von wertvollen Lösungsansätzen.

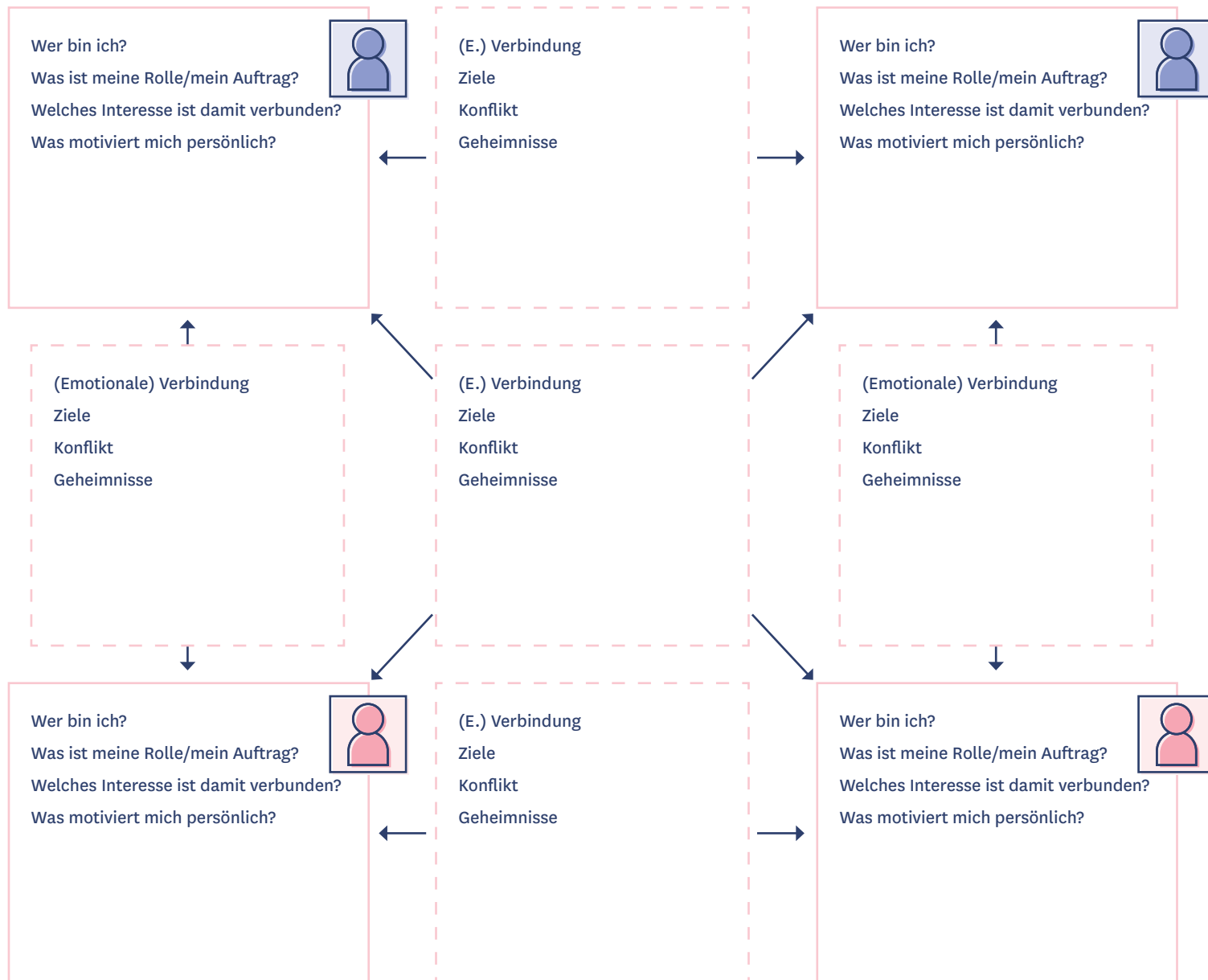
Akteurslandkarten oder auch Stakeholder Mappings sind ein Basiswerkzeug partizipativer Prozesse. Sie stellen einen zentralen Ausgangspunkt für die Beteiligung unterschiedlicher Perspektiven dar, um legitime Entscheidungen und wirksame Maßnahmen umzusetzen. Die Kartierung ist immer als Momentaufnahme zu verstehen, da sich die Konstellation der Akteure stetig verändert.





Name Akteursgruppe:

Wie viele gibt es davon?
Mit wie vielen interagieren wir? Wie häufig?
Was wollen sie von uns?
Was wollen wir von ihnen?



Name Akteursgruppe:

Wie viele gibt es davon?
Mit wie vielen interagieren wir? Wie häufig?
Was wollen sie von uns?
Was wollen wir von ihnen?

Name Akteursgruppe:

Wie viele gibt es davon?
Mit wie vielen interagieren wir? Wie häufig?
Was wollen sie von uns?
Was wollen wir von ihnen?

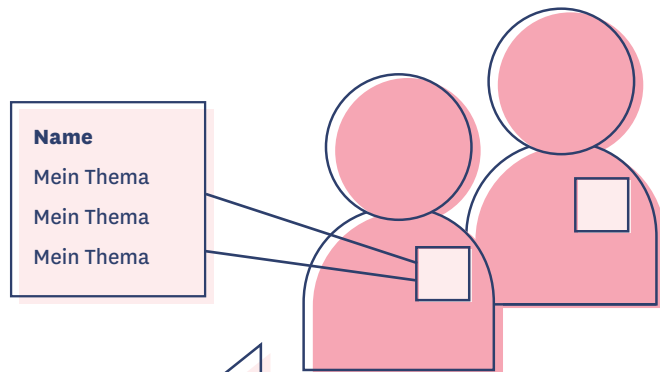
Name Akteursgruppe:

Wie viele gibt es davon?
Mit wie vielen interagieren wir? Wie häufig?
Was wollen sie von uns?
Was wollen wir von ihnen?



12 Minuten fokussiert ins Gespräch kommen

- 01 **Vor dem Netzwerken:** Eigenen Namen und Themen, zu denen ich gerne angesprochen werden möchte, auf einem Klebezettel notieren.
- 02 **Während des Netzwerkens:** Eine unbekannte Person treffen und ihre Themen auf dem Namensschild erfassen. Das für einen selbst interessanteste Thema wählen und anhand der Fragen erkunden. Nach 6 Minuten dankend die Rollen wechseln.



Je 6 Minuten lang fragen wir uns gegenseitig:

- Wie ist es dazu gekommen, dass Du mit dem Thema zu tun hast?
- Wenn ich dein Thema vertiefen möchte, was sollte ich wissen?
- Welche Buch, Zeitschrift, Podcast würdest Du mir empfehlen?
- Mit wem sollte ich noch über das Thema sprechen?

Sich spielerisch auf den Moment einlassen.
Das Gegenüber inspirieren, etwas Neues zu denken.

Dank aussprechen.

3 Minuten Netzwerkdokumentation

- 03 **Nach dem Netzwerken:** 3 Minuten individuell notieren, was zu erinnern ist und wozu der Austausch fortgesetzt werden könnte. Bereit sein, die nächste Person zu treffen.

In 3 Minuten schreibe ich meine Notizen zu:

Thema: _____

Empfehlungen zu: _____

Vertiefung: _____

Material: _____

Menschen: _____

Warum würde ich gern mit dieser Person in Kontakt bleiben?

Dankeskarte

Dankeschön, mich hat besonders zum Nachdenken angeregt, dass ...

Kontaktdaten:



Hinweis: Im Nachgang den Personen eine Dankespostkarte oder eine E-Mail zukommen lassen. Sie sind ein Mittel zur Reflexion und wertschätzenden Abrundung des Austauschs.



Vorgehen

Vor der Kartierung die Recherchequellen über den Prozess hinweg notieren und im Team auf ein gemeinsames Format einigen.

- 01 Matrix auf ein größeres Arbeitsformat, z.B. Flipchartpapier übertragen. Das Thema oder die Problemstellung als Ausgangspunkt für das Befüllen der Matrix eintragen. Jede Person in der Runde hat einen Stift und Papier bzw. Klebezettel.
- 02 In **Feld A** beginnen und bekanntes Wissen aus der Recherche inklusive Quellen platzieren.
- 03 In den **Feldern B, C, D** mit Impulsfragen relevante Punkte sammeln.
Alle für sich allein (ca. 15 min): Erste Gedanken zu den drei Feldern aufschreiben. Ein Aspekt je Klebezettel.
Alle nacheinander (ca. 5 min pro Person): Aufgeschriebene Aspekte für die anderen vorlesen und in zugehörigen Feldern verorten. Gleiche oder ähnliche Aspekte können direkt nebeneinander positioniert werden. Gegebenenfalls 03 wiederholen.
- 04 In allen Feldern sind Wissensbestände vermerkt. Jetzt kann die Gruppe Prioritäten setzen. Was ist besonders relevant für die Problemlösung? Die wichtigsten Punkte werden in der Mitte platziert.
- 05 Fokus auf die **Felder C und D** setzen. Hier sind wichtige Punkte verortet, die durch eine Untersuchung in Phase 3, unter aktiver Beteiligung von Schlüsselakteuren, zu vertiefen sein werden. Vermerken, welche Schlüsselakteure zu den Inhalten befragt werden könnten.
- 06 Ergebnisse gut dokumentieren und Originale verwahren, um damit später Teilbereiche des **Annahmen-Dreiecks** (S. 108) zu befüllen.

Wissensatlas

Zeitraumen

60 – 120 Minuten

Niveau

Mäßig – Hoch

Materialien

Stifte, Klebezettel, ein großes Stück Papier, z.B. Flipchart oder Rückseite eines Posters

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

Über einen längeren Zeitraum hinweg Wissensbestände offline und online sammeln

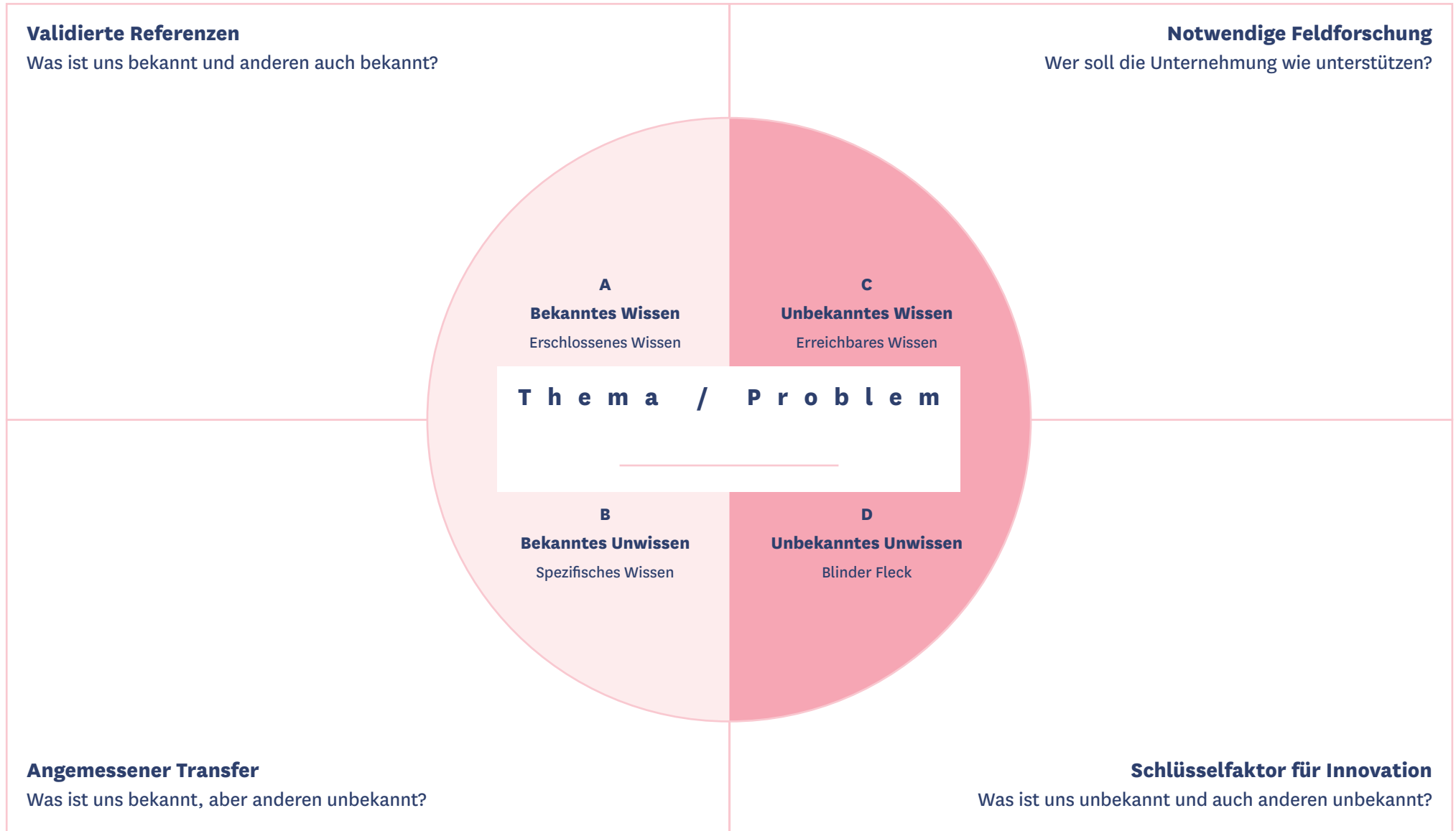
Was und wofür?

Sicherlich tauchen in der Recherche neben dem gesammelten Wissen auch neue Fragestellungen und ggf. Zweifel auf. Bei der Kartierung wird Unwissen nicht verdrängt, sondern aktiv adressiert, um auf konkrete Potenziale hinzuweisen. Wissen und Unwissen können so passgenau in den weiteren Prozess integriert werden.

Mehrwert

Durch die Nutzung dieser 2x2 Matrix erkennen wir an, dass wir uns in einem komplexen Umfeld bewegen. Die aufgedeckten blinden Flecken bilden die Grundlage, um sie zu bearbeiten und für eine Problemlösung zu nutzen. Wir sehen, was für die Weiterentwicklung am relevantesten ist. Als Team beginnen wir nicht nur über Ähnliches, sondern über das Gleiche zu sprechen.

Die *bekannt/unbekannt* Matrix geht auf die amerikanischen Psychologen J. Luft und H. Ingham zurück. Das nach ihnen benannte Johari-Fenster ist ein seit 1955 etabliertes Analyseinstrument für Selbst- und Fremdwahrnehmung.



Vorgehen

- 01 Dreieck auf ein großes Blatt Papier oder eine Stellwand übertragen.
- 02 Thema/Problem in der Mitte eintragen. Was sind zu untersuchende Unterbereiche des Problems? Material aus dem **Entwicklungsplan** (S. 68), der **Baumanalyse** (S. 84) und dem **Wissensatlas** (S. 102) nutzen.
- 03 Existierende Fakten auf der linken Seite des Dreiecks verorten und ggf. thematisch ordnen. **Feld A** des **Wissensatlas** zur Inspiration nutzen.
- 04 Neigungen diskutieren. Das können z.B. anekdotische Evidenzen, individuelle Überzeugungen oder *Anker*-Informationen sein, die den Verlauf aller weiteren Gedanken zum Thema geprägt haben. Ein Aspekt pro Klebezettel aufschreiben und auf der rechten Seite des Dreiecks verorten. **Feld B** des **Wissensatlas** zur Inspiration nutzen.
- 05 Annahmen identifizieren. **Feld C** und **D** des **Wissensatlas** als Einstieg nutzen und auf die Unterbereiche der Problemstellung fokussieren. Diskutieren, aufschreiben, thematisch ordnen und verdichten. Drei relevante Annahmen herauskristallisieren, die im Austausch mit den Schlüsselakteuren untersucht werden sollen.
- 06 Die entstandenen Zwischenergebnisse dokumentieren. Wichtigste Annahmen konkret und als ganze Sätze formulieren. Der **Gesprächsleitfaden** (S. 130) wird in *Phase 3* erstellt.



Hinweis: Im Nachgang zum Termin tauchen häufig weitere wichtige Punkte auf. Ergänzungen sind sinnvoll.

Annahmen-Dreieck

Zeitraumen

60 – 240 Minuten

Niveau

Mittel – Hoch

Materialien

Stifte, Klebezettel, Moderationskarte, ein großes Stück Papier, z.B. Flipchart oder Rückseite eines Posters

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

Im Arbeitsalltag die *Annahmenbrille* aufsetzen, alltägliche Aussagen in Fakten und Vermutungen unterscheiden und damit arbeiten

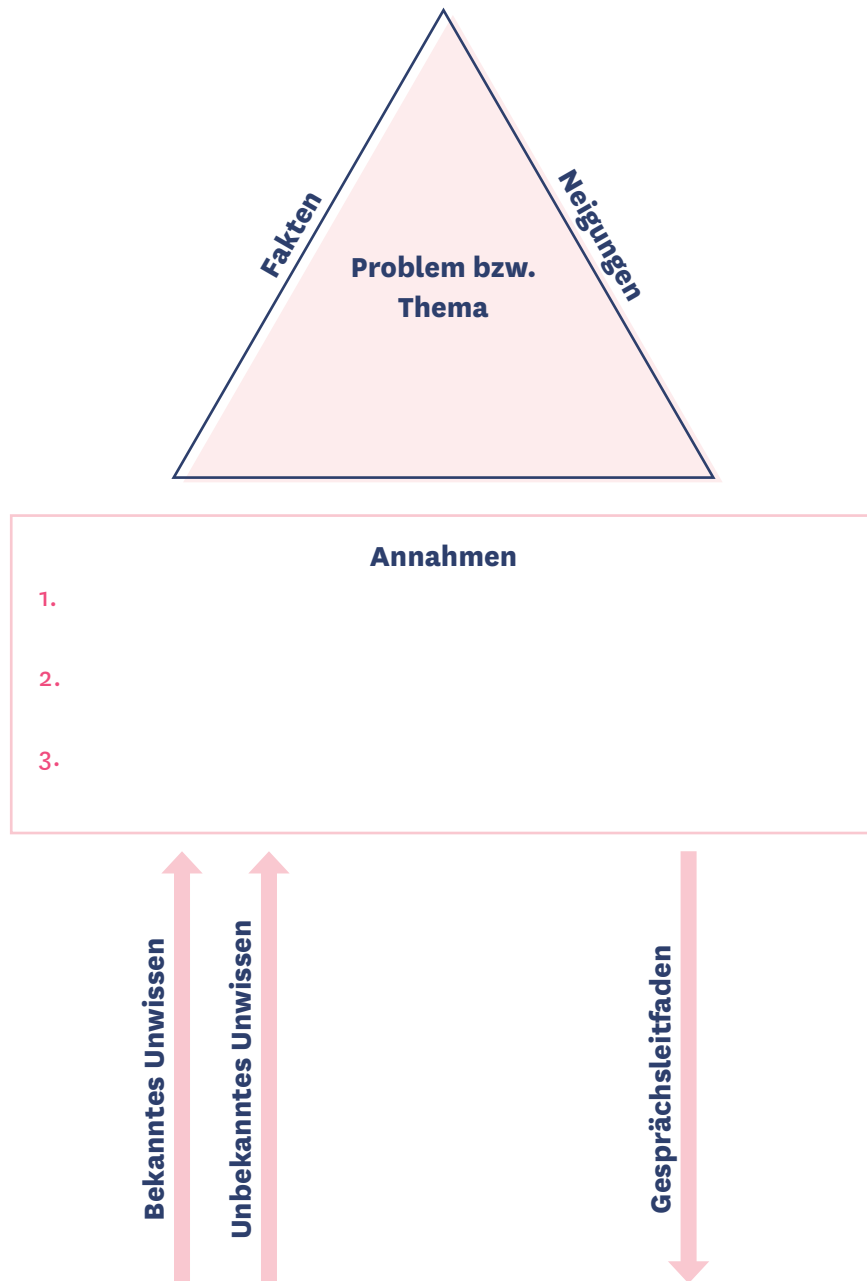
Was und wofür?

Das **Annahmen-Dreieck** unterstützt die Unterteilung in Fakten, Neigungen und Annahmen. Dadurch kann bewusste und unbewusste Voreingenommenheit in Bezug auf die Problemstellung transparent gemacht werden. Vorhandene Vorurteile, über die selten gesprochen wird, werden für das Problemverständnis nutzbar gemacht.

Mehrwert

Die Annahmen können im Kontakt mit Schlüsselakteuren einfühlsam und präzise überprüft werden. Sie sind die Grundlage für spätere Beobachtungen oder einen **Gesprächsleitfaden**.

Menschliches Verhalten und die Art und Weise wie wir Schlussfolgerungen treffen, sind selten rein faktenbasiert. Der Nobelpreisträger D. Kahneman benennt zwei Strategien im Umgang mit der modernen Welt: schnelles Denken, das ständig aktiv ist, rasch und automatisch urteilt und langsames Denken, das anstrengt, Energie verbraucht und sich nur einschaltet, wenn im Strom des schnellen Denkens etwas Komplexes oder Unerwartetes auftaucht.



Fakten basieren auf verifiziertem Wissen. Sie sind anerkannte, wissenschaftliche Realitäten. Das bisher gesammelte Wissen in Bezug auf die Problemstellung wird eine solide Grundlage für weitere Untersuchungen. Inhalte aus **Feld A** des **Wissensatlas** (S. 102) nutzen.

Neigungen sind kognitive Muster, die das Wahrnehmen, Erinnern, Denken und Urteilen verzerren. Vor allem in Stresssituationen benutzt unser Gehirn diese *Abkürzungen*, um bei zuviel oder zu wenig Information funktionstüchtig zu bleiben. Zum Beispiel:

- **Unterlassungseffekt:**
„Das Risiko, dieses Problem anzugehen, ist zu hoch.“
- **Optimismusverzerrung:**
„Das betrifft eher die anderen, aber nicht uns.“
- **Status-Quo Neigung:**
„Wenn es nicht kaputt ist, sollten wir es nicht reparieren.“

Auch Inhalte aus **Feld B** des **Wissensatlas** nutzen.


Annahmen sind Vermutungen, die etwas für möglich oder unmöglich halten, ohne dass ein Beweis dafür existiert. Annahmen entstehen weitgehend durch reale, stellvertretende oder imaginäre Erfahrungen. Fragen, die es zu identifizieren gilt:

- Was wird im Bezug auf das Problem für möglich oder unmöglich gehalten, ohne dass dessen Gültigkeit bewiesen ist?
- Worüber besteht keine Gewissheit?
- Was kann in Bezug auf die Problemstellung wahr oder falsch sein?
- Was kann leicht widerlegt oder bewiesen werden?
- Was sollte im Gespräch mit Schlüsselakteuren zusätzlich herausgefunden werden?

Auch Inhalte aus den **Feldern C** und **D** des **Wissensatlas** nutzen.

Vorgehen

Der **Lagebericht** fasst bisherige Zwischenergebnisse der *Erkundungsphase* zusammen. Alle Dokumentationen werden so zugänglich und in Zusammenhang gebracht. Beim Erarbeiten an die **STORY** aus dem **Entwicklungsplan** (S. 68) anschließen und ggf. das gleiche Präsentationsformat nutzen und visuell arbeiten.

- 01 Die Essenzen der bisherigen Wissensarbeit ins Gedächtnis rufen.
 - 02 Die erste Frage des Untersuchungsfokus vorerst mündlich und laut ausgesprochen beantworten. Auf präzise und klare Sprache achten. Im Team die Antworten wiederholen, schärfen, aufschreiben und immer wieder umschreiben, um auf den Punkt zu kommen.
 - 03 Vorgehen aus Schritt 02 für alle weiteren Fragen des Untersuchungsfokus wiederholen.
 - 04 **Lagebericht** vervollständigen. Dazu Textbausteine des Untersuchungsfokus in den Lagebericht einbetten.
 - 05 Inhalte nutzen, um eine gelungene Präsentation zu erstellen, die auf Resonanz stößt.
-  **Hinweis:** Falls Widerstände oder Bedenken im Verlauf des Prozesses auftauchen, können diese nachträglich aufgenommen werden.

Lagebericht

Zeitraumen

45 – 60 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Stifte, Klebezettel, ein großes Stück Papier, z.B. Flipchart oder Rückseite eines Posters

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

Direkt nach der Definition der Annahmen aufbereiten

Was und wofür?

Die Fokussierung zu untersuchender Wissenslücken und nicht bestätigter Annahmen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um das Verlassen des gewohnten Umfeldes zu legitimieren. Um klar und einfach zu kommunizieren, warum die Beteiligung von Schlüsselakteuren notwendig ist, müssen alle Fragen der Vorlage beantwortet werden.

Mehrwert

Neben dem Rückblick auf das Erarbeitete wird aufgezeigt, was als Nächstes geplant ist. Teammitglieder und Führungskräfte, die sich dafür einsetzen, bisherige Routinen zu verlassen, können so an ihre nächsthöhere Leitungsebene erfolgreich kommunizieren, warum die Unternehmung weiterhin zu unterstützen ist.

Der Erkundungsfokus bildet die Grundlage für eine Feldforschung. Die sog. *Grounded Theory* (Glaser in Walsh, Holton et al. 2015) beruht auf der Entdeckung von Mustern in Verhalten, Daten und Theorien. Durch das Einbeziehen der Perspektiven von Schlüsselakteuren lassen sich die Muster entschlüsseln und neue Evidenzen und Theorien ableiten.



Untersuchungsfokus

WER steht im Zentrum unserer Untersuchung?

Schlüsselakteure intern:

Schlüsselakteure extern:

WAS versuchen wir zu verstehen?

Worüber besteht keine Gewissheit?

Was wird als wahr oder falsch vermutet?

Was kann leicht widerlegt oder bewiesen werden?

Was lässt sich messbar mit Schlüsselakteuren untersuchen?

WARUM? Welches Problem steht damit in Zusammenhang?

Problem:

Effekte:

Ursachen:

Das ZIEL unserer Untersuchung ist es, herauszufinden, wie wir ...

1

2

3

Lagebericht

Relevanz für die Adressat:in, z.B. Verbindung zu strategischem Vorhaben:

Was wir im Bezug auf die bisherige Unternehmung erreicht haben:


Was wir als Nächstes vorhaben:

Mögliche Hürden und Umgang damit, sowie gewünschte Unterstützung:

Wichtige Chancen und wie wir diese nutzen möchten:

Dankender Abschluss des Berichts:

Vorgehen

- 01 Vorlage auf ein größeres Stück Papier übertragen.
 - 02 Ergebnisse aus **Lagebericht** (S. 114), **Annahmen-Dreieck** (S. 108) und **Wissensatlas** (S. 102) bereit legen. Relevante Aspekte in die Struktur-Ebene übertragen und ggf. anpassen.
 - 03 Anhand der Stichpunkte und Beispiele entlang des Spannungsbogens, einfache und offene Fragen entwickeln, die einzigartige und überraschende Antworten zulassen.
 - Allgemeine Fragen befassen sich mit Gedanken und Positionen zum Thema.
 - Erlebnisfragen fokussieren positive, negative und überraschende Erfahrungen.
 - Anschlussfragen erlauben es, gezielt auf eine Erlebnisfrage einzugehen und mehr über besondere Aspekte oder auch Widersprüche darin zu erfahren. Erlebnisfragen und Anschlussfragen im Wechsel stellen.
 - Wunschfragen runden das Gespräch ab. Die beschriebenen Wunschscenarien geben oft Aufschluss über weitere Ziele.
 - Schlußpunkt setzen und um eine eigene Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte bitten.
 - 04 Für die eigene Unternehmung Fragen jeder Kategorie notieren.
-  **Hinweis:** Für betroffene und verantwortliche Schlüsselakteure können unterschiedliche Gesprächsleitfäden erstellt werden. Es kann sich lohnen, den Leitfaden innerhalb der Akteursgruppe anzupassen.

Gesprächsleitfaden

Zeitrahmen

30 – 90 Minuten

Niveau

Mittel – Hoch

Materialien

Stifte, Papier,
Klebezettel

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Der Leitfaden unterstützt ein erkundendes Vorgehen, das auch im Arbeitsalltag ausprobiert oder für virtuelle Gespräche genutzt werden kann.

Was und wofür?

Im Gegensatz zu einer quantitativen Umfrage folgt das geplante Gespräch keiner starren Reihenfolge an Fragen. Die Nutzung von offenen Fragen und vertiefenden Fragen bildet die Grundlage für unser semi-strukturiertes Gespräch. Der **Gesprächsleitfaden** kann und soll situativ angepasst werden. Dadurch haben wir die Flexibilität, unser Gegenüber frei berichten zu lassen und bei interessanten Gesichtspunkten gezielt nachzufragen.

Mehrwert

Der Leitfaden lässt neben den vorab definierten Themenbereichen genügend Platz für neue inhaltliche Aspekte, die sich während des Gesprächs ergeben. Wir bleiben somit offen für neue Entdeckungen, verlieren aber nicht aus dem Blick, was wir in Erfahrung bringen möchten. Dies gelingt mit jedem durchgeführten Gespräch immer besser.

Die Qualität der Beziehung, die vor und im Gespräch aufgebaut wird, bestimmt die Tiefe der Gesprächsdaten maßgeblich. Das unterstützt der **Gesprächsleitfaden**, indem er neben der Erhebung von Daten, vor allem die Interaktion mit den Gesprächspartner:innen vorbereitet.

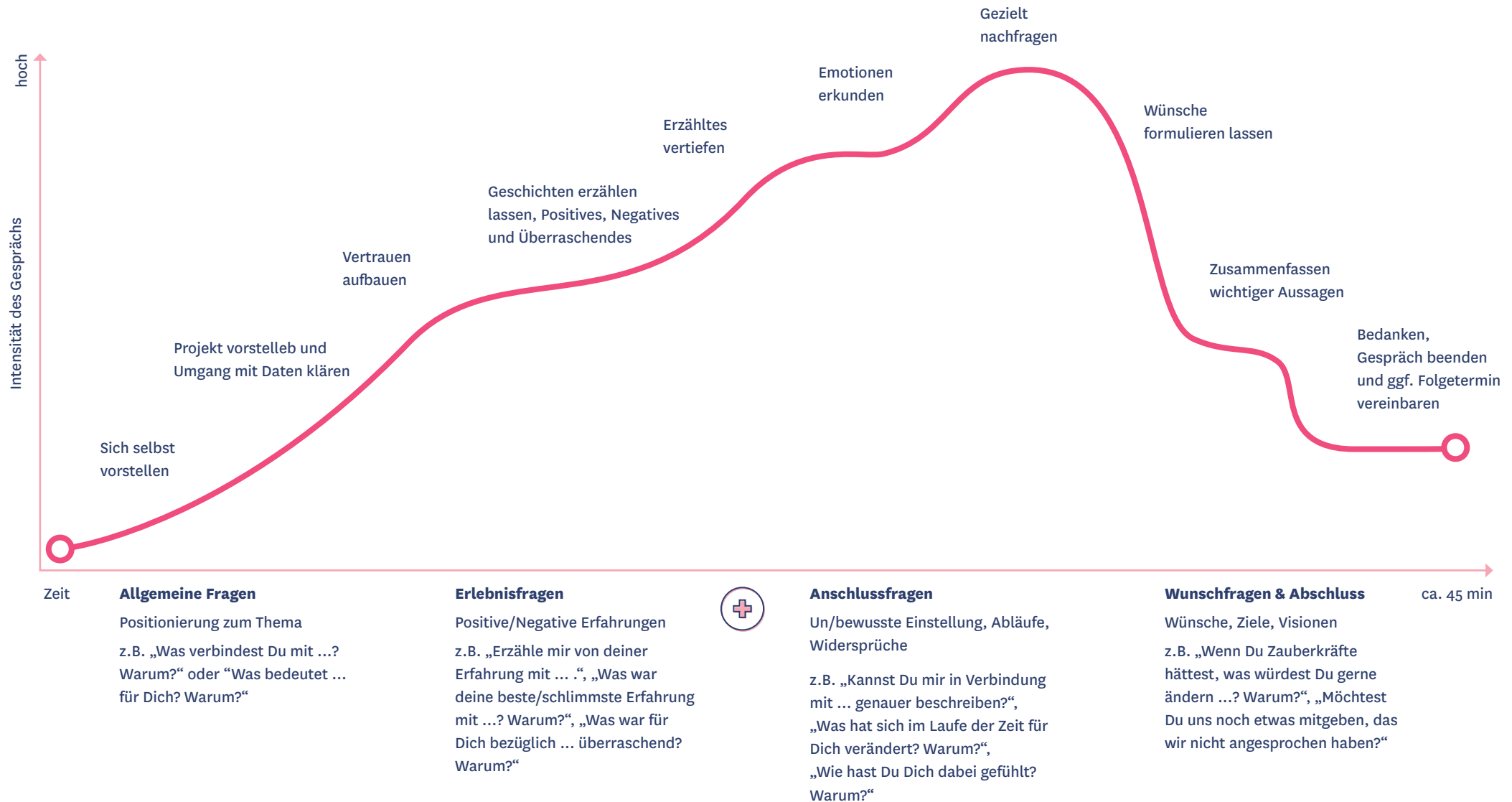


Struktur-Ebene

Mit welchen Themenbereichen oder Annahmen beschäftigen wir uns?

Was ist das Ziel unserer Untersuchung?

Was versuchen wir mit diesem Gespräch zu verstehen?



Vorgehen

- 01 Testgruppe mit drei Personen bilden. Rollen definieren. Zwei Personen bilden als Tandem die Gesprächsleitung mit Fragesteller:in und Protokollant:in. Eine Person versetzt sich in einen potentiellen Schlüsselakteur.
 - Fragesteller:in nutzt **Gesprächsleitfaden** (S. 130) und Gesprächstipps der Vorlage. Anders als beim Fachgespräch, in dem sich zwei Expert:innen zu einem Thema austauschen, verhält sich diese Person wie ein:e Reporter:in. Gesprächstipps anwenden. Mit authentischem Interesse dabei unterstützen, die Perspektive des Gegenübers in Worte zu fassen.
 - Protokollant:in nutzt **Mitschriftvorlage** (S. 137), um darin wichtige Informationen möglichst in Zitaten zu notieren und erfasst Umfeldeindrücke in einem Sammelblatt.
 - Potenzieller Schlüsselakteur beantwortet die gestellten Fragen bestmöglich.
- 02 Umgebung suchen, die der realen Gesprächssituation nahe kommt. Situation und Umfeld mit allen Sinnen wahrnehmen. Wichtige Eindrücke notieren.
- 03 Testlauf durchführen. Im Nachgang die Methode **Gespräch dokumentieren** (S. 148) für eine erste Auswertung verwenden.
- 04 Test im Team reflektieren: Wie fühlte es sich an? War es eine angenehme Gesprächsatmosphäre? Haben die Fragen und der Ablauf funktioniert? Bei Bedarf **Gesprächsleitfaden** und vorgesehene Zeiten anpassen.

Gesprächsgrundlagen

Zeitraumen

60 – 90 Minuten

Niveau

Mäßig – Hoch

Materialien

Gesprächsleitfaden (S. 130),
Stifte, Papier,
Kamera,
Aufnahmegerät

Rollen

Kleingruppen à
3 Personen:
Fragesteller:in,
Protokollant:in,
Fiktive:r
Gesprächspartner:in

Was und wofür?

Um Gespräche mit Schlüsselakteuren gekonnt zu führen, sollte mit dem **Gesprächsleitfaden** eine Generalprobe durchgeführt werden. Dieser Probelauf soll die Gesprächssituation mit einem Schlüsselakteur simulieren. So erkennen wir, ob unser Leitfaden die richtigen Fragen stellt und unsere Gesprächsführung innerhalb des Settings funktioniert.

Mehrwert

Vor den Gesprächen können wir die Gesprächssituation selbst erleben. Die Probe schärft unsere Wahrnehmung und ermöglicht Anpassungen des Leitfadens. Wenn wir die Gesprächssituation einmal selbst durchlaufen haben, sind wir bereit, uns auf die tatsächlich zu treffende Person einzulassen.

Umgang mit Daten klären. Alle externen Teilnehmer:innen müssen der Gesprächsaufzeichnung offiziell ihre Zustimmung erteilen und die Möglichkeit erhalten, sie wieder zurückzuziehen. Je nach Vorgehen sind unterschiedliche Datenschutzvorgaben zu beachten. Die wichtigsten Aspekte sollten auf einer **Einverständniserklärung** (S. 144) zusammengefasst werden, die ggf. auch interne Regelungen berücksichtigt.



Gesprächstipps

Sich auf neue Perspektiven einlassen. Bevor wir mit den Gesprächen beginnen, stellen wir uns neugierig auf den Moment ein:

- Unser Gegenüber ist Expert:in der eigenen Erfahrung. Wir treffen die Person, um ihr zuzuhören, sie zu verstehen und von ihr zu lernen.
- Während des Gesprächs sollte der Redeanteil im Verhältnis 80:20 zugunsten der befragten Person liegen.
- Wir unterbrechen die Befragten nicht und halten Pausen aus, um ihnen den Raum für weitere Gedanken zu bieten.
- Die Aussagen unserer Gesprächspartner:innen sind aus ihrer Perspektive richtig. Es gibt keine falschen Antworten.
- Wir schalten Anrufe und Textnachrichten stumm, und sind konzentriert und offen für die Geschichten und Perspektiven unseres Gegenübers.

Flexibel sein. Wir können von dem **Gesprächsleitfaden** abweichen oder die Reihenfolge der Fragen ändern, wenn dies der Untersuchung zugute kommt.

Nachfragen: Warum, Weshalb, Wofür? Wenn unser Gegenüber unspezifische oder mehrdeutige Worte verwendet, lohnt es sich direkt nachzufragen: „Warum ist das so?“ oder „Was bedeutet gut in dieser Situation?“. Wenn wir das mehrmals tun und auf den Antworten aufbauen, werden Ursachen sichtbar.

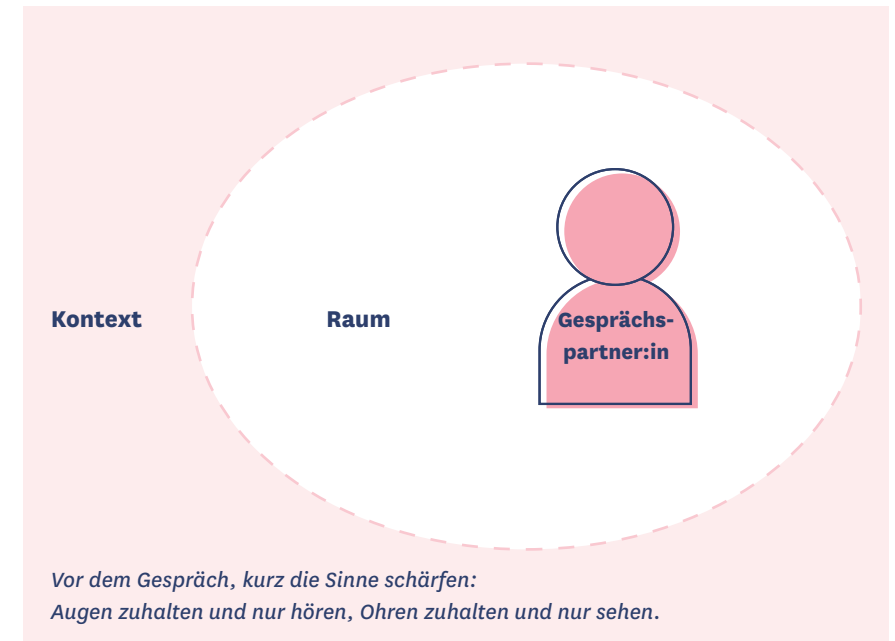
Spüren, wann zu lenken ist. Es gibt unterschiedliche Richtungen, in die sich das Gespräch entwickeln kann. Unsere Aufgabe ist es, den Fokus im Gespräch zu halten und bei Abschweifungen unser Gegenüber zurück zum Thema zu lenken.

Wissen, wann genug ist. Um im Gespräch eine Beziehung aufzubauen, braucht es Zeit. Jedoch verringert sich die Aufmerksamkeit erfahrungsgemäß nach 45 Minuten. Bei besonders interessanten und offenen Gesprächspartner:innen lohnt es sich, einen Folgetermin zu vereinbaren oder Interesse an der Teilnahme von Workshops zu erfragen.


Mitschriftvorlage

Allgemeine Fragen Positionierung zum Thema	Erlebnisfragen Positive, negative, überraschende Erfahrungen	Anschlussfragen (Un)bewusste Einstellung, Abläufe, Widersprüche	Wunschfragen Wünsche, Ziele, Visionen

Sammelblatt für Umfeldeindrücke



Vorgehen

- 01 Übersicht der Schlüsselakteure aus der Methode **Akteure kartieren** (S. 90) zur Hand nehmen und entscheiden, wer durch wen kontaktiert wird. Vorlage zu **Vorgespräche führen** bereithalten (analog oder besser: digital als Excel-Tabelle).
 - 02 Zu Beginn kurz und klar die Unternehmung und den Zweck des Gesprächs beschreiben. Je nach Bedarf Anonymität ermöglichen, Umgang mit Daten ansprechen und klären ggf. **Einverständnis-erklärung** (S. 144) nutzen.
 - 03 Gesprächspartner:in bitten, von persönlichen Erfahrungen im Bezug auf das Untersuchungsthema zu berichten. Dabei kurze und offene Fragen verwenden wie: „Können Sie mir von einem Erlebnis im Zusammenhang mit ... berichten?“ oder „Warum war diese Erfahrung für Sie so ... ?“.
 - 04 Relevante Berührungspunkte in der Vorlage dokumentieren, um sie in einem längeren Gespräch genauer zu untersuchen. Sicherstellen, dass es sich beiderseitig lohnt, mehr Zeit zu investieren. Falls dies nicht der Fall ist, für das Teilen der persönlichen Geschichte bedanken.
 - 05 Information notieren und nach Abschluß aller **Vorgespräche** die interessantesten und vielfältigsten Gesprächspartner:innen im Team auswählen.
-  **Hinweis:** Für die ausgewählten Personen eingängige Kürzel (z.B. Initialen der Akteursgruppe + fortlaufende Nummer) vergeben. Diese Kürzel werden bei der Nutzung anderer Methoden verwendet, dienen der Nachvollziehbarkeit und bilden die Grundlage für evidenzbasiertes Arbeiten.

Vorgespräche führen

Zeitraumen

45 – 60 Minuten

Niveau

Mäßig – Mittel

Materialien

Akteurskarte,
Stift und Papier für
Notizen,
Erfassungsmedium
(z.B. Excel-Tabelle)
zum Sammeln

Rollen

Fragensteller:in,
Protokollant:in

Was und wofür?

Durch die Auswahl von Schlüsselakteuren haben wir theoretisch eingegrenzt, wer für den Erkenntnisprozess wichtig erscheint. Im nächsten Schritt geht es um den Abgleich mit der Realität. In einem Vorgespräch können wir entscheiden, ob der Mensch hinter dem Schlüsselakteur uns wirklich weiterhelfen kann. Persönliche Treffen werden so nicht „einfach terminiert“, sondern durch den Kontakt im Vorgespräch individuell angebahnt.

Mehrwert

Vorgespräche sind wichtig, um unsere Gesprächspartner:innen nach Bedeutsamkeit und nicht nach Positionen oder statistischen Messgrößen auszuwählen. Wertvolle Gespräche basieren auf Freiwilligkeit und beiderseitigem Interesse, ein Thema näher zu betrachten.



Akteursgruppe Organisation/Gesellschaft & Beziehung zum Problem	Akteur Name, Vorname & Kontakt- angabe	Kürzel Initialen der Akteursgruppe & fortlaufende Nummer	Auswahl inkl. Bewertung (Skala von 1 bis 10) Kurze Begründung	Schwerpunkte Wichtige Informationen aus dem Vorgespräch	Termin-Koordination Name Verantwortliche:r



Einverständniserklärung



Bitte auf der Innenseite weiterlesen.



Einverständniserklärung

Zur Erhebung und Verarbeitung personenbezogener Gesprächsdaten*

Der Hintergrund und das Ziel des Gesprächs wurden mündlich erläutert.

Das Gespräch wird mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und im Nachgang von der Gesprächsleitung verschriftlicht. Auf eine wissenschaftliche Auswertung des Gesprächstextes wird verzichtet. Der Gesprächstext wird lediglich als Grundlage für die Ermittlung von Kernaussagen verwendet.

Eine wissenschaftliche Veröffentlichung ist ausgeschlossen

Personenbezogene Kontaktdaten werden von Gesprächsdaten getrennt und für Dritte unzugänglich gespeichert. Nach Beendigung des Projektes werden die Kontaktdaten automatisch gelöscht, es sei denn, die weitere Nutzung ist für themenverwandte Projekte ausdrücklich erwünscht. Selbstverständlich kann einer Speicherung zu jedem Zeitpunkt widersprochen werden

Die Teilnahme an den Gesprächen ist freiwillig. Es besteht jederzeit die Möglichkeit, ein Gespräch abubrechen, weitere Gespräche abzulehnen und das Einverständnis zu einer Aufzeichnung und Niederschrift des Gesprächs zurückzuziehen, ohne dass dadurch irgendwelche Nachteile entstehen.

Institution:

Projektname:

Gesprächsleitung:

Gesprächstermin:

Name Gesprächspartner:in:

Ich bin damit einverstanden, im Rahmen des genannten Projektes und zu den genannten Bedingungen für ein Gespräch zur Verfügung zu stehen.

- ☐ Ja
☐ Nein

Ich bin damit einverstanden, für zukünftige themenverwandte Projekte kontaktiert zu werden. Hierzu bleiben meine Kontaktdaten über das Ende des Projektes hinaus gespeichert. Dies kann ich jederzeit widerrufen.

- ☐ Ja
☐ Nein

Vorname, Nachname

Ort, Datum, Unterschrift



Vorgehen

- 01 Vor, während und nach dem Gespräch als Tandem arbeiten. Pro Gespräch Ordner oder Mappe mit allen notwendigen Materialien vorbereiten.
- 02 Den Weg zum Gespräch nutzen, um sich zu sensibilisieren und den Ort des Geschehens mit allen Sinnen wahrnehmen. Umfeldeindrücke notieren.
- 03 Pro Gespräch Rollen definieren: eine Person führt das Gespräch und stellt Fragen, die andere Person notiert das Gesagte möglichst in Originalzitate und hält Eindrücke fest.
- 04 Gespräch mit einer kurzen Vorstellung beginnen und dem Gegenüber die Rollenverteilung erläutern. An die **Einverständniserklärung** bzw. Aufnahme denken, auf Anonymisierung hinweisen. Offenheit herstellen.
- 05 Während des Gesprächs als Tandem je auf Körpersprache, Mimik, Tonfall und Wortwahl achten. Tiefliegende Gedanken und Einstellungen, sowie Emotionen und Bedürfnisse können nur durch sorgfältige Beobachtung abgeleitet werden.
- 06 Fragesteller:in gibt der protokollierenden Person zwischen den Gesprächsabschnitten die Gelegenheit, kurze Verständnisfragen einzubringen.
- 07 Direkt im Anschluss gemeinsam die Vorlage ausfüllen. Jetzt ist das Erlebte am präsentesten. Die Person, die mitgeschrieben hat, teilt ihre Eindrücke, während Fragesteller:in die Vorlage ausfüllt.

Gespräch dokumentieren

Zeitraumen

60 – 90 Minuten

Niveau

Einfach – Mäßig

Materialien

Pro Gespräch:
Leitfaden, Papier
und Stift zur
Mitschrift,
ggf. Aufnahme-
gerät, Kamera zum
Dokumentieren

Rollen

Gesprächsleitung,
Protokollierung,
Beobachtung

Was und wofür?

Die Gesprächsdokumentation ist eine Mitschrift, die auf Originalzitate und Beobachtungen basiert. Auf dieser Grundlage kann im Nachgang eine gemeinsame Auswertung erstellt werden, die neben den Gesprächsinhalten auch die Körpersprache und Interaktionen mit der Umgebung einbezieht.

Mehrwert

Durch die Dokumentation der Situation vor, während und nach dem Gespräch können wir Aspekte entdecken, die häufig übersehen werden. Unwichtig erscheinende Informationen gewinnen an Relevanz, wenn sie im Zusammenhang betrachtet werden können. Außerdem sind Visualisierungen erfahrungsgemäß immer eine Bereicherung!

Im Bezug auf das Gespräch sind prägnante Kombinationen von Aussage, Körpersprache und Tonfall besonders interessant. Untersuchungen im tatsächlichen Kontext sind bemerkenswert effektiv, da sie Beobachtungsmöglichkeiten bieten, die selbst die kontroversesten und komplexesten Fragen leichter verständlich machen.



Allgemeine Fragen

Positionierung zum Thema

Erlebnisfragen

Positive, negative und
überraschende Erfahrungen

Anschlussfragen

Un/bewusste Einstellung,
Abläufe, Widersprüche

Wunschfragen

Wünsche, Ziele, Visionen

Was haben wir erwartet?

Unsere Annahmen

Was haben wir erfahren?

In Zitaten notieren

Was haben wir beobachtet?

Gesprächsverlauf als Linie
einzeichnen, z.B. Aufge-
schlossenheit nach oben und
Zurückhaltung nach unten
Kurz beschreiben



**Was hat uns überrascht oder
war widersprüchlich?**

Unsere Wow-Momente
Auch Umfeldeindrücke (Person,
Raum, Umgebung) einbeziehen

**Was lernen oder schließen
wir daraus?**

Unsere Aha-Momente
Auch Umfeldeindrücke (Person,
Raum, Umgebung) einbeziehen



Vorgehen

- 01 Alle Informationen eines Gespräches bereit legen. Ein Zitat bzw. einen Aspekt pro Klebezettel notieren. Dabei Kernaussagen und Beobachtungen wählen, die besonders überraschend, emotional oder widersprüchlich erscheinen:
 - Was waren besonders positive oder negative Wahrnehmungen?
 - Was motiviert oder behindert?
 - Welche Konflikte oder Abhängigkeiten bestehen?
 - Was sind Interessen und Ziele?
 - Was sind Ängste oder Faktoren, die das Verhalten einschränken?
- 02 Pro Einzelgespräch die Vorlage groß übertragen. Kurz und bündig erzählen, was auf den Klebezetteln steht. Zettel intuitiv neben eines der vier Felder in den äußeren Teil der Vorlage (*Parkplatz*) kleben.
- 03 Sobald alle Klebezettel im Parkplatz versammelt wurden, nach Mustern suchen. Im Team diskutieren, welche Zettel zusammengehören und ähnliche Aspekte im inneren Teil der Felder gruppieren. Einzelne Zettel zu Bereichen verdichten, in denen die Zettelinhalte miteinander in Beziehung stehen.
- 04 Inhalte der Schnittmengen in eigenen Worten zusammenfassen und auf neuen Klebezetteln notieren. Diese eigenen Formulierungen sind unsere Erkenntnisse. Darauf das Akteurskürzel vermerken und um den Anfangsbuchstaben des Feldes (M, L, F, G) erweitern. Diese Zettel in den zentralen Kreis kleben.
- 05 Alles dokumentieren und die zentralen Erkenntnisse aus den Einzelgesprächen gut aufbewahren, um damit im **Bedürfnis-Hindernis-Filter** (S. 158) weiterzuarbeiten.

Individuelle Gesprächsauswertung

Zeitraumen

60 – 90 Minuten

Niveau

Mittel – Hoch

Materialien

Gesprächsdokumentationen, Stifte, Klebezettel, ein großes Stück Papier, z.B. Flipchart oder Rückseite eines Posters

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

Im Arbeitsalltag Kurzmemos verfassen und versuchen, Muster zu erkennen

Was und wofür?

Das Analysieren von Informationen ist Teamarbeit und zielt darauf ab, die Fülle der vorhandenen qualitativen Daten überblickbar und bearbeitbar zu machen. Pro Einzelgespräch werden Schlüsselaspekte herausgearbeitet.

Mehrwert

Der Rahmen, in welchem die Inhalte aus den Gesprächen fließen, ist flexibel anpassbar. Alle Teammitglieder sind eingeladen ihn so zu befüllen, dass nicht nur das Offensichtliche beschrieben, sondern auch das Dahinterliegende erkannt wird.

Anstatt Hypothesen zu belegen oder ein Abbild der sozialen Welt zu erschaffen, wird nah an der Realität der Schlüsselakteure gearbeitet. Das ist wichtig, um eine Lösung zu entwickeln, die in ihrer Realität von Bedeutung ist und zu einer Verbesserung beiträgt. Die Praxis im Bereich der sogenannten *Synthese* entwickelt sich stetig weiter und es gibt unzählige Möglichkeiten von den Erfahrungen der Schlüsselakteure zu berichten und diese gemeinsam zu interpretieren.



Parkplatz

Alle Kernaussagen und Beobachtungen einer Begegnung

Motivation

Bereitschaft

Was will die Person (nicht)?

Legitimation

Notwendigkeiten

Was soll die Person (nicht)?

**Erkenntnisse aus dem
Einzelgespräch**

Fähigkeiten

Kapazitäten

Was kann die Person (nicht)?

Gelegenheit

Rahmenbedingungen

Was darf die Person (nicht)?



Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Alle Erkenntnisse aus den **individuellen Gesprächsauswertungen** (S. 154) im *Parkplatz* sammeln.
 - 02 Einzelne Aspekte sichten und anhand der Impulsfragen in Bedürfnisse und Hindernisse unterscheiden. Den Schlüsselakteuren entsprechend in **Feld A, B, C** oder **D** einordnen.
 - 03 Erkenntnisse verdichten. Dazu in **Feld A** bei den Bedürfnissen der Betroffenen starten. Nach ähnlichen Aspekten suchen und diese gruppieren. Was ist der gemeinsame Nenner? Den Kernaspekt mit eigenen Worten formulieren. Auf einem Klebezettel notieren. Herkunft durch entsprechendes Kürzel vermerken und in den inneren Bereich des Feldes hängen. Tipp: Mit der **Denkfehler-Kontrolle** (S. 162) auf Konsistenz prüfen und bei Bedarf anpassen.
 - 04 Arbeitsschritt 03 für **Feld B** wiederholen.
 - 05 Kernaspekte aus **Feld A** und **Feld B** gemeinsam betrachten und nach Kombinationen suchen. Welches Bedürfnis passt mit welchem Hindernis am ehesten zusammen? Es gibt mehrere Paarungen, die passen können. Was verursacht die meisten Schwierigkeiten? Sich auf die 1-3 relevantesten Paare verständigen und in die Mitte hängen.
 - 06 Arbeitsschritte 03 – 05 für **Feld C** und **Feld D** wiederholen.
 - 07 Ergebnisse dokumentieren. Bedürfnis-Hindernis-Paare als Zwischenergebnisse gut aufbewahren. Sie werden benötigt, um damit im **Potenzialbaukasten** (S. 166) weiter zu arbeiten.
-  **Hinweis:** Manche Erkenntnisse lassen sich ggf. nicht paaren und weisen auf weiterführende Untersuchungsfragen hin.

Bedürfnis-Hindernis-Filter

Zeitraumen

90 – 120 Minuten

Niveau

Mittel – Hoch

Materialien

Erkenntnisse aus den Einzelgesprächen, Stifte, Klebezettel, ein großes Stück Papier, z.B. Flipchart oder Rückseite eines Posters

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Hinweis

Nachvollziehbar dokumentieren, auf welchen Originaldaten Interpretationen basieren

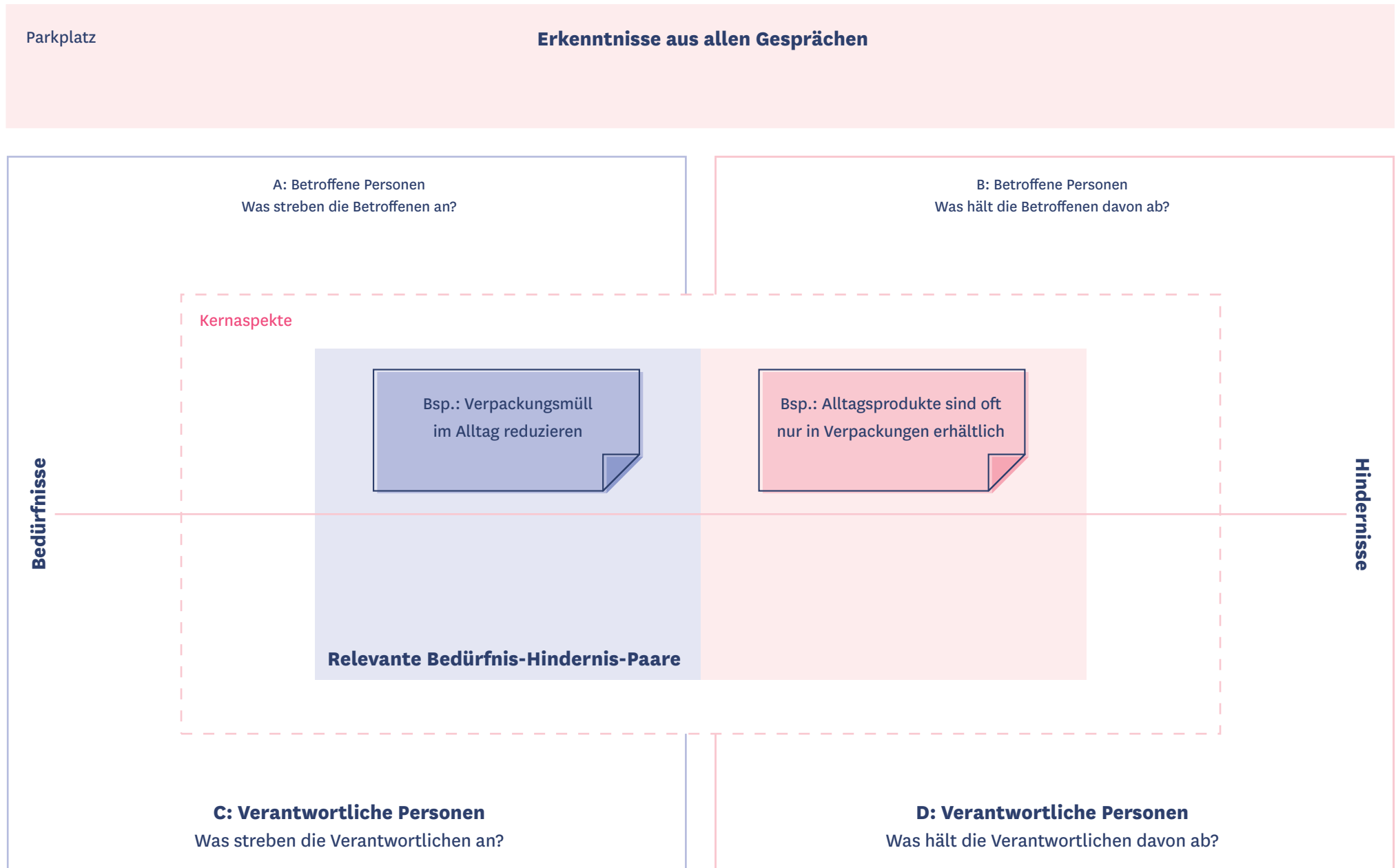
Was und wofür?

Mit dem Filter werden alle Erkenntnisse der Einzelgespräche in Bedürfnisse und Hindernisse unterteilt. Wiederholte Aussagen werden zu Bedeutungsmustern verdichtet. Im Ergebnis lassen sich Paare kombinieren, die für unsere Unternehmung wegweisend sind.

Mehrwert

Selbst bei wenigen Vorkenntnissen bietet diese Methode eine hochwertige und verlässliche Basis, um Beweggründe und Hemmnisse zu identifizieren, die miteinander in Beziehung stehen.

Bedürfnisse und Hindernisse haben Einfluss darauf, wie motiviert Menschen etwas tun. Motivation bezeichnet die Gesamtheit aller intrinsischen und extrinsischen Beweggründe, die zur Handlungsbereitschaft führen, um sich zielstrebig zu verhalten. Motivationstheorien finden umfangreich Anwendung, um soziale Beziehungen zu untersuchen. Besonders im Kontext der Arbeits- und Organisationspsychologie sind sie für die öffentliche Verwaltung von Bedeutung.





Denkfehler-Kontrolle



Bitte auf der Innenseite weiterlesen.

Wie wir Vorurteile ablegen können

In komplexen Situation greift unser Gehirn unbewusst auf bekannte Denkmuster zurück. Diese Gewohnheiten bewahren uns vor Überforderung und ermöglichen uns Orientierung in der Informationsflut. Jedoch kommt es durch dieses Vorgehen häufig zu fehlerhaften Schlussfolgerungen und zu kognitiven Verzerrungen. Basierend auf dem *Cognitive Bias Codex* werden hier die wichtigsten kognitiven Verzerrungen benannt und beschrieben, wie sie vermieden werden können.


Denkfehler

Ausweg bzw. Lösung

Informationsverzerrung

- ⓘ Wir sammeln immer mehr Informationen, selbst, wenn sie keinen Einfluss auf unser Handeln haben.
- ➡ Menschen können oft bessere Vorhersagen oder Entscheidungen mit weniger Informationen treffen.

Verlustaversion

- ⓘ Wir reagieren auf Verluste stärker als auf Gewinne. Deshalb beurteilen wir kurzfristige Kosten meist höher als einen nachhaltigen Nutzen.
- ➡ Abwägen, in welche langfristige Wirkung ab sofort investiert werden soll.

Versunkene-Kosten-Effekt

- ⓘ Je mehr Zeit, Geld oder Energie wir bereits in ein Projekt investiert haben, desto stärker halten wir an ihm fest – selbst wenn es aussichtslos ist.
- ➡ Anstatt der Vergangenheit, Einschätzung der Zukunft stärker als Entscheidungsgrundlage nutzen.

Optimismusverzerrung

- ⓘ Wir gehen davon aus, dass wir mit geringeren Risiken konfrontiert sind als andere. Andere Personen sind eher von Katastrophen bedroht als wir.
- ➡ Optimismus in allen Ehren, aber realistisch zu bleiben ist sinnvoll. Wir sind von umweltschädlichen Einflüssen und Wahrscheinlichkeiten genauso betroffen, wie andere.

Stereotypenfalle

- ⓘ Wir haben zu vielen Dingen eine sehr überzeugte Meinung, ohne sie jemals selbst auszuprobieren.
- ➡ Veränderungen leben vom Loslassen: bei den eigenen Vorurteilen beginnen, Neues testen und erst dann eine Meinung bilden.

Bestätigungsheuristik

- ⓘ Wir sind verleitet, Informationen so zu interpretieren, dass sie zu unseren Überzeugungen passen.
- ➡ Widersprüche gezielt untersuchen, anstatt bestehende Meinungen zu verteidigen oder per se bestätigen zu wollen.

Autoritätsfalle

- ⓘ In Präsenz einer Autorität schalten wir das selbstständige Denken um eine Stufe zurück.
- ➡ Thesen und Daten kritisch hinterfragen. Auch Expert:innen können sich irren und voreingenommen sein.

Nachträgliche Begründungsfehler

- ⓘ Wenn wir eine Wahl getroffen haben, ignorieren wir die Nachteile unserer Entscheidung oder spielen diese herunter. Gleichzeitig heben wir die Nachteile von Alternativen hervor.
- ➡ Falsche Entscheidungen erkennen, dazu stehen und sie revidieren bzw. anpassen.

Mitläufereffekt

- ⓘ Statistiken und Prognosen, vermeintliche Mehrheiten oder charismatische Menschen beeinflussen die eigene Meinungsbildung.
- ➡ Selbst denken, nichts aussitzen. Pro und Contra abwägen, um eine eigene Position einzubringen.



Vorgehen

01 Vorlage mit Ebenen und Feldern groß übertragen.



Hinweis: Es ist sinnvoll, bei der Bearbeitung die Beschreibungen laut zu lesen und die Erkenntnisse bzw. Antworten gemeinsam zuzuordnen und auszuformulieren.

02 Ein prägnantes Paar aus dem **Bedürfnis-Hindernis-Filter** (S. 158) auswählen.

03 Mit den *erstrebenswerten Zuständen* beginnen. Das Bedürfnis zunächst in der individuellen Erkenntnisebene platzieren. Diskutieren, ob es auf die Beschreibung zutrifft. Wenn nicht, den Klebezettel in die funktionale oder strukturelle Erkenntnisebene bewegen und entscheiden, in welcher der Ebenen er am besten zu verorten ist. Darauf aufbauend die beiden verbleibenden Felddescriptionen nochmals lesen. Adäquate Inhalte ableiten und notieren.

04 Das Vorgehen aus 03 für die *hindernden Faktoren* wiederholen.

05 Wenn die Felder der drei Erkenntnisebenen auf beiden Seiten befüllt sind, die strukturelle Ebene fokussieren und den Bereich *nützliches Prinzip* bearbeiten. Den drei Schritten zur Ermittlung des Prinzips folgen und wesentliche Aspekte gemeinsam formulieren und notieren.

06 Ergebnisse dieser Runde zusammenhängend als Baukasten sichern. Sie dienen als Arbeitsgrundlage zur Erstellung der „**Wie können wir ...**“-Fragen (S. 170).

07 Für die Bearbeitung weiterer Bedürfnis-Hindernis-Paare 02 bis 06 wiederholen.

Potenzialbaukasten

Zeitraumen

60 – 180 Minuten

Niveau

Hoch

Materialien

Bedürfnis-Hindernis-Paare, Stifte, Klebezettel oder digitale Arbeitsmittel

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Hinweis

Verbindung zu Quelldaten aus Interviews oder Beobachtungen gewährleisten, um Nachvollziehbarkeit sicherzustellen.

Was und wofür?

Der **Potenzialbaukasten** unterstützt die differenzierte Weiterbearbeitung von Bedürfnissen und Hindernissen. Durch die Unterscheidung in verschiedene Erkenntnisebenen, können systemische Muster und Potenziale für Innovationen erkannt werden.

Mehrwert

Die Analyse von erstrebenswerten Zuständen und hindernden Faktoren eröffnet Perspektiven, die häufig implizit bleiben. Sobald die strukturelle Ebene deutlich wird, lassen sich nützliche Prinzipien ableiten. Sie weisen auf Veränderungspotenziale hin, die als Schlüssel zur Lösung dienen können.

Laut Innovationsforscher K. Dorst, liegt die zentrale Herausforderung von Innovationsprozessen darin, von den Konsequenzen und Effekten, zurück zu den Ursachen zu denken. Deshalb ist das Herauskrystallisieren der Art und Weise, wie Dinge funktionieren oder eingesetzt werden essentiell, um innovationsverhindernde Logiken zu erkennen.



Bedürfnisse als
erstrebenswerte Zustände

Hindernisse als
verhindernde Faktoren

Nützliches Prinzip

Potenziale für absehbare Ergebnisse

Potenziale für nachhaltige Wirkung

Individuelle Erkenntnisebene

versammelt Aspekte, die den subjektiven oder persönlichen Handlungsspielraum betreffen oder einschränken.

I+ beschreibt einen subjektiv wahrgenommenen Bedarf, mit dem Wunsch ihm nachzukommen.

Bsp.: Verpackungsabfall im Alltag reduzieren

I- beschreibt eine Schwierigkeit, die den individuellen Möglichkeitsraum beschränkt.

Bsp.: Alltagsprodukte sind oft nur in Verpackungen erhältlich

Funktionale Erkenntnisebene

versammelt Aspekte, die durch bestimmte Verfahrensweisen erzeugt oder erhalten werden.

F+ beschreibt eine Art und Weise oder Handlungsoption, mit der Absicht einen bestimmten Zustand zu erreichen.

Bsp.: sich für Alltagsprodukte entscheiden, die minimal oder wiederverwendbar verpackt sind

F- beschreibt eine Grund oder eine Regel, die darauf Einfluss nimmt, dass das individuelle Hindernis fortbesteht.

Bsp.: Verpackungsvorschriften begünstigen Portionierung und einen bequemen Kauf

Strukturelle Erkenntnisebene

versammelt Aspekte, die maßgeblich beeinflussen, inwieweit Veränderungen wahrscheinlich oder unwahrscheinlich sind.

S+ beschreibt einen systemrelevanten Ansatz, um einen zukünftigen Zielzustand erreichen zu können.

Bsp.: Verpackungsneutrales Einkaufen ist normal und einfach geregelt

S- beschreibt eine Logik oder ein dahinter liegendes Prinzip, das die verhindernden Faktoren maßgeblich bestimmt.

Bsp.: Fokus liegt auf dem Verkauf von Verpackungen anstatt auf deren Wiederverwendung

Das nützliche Prinzip entsteht durch die weitere Ableitung von S- und S+:

1 Übertreibung:

Wie kann der hindernde Einfluss von S- ins Absurde übertrieben werden? Bsp.: Etwas kaufen und nur die Verpackungen mit nach Hause nehmen

2 Umgekehrte Übertreibung:

Was ist das Gegenteil dieser Übertreibung? Bsp.: Alle Verpackungen des Einkaufs im Laden lassen

3 Nützliches Prinzip ableiten

Welches Prinzip beinhaltet die umgekehrte Übertreibung, die zur Erreichung von S+ nützlich ist?

N+

beschreibt eine Herangehensweise, die grundlegend und förderlich für die Veränderung in den zukünftigen Zielzustand ist.

Bsp.: Geschäft als Verpackungstransaktionszone verstehen und nutzen

Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Alle Erkenntnisse aus dem **Potenzialbaukasten** (S. 166) bereitlegen. Bei mehreren Potenzialbaukästen die Felder I+ bis S- und ggf. N+ einzeln abgleichen, um übergreifende Aspekte zu identifizieren und damit weiterzuarbeiten.
 - 02 Einen *erstrebenswerten Zustand* auswählen und in die mittige Spalte hängen. Die damit verbundenen Akteure oder Akteursgruppen auf Klebezetteln in der linken Spalte vermerken.
 - 03 Neben den ausgewählten *erstrebenswerten Zustand* verschiedene *hindernde Faktoren* in der rechten Spalte zuordnen und ausprobieren, welche Kombinationen spannend sind. Was gehört zusammen? Nach Trial & Error Prinzip vorgehen. „Wie können wir WEM ermöglichen, WAS zu tun, OHNE dass ...“ mehrmals laut aussprechen und so anpassen, dass daraus eine runde Fragestellung entsteht. Erst dann notieren.
- Check:** Enthält die Frage bereits eine spezifische Lösung? Ist die Frage zu abstrakt und ohne Richtung? Falls ja, dann neue Kombinationen suchen.
- 04 Nach eigenem Ermessen Schritte 02 und 03 mehrmals wiederholen. Alle sinnvollen Varianten dokumentieren und mit etwas Abstand nochmals betrachten und verfeinern. Nicht kombinierbare Elemente können später im Prozess, z.B. bei der Ideenfindung, einbezogen werden.

Joker: Falls vorab ein nützliches Prinzip identifiziert wurde, kann die Variante „Wie können wir WEM ermöglichen, WAS zu tun, INDEM...“ angewandt werden.

„Wie können wir ...“-Fragen

Zeitraumen

60 – 120 Minuten

Niveau

Mittel – Hoch

Materialien

Stifte, Klebezettel, ein großes Stück Papier, z.B. Flipchart oder Rückseite eines Posters

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Hinweis

Nachvollziehbarkeit herstellen, indem aufgezeigt wird, auf welchen Originaldaten die Fragen basieren.

Was und wofür?

„Wie können wir ...“-Fragen bündeln gewonnene Erkenntnisse, indem erstrebenswerte Zustände und verhindernde Faktoren in einer offenen Frage sinnvoll kombiniert werden. Mit ihrer einfachen und flexiblen Struktur weisen sie in die Richtung von Lösungsansätzen, ohne sie vorzugeben.

Mehrwert

WKW-Fragen stärken die individuelle und kollektive Problemlösungskompetenz. Ihr herausfordernder Charakter regt die Entwicklung von vielzähligen Ideen an, die ein gemeinsames Ziel anvisieren und weniger offensichtlich sind.

„Wie können wir...“-Fragen können als lösungsorientierte Denkhaltung verstanden werden. Dieser Satzanfang ermöglicht es, Herausforderungen konstruktiv zu benennen und mit dem Fokus auf die Sache zu bearbeiten. Sie werden meist für die Formulierung einer richtungsweisenden Problemhypothese angewandt. Sie können jedoch an unterschiedlichen Stellen im Innovationsprozess zum Einsatz kommen. Beispielsweise als Leitfrage, bevor Kontakt mit Schlüsselakteuren besteht oder auch als Provokation, um besonders verrückte Ideen zu entwickeln.



Wie können wir **WEM** ermöglichen, **WAS** zu tun, **OHNE** dass?

	Schlüsselakteur	Erstrebenswerter Zustand	Verhindernder Faktor	
Betroffene Personen	Verbraucher:innen in der Gesellschaft Betroffene Schlüsselakteure	Bsp.: Verpackungsneutrales Einkaufen ist üblich und einfach geregelt	Bsp.: Verpackungsvorschriften begünstigen Portionierung und einen bequemen Kauf	<p>➔ Wie können wir</p> <p>Verbraucher:innen ermöglichen, selbstverständlich verpackungsarm einzukaufen, ohne dass die Vorschriften für den Verkauf außer Acht gelassen werden?</p> <p>Verbraucher:innen ermöglichen, sich für wiederverwendbare Verpackungen zu entscheiden, ohne dass das Einkaufserlebnis kompliziert und anstrengend wird?</p> <p>Verbraucher:innen ermöglichen, ihren Verpackungsabfall im Alltag zu reduzieren, ohne dass die Portionen zu groß und der Einkauf unbequem wird?</p> <p>Jokerfrage: Wie können wir</p> <p>Verbraucher:innen ermöglichen, ihren alltäglichen Verpackungsabfall zu reduzieren, indem der Einkaufsort als “Verpackungstransaktionszone” verstanden und genutzt wird?</p>
	Verantwortliche Personen			<p>➔ Wie können wir</p> <p>_____ ?</p> <p>➔ _____ ?</p>

Vorgehen

- 01 Bisherige Zwischenergebnisse und Material bereit legen. Vorlage als Struktur für die Erstellung von Präsentationsfolien nutzen.
- 02 Von den **WKW-Fragen** (S. 170) ausgehen. Alle sichten und ähnliche Fragen gruppieren. Je Gruppe einen Steckbrief verwenden. Entsprechende **WKW-Fragen** als Ausgangspunkt eintragen.
- 03 Auf welchen Erkenntnissen und Daten beruhen die **WKW-Fragen**? Die markantesten Aspekte bei erstrebenswerten Zuständen, hindernden Faktoren und dazugehörigen Evidenzen eintragen. Falls nützliche Prinzipien ermittelt wurden, diese ebenfalls notieren.
- 04 Bisherige Eintragungen des Steckbriefes auf Themenschwerpunkte, prägnante Problemstellungen und vielversprechende Optionen prüfen. Thema, Problem und Option im Sinnzusammenhang kurz beschreiben. Eingängigen Arbeitstitel finden, Metaphern und visuelle Sprache unterstützend nutzen. Potenzialfeld nummerieren.
- 05 Abschließend überlegen, welche konkreten Empfehlungen und sofort umsetzbaren Maßnahmen sich daraus ergeben. **Entwicklungsmatrix** (S. 26) zur Unterstützung verwenden.
- 06 Um weitere **WKW-Fragen** zu verarbeiten, Schritte 02 bis 05 wiederholen.
- 07 Präsentation ansprechend und zielgruppenspezifisch vorbereiten. Alle Potenzial-Steckbriefe betrachten und überlegen, was das größte Interesse erzeugen könnte. Damit beginnen.

Potenzial-Steckbrief

Zeitraumen

30 – 60 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Zwischenergebnisse der gesamten Phase, Stifte, Klebezettel ggf. Computer mit Präsentationsprogramm

Rollen

Dokumentation, Zeitmanagement

Was und wofür?

Potenziale zeigen noch nicht ausgeschöpfte Möglichkeiten zur Entwicklung von innovativen Lösungen auf. Basierend auf den bisherigen Ergebnissen entstehen Potenzialfelder, die uns zu Empfehlungen und sofort umsetzbaren Maßnahmen leiten.

Mehrwert

Indem wir Potenzialfelder beschreiben, schließen wir die Felduntersuchung evidenzbasiert ab. Die Tiefe, das Interesse und der Reichtum in den erarbeiteten Erkenntnissen werden als Überblick eingängig vermittelt. Die Zusammenstellung der unterschiedlichen Wissensbestände ermöglicht dem Kernteam, sich für Ergebnisse stark zu machen, die auf den Begegnungen mit den Schlüsselakteuren beruhen.

Potenzialfelder können Richtungswechsel beinhalten, die zu kommunizieren sind, da noch keine Auswahl getroffen wird. Inakzeptabel ist eine Zensur oder das Nicht-Kommunizieren von wichtigen Potenzialen, z.B. aufgrund von politischen Entwicklungen oder internen Machtkämpfen.



„Wie können wir ...“-Fragen

Welche WKW-Fragen weisen ähnliche Kernaspekte auf?

Erstrebenswerte Zustände

Welche liegen auf der individuellen, funktionalen, strukturellen Ebene zugrunde?

Verhindernde Faktoren

Welche liegen auf der individuellen, funktionalen, strukturellen Ebene zugrunde?

Evidenzen

Welche Zitate oder Kernaspekte der Gespräche & Recherchen belegen das?

Evidenzen

Welche Zitate oder Kernaspekte der Gespräche & Recherchen belegen das?

Nützliche Prinzipien

Welche nützlichen Prinzipien haben sich daraus ergeben?

Potenzialfeld-Bezeichnung

Arbeitstitel und Kurzbeschreibung:

Konkrete Empfehlungen

Was ist notwendig, um dieses Potenzialfeld zu nutzen?

Wobei werden weitere Ressourcen und strategische Entscheidungen benötigt?

Sofortige Maßnahmen

Welche Schritte können mit wenig Aufwand in Richtung der Empfehlungen unternommen werden? Was kann kurzfristig und sichtbar umgesetzt werden?

Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen und auf einen Tisch legen, der von allen Seiten gut zugänglich ist. Klebezettel und mehrere Stifte in den Feldern **A**, **B** und **C** bereit legen.
- 02 Alle erarbeiteten **Potenzialfelder** (S. 176) und die Rückmeldungen von den Teilnehmer:innen der Präsentation sichten und den Feldern **A**, **B** und **C** zuordnen. Beim Sortieren folgende Impulsfrage nutzen: Welche der Potenzialfelder und Rückmeldungen sind für **A**: alle Schlüsselakteure wichtig, **B**: für unsere Organisation besonders relevant oder **C**: für zukünftige Generationen erstrebenswert?
- 03 Jedes Tandem entscheidet sich für eine **Perspektive A, B oder C** und nimmt für die weitere Bearbeitung deren Sichtweise auf die Dinge an.
- 04 Jedes Tandem:
 - beantwortet die erste Frage in ihrem Feld (5 min).
 - entscheidet sich für drei Potenzialfelder.
 - stellt die Entscheidungen den anderen vor und begründet kurz (jeweils 3 min).
 - gibt Raum für Diskussion und passt die Auswahl ggf. an.
- 05 Schritt 04 für die zweite und dritte Frage in den Feldern wiederholen.
- 06 Als Team die Schnittmenge im Kern betrachten und gemeinsam das relevanteste Potenzialfeld oder eine Kombination auswählen. Bei einer Kombination braucht es ggf. eine neu formulierte WKW-Frage (S. 170).



Hinweis: Idealerweise führen diese Methode drei Tandems (mit jeweils zwei Personen) durch.

Relevanztrichter

Zeitraumen

45 – 60 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Stifte, Klebezettel

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

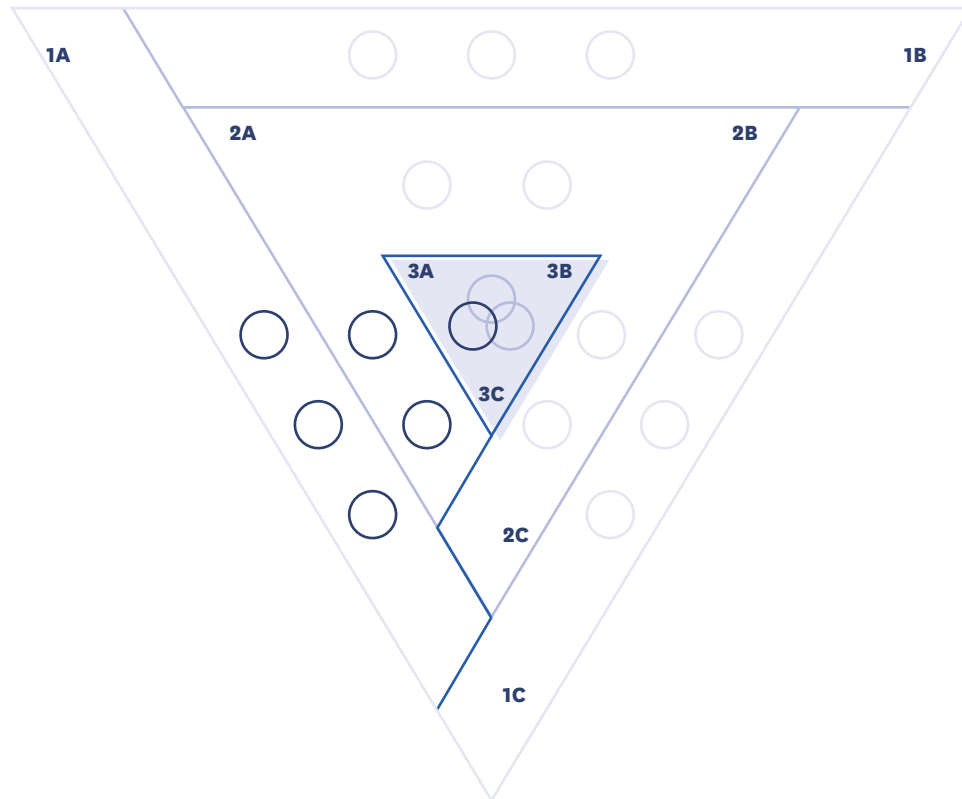
Im Arbeitsalltag
bei Entscheidungen
die Perspektiven
zukünftiger
Generationen
stellvertretend
einnehmen.

Was und wofür?

Für den Entwurf eines innovativen Lösungsansatzes werden die erarbeiteten Potenzialfelder aus drei Perspektiven betrachtet und in drei Stufen bewertet. In dem Trichter werden Stufe für Stufe Potenzialfelder ausgewählt bis in der Mitte eine Schnittmenge entsteht. Diese Potenziale weisen die höchste Relevanz in Bezug auf die Untersuchungsfrage auf.

Mehrwert

Der **Relevanztrichter** fördert auf einfache Art und Weise das multiperspektivische Denken. Der Fokus liegt darauf, eine Lösung zu entwerfen, die für alle involvierten Menschen auch in Zukunft eine Verbesserung ermöglicht.



Auswahl Potentialfeld

(bzw. Kombination der ausgewählten PF in neuer WKW-Frage) Arbeitstitel:



Perspektive A: Schlüsselakteure

- 1: Auf welche drei Potenzialfelder könnten sich alle Akteursgruppen einigen?
- 2: Welche beiden Potenzialfelder sind besonders wertvoll?
- 3: Welches ist das Relevanteste im Bezug auf die Unternehmung?

Perspektive B: Organisation

- 1: Auf welche drei Potenzialfelder könnten sich alle Organisationsmitglieder einigen?
- 2: Welche beiden Potenzialfelder sind besonders erfolgskritisch?
- 3: Welches ist das Relevanteste im Bezug auf die Unternehmung?

Perspektive C: Zukünftige Generationen

- 1: Auf welche drei Potenzialfelder könnten sich zukünftige Generationen einigen?
- 2: Welche beiden Potenzialfelder sind besonders nachhaltig und solidarisch?
- 3: Welches ist das Relevanteste im Bezug auf die Unternehmung?

Vorgehen

- 01 **Recherchefokus setzen.** Ausgewähltes Potenzialfeld oder damit zusammenhänge WKW-Frage (S. 170).
- 02 **Spalten für relevante Kategorien zur Verschlagwortung definieren,** um Informationen auffindbar zu machen und Vergleichbarkeiten zwischen den Einträgen herzustellen. Was ist von besonderem Interesse? Was sind mögliche Begrenzungen? Pro Kategorie eine Spalte.
- 03 **Datenbank aufsetzen.** Zugängliche und nutzerfreundliche Software nutzen, z.B. ein cloudbasiertes Tabellenblatt mit Suchfunktion.
- 04 **Praxisbeispiele finden.** Existierendes Material aus dem **Wissensatlas** (S. 102) einarbeiten. Internationale Webseiten wie *oecd-opsi.org* durchstöbern und sich über Links weiterleiten lassen. Newsletter abonnieren, Netzwerken beitreten, z.B. *PersDiv*, *gzu9000*, *Next e.V.*
- 05 **Ausgewählte Informationen in die Datenbank eintragen.**
- 06 **Berührungspunkte (Relevanz) zur Unternehmung erkennen und beschreiben.**
- 07 **Auch das erweiterte Team dazu einladen,** Inspirationen einzutragen. Kurzen Zeitraum mit erster Frist veranschlagen oder Online-Session dazu organisieren.
- 08 **Inspirationen vergleichen und priorisieren.** Wovon wurde besonders viel gesammelt? Gibt es eine Handvoll Praxisbeispiele, die besonders spannend sind? Was sollte sich vor Ort angeschaut werden?
- 09 **Zum Sortieren die Inspirationen entsprechend priorisieren.**

Inspirationsdatenbank

Zeitraumen

30 – 50 Minuten

Niveau

Mäßig – Mittel

Materialien

Erfassungsmedium (z.B. Excel-Tabelle), bisherige Recherchesultate, z.B. aus dem Wissensatlas (S. 102)

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

Wichtige Zwischenergebnisse der Unternehmung in einer Datenbank systematisieren und für zukünftige Unternehmungen nutzen

Was und wofür?

Die **Inspirationsdatenbank** ist ein systematischer Ansatz, um inspirierende Beispiele für ein bestimmtes Potenzialfeld zu organisieren, zu archivieren und wieder auffindbar zu sammeln. Durch das Vergeben unterschiedlicher Kategorien wie Fokus, Format, Umfang oder Zielgruppe können wir die gesammelten Konzepte oder Praxisbeispiele vergleichen.

Mehrwert


Je größer das Interesse an systemischen Innovationen, desto mehr lässt sich davon finden. Auch wenn der Aufbau recht arbeitsintensiv erscheint, wird die Datenbank nicht nur für die gegenwärtige, sondern auch für zukünftige Unternehmungen einen wertvollen Beitrag leisten. Dies ist ein Weg, um auch Entscheidungsträger:innen die Möglichkeit zu geben, schnell etwas Neues nachzuschlagen.

Datenbanken leben durch Pflege und etwas Disziplin. Das wird erleichtert, wenn der Zugang auch über ein Smartphone möglich ist oder neue Einträge auf mehreren Geräten gleichzeitig synchronisiert werden.



ID	Name der Inspiration Vorgegebener oder eingängiger Titel	Quelle Einheitliches Format abstimmen	Beschreibung Kernaspekte der Lösung	Berührungspunkte Wichtige Bezugspunkte zur Unternehmung	Kategorie: <i>Format</i> Ausprägung definieren	Kategorie: ... Ausprägung definieren	Priorisierung Skala von 1-5 & Begründung
001	Experimentation Directive (Kanada)	Link, Max Musterfrau, 01.01.2020	Zweck der Richtlinie ist es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, das ...	Budget für Innovation festsetzen, um mit Mandat zu experimentieren	Richtlinie	...	4 von 5, weil ...
Unternehmung A		Unternehmung B	Unternehmung C	—			

Vorgehen

- 01 Die Außenlinien der Felder groß übertragen. Material bereitlegen.
 - 02 Hinweise zu den Erfolgsfaktoren durchlesen, um alle Felder nacheinander zu bearbeiten.
 - 03 Mit dem ersten Feld beginnen. Impulsfragen laut vorlesen.
Jede Person beantwortet die Fragen für sich still und schreibt die wichtigsten Aspekte auf Klebezettel. Ein Aspekt pro Zettel (ca. 2 min pro Feld).
 - 04 Nacheinander stellt jede Person die aufgeschriebenen Aspekte den Anderen kurz vor und klebt die Zettel in das zugehörige Feld. Gleiche oder ähnliche Aspekte können direkt nebeneinander gehängt werden (ca. 1 min pro Person).
 - 05 Vorgehen von 03 und 04 für die anderen fünf Felder wiederholen.
 - 06 Abschließend die Inhalte in allen Feldern gemeinsam diskutieren und pro Feld Entscheidungen treffen, was für die Reise zu beachten ist. Aufschreiben und daraus Aufgaben ableiten. Aufgaben mit Terminierung verteilen und vermerken, wer was bis wann organisiert. Sich auf die Reise freuen!
-  **Hinweis:** Für die Dokumentation der Reise Vorlagen zu **Gespräch dokumentieren** (S. 148) oder Matrix bei **Ich & der Prozess** (S. 246) des Kapitels nutzen. Alle Mitreisenden an der Dokumentation beteiligen und nach der Reise Zeit für die Auswertung und den Wissenstransfer einplanen.

Innovationsreise

Zeitrahmen

Vorbereitung:
45 – 60 Minuten
Durchführung:
ca. 1 Tag
Nachbesprechung:
45 – 60 Minuten

Niveau

Mittel – Hoch

Materialien

Inspirationsdatenbank (S. 198),
Klebezettel, Stifte

Rollen

Organisation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Mit Orten oder Abteilungen beginnen, die leicht zu erreichen sind.

Was und wofür?

Der Besuch innovativer Projekte ist das direkteste Mittel, um Neues kennenzulernen. Die **Innovationsreise** unterstützt das strategische Erkunden der Trends von morgen – in anderen Ländern, Städten und um die Ecke.

Mehrwert

Indem wir Innovatives und Ungewohntes vor Ort erleben und mit den Menschen, die dies ermöglichen, in Austausch kommen, entsteht einerseits Betroffenheit und andererseits tieferes Verständnis. So können wir das Erfahrene reflektiert in unserer eigenen Organisation weiterentwickeln.

Neben der **Innovationsreise** können auch durch ein sogenanntes „Innovation Shadowing“ Erfahrungen gesammelt werden. Hierbei lässt sich eine Person z.B. einen Tag lang über die Schulter schauen, so dass Einblicke in deren Innovationsarbeit gewonnen werden. Es handelt sich um die Begleitung von Schlüsselpersonen mit der Aufgabe, einfach nur zu beobachten, Eindrücke zu sammeln, sich anregen zu lassen oder auch Wissen zu erwerben und anschließend zu reflektieren. (Stangl, 2020).



1. Passenden Kontext für das gewählte Potenzialfeld aussuchen

Wozu begeben wir uns auf Entdeckungstour? Was wollen wir lernen? Wie helfen uns die Erlebnisse für die Gestaltung unseres Vorhabens? Von Interesse sind z.B. neue Arbeitsformen und Führung, neue Geschäftsmodelle, soziale Innovationen oder Start-Up-Kultur, Gebäude- und Arbeitsarchitekturen, Technologienutzung, Umgang mit Digitalisierung aber auch spezifische Themen wie nachhaltige Lieferketten, der Umgang mit Nahrungsmitteln oder neue Familienmodelle.

2. Raus aus der Komfortzone, um unbekannte Erfahrungen zu machen

Wovon haben wir schon gehört, aber es selbst noch nie erlebt? Wo sind echte Unterschiede zur gewohnten Umgebung erfahrbar? Wovor haben wir Respekt oder vielleicht auch etwas Angst, es auszuprobieren? Für echte und authentische Erfahrungen ist es wichtig, das gewohnte Umfeld und die eigene Komfortzone zu verlassen. Eine Klimademo ist anders als die Umweltkonferenz in klimatisierten Hallen. Airbnb-Unterkünfte sind anders als eine Suite im Fünf-Sterne-Hotel. Start-Ups arbeiten anders als ein Großkonzern der Automobilbranche.

3. Vielfalt nutzen, um sich ganzheitlich Impulse einzuholen

Welche Vorgehensweisen gibt es in unterschiedlichen Disziplinen? Welche Sektoren wollen wir besuchen? Wie gehen verschiedene Personen mit neuen Ansätzen um? Interdisziplinarität und Diversität sind wichtige Gebote – und zwar sowohl bei der Zusammensetzung der Teilnehmenden, als auch was das Angebot betrifft. Schließlich sollen alle Beteiligten neue Perspektiven kennenlernen und Impulse erhalten.

6. Wissenstransfer durch Artefakte ermöglichen

Wie sorgen wir dafür, dass die Erlebnisse und insbesondere flüchtige Eindrücke nachhaltig dokumentiert werden können und der gesamten Organisation zu Gute kommen? Welche Materialien werden dazu benötigt? Was muss organisiert werden, um danach den Wissenstransfer in die Organisation zu gewährleisten? Wer von der Reise ins innovative Neuland zurückkehrt, sollte seine Erfahrungen gezielt weitergeben. Durch digitale Reflexionselemente wie kurze Statements per Video oder Sprachnachricht sowie durch Bilder belebte Notizseiten wird das Teilen des Erlebten möglich. An diesen Stellen können wir kreativ werden.

5. Interaktiv Vorgehen, um Eindrücke zu verankern

Wann und wie können die Teilnehmer:innen während der Reise Dinge selbst ausprobieren? Wobei kann nah zugeschaut oder konkret mitgemacht werden? Den Großteil unseres Wissens eignen wir uns durch Erfahrung an. Durch den direkten Kontakt in Verbindung mit zahlreichen *Hands-on*-Elementen verankern sich Eindrücke am nachhaltigsten.

4. Reisegruppe gezielt zusammenstellen

Welche Personen sind Leidenschaftstäter:innen, Veränderungsagent:innen oder Organisationsrebell:innen? Wer vom Topmanagement ist für die Reise im ausgewählten Potenzialfeld relevant? An der **Innovationsreise** sollten Menschen teilnehmen, die durch ihre Position oder Rolle eine *Veränderungsmacht* besitzen und das Gesehene reflektiert weiterentwickeln können. Nur mit einem diversen Teilnehmer:innenmix aus Personen mit Umsetzungsmacht lohnt sich der hohe Ressourceneinsatz.



Vorgehen

- 01 Vorlage kopieren. Material bereit legen. Die acht Werte aus der kopierten Vorlage ausschneiden. Ersatzweise schreibt jede Person die acht Werte auf kleine Zettel.
- 02 Sich gemeinsam einstimmen. Beispielsweise indem gesammelte Informationen und Inspirationen aus der **Innovationsreise** (S. 202) oder der **Inspirationsdatenbank** (S. 198) ausgebreitet werden. Jede Person sucht sich etwas besonders Ansprechendes aus. Reihum kurz vorstellen, was daran interessant ist: „Das hat mich angesprochen oder überrascht, weil ...“, „Ich habe erfahren, dass...“, etc.
- 03 Basierend auf diesem Eindruck, die entsprechenden Erfahrungspunkte in der ersten Tabellenspalte und Wertebasis ausfindig machen. Als Nächstes überlegt jede Person für sich, welcher Werte für die Unternehmung und den Lösungsansatz besonders wichtig ist. In Stillarbeit mit den acht Zetteln einen Turm bauen. Der relevanteste Wert bildet die Turmbasis.
- 04 Sobald alle Beteiligten die Werte individuell in eine Rangordnung gebracht haben, die Ergebnisse mit der Gruppe teilen. Die Türme nebeneinander legen und gleiche Werte mit einer Linie über alle Türme hinweg verbinden.
- 05 Das entstandene Bild diskutieren. Was ist für die weitere Entwicklung essentiell? Sich auf maximal drei zentrale Werte einigen. Die Ergebnisse dokumentieren.

Werteturm

Zeitraumen

45 – 60 Minuten

Niveau

Mittel

Materialien

Gesammelte Informationen aus der Innovationsreise (S. 202)

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Im Arbeitsalltag Wertetags vergeben, z.B. Welche Informationen verkörpern welche Werte?

Was und wofür?

Der **Werteturm** unterstützt die Priorisierung von Werten, die mit aktuellen handlungsleitenden Einstellungen und Haltungen verbunden sind. Die Methode schafft Klarheit bei der Entwicklung oder Bewertung von Ideen. Sie kann vielfältig zur Reflexion von Erlebnissen, zur Herausarbeitung von Werteversprechen oder zur strategischen Planung eingesetzt werden.

Mehrwert

Durch die persönliche Bewertung können Aspekte, die wir für selbstverständlich halten, offen und sachlich innerhalb der Gruppe besprochen werden. Gemeinsam definierte Kernwerte dienen im weiteren Prozess als Referenz. Sie erleichtern die Entwicklung und die Kommunikation des innovativen Lösungsansatzes.

Die Werte im Turm stammen aus der Studie “Wertewelten Arbeiten 4.0”, die 2016 durch 1.200 Interviews mit repräsentativ ausgewählten Personen im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales entstanden sind. Das zentrale Ergebnis der Studie ist ein Kulturraum, der die Vielfalt des Erlebens von Arbeiten und Leben in Deutschland darstellt.



Sinnstiftung	Stabilität	Wohlstand	Selbstentfaltung
Gestaltungsraum	Leistung	Solidarität	Gemeinwohl

Erfahrungspunkte	Wertebasis	Werte
Planbare Abläufe, soziale Gerechtigkeit, Barrierefreiheit, sorgenfrei, fürsorglich	Zusammenhalt, Anerkennung	Gemeinwohl
Vertrauen, Wertschätzung, Bestands-sicherung, Loyalität, Erfahrungswissen, persönlich, unegoistisch	Behaglichkeit, Sicherheit	Solidarität
Bildung, Wertschätzung, Eigenständig-keit, Sicherheitsgefühl, Privilegien	Weiterentwicklung, Produktivität	Wohlstand
Leistungsgerechtigkeit, Interessenwahrung, Lernbereitschaft, Ehrgeiz, Konsens-suche, Verantwortung, Bildungsniveau	Effizienz, Fortschritt	Leistung
Freiheit, Kreativität, Flexibilität, Möglich-keiten, Entschleunigung, Leistungs-gerechtigkeit, Interessenwahrung, Einflussnahme	Chancen, Anspruch	Gestaltungsraum
Selbstständigkeit, Kreativität, Freude, Entspannung, Balance, Individualität, Freiheit	Unabhängigkeit, Eigeninitiative	Selbstentfaltung
Schutz, Bescheidenheit, Einzigartigkeit, Initiative, Altruismus	Demokratisierung, Einklang	Sinnstiftung
Routine, Regulation, Bewahren, ausglei-chend, wiederkehrend, verlässlich	Komfortzone, Disziplin	Stabilität

8.			
7.			
6.			
5.			
4.			
3.			
2.			
1.			
Rang	Person A	Person B	Person ...



Vorgehen

- 01 Warm-up Methoden **30 Kreise** und **Kreatives Aikido** gezielt, z.B. kurz vor der Ideenentwicklung, einsetzen.
- 02 Auf die Agenda setzen und zeitlich einschränken. Aufwärmübungen bei der Agendaplanung berücksichtigen und kurz halten. Die zeitliche Einschränkung hilft den inneren Zensor auszuschalten, wodurch die kreativen Ideen ungehindert fließen können.
- 03 In der Komfortzone bleiben. Aufwärmübungen wählen, die gute Laune verbreitet. Nur wenn wir uns selbst wohl fühlen, können wir dafür sorgen, dass es der Gruppe auch gut geht.
- 04 Eine sichere Atmosphäre schaffen und Spaß haben. Bei Warm-ups gibt es kein Richtig oder Falsch. Mit gutem Beispiel voran gehen und eine wertfreie Stimmung schaffen.
- 05 Reflektieren lassen. Warm-ups sind keine *Spiel-Veranstaltungen*. Abschließend den Teilnehmer:innen den Sinn einer jeden Übung erläutern und zu einer kurzen Reflexion einladen.

Wie die schlummernde Kreativität eines Teams geweckt und kollaboratives Denken gefördert werden kann, zeigen wir mit zwei ausgewählten Warm-ups: **30 Kreise** und **Kreatives Aikido**. Diese Aufwärmmethoden haben sich besonders bei der Entwicklung von Ideen bewährt. Weitere Optionen sind im Internet zu finden, z.B. unter *66+1 Warmup-Poster*.

Kreativitätsmuskel aufwärmen

Zeitraumen

5 – 15 Minuten
je Übung

Niveau

Einfach

Materialien

Variiert. Oft sind Papier und Stift, Stimme und Körper ausreichend.

Rollen

Moderation,
Zeitmanagement

Anregung

Warm-ups zu einem Ritual werden lassen und neue Mindsets etablieren. Auf das Energielevel des Teams achten und Warm-ups ggf. adaptieren.

Was und wofür?

Aufwärmübungen (Warm-ups) sind kurze Einheiten von fünf bis maximal 15 Minuten, die Teams spielerisch unterstützen, bestimmte Arbeitshaltungen einzunehmen. Kreativitäts-Warm-ups sind besonders vor der Ideengenerierung geeignet, weil sie zu wilden und verrückten Ideen ermutigen. So kann sich das Team darauf vorbereiten, den inneren Zensor auszuschalten und Mut für außergewöhnliche Ideen zu sammeln.

Mehrwert

Kreativitäts-Warm-ups bauen Barrieren ab, fördern das Einfühlungsvermögen und schweißen Teams zusammen. Sie sind leicht umzusetzen und können in fast jeder Raumsituation für verschiedenste Arbeitsformate eingesetzt werden. Sie fördern das *outside-of-the-box*-Denken in Teams, weil die Phantasie jeder einzelnen Person angeregt und auch der Körper dabei aktiviert wird.

Nicht die Wirtschaftskrise, sondern unsere Art zu denken ist das Problem, behauptet Kreativitätsforscher Edward de Bono. Wer neue Ideen entwickeln will, muss methodisch vorgehen. Sein Credo: Umdenken gelingt nur durch Provokation.



30 Kreise

Wer denkt, er oder sie könnte nicht zeichnen? Dieses schnelle und einfache Warm-up wird das Gegenteil beweisen. **30 Kreise** ist ein visuelles Brainstorming, das allein oder in der Gruppe durchgeführt werden kann. Ziel ist, die schlummernde Kreativität jeder einzelnen Person zu wecken.

- 01 Alle Teilnehmer:innen sind mit einem Stift ausgestattet. Sie erhalten ein Blatt mit 30 leeren Kreisen in gleicher Größe oder zeichnen diese auf ein leeres Blatt Papier.
- 02 Innerhalb von drei Minuten verwandelt jede Person so viele Kreise wie möglich in erkennbare Objekte, z.B. Autoreifen, Fussbälle, Äpfel oder Ziffernblätter, etc.
- 03 Nach Ablauf der drei Minuten die Ergebnisse in der Gruppe vergleichen und dabei auf folgende Aspekte achten:
 - Wie viele Personen waren *im Fluß* und haben zehn, fünfzehn, zwanzig oder mehr Kreise ausgefüllt? Selten werden alle 30 Kreise verwandelt.
 - Wurden Ideen abgeleitet (ein Fußball, ein Tennisball, ein Baseball) oder sind sie unterschiedlich (ein Planet, ein Keks, ein glückliches Gesicht)?
 - Wurden die Regeln gebrochen und Kreise kombiniert (eine Brille oder eine Ampel)? Das ist gut.
- 04 Abschließend aufzeigen, dass die Ideengenerierung oft mit einem gewissen Balanceakt einhergeht: einerseits wollen wir rasch viele Ideen generieren, andererseits sollen diese möglichst unterschiedlich und vielfältig sein. Mutige und wilde Ansätze wertschätzen.

Kreatives Aikido

Wer weiß, was Aikido bedeutet? Mit *Weg der Harmonie* bezeichnet es eine japanische Kampfkunst, die hauptsächlich die Kraft des Gegners nutzt. Die Grundidee des kreativen Aikido ist es, auf den Ideen des anderen aufzubauen und gemeinsam etwas zu denken, das ohne das Gegenüber nicht möglich wäre.

Das wechselseitige Denken und Sprechen folgt einer einfachen Struktur:

Kraft akzeptieren und auf den Vorschlag des Gegenübers hören.

Kraft integrieren und den Vorschlag verstehen.

Auf der Kraft aufbauen und den Vorschlag des Gegenübers als Fundament nutzen, um etwas eigenes hinzuzufügen – ohne zu kritisieren oder zu urteilen.

Kraft zurückspielen, so dass darauf wieder aufgebaut werden kann.

- 01 Eine fiktive, zufällige Fragestellung, z.B. Urlaubsplanung, ins Zentrum der gemeinsamen Aufmerksamkeit stellen. Sich auf ein *Ping-Pong* Gespräch einlassen.
- 02 In Paaren zusammenfinden. Eine Person beginnt, die Frage zu beantworten oder einen Vorschlag zu machen, z.B.: „Wir sollten nach Mexiko reisen“.
- 03 Das Gegenüber folgt innerlich der Struktur und antwortet darauf mit folgenden Satzbau: „JA, dein Vorschlag ist toll, weil ... UND was ich hinzufügen möchte, ist ...“.
- 04 Nach 2 Minuten die Übung beenden. Sich beim Gegenüber bedanken.
- 05 Abschließend in der Gruppe die Ergebnisse vorstellen. Reflektieren wie der „Ja, und“-Modus anstelle eines „Nein, aber“-Modus eine Stimmung für Innovation und das Schaffen neuer Ideen fördert. **Kreatives Aikido** in den nächsten Etappen anwenden.



Vorgehen

- 01 Teams von maximal fünf Personen formen, die um einen Tisch stehen oder sitzen. Vorlage für jede Person ausdrucken oder auf ein A4-Blatt übertragen. Die Schritte 02 bis 06 still bearbeiten.
- 02 Gemeinsam eine „**Wie können wir ...**“-Frage oder eine Problemstellung auswählen und oben auf das Blatt schreiben. Dazu individuell eine unkonventionelle Lösung überlegen und in **Feld A** aufschreiben. Blatt im Uhrzeigersinn an Nachbar:in weiterreichen. (5 min)
- 03 Lösung durchlesen. Überlegen, welche gemeine Sabotage diese Idee verhindert. Gedanken in **Feld B** aufschreiben. Blatt im Uhrzeigersinn an Nachbar:in weiterreichen. (5 min)
- 04 Lösung und Sabotage durchlesen. Überlegen, wie damit proaktiv umgegangen werden kann, einen Weg finden, um den positiven Vorschlag dennoch umzusetzen. In **Feld C** aufschreiben. Blatt im Uhrzeigersinn an Nachbar:in weiterreichen. (5 min)
- 05 Für **Feld D** Schritt 03 wiederholen, für **Feld E** Schritt 04 wiederholen und so weiter.
- 06 Letzte Runde: Alle Lösungen durchlesen. Ähnlichkeiten im Feld A/C/E auf Klebezettel notieren. Alle Sabotagen durchlesen. Ähnlichkeiten im Feld B/D/F auf Klebezettel notieren. (10 min)
- 07 Klebezettel in der Gruppe laut vorstellen und diskutieren. Übergreifende Gemeinsamkeiten herausarbeiten und das Ideenkonzept aufschreiben.

Kreativer Radschlag

Zeitraumen

30 – 45 Minuten

Niveau

Einfach

Materialien

Kopierte Vorlagen,
Stifte, Klebezettel,
WKW-Frage
(S. 170)

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

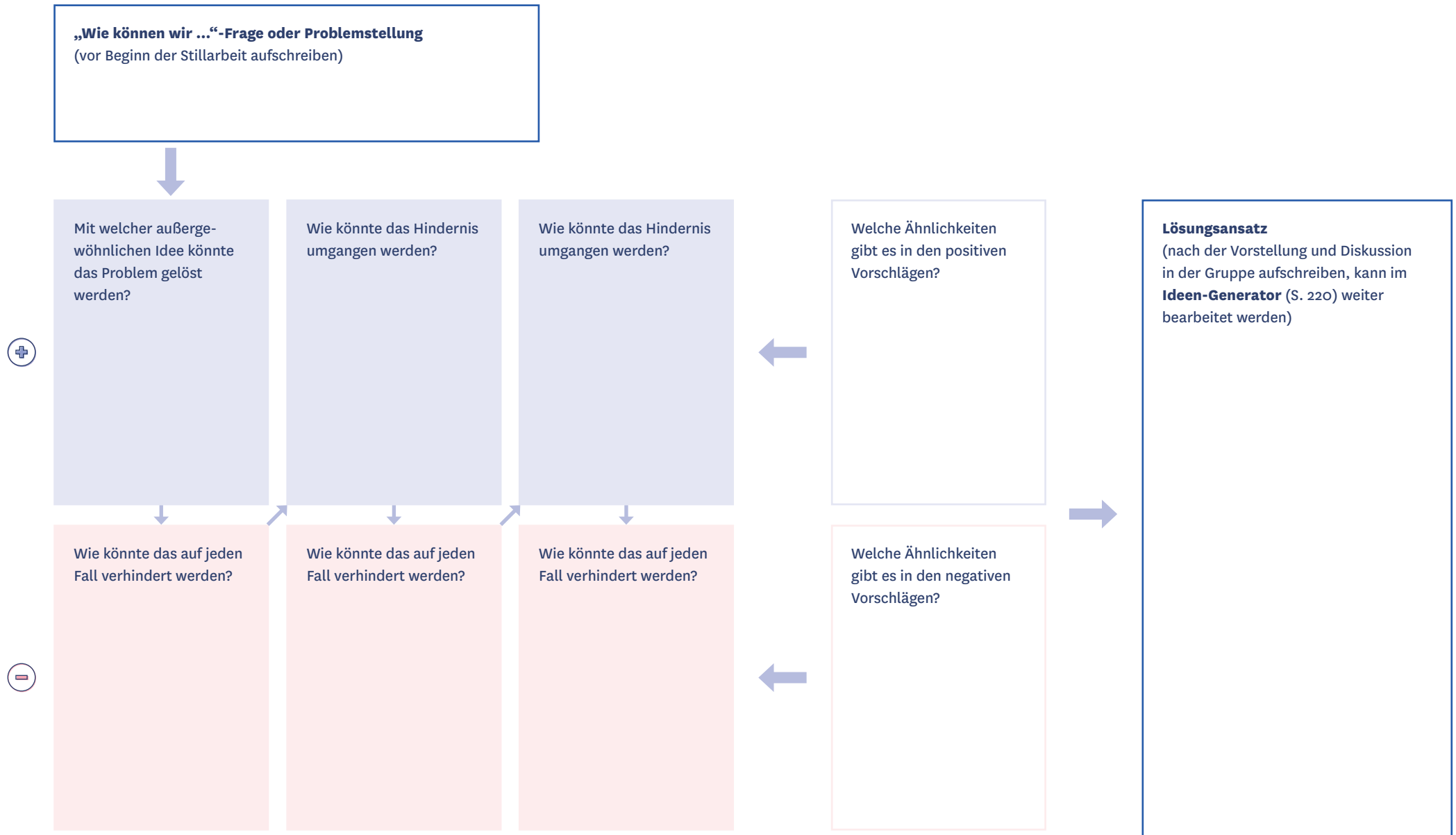
Was und wofür?

Beim kreativen Radschlag wird abwechselnd positiv und negativ gedacht. Die Methode basiert auf dem Prinzip der kollektiven Autorenschaft. Indem immer auf die Ideen der anderer Teammitglieder Bezug genommen wird, entsteht eine Sammlung an Ideen, die sich keine Person allein hätte ausdenken können.

Mehrwert

Wenn eine Idee von Mensch zu Mensch weitergegeben wird, kann sie wachsen und sich auf unerwartete Weise verändern. Indem die eigene Vorstellungskraft durch überschwängliche Zustimmung und verheerende Kritik abwechselnd geweitet wird, entstehen erstaunliche und originelle Lösungsansätze. Selbst wenn die einzelnen Ideen komisch oder unmöglich erscheinen, beinhaltet der Kern häufig konzeptuelle Wegweiser, die in eine erfolgsversprechende Richtung weisen.

Der kreative Radschlag hat Bezüge zur *Kopfstandmethode* und Edward de Bonos *Provokationstechnik*, die in vielen Variationen existiert. Durch mentale Provokationen wird gewohntes Denken aus eingefahrenen Bahnen geworfen und im Gehirn weniger genutzte Synapsen aktiviert.



Vorgehen

- 01 Alle Materialien bereit legen und pro Konzeptidee aus dem **Kreativen Radschlag** (S. 216) eine Vorlage ausdrucken oder kopieren.
- 02 Kernkonzept oder Lösungsansatz links oben auf dem Blatt eintragen.
- 03 Überlegen, was für dieses Konzept eine *normale Regel* (Voreinstellungen, Funktionsweise, ...) sein könnte. Annahmen aufschreiben. Beschreibung mit „Das funktioniert ab sofort so, dass ...“ beginnen.
- 04 Eine vorgeschlagene Provokation auswählen und anwenden. Bezugnehmend zum Konzept überlegen: „Wie funktioniert es jetzt?“. Die neue Regel in der entsprechenden Zeile vermerken.
- 05 Durch die Provokation wird ein neuer Aspekt sichtbar. Für die neue Regel überlegen: „Was bedeutet das für die Idee? Wie muss sie ggf. angepasst werden?“. Den neuen Aspekt in der entsprechenden Zeile vermerken.
- 06 Schritt 04 und 05 für weitere ausgewählte oder alle Provokationen wiederholen.
- 07 Alle neuen Aspekte sichten und überprüfen. Gegebenenfalls **Visuelle Abstimmung** (S. 226) zur Priorisierung nutzen.
- 08 Beste Ideen auswählen. Im Feld oben rechts aufschreiben, um sie im Innovationsprozess weiter zu nutzen. Ergebnisse dokumentieren.

Ideen-Generator

Zeitrahmen

45 – 60 Minuten

Niveau

Mäßig – Mittel

Materialien

Ideenkonzepte aus
Kreativer Radschlag
(S. 216)

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Im Arbeitsalltag
öfter „Was wäre
wenn...“ fragen und
mit Umkehrungen
oder Erweiterungen
in Routinen
experimentieren.

Was und wofür?

Im **Ideen-Generator** wird ein Problem oder eine Fragestellung aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Es werden neun provokative Ansätze genutzt, um weitere oder gänzlich neue Ideen zu entwickeln. So können schnell und umfassend viele überraschende Gedanken formuliert und in Betracht gezogen werden.

Mehrwert

Der **Ideen-Generator** dehnt das Denken um ein Konzept herum in verschiedene Richtungen aus. Dadurch entstehen Grundlagen für anregende Diskussionen, die den Lösungsansatz stärken. Um das Werkzeug effektiv zu nutzen, sollte der Ausgangspunkt (Konzeptidee aus dem **Kreativen Radschlag** (S. 216), Problem oder Vorschlag) übersichtlich dargestellt werden.

Methoden wie der **Ideen-Generator** sind Abwandlungen des sogenannten *morphologischen Kasten*, den der Physiker Zwicky in der 1930er Jahren entwickelte. Morphologie bedeutet Verwandlung und wird vornehmlich im Bereich der Untersuchung biologischer Verwandtschaften verwendet.



Kernkonzept der Idee oder Lösungsansatz für eine Problemstellung:

Priorisierte Aspekte für den Lösungsansatz:

- 1.
- 2.
- 3.

Die Regel

Das funktioniert ab sofort so, dass ...

Die Provokation

Umkehrung: Vorgeschlagene Regel auf den Kopf stellen

Integration: Aktuelle Idee mit anderen Ideen kombinieren

Verlängerung: Kurzfristige oder temporäre Aspekte verlängern

Differenzierung: Eine Idee segmentieren

Zusatz: Ein neues Element hinzufügen

Subtraktion: Etwas wegnehmen

Übersetzung: Regel in ein anderes Fachgebiet übersetzen

Veredelung: Regel mit Elementen eines anderen Bereichs verfeinern

Übertreibung: Regel zum extremsten Ausdruck bringen

Die neue Regel

Wie funktioniert es jetzt?

Neue Aspekte

Was bedeutet das für das Ideenkonzept?

Vorgehen

- 01 Alle Optionen, über die abgestimmt werden soll, auf Klebezettel schreiben und gruppieren oder als Liste auf einem großen Stück Papier aufschreiben.
- 02 Abstimmungsfokus kommunizieren. Teilnehmer:innen vor der Abstimmung an den Zweck der Abstimmung erinnern. Warum wird abgestimmt und wie wird das Ergebnis verwendet?
- 03 Regeln für die Abstimmung gemeinsam festlegen (siehe Beispiele).
- 04 Die Anzahl der Stimmen bekannt geben, die jede:r Teilnehmer:in hat. Als Faustregel gilt: Die Anzahl entspricht in etwa einem Viertel der abzustimmenden Optionen.
- 05 Still und gleichzeitig abstimmen. Während des Abstimmungsprozesses ist es wichtig, sich nicht gegenseitig zu beeinflussen und Lobbyarbeit zu betreiben. Ein Gespräch findet erst nach Stimmabgabe statt.
- 06 Ergebnis auswerten. Optionen mit den meisten Stimmen im Anschluss diskutieren. Welche Schwerpunkte sind erkennbar? Warum hat wer für bestimmte Optionen gestimmt? Gemeinsame Rangliste erstellen.

Bei Gleichstand: Top-Optionen der vorherigen Abstimmung (max. 4) erneut abstimmen, um Klarheit herzustellen. Schritte 03 bis 06 mit diesem Fokus wiederholen.

Oder **Mehrwert-Aufwand-Matrix** (S. 230) verwenden.

Visuelle Abstimmung

Zeitraumen

10 – 15 Minuten

Niveau

Einfach

Materialien

Klebepunkte
oder alternativ
verschiedenfarbige
Stifte

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Die visuelle
Abstimmung lässt
sich auch digital
durchführen und
dokumentieren.
Online-Werkzeuge
ausprobieren.

Was und wofür?

Die **visuelle Abstimmung** ist eine einfache und schnelle Methode, Ideen zu priorisieren. Alle Mitglieder einer Gruppe werden einbezogen, um eine Wahl zu treffen und Entscheidungen vorzubereiten. Durch das Bepunkten einzelner Aspekte oder Vorschläge entsteht innerhalb weniger Minuten eine visuelle Tendenz.

Mehrwert

Diese Art der Stimmabgabe ist universell einsetzbar und kann beliebig erweitert werden: bei einfarbigen Varianten bestimmt die Quantität, bei mehrfarbigen Varianten ist zusätzlich die Bedeutung der Farben von Belang. Durch das Platzieren von farbigen Punkten oder Elementen kann jede Person individuell über die Bedeutung vielfältiger Aspekte abstimmen, die eine Priorisierung erfordern.

Die Punktwahl sollte nicht für finale Entscheidungen verwendet werden. Das Vorgehen setzt voraus, dass die Teilnehmenden alle Optionen kennen, prüfen und vergleichen, bevor sie ihre Punkte aufkleben. Deswegen ist zu empfehlen, ähnliche Aspekte vorab in thematischen Gruppen zu verdichten und diese zu bewerten.

Regeln für die Stimmabgabe gemeinsam festlegen

Um einer verzerrten Stimmabgabe entgegenzuwirken, ist es wichtig, die Regeln für die Abstimmung gemeinsam festzulegen. Unterschiedliche Optionen sind:

Vorab Entscheidung treffen & aufschreiben. Jede Person schreibt ihre Stimmen auf einen Klebezettel, bevor ihre Punktstimmen platziert werden. Diese Technik hilft, alle dafür verantwortlich zu machen, dass sie an der ursprünglichen Stimme festhalten.

Reihenfolge der Abstimmung diktieren, um eine verzerrte Stimmabgabe durch den HIPPO-Effekt (*Highest Paid Person's Opinion*) zu verhindern. Erst kommen *Juniorteilnehmer:innen* zum Zug, während die Interessenvertreter:innen oder Fachexpert:innen am Schluss dran sind. Dieser Ansatz schützt die Stimmen derjenigen, die sonst möglicherweise weniger authentische Beiträge leisten und sich automatisch auf Vorgesetzte beziehen.

Weitere Einschränkungen bestimmen, wie: Abstimmung nur über Kriterien, bei denen 1. Eigentümerschaft oder 2. Fachkenntnisse bestehen.

Abstimmungsqualität variieren, beispielsweise: Kleine und große Punkte verwenden, um Relevanz zu bewerten, oder mehrere Farben nutzen, für Kategorien wie „Sollten wir so unbedingt machen“, „Müssen wir erst besser verstehen oder ausführlicher diskutieren“, „Sollten wir nicht in Betracht ziehen“, „Sollten wir in Erwägung ziehen“.

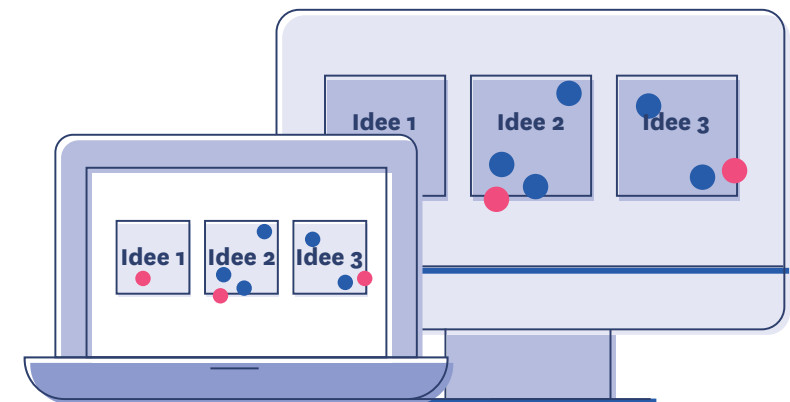


Beispiel für die Anleitung einer Online-Stimmabgabe

Im virtuellen Kontext braucht es eine detaillierte Vorbereitung und kleinschrittige Anleitung für das gewählte Medium. Meeting-Teilnehmer:innen können Inhalte eines freigegebenen Bildschirms kommentieren.

Beispielmedien: Zoom, Jitsi, Miro oder neXboard

- Bildschirm freigeben.
- Zusammen vorbereiten: Alle bitten, zuerst den Inhalt zu studieren.
- Kommentierungsfunktion erklären: Am oberen Rand des freigegebenen Bildschirms Optionen anklicken. Hier einen Stempel, z.B. Stern, auswählen. Noch nicht benutzen!
- Kommentierungsvorgehen erläutern: Abstimmungsfokus kommunizieren.
- Abstimmungsregeln festlegen.
- Still und gleichzeitig abstimmen: Erst nachdem ein Zeichnen durch die Moderator:in gegeben wird, bewerten die Teilnehmenden der Videokonferenz den freigegeben Inhalt synchron.
- Ergebnis auswerten.
- Nächste Schritte besprechen.



Vorgehen

- 01 Alle Ideen, über die abgestimmt werden soll, auf einzelne Klebezettel schreiben. Eine Überschrift oder ein Schlagwort sind dafür ausreichend.
- 02 Eine Idee nach der anderen präsentieren und die Gedanken mit der Gruppe teilen und anhand der folgenden Impulsfragen einschätzen.
Mehrwert für Schlüsselakteure: Wie überzeugend ist die Idee? Welcher Mehrwert entsteht dadurch?
Aufwand in der Organisation: Wie schnell oder wie einfach kann die Idee umgesetzt werden? Welcher Aufwand ist damit verbunden?
- 03 Je nach Ausprägungsgrad im passenden Feld verorten. Reihum alle Ideen in der Matrix verorten.
- 04 Offene Diskussion anregen. Die Verteilung der Ideen betrachten. Was fällt auf? Wo gibt es positive oder negative Überraschungen? In der Gruppe diese Ideen und deren Verortung besprechen. Gegebenenfalls Anpassungen vornehmen. Ideen, die in diesem Schritt nicht adressiert werden, können in dem gewählten Feld unkommentiert hängen bleiben.
- 05 Ergebnis auswerten. Die Ideen des Feldes „JA!“ eingehender betrachten und diejenigen Aspekte/Ideen auswählen, über die sich das Team am meisten einig ist und zu denen sie sich am meisten verpflichtet haben.

Mehrwert-Aufwand-Matrix

Zeitraumen

30 – 60 Minuten

Niveau

Mäßig – Mittel

Materialien

Ideen in Form von Klebezetteln aus den bisherigen Etappen

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

Digital-Matrix erstellen, z.B. in GroupMap.

Was und wofür?

Diese Matrix unterstützt Entscheidungsprozesse. Einzelpersonen oder Teams können Ideen und Konzepte anhand des dafür notwendigen Aufwands und des erwarteten Mehrwerts analysieren. Je nach Ausprägungsgrad ergibt sich in der 2×2-Matrix eine Empfehlung, welche Ideen favorisiert angegangen werden sollen.

Mehrwert

Mit den Empfehlungen können Ideen priorisiert werden. Das erleichtert eine abgestimmte Auswahl der Aktivitäten und zeigt auf, wo Zeit und Ressourcen am besten eingesetzt werden können.

Die Matrix wird oft verwendet, um die Produktivität eines Teams zu maximieren. Aufgrund ihrer Einfachheit und Vielseitigkeit ist sie ein echtes *All-Round-Talent* und kann für tägliche Aufgabenlisten bis hin zu strategischen Aktionsplänen eingesetzt werden.



Vorgehen

- 01 Bisher entwickelte Lösung vorm inneren Auge visualisieren und sich als Team eine Situation vorstellen, in der die Lösung erfolgreich zum Einsatz gekommen ist bzw. Wirkung gezeigt hat.
- 02 Definieren, welche Schlüsselakteure in der Situation wichtig sind und deren Rollen an Personen im Team vergeben. Alle Beteiligten übernehmen eine aktive Rolle.
- 03 Gegebenenfalls Raum einrichten und Requisiten benutzen. Dokumentationsvorlagen groß übertragen oder auf A4-Blätter kopieren.
- 04 Bewusst in die Rolle und das Schauspiel einsteigen, ganz im Moment sein:
 - Szenario und die verschiedenen Rollen kurz beschreiben (3 min).
 - Gewünschte Situation spielen (3-5 min).
 - Pausieren und **Spalte A & B** reflektieren: erst allein (2 min), dann in der Gruppe (10-15 min). An welcher Stelle hat es besonders geknirscht?
- 05 *Knirschszenen* nochmals darstellen und die Beteiligten in der Situation sprechen lassen: Was fühlt sich hier nicht richtig an? Warum? Wie würde es sich besser anfühlen? Warum? Neue, bessere Position einnehmen und einige Minuten experimentieren, bis eine Situation gefunden wird, mit der alle Beteiligten einverstanden sind (10-15 min).
- 06 Darstellung beenden und **Spalte C & D** reflektieren: erst allein (2 min) und dann in der Gruppe (10-15 min). Zum Abschluss die wichtigsten Aspekte für die weitere Entwicklung der innovativen Lösung notieren.

Zukunftstheater

Zeitrahmen

90 – 150 Minuten

Niveau

Mittel – Hoch

Materialien

Falls gewünscht:
Requisiten, um in unterschiedliche Rollen schlüpfen zu können

Rollen

Moderation,
Beobachtung,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Knirschszenen
im Arbeitsalltag identifizieren und gemeinsam mit Kolleg:innen überlegen, wie sie verändert werden könnten.

Was und wofür?

Das **Zukunftstheater** ermöglicht den Beteiligten, sich in eine präferierte Situation in der Zukunft hineinzuversetzen. Es wird eine Situation dargestellt, in der durch die Anwendung der Lösung das Problem nicht mehr existiert. Dadurch können sowohl die Darsteller:innen als auch Zuschauer:innen erleben, wie sich das Neue anfühlt.

Mehrwert

Anstatt das Neue zu zerreden, kann mit allen Sinnen erfahren werden, was sich an der Lösung richtig oder falsch anfühlt. Durch das Anhalten oder Einfrieren einzelner Szenen, können die Beteiligten in ihrer Rolle dazu konkret befragt werden.

Das **Zukunftstheater** basiert auf dem *Improv Prototyping* der Liberating Structures. Hierbei werden drei Wissens Ebenen gleichzeitig erschlossen: explizites Wissen, das von den Teilnehmenden geteilt wird; stillschweigendes Wissen, das durch die Beobachtung der Leistung der anderen Teilnehmenden entdeckt wird; und entstehendes Wissen, d.h. neue Ideen, die entstehen und gemeinsam entwickelt werden. Diese kraftvolle Kombination kann die Quelle transformativer Erfahrungen sein und gleichzeitig macht sie ernsthaft Spaß.



Ideekonzept, das dargestellt wird:



A: Offensichtliches Wissen	B: Stilles Wissen	C: Entstehendes Wissen	D: Schlussfolgerungen
Situation besprechen: Was erzählen die Darstellenden, z.B. wenn eine Szene pausiert wird oder nach dem Spiel?	Situation beobachten: Was haben die Darstellenden oder die Zuschauer:innen während des Spiels beobachtet?	Erlebnis gestalten: Wie kann das zukünftige Erlebnis so angepasst werden, dass es sich für alle Beteiligten richtig anfühlt?	Lösungsformat eingrenzen: Was bedeutet das für das Format der zu entwickelnden Lösung? Welche Funktionen sind relevant?



Wichtigste Aspekte für die Weiterentwicklung des Lösungsansatzes:

Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Auf der linken Seite beginnen.
- 02 Anlass beschreiben: Ideen haben immer einen Anlass. Was ist das Problem oder die Herausforderung, für die eine Lösung gefunden werden soll? Das, was die Unternehmung zu Beginn initiiert hat, in eigenen einfachen Worten zusammenfassen.
- 03 Lösungskonzept zusammenfassen: Was ist der neue Weg oder die besondere Art und Weise, das Problem zu lösen?
- 04 Wert beschreiben: Was macht die Lösung wertvoll für die Schlüsselakteure, unsere Organisation und zukünftige Generationen? Welche Bedeutung messen sie ihr bei?
- 05 Ideenkern herausarbeiten:
 - Wirkungsweise beschreiben: Auf welcher Logik basiert die Idee? Was ist das dahinterliegende nützliche Prinzip? Erkenntnisse aus dem **Potenzialbaukasten** (S. 166) zur Inspiration nutzen.
 - In welchen Formaten könnte die Wirkungsweise der Idee sinnvoll umgesetzt werden? Noch nicht festlegen, sondern mindestens drei verschiedene Optionen aufschreiben oder skizzieren.
 - Welcher Arbeitstitel und Hashtag beschreiben den Ideenkern?
- 06 **Ideenserviette** gut aufheben und dokumentieren, um damit in der nächsten Phase weiterzuarbeiten.

Ideenserviette

Zeitraumen

30 – 45 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Bisherige Zwischenergebnisse zum Lösungsansatz, Stifte, Klebezettel

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Was und wofür?

Die **Ideenserviette** bietet Unterstützung beim Zusammentragen der Ergebnisse aus einer intensiven Arbeitsphase. Sie beinhaltet nur die zentralen Elemente einer Idee. Übersichtlich und kurz werden hier die Herausforderung, deren Lösung und der Wert für eine oder mehrere Akteursgruppen beschrieben.

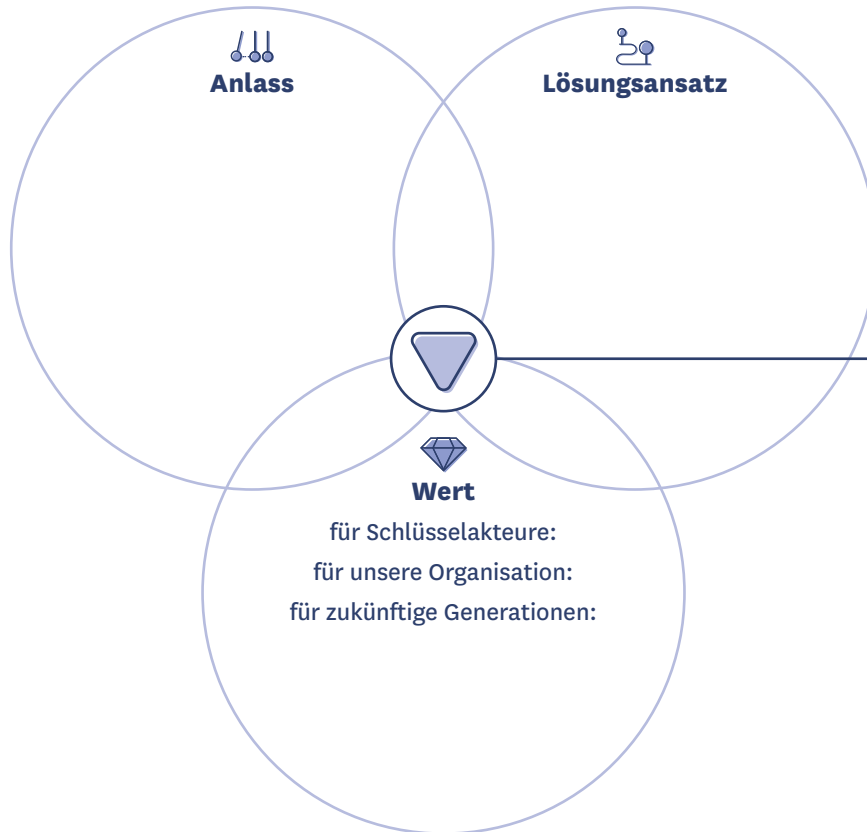
Mehrwert

Mit der Kurzbeschreibung einigt sich das Team auf die zentralen Elemente der Idee. Damit ist das Neue greifbar und einfacher kommunizierbar. Bei vielen Ideen ist eine digitale Serviette nützlich, die gleichzeitig Teil einer größeren Ideen-Datenbank sein kann.

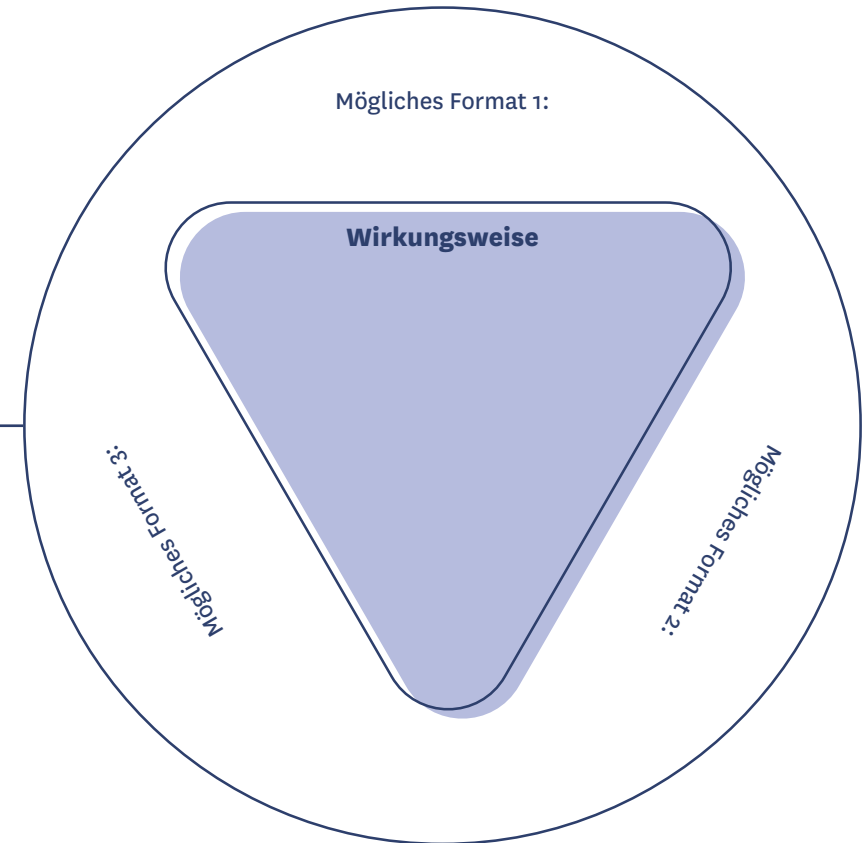
Das *D'Artagnan Modell* von S. Fischer beschreibt Ideen systematisch. Ideen haben immer einen Anlass: Es wurde auf ein ungelöstes Problem gestoßen oder eine unbewältigte Herausforderung gesehen. Die Lösung ist das Neue, was häufig als *Idee* verstanden wird. Der Wert beschreibt die besondere Bedeutung der Lösung für die *Betroffenen* der Idee.



Elemente der Idee

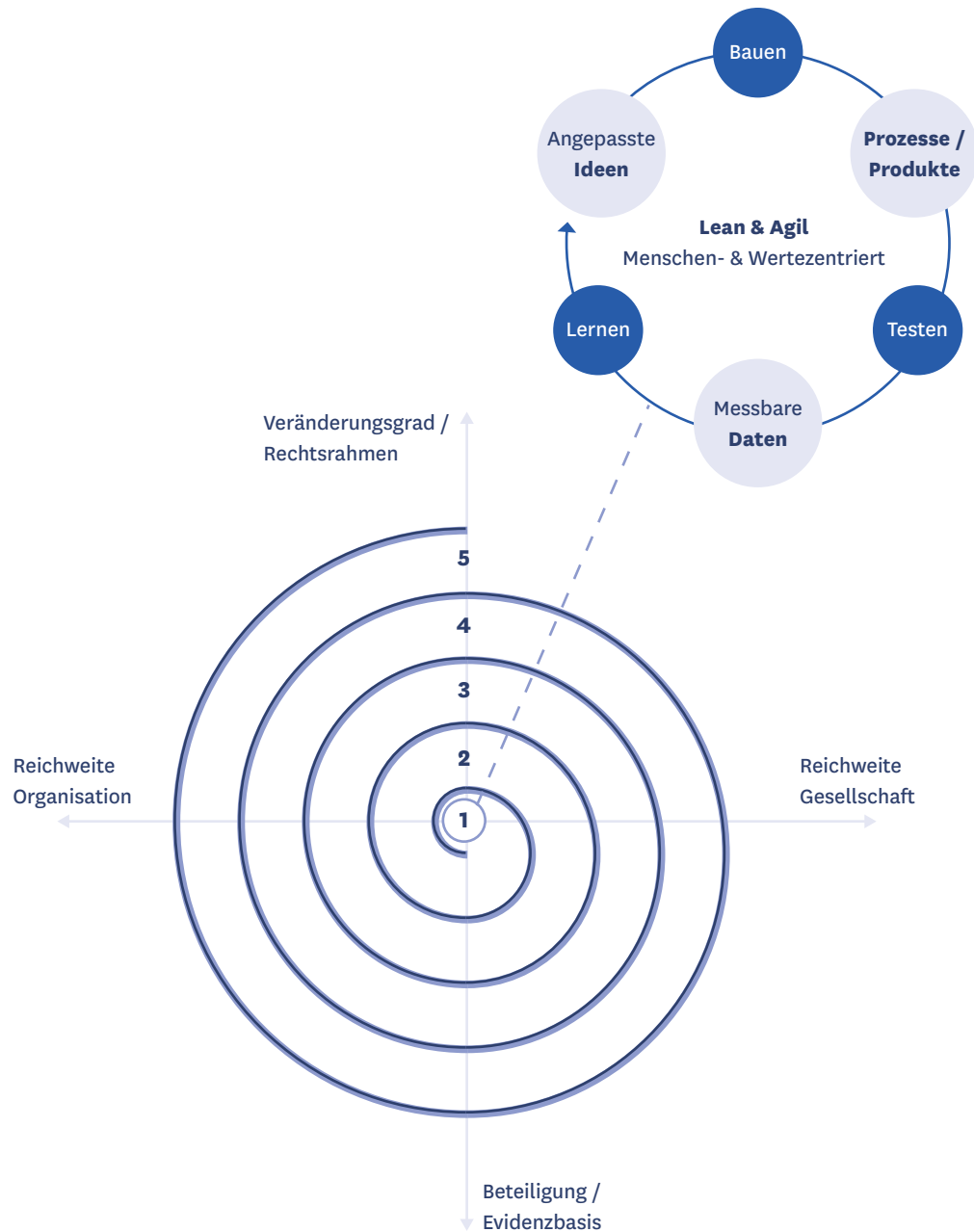


Ideenkern



Arbeitstitel:

Hashtag:



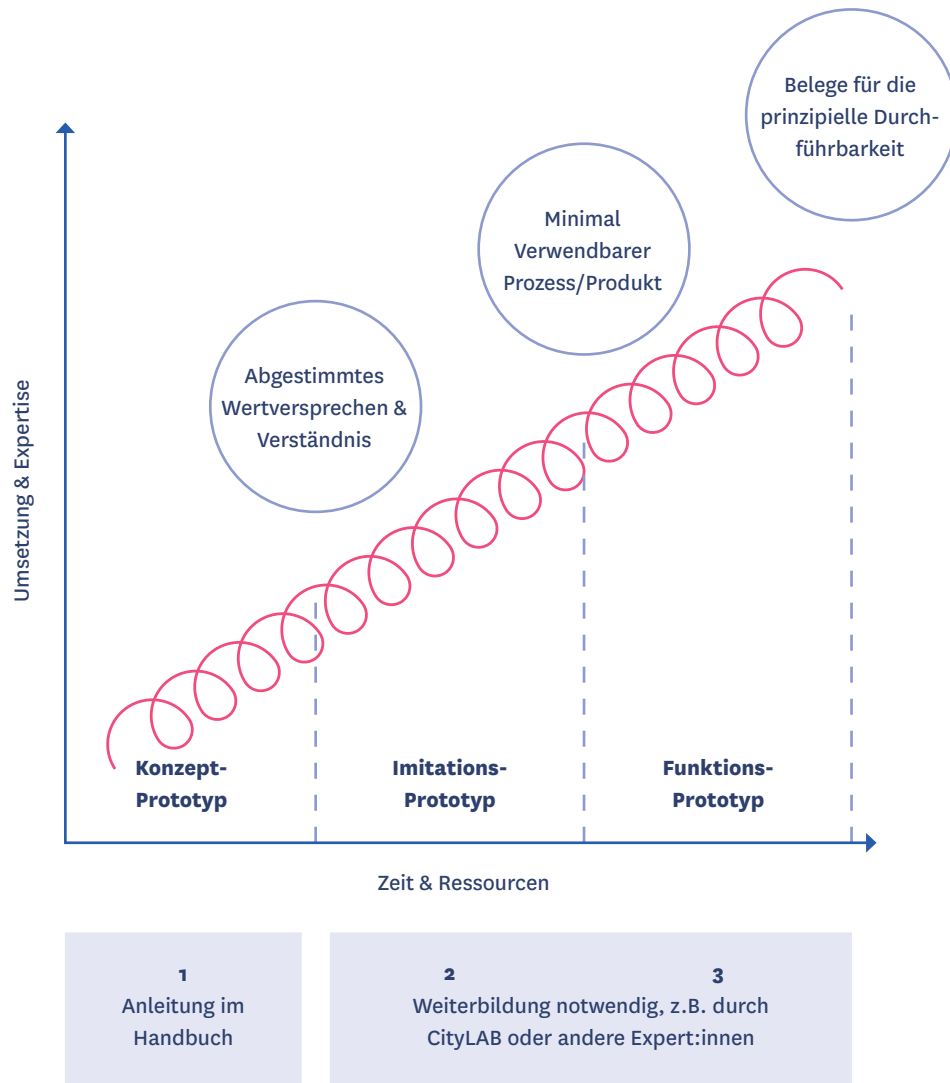
Zyklen und Dimensionen

Das Arbeiten mit Prototypen geschieht in Zyklen. Mit dem Experimentierumfang wächst die Reichweite in Richtung Gesellschaft und Organisation. Die horizontale Achse zeigt auf, dass die Entwicklung von Neuem nicht nur das Außen, sondern auch immer das Innen betrifft. Auf der oberen vertikalen Achse lassen sich die Experimentierformate und deren Einfluss auf den Grad der Veränderung und den Rechtsrahmen aufzeigen. In Relation dazu sind die Ansätze der Datenerhebung entsprechend anzupassen und so auszuweiten, dass die Beteiligung und damit die Evidenzbasis wächst. Mögliche Erprobungsdimensionen sind:

- Konzept- oder Imitations-Prototyp** (z.B. Papierprototyp, Rollenspiel)
- Konzept für Minimal Verwendbaren Prozess/Produkt**, das mit ausgewählten Akteursgruppen getestet wird, um Daten zu sammeln, zu evaluieren und Verbesserung zu ermöglichen (z.B. Service-Mockup)
- Konzept für Maximal Verwendbaren Prozess/Produkt**, das zeitlich und räumlich begrenzt erprobt wird, um repräsentative Daten zu sammeln und zu evaluieren, um zu verstehen, welche regulatorischen Implikationen sich ergeben (z.B. Dienstverordnung)
- Zeitlich begrenzte Erprobung der Innovation** im öffentlichen Raum unter Ausreizung der gesetzlichen Vorgaben, ggf. unter Nutzung von Experimentierklauseln, um speziell rechtlich relevante Daten zu sammeln, zu evaluieren und zu verstehen, welche regulatorischen Änderungen notwendig sind, um zu skalieren (z.B. Reallabor)
- Weitreichende Einführung der Innovation**, ggf. unter Veränderung und Anpassung des Rechtsrahmens, basierend auf umfassender Evidenzbasis und entsprechender Beteiligung und Reichweite in Gesellschaft und Organisation (z.B. Verordnung zu Innovationsausschreibungen)



Die Abbildung verdeutlicht verschiedene **Prototyp-Formate** im Zusammenhang mit dem Level der Umsetzung und der dafür notwendigen Expertise, sowie der benötigten Zeit und Ressourcen:



1 Konzept-Prototyp

- **Formate:** geben erlebbar Einblick in das Konzept der Lösung, müssen kontextualisiert und erklärt werden, z. B. Rollenspiel, Papierprototyp, Storyboard
- **Einsatzbereiche:** Verständnisgrundlagen schaffen, im Team und mit Anwender:innen testen, wie die Idee verbessert und verändert werden kann, um das wünschenswerte Ziel zu erreichen und Hindernisse zu überwinden
- **Ergebnisse:** abgestimmtes Wertversprechen und Verständnis, Grundlagen für Imitationsprototyp

2 Imitations-Prototyp

- **Formate:** sehen aus und fühlen sich an wie die Lösung, können erfahren werden und gehen auf konkrete Bedürfnisse ein, z.B. Erlebnisprototyp, Service-Rollenspiel, Simulation, Planspiel, Klick-Dummy
- **Einsatzbereiche:** Erfahrungen im Hinblick auf Wert und Machbarkeit gestalten und mit Anwender:innen testen, wie Lösungsfunktionen verbessert und verändert werden können, um das wünschenswerte Ziel zu erreichen und Hindernisse zu überwinden
- **Ergebnisse:** Grundlagen für Minimal Verwendbares Produkt/Verwendbaren Prozess (MVP)

3 Funktions-Prototyp

- **Formate:** funktionieren wie die Lösung, können angewendet werden, z.B. in Alpha Version, und zeigen eine Wirkung, z.B. Minimal Verwendbares Produkt/Prozess (MVP), 3D-Prototyp, Kontextprototyp
- **Einsatzbereiche:** tatsächliche Ergebnisse mit der Intention der Lösung abgleichen, Wirkung von verschiedenen Lösungen vergleichen, mit Anwender:innen testen, wie die Anwendung verbessert und verändert werden kann, herausfinden, was im Hinblick auf Machbarkeit und Skalierung nötig ist
- **Ergebnisse:** Grundlagen für Proof of Concept, Proof of Principle oder Randomisierte Kontrollversuche (RCT)

Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Material bereitlegen. Für die Bearbeitung dem vorgeschlagenen Ablauf folgen und die Impulse in den einzelnen Feldern beantworten. Stichpunkte notieren. In den weiteren Etappen werden diese grundlegenden Gedanken methodisch ausgearbeitet.
- 02 Mit dem Bereich *Prototyp-Entwicklung* beginnen. Zuerst kurz die zu testende Idee beschreiben, um den Rahmen für die weitere Erarbeitung abzustecken (1). Darauf basierend Testhypothesen formulieren, um zu klären, welche Funktionen mit dem Prototyp erprobt werden sollen (2).
- 03 Bezogen auf die zu testenden Komponenten überlegen, wer Teil der Testgruppe sein sollte. Neben bisherigen Schlüsselakteuren auch Personen mit stark ausgeprägten oder extremen Bedürfnissen einbeziehen. Diese Randgruppen können die Spezifikationen für den Prototyp bestimmen und den Weg zu einem geeigneten Format weisen (3). Eckpunkte für den **Konzept-Prototyp** (S. 270) entwickeln, sie sind eine wichtige Grundlage für ein effektives Prototyping (4).
- 04 In den Bereich *Test-Organisation* wechseln. Zunächst Testsituation skizzieren. In welchem Kontext können die Tester:innen am authentischsten Rückmeldung geben? Situation und Umgebung beschreiben (5). Darauf bezogen die Umsetzung planen (6).
- 05 Notwendige Ressourcen bestimmen (7). Überlegen, wer Kontakt zu Personen aus der definierten Testgruppe besitzt. Ähnlich wie bei den **Vorgesprächen** (S. 140) in *Phase 3 Verbündete & Partner:innen einbeziehen*, um Tester:innen zu rekrutieren.



Hinweis: Im Test mit Randgruppen lassen sich Aspekte untersuchen, die im Umkehrschluss zu einer Lösung für alle beitragen.

Testbasis zusammenstellen

Zeitraumen

30 – 45 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Zwischenergebnisse
aus der Ideen-
serviette (S. 240),
Klebezettel, Stifte

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Was und wofür?

Die Testbasis bildet die Grundlage, um einen Prototyp zu erstellen und ihn zu erproben. Dieser Überblick beinhaltet alle dafür notwendigen Informationen: von den Eckdaten für die Entwicklung des Prototyps bis hin zur Organisation der Testsituation.

Mehrwert

Auf einen Blick werden alle Wissensbestände und Aufgabenpakete zusammenhängend dargestellt. Dadurch entsteht eine Kommunikationsgrundlage für die Einbindung von Tester:innen, die Berichterstattung an Führungskräfte oder die Delegation von Aufgaben im Team. Mit der Testbasis kann zusammenfassend aufgezeigt werden, wie wenig Ressourcen notwendig sind, um eine Idee hinsichtlich ihres Wertes zu prüfen.

Häufig wird der Fehler gemacht, eine Lösung zu sehr auf der Basis von Annahmen im Projektteam zu konzipieren. Am Ende ist jedoch entscheidend, was den zukünftigen Anwender:innen wichtig ist. Deshalb definieren wir erst die Tester:innen bevor wir den Prototyp konzipieren.



PROTOTYP-ENTWICKELN – Bereich wird in Etappe 2 konkretisiert

1 Kurzbeschreibung Idee

Ergebnisse **Ideenserviette** (S. 240) nutzen

Name/Hashtag:

Wirkungsweise:

Angedachte Formate:

4 Eckpunkte Konzept-Prototyp

Auf welche einfache Art und Weise können wir den Wert unserer Idee für unterschiedliche Tester:innen erlebbar machen?

Braucht es verschiedene Versionen, z.B. für Betroffene und Verantwortliche?

Mit **Konzept-Prototypen** (S. 270) ausarbeiten

2 Testhypothesen verfassen

Worüber besteht keine Gewissheit?

Was wird als wahr oder falsch vermutet?

Was kann leicht widerlegt oder bewiesen werden?

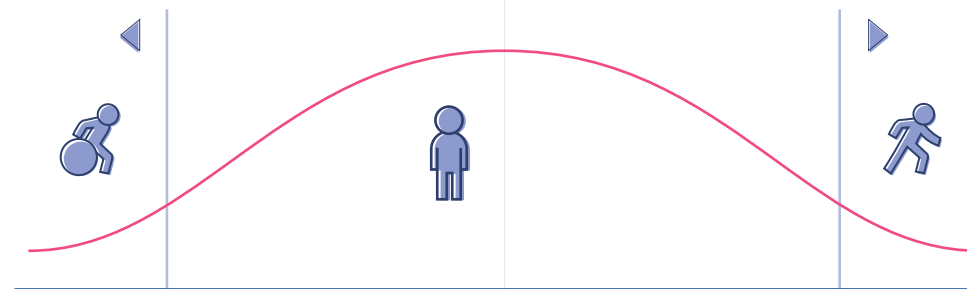
Was lässt sich messbar mit Schlüsselakteuren testen?

Zu testende Funktionen/Komponenten:

3 Testgruppe definieren

Welche Personengruppen innerhalb der Schlüsselakteure haben besonders stark ausgeprägte oder spezielle Bedürfnisse, die wir bei der Konzeption des Prototyps berücksichtigen sollten?

Mit **Persona-Profil** (S. 266) beschreiben



TEST-ORGANISIEREN – Bereich mit **Testverlauf planen** (S. 278) konkretisieren

5 Testsituation skizzieren

Welcher Ort oder Kontext wäre für den Test ideal? Ist es notwendig, in verschiedenen Situationen zu testen, z.B. innerhalb oder außerhalb der Organisation?

6 Umsetzung planen

Was müssen wir organisieren, um die Testsituation zu ermöglichen?

Wie evaluieren wir unseren Test?

Mit **Test dokumentieren** (S. 282) können notwendige Daten gesammelt werden

7 Benötigte Ressourcen

Zeit:

Personal:

Finanzen:

Wissen:

Kontakte:

Vorgehen

- 01 Akteursgruppen in Organisation und Gesellschaft definieren, die mit Personas veranschaulicht werden sollen. Mindestens drei markante Schlüssel- bzw. Randgruppen auswählen.
- 02 Entsprechend der Auswahl Untersuchungsdaten bereit legen. Artefakte, Schlüsselbilder, Zitate, Screenshots gut sichtbar für alle zugänglich machen. Pro Akteursgruppe Vorlage groß übertragen, z.B. auf zwei Flipcharts. Für die Entwicklung der **Persona-Profile** ggf. parallel in Kleingruppen arbeiten.
- 03 Mit der Beantwortung der Frage „*Wie bin ich?*“ beginnen. Vorsortierte Daten aus der Felduntersuchung als Inspiration nutzen. Antworten auf Klebezetteln notieren und pro Frage zu markanten Aussagen verdichten. Darauf aufbauend die Fragen im Bereich „*Wer bin ich?*“ beantworten. Den Daten ein Gesicht geben und die Entwicklung mit einer Zeichnung oder Collage abrunden.
- 04 Überprüfen, ob das Profil realistisch ist oder ob es sich zu konstruiert anfühlt. Die häufigste Falle bei dem Erstellen von **Persona-Profilen** besteht darin, Idealisierungen zu schaffen, die nicht in der Realität zu finden sind. Kolleg:innen um einen Abgleich bitten, die reale Kontakte zu den jeweiligen Gruppen haben. **Persona-Profile** entsprechend anpassen.
- 05 Ergebnisse dokumentieren. Wegen ihren Hintergrundgeschichten und markanten Verhaltensmustern sind Personas sehr einprägsam. Deshalb ist es empfehlenswert, sie nicht nur für den **Konzept-Prototyp** (S. 270) zu nutzen, sondern auch physisch oder digital in der Organisation zu kommunizieren.

Persona-Profil

Zeitraumen

30 – 180 Minuten

Niveau

Mittel

Materialien

Erkenntnisse und Daten aus der Felduntersuchung, Persona-Profil, Flipcharts, Stifte, Klebezettel

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

Personas regen die Vorstellungskraft an und erleichtern die Kommunikation von Ideen.

Was und wofür?

Persona-Profile beschreiben fiktive Charaktere. Sie repräsentieren in der Regel eine Gruppe von Menschen, wie bspw. unsere Schlüsselakteure, die gemeinsame Interessen, Verhaltensmuster oder demographische Ähnlichkeiten aufweisen. Sie basieren zunächst auf aggregierten Annahmen, die mit Erkenntnissen aus der Untersuchung angereichert und untermauert werden.

Mehrwert

Verschiedene Schlüsselaktorsgruppen haben unterschiedliche Bedürfnisse, Erfahrungen und Erwartungen, die in **Persona-Profilen** empathisch herausgestellt werden können. Profile von Extrem- oder Randakteuren unterstützen die Entwicklung von Lösungskonzepten, die für ein breites Spektrum von Anwender:innen von Wert sind.

Der Begriff *Persona* stammt aus dem altgriechischen Theater. Hier stellte die Persona eine Maske dar, die von Schauspieler:innen zur Unterstreichungen ihrer Rolle getragen wurde und ihnen als Sprachrohr diente. Heute stellen Personas ein Sprachrohr bestimmter Nutzertypen dar.

Wer bin ich?

Abbildung
(z.B. Zeichnung oder Collage)

Schlüsselsatz
(z.B. aus den Gesprächsdokumentationen)

Über mich
Wie heiße ich?
Was ist mein Wesenstyp?
Was ist mein Geschlecht? (m/w/d)
Wie alt bin ich? (Spanne)

Mein Beruf
Was habe ich gelernt? Wo arbeite ich? Was ist mein Arbeitsbereich in der Organisation?

Persönliches
Woher komme ich?
Was ist meine Mini-Lebensgeschichte?

Wie bin ich?

Meine Interessen
Womit verbringe ich meine Freizeit? Was mag ich?
Was lese, schaue, höre ich regelmäßig?

Meine Herausforderungen
Was ist in meiner Arbeit herausfordernd? Im Alltag?
Was bereitet mir Schwierigkeiten oder Kopfweg?

Mein Verhalten
Wie sehen meine Routinen, Rituale, Tagesabläufe aus?

Meine Erfolgsmomente
Was sind meine beruflichen Erfolgsmomente? Im Privatleben? Was macht mir besonders Spass bei der Arbeit?

Meine Bedürfnisse
Was brauche ich? In der Arbeit?
Im Alltag?
Was ist essentiell für mich?
Was fehlt?

Meine Ziele
Wonach strebe ich?
Wo möchte ich hin?
Was ist mein persönliches Ziel?

Was denke ich über die Idee?

Fiktives Zitat
(z.B.: Was ist mein Fazit nach der ersten Anwendung?)

Pro:
Wie gewinnt die Idee an Wert für mich?
Warum finde ich die Lösung gut?

Contra:
Was hält mich davon ab, die Lösung anzuwenden? Was erzeugt Widerstand?

Vorgehen

- 01 Testbasis gemeinsam sichten. Wirkungsweise und Wert des Ideen-
kerns sollen vermittelt werden. Welche **Konzept-Prototypen** bzw.
Kombinationen sind dafür sinnvoll? Ein oder mehrere Formate
auswählen:
 - A. **Storyboard** – *Visualisierung in Szenen*: Abbildung und Kurzbe-
schreibung der wichtigsten Ereignisse im Zusammenhang mit der
angedachten Lösung.
 - B. **Erlebniskette** – *Prozessbeschreibung mit Berührungspunkten*:
Einzelne Schritte vor, zur, während und nach der Interaktion mit
der Lösung werden aus der Perspektive der Persona detailliert
erfasst.
 - C. **Papier-Prototyp** – *Skizze eines zur Lösung gehörenden Objektes*:
einfach hergestelltes Objekt, das die neue Interaktion erlebbar
macht.
- 02 **Persona-Profile** bereitlegen. In welcher Situation würden sie auf
die Lösung treffen? Wie wäre ihre Reaktion? Storyboard und/oder
Erlebniskette erstellen, um Kontext und Nutzung zu beschreiben.
Ggf. enthält die Beschreibung im Zusammenhang mit der Lösung ein
Medium oder Objekt, das als Papier-Prototyp angefertigt werden
kann.
- 03 Material bereitlegen. Wie kann dieses Medium oder Objekt aus den
vorhandenen Materialien greifbar und erlebbar nachgestellt werden?
Papier-Prototyp bauen. Bsp.: Eine illustrierte Software-Oberfläche als
Klick-Dummy. Diverse Varianten fertigen. Auswählen, was am besten
für die Interaktion im Test geeignet ist.
- 04 **Konzept-Prototypen** auf Konsistenz prüfen. Wird das Erlebnis mit der
Lösung und ihr Wert klar verdeutlicht? Ggf. Schritt 02 und 03 wieder-
holen.

Konzept-Prototypen

Zeitraumen

30 – 120 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Zwischenergebnisse
von Testbasis
zusammenstellen
(S. 260) und
Persona-Profil
(S. 266),
verschiedene Stifte,
Papier(sorten),
Leim, Schere, Lego,
Karton, Knete, etc.

Rollen

Moderation,
Zeitmanagement

Anregung

Prototypen im
Arbeitsalltag
anfertigen, um
Gedanken klarer
kommunizieren zu
können.

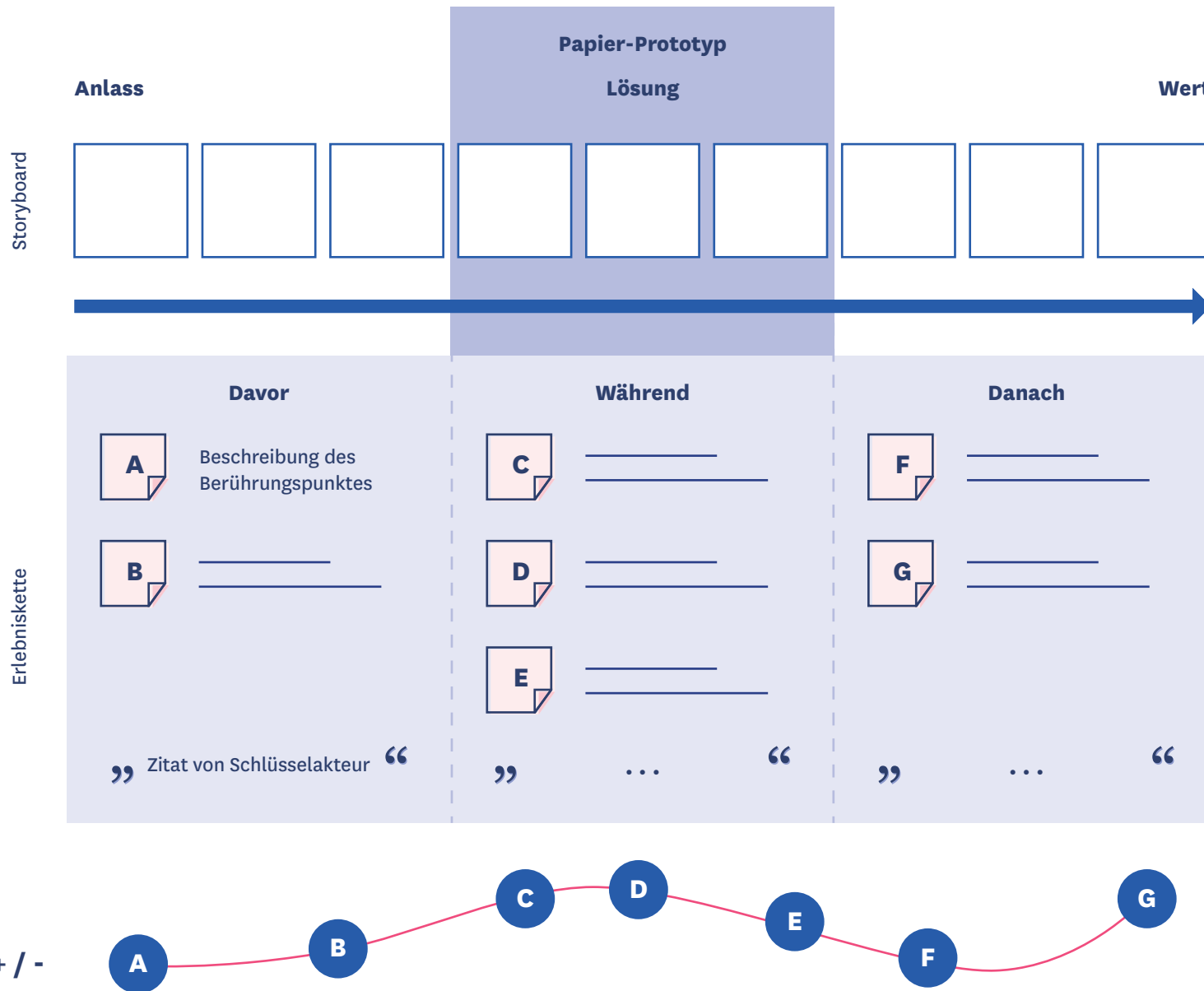
Was und wofür?

Konzept-Prototypen zeichnen sich durch eine
einfache und kostengünstige Umsetzung des zu
validierenden Ideenkerns aus. Dabei kann es sich um
einen visualisierten Prozess, eine einfache Zeichnung
oder auch ein physisch berührbares Objekt, wie einen
Prototyp aus Papier, handeln.

Mehrwert

Der Lösungsansatz wird direkt erfahrbar. Durch die
Interaktion mit den Akteuren im Nutzungskontext
werden Probleme in der Nutzung früh erkannt und
können behoben werden, bevor Geld für die Umset-
zung ausgegeben wird. Darüber hinaus offenbart
dieses Vorgehen häufig bislang noch unbekannte oder
nicht mitgedachte Aspekte der Idee. Im Ergebnis
können wertvolle Hinweise gesammelt werden, um
die Idee zu verfeinern und bislang Fehlendes noch
einzubringen.

Studien zur Nutzerfreundlichkeit belegen, dass Änderungen im
Produktentwicklungsprozesses im Anfangsstadium etwa 100-mal
günstiger sind als Änderungen in späteren Phasen. Für die
öffentliche Verwaltung ist Prototyping besonders relevant, um
mit Steuergeldern gezielte Entwicklungen zu fördern.



Storyboard

Storyboarding wird verwendet, um chronologisch, informell und auf leicht verständliche Weise die Interaktion mit der angedachten Lösung in Bildern darzustellen. Dafür ist kein künstlerisches Talent notwendig. Der Fokus liegt auf der Erzählung einer plausiblen Geschichte in einem spezifischen Handlungskontext.

Erlebniskette

Basierend auf dem Storyboard kann mit der Erlebniskette (User-Journey-Map) ein Prozess als Überblick einzelner Berührungspunkte mit der Lösung beschrieben werden.

Papier-Prototyp

Storyboards und Erlebnisketten lassen sich ideal mit einem Papier-Prototyp ergänzen. Aufgrund ihres unfertigen Zustandes laden diese Entwürfe zu ehrlichem Feedback ein. Testpersonen interagieren damit oft intuitiver und sind sogar bereit, sie umzugestalten.

→ Anleitung auf der nächsten Seite

Vorgehen

- 01 Testbasis gemeinsam sichten. Wirkungsweise und Wert des Ideen-
kerns sollen vermittelt werden. Welche **Konzept-Prototypen** bzw.
Kombinationen sind dafür sinnvoll? Ein oder mehrere Formate
auswählen:
 - A. **Storyboard** – *Visualisierung in Szenen*: Abbildung und Kurzbe-
schreibung der wichtigsten Ereignisse im Zusammenhang mit der
angedachten Lösung.
 - B. **Erlebniskette** – *Prozessbeschreibung mit Berührungspunkten*:
Einzelne Schritte vor, zur, während und nach der Interaktion mit
der Lösung werden aus der Perspektive der Persona detailliert
erfasst.
 - C. **Papier-Prototyp** – *Skizze eines zur Lösung gehörenden Objektes*:
einfach hergestelltes Objekt, das die neue Interaktion erlebbar
macht.
- 02 **Persona-Profile** bereitlegen. In welcher Situation würden sie auf
die Lösung treffen? Wie wäre ihre Reaktion? Storyboard und/oder
Erlebniskette erstellen, um Kontext und Nutzung zu beschreiben.
Ggf. enthält die Beschreibung im Zusammenhang mit der Lösung ein
Medium oder Objekt, das als Papier-Prototyp angefertigt werden
kann.
- 03 Material bereitlegen. Wie kann dieses Medium oder Objekt aus den
vorhandenen Materialien greifbar und erlebbar nachgestellt werden?
Papier-Prototyp bauen. Bsp.: Eine illustrierte Software-Oberfläche als
Klick-Dummy. Diverse Varianten fertigen. Auswählen, was am besten
für die Interaktion im Test geeignet ist.
- 04 **Konzept-Prototypen** auf Konsistenz prüfen. Wird das Erlebnis mit der
Lösung und ihr Wert klar verdeutlicht? Ggf. Schritt 02 und 03 wieder-
holen.

Konzept-Prototypen

Zeitraumen

30 – 120 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Zwischenergebnisse
von Testbasis
zusammenstellen
(S. 260) und
Persona-Profil
(S. 266),
verschiedene Stifte,
Papier(sorten),
Leim, Schere, Lego,
Karton, Knete, etc.

Rollen

Moderation,
Zeitmanagement

Anregung

Prototypen im
Arbeitsalltag
anfertigen, um
Gedanken klarer
kommunizieren zu
können.

Was und wofür?

Konzept-Prototypen zeichnen sich durch eine
einfache und kostengünstige Umsetzung des zu
validierenden Ideenkerns aus. Dabei kann es sich um
einen visualisierten Prozess, eine einfache Zeichnung
oder auch ein physisch berührbares Objekt, wie einen
Prototyp aus Papier, handeln.

Mehrwert

Der Lösungsansatz wird direkt erfahrbar. Durch die
Interaktion mit den Akteuren im Nutzungskontext
werden Probleme in der Nutzung früh erkannt und
können behoben werden, bevor Geld für die Umset-
zung ausgegeben wird. Darüber hinaus offenbart
dieses Vorgehen häufig bislang noch unbekannte oder
nicht mitgedachte Aspekte der Idee. Im Ergebnis
können wertvolle Hinweise gesammelt werden, um
die Idee zu verfeinern und bislang Fehlendes noch
einzubringen.

Studien zur Nutzerfreundlichkeit belegen, dass Änderungen im
Produktentwicklungsprozesses im Anfangsstadium etwa 100-mal
günstiger sind als Änderungen in späteren Phasen. Für die
öffentliche Verwaltung ist Prototyping besonders relevant, um
mit Steuergeldern gezielte Entwicklungen zu fördern.

A. Storyboard

- 01 Eine oder mehrere **Persona-Profile** (S. 266) auswählen. Roten Faden der Geschichte entwerfen. Dazu Anlass, Lösung und Wert der Idee in einen Erzählkontext einbetten. Wo kommt wann, wer, womit in Berührung? Welche Ziele und Bedürfnisse der Schlüsselakteure spielen dabei eine besondere Rolle?
- 02 Storyboard-Vorlage erstellen. Dafür neun leere A4 Blätter nebeneinander hängen. Jedes Blatt steht für einen Moment in der zu entwickelnden Geschichte.
- 03 Erlebnis Schritt für Schritt skizzieren und in Stichpunkten beschreiben. Dazu im ersten Blatt mit dem Anlass bzw. Problem beginnen. Im letzten Blatt den Wert bzw. das Erlebnis im Zielzustand zeigen. Die Blätter dazwischen nutzen, um den Weg von 1. nach 9. zu beschreiben – inkl. Lösung einführen, Interaktion der Persona mit der Lösung verdeutlichen, Bereitstellung der Lösung aufzeigen usw. Auf Emotionen in und zwischen den Szenen eingehen.
- 04 Geschichte abrunden. Dafür Abfolge der Szenen prüfen und ggf. umhängen, neu kombinieren oder anpassen. Jede Szene eindrücklich visualisieren. Mit einfachen Zeichnungen, Fotos oder ergänzenden Details (z.B. Sprechblasen mit Zitaten) arbeiten, um das Erlebnis zu veranschaulichen.
- 05 Um verschiedene Aspekte der Lösung oder die Sichtweisen unterschiedlicher Personas abzubilden, Schritt 01 bis 04 wiederholen.

B. Erlebniskette

- 01 Im Storyboard Schlüsselszene identifizieren, in der die Lösung eingeführt wird. Bis zu welcher Szene dauert die Interaktion mit der Lösung? Szenen so unterteilen, dass drei Bereiche – vor, während und nach – der Interaktion mit der Lösung sichtbar werden.

- 02 Im Bereich *davor* beginnen und prüfen, wie häufig, weshalb und wie die Persona mit der Lösung in Berührung kommt. Auf Klebezetteln notieren und diese in eine logische Abfolge bringen. Berührungspunkte kurz beschreiben: Was passiert? Durch wen oder was wird dieser Schritt ermöglicht? Wer ist noch betroffen oder verantwortlich? Wie fühlt sich die Persona bei diesem Schritt? Mit passendem Zitat abrunden. Vorgehen für die beiden anderen Bereiche wiederholen.
- 03 Für jeden Berührungspunkt die Emotion der Persona verzeichnen. Dabei Positives oben und Negatives unten anordnen und zu einer Stimmungs-Kurve verbinden. Dies kann ggf. zu weiteren Testhypothesen führen oder auf bisher übersehene Hürden hinweisen.
- 04 Schritte 01 bis 03 wiederholen, um die Perspektiven weiterer Personas abzubilden.

C. Papier-Prototyp

- 01 Innerhalb des Storyboards oder der Erlebniskette eine oder mehrere Interaktionen mit der Lösung auswählen, die besonders kritisch erscheinen und überprüft werden sollen.
- 02 Mit Stift und Papier oder auch digitalen Zeichnungen schnell verschiedene Optionen für die Interaktion mit der Lösung ausloten. Für die Skizze einer Nutzeroberfläche einer Software eignen sich etwa DIN A3 Blätter als Grundlage und farbige Klebezettel für Interaktionsflächen, wie Buttons oder Eingabefelder. Ein Papier-Prototyp kann dabei aus mehreren Bestandteilen oder Blättern je Interaktionsschritt bestehen.

Vorgehen

- 01 Vorlage auf ein größeres Stück Papier übertragen.
- 02 Anhand der Stichpunkte entlang der Wegroute überlegen:
 - Interaktion:** Wann kommt wer zum Einsatz?
Welche Form der Interaktion ist an welchen Punkten angebracht?
 - Rollen:** Rollen klären. Wer führt den Test durch, wer dokumentiert?
Ggf. mit Kolleg:innen durchspielen.
 - Zeitraumen:** Wie lang soll das Testen dauern?
 - Material:** Was wird an Material benötigt, um:
 - den Raum einzurichten?
 - den Weg zum Raum ggf. umzugestalten?
 - den Test durchzuführen?
 - Informationen:** Was wird an Informationen benötigt, um:
 - den Test zu kommunizieren?
 - die Tester:innen vorzubereiten?
 - Fragen:** Welche Fragen sollen beantwortet werden? Siehe Hypothesen bei **Testbasis zusammenstellen** (S. 260). Impulsfragen aus der Vorlage nutzen und ggf. anpassen.
 - Schlusspunkt** überlegen. Zum Beispiel um die eigene Zusammenfassung der wichtigsten Aspekten bitten, sich bedanken und ggf. weitere Einbindung anbieten.
- 03 Kurze Beschreibung zum Testen im Kontext der Unternehmung erstellen. Anschreiben verfassen, um Tester:innen zu kontaktieren.
- 04 Arbeitsmaterialien für die Testpersonen zusammenstellen, z.B. Klemmbrett mit Papier, Stift, Klebezettel.

Testverlauf planen

Zeitraumen

30 – 90 Minuten

Niveau

Mittel

Materialien

Stifte, Papier, Klebezettel

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

Struktur und Fragen des Testverlaufs nutzen, um im Arbeitsalltag Feedback einzuholen.

Was und wofür?

Der Testverlauf beschreibt die Etappen der Testsituation über einen begrenzten Zeitraum (z.B. 45 min). Die detaillierte Planung wichtiger Interaktionspunkte mit den Tester:innen unterstützt die Durchführung eines methodisch geleiteten Probelaufs, bei dem Dramaturgie und Inhalt mit Rollen und Haltung kombiniert werden.

Mehrwert

Ein Durchspielen der Testsituation stärkt gezielt das effektive Zusammenspiel des Teams und ermöglicht ein optimales Testerlebnis für die Beteiligten. Durch die Anpassung der Impulsfragen können die Annahmen im Bezug auf die Lösung gezielt untersucht und angepasst werden.

Der Aufbau der Testsituation orientiert sich an *teilnehmenden Beobachtungen*. Der Vorteil dieser Methode ist eine Untersuchungssituation, die nah am Alltag der Anwender:innen verläuft. Durch das Aufdecken von routinierten Verhaltensmustern, die häufig unbewusst ablaufen, können wirklich authentische Einsichten gewonnen werden.



Tester:innen
N° von gesamt:
Testdurchlauf
N° von gesamt:
Empfehlung: pro Durchlauf
max. 2 Tester:innen

1 Willkommen heißen

2 Kurze Vorstellung des Testhintergrunds
5 min
Verbal oder digital je nach Prototyp-Format, Unterzeichnung Einverständniserklärung

3 Einstimmung Rolle als Tester:in erklären
3 min
Testkontext und Ziele des Vorgehens kurz vorstellen, Verständnisfragen klären, nichts erklären, vorwegnehmen oder anpreisen.

4 Testsituation starten
Auf Nachfragen vorbereitet sein und ggf. erst später beantworten, ab sofort gilt: **Test dokumentieren** (S. 282).

7 Kernfragen stellen, die der Prototyp beantworten soll
5 – 10 min
Relevante Fragen auswählen:
Was würde Sie motivieren, diese Lösung anzuwenden?
Wie leicht oder schwer ist es, den Wert zu verstehen?
Was sollte verdeutlicht werden? Welche Vorteile bietet die Lösung? Durch welche Funktionen oder Aspekte könnte der Nutzen erhöht werden?
Tester:innen in Blitzinterview einbinden.
Bei Bedarf zum Selberzeichnen einladen.

6 Ehrliche Rückmeldung zum Prototyp erbitten
5 – 10 min
Relevante Fragen auswählen:
Was denken Sie generell über diese Idee? Welche Fragen sind Ihnen aufgekommen? Was würden Sie ändern? Wie? Was würden Sie beibehalten? Warum?
Interessiert zuhören und nur falls notwendig Verständnisfragen stellen, kein Dialog.

5 Interagieren lassen
10 – 15 min
Interaktionen beobachten und dokumentieren.

Prototyp wirken lassen und nicht verkaufen oder erklären!

8 Expertise loslassen und konzeptuelle Fragen stellen
5 – 10 min
Relevante Fragen auswählen:
Wenn Sie das wünschenswerte Ziel X gestalten möchten, wie würden Sie vorgehen? Was müsste getan werden, um das Erreichen dieses Ziels zu verhindern? Wie könnte das Hindernis überwunden werden? Was müsste bei der weiteren Entwicklung beachtet werden?
Tester:innen verbal, anhand von Zeichnungen oder Artefakten assoziieren lassen.

9 Dank & Abschluss
5 min
Hinweis auf anonymisierte Auswertung der Testergebnisse geben und ggf. mit einer kurzen Zusammenfassung und Ausblick enden.



Vorgehen

- 01 Vor, während und nach dem Test als Team arbeiten. Rollen verteilen. Bei mehreren Testpersonen pro Tester:in Beobachter:in bestimmen, die je eine Dokumentationsvorlage nutzt.
- 02 Moderierende Person führt durch den Testlauf anhand **Testverlauf planen** (S. 278): Tester:innen willkommen heißen (1), den Testhintergrund erläutern (2) und die Teilnehmer:innen auf ihre Rolle als Tester:innen einstimmen (3). Ggf. Rückfragen zum Vorgehen oder Verständnisfragen zur Testsituation beantworten. An die **Einverständniserklärung** (S. 144) bzw. Aufnahme denken, auf Anonymisierung hinweisen. Offenheit herstellen.
- 03 Testsituation anmoderieren und starten (4). Die Tester:innen mit dem Prototyp interagieren lassen. Dokumentierende Personen beobachten und notieren Interaktion und Verhalten (5). Auf Körpersprache, Mimik, Tonfall und Wortwahl achten. Die Vorlage nutzen, um Beobachtungen zu erfassen:
 - A. Was funktioniert?
 - B. Wobei gibt es Fragen?
 - C. Welche neuen Ideen gibt es?
 - D. Was funktioniert nicht?
- 04 Ehrliche Rückmeldung moderieren (6), Kernfragen zum Prototyp (7) und zum Konzept (8) stellen, um tiefliegende Gedanken der Tester:innen zu verstehen. Dokumentierende Personen machen sich in den Feldern A,B,C und D weitere Notizen. Besonders interessant sind Originalzitate.
- 05 Testsituation abmoderieren und beenden (9). Notizen vervollständigen und abschließend eine/n Schlüsselsatz oder -beobachtung formulieren.

Test dokumentieren

Zeitraumen

60 – 90 Minuten

Niveau

Einfach – Mäßig

Materialien

Testverlauf,
Stifte, Klebezettel,
ggf. Papier oder Pad
zum Protokollieren,
Aufnahmegerät,
Kamera zum
Dokumentieren

Rollen

Moderation,
Beobachtung,
Dokumentation

Anregung

Matrix zum
Verfassen von
Kurzmemos nutzen,
z.B. bei Vorträgen
oder Kongressen.

Was und wofür?

Die Testsituation und Anwendung des Prototyps wird anhand einer einfachen Matrix dokumentiert. Die Dokumentation basiert auf konkreten Beobachtungspunkten und Originalziten. Sie sollte konzentriert, während des gesamten Testverlaufs und pro Testperson erfolgen.

Mehrwert

Im Nachgang des Tests werden die Dokumentationen gemeinsam im Team gesichtet. Neben den Testfragen können auch die Körpersprache und die Interaktionen der Anwender:innen relevante Erkenntnisse zur Funktionstüchtigkeit der Lösung liefern. In der Vorlage **Test auswerten** (S. 288) werden die Erkenntnisse verdichtet.

Bei mehreren Testsituationen ist es ratsam, als Team direkt nach jedem Durchlauf zusammenzukommen und das Erlebte zu reflektieren. Neben der Dokumentation während des Tests, die grundlegend für die Gesamtauswertung ist, ermöglicht eine Ad-hoc-Auswertung spontane Anpassungen am Prototyp oder der Testsituation und beschleunigt das Lernen.



A: Was funktioniert?

Was war aufregend?

Was wurde am meisten geschätzt?

Was hat im Bezug auf die Idee Resonanz erzeugt?



C: Welche neuen Ideen gibt es?

Gab es Anregungen für Verbesserungen?

Was hat uns überrascht?

Was würden wir gern als nächstes probieren?



B: Wobei gibt es Fragen?

Was wurde hinterfragt?

Was benötigt weitere Untersuchungen?

Was hat uns neugierig gemacht?



D: Was funktioniert nicht?

Was hat Widerstand erzeugt?

Was wurde abgelehnt?

Was wurde im Bezug auf die Idee nicht verstanden?

Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen und Material bereit legen. Situation des Tests erneut vergegenwärtigen. Dafür Dokumentationen vom Testlauf nutzen.
- 02 **WAS?** Impulsfragen im Feld A nutzen, um in Stillarbeit den Test zu reflektieren. Wichtigste Aspekte auf Klebezettel schreiben (2 min). Jede Person stellt das Aufgeschriebene vor und hängt die Zettel in den entsprechenden Abschnitt in Feld A (1 min pro Person). Gemeinsam nach Ähnlichkeiten suchen und Klebezettel in Feld A entsprechend zusammenhängen (5 min).
- 03 **WAS DANN?** Muster anschauen und allein überlegen, was sich daraus ableiten lässt. Impulsfragen im Feld B nutzen und sich ggf. von lieb gewonnenen Aspekten herzlich verabschieden. Wichtigste Aspekte auf Klebezettel schreiben (2 min). Jede Person stellt das Aufgeschriebene vor und hängt die Zettel in den entsprechenden Bereich der Matrix in Feld B (2 min pro Person). Sobald alle Zettel hängen, ähnliche Aspekte in den inneren Teil der Felder gruppieren.
- 04 **WAS JETZT?** Muster anschauen und allein überlegen, was das für die weitere Entwicklung bedeutet. Impulsfragen in Feld C nutzen. Jede Person stellt das Aufgeschriebene vor und hängt die Zettel in den entsprechenden Abschnitt in Feld C (2 min pro Person).
- 05 Alle Ergebnisse dokumentieren und für die weitere Bearbeitung im **MVP-Canvas** (S. 294) aufbewahren.

Test auswerten

Zeitrahmen

30 – 45 Minuten

Niveau

Einfach – Mittel

Materialien

Papier, Klebezettel, Stifte

Rollen

Moderation, Zeitmanagement, Dokumentation

Anregung

Die Frageformel 3 x Was als Abschluss für Arbeitsbesprechungen oder Workshops nutzen

Was und wofür?

Der Reflexionsansatz von 3 x Was ermöglicht es, strukturiert auf eine gemeinsame Erfahrung zurückzublicken. Dies gelingt durch das Durchlaufen von drei Stufen: dem Sammeln von Fakten (*Was?*), dem Interpretieren der Fakten und Ableiten von Schlussfolgerungen (*Was dann?*) bis zum Beschluss der nächsten logischen Schritte (*Was jetzt?*).

Mehrwert

Jede Stimme wird gehört, wobei sich wichtige Einsichten durchsetzen und neue Wege aufgezeigt werden. Dieses gemeinsame Vorgehen verhindert die Missverständnisse, die sonst Uneinigkeit über die nächsten Schritte schüren.

What? So What? What if? Now What? ist eine *Liberating Structure*, die von Henri Lipmanowicz und Keith McCandless entwickelt wurde. Chris Argyris hat diese *Schlussfolgerungsleiter* in *Reasoning, Learning, and Action: Individual and Organizational* (1982) veröffentlicht. Peter Senge machte das Konzept durch sein Buch *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (1990) bekannt.



A: WAS?

Was ist beim Testen passiert? Was war besonders?

Beobachtungen:

Was wurde beobachtet?

Meinungen:

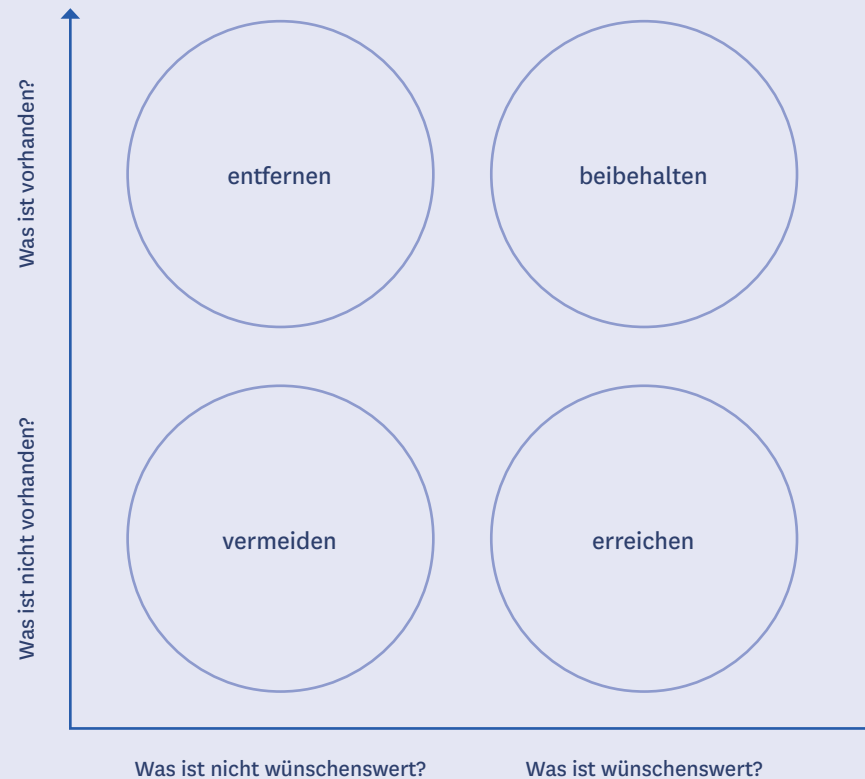
Wie schätzen wir das ein?

Beweise & Fakten:

Woran erkennen wir, dass die Meinung belegbar ist?

B: WAS DANN?

Was kann basierend auf den Daten in Feld A festgestellt werden? Welche Schlüsse lassen sich aus den Beobachtungen, Meinungen und Fakten ziehen?



C: WAS JETZT?

Was ist notwendig, um aus den Schlussfolgerungen in Feld B zu lernen?

Bestätigte Annahmen:

Welche Annahmen haben sich bestätigt?

Grundlagen für die Weiterentwicklung:

Welche Aspekte sind auf jeden Fall einzubeziehen und zu vertiefen?

Neue Testhypothesen:

Welche Annahmen sollen in einer neuen Testsituation untersucht werden?

Vorgehen

- 01 Die bisherigen Zwischenergebnisse aus **Test dokumentieren** (S. 282) und **Test auswerten** (S. 288) bereit legen. Vorlage auf ein größeres Stück Papier übertragen oder als Struktur für die Erstellung von Präsentationsfolien nutzen.
- 02 Anhand der Impulsfragen unter dem Dreieck überlegen, was in die Entwicklung des MVP-Konzeptes einfließen soll. Methodisch arbeiten und jede Person zu Wort kommen lassen. Erste Anregungen notieren (15 min).
- 03 Den Fokus auf die rechte Seite der Vorlage richten und alle Überschriften kurz vorstellen. Sich in Kleingruppen von 2-3 Personen aufteilen und parallel zu jeder Überschrift die wichtigsten Aspekte zusammentragen. Impulsfragen nutzen (20 min).
- 04 Zwischenergebnisse vorstellen, diskutieren und gemeinsam auf den Punkt bringen (15 min).
- 05 Offene Fragen klären und definieren, wer bis wann einzelne Aspekte, z.B. einen Kostenplan ausarbeitet.
- 06 Präsentation der Ergebnisse und weiteren Maßnahmen vorbereiten.

MVP-Canvas

Zeitraumen

45 – 90 Minuten

Niveau

Mittel

Materialien

Testdokumentation (S. 282), Testauswertung (S. 288), Klebezettel, Stifte

Rollen

Moderation, Zeitmanagement, Dokumentation

Was und wofür?

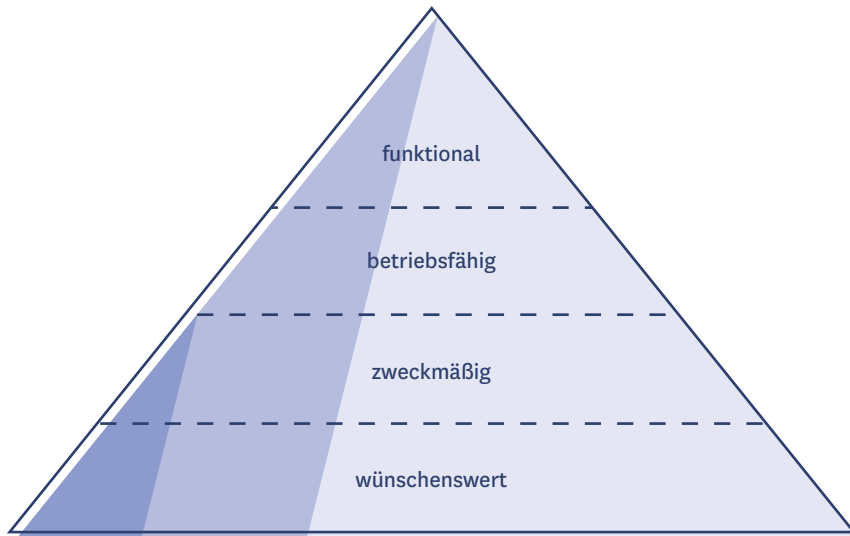
Mit dem Canvas entwickeln wir die Grundlagen für ein *Minimal Verwendbares Produkt/Prozess*. Das ist die Version unseres Produktes oder Prozesses, die mit geringst möglichem Aufwand den Wert unser Lösung für ausgewählte Anwender:innen validiert. Der MVP-Ansatz basiert auf dem Prinzip, ein Produkt oder einen Prozess möglichst schnell anzufertigen und lediglich mit Basis-Funktionen auszustatten.

Mehrwert

MVPs sind unverzichtbar, um im weiteren Entwicklungsprozess die Risiko-Faktoren zu minimieren. Indem nur eine günstige Rohfassung erstellt und getestet wird, können weitere aufwendigere Eigenschaften und Funktionsweisen schrittweise entwickelt werden.

Für die öffentliche Verwaltung bietet das Denken in MVPs neue Chancen, weil speziell hier die Notwendigkeit und Möglichkeit besteht, z.B. bei der Planung von (Groß-)Projekten Lösungsexperimente aufzusetzen, die den angenommenen Wert für Bürger:innen oder Mitarbeiter:innen günstig und schnell verdeutlichen.

MVP Grundlagen



MVP Entwicklungsplan

WER?

Für wen soll das MVP entwickelt werden? Hat sich durch das Prototyping und Testen die Zielgruppe verändert (verengt oder erweitert)?

WOFÜR?

Welche Werte sollen durch das MVP geschaffen werden?

Zu welchen übergeordneten Zielen soll ein Beitrag geleistet werden?

WARUM?

Welches Problem wird durch das MVP gelöst? Welche Aktionen sollen dadurch verbessert oder vereinfacht werden? Welche Erlebnisse sollen durch das MVP ermöglicht werden?

WAS?

Welche Aufgaben sollen erfüllt werden? Welche Hauptfunktion lässt sich daraus ableiten? Welches Format ist für den Test dieser Funktion relevant?

Annahmen (Soll-Verhalten)

Was wollen wir lernen? Was nehmen wir an, dass das MVP erreicht?

Datengrundlage (Ist-Verhalten)

Wie messen wir die Resultate des MVP? Wann wissen wir, dass sie erreicht wurden?

Ressourcen

Was sind die Kosten und der Zeitplan für das MVP? Welche Expertise brauchen wir für die Erstellung des MVP?

Maximal Verwendbares Produkt/Prozess	
Vom Konzept-Prototyp Grundlagen für die Weiterentwicklung: Welche Aspekte sind auf jeden Fall einzubeziehen und zu vertiefen? Neue Testhypothesen: Welche Annahmen sollen in einer neuen Testsituation untersucht werden?	Minimal Verwendbares Produkt/Prozess Zum Funktions-Prototyp
	Wünschenswert: Was könnte verbessert werden?
	Zweckmäßig: Was sollte ausgebaut werden?
	Betriebsfähig: In welchem Zustand ist eine erste reale Verwendung möglich? Wegweiser für die Formgebung.
	Funktional: Was muss das Produkt/der Prozess auf jeden Fall können, um die Annahmen zu be- oder widerlegen? Wegweiser für die Kernfunktion.

Vorgehen

- 01 Rechte Seite der Vorlage groß übertragen. Material bereitlegen. Namen der Unternehmung und Akteursgruppen eintragen. Vorab die sieben *Zustandsbeschreibungen* auf der linken Seite einmal durchlesen.
- 02 Zuerst die Spalte *Zielzustände* bearbeiten. In Feld 1 beginnen. Zustandsbeschreibung laut vorlesen. Welchen Zielzustand kann unsere Lösung herbeiführen? In Stillarbeit charakteristische Aspekte aufschreiben, an denen sich der Zustand erkennen lassen würde. Ein Aspekt pro Klebezettel.
- 03 Die aufgeschriebenen Aspekte nacheinander kurz vorstellen und Klebezettel entsprechend anhängen. Dabei können gleiche oder ähnliche Aspekte direkt gruppiert werden.
- 04 Für die anderen sechs Felder die Schritte 02 und 03 wiederholen.
- 05 Abschließend die Inhalte in allen Feldern gemeinsam diskutieren und pro Feld die Kernaspekte herausarbeiten und notieren.
- 06 In die zweite Spalte wechseln. Für jeden Zielzustand mögliche Folgen ableiten: Wenn der Zielzustand erreicht wird, welche positiven und negativen Folgen sind anzunehmen? Aufschreiben und aufhängen.
- 07 Abschließend überlegen, welche Aktivitäten zum Erreichen der Zielzustände notwendig sind und wie negative Folgen vermindert werden können. Zwischenergebnisse gut dokumentieren und ggf. bei **Kritische Unsicherheiten** (S. 314) weiter verwenden.

Wirkungstreppe mit Folgenabschätzung

Zeitrahmen

30 – 45 Minuten

Schwierigkeitsgrad

Mittel

Materialien

MVP-Canvas
(S. 294),
Klebezettel, Stifte

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Angebote &
Maßnahmen in
kleinste Handlungs-
einheiten unterteilen
und im Arbeitsalltag
ausprobieren, wie
minimale Verän-
derungen Wirkung
zeigen.

Was und wofür?

Die **Wirkungstreppe** unterstützt das Denken aus der Zukunft in die Gegenwart. Die langfristigen Wirkungsziele (*Impact*) geben Orientierung, um das Erreichen von mittelfristigen Ergebnissen (*Outcome*) strategisch mit der Umsetzung von geplanten Leistungen und Maßnahmen (*Output*) zu verbinden. Die Funktionsweise eines Vorhabens wird anschaulich abgebildet und in Beziehung zum notwendigen Aufwand (*Input*) gesetzt.

Mehrwert

Durch die langfristige Projektion in die Zukunft lassen sich Abhängigkeiten zwischen der Wirkung und dem unmittelbaren Nutzen einer Lösung einfach beschreiben. Das Einbeziehen unbeabsichtigter Konsequenzen beugt dabei der Eindimensionalität vor.

Wirkungslogiken sind ein bewährtes Werkzeug, um die Qualität und Wirtschaftlichkeit von geplanten Maßnahmen abzuschätzen und zu evaluieren. Dabei sind alle Wirkungsdimensionen von Belang, um die Zusammenhänge zwischen Intervention, Ergebnissen, Wirkungen und Folgen besser nachzuvollziehen.



Zustandsbeschreibungen



Unternehmung:
Akteursgruppen:

Zielzustände

1. Zustand lässt sich erkennen an:
2. Zustand lässt sich erkennen an:
3. Zustand lässt sich erkennen an:
4. Zustand lässt sich erkennen an:
5. Zustand lässt sich erkennen an:
6. Zustand lässt sich erkennen an:
7. Zustand lässt sich erkennen an:

Mögliche Folgen

Positiv
Negativ
Positiv
Negativ
Positiv
Negativ
Positiv
Negativ
Positiv
Negativ
Positiv
Negativ

Ggf. **Entwicklungsplan** (S. 68) nutzen

Ggf. **MVP-Canvas** (S. 294) anpassen

Vorgehen

- 01 Felder und Achsen der Vorlage groß übertragen. Material bereitlegen.
- 02 Als Vorbereitung eine Liste mit kritischen und unsicheren Faktoren erstellen, von denen das Gelingen oder das Scheitern des Vorhabens abhängig ist. Dazu Impulsfragen von A verwenden. Aufgelistete Faktoren priorisieren.
- 03 Die beiden relevantesten Faktoren (X und Y) auswählen und in die X- und Y-Achse von B eintragen. Durch die Achsen entstehen vier Quadranten, die jeweils einem Szenario entsprechen. Die vier Szenarien nacheinander entwickeln. Bei 1. beginnen: Wie würde es sein, wenn X und Y stark ausgeprägt eintreffen? Einen prägnanten Szenario-Namen vergeben und im Feld notieren. Für die anderen Szenarien mit ihren jeweiligen Ausprägungen wiederholen.
- 04 Pro Szenario ein passendes Beispiel beschreiben, z.B. parallel als Rollenspiel in Kleingruppen. Was passiert, wenn das Szenario eintrifft? Die wichtigsten Aspekte notieren. Impulsfragen von C nutzen, um pro Szenario drei Strategien zu entwickeln, die es trotz der Unsicherheiten ermöglichen, wirkungsorientiert zu handeln. Zwischenergebnisse dokumentieren und mit den anderen Kleingruppen teilen.
- 05 Gemeinsam übergreifende Strategien ermitteln. Besonders robust: Welche Strategien können in mehreren Szenarien erfolgreich sein? Besonders absichernd: Welche Strategien sind nur im jeweiligen Szenario erfolgreich, aber schützen vor einer Krise? Ergebnisse dokumentieren und in der weiteren Entwicklung berücksichtigen.

Kritische Unsicherheiten

Zeitrahmen

40 – 90 Minuten

Schwierigkeitsgrad

Einfach – Mittel

Materialien

Ggf. Ergebnisse der Wirkungstreppe mit Folgenabschätzung (S. 310), Klebezettel, Stifte

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

In bestehenden Abläufen kritische Unsicherheiten identifizieren, um wichtige Prozesse robust abzusichern.

Was und wofür?

Durch die Betrachtung von kritischen und unsicheren Faktoren, entsteht ein Spektrum an Szenarien, die für die Umsetzung der Lösung von Bedeutung sind. Um darauf proaktiv reagieren zu können, werden für die unterschiedlichen Szenarien robuste und absichernde Strategien entworfen.

Mehrwert

Diese Methode fördert das adaptive Denken und fokussiert die Widerstandsfähigkeit gegenüber unvorhersehbaren Belastungen. Indem Überraschungen früh mitgedacht werden, kann die Reaktionsfähigkeit gesteigert und ein Vertrauen in dezentrale Lösungen gefördert werden.

Szenarios basieren auf Prognosetechniken, die hauptsächlich in der strategischen Planung in Politik, Wissenschaft und Wirtschaft eingesetzt werden. Ziel ist es, mögliche Entwicklungen der Zukunft zu analysieren und zusammenhängend darzustellen. Diese *Liberating Structure* wurde von H. Lipmanowicz & K. McCandless erfunden und durch J. Ogilvy inspiriert.

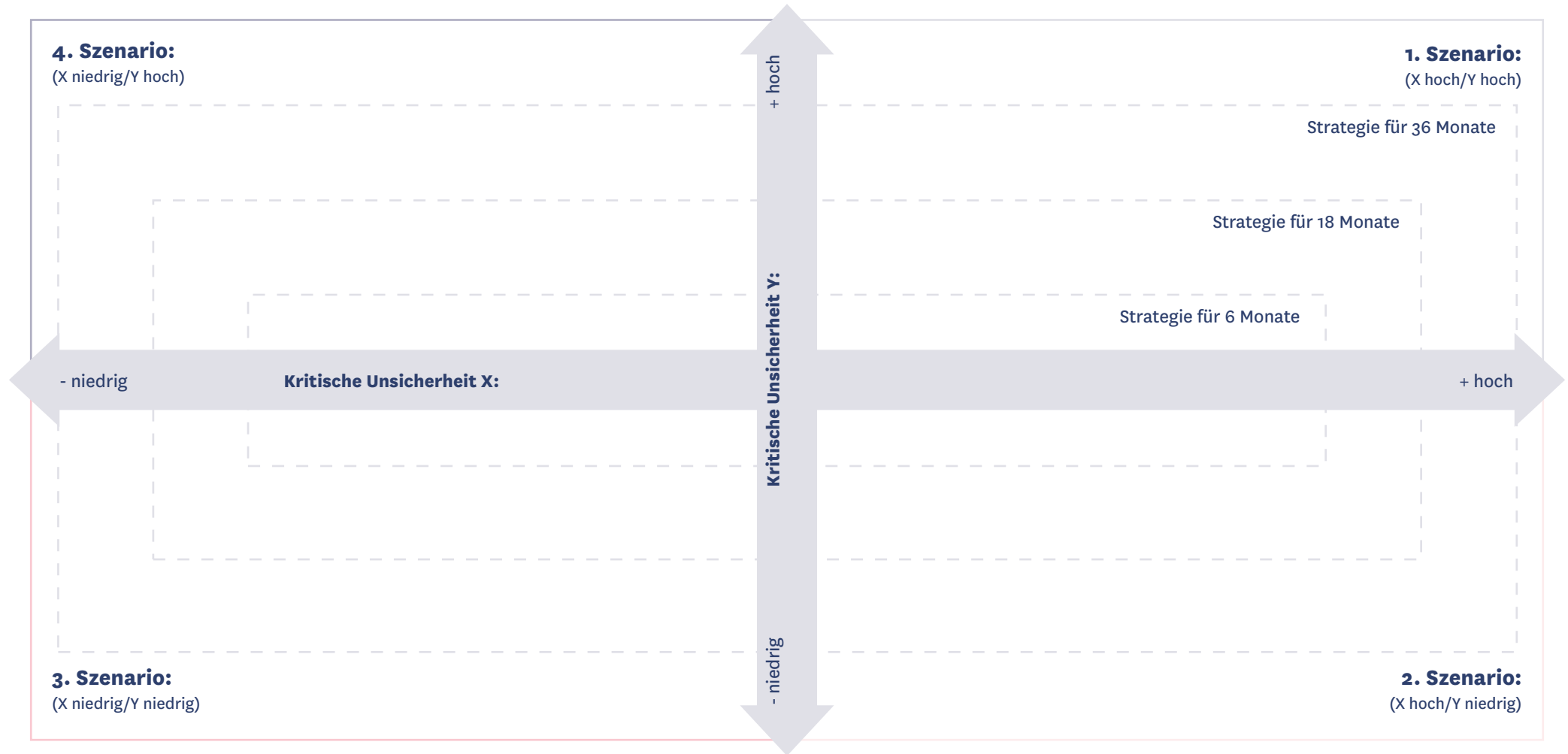
A: Liste kritischer und unsicherer Faktoren erstellen

Welche Faktoren sind in unserer Arbeitsumgebung unvorhersehbar oder unkontrollierbar? Welche sozialen, technologischen, ökonomischen oder ökologischen Faktoren bedrohen das erfolgreiche Handeln?

B: Szenarien entwickeln, z.B. im Rollenspiel

C: Strategien ableiten

Wie können wir sicherstellen, dass innerhalb dieses Szenarios unsere Lösung zu wünschenswerten Veränderungen beiträgt? Beschreiben, welche strategischen Aktivitäten dafür in 6, 18 und 36 Monaten notwendig sind.



Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Material bereitlegen.
- 02 Mit Spalte A beginnen. Impulsfragen nutzen und definieren, was notwendig ist, um die innovative Lösung bestmöglich zu skalieren und einzuführen. Ca. vier bis sechs korrespondierende Initiativen entwickeln und notieren.
- 03 Zu Spalte B wechseln. Mit der ersten Initiative beginnen und ermitteln, welche Fachkenntnisse notwendig sind, um das Ziel bestmöglich zu erreichen. Alle benötigten Fachkenntnisse notieren und in B1 sammeln. Überlegen, wo die Expertise am ehesten zu finden ist. Alle Klebezettel von B1 auf B2, B3 oder B4 verteilen.
- 04 Zu Spalte C wechseln. Für die Bearbeitung der Initiative eine passende Teambezeichnung finden. Ein Schlüsselresultat definieren, das für die Umsetzung des Gesamtvorhabens essentiell ist. Beides notieren.
- 05 Für alle Initiativen aus Spalte A die Schritte 03 bis 04 wiederholen.
- 06 In den Spalten B2, B3 und B4 kennzeichnen, welche Fachkenntnisse in allen Initiativen benötigt werden. Reflektieren, welche Eigenschaften für eine erfolgreiche Kooperation erforderlich sind. Basierend auf den ermittelten Anforderungen, können Beschreibungen für Abordnungen, Ausschreibungen oder Aufträge formuliert und an Personalabteilungen übergeben werden.
- 07 Ergebnisse dokumentieren und weiterführende Aspekte andeuten.

Kompetenzteams

Zeitraumen

40 – 60 Minuten

Schwierigkeitsgrad

Mittel

Materialien

Wirkungstreppe mit Folgenabschätzung (S. 310), MVP-Canvas (S. 294), Klebezettel, Stifte

Rollen

Moderation, Dokumentation, Zeitmanagement

Anregung

Die Personen des Kernteams auf verschiedene Initiativen aufteilen, um das erlangte Methodenwissen systematisch in der Organisation einzubetten.

Was und wofür?

Mit dieser Methode können größere Innovationsvorhaben in Initiativen unterteilt und die dafür notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten abteilungs- und disziplinübergreifend definiert werden. Initiativen bezeichnen parallel laufende, abgestimmte Maßnahmen mit gemeinsamer Ausrichtung, die durch **Kompetenzteams** eigenverantwortlich bearbeitet werden.

Mehrwert

Dieses Vorgehen skaliert nicht nur die Lösung, sondern auch eine innovative Denk- und Arbeitsweise. Bestehende Organisationsstrukturen werden respektiert, genutzt und bei Bedarf kompetenzorientiert erweitert.

Cross-funktionale Teams sind Experten-Teams mit Mitgliedern aus verschiedenen, sich ergänzenden Disziplinen. Sie haben zum Ziel, ein bestimmtes Thema oder einen Projektabschnitt selbstverantwortlich von Anfang bis Ende zu bearbeiten. In diesem Kontext werden häufig Ansätze wie *Objective Key Results* (OKR), z.B. in Verbindung mit *SCRUM* verwendet.



Agile Teams – Kompetenzbasierte Umsetzung

A: Initiativen	B: Fachkenntnisse/Organisationseinheiten				C: Teams
Welche Maßnahmen sind notwendig, um die bisherige Lösung bestmöglich zu skalieren und einzuführen? Handlungspakete und deren Ziele definieren. Übersetzen in: Initiative mit übergeordnetem Auftrag	Welches Fachwissen, welche Expertise oder Fähigkeiten sind für das Erreichen der Ziele notwendig? B1: Sammelspalte	Wo sind diese am ehesten zu finden? Bspw. in der eigenen Organisation? B2: In eigenen Verwaltungsstrukturen zu finden	Wo sind diese am ehesten zu finden? Bspw. auf anderen Ebenen wie Bund, Land, Kommune? B3: In anderen Verwaltungsstrukturen zu finden	Fachkenntnisse, die von extern einzubinden sind, gesondert kennzeichnen und unter <i>Spezial</i> einordnen B4: Spezial	Welcher Name beschreibt den Teambeitrag einprägsam? Welches Schlüsselresultat soll eigenverantwortlich erarbeitet werden? Teams mit Eigenverantwortung



Hinweis: Bei der Auswahl von Expert:innen innerhalb oder außerhalb der Organisation geht es um die tatsächliche Kompetenz und die Motivation einer Person, die Initiative erfolgreich umzusetzen. Es reicht hierzu nicht, eine Person aufgrund ihrer Funktion oder Aufgabenzuständigkeit auszuwählen.



Weiterführende Aspekte: Pro Initiative überlegen, welches Kernteam-Mitglied als Kontaktperson fungiert. Ergebnisse mit Führungskräften besprechen und z.B. andeuten, wie Teams initiativübergreifend zu koordinieren sind, eine effektive Kommunikation sichergestellt werden kann, usw.

Vorgehen

- 01 Alle 9 Matrixfelder von 1) auf Klebezettel schematisch übertragen. Pro Buchstabe ein Zettel. Gemeinsam überlegen, welche **Beteiligungsoptionen** gängige, keine oder gewünschte Praxis sind. Impulsfragen nutzen und relevante Felder bzw. Zettel mit der genannten Farbe umranden.
- 02 Entstandenes Ergebnis betrachten. Fokus auf die (blauen) Felder der notwendigen Optionen richten und wie folgt markieren:
 - + **für Überschneidungen von Blau/Grün:** Diese Optionen sind im System akzeptiert und ggf. in besonders guter Qualität umzusetzen.
 - ! **für Überschneidungen von Blau/Rot:** Diese Optionen sind im System unüblich und ggf. aufwendiger legitim umzusetzen.
 - ? **für nur blau umrandete Felder:** Zu diesen Optionen sollten gezielt Erfahrungswerte recherchiert werden, um sie im Prozess als Experimentierfeld einzusetzen.
- 03 Diagramm von 2) groß übertragen und darin die Klebezettel aus Schritt 01 so einsortieren, dass in den drei Bereichen sinnvolle Kombinationen entstehen. Impulsfragen und Beispiele nutzen. Für Mehrfachnennungen weitere Klebezettel verwenden. Zusätzlich diskutieren, wie externe Dienstleister:innen durch **Kompetenzteams** ersetzt oder Kooperationen mit Nischenakteuren begünstigt werden könnten.
- 04 Die Abfolge der **Beteiligungsoptionen** auf einen Zeitstrahl wie in 3) übertragen. Überlegen, welche Zwischenergebnisse und Phasen sich daraus ableiten lassen. Phasen ableiten. Beteiligungsprozess mit Phasen und Ergebnissen dokumentieren.

Beteiligungsoptionen

Zeitraumen

30 – 60 Minuten

Schwierigkeitsgrad

Mittel – Hoch

Materialien

Stifte (rot, grün, blau, ...), Klebezettel, Flipcharts

Rollen

Moderation, Zeitmanagement

Hinweis

Zu jeder Beteiligung deutlich kommunizieren, wofür sie wichtig ist, woran sich beteiligt wird, in welcher Rolle, wie mit den Ergebnissen umgegangen wird und wer weitere Entscheidungen trifft.

Was und wofür?

Die Übersicht der **Beteiligungsoptionen** öffentlicher Verwaltungen unterstützt die Reflexion und Neukombination von gängigen, unüblichen und erwünschten Praktiken. Der Fokus liegt auf der Umsetzung von Lösungen, die z.B. digitale Services, Hilfe für Geflüchtete, Pflegedienste, aber auch Gesetze oder Strategien betreffen können.

Mehrwert

Diese Methode schärft das Bewusstsein dafür, wie Innovationsprozesse und Initiativen mit einer Kombination von **Beteiligungsoptionen** wirkungsvoll gestaltet werden können. Sie ermöglicht, Bekanntes mit Unbekanntem zu verbinden und eine Lösung gemeinsam mit den Betroffenen und Verantwortlichen zu skalieren.

Diese Matrix wurde von S. Junginger entwickelt, um existierende organisationale Gestaltungspraktiken zu erkennen und vorurteilsfrei zu diskutieren. Sie regt an, dass Innovator:innen den bereits vorhandenen Optionen mehr Aufmerksamkeit schenken sollten, um neue Gestaltungsansätze sinnvoll einzubetten.

Beteiligungsoptionen öffentlicher Verwaltungen

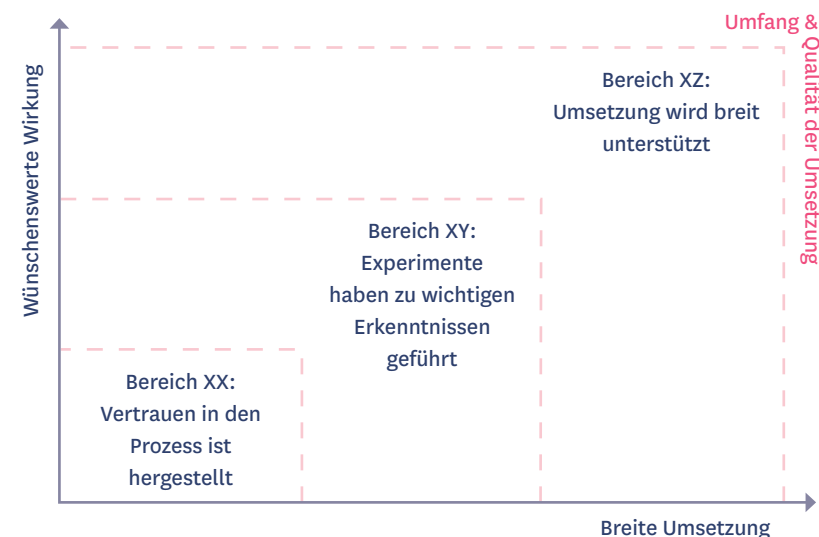
1. Beteiligungsoptionen reflektieren

Einstieg: Mit welchen externen (Beratungs-)Dienstleister:innen wurden Veränderungsprozesse bisher umgesetzt? Das gibt ggf. Anhaltspunkte zu bislang angewandten **Beteiligungsoptionen**. Welche der 9 Optionen sind gängig/akzeptiert? Grün umranden, ggf. Beispiele notieren. Reflektieren, welche der 9 Optionen selten/unüblich sind. Diese Felder rot umranden, ggf. Gründe notieren. Welche der 9 Optionen sind notwendig, um Innovationsprozesse so zu gestalten, dass die Lösung in der Breite angenommen wird? Diese Felder blau umranden.

	FÜR Betroffene	MIT Betroffenen	VON Betroffenen
FÜR Verwaltung	Externe Dienstleister:innen setzen Lösungen für Betroffene und öffentliche Verwaltung um, ohne beide zu beteiligen A	Externe Dienstleister:innen setzen Lösungen mit Betroffenen um, ohne Beteiligung öffentlicher Verwaltung D	Betroffene setzen Lösungen für öffentliche Verwaltung um, ohne externe Dienstleister:innen zu beteiligen G
MIT Verwaltung	Externe Dienstleister:innen setzen Lösungen zusammen mit öffentlicher Verwaltung um, ohne Betroffene zu beteiligen B	Externe Dienstleister:innen setzen Lösungen mit Beteiligung öffentlicher Verwaltung und Betroffenen um E	Betroffene setzen Lösungen mit Beteiligung öffentlicher Verwaltung um, ohne externe Dienstleister:innen H
VON Verwaltung	Öffentliche Verwaltung setzt Lösungen für Betroffene um, ohne sie oder externe Dienstleister:innen zu beteiligen C	Öffentliche Verwaltung setzt Lösungen mit Betroffenen um, ohne externe Dienstleister:innen zu beteiligen F	Öffentliche Verwaltung und Betroffene setzen gemeinsam Lösungen um, ohne externe Dienstleister:innen zu beteiligen I

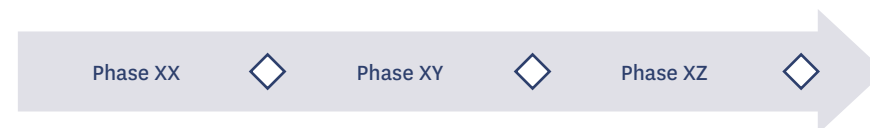
2. Beteiligungsoptionen kombinieren

Wie können gewünschte und gängige Optionen am besten kombiniert werden, um die Lösung mit wünschenswerter Wirkung breit umzusetzen? Optionen nach Wirkung einsortieren: z.B. um zu Beginn eine hohe Prozessqualität zu gewährleisten, im Bereich XX eher mit gängigen Optionen starten. Im Bereich XY unübliche oder neue Optionen ausprobieren, um daraufhin entscheiden zu können, welche Optionen im Bereich XZ für die breite Umsetzung zum Einsatz kommen.



3. Veränderungsprozess gestalten

Welche Kombinationen an **Beteiligungsoptionen** führen zu einem konkreten Zwischenergebnis oder einer messbaren Veränderung?



Evaluationskonzept

1. Verdeutlichen

1A: Ziele der Evaluation festlegen

Zweck priorisieren

Innovationsprozess managen	1 2 3 4 5
Wert nachweisen	1 2 3 4 5
Lernen	1 2 3 4 5
Verbreiten	1 2 3 4 5
Dokumentieren	1 2 3 4 5

Ziele in regelmäßigen Abständen während des Evaluations- und Innovationsprozesses abgleichen und besprechen, ob Prioritäten weiterhin stimmig sind.

1B: Anforderungen an die Evaluation

Welche Art von Daten sind sinnvoll – qualitative oder quantitative? Warum?

Welche Ressourcen stehen zur Verfügung, um die Evaluation durchzuführen – wenige oder viele?

Wann wird erwartet, dass Ergebnisse vorliegen – früher oder später? Warum?

Art der Daten	quanti. _____ quali.
Ressourcen	wenig _____ viel
Lieferzeitraum	früher _____ später

1C: Verwendung der Evaluation bestimmen

Wer sind die Empfänger:innen der Evaluation?

Wofür brauchen sie eine Evaluation?

Wie werden sie in die Bewertung einbezogen?

Wie werden die Ergebnisse und der Wert der Innovation an sie kommuniziert?

Wie können/werden sie Einfluss auf die Innovation haben?

1D: Evaluation & Innovation verbinden

Zweck der Innovation beschreiben und Evaluationsfragen entwerfen

Was ist das allgemeine Ziel, das mit der innovativen Initiative angestrebt wird?

Auf welche Frage(n) sollte die Evaluation Antworten geben?

Innovationsprozess beschreiben und Evaluation im Prozess verorten

Wie und wann ist die Evaluation mit dem Innovationsprozess verbunden?

An welchen wesentlichen Punkten passt die Evaluation in den Prozess?

Aufzeichnen, ggf. **Prozessverlauf** (S. 32) nutzen

Gute Beispiele einbeziehen

Haben andere mit ähnlichen Innovations- oder Bewertungsfragen gearbeitet?

Was haben sie gefunden? Auf welche Weise kann das genutzt werden?

2. Planen

2A: Erfolgskriterien & Indikatoren definieren

Wer wird den Wert erfahren? (pro Akteursgruppe eine Spalte)	Akteursgruppe X	Akteursgruppe Y
Welchen Wert wollen wir schaffen?		
Was sind die Erfolgskriterien, um diesen Wert zu erreichen?		
Wie können wir sehen, dass der Wert geschaffen wird? (Indikatoren)		
Kann der Wert durch etwas anderes als die Innovation entstehen?		
Wie können wir messen, ob der Wert durch die Innovation oder etwas anderes entsteht?		
Wie können wir positive Auswirkungen erkennen, die nicht vorhersehbar sind?		

2B: Erfolgskriterien & Indikatoren definieren

Bitte Zutreffendes ankreuzen, Kombinationen sind möglich.

Mit der Einführung der Innovation wurde noch nicht begonnen. Bisher wurden keine Daten erhoben.

☐ Ja ☐ Nein → **Messgrundlinie**
Wir können den Ist-Zustand evaluieren und bemessen, bevor wir die Innovation einführen.

Die Innovation wurde zum Teil schon eingeführt, aber es existieren bisher keine Daten.

☐ Ja ☐ Nein → **Hier und jetzt Messgrundlinie**
Die Innovation wurde zum Teil schon eingeführt und wir fangen jetzt an zu messen.

An der Einführung der Innovation wird bereits gearbeitet und es existieren Daten, bevor damit begonnen wurde.

☐ Ja ☐ Nein → **Existierende Messgrundlinie**
Wo sind die Daten zu finden? Enthalten sie genügend Informationen oder müssen sie mit neuen Daten ergänzt werden?

Es gibt eine Personengruppe, die mit der Innovationszielgruppe verglichen werden kann.

☐ Ja ☐ Nein → **Kontrollgruppe**
Was sind die Hauptmerkmale der Innovationszielgruppe? Aus wie vielen Personen muss die Kontrollgruppe bestehen? Wer kommt dafür in Frage?

3. Erheben

3A: Erhebungsmethode(n)

wählen

Wer wird den Wert erfahren? (siehe Akteursgruppen 2A)

Von wem sammeln wir Daten?

Welche Indikatoren messen wir? (siehe Indikatoren 2B)

Von wie vielen/über wie viele Indikatoren sammeln wir Daten?

Welches ist die beste Methode, um die benötigten Daten zu sammeln?

Wann sammeln wir die Daten?

Warum wählen wir diese Methode gegenüber einer anderen?

Wer wird die Daten analysieren?

Wer sammelt die Daten?

Wie ist der erwartete Zeitrahmen für die Erhebung und Analyse der Daten?

Hinweis: Müssen die erhobenen Daten durch andere Methoden ergänzt werden? Falls ja, dann pro Methode diese Fragen beantworten. Zugänglichkeit der Daten, Privatsphäre und Veröffentlichung berücksichtigen. **Einverständniserklärung** (S. 144) nutzen

3B: Methoden konkretisieren

Wer wird den Wert erfahren?

(siehe Akteursgruppen 2A)

Wie relevant sind die erhobenen Daten?

Welche Indikatoren werden zur Messung herangezogen?

Was sind die wesentlichen Informationen in den gesammelten Daten?

Welches Wissen haben uns die erhobenen Daten gegeben?

Wer hat die Daten gesammelt und ausgewertet?

Was kann mit diesen wesentlichen Informationen getan werden?

☐ Werden mehr Daten benötigt? (Falls ja, erneut Methoden auswählen und weitere Daten sammeln.)

☐ Ist eine Anpassung der Innovation erforderlich? Wo sind unterstützende Dokumente zur bisherigen Untersuchung zu finden? Mit wem könnten wir diese Informationen bereits besprechen?

Hinweis: Je ausgewählte Methode alle Fragen beantworten und vervollständigen.

3C: Rollen verteilen

Wer koordiniert die Evaluation?

Die Aufgabe der Koordinator:innen ist es sicherzustellen, dass die Evaluation tatsächlich durchgeführt wird und alle wissen, was wie und wann zu evaluieren ist. Diese Personen gewährleisten eine effektive Zusammenarbeit.

Wer ist für die Dateninfrastruktur und das Sammeln von Daten zuständig?

Die Aufgabe der Datensammler:innen besteht darin, sicherzustellen, dass die erforderlichen Daten tatsächlich für die Auswertung verfügbar sind. Diese Personen gewährleisten einen datenschutzkonformen Umgang mit den Evidenzen.

Wer ist für die Analyse der Daten zuständig?

Die Aufgabe der Analytiker:innen ist es, sicherzustellen, dass die Auswertungsmethoden verwendet werden, um die gesammelten Daten zu verarbeiten. Sie sind dafür verantwortlich, wesentliche Ergebnisse zu finden.

Wer kommuniziert die Evaluationsergebnisse?

Die Verantwortung der Kommunikator:innen ist es, die Ergebnisse der Evaluation zu verbreiten, damit alle relevanten Akteursgruppen Zugang zu ihnen haben. Es muss nicht gewartet werden, bis das Vorhaben abgeschlossen ist, bevor es kommuniziert wird. Es ist sinnvoll, ausgewählte Evaluationsergebnisse schon während des Prozesses zu teilen.

4. Auswerten

4A: Schlussfolgerungen ziehen

Wer wird den Wert erfahren?	Akteursgruppe X	Akteursgruppe Y
Welchen Wert wollen wir schaffen? (siehe 2A)		
Was war der Kern dessen, was wir mit der Innovation erreichen wollten?		
Was hat funktioniert?		
Was hat nicht funktioniert?		
Welchen Wert hat die Innovation geschaffen?		

5. Kommunizieren

5A: Managen

- ☐ Was ist jetzt wichtig zu wissen?
- ☐ Welche Änderungen wurden vorgenommen:
 - ☐ Was wurde zuvor getan? Wie?
 - ☐ Was wird jetzt anders getan? Wie?
- ☐ Was sind die nächsten Schritte bei der Arbeit mit dieser Innovation?

5B: Lernen

- ☐ Was haben wir über die Innovation gelernt?
- ☐ Was ist die wichtigste Lektion?
- ☐ Welches Wissen, das durch den Evaluationsprozess erzeugt wurde, muss nun sichergestellt werden?
- ☐ Wie sollte es an andere relevante Personen bzw. Empfänger:innen weitergegeben werden?

5C: Dokumentieren und verbreiten

- ☐ Was kann den Empfänger:innen der Evaluation über die Innovation mitgeteilt werden?
- ☐ Mit wem sollte dieses Wissen ausserdem geteilt werden? (z.B. Leitfaden zur Verbreitung von Innovationen coi.dk/spreadinginnovation verwenden)

Vorgehen

- 01 Moderator:in bereitet Interviewsituation vor. Dafür ein konkretes Datum in der Zukunft wählen, an dem Innovation schon umgesetzt ist und die Menschen in der Verwaltung damit arbeiten. Lücken in der *Einleitung* ausfüllen. *Regieanweisungen* und *Artikel-Leitfaden* für jede Kleingruppe bereit legen.
- 02 In die Zukunft versetzen: Moderator:in liest die *Einleitung* für alle Beteiligten effektiv und einprägsam vor.
- 03 Interviewgruppe mit drei Personen bilden. Rollen aufteilen und entsprechend *Regieanweisungen* aushändigen:
 - **Reporter:in** einer Tageszeitung führt das Interview.
 - **Befragte:r** ist ein:e Mitarbeiter:in der Verwaltung der Zukunft und beantwortet die gestellten Fragen energisch.
 - **Redakteur:in** ist stille:r Beobachter:in und dokumentiert das Erfolgsrezept.

Beteiligte lesen alleine die zur eigenen Rolle gehörende *Regieanweisung*. Rolle annehmen und Interview direkt starten. Reporter:in beginnt mit dem Interview. Bis zum Ende des Interviews in den Rollen bleiben. (15 min)
- 04 Das Interview gemeinsam reflektieren. *Artikel-Leitfaden* nutzen, um auf einem Flipchart Kerninformationen wie Erfolgsfaktoren, Hürden, Metaphern und bildliche Worte zusammenzutragen. Darauf aufbauend journalistisch zusammenfassen und den Artikel im Team schreiben. (40 min)
- 05 Artikel veröffentlichen! Mit Kolleg:innen und Führungskräften teilen. Über die Pressestelle aufbereiten lassen und zur Kommunikation nutzen.

Zukunftsartikel

Zeitraumen

60 – 90 Minuten

Schwierigkeitsgrad

Mittel – Hoch

Materialien

Papier, Stifte

Rollen

Moderator:in,
Zeitmanagement,
Kleingruppen à 3
Personen:
Reporter:in,
Redakteur:in,
Gesprächspartner:in
der Zukunft

Anregung

Gedankliche Arbeit
mit Wunderfrage, z.B.
„Was wäre, wenn ...“
abschließen und den
Blick für den weiteren
Weg schärfen.

Was und wofür?

Der **Zukunftsartikel** macht es möglich, eine neue Realität gemeinsam zu erkunden und zu beschreiben. Durch das Interview in der zukünftigen Gegenwart wird ein Erkenntnisprozess angestoßen, durch den der Weg zur Umsetzung sichtbar werden kann.

Mehrwert

Was wäre, wenn wir uns in die Zukunft beamen könnten, in der die Innovation bereits erfolgreich eingeführt ist? Wir würden erfahren, wie sich der Alltag verändert hat. Wir könnten die Wirkung erleben und davon berichten. Welche Meilensteine waren für das Gelingen wirklich wichtig? Welche Aktivitäten und Förder:innen waren entscheidend? Welche Hürden wurden überwunden? Diese Informationen lassen sich in einem Artikel zusammenfassen und erleichtern es Mitgestalter:innen zu inspirieren.

Umfassende Veränderungen rufen häufig Angst hervor. Damit die Lust am Neuen geweckt werden kann, muss das Denken und Führen aus der Zukunft geübt werden. Die *Theory U* des MIT Managementforschers O. Scharmer fördert diese Herangehensweise ganz besonders.

Einleitung: Die Verwaltung der Zukunft

Laut für alle Anwesenden vorlesen:

Heute ist der [Datum in der Zukunft einsetzen]. Der Innovationsprozess begann mit der Unternehmung vor [Anzahl] Jahren. Im ersten halben Jahr wurden Gespräche geführt, Ideen erarbeitet und getestet, bevor die Gremien den entwickelten Initiativen zugestimmt haben. Die Lösung konnte erfolgreich eingeführt werden. Seit dem [Datum drei Monate vor dem Datum in der Zukunft einsetzen] arbeiten wir in dieser Form und sehen die ersten Ergebnisse und Wirkungen.

Ich möchte Euch einladen, mit uns die Gegenwart der Zukunft zu erleben. Versetzt Euch bitte mit mir zusammen an den [Datum in der Zukunft von oben wiederholen]:

- Es ist ein sonniger Tag. Du machst Dich bereit für eine neue Woche in der [Name der eigenen Organisation].
- Es hat sich in den letzten Jahren einiges getan. Du freust Dich auf die anstehenden Aufgaben.
- In Gedanken gehst Du durch das Gebäude: Was hörst Du? Was siehst Du? Was spürst Du? Was nimmst Du in Gesprächen der Kolleg:innen wahr?

Artikel-Leitfaden: journalistische Zusammenfassung

Eine Überschrift, die fesselt:

Mit welchem fesselnden Slogan oder Überschrift kann das Interview zusammengefasst werden? Was würde die BILD auf der Titelseite darüber schreiben? Mit welchen Worten kann die Aufmerksamkeit der Leser:innen provoziert werden?

Inhalte, die zum Weiterlesen anregen:

- **Großartig eröffnen:** Schreibt eine eindrucksvolle Einleitung und führt die spannenden Gedanken der Überschrift fort.
- **Jeder Satz ist ein einzelnes Werk:** Verwendet starke Wörter & Metaphern, um die Leser:innen zu begeistern und das Richtige zu sagen.
- **Die Aufmerksamkeit sagt Danke!:** Nutzt Zwischenüberschriften und Aufzählungen, um die Augen bewusst zu lenken und den Fokus zu halten.
- **Die Story, die verführt ...:** Schmückt Inhalte mit Held:innen des Alltags, überwundenen Hürden und stellt ihre Auflösung emotional dar. Baut Aussagen und aktive Lernmomente ein, um zum Weiterlesen anzuregen.
- **Das Bild mit dem gewissen Etwas:** Wählt aussagekräftige Bilder, die in Erinnerung bleiben und zur Weiterempfehlung des Artikel anregen.
- **Großartig abschließen:** Verfasst ein gelungenes Ende und entlasst die Leser:innen motiviert mit einer neuen Perspektive.

Zukunftsartikel



Dies ist die Fortsetzung der Methodenkarte **Zukunftsartikel** (S. 342).

Bitte auf der Innenseite weiterlesen.

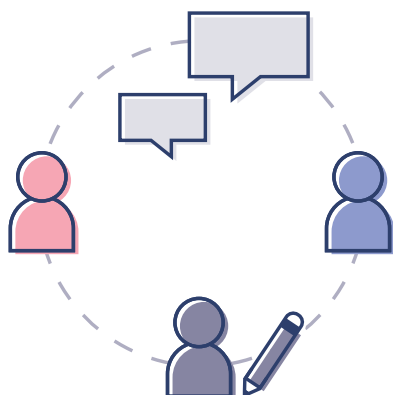
Regieanweisungen: Drei Rollen für das Interview

Reporter:in – Du willst das Geheimrezept der innovativen Verwaltung herausfinden.

Es ist ein sonniger Montagmorgen und Du bist bereit für Deinen lang ersehnten Interviewtermin. Diese innovative Behörde ist in aller Munde! Selbst andere Reporter:innen beneiden Dich um diesen Auftrag, bei dem Du hinter die Kulissen schauen darfst. Ganz gespannt und voller Interesse gehst Du in das Interview. Lade Dein Gegenüber zu einer angeregten Beschreibung ein. Du suchst nach dem Schlüssel zum Erfolg – den genauen Zutaten für das Geheimrezept.

Ein möglicher Gesprächseinstieg: Vielen Dank, dass Sie sich heute für mich Zeit nehmen konnten. Ich habe schon viel von Ihrer Arbeit hier gehört. Erzählen Sie mir davon. Was genau machen Sie? Wie erleben Sie die Arbeit seit der Umgestaltung? Wie kam es dazu?

Zur Unterstützung im Gespräch: Das ist echt eine Leistung! Wie haben Sie das eigentlich genau geschafft? Wer hat Ihnen in den letzten Jahren dabei geholfen? Wie ist es Ihnen gelungen nicht aufzugeben und trotz Hürden weiterzumachen? Was tun Sie jetzt anders? Wie fühlt sich das an?



Befragte:r – Deine Behörde ist für ihre Innovationskraft bekannt. Du berichtest darüber.

Es ist ein sonniger Montagmorgen. Du machst Dich bereit für eine neue Arbeitswoche. Es hat sich in den letzten Jahren einiges getan. Du freust Dich auf die anstehenden Aufgaben. Heute kommt ein:e Reporter:in – die Pressestelle hatte den Termin mit Dir vereinbart. Im Interview ist ein:e Redakteur:in der Zeitung dabei und macht sich Notizen. Mittlerweile mehren sich die Anfragen auch von anderen Behörden und Du freust Dich über das Interesse der Öffentlichkeit.

Bevor das Interview anfängt: Vertraue Deinem Bauchgefühl. Die Reporter:in stellt Dir aus Interesse Fragen. Versuche sie als Spielball für Deine Gedanken und inneren Bilder zu nutzen. Lass Dich in das Gespräch fallen und gib Deine Gedanken offen in den Dialog.



Redakteur:in – Du versuchst das Geheimrezept der innovativen Verwaltung aufzuschreiben.

Es ist ein sonniger Montagmorgen. Du bist erst seit Kurzem in der Tageszeitung beschäftigt und andere Kolleg:innen sind gespannt auf Deinen Bericht über diese innovative Behörde. Deine Aufgabe im Gespräch ist das interessierte Zuhören. Du willst den anderen, die nicht in diesem Prozess involviert waren, näherbringen, was das Besondere und Neue an der Weiterentwicklung war und ist.

Zu Deiner Information, so wird die Reporter:in das Interview starten: “Ich habe schon viel von Ihrer Arbeit hier gehört. Erzählen Sie mir davon.” Versuche, so viel es geht, von den erzählten Beschreibungen mitzunehmen. Schreibe Dir Zitate und Metaphern auf und entwickle eigene sprachliche Bilder.



Vorgehen

- 01 Vorlage groß übertragen. Mit Hilfe der Impulsfragen ein Thema für den Kompass bestimmen. Alle involvierten Personen mitdenken, damit auch Ansichten, die bei der Bearbeitung nicht vertreten sind, in weitere Schritte einbezogen werden können.
 - 02 Im Kompassfeld G beginnen. Impulsfragen durchlesen und individuell Gedanken dazu notieren. Pro Gedanke ein Klebezettel. Reihum lesen alle ihre Gedanken laut vor und hängen sie in Feld G auf. Ähnliche Gedanken gruppieren und gemeinsam entscheiden, was besonders prägnant ist. Schlagwörter auf neuen Klebezetteln notieren. Diese Kernaspekte im Quadrant *Erkunden* sammeln, um sie im Schritt 04 weiter zu verwenden.
 - 03 Für die verbleibenden drei Kompassfelder P, K und V den Schritt 02 wiederholen. Die Kernaspekte entsprechend in den Quadranten *Erkennen*, *Entwerfen* und *Erproben*.
 - 04 Alle Aspekte der vier Quadranten im Zusammenhang betrachten, um zu lernen, welche Punkte wichtig fürs Vorankommen sind bzw. inwiefern die Richtung angepasst werden sollte. Entscheiden, was die nächsten Schritte sind, und übersichtlich zusammenstellen, z.B. als *To-Do*-Liste. Folgetermin vereinbaren und eigenverantwortlich entscheiden, wer was bis wann umsetzen kann.
- Hinweis:** Das Vorgehen beschreibt eine konstruktiv, wertschätzende Team-Reflexion, die bei regelmäßiger Durchführung zur Lernfähigkeit der gesamten Organisation beiträgt. Wie bei der **Teamarbeitsroutine** (S. 54) sollte Zeit für den gemeinsamen Check In & Check Out eingeplant werden.

Innovationskompass

Zeitraumen

10 – 60 Minuten
je nach Kontext

Schwierigkeitsgrad

Einfach – Mittel

Materialien

Stifte, Klebezettel,
Flipchart

Rollen

Moderation,
Dokumentation,
Zeitmanagement

Anregung

Vorlage im
Kleinformat in
der Hosentasche
griffbereit haben,
um den Kompass
zwischen durch
anzuwenden und im
Alltag schwierige
oder festgefahrene
Situationen zu
meistern.

Was und wofür?

Der **Innovationskompass** ist ein Werkzeug, um Veränderungsprozesse im Kleinen und im Großen zu navigieren. Die flexible Struktur ermöglicht eine kontextspezifische Anwendung, um je nach Bedarf herauszufinden, was für eine Weiterentwicklung von Bedeutung ist.

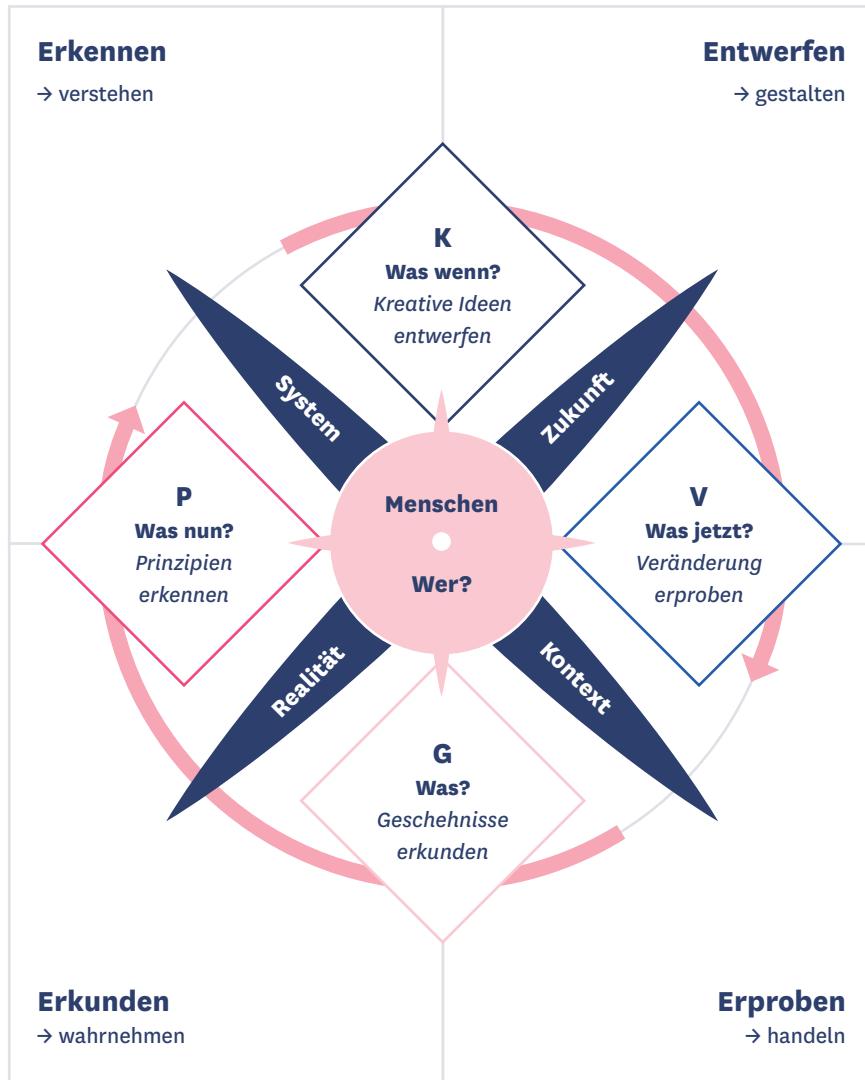
Mehrwert

Durch intuitive Anwendung unterstützt der Kompass das authentische Lernen und selbstorganisierte Arbeiten von Individuen und Teams. Weil er auf den Essenzen verschiedener Innovationsansätze basiert (*SCRUM*, *Design Thinking*, *Theory U*), bietet er eine methodisch validierte Grundlage, um eine kollaborative Arbeitskultur bewusst zu gestalten.

Aktuell stellt sich in vielen öffentlichen Verwaltungen die Frage, wie sie sich an stetig verändernde gesellschaftliche Anforderungen anpassen können. Indem personelle, fachliche und koordinierende Führungsverantwortung geteilt und neu organisiert wird, kann eine Arbeitskultur gestärkt werden, die das Potenzial aller Mitarbeiter:innen im System dynamisch nutzt.



Thema: Was soll bearbeitet, reflektiert, weiterentwickelt oder abgeschlossen werden? Entscheiden, wofür der Kompass eingesetzt wird, z.B. Planung, Berichterstattung, Überprüfung von Leitplanken etc. Thema notieren.



Thema:

Team:

Menschen: Welche Personen sind bezüglich des Themas wichtig? Wer ist involviert, aber nicht anwesend? Namen der anwesenden als auch abwesenden Teammitglieder aufschreiben.

< Prinzipien erkennen

Was hat maßgebliche Bedeutung?
Welche förderlichen und hindernden Prinzipien gibt es? Überlegen, was weniger wichtig ist, als zu Beginn angenommen.

> System verstehen

Abhängigkeiten von Ereignissen identifizieren. Widersprüchlichkeiten aufdecken.
Fragestellungen schärfen

< Kreative Ideen entwerfen

Was wäre, wenn das Unmögliche möglich wäre? Wie können Hindernisse überwunden und nützliche Prinzipien gestärkt werden? Überlegen, was wie verändert werden könnte.

> Zukunft gestalten

Richtung schärfen und verdeutlichen, wofür Ideen zu entwickeln und Denkroutinen zu verlassen sind.
Spurwechsel vorstellen

< Geschehnisse erkunden

Was ist passiert? Warum? Besonderheiten beschreiben und überlegen, warum etwas geschehen bzw. gesagt, getan, gedacht oder gefühlt wurde.

> Realität wahrnehmen

Spektrum und Perspektiven abbilden. Vermutungen in Fragen verwandeln, die untersucht werden können. *Achtsamkeit schärfen*

< Veränderungen erproben

Was lässt sich ausprobieren? Was kann getan werden, um den Ideen Form zu geben? Detailliert beschreiben, was wo bis wann durch wen ausprobiert werden kann.

> Im Kontext handeln

Mit 15% Lösungen kleine Musterbrüche ausprobieren, ohne direkte Spurwechsel vorzunehmen.
Konkrete Schritte sofort umsetzen



Wirkungs-orientiert

Status Quo verstehen, Blinde Flecken aufdecken, Zielwissen generieren, Gemeinwohlorientiert entwickeln



Mensch-zentriert

Qualitativ und quantitativ recherchieren, empathisch vorgehen, Betroffene zu Beteiligten werden lassen



Evidenz-basiert

Entscheidungsfindung basierend auf Daten und Erkenntnissen aus Theorie und Praxis, kritisches Denken & Handeln



Design-geleitet

Visualisierung, Prototyping, Testen, Fehlerfreundlichkeit, iterative Prozesse, legitimierter Experimentierraum



Multi-perspektivisch

Disziplin- oder abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, Verständigung zwischen verschiedenen Fachsprachen, Diversität durch Zugänglichkeit



Ko-kreativ

Gemeinsame Wissensgenerierung, strukturierte Einbindung verschiedenster Akteursgruppen im Entwicklungsprozess

Öffentliches Gestalten

