

Sondierungsprojekt zu KI in der Pflege (SoKIP) – Teilvorhaben „Interdisziplinarität und Translation unterstützen“

AP 3.2: Toolkit mit verschiedenen, konkret im Verlauf von Forschungsprojekten anwendbaren Methoden

Projektpartner

Verband für Digitalisierung in der Sozialwirtschaft e.V.

vertreten durch Sarah Theune

Schwalbenweg 5

06110 Halle (Saale)

Projektmitarbeiterin

Lea Bergmann

Halle (Saale), 16. Dezember 2020

Einleitung.....	5
1. Kickoff für das Team: Lernt euch kennen.	7
1.1 Icebreaker.....	7
Lockere Fragen als Gesprächseinstieg	7
Assoziationsfeuer	8
Dreierkombo	9
Ein-Wort-Eisbrecher	10
Weitere WarmUps.....	10
1.2 Namen und Kompetenzen kennenlernen.....	11
Positives Spekulieren.....	11
Elevator Pitch	12
Personal Scorecard	13
2. Zieldefinition: Findet eure Aufgabe.	14
2.1 eine gemeinsame Sprache finden.....	14
Zeichnungen erstellen	14
Personas der Fachdisziplinen	15
Assoziationskreis	16
Blitzlicht.....	17
lebende Skala	18
Leichte Sprache	19
Visitenkarte	20
2.2 ein gemeinsames Ziel definieren.....	21
Golden Circle	21
Five-Why-Fragetechnik.....	22
WKW-Frage.....	23
Stakeholderanalyse	24
Ishikawa Diagramm	25
Problem-Ziel-Beschreibung.....	27
Walt-Disney-Methode	28
Design Thinking (1. Phase)	29
Problem Solution Fit.....	31
3. Team-Building: Findet euch als Team.	32
3.1 Profile kennenlernen	32

Aktives Zuhören.....	33
Ableich Fremd- und Selbstbild.....	34
3.2 Rollen finden.....	35
Rollenmodell nach Belbin.....	35
DISG-Persönlichkeitsmodell	37
4. Regeln und Instrumente für die Teamarbeit: Findet eure Rahmenbedingungen für eine erfolgreiches Arbeiten.....	38
4.1 klare Kommunikations- und Informationswege.....	39
Kick-Off-Meeting	39
Daily-Stand-Up-Meeting.....	40
All Hands on Deck-Meeting	41
All-Hands-Meeting	42
Jour Fixe	43
Planning-Meeting	44
Planning Poker	45
Problemlösung-Meeting.....	46
Open Space	47
Reviews	48
Retrospektive	49
Kommunikationsplan	50
4.2 Absprachen und Ergebnisse festhalten.....	52
Ampel-Statusbericht	52
ToDo-Liste.....	53
Besprechungsprotokoll.....	54
Projektsteckbrief	55
Team oder Projekt Canvas	56
Kanban	58
5. Iterativer Prozess: Generiert Ideen / Ergebnisse.....	60
5.1 Ideen sammeln	60
Brainstorming	60
6-3-5 Methode („Brainwriting“).....	61
Moonshot Thinking	62
1-2-4-All-Methode.....	63

Mindmapping	64
KJ-Methode („Affinity Diagram)	65
Morphologischer Kasten	66
Placemat.....	67
SIPOC Diagramm	68
5.2 Informationen einholen.....	69
Interviews.....	69
Interviews mit Menschen mit Behinderung.....	70
5.3 Diskutieren und Präsentieren	72
Kopfstandmethode.....	72
Fishbowl-Diskussion	73
Pecha Kucha Präsentation	74
World Café.....	75
Design Thinking (5. Phase - Prototyping)	76
Narratives Memo	77
5.4 Schleifen drehen	78
SCRUM-Sprints	78
5.5 Entscheidungen finden und treffen	82
OODA-Loop	82
Tetralemma	83
Systemisches Konsensieren.....	85
FOR-DEC-Methode	86
HOW-WOW-NOW-Matrix.....	87
6. Feedback: reflektiert euch selbst und eure Teammitglieder	88
Feedback-Regeln	88
Johari-Fenster	90
Fünf-Finger-Feedback	91
Evaluationslandschaft.....	92
Zielscheibe.....	93
Energiepegel-Anzeige	94
Zertifikat für mich.....	95
Peer-Review.....	96
7. Konfliktbewältigung: Kommuniziert in Krisensituationen.	97

Positionsbarometer	97
Kontrollierter Dialog	98
Gewaltfreie Kommunikation	99
Ärgermitteilung „Ichzen“	100
Gordon-Modell („Keiner-verliert-Methode“)	101
Culture Map (Canvas)	102
Kärtchen-Methode	103
Wunderfrage	104
Zurück aus der Zukunft.....	105
Das fremde Team	106
8. Projektende: Feiert eure Ergebnisse. Verabschiedet euch aus dem Team.	107
Lessons-Learned-Workshop	107
Formaler Projektabschluss	109
Projekt-Abschluss-Event	110
Der Projektabschluss - Checkliste	111
Workshops.....	112

Einleitung

Interdisziplinäre Teams, dynamische Projektanforderungen, knappe Projektlaufzeiten und iterative Projektpläne lassen Projektarbeit zur Herausforderung werden. Gerade moderne Kommunikationskanäle und ein durchdachtes Wissensmanagement unterstützen Projektteams bei der erfolgreichen Durchführung von Projekten. Das vorliegende Handbuch zeigt, wie Projektteams die aktuellen Herausforderungen in den Bereichen Organisation, Rollenverteilung, Kommunikation, Feedback und den Know-How-Transfer meistern und so für einen effektiveren Projektalltag sorgen können. Das Handbuch bietet einen Werkzeugkasten mit den richtigen Tools den Projektalltag zu füllen.

Gerade interdisziplinäre Teams treten häufig in Form von Remote-Teams auf. Diese Ortsunabhängigkeit bringt Besonderheiten mit sich. Die Kommunikation gestaltet sich größtenteils digital, beispielsweise in Form von E-Mail-Verkehr und Videokonferenzen. Die Selbstorganisation solcher Teams gelingt durch das Festlegen und Einhalten einiger Rahmenbedingungen. Die passenden Tools hierfür sind entsprechend gekennzeichnet.

Das Toolkit umfasst sowohl eine Methodensammlung mit einzelnen Methoden für die Projektgestaltung als auch drei beispielhafte Workshop-Abläufe.

Die Methoden sind so beschrieben, dass Sie sie selbst auswählen und anwenden können. So können Sie die Methoden modular miteinander kombinieren und auch zu eigenen Workshops, Seminaren oder Trainings zusammenfügen.

Die Methoden sind nach verschiedenen Anwendungsbereichen entlang des Projektprozesses (siehe Abbildung auf Seite 6) sortiert. Die Kapitel gliedern sich demnach in aufeinander aufbauende Themen. Kapitel 1 bis 4 befassen sich mit den Herausforderungen und Aufgaben während der Vorbereitungsphase. Mit den Methoden in Kapitel 5 bis 7 können Sie Ihre Arbeit während der Durchführungsphase gestalten und Kapitel 8 widmet sich den Anforderungen an den Projektabschluss und die Implementierung von Projektergebnissen.

Das Toolkit ist im Rahmen eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Sondierungsprojektes zu künstlicher Intelligenz (KI) in der Pflege (SoKIP) entstanden. Dieses zielte darauf ab, den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI) in der Pflege zu erschließen. Das Forschungsprojekt explorierte Bedarfe, Anwendungsszenarien, Voraussetzungen, Rahmen- und Gelingensbedingungen für Forschung und Entwicklung (FuE) im Themenfeld KI in der Pflege.

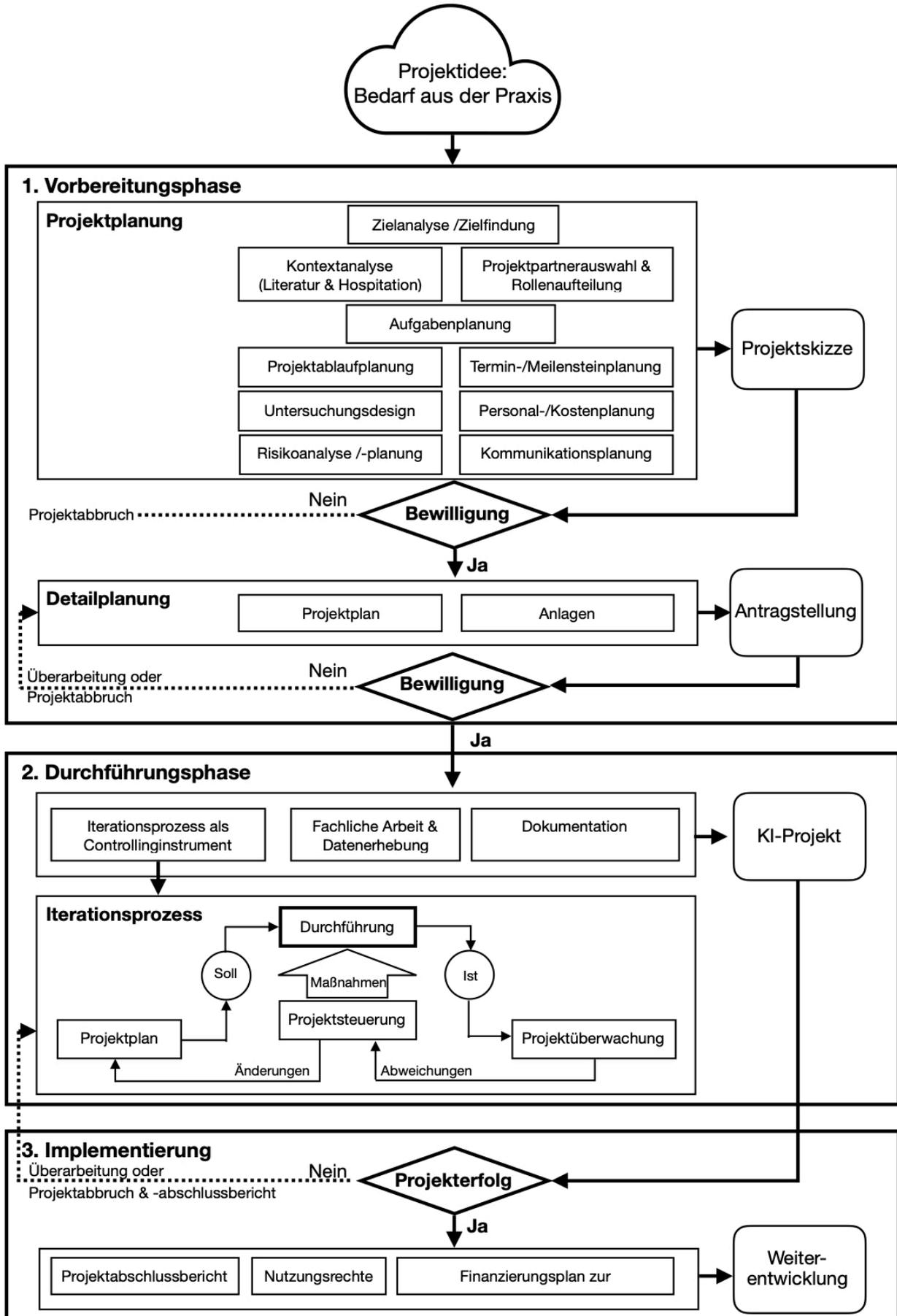
Diese und weitere Dateien zum Projekt finden Sie als Download unten <https://vediso.de/sokip>.

Zeichenerklärung:

Blau steht für fachliche Methoden, die Ihnen helfen die inhaltliche Projektarbeit zu gestalten.

Grün steht für soziale Methoden, die Ihnen helfen die Arbeit innerhalb des Teams zu organisieren.

Das Symbol  kennzeichnet Methoden, die sich besonders für Remote-Teams eignen.



1. Kickoff für das Team: Lernt euch kennen.

Ein Forschungsprojekt zu KI in der Pflege beginnt mit einer „Vorbereitungsphase“, der Phase vor der Antragstellung. In dieser lernen sich potentielle Projektpartner kennen und erste gemeinsame Forschungsinteressen werden ausgetauscht. Die folgenden Methoden können eine Struktur für eine solche Vorbereitungsphase sicherstellen. So kann eine fundierte Definition des Forschungsziels und eine bedarfsgerechte Auswahl der Wissenschafts- und Praxispartner erfolgen.

1.1 Icebreaker

Wenn potentielle Partner für Forschungsprojekte zu KI in der Pflege zusammenkommen, treffen verschiedene Professionen und Erfahrungswelten aufeinander. Eisbrecher-Methoden zu Anfang einer Auftaktveranstaltung können dazu dienen, die verschiedenen Erfahrungswelten auf ein Thema zu fokussieren.

Lockere Fragen als Gesprächseinstieg



WANN LOCKERE FRAGEN ALS GESPRÄCHSEINSTIEG SINNVOLL SIND

Diese Methode eignet sich besonders für Meetings oder Teambuilding-Events mit dem Ziel, die Atmosphäre aufzulockern und einander kennenzulernen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 5 - 10 Minuten

Rollen: Moderation

Material: —

Die Moderation stellt Fragen mit nicht ganz ernst gemeintem Charakter. Hier sind einige Beispiele für solche Fragen:

Würden Sie auf einer einsamen Insel landen, welche drei Gegenstände würden Sie mitnehmen?

Wenn Sie mit einer Person Ihrer Wahl zu Mittag essen könnten, wen würden Sie wählen?

Welchen Namen würden Sie wählen, wenn Sie den Ihrigen verändern dürften?

TIPP

Nutzen Sie den Zufallsgenerator auf <https://www.exitmania.com/icebreaker>. Man kann sich aus über 500 Fragen Ice-Breaker für Meetings, Trainings und Networking generieren lassen.

Quellen

<https://www.exitmania.com/blog/5-eisbrecher-die-jedes-meeting-oder-teambuilding-event-ins-rollen-bringen>

Assoziationsfeuer



WANN DAS ASSOZIATIONSFEUER SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden tauschen erste Gedanken und Reaktionen zu einem bestimmten Thema aus und regen so die Diskussion an.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 5 - 10 Minuten

Rollen: —

Material: —

Die Teilnehmenden legen eine Reihenfolge fest, wer nacheinander sprechen darf. Die erste Person soll ein beliebiges Wort laut sagen. Der darauf folgende Teilnehmende soll dann ein Wort nennen, das er gedanklich mit dem ersten verbindet. Wichtig ist, dass dieser Prozess sehr schnell und ohne lange Bedenkzeit vonstatten geht.

TIPP

Für analoge Meetings bietet es sich an, dass sich die Teilnehmenden in einem Kreis aufstellen. Die erste Person beginnt und die Person links daneben führt fort. Die Änderungen des Ortes und der Haltung fördern die Konzentration und die Reihenfolge kommt nicht durcheinander.

Quellen

https://insight.typepad.co.uk/40_icebreakers_for_small_groups.pdf

Dreierkombo

WANN EINE DREIERKOMBO SINNVOLL IST

Diese Methode kann der Auflockerung dienen oder bereits in ein relevantes Thema einführen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 - 15 Minuten

Rollen: —

Material: —

Die Teilnehmenden finden sich in Paaren zusammen. Eine Person fragt ihr Gegenüber nach 3 Antworten zu einer bestimmten Frage und bitten um die Begründung. Mögliche Varianten zum Aufwärmen sind:

Welche 3 Bücher haben Sie zuletzt gelesen und warum?

Welche 3 Filme sind die schlechtesten, die Sie jemals gesehen haben und warum?

Ebenso kann diese Methode bereits für die thematische Hinführung oder als Einstieg für die Zusammenarbeit verwendet werden:

Welche 3 Aspekte schätzen Sie an Ihrer Arbeit besonders und warum?

Welche 3 Veränderungen würden Sie sich für die Implementierung von KI-Systemen in der Pflege wünschen und warum?

Danach werden die Rollen getauscht.

TIPP

Bei größeren Teams können Kleingruppen gebildet werden. Diese arbeiten gemeinsam die Fragen aus. Ein Repräsentant jeder Gruppe sollte kurz die gemeinsamen Antworten vorstellen. Zu beachten ist, dass hierfür mehr Zeit eingeplant werden muss.

Quellen

<https://www.exitmania.com/blog/5-eisbrecher-die-jedes-meeting-oder-teambuilding-event-ins-rollen-bringen>

Ein-Wort-Eisbrecher

WANN DER EIN-WORT-EISBRECHER SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden tauschen erste Gedanken und Reaktionen zu einem bestimmten Thema aus und regen so die Diskussion an.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 - 15 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Zettel und Stifte

Die Moderation stellt eine Aufgabe: „Welches Wort fällt Ihnen ein zu X?“. Das „X“ kann je nach dem zu besprechenden Thema ersetzt werden (z.B. KI, Pflege, Innovation, Fortschritt, Forschungsprojekt). Jeder Teilnehmende soll seinen Gedanken auf ein Stück Papier schreiben und hochheben. Die Moderation kann die Teilnehmenden anschließend fragen, warum sie die jeweiligen Worte wählten, um zusätzlichen Input für Diskussionen zu erhalten.

TIPP

Wenn kein gezieltes Thema behandelt werden soll, sondern stattdessen das gegenseitige Kennenlernen im Fokus steht, so können folgenden Fragen verwendet werden:

Mit welchem Wort würden Sie Ihr Team/Ihre Person beschreiben?

Mit welchem Wort würden Sie Ihre Arbeit beschreiben?

Quellen

<https://www.exitmania.com/blog/5-eisbrecher-die-jedes-meeting-oder-teambuilding-event-ins-rollen-bringen>

Weitere WarmUps



Weitere Warm-ups für Online-Meetings finden Sie unter:

<https://www.projektmagazin.de/methoden/warm-ups-online-meetings-beispiele>

1.2 Namen und Kompetenzen kennenlernen

Ziel der folgenden Methoden ist die (potentiell) beteiligten Projektpartner kennenzulernen. Forschungsprojekte zu KI in der Pflege decken zum Teil sehr verschiedene Professionen ab. Methoden wie Personal Scorecard oder Elevator Pitch helfen ein Bild von dem jeweiligen Partner zu erlangen.

Positives Spekulieren

WANN DAS POSITIVE SPEKULIEREN SINNVOLL IST

Die Teilnehmende schaffen ein gutes Klima und legen das Fundament für eine wertschätzende Arbeitsbeziehung.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 15 - 20 Minuten

Rollen: —

Material: —

Die Teilnehmenden bilden Paare. Sie betrachten sich zunächst aufmerksam. Der erste Teilnehmende beginnt damit zu formulieren, welche Stärken er an dem anderen vermutet, und wie ihm das im Projekt hilfreich sein kann: „So, wie ich Sie wahrnehme, könnte ich mir vorstellen, dass ...“ „Ich glaube, Ihre Stärke liegt in,... und das schätzen andere an Ihnen“. Im Anschluss gibt der zweite Teilnehmende des Paares Feedback darüber, was zutrifft, was weniger zutrifft und welche Aspekte er noch ergänzen möchte.

Die beiden Partner wechseln und der zweite beginnt, über den erste zu spekulieren: „ Ich glaube, Ihre Stärken liegen in Das hilft Ihnen bei ...“

TIPP

—

Quellen

Anleitung zur Stärken-Schwächen- Chancen-Risiken- Analyse vom Verbundprojekt BEST WSG: http://www.bestwsg-hdba.de/fileadmin/user_upload/Dokumente/SWOT_ANALYSE_17_12_13.pdf

Elevator Pitch



WANN EIN ELEVATOR PITCH SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden stellen sich in kürzester Zeit vor.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 Minuten

Rollen: —

Material: —

Die Teilnehmenden haben 10 Minuten Zeit, ihre Kurzpräsentation vorzubereiten. Im Anschluss präsentieren sich die Teilnehmenden vor dem Team in den vorgegebenen 60 Sekunden. Der Elevator Pitch hat zum Ziel, das Gegenüber während der Dauer einer Aufzugfahrt von der eigenen Idee zu überzeugen. Weil die selten länger als 60 Sekunden dauert, müssen alle relevanten Informationen in dieses Zeitfenster passen: Kurzvorstellung, Kompetenzen, Motivation für das Projekt.

TIPP

—

Quellen

Elevator Pitch Guide: www.ideenkanal.com

Personal Scorecard



WANN EINE PERSONAL SCORECARD SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden tauschen sich offen über ihre Kompetenzen, Ziele und Motivation aus, um die Ausrichtung des Projektes zu fokussieren und ein größeres Engagement im Team zu erreichen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 Minuten

Rollen: —

Material: —

Die Personal Scorecard bildet folgende Funktionen ab: Beschreibung der beruflichen Aufgaben, Aufschlüsseln der Hard- und Soft-Skills und Benennen der Erwartungshaltung. Jeder Teilnehmende füllt in Einzelarbeit eine Steckbrief mit folgenden Fragen aus:

Was ist Ihre derzeitige Position / Stelle / Aufgabe?

Warum gibt es diese Rolle? Was ist der Zweck?

Für welche Schlüsselergebnisse sind Sie derzeit verantwortlich?

Was sind Ihre Hauptaufgaben?

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen bringen Sie mit?

Welches Verhalten soll jeder im Projektteam zeigen?

Im Anschluss stellt jeder Teilnehmende seinen Steckbrief vor der Gruppe vor. und stellt diese im Anschluss der Gruppe vor:

TIPP

—

Quellen

Anlehnung an das Konzept der Job Scorecard: <https://leanbase.de/publishing/leanmagazin/mitarbeiterentwicklung-mit-der-job-scorecard-moder>

2. Zieldefinition: Findet eure Aufgabe.

In der Vorbereitungsphase eines Forschungsprojektes zu KI in der Pflege ist es wichtig das Forschungsziel ausgehend von den Bedarfen und Problemen der Pflegepraxis klar zu definieren. Dabei sollte ein Forschungsinteresse sowohl problem- als auch lösungsorientiert ausgerichtet sein. Grundlage hierfür ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses innerhalb des Projektteams.

2.1 eine gemeinsame Sprache finden

Themenübergreifend steht ein interdisziplinäres Projektteam vor der Aufgabe eine gemeinsame Sprache zu finden und ein gemeinsames Verständnis von relevanten Begriffen zu erarbeiten. Die Interdisziplinarität verlangt, dass sich mit der möglichen Themenvielfalt im Bereich Pflege und KI sowie dem eigenen Verständnis von Pflege und damit in Verbindung stehenden Versorgungsprozessen bewusst auseinandergesetzt wird. Der Dialog zwischen den Projektpartnern kann durch die im Folgenden vorgestellten Methoden unterstützend gestaltet werden. Über das vorliegende Handbuch hinaus können Projektteams Supervision in Anspruch nehmen und Praxispartner können Multiplikatoren in den Einrichtungen einsetzen um das gegenseitige Verständnis weiter zu erhöhen.

Zeichnungen erstellen

WANN ZEICHNUNGEN ERSTELLEN SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden lernen etwas über einander und ihre Perspektive zum Thema.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 - 40 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Papier, Stifte, Klebeband

Alle Teilnehmenden erstellen in Einzelarbeit Zeichnungen zu einem Thema, das ein zentraler Begriff des Forschungsprojektes ist (z.B. „Pflege“, „KI“). Die Teilnehmenden hängen ihre Zeichnungen gut sichtbar an die Wand. Die Zeichnungen werden gemeinsam - aber zügig - besprochen. Dafür bietet sich folgende Reihenfolge an: Fremdinterpretation („Was sehen die anderen?“), Eigeninterpretation („Was wollte ich darstellen?“), Diskussion.

TIPPS

Teilnehmende haben oft Hemmungen zu zeichnen. Es geht nicht um Schönheit, sondern um die Rekonstruktion der eigenen Wirklichkeit. Zeichnen ist vielfältig, ob dies Wegskizzen, technische Zeichnungen oder Strichmännchen sind. Aber man sollte keinen Teilnehmenden zu einer Zeichnung zwingen und auch das geschriebene Wort gelten lassen.

Quellen

Baustein zur nicht-rassistischen Bildungsarbeit vom DGB: <http://baustein.dgb-bwt.de/PDF/B2-Zeichnungen.pdf>

Personas der Fachdisziplinen

WANN PERSONAS FÜR TEAMMITGLIEDER SINNVOLL SIND

Die Teilnehmenden setzen sich intensiv mit den anderen Fachdisziplinen auseinander und denken sich in diese ein.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 90 Minuten

Rollen: —

Material: —

Ziel der Methode ist, eine glaubwürdige, aber fiktive Figur über eine Fachdisziplin zu erstellen. Je nach Projekt kann die Beschreibung eines „typischen“ Pflegewissenschaftlers, IT-Experten, Ethik-Experten, Vorstands eines Sozialunternehmens oder einer Pflegefachkraft o.a. vorgenommen werden. Diese Methode schafft ein gemeinsames Verständnis von den Beteiligten Fachdisziplinen. Teilen Sie sich in Kleingruppen oder in Paare auf. Jede Kleingruppe sollte mindestens eine Persona erstellen, gerne mehr. Kommen Sie im Team zusammen und tragen Ihre Ideen vor. Filtern Sie gemeinsam das Wesentliche heraus.

Informationen, die häufig inkludiert werden, sind:

- Name, Alter, Geschlecht
- Slogan, der beschreibt, was die Persona im "echten Leben" macht. Vermeiden Sie es, einen zu witzigen Satz zu wählen, da die Persona ansonsten zu lustig wirken.
- Arbeitsleben (Beruf, Bildungsweg, Fähigkeiten und Fachwissen)
- Erfahrung im Bereich KI und Pflege
- Wie tritt die Person auf?
- Mit wem arbeitet sie in welchem Arbeitsverhältnis zusammen?
- Wer beeinflusst die Person?
- Was sind gerade wichtige Themen im Unternehmen?
- Mit welchen Methoden, Prozessen, Tools arbeitet sie?
- Kontext, wie die Persona im Projekt interagieren würde. Überzeugt oder notwendigerweise?
- Welche Herausforderungen hat sie beruflich?
- Was will sie erreichen?
- Was war im letzten Jahr los?
- Wo stehen Veränderungen an?
- Was will sie ändern?
- Ziele und Bedenken bei der Durchführung relevanter Aufgaben: Geschwindigkeit, Korrektheit, Gründlichkeit oder andere Bedürfnisse.
- Zitate, die die Einstellung der Person zum Projektziel zusammenfassen.

TIPP

Eine weiterführende Methode der Personas ist die Methode der Empathy Maps. Eine Empathy Map ist eine simple visuelle Darstellung mit sechs Feldern zum Ausfüllen (Sehen, Hören, Denken & Fühlen, Sagen & Tun, Pain, Rain)

Quellen

Anlehnung an Methoden aus Design Thinking & Marketing: <https://www.berlinerteam.de/magazin/persona-erstellen-design-thinking-marketing/>
[#Die Persona erstellen was ist das und wie geht das](#)

Assoziationskreis

WANN EIN ASSOSZIATIONSKREIS SINNVOLL IST

Die Methode dient der inhaltlichen Annäherung an das Thema. Die Teilnehmenden lernen etwas über ihre Wahrnehmung zum Thema.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 - 30 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Stühle, Karteikarten, Stifte, Pinnwand

Es werde zwei Stuhlkreise gebildet, ein Innerer und ein Äußerer. Die Personen im inneren und äußeren Stuhlkreis sitzen sich gegenüber. Die Moderation nennt einen Begriff oder Fragestellungen, die im Zusammenhang mit dem Thema des Forschungsprojektes stehen (z.B. KI, Pflege). Die Personen im inneren Stuhlkreis äußern stichpunktartig ihre Assoziationen zu diesem Begriff. Diese werden von der ihnen gegenüberstehenden Person im äußeren Stuhlkreis auf einer Karteikarte festgehalten (pro Begriff eine Karteikarte). Alle Personen im inneren Stuhlkreis gehen einen Platz weiter. Der nächste Begriff wird vorgegeben. Dieses mal äußern die Personen im äußeren Stuhlkreis ihre Assoziationen und die Personen im inneren Stuhlkreis schreiben auf. Am Ende werden alle Karteikarten an eine Pinnwand geheftet.

TIPP

—

Quellen

teamGLOBAL: Warm-ups zum thematischen Einstieg von Sascha Meinert, Michael Stollt - <http://www.bpb.de/system/files/pdf/4QGS16.pdf>

Blitzlicht

WANN DAS BLITZLICHT SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden können sich kurz zu einem Thema austauschen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 - 15 Minuten

Rollen: Moderator

Material: —

Der Moderator stellt eine Frage, die im Zusammenhang mit dem Thema des Forschungsprojektes steht („Was fällt Ihnen zum Thema X ein?“). Dann kann jeder Teilnehmende reihum etwas dazu sagen.

TIPP

Keiner der Teilnehmenden sollte gezwungen werden, etwas beizutragen. Bei der Methode geht es um schnelle Assoziationen.

Quellen

Methodensammlung für Referent_innen von EPIZ: http://www.epiz-berlin.de/wp-content/uploads/2013-Methodensammlung-für-Referent_innen.pdf

lebende Skala



WANN DIE LEBENDE SKALA SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden reflektieren die eigene Meinung und Position und machen diese für andere sichtbar.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 - 15 Minuten

Rollen: Moderation

Material: —

Die Teilnehmenden positionieren sich zu Aussagen / Thesen / Fragen (z.B: "Den Einsatz von KI-Lösungen in der Pflegedokumentation erachte ich als hilfreich."), indem sie sich an einer Linie positionieren, die quer durch den Raum verläuft. Das Ende bedeutet „stimme voll zu“. Das andere Ende bedeutet „stimme gar nicht zu“. Die Frage / These sollte klar formuliert sein.

TIPP

Für digitale Meetings bietet es sich an interaktive Umfrage-Tools (z.B. www.sli.do) zu verwenden. Die Methode eignet sich auch als Feedback-Methode.

Quellen

Methodensammlung für Referent_innen von EPIZ: http://www.epiz-berlin.de/wp-content/uploads/2013-Methodensammlung-für-Referent_innen.pdf

Leichte Sprache



WANN LEICHTE SPRACHE SINNVOLL IST

Genrespezifische Ausdrücke / Begriffe werden verständlich erklärt.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: —

Rollen: —

Material: —

Leichte oder Einfache Sprache ist eine speziell geregelte Sprache. Das Regelwerk wird von dem seit 2006 bestehenden deutschen Verein Netzwerk Leichte Sprache herausgegeben. Die Leichte Sprache soll Menschen das Verstehen von Texten erleichtern und wird vornehmlich in der Eingliederungshilfe eingesetzt. Leichte Sprache enthält Regeln und viele praktische Tipps, wie auch Fachsprache vereinfacht werden kann. Besonders folgende Sprachregeln können in interdisziplinären Projektteams angewendet werden, wenn bestimmte Fachbegriffe verständlich erklärt werden sollen:

- Verwenden Sie kurze Sätze.
- Jeder Satz enthält nur eine Aussage.
- Es werden Aktivsätze eingesetzt.
- Benutzen Sie immer die gleichen Wörter für die gleichen Dinge.
- Verzichten Sie auf Abkürzungen von Fachbegriffen.
- Benutzen Sie positive Sprache.
- Heben Sie wichtige Dinge hervor.

Beispiele für die Umschreibung von Fachbegriffen sind: [KI](#), [BTHG](#), [Pflege-Charta](#), [DSGVO](#), [Forschungsprojekt zu KI](#), [Big Data](#)

TIPP

Lassen Sie sich von Wörterbüchern oder Publikationen in Leichter Sprache inspirieren. Informationen findet man z.B. auf den Internetseiten des [BMAS](#), der [BZgA](#), des NdM-Glossars oder bei [Leidmedien](#) und [Hurraki](#).

Quellen

https://www.leichte-sprache.org/wp-content/uploads/2017/11/Regeln_Leichte_Sprache.pdf

Visitenkarte



WANN DIE VISITENKARTE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden bauen Unsicherheiten ab und steigen in das Thema ein.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 15 Minuten

Rollen: —

Material: —

Ein Blatt Papier wird optisch in vier gleich große Rechtecke aufgeteilt. Zeichnen Sie in die Mitte einen Kreis, in dem Sie Ihren Namen eintragen. In jedes Rechteck wird ein Satzanfang geschrieben, der als Impuls zu dem Thema dient. Einigen Sie sich zuvor auf vier Satzanfänge.

Beispiele sind: „Digitale Transformation heißt für mich...“, „Unter KI verstehe ich...“, „Von unserem Projekt erwarte ich...“, „Mich interessiert am Projekt besonders...“

Diese Impulse werden aufgenommen und der Satz wird jeweils vervollständigt.

Nachdem jeder Teilnehmende seine „Visitenkarte“ ausgefüllt hat, wird sie der Gruppe präsentiert. Tauschen Sie sich darüber miteinander aus.

TIPP

Für digitale Meetings bietet es sich an die Visitenkarten mit einem Computerprogramm zu erstellen und anschließend den Bildschirm zu teilen oder in einem gemeinsamen Board wie bspw. Mural, Miro, Conceptboard, o.ä. zu visualisieren.

Quellen

Methodenkiste der bpb: <https://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste>

2.2 ein gemeinsames Ziel definieren

Um ein gemeinsames Ziel zu definieren muss zuvor das Problem analysiert und beschrieben werden. Erst diese Problemanalyse führt zum Forschungsziel und zu der Forschungsfrage, welcher in der Untersuchung nachgegangen werden soll. Es werden im Folgenden Methoden vorgestellt, wie man sich gemeinsam einer Zieldefinition näher kann. Neben der Zieldefinition bilden die Definition der Personengruppen, die an der Forschung beteiligt sind, das Fundament der Vorbereitungsphase. Die Pflegepraxis allein umfasst beispielsweise sehr verschiedene Akteure: die Geschäftsführung, die Mitarbeitenden, die zu pflegende Personen und deren Angehörige. Die Ermittlung der Beteiligten der Pflegepraxis hilft bei der systematischen Aufdeckung der verschiedenen Interessenträger des Forschungszieles.

Die Marktanalyse hilft bei der Vermeidung bzw. Minimierung von Doppelentwicklungen.

Golden Circle

WANN DER GOLDEN CIRCLE SINNVOLL IST

Der Golden Circle unterstützt dabei, das gemeinsame Ziel zu benennen. Durch die gemeinsame Auseinandersetzung mit dem „Warum“ wird außerdem das Zusammengehörigkeitsgefühl im Team gestärkt.

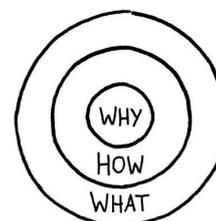
UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 120 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Post-its, Stifte, Flipchart und/oder Whiteboards, [Vorlage des Golden Circles](#)

Die Teilnehmenden bilden Gruppen von 2–4 Personen. Jede Gruppe erhält die ausgedruckte Vorlage oder zeichnet eigenständig den Golden Circle auf ein Blatt Papier: drei Kreise ineinander, ein kleiner Kreis (Warum), ein mittelgroßer Kreis (Wie) und ein großer Kreis (Was).



[Bildquelle](#)

Die Kleingruppen nehmen sich dann 3x4 Minuten Zeit, in denen jeder für sich auf Post-Its der Reihenfolge nach seine eigenen Antworten auf die drei Fragen schreibt:

Warum tun wir als Projektteam, was wir tun?

Wie tun wir als Projektteam, was wir tun?

Was genau möchten wir tun und was bieten wir an?

Jeder Teilnehmende klebt seine Post-It mit den Antworten auf den Golden Circle und erläutert die eigenen Gedanken. Ziel ist es, sich innerhalb der Kleingruppe zu einigen (10 Minuten).

Anschließend präsentieren alle Kleingruppen nacheinander ihre Version des Golden Circle im Plenum und beantworten Rückfragen. Per Abstimmung wird eine von der Mehrheit präferierte Variante ausgewählt und dokumentiert.

TIPP

—

Quellen

33 Werkzeuge für die digitale Welt: Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann - Moonshot Thinking, Team Canvas und vieles mehr REDLINE Verlag (18. März 2019)

Five-Why-Fragetechnik

WANN DIE FIVE-WHY-FRAGETECHNIK SINNVOLL IST

Die Five-Why-Fragetechnik ist ein einfaches und effektives Tool, um ein problemorientiertes Projektziel zu schärfen. Ihr Hauptziel besteht darin, durch wiederholtes Fragen von „Warum“ den genauen Grund eines Problems zu finden.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 - 15 Minuten

Rollen: Moderator

Material: —

Die Teilnehmenden beschreiben ein Problem so detailliert, wie möglich. Ein Moderator stellt nach und nach Warum-Fragen, um sich an den Wirkungszusammenhang heranzutasten.

Beispiel: Softwarefehler aus dem Buch „The Lean Startup“ von Eric Ries:

Eine neue Software-Version hat eine Funktion deaktiviert.

Warum? Weil ein bestimmter Server versagt hat.

Warum hat der Server versagt? Weil ein wenig genutztes Teilsystem falsch eingesetzt wurde.

Warum wurde es falsch benutzt? Weil der Ingenieur die korrekte Bedienung nicht kannte.

Warum kannte er es nicht? Weil er keine Einweisung erhalten hat.

Warum hat er keine Einweisung bekommen? Weil sein Manager „keine Zeit hat“, um neue Ingenieure einzuweisen.

In diesem Fall liefert erst die fünfte Antwort den richtigen Hinweis, was zu tun ist.

TIPP

—

Quellen

<https://fuenfwarumfragen.wordpress.com>

WKW-Frage

WANN DIE WKW-FRAGE SINNVOLL IST

Die Methode dient dazu, eine Fragestellung klar zu definieren.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 Minuten - 4 Stunden

Rollen: —

Material: Wand / Whiteboard, Post-Its, Stifte

Die WKW-Frage lautet: „Wie können wir A helfen, B zu tun, obwohl C dabei im Weg steht?“. Die Frage wird groß auf ein Whiteboard geschrieben, wobei A, B und C als Lücken leergelassen werden. Die Teilnehmenden brainstormen auf Post-Its verschiedene Varianten für A, B oder C und kleben sie in die Lücken.

Mögliche projektbezogene Fragen könnten sein:

A: Wer ist unsere Zielgruppe, für die die KI-Lösung entwickelt wird /wurde?

B: Welches unerfüllte Bedürfnis oder Problem hat die Zielgruppe?

C: Was steht der Bedürfniserfüllung im Wege oder welches Hindernis müssen wir überwinden?

TIPP

—

Quellen

https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Sonderseiten/Soziale_Innovation-Digitalisierung/WKW-Frage.pdf

Stakeholderanalyse

WANN DIE STAKEHOLDERANALYSE SINNVOLL IST

Die Identifikation von Stakeholdern (Bezugsgruppen) liefert einen schnellen Überblick über direkt oder indirekt betroffene Personen und Akteure des Projektes.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 15 - 60 Minuten

Rollen: —

Material: Wand, Post-Its, Stifte

Das Thema, um das es geht, wird in die Mitte einer großen Wand oder einer Pinnwand geschrieben (z.B.: „Sturzprävention“). Je Post-It wird eine Bezugsgruppe, also eine Person, Unternehmen oder Gruppe notiert (Beispiele: Patient, Pflegekraft, Krankenkasse,...). Diese Bezugsgruppen werden um das Thema herum sinnhaft gruppiert, sodass Gruppen mit einem ähnlichen Nutzungsverhalten nebeneinander hängen. Auf Post-Its einer anderen Farbe werden die Kategorien der Gruppen festgehalten (Beispiel: Investierende, Nutzende, Entscheidungstragende). Zwischen den einzelnen Gruppen können nun mit Pfeilen Kausalzusammenhänge eingezeichnet werden (X gibt zu Y Geld, Y entscheidet über Z).

TIPP

—

Quellen

https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Sonderseiten/Soziale_Innovation-Digitalisierung/Stakeholder-Karte.pdf

Ishikawa Diagramm

WANN DAS ISHIKAWA DIAGRAMM SINNVOLL IST

Die Methode hilft, die zentrale Forschungsfrage problemorientiert zu identifizieren. Gerade bei komplizierten Problemstellungen, mit vielen Elementen, diversen Verbindungen und dynamischen Wechselwirkungen erleichtert die Methode die Arbeit.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Wand, Post-Its, Stifte

Das Ishikawa Diagramm visualisiert übersichtlich (potentielle) Kausalbeziehungen zwischen verschiedenen Ursachen (engl. Causes) und einer Wirkung bzw. dem Problem (engl. Effect). Die grafische Darstellung ähnelt einem Fisch mit seinen Gräten. Das Diagramm besteht aus folgenden drei Bestandteilen:

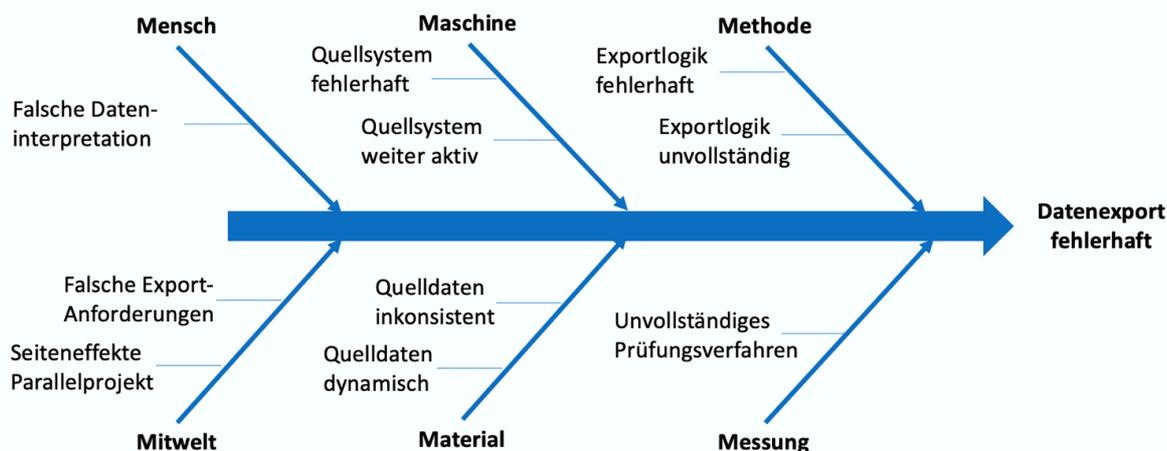
Der Kopf: Hier wird das zu analysierende Problem so präzise und spezifisch wie möglich notiert.

Die Hauptgräten: An den Hauptzweigen befinden sich mögliche Ursachen. Zur Orientierung werden mögliche Kategorien von Ursachen vorgegeben. Durchgesetzt hat sich eine Kategorisierung nach der 6M-Methode:

- Mensch (z.B. Kommunikation, Zusammenarbeit, Rollen, Hierarchien)
- Maschine (z.B. Bauart, Leistung, Wartungszustand)
- Mitwelt (z.B. Arbeitsklima, Arbeitsvereinbarungen, Gesetze)
- Material (z.B. Zustand, Kennwerte, Lagerung)
- Methode (z.B. Vorgehensweisen, Geschäftsprozesse, Arbeitsanweisungen)
- Messung (z.B. Kalibrierung, Kennzahlen, Kontrollprozesse)

Das Problem: In Form von Verzweigungen hängen an den Hauptgräten die spezifischen Problemursachen. Definieren Sie diese so konkret wie möglich. Ursachen können sich weiter in Unterursachen verzweigen, diese in Unterunterursachen etc.. Unterscheiden Sie zwischen tatsächlichen und potentiellen Ursachen. Tatsächliche Ursachen lassen sich durch Beispiele, Beobachtungen, Befragungen und Messungen belegen. Potentielle Ursachen sind vermutete Gründe, auch Hypothesen oder Annahmen, für das Problem. Ihr Beleg steht noch aus.

Autoren: Christopher Schulz | Datum: 19.05.2020 | Iteration: 1



Dr. Christopher Schulz | Consulting-Life.de

Details, Beispiele & Vorlagen: Consulting-Life.de/Ishikawa-Diagramm

Beispiel eines Ishikawa-Diagramms für einen fehlerhaften Datenexport aus einem IT-System

Die Moderation notiert das Diagramm auf einem Whiteboard, Flipchart oder Brownpaper. Das vorher identifizierte Problem wird aufgeschrieben anschließend fachlich vertraute Ursachenkategorien, die zum Problem passen, ergänzt.

Die Teilnehmenden identifizieren gemeinsam die (potentiellen) Ursachen des Problems. Achtung: Ursachen, nicht Symptome. Notieren Sie die Ursachen auf selbstklebende Karten, so können diese im Nachhinein auch verschoben werden. Zuerst zählt die Quantität, erst im Anschluss wird bewertet.

Die Teilnehmenden überprüfen anschließend, ob der Großteil der Ursachen gefunden werden konnte bzw. diese auch korrekt verzweigt wurden.

Nun werden die Hauptursachen für ein Problem herausgefiltert. Falls sehr viele Ursachen gefunden wurden und die Meinungen der Teilnehmenden auseinandergehen, empfiehlt sich eine Abstimmung, z.B. mittels der Vergabe von Klebepunkten. Jeder Teilnehmende darf die ihm zugeteilten drei Punkte auf die seiner Meinung nach wichtigsten Ursachen verteilen.

Im finalen Schritt entscheiden die Teilnehmenden die Maßnahmen um die identifizierten Hauptursachen abzustellen bzw. die Eintrittswahrscheinlichkeiten abzusenken. Die Projektskizze entsteht.

TIPP

Die Methode kann abgewandelt auch zur Konfliktlösung während des Projektes eingesetzt werden.

Quellen

<https://www.consulting-life.de/ishikawa-diagramm/>

Problem-Ziel-Beschreibung



WANN DIE PROBLEM-ZIEL-BESCHREIBUNG SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden können das Modell nutzen, um zu Beginn eines Projekts, die Ausgangssituation und die Aufgabenstellung zu beschreiben und die Probleme und Ziele herauszustellen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 - 60 Minuten

Rollen: —

Material: Wand, Post-Its, Stifte

Die Problem-Ziel-Beschreibung besteht aus zwei Protokollen, die es ermöglichen Umstände, die als problematisch wahrgenommen werden und eine Veränderung erfordern, effizient zu beschreiben. Das Ergebnis wird in Form von einem oder mehreren Zielen beschrieben. Die Problembeschreibung ermittelt die Ausgangssituation aus unterschiedlichen Perspektiven und fokussiert das Problem auf Aspekte, die die Teilnehmenden wahrnehmen und kontrollieren können.

Die folgenden Fragen für das Problemprotokoll können Sie nacheinander oder in beliebiger Reihenfolge beantworten:

Problemfeld: Beschreiben Sie den Problemrahmen: Zu welchen Zeiten, in welcher Umgebung, wer ist beteiligt, was passiert, was wird benötigt, was ist wichtig und was ist der Sinn?

Problembesitz: Beschreiben Sie das Problem und Ihren eigenen Anteil an dem Problem.

Problemablauf: Was löst das Problem aus? Welche Schritte gibt es? Was ergibt sich daraus und welche Mechanismen sind erkennbar?

Problemwahrnehmung: Beschreiben Sie das Problem mit allen Sinnen: was zu sehen ist; was zu hören ist; welche Gefühle entstehen; was zu riechen ist; was zu schmecken ist.

Problembotschaft: Formulieren Sie Botschaften des Problems. Was kann man aus der Situation lernen? Welche Vorteile gibt es? Was ist der Zweck? Was wird durch das Problem bedroht?

Verletzte Werte: Beschreiben Sie die betroffenen Werte und die Art und Weise, wie sie verletzt werden, inklusive der negativen Überzeugungen, die entweder bestätigt werden oder sich aus der Situation ableiten lassen.

Die Zielbeschreibung bestimmt den angestrebten Zielzustand aus unterschiedlichen Perspektiven und ermöglicht es den Teilnehmenden, die Ziele besser zu verstehen und anzunehmen. Die folgenden Fragen für das Zielformular können Sie nacheinander oder in beliebiger Reihenfolge beantworten:

Zielfeld: Beschreiben Sie den Zielrahmen: Zu welchen Zeiten, in welcher Umgebung, wer ist beteiligt, was passiert, was wird benötigt, was ist wichtig und was ist der Sinn?

Zielbesitz: Beschreiben Sie das generelle Ziel, Ihren eigenen Anteil an der Zielerreichung sowie Ihre persönlichen Ziele.

Zielspezifizierung: Beschreiben Sie smarte (spezifisch, messbar, adäquat, relevant und testbar) und positive (anstelle von: nicht – was genau, nie – wann genau, keiner- wer genau) Ziele.

Zielwahrnehmung: Beschreiben Sie die Ziele mit allen Sinnen: was zu sehen sein wird; was zu hören sein wird; welche Gefühle entstehen; was zu riechen sein wird; was zu schmecken sein wird.

Zielökologie: Ermitteln Sie Vorteile, die sich ergeben; Werte, die befriedigt werden; Nachteile, die sich ergeben; Reaktionen auf die Zielerreichung; sonstige Effekte.

Test: Bestimmen Sie Indikatoren und den Zeitpunkt, an dem die Zielerreichung gemessen wird.

TIPP

Die Problembeschreibung sollte vollständig durchgeführt sein, bevor mit der Zielbeschreibung begonnen wird.

Die Methode kann auch zur Konfliktlösung während des Projektes eingesetzt werden.

Quellen

<https://www.memecon.de/pdf/puzzled/Problemzielbestimmungformular.pdf>

Walt-Disney-Methode



WANN DIE WALT-DISNEY-METHODE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden nähern sich einem Problem aus verschiedenen Perspektiven an und nehmen dafür unterschiedliche Rollen ein.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 Minuten

Rollen: Moderation

Material: —

Im ersten Schritt wird die Fragestellung, das Problem oder das Ziel möglichst konkret formuliert. Anschließend wird es aus unterschiedlichen Sichtweisen näher beleuchtet. Kernpunkt ist das Einnehmen von drei verschiedenen Rollen: vom Träumer, vom Realisten und vom Kritiker. Die Rollen werden unter den Teilnehmenden aufgeteilt. Die Diskussion über die vorher festgelegte Fragestellung wird vor dem Hintergrund verschiedener Leitfragen geführt.

Mögliche Leitfragen für die verschiedenen Rollen können sein:

Leitfragen für Träumer: Was wäre schön? Was fällt mir dazu ein? Was wäre die ideale Situation? Was ist mein Traum dazu? Was fällt mir Verrücktes und Ausgefallenes dazu ein? Welche wunderbaren Chancen ergeben sich aus der Idee?

Leitfragen für Realisten: Was wird für die Umsetzung benötigt (Material, Menschen, Wissen, Techniken etc.)? Wie kann realisiert werden, was der Träumer sich ausgedacht hat? Was muss getan oder gesagt werden? Was fühlt man bei dieser Idee? Welche Grundlagen sind schon vorhanden? Kann der Ansatz getestet werden?

Leitfragen für Kritiker: Kann das realisiert werden? Was halte ich für möglich? Was kann gar nicht funktionieren? Was ist einfach nur Träumerei? Was könnte verbessert werden? Welches sind die Risiken? Was wurde übersehen? Wie denke ich über den Vorschlag?

Zusätzlich sollte (oder kann, abhängig von der Anzahl der Personen) eine Person mit neutraler Beobachtungsfunktion beteiligt sein, die den Prozess moderiert und die Gedanken der Teilnehmenden festhält. Diese Person sollte auch auf die Einhaltung der Regeln und Rollen achten. Am Ende des Rollenspieles sollte diese Person noch einmal das Gesagte zusammenfassen und ihre Beobachtungen der Gruppe mitteilen. Alternativ, bei kleinen Gruppen, können die Teilnehmenden am Ende der Einheit etwa 5 Minuten Zeit einplanen um gemeinsam die neutrale Rolle einzunehmen.

TIPP

Sorgen Sie dafür, dass die Ergebnisse dokumentiert werden.

Quellen

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/walt-disney-methode-einfach-erklart/>

Design Thinking (1. Phase)



WANN DESIGN THINKING SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden vertiefen das Problemverständnis. Aus einer groben Idee wird eine genaue Vorstellung.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: —

Rollen: (Design Thinking Coach)

Material: —

Die Design-Thinking-Methode beruht auf 3 wesentlichen Elementen: multidisziplinäre Teams, variable Räume, Design Thinking-Prozess. Der Design Thinking-Prozess besteht aus 6 Phasen: Verstehen, Erforschen & Beobachten, Point-of-view definieren, Ideenentwicklung, Prototypen bauen, Testen. Die Phasen werden nicht nur linear verfolgt, sondern bei jeder Phase ist es möglich oder sogar notwendig, zu früheren Phasen zurückzukehren, um weitere Erkenntnisse zu erlangen. Er führt Teams in iterativen Schleifen. Der einmalige Durchgang der sechs Phasen im Team ist ein Design Sprint (siehe Kapitel 5.5). Er beginnt mit einer offenen Fragestellung und endet mit einem einfachen Prototyp.

Zu Beginn der ersten Phase des Design Thinking (Verstehen) steht die Grundhaltung: „Ich weiß, dass ich nichts weiß“. Die Teilnehmenden erarbeiten eine Vermutung zu einem Problem oder eine Hypothese zu einem möglichen Produkt. Das Ziel ist es, ein gemeinsames Verständnis für das Problem zu entwickeln.

Dies kann in folgenden 5 Schritten gelingen.

1. Schritt: Definition des Problems / der Aufgabe: Zu Beginn wird abgegrenzt, in welchem Gebiet eine Innovation erreicht werden soll. Innovation meint auch die Lösung eines Problems. Dazu werden auch die Rahmenbedingungen für den Innovationsprozess abgesteckt (zeitliche Faktoren, Budget, Methoden und Tools, Verantwortlichkeiten).

2. Schritt: Generelles Verständnis – „find and enlarge knowledge“: In diesem Schritt recherchieren die Teilnehmenden alle greifbaren Informationen, welche mit dem Problem oder der Aufgabenstellung zusammenhängen (z.B. Markt-Analysen, Literaturrecherche, Trend-Analysen, Expertenmeinungen).

3. Schritt: Definition Innovationsraum: Nun kann schon eine sehr genaue Aussage getroffen werden, wo und wie eine Verbesserung (z.B. Kundenzufriedenheit, Prozesseffizienz, etc.) erreicht werden kann. Idealerweise wird eine Synthese der erzielten Erkenntnisse erreicht. Zudem sollte eine detaillierte Stakeholder-Analyse (siehe Kapitel 2.2) angestrebt werden.

4. Schritt: Vertieftes Verständnis – „grasping external knowledge“: Bereits jetzt werden potentielle Nutzer der Innovation befragt. Dadurch soll das Scheitern eines Projektes zu einem fortgeschrittenen Prozesszeitpunkt verhindert werden. Es gilt das Motto „fail often - fail early“. Je früher man seine Annahmen revidiert, desto geringer sind die Verluste. Die definierte Zielgruppe wird intensiv z.B. durch direkte Interviews oder Storytelling befragt. Dies kann dazu führen, dass die Annahmen aus Schritt 3 revidiert oder verändert werden, bevor Schritt 4 erneut gegangen wird. Schon in diesem Phasensegment wird durch iteratives Vorgehen versucht eine möglichst genaue Vorstellungen von den „Needs“ der Zielgruppe zu erhalten. Ziel ist es, die Erfahrungen und Erlebnisse der Zielgruppe mit einem Produkt oder einem Prozess zu sammeln, um daraus in Schritt 5 Konsequenzen und Schlussfolgerungen zu ziehen.

5. Schritt: Spezifikation des Innovationsraumes: Wie in Schritt 3 wird in Schritt 5 eine Synthese der gewonnenen Erkenntnisse gesucht. Das Ergebnis des fünften Schrittes ist ein klar definiertes und abgegrenztes Verständnis des Innovationsraumes. Ein Innovationsraum gilt dann als definiert und spezifiziert wenn eindeutige Aussagen über folgende Aspekte getroffen werden:

- Objekt, das durch eine Innovation verbessert oder gelöst werden soll (Produkt, Geschäftsfeld, Prozess, Problem o.ä.)

- Zielgruppe der Nutzer
- Stakeholder
- möglicher Wettbewerb
- „Need“: Wünsche, Erwartungen und Anforderungen des Nutzers. Sie werden entweder direkt vom Nutzer geäußert oder vom Team geschlussfolgert

Nachdem die Grundlage in Phase 1 gelegt wurde, kann mit den weiteren Phasen begonnen werden. Eine Rückkehr in Phasensegmente der ersten Phase sind zwar prinzipiell möglich, kommt jedoch im Normalfall nicht vor. Die mehrfache Wiederholung der Ideations-Phase und v.a. der Prototyping-Phase sind im Gegensatz dazu fester Bestandteil des Design Thinking Prozesses. Dies geschieht auch um unterschiedliche Aspekte des in Phase 1 festgelegten Innovationsraumes zu adressieren.

TIPP

Idealerweise wird bereits der Kick-Off vom Design Thinking Coach moderiert.

Design Thinking sieht vor, dass man zum Ausgangspunkt zurückkehren und das Problem/ die Aufgabenstellung „re-definieren“ kann. Der Prozess sieht vor, dass Re-Definitionen möglichst frühzeitig im Prozess vorgenommen werden.

Quellen

<http://www.diegluehbirne.de/design-thinking-im-detail/>

Problem Solution Fit



WANN DAS PROBLEM SOLUTION FIT SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden prüfen, ob das zu entwickelnde Angebot („Solution“) von der Zielgruppe als Lösung für ein für ihn relevantes Problem („Problem“) gesehen wird.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: mind. 120 Minuten

Rollen: —

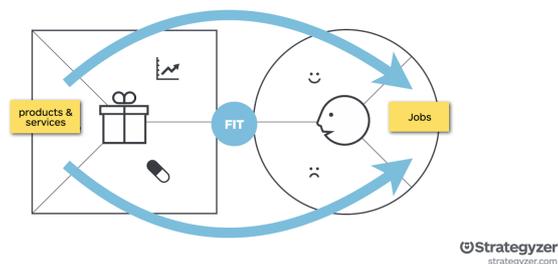
Material: —

Problem Solution Fit (PSF) besteht im Kern aus folgenden Fragen:

- Existiert das Problem, das wir annehmen?
- Wie soll das Problem von uns gelöst werden? Wie wollen wir das Problem lösen?
- Bringt unsere Problemlösung eine wirkliche Veränderung mit sich?

Eine Erarbeitung des PSF könnte in folgenden Schritten erfolgen:

1. Stellen Sie sich Ihren Zielnutzenden vor! Welche „Schmerzen“ hat er? Welche Aufgaben muss er mit Blick auf die potentielle KI-Lösung erbringen? Welchen Nutzen kann er damit erreichen? (25 min.)
2. Stellen Sie sich Ihr Projektergebnis vor! Welche Leistung kann den Kunden in seinen Aufgaben unterstützen? Welche Schmerzen lindert die Leistung? Welchen Nutzen stiftet sie? (25 Min.)
3. Passen Kundenprofil und das zu entwickelnde Angebot zusammen? Was korrespondiert gut? Was könnte noch angepasst werden? (10 Min.)



Die Erarbeitung des PSF kann als Grundlage für das Projekt Canvas dienen (siehe Kapitel 4.2). Bei Problem-Solution Fit geht es nur darum, ob das Lösungskonzept für die Zielgruppe attraktiv erscheint oder nicht. Zu diesem Zeitpunkt existiert das Produkt noch nicht. Um PSF zu testen kann der Zielgruppe ein Prototyp gezeigt werden (siehe Kapitel 5.3 - Design Thinking).

TIPP

Für die Analyse der Zielgruppe können Gespräche mit potentiellen Nutzenden geführt werden.

Beispiel für Fragen sind:

- Demografische Informationen, die das Kundensegment identifizieren
- Fragen Sie für jedes Problem / jeden gewünschten Gewinn:
 - Prioritätsrang: 1, 2, 3 usw.
 - Schmerzstufe: nicht haben / schön zu haben / muss haben
 - Andere spezifische Probleme bezüglich des Problems
 - Wie das Problem heute gelöst wird
 - Um dieses Problem (WTP) zu beheben: Was wäre ein akzeptables eigenes Investment (Arbeitskraft, Preis)? Was wäre ein zu hohes Investment? Warum diese Werte?
- Frage nach weiteren Anmerkungen und Empfehlungen

Quellen

<https://medium.com/@giuks/problem-solution-fit-developing-value-proposition-around-the-price-ddc5bab63c0a>

3. Team-Building: Findet euch als Team.

Besondere Anforderungen werden an das Team-Building und das Forschungsdesign für Projekte zu KI in der Pflege gestellt. Die Zusammenarbeit mit der Pflegepraxis in einem Forschungsprojekt ist von spezifischen Herausforderungen geprägt. Die Pflegelandschaft ist gekennzeichnet durch Personalfluktuations, Zeitmangel, Teilzeitmodelle und vielfältige Betreuungsformen. Dafür bedarf es einer Sensibilisierung aller Projektbeteiligten. Im Folgenden werden Methoden vorgestellt, die dabei unterstützen.

3.1 Profile kennenlernen

Um sich als Team zu finden, müssen die Profile und Kompetenzen der Projektbeteiligten bekannt sein. Unternehmen der Pflegepraxis zeichnen sich durch Merkmale wie einem Personal- und Zeitmangel, einer hohen Personalfluktuations und hohen Krankenständen, sowie großen Unterschieden zwischen ambulanten und stationären Betreuungsformen aus. Für die mit diesen Merkmalen verbundenen Herausforderungen gilt es alle Beteiligten zu sensibilisieren.

Aktives Zuhören

WANN AKTIVES ZUHÖREN SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden lernen sich besser zu verstehen und beugen somit Missverständnissen vor.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 Minuten

Rollen: —

Material: —

Aktives Zuhören ist eine Kommunikationstechnik, bei der der Empfänger sich in die Lage des Senders versetzt. Grundvoraussetzung ist eine positive und wertschätzende Haltung des Empfängers.

Die Teilnehmenden finden sich paarweise zusammen. Einer der Teilnehmenden ist Empfänger, der andere Sender. Der Empfänger stellt dem Sender eine zentrale Frage.

Im Zentrum der Übung können folgende Fragestellungen stehen: „Was bringt Ihnen in Ihrer Arbeit Energie?“, „Was zieht Sie runter?“

Der Empfänger sollte folgende Regeln während des Gespräches beachten:

- Urteilen Sie nicht vorschnell über Ihren Gesprächspartner.
- Unterbrechen Sie Ihren Gesprächspartner nicht.
- Halten Sie angemessenen Blickkontakt: Weder sollten Sie Ihren Gesprächspartner anstarren, noch ständig in der Gegend herumschauen.
- Achten Sie auf Ihre Körpersprache; setzen Sie sich bequem und mit einer offenen, zugewandten Körperhaltung hin.
- Stelle Sie Fragen, um das Thema besser erfassen zu können.

Bei Unklarheiten im Gespräch fragt der Empfänger gezielt nach, wiederholt oder fasst die wahrgenommene Information zusammen. Mögliche Nachfragen, die beim Aktiven Zuhören zum Einsatz kommen können:

„Was genau meinen Sie damit? Was genau möchten Sie mir damit sagen?“

„Wenn Sie sagen, meinen Sie damit?“

„Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie ...?“

„Für mich klingt das so. Ist das so richtig?“

„Das interessiert mich sehr. Möchten Sie mir mehr darüber erzählen?“

„Das kann ich gut verstehen. Sie möchten damit sagen, dass...“

„Ich möchte das noch einmal kurz für mein Verständnis zusammenfassen.“

„Worum geht es Ihnen dabei?“

Am Ende des ersten Durchganges fasst der Empfänger mit eigenen Worten zusammen, was das Gegenüber gesagt hat. Der Sender hat nun die Möglichkeit, Gedanken zu revidieren oder richtig zu stellen.

Danach tauschen Sender und Empfänger die Rollen und der zweite Durchgang beginnt mit dem gleichen Ablauf.

TIPP

Die Methode eignet sich auch zur Konfliktlösung.

Quellen

<https://www.landsiedel-seminare.de/coaching-welt/wissen/lexikon/aktives-zuhoeren.html>

<https://utopia.de/ratgeber/aktives-zuhoeren-techniken-und-methoden/>

Abgleich Fremd- und Selbstbild



WANN DER ABGLEICH DES FREMD- UND SELBSTBILDES SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden entdecken unterschiedliche Wahrnehmungen ihres Berufsbildes /ihrer Rollen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 Minuten

Rollen: —

Material: —

Abgeleitet von der Methode des Selbstbild-/Fremdbild-Abgleichs in bereits bestehenden Teams, kann diese Methode auch bei neu gegründeten Teams angewandt werden um Vorurteile oder Stereotype aufzudecken und zu revidieren.

Es geht darum, folgende Frage zu stellen und zu klären: "Wie sieht ein typischer Tagesablauf (z.B. eines Informatikers an der Universität oder einer Pflegefachkraft im Ambulant betreuten Wohnen) aus?"

In Vorbereitung auf diese Methode beantwortet jede Profession diese Frage für sich selbst (Selbstbild). Die Teilnehmenden der anderen Professionen diskutieren in einer offenen Gruppendiskussion darüber (Fremdbild). Im Anschluss werden beide Bilder miteinander abgeglichen.

TIPP

—

Quellen

<https://www.soft-skills.com/selbstbild-fremdbild-diskussion-team/>

3.2 Rollen finden

Zu den fördernden Rahmenbedingungen von Forschungsprojekten zu KI in der Pflege gehört, dass den Praxispartnern der Sozialwirtschaft bei praxisnahen Projekten eine bedeutende und mitbestimmende Rolle zukommen sollte. Dies wirkt sich wiederum positiv auf die Motivation der Praxispartner und die Akzeptanz der Anwendenden aus. Dies ist vor allem wichtig, da es gilt stabile Zugänge zur Praxis zu schaffen und zu erhalten.

Praxispartner sind auf gleichberechtigter Ebene, das bedeutet aktiver Ebene, als Partner in Projekte einzubeziehen. In Absprache mit potentiellen Praxispartnern sollte geprüft werden, ob diese in Form einer Konsortialführerschaft einbezogen werden können. Zur Prüfung möglicher Zuständigkeiten helfen die folgenden Methoden.

Rollenmodell nach Belbin



WANN DAS ROLLENMODELL NACH BELBIN SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden reflektieren ihre Rollen und Aufgaben im Team und legen diese offen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 Minuten

Rollen: (Moderation)

Material: (Zettel, Stifte, Pinnwand)

Eine Moderation oder ein Teammitglied erklärt die Teamrollen nach Belbin. Zur visuellen Unterstützung können diese aufgeschrieben und für jeden sichtbar aufgehängt werden.

Kommunikationsorientierte Teamrollen

- **Koordinator:** vermittelt Aufgaben und sorgt dafür, dass Ziele erreicht werden. Er ist kommunikativ, selbstsicher, kann gut Aufgaben delegieren und koordinieren. Allerdings können ihn andere als manipulierend empfinden, weil er dominant ist und Aufgaben schnell delegiert.
- **Teamarbeiter:** fördert die Zusammenarbeit, verknüpft die Teammitglieder. Er ist kommunikativ, diplomatisch, motiviert die Kollegen und ist beliebt. Aber er ist auch zögerlich und unentschlossen und überlässt lieber anderen die Entscheidung.
- **Wegbereiter/Weichensteller:** netzwerkt und verknüpft das Team mit dem Umfeld. Er ist kommunikativ, extrovertiert, findet leicht nützliche Kontakte für das Team. Aber er ist auch zu optimistisch und verliert schnell das Interesse beziehungsweise den Fokus.

Handlungsorientierte Teamrollen

- **Macher:** fordert heraus, will Hürden überwinden und das Team stets verbessern. Er sucht (Teil-)Ziele, übernimmt Verantwortung und zieht das Team mit. Aber er ist auch ungeduldig, kann arrogant wirken und provoziert gern mal Streit.
- **Umsetzer:** achtet darauf, dass Aufgaben und Pläne umgesetzt werden. Er organisiert gern, ist verlässlich und diszipliniert, sorgt für Strukturen und Konzepte. Er ist aber auch manchmal unflexibel und reagiert zögerlich, wenn sich die Umwelt verändert.
- **Perfektionist:** übernimmt die Qualitätskontrolle, achtet auf Termine und Fristen. Er ist pünktlich, achtet auf Details, vermeidet Fehler, ist verlässlich. Er gibt aber ungern Aufgaben ab, kontrolliert zu oft, ist ängstlich.

Wissensorientierte Teamrollen

- **Erneuerer/Erfinder:** hat neue Ideen, sorgt für Innovation. Er ist kreativ, sucht nach neuen Lösungen, denkt auch mal quer. Aber er missachtet Details, macht Flüchtigkeitsfehler, verträgt keine Kritik.

- Beobachter: analysiert, steht eher außen vor und hat so alle Optionen im Blick, ist wenig kommunikativ. Er hat ein gutes Urteilsvermögen, behält den Überblick, ist konzentriert und analytisch. Aber er ist oft skeptisch, wirkt demotivierend auf Kollegen, zieht sich schnell zurück.
- Spezialist: verfügt über Fachwissen und stellt es Kollegen zur Verfügung. Er ist interessiert, erklärt und teilt sein Wissen gern und ist engagiert im Thema. Aber er verliert sich in Einzelheiten, ist kein Entscheider, sondern nur Informant.

Danach ordnet sich jeder Teilnehmende mindestens einer Rolle zu. Die Moderation leitet an: „Frau Y / Herr X, in welcher Rolle sehen Sie sich in diesem Team?“. Daraufhin werden Name und Rolle auf eine Karte geschrieben und an eine Pinnwand gehängt.

Auf diese Weise zeigt sich ein Gesamtbild des Teams: Welche Rollen sind stark besetzt, welche schwach? Das Team überlegt gemeinsam, welche Chancen oder auch Herausforderungen sich daraus ergeben könnten. Ist das Team zum Beispiel stark wissensorientiert, braucht es regelmäßig kommunikations- und handlungsorientierten Input, um erfolgreich zu sein.

TIPP

In dem Rollenmodell nach Belbin ist die ideale Teambesetzung beschrieben. Dennoch müssen Teams nicht aus genau neun Mitglieder bestehen, um erfolgreich zu sein. Teammitglieder können je nach Situation verschiedene Rollen besetzen. So sind beispielsweise Teamarbeiter/Mitspieler und Wegbereiter/Weichensteller derselben Kategorie zugeordnet und haben ähnliche Qualifikationen. Diese Rolle könnte also von ein und derselben Person übernommen werden.

Quellen

<https://www.impulse.de/management/personalfuehrung/teamrollen-nach-belbin/7305936.html?conversion=ads>

DISG-Persönlichkeitsmodell



WANN DAS DISG-PERSÖNLICHKEITSMODELL SINNVOLL IST

Das Modell bietet ein einfaches und nützliches Instrument, um sich selbst und die Teammitglieder einzuschätzen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 - 45 Minuten

Rollen: (Moderation)

Material: (Zettel, Stifte, Pinnwand)

Eine Moderation oder ein Teammitglied erklärt das DISG-Persönlichkeitsmodell.

Der DISG-Persönlichkeitstest teilt Persönlichkeitsstile die vier Profiltypen **D I S G** ein:

D = Dominant: Direkt und bestimmt.

Der dominante Persönlichkeitsstil mag Herausforderungen und schnelle Ergebnisse. Die Person ist sehr selbstbewusst und entscheidungsfreudig. Sie liebt Freiheit und eigene Entscheidungshoheit.

Prioritäten im Verhaltensstil: Ergebnisse, Herausforderung, Aktion

I = Initiativ: Optimistisch und aufgeschlossen.

Der initiativ Persönlichkeitsstil arbeitet gerne in Teams und teilt mit anderen seine Ideen. Außerdem sind es Menschen, die neue Situationen und Menschen einbinden und unterhalten. Die Person ist sehr offen und wirkt auf andere charmant.

Prioritäten im Verhaltensstil: Begeisterung, Aktion, Zusammenarbeit

S = Stetig: Einfühlsam und kooperativ.

Der stetige Persönlichkeitsstil ist sehr hilfsbereit und wirkt gerne im Hintergrund. Stetige Menschen arbeiten gerne im Team und sind sehr achtsam im Umgang mit Kollegen und Kunden. Sie mögen Kooperationen und lange loyale Geschäftsbeziehungen. Man erkennt Sie an Ihrer angenehmen geduldigen Art.

Prioritäten im Verhaltensstil: Unterstützung, Zusammenarbeit, Stabilität

G = Gewissenhaft: Bedacht und korrekt.

Der gewissenhafte Persönlichkeitsstil hat eine Vorliebe für Zahlen, Daten und Fakten. Gewissenhafte Menschen arbeiten gerne mit vorgegebenen Prozessen und Normen. Sie handeln vorausplanend, systematisch und prüfen gerne die Dinge. Man erkennt Sie an Ihrer diplomatischen Art und ihrem Wissensdrang.

Prioritäten im Verhaltensstil: Genauigkeit, Herausforderung, Stabilität

Jeder Teilnehmende kann nun selbstständig den Kurztest durchführen.

Kurztests sind aufrufbar unter:

http://media1.autoflotte.de/fm/5414/dosAuM_Checkliste_Mitarbeiterfuehrungdisg_fre.pdf

<https://de.wikipedia.org/wiki/DISG>.

Daraufhin werden die Erkenntnisse zusammengetragen. Jeder Teilnehmende muss nur soviel preisgeben, wie er möchte.

Es zeigt sich ein Gesamtbild des Teams: Welche Persönlichkeiten sind stark besetzt, welche schwach? Das Team überlegt gemeinsam, welche Chancen oder auch Herausforderungen sich daraus ergeben könnten.

TIPP

—

Quellen

<https://www.disg-modell.de/ueber-disg/einfuehrung/>

4. Regeln und Instrumente für die Teamarbeit: Findet eure Rahmenbedingungen für eine erfolgreiches Arbeiten.

Die hohe Relevanz einer gelungenen Gestaltung der Kommunikation innerhalb des Projektteams sei an dieser Stelle noch einmal hervorgehoben. Hierzu ist nicht nur eine gemeinsame Sprache aufzubauen (siehe Kapitel 2.1), sondern es muss ein ständiger Austausch sichergestellt werden.

Allgemein gilt:

Orientieren Sie sich an bestehenden Vorlieben für Kommunikationskanäle!

Technische Hilfsmittel und digitale Medien sind Werkzeuge. Damit diese Werkzeuge den gewünschten Effekt erzielen, müssen diejenigen, die an der Kommunikation beteiligt sind, diese Werkzeuge benutzen. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein neues Tool innerhalb des Projektteams verwendet wird, ist hoch, wenn die Teilnehmenden die Technologie sowieso benutzen und die entsprechenden Verhaltensweisen lediglich auf das Projekt zu übertragen brauchen. Ist ein Projektteam mit einem Kommunikationskanal vertraut und setzt ihn kreativ innerhalb des Projektmanagements ein, kann dies die Projektkommunikation erheblich verbessern.

Vermeiden Sie es Kommunikationskanäle einzuführen, die keiner der Teilnehmenden kennt!

Die Einführung von Neuerungen bedeutet Zeitinvestment. Und Zeit ist beim Projektmanagement eine knappe Ressource. Auch bewährte Kommunikationskanäle lassen sich optimieren und effizient nutzen.

Nutzen Sie neue, einfach zu handhabende Tools für klar umrissene Zwecke!

Die Nutzung von Webdiensten, Tools und Apps kann gut funktionieren, wenn sie für spezifische Zwecke genutzt werden, einfach zu handhaben sind und ihr Nutzen für die Teilnehmenden sofort erfahrbar ist.

Eine Übersicht über Anwendungen, Systeme oder Plattformen zu Videokonferenz und -telefonie, Telefonkonferenzen, Projektmanagement, Kurz-Nachrichten-Dienste, Cloud-Speicher, Soziale Intranets, Terminfindung, Umfragen erstellen, Textverarbeitung, digitale Whiteboards, Browser, Suchmaschinen, Live-Abstimmungen Fernwartung und Remote-Zugriff findet sich unter: <https://drk-wohlfahrt.de/sonderseiten/soziale-innovation-digitalisierung/werkzeuge/>

Quellen

<https://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/werkzeugkiste-projektmanagement/technik-und-tools/>

4.1 klare Kommunikations- und Informationswege

Die Kommunikations- und Informationswege sollten bedarfsgerecht innerhalb des Projektteams ausgehandelt werden. Die im Folgenden vorgestellten Meeting-Formen können als Inspiration dienen. Beachtet werden sollte, dass die Projektarbeit durch die Charakteristika der Praxispartner geprägt wird. (bspw. Personalfuktuation und Zeitmangel).

Kick-Off-Meeting



WANN DAS KICK-OFF-MEETING SINNVOLL IST

Ein Kick-Off-Meeting ist eine Informationsveranstaltung vor bzw. nach der abgeschlossenen Projektplanung.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 bis 120 Minuten

Rollen: —

Material: —

Im Kick-Off-Meeting werden die Informationen in knapper Form vermittelt. Für dieses Meeting kann man sich an folgenden Fragen orientieren:

„Aus welchem Grund wird das Projekt überhaupt durchgeführt?“

„Was ist die Motivation?“

„Welcher Nutzen wird erwartet?“

„Was soll im Projekt erreicht werden?“

„Welche Ziele liegen vor?“

„Bis wann soll das Projekt abgeschlossen sein?“

„Welche wichtigen Zwischentermine sind schon bekannt?“

„Wer ist am Projekt beteiligt?“

„Welche Aufgabenbereiche sind schon definiert?“

„Wie soll im Projekt kommuniziert werden?“

„Nach welchen Grundprinzipien soll die Arbeit organisiert werden?“

Ein typischer Ablauf für ein Kick-Off-Meeting sieht folgendermaßen aus:

1. Begrüßung: gegenseitiges Kennenlernen
2. Projektvorstellung: Beantwortung der W-Fragen (Ziele, Inhalte, Beteiligte, Termine etc.)
3. Prozesse und Vorgehen: Gibt es schon Informationen darüber, wie im Projekt vorgegangen werden soll? Wurden regelmäßige Meetings oder Kommunikationswege festgelegt?
4. Feedback

Je nach Projekt können die Teilnehmenden nur das Projektteam selbst sein oder weitere Stakeholdergruppen (Personen, die an der Umsetzung des Projektes beteiligt, vom Projekt direkt betroffen, wichtige Unterstützer oder Auftraggeber sind).

TIPP

Es werden in der Regel keine Inhalte erarbeitet oder Pläne erstellt, sondern den Teilnehmenden die bereits vorliegenden Informationen vermittelt. Für alle Punkte gilt: Möglichst kurz und prägnant! Offene Punkte und Fragen sollten notiert werden, um sie später zu klären.

Quellen

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/kick-off-meeting/>

Daily-Stand-Up-Meeting



WANN DAILY-STAND-UP-MEETING SINNVOLL IST

Das Daily-Stand-Up-Meeting dient dem täglichen Austausch zwischen den Teammitgliedern einer Arbeitsgruppe.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 15 Minuten

Rollen: —

Material: —

Es werden hierbei abwechselnd durch das Team folgende (und nur diese) Fragen beantwortet:

„Was plane ich heute“

„Habe ich die gestrigen Ziele erfüllt?“

„Wenn ja, was lief gut? Wenn nein, wo gab es Schwierigkeiten?“

Auf Diskussionen sollte in diesem Meeting verzichtet werden.

TIPP

- Ad hoc Themen bzw. ungeplante Aufgaben sollten vorgestellt und mit Prioritäten versehen werden. Das Team entscheidet dann, an welcher Stelle das Thema weiter bearbeitet wird.
- Diskussionen sind wichtig insbesondere auch, wenn es um Detailfragen bzw. Lösungsfindung geht sollten aber auf die Zeit nach dem Stand-Up verlegt werden. Evtl. bilden sich kleinere Gruppen je nach Anforderung um die Diskussion fortzuführen
- Das Stand-Up Meeting ist kein Statusmeeting. Ziel ist es, dass die Teammitglieder sich untereinander austauschen bzw. synchronisieren.
- Aktives Zuhören ist bei dem Meeting wichtig.
- Die Einführung eines „Buzzers“ ist hilfreich. Sollte die Diskussion im Stand-Up ausarten kann jeder des Teams den Buzzer drücken und somit wieder das Stand-Up auf die eigentlichen Fragen fokussieren.
- Viel wichtiger als was am Tag zuvor gemacht wurde, ist die Frage, was erreicht wurde.

Quellen

Angelehnt an die SCRUM-Methode: <https://www.online-projektmanagement.info/agiles-projektmanagement-scrum-methode/scrum-meetings/daily-standup/>
<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/standup-meetings/>

All Hands on Deck-Meeting



WANN DAS ALL HANDS ON DECK-MEETING SINNVOLL IST

Das wöchentliche Meeting ist ein gemeinsamer Start in die Woche. Jedes Teammitglied ist beteiligt.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 45 - 60 Minuten

Rollen: —

Material: —

Je ein Vertreter jedes Projektpartners präsentiert die wichtigsten Punkte des Arbeitsstandes. Es wird ein Update zur letzten Woche und den Ausblick auf die neue Woche gegeben. So werden alle Teammitglieder über wichtige Ereignisse und Meilensteine auf dem Laufenden gehalten und jedem die Chance gegeben Fragen zu stellen.

TIPP

Ein Erfolg oder ein Learning der Woche können den Bericht ergänzen.

Quellen

<https://www.management-circle.de/blog/all-hands-meeting/>

All-Hands-Meeting



WANN DAS ALL-HANDS-MEETING SINNVOLL IST

Das Meeting findet regelmäßig zu einem festen Termin mit allen Teammitgliedern statt: wöchentlich, vierzehntägig oder quartalsweise. Mit dem All-Hands-Meeting können die Vision und Mission des Projektes regelmäßig erinnert werden, der interdisziplinäre Austausch gefördert, Entscheidungen transparent erklärt und die aktuelle Stimmung im Team erhoben werden.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 Minuten

Rollen: —

Material: —

Ein typischer Ablauf eines All-Hands-Meetings sieht folgendermaßen aus:

1. Start (8 Minuten): Planen Sie 5 Minuten für das Ankommen ein. Der Einstieg ins Meeting soll bewusst locker sein (z.B. vom Highlight der Woche berichten).
2. Vision (10 Minuten): Die Zeit kann genutzt werden, um das Projektteam immer wieder aufs Neue von der Vision zu begeistern, sich für den Einsatz zu bedanken und für weitere gemeinsame Erfolge zu motivieren.
3. Tops und Flops (15 Minuten): Die Teilnehmenden können ihre Erfolge dem Team vorstellen oder auch Misserfolge thematisieren.
4. Fragen und Antworten (30 Minuten): Kann eine Frage zum aktuellen Zeitpunkt nicht beantwortet werden, kann der Punkt in das nächste All-Hands-Meeting aufgenommen werden. Für Arbeitsaufträge sollten explizit Verantwortliche und ein Zeitrahmen für die Umsetzung benannt werden.
5. Nachbereitung: Alle Vorträge, Präsentationen und offen gebliebenen Antworten sollen dem Team nach dem Meeting zeitnah zur Verfügung gestellt werden.

TIPP

- Wählen Sie einen Zeitpunkt für das Meeting, an dem möglichst alle Teammitglieder teilnehmen können.
- Verdeutlichen Sie bereits in der ersten Einladung, dass es sich hierbei um regelmäßige Treffen handelt.
- Geben Sie allen Anwesenden vorher die Möglichkeit, Fragen einzureichen und Themen anzumelden und bereiten Sie das Meeting auf dieser Basis vor.
- Leben Sie eine offene Fehlerkultur, indem Sie auch über Misserfolge sprechen.
- Dokumentieren Sie das Meeting (z.B. Protokoll).

Quellen

33 Werkzeuge für die digitale Welt: Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann - Moonshot Thinking, Team Canvas und vieles mehr REDLINE Verlag (18. März 2019)

Jour Fixe



WANN DAS JOUR FIXE SINNVOLL IST

Das Meeting bietet eine regelmäßige Diskussionsrunde zum aktuellen Projektstand.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 - 120 Minuten

Rollen: —

Material: —

Ein typischer Ablauf des Jour Fixe sieht folgendermaßen aus:

1. Information zum Projektstand: Woran arbeiten die einzelnen Projektpartner momentan? (10 - 20 min.)
2. Fragen, zu denen die Projektpartner gern Input der anderen Teilnehmenden hätten (20 - 60 min.)
3. Übergreifende Fragen, die die Teilnehmenden zum Projekt beschäftigen (Administration, Organisation, etc.) (10 - 40 min.)
4. Sonstiges (0 - 10 min.)

TIPP

- Legen Sie die Teilnehmenden fest. Wählen Sie mit Bedacht aus, wer beim regelmäßigen Meeting dabei sein muss und sollte. Für wen sind die Inhalte interessant und relevant? Wer ist direkt am Ziel oder Projekt beteiligt? Und für wen bringt es auf der anderen Seite nichts, wenn er am Jour Fixe teilnimmt?
- Sorgen Sie für Regelmäßigkeit. Ein vorher festgelegter Rhythmus (wöchentlich, zweiwöchentlich oder monatlich) sollte fest eingehalten werden. Schon eine Viertelstunde Austausch lohnt sich.
- Kommunizieren Sie die Erwartungen. Worum geht es bei dem Jour Fixe? Was soll mit dem Treffen erreicht werden? Wie sollte die Vorbereitung jedes einzelnen auf die Zusammenkunft aussehen? Je klarer die Erwartungen und Ziele kommuniziert werden, desto besser.
- Verschicken Sie vorab die Agenda, z.B. per Mail. Die genaue Agenda kann sich von Termin zu Termin unterscheiden. Es empfiehlt sich daher, zwei oder drei Tage vorher die Tagesordnung mit den wichtigsten Punkten zum Ablauf an alle Teilnehmenden zu verschicken.
- Beginnen Sie mit Informationen. Bevor diskutiert, gearbeitet, besprochen und geplant wird, sollte der Anfang des Termins aus Informationen bestehen.
- Arbeiten Sie sich von leichten zu schweren Themen. So wird ein schnellerer Einstieg in das Meeting und die Diskussion ermöglicht. Am Ende sollte jedoch noch einmal eine positive Botschaft stehen.
- Halten Sie es kurz. Themen sollten nicht unnötig in die Länge gezogen werden. Es ist empfehlenswert, den zeitlichen Rahmen knapper zu wählen und dafür die Frequenz zu erhöhen.
- Erstellen Sie ein Protokoll.

Quellen

<https://www.umsetzungsberatung.de/methoden/jour-fixe.php>

<https://karrierebibel.de/jour-fixe/>

Planning-Meeting



WANN DAS PLANNING-MEETING SINNVOLL IST

In Planungs- und Strategiemeetings werden die Prioritäten für den kommenden Projektabschnitt definiert.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 bis 120 Minuten

Rollen: (Moderation)

Material: —

Ein Planning-Meeting hat zwei Ziele. Nach einem gelungenen Planning sind sich die Teilnehmenden einig über das Arbeits- oder Teilziel (Was?) und haben gemeinsam die Schritte festgelegt, dieses zu erreichen (Wie?). Hier werden kritische Fragestellungen und Themen, die Einfluss auf den Projekterfolg und die Ressourcen-Allokation haben, ausführlich diskutiert.

Ein typischer Ablauf für ein Planning-Meeting sieht folgendermaßen aus:

1. Die Moderation stellt das Ziel vor und beantwortet Verständnisfragen des Teams.
2. Das Ziel sollte für alle Teammitglieder gut lesbar dokumentiert werden.
3. Sofern der Arbeitsplan zur Zielerreichung noch nicht eingeschätzt ist, solltet das Team die Einschätzung jetzt vornehmen (siehe Planning Poker). Hat dies bereits stattgefunden, kann das Team nach der detaillierten Diskussion zur Umsetzung nun den Arbeitsplan verfeinern.
4. Das Team macht eine Voraussage darüber, welche Ergebnisse wann geliefert werden können. Dies wird dokumentiert. Zu welchen Aufgaben hat sich das Team verpflichtet und welche werden optional zusätzlich bearbeitet?

Je nach Projektlaufzeit können diese Meetings quartalsweise stattfinden.

TIPP

- Für jedes Thema sollte es eine ausführliche Vorbereitung geben.
- Die zu diskutierenden Themen werden vorab angekündigt und entscheidungsrelevante Informationen zur Verfügung gestellt.
- Es sollte ausreichend Zeit für Diskussionen und zu treffenden Entscheidungen eingeplant werden.

Quellen

Angelehnt an die SCRUM-Methode: <https://www.agile-academy.com/de/scrum-master/sprint-planning-definition-ablauf-wichtige-tipps/>
<https://digitalneuordnung.de/blog/effiziente-meetingkultur/>

Planning Poker



WANN PLANNING POKER SINNVOLL IST

Mit Planning Poker lassen sich komplexe Aufgaben in überschaubare Arbeitspakete aufteilen. Damit wird ein gemeinsames Verständnis dieser Herausforderung im Team geschaffen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Planning Poker-Karten (im Internet erhältlich), alternativ Moderationskarten oder Post-Its mit den Zahlen 0, 0,5, 1, 2, 3, 5, 8, 13, 20, 40 und 100, Timer

Die Moderation erklärt das Vorgehen und verteilt jeweils ein Karten-Set an jedes Teammitglied. Es sollte nicht das gesamte Projekt geschätzt werden, sondern nur die Aufgaben, vor denen das Team in den kommenden Wochen steht.

Um das Punktesystem zu kalibrieren wird nun gemeinsam eine einfache Aufgabe festgelegt, die alle Teilnehmenden mit einem Punkt bewerten würden. Dies ist der Referenzwert, mit dem alle weiteren Schätzungen verglichen werden können (doppelt so komplex, dreimal so komplex, fünfmal so komplex etc.). Eine 1-Punkt-Aufgabe wäre beispielsweise das Korrekturlesen von Protokollen oder bereits vorbereiteten Präsentationen für Meetings.

Nun stellt die Moderation der Reihe nach alle Aufgaben vor, die geschätzt werden sollen. Dann geht es pro Aufgabe weiter. Alle Teammitglieder werden gebeten ihre Punktzahl zeitgleich auf den Tisch zu legen, mit der sie die Komplexität der Aufgabe bewerten.

Die Teilnehmenden mit der höchsten und niedrigsten Bewertung begründen nun ihre Schätzungen. Nun können Missverständnisse geklärt, verschiedene Wahrnehmungen beleuchtet und unterschiedliches Erfahrungswissen sichtbar gemacht werden. Begrenzen Sie die Diskussion pro Aufgabe auf fünf bis maximal zehn Minuten. Anschließend lassen Sie die Aufgabe mit den neuen Informationen aus der Diskussion noch einmal schätzen. Wiederholen Sie die Schätzung so oft, bis sich das Team einig über die Schätzung ist. Danach ist die nächste Aufgabe dran. Grundsätzlich hat die Stimme des Teilnehmenden das meiste Gewicht, der die Aufgabe am Ende auch umsetzen wird.

TIPP

- Verkopfen Sie sich nicht! Es handelt sich nicht um exakte Prognosen zur Umsetzung einer Aufgabe.
- Alle schätzen gleichzeitig! So vermeiden Sie, dass sich Ihre Teammitglieder an den Schätzungen der anderen orientieren.
- In den ersten Wochen werden Sie mit Ihren Schätzungen wahrscheinlich danebenliegen. Geben Sie sich und Ihrem Team Zeit, um die nötige Routine beim Schätzen zu entwickeln. Mit der Zeit wird sich Ihre Trefferquote deutlich verbessern.
- Planning Poker muss nicht unbedingt mit physischen Karten gespielt werden. Online-Tools bieten die Möglichkeit, dass die Methode auch in Remote-Teams eingesetzt werden kann: <https://www.pointingpoker.com>
- Visuell ansprechende Karten sind unter folgendem Link bestellbar: <https://www.m-f.ch/blog/planning-poker-anleitung>

Quellen

33 Werkzeuge für die digitale Welt: Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann - Moonshot Thinking, Team Canvas und vieles mehr REDLINE Verlag (18. März 2019)

Problemlösung-Meeting



WANN DAS PROBLEMLÖSUNG-MEETING SINNVOLL IST

Experten kommen zusammen und beschäftigen sich mit Schwierigkeiten, die nicht in „normalen“ Meetings gelöst werden können.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 bis 120 Minuten

Rollen: —

Material: —

Für ein Problemlösung sollten folgende Regeln beachtet werden:

- Nur die minimale Anzahl an Personen sollte teilnehmen. Niemand sollte aus sozialen oder politischen Gründen eingeladen werden.
- Alle nehmen auf die gleiche Weise teil, persönlich oder per Videokonferenz mit Bild und Ton.
- Eine sehr strukturierte Agenda, um ein Abschweifen des Gesprächs zu verhindern.
- Alle benötigten Unterlagen werden allen Teilnehmenden zur Verfügung gestellt, vorab, schriftlich.
- Mindestens eine Person hat vorab einen Lösungsvorschlag, aber jeder, der kommt, sollte nur eingeladen werden, wenn er willig ist, seine Position zu ändern.

Ein typischer Ablauf für ein Problemlösung-Meeting sieht folgendermaßen aus:

1. Erkennen und Definieren des Problems
2. Suchen nach Lösungen
3. Bewertung der Lösungen und Lösungsauswahl
4. Bündeln der Lösungen und zur Erstellung eines Handlungsplanes

Je nach Problem und Projekt ergänzend:

5. Praktischen Durchführung der Lösungen
6. Kontrolle der durchgeführten Lösungen

TIPP

—

Quellen

<https://www.schlosser.info/problemloesung/>

<https://seths.blog/2012/08/how-to-run-a-problem-solving-meeting/>

Open Space

WANN EIN OPEN SPACE SINNVOLL IST

Open Space ist eine Konferenz, bei der die Teilnehmenden bestimmen, zu welchen Themen sie wann arbeiten wollen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: mind. 120 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Poster, Post-Its, Stifte

Zur Vorbereitung wird ein überdimensionierter Stundenplan an die Wand gehangen, bei dem die Zeitfenster z.B. mit Post-Its gefüllt werden können.

Die Moderation eröffnet die Veranstaltung und führt in das Format ein. Jeder Teilnehmende, der ein Thema bearbeiten möchte, schreibt drei Schlagworte und seinen/ihren Namen auf ein Post-It und hängt es in das bevorzugte Zeitfenster. Sind alle Themen an der Wand, sortiert die Gruppe unter Anleitung des Moderierenden die Zeitfenster so, dass alle eine maximale Anzahl an gewünschten Themen bearbeiten können. Dabei können Themen zusammengelegt oder auch parallele Arbeitsgruppen gebildet werden. Die Gruppenarbeitsphase beginnt. Jede Gruppe hält die wesentlichen Ergebnisse auf Dokumentationsbögen fest. Die Moderation kündigt an, wann die Phase zu Ende ist.

Am Ende eines Open Space steht eine Wandausstellung. Hier werden alle Dokumentationsbögen aus den Arbeitsgruppen kurz präsentiert und anschließend ausgestellt. Jeder Teilnehmende hat die Möglichkeit, auf Post-Its eigene Kommentare zu hinterlassen.

TIPP

—

Quellen

https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Sonderseiten/Soziale_Innovation-Digitalisierung/Open_Space.pdf

Reviews



WANN DAS REVIEW-MEETING SINNVOLL IST

Das Projektteam präsentiert Fakten an eine Zielgruppe um sie mit Wissen zu versorgen und sich Feedback einzuholen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 bis 120 Minuten

Rollen: —

Material: —

In gemeinsamen Reviews schaut sich das Projektteam gemeinsam mit wichtigen Stakeholdern erzielte Arbeitsergebnisse an. Reviews schaffen Transparenz über den erzielten Fortschritt und bieten beteiligten Stakeholdern die Chance Feedback zu geben. Des Weiteren kann ein Ausblick auf kommende Prioritäten gegeben werden.

Inhalte solcher Review-Meetings können u.a. sein:

- Vorstellung aktueller Erhebungen, Zahlen und Ergebnisse
- Interpretation der Daten
- Eruiieren von Gründen für Verluste oder Misserfolge
- Ableiten von Maßnahmen

Reviews können monatlich bis quartalsweise oder im Rahmen der Planung einmal jährlich stattfinden.

TIPP

Die Teilnehmenden sollten darauf achten, nicht in ein Planungs-Meeting abzudriften. Dafür reicht meistens die angesetzte Zeit nicht und die Teilnehmenden sind nicht vorbereitet.

Quellen

<https://digitalneuordnung.de/blog/effiziente-meetingkultur/>

Retrospektive

WANN DIE RETROSPEKTIVE SINNVOLL IST

Das Projektteam reflektiert die eigene Zusammenarbeit.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 bis 90 Minuten

Rollen: (Moderation)

Material: —

Ziel dieses Meetings ist es die Kommunikation und Dynamik im Team kontinuierlich zu verbessern. Das Team soll ein höheres Level und höhere Qualität erreichen. Verbindlichen Zielen werden gemeinsam festgelegt. Am Ende sollten alle Teilnehmenden die Retrospektive mit einem positiven Gefühl verlassen. Die Retrospektive findet zyklisch am Ende eines jeden Projektzieles statt. Der Betrachtungszeitraum geht über eben genau diesen Zeitraum. Der Fokus des Rückblicks liegt hierbei auf die verbesserte Teamzusammenarbeit und weniger auf das individuelle Feedback. Eine Anleitung des Meetings in Form einer Moderation ist empfehlenswert.

Ein typischer Ablauf einer Retrospektive sieht folgendermaßen aus:

1. Set the Stage: Beschreibung der Agenda
 - Schaffung einer sicheren Umgebung
 - Review der letzten Retrospektive
2. Gather Data:
 - Darstellung eines [Modells](#) an einer Pinnwand und Erläuterung
 - Ca. 10-15min hat jeder Teilnehmende in Ruhe Zeit seinen Input auf Post-Its zu schreiben entsprechend der Clusterung des Modells
 - Jedes Teammitglied geht an das Board und erläutert kurz seinen Post-It und hängt diesen in die entsprechende Kategorie. Hierbei soll keine Diskussion zwischen den Teammitgliedern stattfinden. Es sind lediglich Verständnisrückfragen erlaubt.
3. Generate Insights
 - Clustern gleicher Themengebiete
 - Durchführung der Ursachen-Wirkungsanalyse
 - Durchführung der Priorisierung anhand von „Dot-Voting“ (Jedes Teammitglied vergibt 3-5 Punkte auf alle Post-Its verteilt)
 - Priorisierung der Daten anhand der vergebenen Punkte
4. Decide what to do
 - An einem Whiteboard werden nacheinander die 3-5 priorisierten Items aufgeschrieben.
 - Es folgt eine kurze Erläuterung, was gemeint ist durch die Person, die es aufgeschrieben hat. Nun darf auch durch die anderen Teammitglieder hierüber diskutiert werden.
 - Gemeinsam werden nun konkrete Maßnahmen festgeschrieben durch die Teammitglieder. (SMART= spezifisch, messbar, erreichbar, relevant, zeitgebunden)
5. Close the retrospective
 - Durchführung des Abschlusses der Retrospektive durch die Moderation
 - Feedback durch die Teammitglieder über die investierte Zeit und den Profit der Retrospektive

TIPP

Beachten Sie die Regeln des aktiven Zuhörers (siehe Kapitel 3.1).

Quellen

Angelehnt an die SCRUM-Methode: <https://www.online-projektmanagement.info/agiles-projektmanagement-scrum-methode/scrum-meetings/retrospektive/>
<https://digitalneuordnung.de/blog/effiziente-meetingkultur/>

Kommunikationsplan



WANN DER KOMMUNIKATIONSPLAN SINNVOLL IST

Das Projektteam etabliert eine geregelte Kommunikation zwischen den Stakeholdern.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 15 Minuten

Rollen: —

Material: —

Ein Kommunikationsplan legt die verbindliche Grundlagen für einen strukturierten Informationsaustausch. Der Plan regelt, wer sich wann, wie, mit wem über welche Themen und welche Kanäle wie lange synchronisiert.

Kern des Kommunikationsplans ist die Kommunikationsmatrix. In den Spalten wird der Kommunikationsfluss definiert, die Zeilen enthalten die einzelnen Kommunikationsinhalte. Die Matrix sollte einen aussagekräftigen Titel, den verantwortlichen Autor sowie das Datum der letzten Aktualisierung beinhalten: <https://www.consulting-life.de/wp-content/uploads/2020/01/Kommunikationsplan-Struktur.jpg>

Kommunikationsinhalt (,Was'): Der Kommunikationsinhalt beschreibt die Sachinformation, die bei einer Kommunikation ausgetauscht wird (z.B.: Budget, Zeit, Ergebnisse, Planeinhaltung)

Kommunikationszweck (,Weshalb'): Ein geregelter Informationsaustausch muss mindestens ein Ziel verfolgen (z.B: Information über Projektfortschritt, Setzung von Zielen, Präsentation der Projektergebnisse, Weiterqualifizierung). Der Zweck eines Informationsaustauschs kann sich ändern bzw. ganz entfallen. Hinterfragen Sie in Abständen die Gültigkeit des ursprünglich festgesetzten Kommunikationsziels.

Kommunikationssender & -empfänger ('Wer' und 'an Wen'): Sender und Empfänger können identisch sein, beispielsweise in einer internen Teamsitzung. Dem Sender obliegt dann die Organisation der Zusammenkunft.

Kommunikationskanal & -zeit ('Wie' und ,Wann'): Der Kommunikationskanal beschreibt das Medium, über welches zu ausgewählten Zeitpunkten Informationen fließt. Kanäle können synchron (Sender und Empfänger gleichzeitig präsent) oder asynchron (Sender und Empfänger kommunizieren zu verschiedenen Zeitpunkten) sein, im realen oder virtuellen stattfinden. Über den Kommunikationszeitpunkt werden Frequenz, Start-/Ende sowie Dauer einer Kommunikation reguliert.

TIPP

- Informelle Austauschmöglichkeiten stärken: Ein reger konstruktiver Flurfunk zeugt von Zusammenarbeit, schafft Vertrauen und kann so manches Pflicht-Meeting obsolet machen.
- Kommunikationsplan mit Glossar flankieren: Ein Glossar vereinfacht den schriftlichen und mündlichen Informationsaustausch. Pflegeprozesse können zusätzlich um ein Klassendiagramm ergänzt werden.
- Vertretungsfall berücksichtigen: Eine Stellvertreterregelung ist für einen fristgerechten und regelmäßigen Austausch wichtig.
- Kommunikationsplan auf Effizienz trimmen: Die Kosten für die Sender sowie den Nutzen für die Empfänger sollten abgewogen und Kommunikationsflüsse vereinheitlicht werden. Etablierte Kanäle sollten Neuen vorgezogen werden. Vermeiden Sie Informationspakete mit redundanten Inhalten und begrenzen Sie die Menge der Empfänger auf ein Minimum.
- Regelaustausch nutzen: Kommunikationsflüsse können für Reviews genutzt werden. Auch das Feiern von Erfolgen und der damit verbundene Motivationsschub lässt sich mit einem Regeleintrag im Kommunikationsfluss institutionalisieren.
- „Eine Quelle für eine Information“ durchsetzen: Schaffen Sie Einigkeit, welcher Typ von Information über welchen Kanal gespielt wird. Je weniger Kanäle und Redundanz, desto geringer der Aufwand.

- Für virtuelle Teams anpassen: Berücksichtigen Sie bei der Arbeit in virtuellen Teams die geographischen, zeitlichen, kulturellen und technischen Besonderheiten im Kommunikationsplan.

Quellen

<https://www.consulting-life.de/kommunikationsplan/?print=pdf>

4.2 Absprachen und Ergebnisse festhalten

Gerade bei Remote-Teams ist eine Dokumentation von Absprachen und Ergebnissen unerlässlich. Zwischengespräche und kurze Updates im Büro oder während der Pause entfallen. Indem Sie Ihre bevorzugte Form der Dokumentation festlegen sind auch Ihre Entscheidungen nachvollziehbar.

Ampel-Statusbericht

WANN DER AMPEL-STATUSBERICHT SINNVOLL IST

Die Ampel bietet einen Überblick über den Stand der Zielerreichung des Projektes.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 15 Minuten

Rollen: —

Material: —

Der Stand einzelner Arbeitspakete des Projektes wird mit einer Ampel dargestellt. Das schafft klare Aussagen.

Der inhaltliche Stand der Zielerreichung wird mit den entsprechenden Farben dokumentiert:

Rot = (noch) nicht erreicht

Gelb = derzeit in Arbeit

Grün = erreicht

Zu empfehlen ist der zusätzliche Indikator „Handlungsbedarf“, der unabhängig von der Ampelfarbe gesetzt werden kann. Projektleiter signalisieren damit zum Beispiel, dass eine wichtige Entscheidungen getroffen werden muss oder weisen auf wichtige Entwicklungen oder Risiken hin. Damit können sie frühzeitig auf wichtige Aspekte aufmerksam machen.

Zur Erklärung der Ampelfarbe sollte ein kurzer, aber aussagekräftiger Kommentar der Projektleiter in Form eines Fließtextes erfolgen.

TIPP

- Eine eindeutige Logik der einzelnen Ampelphasen erleichtert die Interpretation.
- Datenbasierte Ampeln verhindern absichtliche oder unbewusste Fehleinschätzungen.
- Reagieren Sie rechtzeitig und angemessen auf die Signale.

Quellen

<https://www.business-wissen.de/artikel/projektmanagement-das-muss-ein-projektstatusbericht-beinhalten/>

<https://www.nordantech.com/de/blog/project-management/projektstatus-ampel>

ToDo-Liste



WANN DIE TODO-LISTE SINNVOLL IST

Innerhalb eines Projekts sind die offenen Punkte planbar und das Team kann so das weitere Vorgehen optimal vorbereiten.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 15 - 20 Minuten

Rollen: —

Material: —

Folgende Spalten kann eine ToDo-Liste enthalten:

- laufende Nummer: fortlaufend für jeden neuen Punkt vergeben
- Status: beschreibt in welchem Status der jeweilige Punkt sich befindet („offen“, „in Arbeit“, „erledigt“, „nicht mehr relevant“)
- Ursprungsdatum: Datum, wann der Punkt in die Liste aufgenommen wurde
- Priorität: „sehr hoch“, „hoch“, „mittel“, „niedrig“
- Kategorie: z.B. Information, Problem, Frage, Ergebnis, Idee, Sonstiges
- Beschreibung: knapp und nachvollziehbar
- Maßnahmen: was wurde vereinbart (kann auch leer bleiben)
- Verantwortung: Hauptverantwortlicher für die jeweilige Maßnahme
- Datum: bis wann die Umsetzung zu erfolgen hat
- zusätzliche Bemerkungen

TIPP

Eine ToDo-Liste lässt sich am einfachsten mit Hilfe von Excel realisieren. Bei über mehrere Standorte verteilt arbeitenden Projekten kann es auch sinnvoll sein, eine datenbankgestützte Lösung in einem geschützten Verzeichnis im Internet zu nutzen (siehe Regeln für den Einsatz von Technik und Kommunikations-Tools).

Quellen

<https://www.projektmanagementhandbuch.de/handbuch/projektrealisierung/offene-punkte-liste/>

Besprechungsprotokoll



WANN DAS BESPRECHUNGSPROTOKOLL SINNVOLL IST

Protokolle werden erstellt, um die besprochenen Inhalte zu dokumentieren und ggf. für nicht anwesende Teammitglieder zugänglich zu machen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 15 - 20 Minuten

Rollen: —

Material: —

Es ist ein Dokument, das diskutierte Punkte, Entscheidungen und Maßnahmen eines Meetings festhält. In der Zukunft können getroffene Entscheidungen nachvollzogen werden.

Verantwortlichkeiten für Maßnahmen und nächste Schritte sind übersichtlich aufgeführt.

Folgende Punkte sollten mindestens protokolliert werden: Entscheidungen und Abstimmungen, Festlegung nächster Schritte und Nachverfolgung von Aufgaben.

Darüberhinaus sollte vorab geklärt werden, in welcher Detailtiefe die Protokoll niedergeschrieben werden sollen.

Die Agenda des Meetings hilft bereits vorab eine Vorlage zum Protokollieren zu erstellen.

Beim Protokollieren selbst gilt es, a) aufmerksam zuzuhören, b) die wesentlichen Inhalte herauszufiltern, c) alles prägnant auf den Punkt zu bringen und dabei nicht den Faden zu verlieren.

Die folgenden Informationen sind in den meisten Protokollen zu finden:

- Datum und Ort
- Namen der Teilnehmenden (und eingeladenen, aber nicht anwesenden Personen)
- Namen des Sitzungsleitenden und Protokollierenden
- Titel / Zielsetzung des Meetings
- ggf. Zustimmung zum vorigen Protokoll
- Notizen zu den Tagesordnungspunkten, z.B. beschlossene Maßnahmen, Abstimmungsergebnisse, Fragen
- Festlegung nächster Schritte
- Termin des folgenden Meetings

Im Nachgang empfiehlt es sich noch einmal umzuformulieren, zusammenzufassen und zu formatieren.

Das erstellte Protokoll sollte im Anschluss an das Meeting schnellstmöglich sowohl an alle Teilnehmenden, als auch an Personen, die verhindert waren, versendet werden. Dadurch besitzt das gesamte Team die gleiche Ausgangsbasis und keiner läuft Gefahr etwas zu versäumen.

TIPP

- Die Moderation sollte nicht gleichzeitig das Protokoll führen.
- Keine Angst vor Rückfragen! Die Rückfrage kann auch den anderen Teilnehmenden helfen. Es kann ein Zeichen sein, dass ein Punkt tatsächlich noch nicht ausreichend geklärt wurde.
- Fokus auf die Ergebnisse, nicht auf die Diskussion.
- Kategorisieren: Handelt es sich um eine Abstimmung, eine Entscheidung, eine noch offene Frage, eine beschlossene Maßnahme oder lediglich um eine Information? Kategorien erleichtern das Lesen des fertigen Protokolls!
- Zeitnahe Nachbereitung: Je schneller das Protokoll nachbearbeitet wird, desto präsenter sind die Inhalte.
- Sachlicher Schreibstil
- Der Protokollierende kann bei jedem Meeting wechseln (z.B. alphabetische Folge) um die zusätzliche Arbeit gleichmäßig zu verteilen.

Quellen

<https://projekte-leicht-gemacht.de/shop/produkt/vorlage-sitzungsprotokoll/>

Projektsteckbrief



WANN DER PROJEKTSTECKBRIEF SINNVOLL IST

Der Projektsteckbrief enthält in Kurzform alle relevanten Informationen über ein Projekt. Er legt eindeutig Inhalte, Zweck, Nutzen, Zeitplan und Verantwortliche fest.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 Minuten

Rollen: —

Material: —

Die Teammitglieder einigen sich vor dem Start eines Projektes über die wichtigsten Eckpunkte und dokumentieren diese. Die wesentlichen Bestandteile eines Projektsteckbriefes sind:

- Projektname
- Problembeschreibung
- Projektziel
- Projektnutzen
- Projektteammitglieder und ihre Rollen
- Zeitplan mit Meilensteinen
- Risiken
- Datum und Unterschrift

TIPP

Eine Vorlage steht unter folgendem Link kostenfrei zur Verfügung und kann als Orientierung dienen:

<https://www.pm33.de/produkte-wissen/vorlagen-zum-download/projekt-steckbrief/?L=0>

Quellen

<https://projekte-leicht-gemacht.de/methoden-themen/start-und-abschluss/projektstart/der-projektsteckbrief-und-welcher-wichtige-punkt-oft-vergessen-wird/>

Team oder Projekt Canvas



WANN DER TEAM ODER PROJEKT CANVAS SINNVOLL IST

Ein Projekt Canvas ist eine Methode, mit der die wichtigsten Fakten eines Projektes übersichtlich und in einer einheitlichen Struktur visualisiert werden kann.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 Minuten

Rollen: —

Material: Flipchart, Tafel, Papier oder Powerpoint

Ursprünglich stammt die Idee vom Business Model Canvas, einem Werkzeug im strategischen Management, um neue Geschäftsideen oder Unternehmen übersichtlich darzustellen. Dieses Konzept lässt sich auf das Projektmanagement übertragen. Canvas bedeutet Leinwand. Eine rechteckige Fläche wird in weitere Rechtecke unterteilt, deren Zahl vom dargestellten Objekt und den Anforderungen der Benutzer abhängt. Der Business Model Canvas nach Osterwalder hat z.B. neun Teilflächen. Jede der Teilflächen steht für einen zentralen Aspekt des Projektmanagements, z.B. "Zeit" oder „Kosten“, „Risiken“. Die Anordnung der Teilflächen erfolgt vertikal meist nach einem hierarchischen Prinzip, d.h. höhere Elemente steuern weiter unten stehende Elemente. Horizontal werden die Elemente meist nach logischer oder zeitlicher Abfolge von links nach rechts angeordnet. Durch Formgebung und Anordnung der Teilflächen können z.B. Wichtigkeit und Reichweite des Elements symbolisiert werden. Eine Teilfläche, die sich z.B. horizontal über den gesamten Canvas erstreckt hat einen übergreifenden, beständigen Einfluss auf den dargestellten Inhalt.

Team Canvas

Der [Team Canvas](#) ist eine hilfreiche Methode zur Entwicklung eines Teams. Dabei handelt es sich um einen Prozess, den die Führung mit dem Team gemeinsam gestaltet und der auf die agilen Werte und Prinzipien abzielt.

Gestartet wird im Zentrum mit der Frage, wozu es dieses Team gibt. Was ist der Auftrag des Teams aus Stakeholdersicht? Als nächstes werden die Teamziele erarbeitet. Anschließend brechen die Teilnehmenden diese auf die Einzelziele herunter und definieren den eigenen Beitrag dazu. Nun werden die Rollen im Team durch stärkenorientierte Verantwortlichkeiten, die das Team braucht, um seine Ziele umzusetzen (z.B. Coach, Moderator, Prinzipienwächter, Productowner, Entwickler, Fokusbeschleuniger) verteilt. Die Teilnehmenden treffen Vereinbarungen zur Zusammenarbeit und beschreiben im nächsten Schritt die Arbeitsprinzipien, die das Team für sich festlegt. Jeder Teilnehmende sollte für sich wichtige Bedürfnisse und Erwartungen benennen. Was braucht jeder, um sich wohl zu fühlen und seinen Beitrag leisten zu können? Abschließend betrachten die Teilnehmenden sowohl die Risiken, die sie im Blick behalten werden, als auch die Chancen und Ressourcen, die sie an Bord haben.

Weitere Vorlagen für einen Team Canvas finden Sie unter: <http://theteamcanvas.com>, [Role Model Canvas](#), [Role Model Canvas 2.0](#)

Projekt Canvas

Weiter gefasst ist der [Projekt Canvas](#). Zusätzlich zu den genannten Feldern des Team Canvas, werden hier weitere beleuchtet: das Budget, das Umfeld (Welche bekannten Kräfte wirken hemmend oder fördernd auf das Projekt?), die Kunden und die Qualität (Was macht den Kunden wirklich glücklich?). Weitere Vorlagen für einen Projekt Canvas finden Sie unter: [openPM-Canvas](#), [Value Proposition Canvas](#)

TIPP

Eine solche Darstellung ist auch während der Projektlaufzeit und zur Statuskontrolle sinnvoll.

Ob du das Canvas auf ein Flipchart malst, and die Tafel schreibst, einen riesigen Ausdruck auf Papier machst oder als A4-Kopie verteilst, bleibt dabei ganz dir überlassen. Vielleicht passt es ja sogar auf eine Powerpoint-Folie? Erstelle es so, wie es zu dir, dem Projekt und der Situation am besten passt.

Quellen

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-methoden-erklart/projekt-canvas/>

<https://www.claudiathonet.de/agile-teams-fuehren-und-entwickeln-team-canvas-erstellen/>

http://www.visual-braindump.de/role_model_canvas/

Kanban



WANN DIE KANBAN-METHODE SINNVOLL IST

Kanban ist eine Methode zur Prozesssteuerung. Das Ziel von Kanban ist es, das Aufgabenmanagement zu verbessern, indem Fortschritte und Probleme im Prozessablauf aufgezeigt werden.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 - 40 Minuten

Rollen: —

Material: Stifte, Karten, Pinnwand oder E-Kanaban

Die wichtigsten Elemente beim Kanban:

- Kanban-Tafel (Board)
- Kanban-Karten (Tickets)
- Mindestens 3 Spalten: „To-do“ (auch Backlog genannt), „In Progress“ und „Done“
- Regeln, auf die sich das Team im Voraus einigt.

Kern der Methode ist die Erstellung einer [Kanban-Tafel](#) mit Karten. Jede Spalte bildet einen Arbeitsschritt im Projekt ab. Ein erster pragmatischer Start für die Aufteilung der Kanban-Tafel erfolgt auf Basis des Bearbeitungszustands:

- Offen: Was haben wir noch zu erledigen?
- In Arbeit: Woran arbeiten wir gerade?
- Erledigt: Was ist schon erledigt?

Die Kanban-Tafel kann gemeinsam strukturiert und individuell auf das Team angepasst werden. Wichtig ist, dass die Aufteilung für das Projektteam Sinn macht. Aufgaben werden als Karten auf der Kanban-Tafel dokumentiert. Dabei wird die Wichtigkeit einzelner Aufgaben durch eine Priorisierung (von oben nach unten) dargestellt.

Kanban-Regeln:

- Flexible, aber klare Regeln: Jedes Projektteam kann eigene Regeln festlegen, die individuell auf das eigene Projekt zugeschnitten sind. Ein Beispiel könnte sein: „Jedes Teammitglied darf nur eine Aufgabe zur selben Zeit bearbeiten.“ Zentral ist, dass diese Regeln klar kommuniziert und von allen Mitgliedern verinnerlicht werden.
- Mitglieder wählen Karten: Alle Mitglieder erhalten Zugriff auf die Kanban-Tafel und ziehen eine Aufgabe, die sie erledigen möchten. Das Ziehen von Tickets hat nicht nur einen symbolischen Wert. Mitglieder werden dazu bewegt, eigenverantwortlich zu arbeiten. Leadership wird auf allen Ebenen gefördert.
- Aufgabenlimit: Eine Regel, die sich bei der Anwendung von Kanban bewährt hat, ist ein festgelegtes Aufgabenlimit. Pro Spalte sollte eine maximale Anzahl an Tickets definiert werden. Eine Regel könnte lauten: „Es dürfen höchstens 5 Tasks in Bearbeitung sein.“ Das verhindert z. B., dass ständig neue Aufgaben gezogen werden, obwohl alte noch nicht fertiggestellt wurden. Wenn fünf Aufgaben in Bearbeitung sind, müssen nach dieser Regel Teammitglieder sich gegenseitig helfen, um diese abzuschließen.
- Definition of Done: Im Team sollte ein gemeinsames Verständnis darüber herrschen, wann eine Aufgabe erledigt ist.
- Kontinuierliche Verbesserung: Ein wichtiges Prinzip im Kanban-System ist die stetige Optimierung der Prozesse. Hier sind die Mitglieder gefragt, die bei der Reflexion des Aufgabenmanagements involviert sein müssen.

TIPP

Mögliche E-Kanban-Tools sind:

- Trello: übersichtlich und kostenfrei, optimal zum Einstieg und für kleine Teams.
- Planner: Die Trello Alternative von Microsoft.
- Smartsheet: Basiert auf Excel und bietet eine Kanban-Ansicht auf Excel Sheets.
- Azure DevOps: Die Projektmanagement Software für Teams, die unter Microsoft entwickeln.
- Jira: Für umfangreiche Projekte / große Teams.

Quellen

<https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/kanban-prozesse-visualisieren-und-verbessern.html>
<https://digitalneuordnung.de/blog/kanban-methode/>

5. Iterativer Prozess: Generiert Ideen / Ergebnisse.

Die zweite Phase von Forschungsprozessen, die „Durchführungsphase“ umfasst die Datenerhebung und -auswertung, also die Erhebung und Analyse der Ergebnisse.

Aufgrund spezifischer Herausforderungen schon während der Vorbereitungsphase ist eine erhöhte Flexibilität im Projektablauf zwingend notwendig. Die gesammelten Methoden helfen dabei, die Erhebung und Analyse der Daten strukturiert aber dabei auch flexibel zu halten.

5.1 Ideen sammeln

Eine zentrale Aufgabe während der Datenerhebung und -auswertung ist das Sammeln und Strukturieren von Ideen und Informationen. Die im Folgenden vorgestellten Methoden bieten dynamische Ansätze für die Arbeit im Team.

Brainstorming



WANN BRAINSTORMING SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden sammeln Ideen und Lösungen zur einer bestimmten Fragestellung / einem Problem.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 Minuten

Rollen: —

Material: —

Ein Problem wird von einem Teammitglied vorgetragen und formuliert.

z.B.: „Die Mitarbeitenden des Praxispartners setzen die KI-Lösung nicht um. Wie gehen wir damit um? Was können wir dagegen tun?“ „Welche KI-Lösungen sind von besonderem Interesse in der ambulanten Pflege?“

Das Problem sollte so ausführlich beschrieben werden, dass alle Teilnehmenden verstehen, worum es geht. Die Teilnehmenden werden aufgefordert zügig und spontan so viele Vorschläge zur Lösung des Themas zu nennen, wie ihnen einfallen. Diese Vorschläge werden auf Karten oder digital aufgeschrieben. Es sollte keine Bewertung oder Kritik zu einer vorgetragenen Idee geäußert werden. Erst anschließend werden die Ideen gesichtet, geordnet und bewertet. Beim Sortieren können Sie Oberkategorien formulieren, denen die einzelnen Ideen zugeordnet werden. Anschließend können diese Kategorien sortiert oder gewichtet und ggf. in eine Reihenfolge gebracht werden (z. B. Priorisierung durch Bepunktung).

TIPP

Es gibt verschiedene kreative Formen von Brainstormings: [Energie-Brainstorming](#), [Fokus-Brainstorming](#), [Perspektiv-Brainstorming](#).

Eine Übersicht über (kostenlose) Brainstorming-Apps und -Tools finden Sie unter: <https://www.wrike.com/de/blog/13-kostenlose-brainstorming-apps-und-tools-um-innovation-zu-entfachen/>

Quellen

Methodenkiste der Bundeszentrale für Politische Bildung: <https://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste>



6-3-5 Methode („Brainwriting“)

WANN DIE 6-3-5 METHODE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden sammeln Ideen schriftlich. Ein fester Ablauf hilft bei der Lösung eines Problems.

UND SO FUNKTIONIERT'S

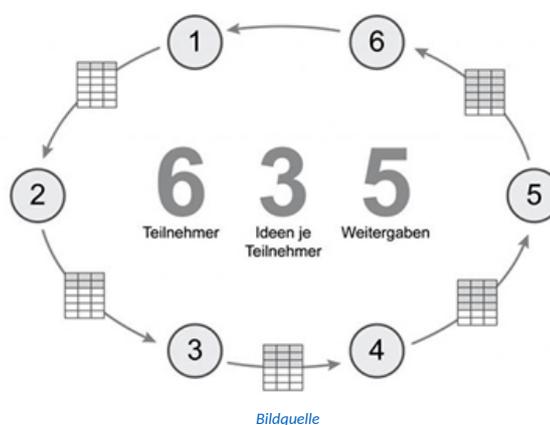
Dauer: 30 Minuten

Rollen: —

Material: Blätter, Stifte, Pinnwand, rote und grüne Klebepunkte

Bevor die Durchführung der 6-3-5-Methode beginnt, werden die Blätter vorbereitet. Dazu wird die Papierfläche in eine gleichmäßige Tabelle aus 3 Spalten und 6 Zeilen aufgeteilt, so dass am Ende genau 18 Kästchen vorhanden sind. Jeder Teilnehmende erhält anschließend jeweils eines dieser Arbeitsblätter.

6 Teilnehmende finden sich in einer Gruppe zusammen und entwickeln Lösungsvorschläge für ein gestelltes Problem. Innerhalb einer festgelegten Zeit (z. B. sieben Minuten) schreibt jeder in 3 vorgegebene Felder je eine Idee. Anschließend wird das Blatt zum linken Nachbarn weitergegeben. Dies geschieht 5 mal hintereinander. Jeder Teilnehmende liest das Blatt durch, ergänzt die Ideen in der darunter liegenden waagerechten Reihe durch 3 eigene Ideen und gibt das Blatt dann weiter. Dabei sollten die Teilnehmenden die Ideen der Vorgänger aufgreifen, erweitern und/oder weiterentwickeln. In dieser Phase der Ideensammlung dürfen die Teilnehmenden nicht miteinander sprechen.



Die Blätter werden aufgehängt und können von allen noch einmal betrachtet werden. Jeder Teilnehmenden soll nun die Ideen auf jedem Blatt bewerten: alle sollen jeweils drei (oder zwei) Ideen, die ihm zusagen mit einem grünen Klebepunkt markieren, und drei (oder zwei) Ideen, die er ablehnt, rot markieren. Anschließend werden die Bewertungen gemeinsam betrachtet und es wird eine Rangliste oder eine Auflistung der Ideen aufgestellt.

TIPP

Statt mit 6 Teilnehmenden kann die Methode aber auch auf 4, 5 oder 7 pro Gruppe abgewandelt werden. Vorlagen für Brainwriting-Blätter mit unterschiedlicher Gruppengröße stehen zum [kostenlosen Download](#) zur Verfügung.

Die 6-3-5-Methode lässt sich sehr gut digital mit Kollaborationsdiensten wie Miro, Conceptboard oder Mural umsetzen. An Stelle von ausgedruckten Arbeitsblättern kommen dabei vorbereitete Vorlagen mit kolorierten Haftnotizen zum Einsatz. Bei einer Online-Durchführung gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Die Teilnehmenden sind gleichzeitig online und die Methode wird in einem virtuellen Teamraum angewendet. Oder die Teilnehmenden sind nicht gleichzeitig online und der Austausch der Ideen erfolgt auf asynchrone Weise. Bei der [asynchronen Durchführung](#) haben die Teilnehmenden je nach Vorgabe 12 oder 24 Stunden Zeit für das Ausfüllen der Blätter. Die Blätter können dabei z.B. in der Cloud abgelegt oder per E-Mail in einer festgelegten Reihenfolge an den nächsten Partner gesendet werden.

Quellen

Methodenkiste der Bundeszentrale für Politische Bildung: <https://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste>

Moonshot Thinking

WANN MOONSHOT THINKING SINNVOLL IST

Als Kreativitätsübung eröffnet die Methode neue Denkräume. Die Teilnehmenden generieren im Dialog neue Ideen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 120 -180 Minuten

Rollen: (Moderation)

Material: Stifte, Post-Its, Flipchart

Um die Kreativität anzuspornen, werden bei der Methode bewusst die Erwartungen nach oben geschraubt. Die Teilnehmenden suchen nach Ideen, die das Potenzial haben, zehnmal schneller, zehnmal besser, zehnmal größer etc. zu sein (10x statt 10% besser).

1. Intro, Spielregeln und Fragestellung (5 min.): Der Moderator stellt den Teilnehmenden kurz die Methode vor, erklärt die Spielregeln sowie die konkrete Fragestellung, die es zu lösen gilt..
2. 10x (5 min.): Der Moderator vermittelt den Teilnehmenden die Leitidee „zehnmal größer“. Er motiviert sie, völlig absurd klingende, verrückte Ideen zu produzieren, statt naheliegende, konventionelle Lösungen aufzuzählen. Je abwegiger die Idee, desto erfolversprechender ist sie!
3. Brainstorming (5–8 min.): Die Teilnehmenden notieren ihre Ideen in Einzelarbeit auf Post-Its. Quantität vor Qualität! Auch die offensichtlichen Ideen sollten ausgesprochen werden, um dann an die wirklich neuen Ideen zu kommen. Dabei ist alles erlaubt: Text, Grafik, Bild, Comic. Jede Idee wird dann als Was-wäre-wenn-Frage formuliert. (z.B. „Was wäre, wenn wir eine Tastatur entwickeln könnten, die statt mechanischer Tasten einen berührungsempfindlichen Sensor integriert hat?“ – Steve Jobs, Apple)
4. Vorstellung der Ideen (30–60 min.): Jeder stellt nun seine Was-wäre-wenn-Fragen vor und erläutert, welche Überlegung zu dieser Frage geführt hat. Je nach Anzahl der Ideen gehen Sie nun entweder alle Ideen erneut durch oder wählen gemeinsam einzelne Ideen aus. Der jeweilige Ideengeber beschreibt dann noch einmal kurz seine Idee und beantwortet Rückfragen. Anschließend werden die ausgewählten Ideen von allen mit der Ja-und-Methode weiterentwickelt. So kann die Idee weiter wachsen. Jeder neue Aspekte, der hinzukommt, kann wiederum andere Teammitglieder zu neuen Ideen inspirieren.
5. Jede Idee wird nun eine starke, aussagekräftige Schlagzeile gegeben. Damit bringen Sie der Idee Wiedererkennungswert. Priorisieren Sie zum Schluss oder in einem Folgetermin die Ideen und entscheiden Sie gemeinsam, welche Sie weiterverfolgen möchten.

TIPP

Es gibt bei dieser Übung kein richtig oder falsch. Niemand wird beurteilt für seine ungewöhnlichen Vorschläge. Jede Was-wäre-wenn-Frage ist wertvoll für das Projekt und hilft neue Lösungen zu finden.

Quellen

33 Werkzeuge für die digitale Welt: Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann - Moonshot Thinking, Team Canvas und vieles mehr REDLINE Verlag (18. März 2019)

1-2-4-All-Methode

WANN DIE 1-2-4-ALL-METHODE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden generieren schneller und strukturiert Ideen und Lösungen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 Minuten

Rollen: (Moderation)

Material: Stifte, Zettel, Flipchart

Vorab wird den Teilnehmenden eine Frage in Bezug auf ein zu lösendes Problem oder zur Vorstellung eines Themas gestellt (z.B. „Welche Chancen sehen Sie, um Fortschritte bei dieser Herausforderung zu erzielen?“ „Wie würden Sie mit dieser Situation umgehen?“, „Welche Ideen oder Maßnahmen würden Sie vorschlagen?“). Zu Beginn macht sich jeder Teilnehmende für sich allein Gedanken zur gewählten Problemstellung (1 min.). Dann finden sich die Teilnehmenden zu Paaren zusammen und die Ideen werden zu zweit weiterentwickelt (2 min.). Die Ideen aus den Paaren werden dann in Vierergruppen verfeinert. Dabei werden Gemeinsamkeiten zusammengeführt und Unterschiede herausgestellt (4 min.).

Kommen Sie im Plenum zusammen und stelle die Frage „Welche Idee fand Ihre Gruppe besonders bemerkenswert?“ Jede Gruppe stellt eine wichtige Idee vor (5 min.).

TIPP

- Orientieren Sie sich an folgendem [Bild](#).
- Bitten Sie jeden, sich seine Ideen zu notieren.
- Verwenden Sie ein Glocke /einen Buzzer, um die einzelnen Phasen anzukündigen.
- Halten Sie die Zeitfenster strikt ein. Falls nötig lasse eine weitere Runde durchführen.
- Bitten Sie jede Gruppe, bereits schon genannte Ideen nicht zu wiederholen.
- Führen Sie eine zweite Runde durch, falls die Einsichten nicht tief genug waren.

Quellen

<https://www.liberatingstructures.de/liberating-structures-menue/1-2-4-all/>

Mindmapping



WANN MINDMAPPING SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden sammeln Ideen und Lösungen zur einer bestimmten Fragestellung / eine Problem.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 15 Minuten

Rollen: —

Material: Flipchartpapier, Stifte

Eine Mind Map bietet eine visuelle Form, Gedanken, Ideen und Zusammenhänge ohne strenge Struktur aufzuschreiben.

In der Mitte eines quer gelegten Blattes wird ein Kreis /ein Oval gezeichnet, in den das Thema geschrieben wird (z.B. Pflegefachkraftmotivation zur Digitalisierung). Um den Gedanken zu diesem Thema freien Lauf zu lassen, werden von dem Kreis ausgehend nach und nach Äste nach allen Richtungen gezeichnet, auf denen die ersten Gedanken in Stichworten ergänzt werden. Weitere Ideen, weitere Unterpunkte zu den schon stehenden Stichworten, werden mit weiteren Abzweigen dazugeschrieben. So entsteht nach und nach ein Ideen-Konstrukt, das sich individuell gestaltet. Anschließend betrachten die Teilnehmenden ihre Mind Map. Gibt es Aspekte, die zusammengehören, die aber nicht zusammenstehen? Gibt es Abhängigkeiten, die die Mind Map noch nicht abbildet? Wenn ja, kann eine neue Version der Mind Map erstellt werden, in der die Gedanken besser strukturiert sind. Wurden für alle Gedanken prägnante, gut verständliche Stichworte gefunden? Wenn nein, feilen Sie an den Begriffen. Ist die Mind Map komplett? Wenn nein, ergänzen Sie Gedanken, die Sie nachträglich hatten.

TIPP

- Verwenden Sie ein unliniertes Blatt Papier, mindestens im A4-, besser im A3-Format.
- Arbeiten Sie nur mit Schlüsselbegriffen. Stellen Sie sich hierbei vor, die Mind Map sei ein Buch: Das Thema ist der Titel des Buches, die Aspekte sind die Kapitel-Überschriften.
- Übersichtlicher wird die Mind Map, wenn Sie unterschiedliche Farben verwenden und zusammengehörige Gedanken in derselben Farbe markieren.
- Durch anregende Symbole und andere Zeichnungen kann die Anschaulichkeit der Mind Map noch erhöhen.
- Heben Sie besonders wichtige Punkte auf Ihrer Mind Map hervor, zum Beispiel mit Pfeilen oder Ausrufezeichen oder Fragezeichen. So lässt sich der Inhalt leichter erfassen.
- Schreiben Sie alle Gedanken auf, die Ihnen einfallen.
- Denken Sie nicht lange drüber nach, an welcher Stelle des Blattes Sie Ihre Einfälle notieren.
- Für digitale Mindmaps gibt es [verschiedenste Werkzeuge](#).

Quellen

Methodenkiste der Bundeszentrale für Politische Bildung: <https://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste>
<https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/mindmap-erstellen/3294966.html?conversion=ads>

KJ-Methode („Affinity Diagram“)

WANN DIE KJ-METHODE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden bekommen eine Übersicht über Aspekte und deren Abhängigkeiten eines Problems.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 45 Minuten

Rollen: —

Material: Post-Its, Flipchart, Pins, Stifte

Die Teilnehmenden notieren möglichst viele Einzelinformationen zu einer Problemstellung auf Post-Its. Im nächsten Schritt werden diese Post-Its für alle sichtbar ausgebreitet („Capture“). Es werden die Post-Its zusammengestellt, deren Informationsgehalte ähnlich sind oder, die in engem Zusammenhang stehen (Kategoriebildung / „Group“). Für jede Kategorie wird ein Titel geschrieben („Label“). Sollten mehr als ca. 20 Kategorien entstehen, wiederholt man die Kategoriebildung mit den bereits gebildeten Kategorien. Die einzelnen Kategorien werden nun daraufhin untersucht, welche Beziehungen zwischen ihnen bestehen (graphisch dargestellt mit Pfeilen, Linien o.ä.). Diese Beziehungen werden vertieft und konkretisiert, indem man auf die Post-Its in den Clustern zurückgreift.

TIPP

Ein Beispiel, wie sich ein solches Diagramm über den Prozess hinweg entwickelt, finden Sie unter:

<https://project-management.com/wp-content/uploads/2017/01/affinity-diagram-capture-group-label.png>

<https://www.leansixsigmadefinition.com/wp-content/uploads/2020/05/Affinity-Diagram-KJ-Method-BPI.jpg>

Quellen

<https://project-management.com/affinity-diagram-kawakita-jiro-or-kj-method/>

[https://www.google.com/url?](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi0rJGiofXsAhXOQEEAHd7iBzkQFjAFegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.peters-helbig.de%2Findex.php%3Fid%3D27%26no_cache%3D0%26file%3D11%26uid%3D64&usg=AOvVaw27iOY423Sqp2rpgP1SRUvh)

[sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwi0rJGiofXsAhXOQEEAHd7iBzkQFjAFegQICBAC&url=http%3A%2F%2Fwww.peters-helbig.de%2Findex.php%3Fid%3D27%26no_cache%3D0%26file%3D11%26uid%3D64&usg=AOvVaw27iOY423Sqp2rpgP1SRUvh](https://www.peters-helbig.de%2Findex.php%3Fid%3D27%26no_cache%3D0%26file%3D11%26uid%3D64&usg=AOvVaw27iOY423Sqp2rpgP1SRUvh)

Morphologischer Kasten



WANN DER MORPHOLOGISCHE KASTEN SINNVOLL IST

Die Morphologische Analyse eignet sich für die Ideenentwicklung für Probleme, deren Lösungskomponenten bekannt sind.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 45 Minuten

Rollen: —

Material: Papier, Flipchart oder Whiteboard, Stifte

Die abstrakten Parameter der Lösung müssen schon vorab bereits bekannt bzw. geklärt sein. Der Morphologische Kasten ist eine Tabelle, deren Vorspalte die einzelnen Lösungsparameter enthält. In den Spalten werden nun alle möglichen Parameterausprägungen notiert. Dazu kann für jede Spalte ein Brainstorming abgehalten werden oder aber das gesamte Spektrum an Möglichkeiten ist bereits bekannt. Dabei entsteht eine Matrix. Nun können potenzielle Lösungen durch die Kombination von Parameterausprägungen gebildet werden.

Der Vorgang lässt sich in fünf Schritte unterteilen:

1. Kategorien festlegen, die wichtig für die Problemstellung sind
2. Zu den einzelnen Kategorien alle möglichen Lösungsalternativen bzw. Merkmale festhalten
3. Kategorien und Lösungsalternativen/Merkmale in eine Matrix übertragen
4. Alle denkbaren Kombination von Merkmalen miteinander verknüpfen und auf Ihre Funktion und Sinnhaftigkeit prüfen
5. Die beste Kombinationslösung weiterverfolgen und verfeinern

Die vereinfachte Morphologische Analyse für die Entwicklung eines portablen Musikplayer könnte wie folgt aussehen: http://www.kit-gruendernews.de/wp-content/uploads/2015/05/MorphologischerKasten_600.png

TIPP

—

Quellen

<https://blog.setzwein.com/2018/02/01/produktentwicklung-mit-der-zwicky-box/>

<https://kreativitätstechniken.info/morphologischer-kasten-bzw-morphologische-analyse/>

Placemat

WANN DAS PLACEMAT SINNVOLL IST

Ein Placemat eignet sich zum Ideenaustausch und im Anschluss zum Strukturieren und Weiterentwickeln der Idee.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 45 Minuten

Rollen: —

Material: Papier, Flipchart oder Whiteboard, Stifte

Der Methodenname leitet sich von dem verwendete Arbeitsmaterial, dem Placemat (engl. place mat – Platzdeckchen) ab.

Die Teilnehmenden teilen sich in 4er Gruppen auf. Jede Gruppe bearbeitet ein Placemat, welches in in fünf (bei 3er-Gruppen in vier) Schreibbereiche eingeteilt ist (siehe [Vorlage](#)). Über das Blatt wird das Thema / die Fragestellung notiert, die bearbeitet werden soll.

Die Durchführung der Methode erfolgt in drei Phasen.

1. Nachdenken: Die Teilnehmenden arbeiten in Stillarbeit, sodass jeder zu der Fragestellung eigene Überlegungen anstellt. Die Gedanken werden in das jeweils eigene Feld notiert. Es gibt also genau so viele Einzelfelder wie es Gruppenmitglieder gibt. Nach 7 Minuten endet die Einzelarbeit und der Gruppenaustausch beginnt.
2. Austausch: In der Gruppe werden anschließend die Gedanken aller Teilnehmenden zusammengetragen. Jeder Teilnehmende stellt seine Notizen vor. Nach dem Austausch werden im Gemeinschaftsfeld die gesammelten Ergebnisse der Gruppe aufgeschrieben.
3. Vorstellen: Jede Gruppe stellt ihre im Gemeinschaftsfeld aufgeschriebenen Gruppenergebnisse im Plenum vor. Dabei können bedeutende Antworten protokolliert werden.

TIPP

Es kann sinnvoll sein, Kommentare in die Felder der anderen zu schreiben. Dann sollte jedes Gruppenmitglied in einer anderen Farbe schreiben, damit erkennbar bleibt, welcher Beitrag von wem stammt.

Quellen

https://www.methodenkartei.uni-oldenburg.de/uni_methode/placemat/

SIPOC Diagramm



WANN DAS SIPOC DIAGRAMM SINNVOLL IST

Prozesse können auf einer einfachen und übersichtlichen Ebene beschrieben und von anderen Prozessen abgegrenzt werden.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 45 Minuten

Rollen: —

Material: Papier, Flipchart oder Whiteboard, Stifte

Die Abkürzung SIPOC steht für Supplier, Input, Process, Output, Customer (in deutsch LIPOK: Lieferant, Eingangsgröße, Prozessschritt, Prozessergebnis, Kunde). Diese fünf Kategorien sind Grundlage für die Prozessanalyse.

Jeder Prozess kann nach dem SIPOC-Modell in der Form eines Diagramms oder einer einfachen [Tabelle](#) dargestellt und kurz beschrieben werden.

Das SIPOC-Modell beschreibt Prozesse auf einfache und verständliche Weise. Das schafft einen Überblick und ist Grundlage für das Erkennen von Fehlern und ihren Ursachen, für die Definition von Leistungskennzahlen zur Prozessbewertung, für das Erkennen von Schwachstellen und von Verbesserungspotenzialen.

Im SIPOC-Modell werden Kundenanforderungen benannt. Diese sind Ausgangspunkt, um den Prozess so zu entwickeln und zu gestalten, dass genau diese Anforderungen erfüllt werden. Daraus lassen sich dann die Prozessergebnisse (Output), die Prozessschritte und die notwendigen Inputs ableiten und festlegen. Wenn der Input bekannt ist, können gezielt die Lieferanten (Supplier) ausgewählt werden, die diesen Input liefern können.

TIPP

- Klären Sie, bis zu welchem Detaillierungsgrad Sie bei der Beschreibung gehen.
- Heben Sie in der Spalte „Process“ den Prozess-Start und das Prozess-Ende farblich hervor. Damit wird für alle Prozessbeteiligten klar, wann sie mit den Prozessschritten oder den Arbeiten beginnen und wann sie abgeschlossen sind.

Quellen

<https://www.business-wissen.de/hb/sipoc-modell-zweck-und-aufbau/>

5.2 Informationen einholen

Die Einbindung zu pflegender Menschen und ihrer Angehörigen fördert ein erfolgreiches Forschungsprojekt. Besonders KI-Lösungen, welche auf direkt pflegerische Maßnahmen abzielen, sollten für die Anwendergruppe erfahrbar gemacht werden um Akzeptanz zu schaffen. Dies gelingt beispielsweise durch Trainings und Befragungen in der Einrichtung. Folgende Methoden geben Hinweise, wie die Zusammenarbeit mit der Anwendergruppe zwar verständlich aber stets auf Augenhöhe gestaltet werden kann.

Interviews



WANN DAS INTERVIEW SINNVOLL IST

Im Interview wird die Meinung einer anderen Person zu einem Thema abgefragt. Es hilft dabei, die Perspektive zu erweitern, die eigene Zielgruppe besser kennenzulernen oder einen Prototypen zu testen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 - 60 Minuten

Rollen: —

Material: Papier, Flipchart oder Whiteboard, Stifte

Vorab wird festgelegt, mit welchem Ziel ein Interview geführt wird, und wer eine geeignete Interview-Person sein könnte. Zur Vorbereitung des Interviews dient ein Interviewleitfaden.

Das Interview beginnt mit der Vorstellung der eigenen Person und einer kurzen Einführung in das Thema. Nun folgen die Interviewfragen. Am Ende eines Interviews sollte sich der Interviewer für die Zeit der Interview-Person bedanken.

Nach Möglichkeit sollte ein Interview nicht alleine geführt werden. Eine Person spricht und ist primäre Ansprechperson, eine zweite Person macht sich Notizen und achtet ggf. auf Gestik, Mimik und andere Auffälligkeiten. Alternativ kann unter Zustimmung der Interview-Person das Gespräch aufgezeichnet werden. Ein Interview dauert je nach Zweck 10 Minuten bis 60 Minuten. Die Auswertung des Interviews erfolgt je nach Bedarf per Transkription oder Dokumentation der wichtigsten Kernaussagen.

TIPP

- Offene Fragen stellen
- Nur Fragen zur interviewten Person stellen, nicht über Dritte
- Pausen machen und abwarten (Tipp: im Kopf bis 5 zählen)
- Die interviewende Person hört 80% zu und spricht maximal 20%

Quellen

https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Sonderseiten/Soziale_Innovation-Digitalisierung/Interviews.pdf

Interviews mit Menschen mit Behinderung

WANN DAS INTERVIEW MIT MENSCHEN MIT BEHINDERUNG SINNVOLL IST

Im Interview wird die Meinung der Zielgruppe der Pflege abgefragt.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 - 60 Minuten

Rollen: —

Material: —

Pflege wird unter anderem von Menschen mit Behinderung oder alten Menschen in Anspruch genommen. Um Feedback oder Informationen zu KI-Lösungssysteme für direkte pflegerische Maßnahmen einzuholen, können Interviews durchgeführt werden. Grundsätzlich gilt: verhalten Sie sich so wie in jedem anderen Interview auch. Folgende Tipps können Ihnen Ihre Unsicherheit nehmen.

Ängste im Interview etwas Unpassendes zu sagen oder nicht zu wissen, wie man sich verhalten soll, können abgebaut werden. Fragen Sie Ihre Interview-Person z.B. welche Themen in Ordnung sind. Wichtig ist, dass die Haltung der Interview-Person respektiert und auf ihre Grenzen geachtet wird. Fragen Sie vorab die Interview-Person nach Empfehlungen für einen Treffpunkt. Sitzt sie oder er im Rollstuhl, empfiehlt sich außerdem ein kurzer Blick auf wheelmap.org. Ist sie oder er schwerhörig oder gehörlos, sollte ein Ort mit wenig Nebengeräuschen gewählt werden.

Wie gewohnt sollte der Interview-Person die Hand zur Begrüßung gereicht werden. Sollte dies der Interview-Person aufgrund einer körperlichen Behinderung schwer fallen, wird sie bzw. er dies mitteilen und eine Alternative anbieten.

Vermeiden Sie ungefragtes Helfen. Ihr Gegenüber wird es Sie wissen lassen, wenn er/sie Hilfe braucht. Warten Sie dann auf konkrete Anweisungen. Gehen Sie aufgrund der Behinderung nicht übervorsichtig mit Ihrem Gegenüber um.

Ein Gespräch auf Augenhöhe ist im doppelten Sinn angebracht - in der Körperposition und der Sprache. Vermeiden Sie unaufgefordertes Duzen. Achten Sie darauf die Interview-Person aussprechen zu lassen, auch wenn dies länger dauert.

Wenn Menschen mit Behinderung in Begleitung kommen, erleben sie oft, dass über ihren Kopf hinweg geredet und nur die Begleitperson angesprochen wird. Achten Sie darauf, dass die eingeladene Interview-Person auch der Ansprechpartner für Ihre Fragen ist – nicht die Begleitung, Assistenz, die Gebärdensprachdolmetscherin oder der begleitende Elternteil.

Die Behinderung der Interview-Person ist meistens nebensächlich für den Inhalt des Interviews. Es ist vorab zu überlegen, welches Ziel das Gespräch hat und, ob es überhaupt notwendig ist, die Behinderung zu thematisieren.

TIPP

- Interview mit Menschen mit Sehbehinderungen: Wartet Sie, ob die Person die Hand entgegen streckt, ansonsten genügt auch eine freundliche Begrüßung. Fragen Sie bei einem Ortswechsel, ob Sie ihr den Arm anbieten dürft. Alternativ können klare Wegbeschreibungen gegeben werden. Bei einer Fotoaufnahme kann es sein, dass ein Mensch mit Sehbehinderung darum bittet, ihn in die richtige Position zu drehen.
- Interview mit autistischen Menschen: Falls die Interview-Person nicht gern telefoniert, empfiehlt sich eine Kontaktaufnahme per E-Mail. Manche bevorzugen generell schriftliche Kommunikation. Die speziellen Wünsche zur Kommunikation sollten vorab geklärt werden. Es empfiehlt sich außerdem, dem Interview eine klare Struktur zu geben (Zeitrahmen, eindeutige Fragen). Die Umgebung sollte ruhig sein – ein lautes Café oder Büro ist ungünstig.
- Interview mit gehörlosen Menschen: Häufig benötigen beide Gesprächsparteien ein*e Gebärdensprachdolmetscher*in. Dies solltet vorab geklärt werden. Gegebenenfalls kann auch über einen Laptop oder Schreibblock kommuniziert werden.

- Interview mit Menschen mit Lernschwierigkeiten: Menschen mit Lernschwierigkeiten brauchen keine überdeutliche oder extra laute Sprechweise. Nutzen Sie Leichte Sprache: kurze Sätze, keine Fremdwörter, klare Struktur (siehe Kapitel 2.1). Wenn Sie unsicher sind, fragen Sie nach, ob Sie die Interview-Person verstanden hat.

Quellen

<https://leidmedien.de/faq-interview/>

5.3 Diskutieren und Präsentieren

Im Verlauf eines Forschungsprojektes ist es besonders wichtig die Zwischenergebnisse regelmäßig zu reflektieren und auch transparent gegenüber dem gesamten Team und den Stakeholdern zu vermitteln. Folgende Methoden fördern den dynamischen Austausch.

Kopfstandmethode



WANN DIE KOPFSTAND-METHODE SINNVOLL IST

Bei der Kopfstand-Methode betrachtet man eine zu lösende Problemfrage aus der Perspektive ihres Gegenteils und entwickelt entsprechend „auf dem Kopf stehende“ Lösungsideen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 90 Minuten

Rollen: —

Material: —

Die Methode hat zum mit dem Ziel, das kreative Potenzial der Teilnehmenden zu aktivieren, gewohnte Denkmuster aufzulösen und ein Problem von verschiedenen Perspektiven zu betrachten.

Folgendermaßen kann vorgegangen werden:

1. Formulieren und visualisieren Sie eine offene Problem- bzw. Fragestellung, zum Beispiel „Wie lassen sich Pflegende am besten zur Nutzung der App motivieren?“
2. Reformulieren und visualisieren Sie die Problem- bzw. Fragestellung ins Gegenteil („auf den Kopf stellen“), zum Beispiel „Wie lassen sich Pflegende am besten von der App-Nutzung abhalten?“
3. Erläutern Sie die Regeln für das Brainstorming.
4. Teilen Sie größere Gruppen zu mehreren Kleingruppen (3-5 TN).
5. Verständigen Sie sich auf einen Präsentationsmodus der Ergebnisse.
6. Erarbeiten Sie in Form eines Brainstormings Lösungen und Ideen zur reformulierten „auf den Kopf gestellten Frage“.
7. Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse.
8. Leiten Sie gemeinsam potenziell geeignete Lösungsvorschläge und Ideen für die ursprüngliche Frage (siehe 1.) durch erneute Reformulierung der Ergebnisse ins Gegenteil („zurück auf die Füße stellen“) ab.

TIPP

Das gewünschte paradoxe Querdenken („auf den Kopf stellen“) kann unter Umständen irritierend für die Teilnehmenden sein, da zunächst keine offenkundig zielführenden Ideen entwickelt werden. Hilfreich kann es sein, wenn Sie in der Vorbereitung schon ein bis zwei kreative Ideen vorbereitet haben.

Quellen

Methodenkiste der Bundeszentrale für Politische Bildung: <https://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste>

Methodensammlung für Dozierende der Heinrich-Heine-Universität: https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Lehre/Hochschuldidaktik/Downloads/Methodenbuch_Stand151216.pdf

Fishbowl-Diskussion

WANN DIE FISHBOWL-DISKUSSION SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden tauschen die Arbeitsergebnisse aus und diskutieren darüber.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 - 90 Minuten

Rollen: Moderation

Material: —

Die Fishbowl-Diskussion (wörtlich: „Fisch-Kugelglas“, frei übersetzt: Aquarium) leitet sich davon ab, dass die Ergebnisse nicht nacheinander frontal vorgetragen werden, sondern in einem Innenkreis vorgestellt und diskutiert. Die zuhörenden Teilnehmenden sitzen im Außenkreis und können sich jederzeit beteiligen. Eine Person leitet die Diskussion an.

Im Einzelnen wird wie folgt vorgegangen:

1. Die Arbeitsergebnisse werden vorab in Stichworten vorbereitet. Ein oder zwei Sprechende jedes Projektpartners nehmen in einem inneren Sitzkreis in der Mitte des Raumes Platz. Ein Stuhl für die Moderation und ein zusätzlicher freier Stuhl werden in den Innenkreis gestellt. Die übrigen Teilnehmenden bilden den äußeren Sitzkreis.
2. Die Sprechenden tragen nun die Arbeitsergebnisse aus ihren Gruppen vor. Es gibt keine strenge Abfolge der Beiträge. Wer zu Äußerungen eines Sprechenden etwas ergänzen möchte oder eine widersprüchliche Ansicht vortragen will, kann sich direkt anschließen.
3. Auch aus dem Zuhörerkreis können sich Teilnehmende zu Wort melden. Wenn sie etwas zu der Diskussion im Innenkreis äußern möchten, setzen sie sich auf den leeren Stuhl und bringen ihren Redebeitrag vor. Anschließend gehen sie wieder in den Außenkreis zurück.
4. So entsteht ein lebendiger Austausch der Diskussionsergebnisse aus den Gruppen im Innenkreis.

TIPP

—

Quellen

Methodenkiste der Bundeszentrale für Politische Bildung: <https://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste>

Pecha Kucha Präsentation



WANN DIE PECHA KUCHA PRÄSENTATION SINNVOLL IST

Pecha Kucha ist eine spielerische Art, prägnante Vorträge zu halten.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: mind. 120 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Beamer, Laptop

Zur Vorbereitung erhalten die Vortragenden ein Coaching, das sie auf das neue Format vorbereitet und dabei hilft, passende Folien-Inhalte zu finden. Eine Präsentation besteht aus 20 Folien, von denen jede Folie nur 20 Sekunden lang angezeigt wird. Die Präsentationen sollten in einer digitalen Form vorliegen. Die Moderation eröffnet die Veranstaltung und führt in die Regeln ein. Die Vortragenden sind dazu angehalten, sich kurz zu fassen und prägnant zu formulieren. Jeder Vortrag dauert genau 6:40 Minuten.

Optional kann nach jedem Vortrag eine Fragerunde von 3:20 Minuten zugelassen werden.

TIPP

Unter „Übergänge“ kann eingestellt werden, dass die Folien nach 20 Sekunden automatisch wechseln.

Quellen

https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Sonderseiten/Soziale_Innovation-Digitalisierung/Pecha_Kucha-Praesentation.pdf

World Café

WANN DAS WORLD CAFÉ SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden erarbeiten in einer zur Kommunikation anregenden Atmosphäre Antworten zu mehreren Fragestellungen oder tauschen sich zu verschiedenen Themen aus.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 - 90 Minuten

Rollen: —

Material: Papiertischdecke oder A3-Plakate, Stifte

Es gibt vier Tische. Auf jedem liegen große weiße Papierblätter sowie Stifte. Jedem Tisch ist ein Thema zugeordnet. Die Teilnehmenden suchen sich ein Thema aus und haben ca. 10 Minuten Zeit, sich zu diesem Thema zu verständigen. Nach dieser Zeiteinheit wechseln sie zu einem anderen Tisch. Für jeden Tisch gibt es eine Moderation. Diese rotiert nicht mit, sondern fungiert als verbindendes Element zwischen den einzelnen Gesprächsgruppen. Nach Ende erfolgt durch die Moderation oder einen Teilnehmenden der letzten Gesprächsrunde eine kurze Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen aus den vier Runden.

TIPP

Die Moderation achtet darauf,

- dass jeder am Tisch zu Wort kommt.
- dass die Arbeitsfragen „abgearbeitet“ werden.
- dass Gedanken nicht nur verbal ausgetauscht, sondern die Gedanken, Ideen, Kommentare auch notiert werden.
- dass, wenn das World Café als Sammelphase gedacht ist und mit den Nennungen später weitergearbeitet werden soll, Themenvorschläge auf die Karten geschrieben werden.

Quellen

<https://www.moderation.com/unternehmen/referenzen-news/details/article/das-moderatio-world-cafe.html>

Design Thinking (5. Phase - Prototyping)

WANN DESIGN THINKING SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden visualisieren eine Idee und holen sich Feedback ein.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 90 Minuten

Rollen: (Design Thinking Coach)

Material: —

Die Design-Thinking-Methode beruht auf 3 wesentlichen Elementen: multidisziplinäre Teams, variable Räume, Design Thinking-Prozess. Der Design Thinking-Prozess besteht aus 6 Phasen: Verstehen, Erforschen & Beobachten, Point-of-view definieren, Ideenentwicklung, Prototypen bauen, Testen. Die Phasen werden nicht nur linear verfolgt, sondern bei jeder Phase ist es möglich oder sogar notwendig, zu früheren Phasen zurückzukehren, um weitere Erkenntnisse zu erlangen. Er führt Teams in iterativen Schleifen.

Ziel der Prototyping-Phase ist die Realisierung einer Idee in einem haptischen und bewertbaren Produkt, sodass Feedback gesammelt werden kann. Eine Idee wird „anfassbar“ gemacht oder zumindest visualisiert (z.B. wenn es sich um einen Prozess handelt). Feedback sollten sich die Teilnehmenden möglichst von der in Phase 1 definierten Zielgruppe einholen (siehe Kapitel 2.2). Hier zählt das Motto „fail often. fail early.“ Durch das frühzeitige Einholen von Feedback ist man in der Lage, frühzeitig zu erkennen, ob man auf dem richtigen Weg ist. Prototyping und Feedback werden iterativ mit immer feineren und detaillierteren Prototypen wiederholt, bis am Ende der finale Prototyp steht, der unmittelbar die Innovation oder die Lösung darstellt.

Folgende verschiedene Methoden des Prototyping gibt es:

- Haptische Prototypen: Mit Knete, Lego, Karton, Play-Mais und Bastelmaterial die Idee visualisieren
- Lego Serious Play: mit Lego in einem klaren Zyklus Gedanken sichtbar werden lassen
- Rollenspiele: In der Interaktion der Nutzenden und der Erfinder wird der Kern der Idee deutlich
- Digital Prototyping: Mit WordPress & Co. eine Idee im Internet zeigen
- Visualisieren: Durch Malen, Zeichnen, Animieren, Foto-Collagen kann eine Idee sichtbar gemacht werden.

TIPP

—

Quellen

<http://www.diegluehbirne.de/design-thinking-im-detail/>

Narratives Memo



WANN DAS NARRATIVE MEMO SINNVOLL IST

Alle Teilnehmenden werden auf den gleichen Wissensstand gebracht und zum Austausch angeregt. Das narrative Memo hilft dabei Inhalte vor Rhetorik zu stellen, da weder das Design einer Präsentation noch die Fähigkeit eines Redners relevant sind.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 120 Minuten

Rollen: Verfassende

Material: —

Ersetzen Sie in Meetings klassische Power-Point-Präsentationen mit einem narrativen Memo. Das Memo sollte ein zwei- bis maximal sechs Seiten umfassen und wie ein Referat aufgebaut sein. Versuchen Sie, eine Geschichte zu erzählen. Begonnen wird mit der Darstellung des Problems, machen Sie einen persönlichen, emotionalen Einstieg daraus. Beantworten Sie dabei folgende Fragen:

- Inhalt: Was ist Ihre Idee? Welches Problem möchten Sie mit Ihrer Idee lösen? Welche Frage möchten Sie damit beantworten?
- Relevanz: Warum ist Ihre Idee ein wichtiges Thema? Warum ist es für die Stakeholder wichtig? Warum sollte es priorisiert und jetzt angegangen werden?
- Mittel: Was brauchen Sie, um die Idee umsetzen zu können? Welche Maßnahmen sind dafür in den verschiedenen Bereichen erforderlich?
- Mehrwert: Worin liegt der zentrale Mehrwert gegenüber bestehenden Ansätzen?

Geben Sie das narrative Memo zu Beginn eines Meetings allen Teilnehmenden zum Lesen (15 bis 30 min.). Diskutieren Sie die Inhalte mit allen Anwesenden. Welche Gegenargumente gibt es? Wo mangelt es an Belegen, wo ergeben sich Datenlücken? Welche Informationen braucht die Idee noch, um weiter zu reifen und besser zu werden?

Das Memo kann mit diesem Input im Anschluss überarbeitet werden. Senden Sie die modifizierte Version an die Teilnehmenden mit der Bitte um Ergänzung und Korrektur.

TIPP

Sie können das narrative Memo zusammen mit einem Sparringspartner verfassen und es gemeinsam verbessern. Gute narrative Memos sind immer das Resultat von Teamwork!

Quellen

33 Werkzeuge für die digitale Welt: Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann - Moonshot Thinking, Team Canvas und vieles mehr REDLINE Verlag (18. März 2019)

5.4 Schleifen drehen

Für eine gelungenen Gestaltung der Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams ist die laufende Evaluation der Zwischenergebnisse sicherzustellen. In einem iterativen Prozess kann eine engmaschige Verständigung über die Ziele und Wirkungen des Projektes und der Kompetenzaufbau der Beteiligten gefördert werden.

SCRUM-Sprints



WANN SCRUM SPRINTS SINNVOLL SIND

Die Teilnehmenden arbeiten fokussiert an einzelnen Arbeitspaketen und überprüfen in festgelegten Zeitabschnitten ihre Ergebnisse.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 90 Minuten

Rollen: (Design Thinking Coach)

Material: —

Die [Scrum-Methode](#) ist ein Regelwerk für die Zusammenarbeit von Teams.

Die Scrum-Methode gründet sich auf folgenden wesentlichen Prinzipien, die es ermöglichen, dass das Scrum-Modell wirksam sein kann.

Vision: Scrum-Teams folgen einem langfristigen Ziel, das als übergreifender Orientierungspunkt dient.

Wertorientierung: Scrum-Teams messen ihre Ergebnisse am erzielten Wert für Kunden und Unternehmen.

Transparenz: Ziele, Entscheidungen und anstehende Aufgaben sind allen Beteiligten und Stakeholdern frei zugänglich und bekannt.

Fokussierung: Zu erledigenden Aufgaben werden konsequent priorisiert.

Rollenklarheit: Alle am Projekt beteiligten Personen haben eine klare Rolle.

Autonomie: Das Scrum-Team verständigt sich eigenständig und autonom auf die zu erledigenden Aufgaben.

Prozessstreue: Der Scrum-Prozess ist nicht verhandelbar. Der Prozess gibt einem Team Sicherheit, senkt durch eine hohe Standardisierung die Overhead-Kosten und trägt gleichzeitig zu hoher Transparenz bei.

Feedback: Kunden, Anwendende und Stakeholder werden regelmäßig in den Scrum-Prozess eingebunden und tragen mit ihrem Feedback zu einer kontinuierlichen Verbesserung bei. Zudem verbessern das Scrum-Team seine Zusammenarbeit durch regelmäßige Retrospektiven.

Die Scrum-Methode besteht aus den Elementen: Rollen, Meetings und Artefakte.

Bei den Scrum-Rollen wird zwischen Project-Owner, Projekt-Team und Scrum-Master unterschieden.

Project-Owner (PO) (1 Person): Der PO hat die Aufgabe die Interessen des Unternehmens (Business Value) und der Anwendenden / Kunden (User Value) in Einklang zu bringen und den Wert aus dem Projekt zu maximieren. Dabei formuliert und kommuniziert der PO auch eine langfristige Vision für das Vorhaben. Damit das gelingt, braucht der PO ein tiefgreifendes Verständnis der Kundenbedürfnisse und der strategischen Rahmenbedingungen aus Sicht des Unternehmens. Das wichtigste Werkzeug des PO ist das Backlog und die Priorisierung der darin enthaltenen Themen. Damit stellt der PO sicher, dass das Team an den richtigen Aufgaben arbeitet und jeder im Team seine Zeit gewinnbringend im Sinne des Unternehmens einsetzt. Zudem formuliert der PO für jeden Sprint ein Sprint-Ziel.

Projekt-Team (3 - 8 Personen): Das Projekt-Team arbeitet autonom und selbstorganisiert an der Umsetzung der Aufgaben. Dazu einigt sich das Team auf die in einem Sprint zu erledigenden

Aufgaben. Es werden keine Arbeitspakete zugeteilt. Stattdessen entscheidet das Team während des Plannings (siehe Kapitel 4.1) welche der priorisierten Aufgaben im Rahmen des Sprints erledigt werden können. Damit Teams selbstwirksam auftreten können, ist eine wichtige Voraussetzung, dass Projekt-Teams interdisziplinär besetzt sind.

Scrum-Master (1 Person): Der Scrum-Master ist der Coach des Projekt-Teams und des PO. Seine wichtigste Aufgabe ist das Team und den PO darin zu befähigen, ihre Aufgaben bestmöglich zu erledigen. Dazu beseitigt er Hindernisse, trägt zu einer effizienten Umsetzung bei und unterstützt das Team in der Einhaltung des Scrum-Prozesses. Zudem schützt der Scrum-Master das Team vor ungewollter Einflussnahme. Dazu coacht er auch beteiligte Stakeholder und stellt sicher, dass agile Prinzipien von allen Beteiligten gelebt werden.

Der Scrum-Prozess besteht in einer [wiederkehrenden Abfolge von Sprints](#), welche das Herzstück des Prozesses sind. Ein Sprint ist ein fest definiertes Zeitintervall, in dem das Team an der Erledigung der vereinbarten Aufgaben und der Erreichung des Sprint-Ziels arbeitet. Das Ende des einen Sprints ist der Anfang des nächsten Sprints. Die Dauer eines Sprints beträgt 1-4 Wochen und wird in Abhängigkeit des Projektes festgelegt.

Folgende Rahmenbedingungen sollten bei der Festlegung der Sprintdauer berücksichtigt werden:

- Die Sprintdauer ist fix, d.h. alle Sprints haben die gleiche Dauer. Das gilt solange, bis das Projekt-Team feststellt, dass eine andere Sprintdauer angemessener wäre.
- Sprints dauern max. vier Wochen. Mit zunehmender Länge eines Zyklus sinkt die Qualität der Planung.

Wenn das ursprünglich formulierte Sprint-Ziel keine Relevanz mehr hat bzw. keinen Wert mehr verspricht, kann das Projekt-Team entscheiden den Sprint abzubrechen. Alternativ greift das Team in Absprache mit dem PO auf das priorisierte Backlog zurück.

Für das Arbeiten in Sprints wurden feste Meetings definiert. Sie geben dem Sprint eine Struktur. Jeder Sprint startet mit einer gemeinsamen Planung (Planning), endet mit einer Präsentation der erzielten Arbeitsergebnisse (Review) und der Frage, wie die Zusammenarbeit weiter verbessert werden kann (Retrospektive). Während des Sprints synchronisieren sich Teammitglieder täglich (Dailys). Die Dauer der einzelnen Meetings ist dabei relativ zur Länge des Sprints. In Kapitel 4.1 wurden die Meetings näher erläutert.

Die folgende Übersicht fasst die Scrum-Meetings zusammen:

Meeting	Ziel	Dauer / Sprint (4 Wochen)	Teilnehmende
Sprint Planning	Diskussion der anstehenden Aufgaben, Aufstellen des Sprint Backlogs, Definition des Sprint-Ziels	1 mal zu Beginn des Sprints, max. 8 Stunden (bei einem 4 Wochen Sprint)	PO, Projekt-Team, Scrum Master
Daily	Synchronisation der Teammitglieder, was plane ich heute, wo brauche ich ggf. Hilfe etc.	Täglich, max.15 min.	Projekt-Team Optional: PO, Scrum Master
Sprint Review	Das Projekt-Team stellt Arbeitsergebnisse vor, PO und Stakeholder geben Feedback.	4h	PO, Projekt-Team, Scrum Master Zusätzlich: Stakeholder ggf. Kunden
Sprint Retrospektive	Optimierung der Zusammenarbeit, Anpassung der Definition of Done	3h	PO, Projekt-Team, Scrum Master Optional: Stakeholder, um Impulse zu setzen
Product Backlog Refinement	Klärung und Schätzung der Backlog Items	2-4 Stunden pro Woche	PO, Projekt-Team, Optional: Scrum Master

Scrum-Artefakte unterstützen die Teams nach agilen Prinzipien zu arbeiten. Es gibt den Product Backlog, Product Backlog Items (User Stories), Sprint Backlog, Definition of Done, Definition of Ready, Produkt Inkrement, Planning Poker (siehe Kapitel 4.1) und Schätzungen.

Product Backlog (Themenspeicher): Das Backlog ist die Summe aller anstehenden Aufgaben. Im Backlog befinden sich alle Aufgabenstellungen und Ideen, von denen der PO annimmt, dass sie Wert für das Projekt schaffen. Das Product Backlog wird vom PO gepflegt und priorisiert (z.B. mithilfe eines Kanban Board / Kapitel 4.2).

Product Backlog Items (User Stories): Product Backlog Items nennt man die einzelne Einträge und Aufgaben innerhalb des Backlogs (z.B. konkrete ToDos, Ausweitungen bestehender Leistungsmerkmale, neue Features). Jedes Product Backlog Item enthält den erwarteten Kundennutzen, ggf. den Mehrwert für das Unternehmen und Messgrößen zur Beurteilung der Wirksamkeit der Maßnahmen oder des Features. Zudem enthält das Product Backlog Item Akzeptanzkriterien, die für die Erfüllung der Aufgabe notwendig sind.

Sprint Backlog: Das Sprint Backlog enthält alle Aufgaben, die im laufenden Sprint durch das Team bearbeitet werden. Das Sprint Backlog ein Ergebnis des Sprint Planning. Denn hier entscheiden der PO und das Projektteam gemeinsam, welche Backlog Items im kommenden Sprint bearbeitet werden.

Definition of Ready (DoR): Die DoR spiegelt das Verständnis des Projekt-Teams wider, welchen Reifegrad eine Aufgabe im Backlog erfüllen darf, um überhaupt bearbeitet werden zu können. Zum

Beispiel können der erwartete Nutzen oder auch Messgrößen zur Beurteilung der Wirksamkeit Bestandteil der DoR sein. Erfüllt eine Aufgabe die DoR nicht, ist der PO gefordert das Product Backlog Item weiter auszuarbeiten. Die DoR wird einer ständigen Anpassung und kritischen Überprüfung unterzogen, z.B. im Rahmen der Retrospektive.

Definition of Done (DoD): Die DoD spiegelt das Verständnis des Projekt-Teams wider, wann Arbeit erledigt ist. So könnte ein Projekt-Team z.B. vereinbaren, dass Arbeitsergebnisse für alle zugänglich und besprochen sein müssen, damit eine Aufgabe “done” ist.

Produkt Inkrement: Das Produkt Inkrement beschreibt die während eines Sprints erzielten Arbeitsergebnisse. Also das “Delta” zum Arbeitsstand vor dem letzten Sprint bzw. die neuen Leistungsaspekte, die das Projekt-Team in diesem Sprint fertig gestellt hat.

Schätzungen: Während des Sprint Plannings schätzt das Projekt-Team den Aufwand einzelner Aufgaben. Damit gibt das Projekt-Team dem PO ein wichtiges Feedback über den erwarteten Aufwand der Umsetzung. Wenn die Schätzungen aller Aufgaben im Sprint addiert werden, entsteht eine Maßzahl für die Leistungsfähigkeit des Projekt-Teams. Dabei handelt es sich um keine absolute Aufwandsschätzung, sondern den erwarteten Aufwand in Relation zu einer Referenzaufgabe (siehe Planning Poker in Kapitel 4.1.)

TIPP

—

Quellen

Offizieller Scrum Guide: <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>

<https://www.scrum.org>

<http://www.diegluehbirne.de/design-thinking-im-detail/>

<https://www.business-wissen.de/artikel/agiles-projektmanagement-so-funktioniert-scrum/>

https://www.projektmagazin.de/glossarterm/scrum#arbeiten_mit_scrum

<https://digitalneuordnung.de/blog/scrum-methode/>

5.5 Entscheidungen finden und treffen

Die Flexibilität im Projektablauf hinsichtlich Forschungsziel und Projektlaufzeit ist zwingend. Um die Anpassungen von Zielen und Meilensteinplänen organisiert anzugehen bedarf es struktureller Methoden. Projekte müssen dennoch auch scheitern dürfen. Auch die Erkenntnis, dass ein Produkt zwar technisch aber aus sozialen Aspekten nicht umsetzbar ist, ist wertvoll. Die vorgestellten Methoden helfen bei der Entscheidung, wann eine Anpassung oder wann ein Projektabbruch angebracht ist.

OODA-Loop



WANN DER OODA-LOOP SINNVOLL IST

Der OODA-Loop ist ein Kreislauf (z.B. zur Entscheidungsfindung), bei welchem gezielt Stoppreiz gesetzt werden.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 Minuten

Rollen: —

Material: —

Stellen Sie sich eine Situation vor, in der das Team eine Entscheidung zu fällen hat.

Stufe 1 - Beobachten: Geben Sie sich Zeit, bevor Sie handeln. Erfassen Sie die vorliegenden Informationen. Im ersten Schritt sollten Informationssammlung und -bewertung getrennt werden. Verstehen Sie im ersten Schritt genau die Situation, ohne sie zu bewerten. Durch die Trennung von Sammlung und Bewertung bremsen Sie spontane Entscheidungen.

Stufe 2 - Orientieren: Die gesammelten Informationen sollten mit Abstand interpretiert werden. Es braucht Reflexion und Offenheit für andere Perspektiven. Hinterfragen Sie Ihre eigenen Annahmen immer wieder bewusst.

Stufe 3 - Entscheiden: Auf Basis der Datenlage werde nun die besten Optionen identifiziert. Noch handelt es sich um hypothetische Lösungen und Entscheidungen. Suchen Sie bewusst mögliche Schwächen und Probleme, die aus dieser Entscheidung hervorgehen könnten. Die Entscheidung muss nicht automatisch gut sein, aber die Chancen dafür steigen. Der OODA-Loop ist ein Kreislauf. Sie können ihn also wiederholt durchlaufen, bis Sie zu einer adäquaten Entscheidung kommen.

Stufe 4 - Handeln: Am Ende steht das konkrete Handeln, aus dem dann wiederum Daten für den nächsten Loop gewonnen werden. Die Handlung stellt gleichzeitig die Basis für den nächsten Loop dar, denn sie erzeugt eine Reaktion und damit eine neue Ausgangssituation. Diese leitet den nächsten Loop ein und Sie starten eine erneute Beobachtungsphase. So erfolgt eine flexible Anpassung an die jeweils aktuelle Situation. Wenn es die Zeit zulässt, testen Sie in der Handlungsphase die verschiedenen Lösungsoptionen. Testen Sie hypothesengeleitet. Die Informationen können für die nächste Beobachtungsphase genutzt werden.

TIPP

—

Quellen

33 Werkzeuge für die digitale Welt: Wie jeder die Methoden der Tech-Giganten nutzen kann - Moonshot Thinking, Team Canvas und vieles mehr REDLINE Verlag (18. März 2019)

Tetralemma

WANN DAS TETRALEMMA SINNVOLL IST

Das Tetralemma ist eine Aufstellungsmethode, die hilft den Handlungsspielraum zu erweitern, indem der Blick geöffnet wird.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 45 Minuten

Rollen: —

Material: 5 große Karten, Stifte

Ein Dilemma ist dann deutlich, wenn eine Entscheidung zwischen zwei Handlungsmöglichkeiten getroffen werden soll, mit der ein Verlust oder Risiko verbunden ist.

Die Methode geht von vier verschiedenen Positionen aus: „das Eine“, „das Andere“, „Beides“ und „Keines von Beidem“.

Vorab wird auf große Karten/Blätter „A“ für „das Eine“ und „B“ für „das Andere“ geschrieben. „Das Eine“ ist die im Moment favorisierte Option, „das Andere“ die tendenziell weniger favorisierte. Es muss aber keine Tendenz geben. Die Karten werden auf den Boden gelegt.

Die Teilnehmenden stellen sich nun zuerst auf die Karte „Das Eine“. Visualisieren Sie die Lösung: „Wie fühlt sich die Option für Sie an?“, „Welche Emotionen werden ausgelöst?“
Machen Sie jetzt eine Pause.

Die Teilnehmenden wechseln auf die Karte „Das Andere“. Achten Sie auf Ihre Atmung, Körperspannung, spüren Sie in sich hinein. Eventuell entstehen jetzt schon Hinweise. Wenn nicht, wird eine weitere Karte mit „Beides“ ($A+B=C$) ausgelegt. Sie wird so über den beiden anderen positioniert, dass sie die Spitze eines imaginären Dreiecks bildet. Stellen Sie sich auf die Karte und spüren Sie in sich hinein: „Schließen sich die Optionen tatsächlich aus?“, „Wie könnte man sie vereinbaren?“, „Können Teile aus beiden eine dritte Option bilden?“

Es gibt verschiedene Unterkategorien von „Beides“:

- Kompromiss: An Beidem ist etwas, das Sinn macht. Hier ist es wichtig, sich für eines zu entscheiden und das Zweite durch das Einbringen von Elementen desselben zu versöhnen.
- Die situative Lösung: Manchmal ist das Eine richtig, ein andermal das Andere.
- Scheingegensätze: Manchmal kann es sein, dass die Gegensätze gar keine sind, da zu dem Einen eine echte Alternative fehlt.
- Verdeckte Gewinne: Was ist der Gewinn, wenn das Eine (das Andere) nicht gewählt wird? Inwieweit schützen Hindernisse die Systemerhaltung?
- Ressourcentransfer, indem die Kraft des Nichtgewählten in das Gewählte einfließt.

Sind die Optionen noch immer unvereinbar kommt die Karte „Keines von Beidem“ (= D) dazu. Die Karte wird so positioniert, dass sie eine Raute bildet. Stellen Sie sich nun darauf und betrachten Sie den Konflikt von außen.

„Welche Werte, Bedürfnisse oder Motive stehen hinter dem Einen, dem Anderen oder Beidem?“

„Wie ist er entstanden? Was ist der Grundkonflikt?“

„Wer oder was hat damit zu tun?“

„Welchen Vorteil habe ich unbewusst davon, mich nicht zu entscheiden/wenn der Konflikt weiter besteht?“

„Warum glaube ich, nicht mehr Möglichkeiten zu haben?“

Hier weitet sich i.d. Regel der Blick auf weitere Optionen und es tauchen neue Lösungen auf.

TIPP

Falls nötig legen Sie im fünften Schritt eine weitere Karte mit „Das alles nicht und selbst das nicht“ (= E) dazu. Wählen Sie im Wortsinn einen neuen Standpunkt und legen Sie die Karte irgendwo abseits zu den anderen. Stellen Sie sich nochmals auf die Karte und füllen Sie von diesem Standpunkt aus den Raum mit völlig neuen Ideen abseits des Dilemmas:

„Gibt es Hindernisse, die noch nicht angesprochen wurden?“

„Um was geht es noch?“

„Was fällt uns spontan ein?“

„Was würden wir gerne tun, auch wenn es mit der Fragestellung nichts zu tun hat?“

Quellen

<https://methodenundmehr.de/tetra-lemma-oder-tetralemma/>

<https://karin-kiesele.de/wp-content/uploads/2018/03/tetralemma.pdf>

Systemisches Konsensieren



WANN DAS SYSTEMISCHE KONSENSIEREN SINNVOLL IST

Beim systemischen Konsensieren ermitteln die Teilnehmenden aus den selbst entwickelten Lösungsvorschlägen jenen Vorschlag, der in der Gruppe die geringste Ablehnung erfährt. Ziel ist einen konsensnahe Entscheidung zu treffen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 - 60 Minuten

Rollen: —

Material: Stifte, Zettel, Flipchart

Die Methode gliedert sich in vier Phasen.

1. **Entwicklung einer Fragestellung:** Die Teilnehmenden möchten eine Entscheidung treffen, die vom ganzen Projektteam getragen wird. Sie entwickeln eine offene, übergeordnete Fragestellung.
2. **Kreativphase:** Die Teilnehmenden sammeln Lösungsvorschläge. Alle Ideen und Wünsche dürfen vorgebracht werden und stehen gleichberechtigt nebeneinander.
3. **Bewertungsphase:** Jeder Lösungsvorschlag wird von jedem Teilnehmenden mit Widerstandspunkten (W-Punkten) bewertet (Skala von 0 = kein Widerstand bis 10 = starker Widerstand). Die Punktzahlen werden am Flipchart dokumentiert.
4. **Auswertung:** Alle von den Teilnehmenden vergebenen Punkte werden pro Lösungsvorschlag zusammengerechnet. Die Lösung mit der geringsten Punktzahl erfährt im Projektteam den geringsten Widerstand und ist einem Konsens somit am nächsten.

TIPP

Mit digitalen Abstimmungstools kann die Methode auch virtuell durchgeführt werden.

Quellen

<https://www.projektmagazin.de/methoden/systemisches-konsensieren>

FOR-DEC-Methode

WANN DIE FOR-DEC-METHODE SINNVOLL IST

FOR-DEC ist ein sechsstufiges Handlungsschema, um schnelle, sachorientierte Entscheidungen in komplexen Umfeldern zu treffen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 30 - 60 Minuten

Rollen: —

Material: Stifte, Zettel, Flipchart

Um die Qualität der Entscheidung zu erhöhen, trennt FOR-DEC bewusst die drei Analyseschritte „Facts“, „Options“, „Risks & Benefits“ von den drei Handlungsschritten „Decision“, „Execution“ und „Check“.

Die Methode gliedert sich in [6 Schritte](#):

- 1. Facts – Sammeln Sie die Fakten:** Das Projektteam sammelt alle Fakten, um ein einheitliches mentales Modell der Situation zu bekommen. „Fakten“ bezeichnen Aussagen über einen Sachverhalt oder Gegenstand, die von den Beteiligten als „wahr“ bewertet werden. In diesem Schritt sollten noch keine Lösungsoptionen angesprochen, sondern lediglich die aktuelle Situation analysieren werden, indem Sie Fakten aus verschiedenen Sichtwinkeln zusammentragen. Ebenso müssen Sie das Ziel definieren, das Sie mit der Entscheidung erreichen wollen.
- 2. Options – Identifizieren Sie mögliche Lösungen:** Liegt ein einheitlicher Blick auf die aktuelle Situation vor, beginnt das Projektteam mögliche Lösungen vorzubringen, ohne diese zu bewerten. Hierzu können Sie z.B. die Methode Brainstorming (siehe Kapitel 5.1) verwenden.
- 3. Risks & Benefits – Identifizieren Sie Risiken und Nutzeffekte:** Nun wird jede Option mit zwei Pfeilen versehen. Unterhalb des linken Pfeils notieren Sie die Gefahren, Risiken und Nachteile, die diese Option mit sich bringen würde. Unterhalb des rechten Pfeils stehen die Vorteile und Chancen. Anschließend wird das Chancen-/Risiko-Verhältnis aller Optionen verglichen.
- 4. Decision (Entscheidung):** Alle Informationen liegen nun vor und das Projektteam muss eine Entscheidung treffen.
- 5. Execution (Ausführung):** Notieren Sie sich unter diesem Punkt die konkreten Maßnahmen, mit denen Sie ans Ziel gelangen wollen. Es sollten direkt die Zuständigkeiten geklärt werden.
- 6. Check (Überprüfung):** Besonders bei längerfristigen Projekten muss regelmäßig überprüft werden, ob die beschlossenen Maßnahmen greifen oder ob korrigiert werden muss. Haben sich äußere Faktoren geändert, die die Entscheidung beeinflussen? Neue Fakten bedeuten neues FORDEC.

TIPP

—

Quellen

<https://www.tae.de/die-tae/aktuelles/artikelansicht/article/die-fordec-methode-checkliste-fuer-gute-entscheidungen/>

HOW-WOW-NOW-Matrix



WANN DIE HOW-WOW-NOW-MATRIX SINNVOLL IST

Die HOW-WOW-NOW-Matrix ist eine Kreativtechnik, um aus der Fülle an Ideen die vielversprechenden herauszufiltern.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 - 40 Minuten

Rollen: —

Material: Stifte, Zettel, Flipchart

Die Matrix geht von zwei Kriterien aus, die oft für eine gute Vorauswahl von Ideen sorgen: Machbarkeit und Originalität. In Kombination sind diese beiden Kriterien ein hilfreiches Werkzeug um Ideen in verschiedene Bewertungsgruppen zu sortieren. Die Ideen werden anhand einer [2x2-Matrix](#) visualisiert. Dabei steht eine Achse für den Grad der Machbarkeit, während die andere Achse für den Grad der Originalität steht. Dadurch ergeben sich vier Gruppen („Cluster“) von Ideen:

1. geringe Machbarkeit, keine besondere Originalität
2. hohe Machbarkeit, keine besondere Originalität
3. geringe Machbarkeit, hohe Originalität
4. hohe Machbarkeit, hohe Originalität

Die Teilnehmenden sortieren ihre Ideen in die Matrix ein.

Die Gruppierung von Ideen anhand dieser vier Kombinationen zeigt unmittelbar auf, wie mit den entsprechenden Ideen weiterverfahren werden sollte.

1. CIAO!: Ideen, die nicht/kaum machbar und nicht besonders originell sind, werden verworfen.
2. NOW!: Ideen, die sehr gut machbar, wenn auch nicht besonders originell sind, können und sollten umgehend umgesetzt werden.
3. HOW?: An Ideen, die vermutlich nicht so leicht umzusetzen sind, aber sehr originell sollte weitergearbeitet werden.
4. WOW!: Für Ideen, die sowohl gut umzusetzen und besonders originell sind, sollten konkrete Umsetzungsschritte geplant werden.

TIPP

Mit digitalen Whiteboards kann die Methode auch virtuell durchgeführt werden.

Quellen

<https://kreativitätstechniken.info/ideen-bewerten-und-auswaehlen/ideen-bewerten-die-how-wow-now-matrix/>

6. Feedback: reflektiert euch selbst und eure Teammitglieder

Stetiges Feedback bietet den Teilnehmenden eine Möglichkeit der Wiederholung von Fehlerquellen vorzubeugen und wirkt sich demnach positiv auf die Qualitätssicherung aus.

Feedback-Regeln



WANN FEEDBACK-REGELN SINNVOLL SIND

Durch ein gezieltes Feedback werden Reflexions-, Lern- und Entwicklungsprozesse unterstützt.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 Minuten

Rollen: —

Material: —

Grundlegende Feedbackregeln sind für einen zielorientierten Kommunikationsprozess maßgeblich.

Feedback soll:

- beschreibend – nicht bewertend oder beurteilend sein.
- konkret – nicht verallgemeinernd sein, sondern ein konkret beobachtetes Verhalten wiedergeben.
- realistisch – nicht utopisch und unerreichbar sein.
- unmittelbar – also zeitnah und nicht verspätet erfolgen.
- erwünscht – nicht aufgedrängt sein, auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruhen.
- einladend – nicht zurechtweisend sein.
- verhaltensbezogen – nicht auf die Persönlichkeit der Person gerichtet sein.
- angemessen – nicht vernichtend, in der Sprache des Empfangenden und so kurz und präzise wie möglich sein.
- hilfreich – für die Entwicklung des Feedback-Empfangenden, nicht für die Durchsetzung der Interessen des Gebenden sein.

Regeln zum Feedback-Geben:

- Das Feedback ist klar formuliert und bezieht sich auf eine konkrete und aktuelle Situation.
- „Ich-Aussagen“ sollten verwendet und „Du-“ oder „Man-Aussagen“ vermieden werden, da immer nur die subjektiven Beobachtungen wiedergegeben wird:
 - Wahrnehmung von äußerem Geschehen: „Ich habe gesehen, ...“, „Ich habe gehört...“
 - Wirkung, die das auf den Gebenden hat: „Das hat bei mir ausgelöst...“, „Ich habe an mir wahrgenommen...“
- Geben Sie immer positive und kritische Rückmeldungen.
- Beschreiben Sie statt zu bewerten (ehrlich und authentisch, aber nicht verletzend).
- Hinterfragen Sie Ihre eigenen Motive für das Feedback.
- Es sollte die Möglichkeit beigeräumt werden nachzufragen, wie das Feedback angekommen ist.

Regeln zum Feedback-Nehmen:

- Ein aktives Zuhören und Wirkenlassen des Gesagten ist bedeutsam.
- Lass Sie den Gesprächspartner ausreden.
- Rechtfertigungen und Verteidigungen sollten vermieden werden.
- Fragen Sie nach, wenn Sie Verständnisfragen haben.
- Sie können die wichtigen Erkenntnisse formulieren und zurückspeiegeln, um ein gemeinsames Verständnis des Feedbacks sicherzustellen.
- Feedback-Aussagen sollten als Angebot wahrgenommen werden.
- Generell ist Feedback als Chance zur eigenen Weiterentwicklung zu verstehen und nicht als Angriff.
- Es ist möglich, dem Feedback-Gebenden eine Rückmeldung über dessen Wirkung zu geben.

TIPP

—

QUELLEN

<https://www.stil.uni-leipzig.de/wp-content/uploads/2016/03/Handreichung-zum-Feedback-Geben-und-Nehmen-in-der-Lehre.pdf>

Johari-Fenster



WANN DAS JOHARI-FENSTER SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden entdecken ihre Selbstwahrnehmung und Fremdwahrnehmung und die Unterschiede in diesen Wahrnehmungsbereichen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 60 Minuten

Rollen: —

Material: Adjektive und das „Fenster“ für jeden Teilnehmenden

Das Johari-Fenster ist ein Quadrat, welches in vier gleich große Felder unterteilt ist. Diese werden kategorisiert in „mir bekannt“, „mir unbekannt“, „anderen bekannt“ und „anderen unbekannt“. Je nach Feld ergeben sich dann unterschiedliche Bereiche:

1. Im Ersten Feld „Öffentliche Person“ stehen jene Wahrnehmungen, die dem Teilnehmenden selbst bekannt sind und auch den anderen. I
2. m Feld „Blinder Fleck“ stehen jene Wahrnehmungen, welche andere von dem Teilnehmenden haben und ihm nicht bewusst waren.
3. Im Feld „Mein Geheimnis“ ist es genau umgekehrt. Dort stehen Sachen die allein dem Teilnehmenden bekannt sind aber anderen nicht.
4. Das Feld „Unbekanntes“ sind Wahrnehmungen die keiner kennt.

Der Moderator erklärt das Johari-Fenster. Die Teilnehmenden bekommen eine [Liste mit 56 Adjektiven](#) von denen sie 5 Adjektive auswählen müssen um sich und die anderen Personen der Gruppe zu beschreiben.

Im Ersten Feld „Öffentliche Person“ werden all die Adjektive eingetragen, die der Teilnehmende selbst und andere für ihn ausgewählt haben. Im Feld „Blinder Fleck“ werden all die Adjektive eingetragen, die ausschließlich von den anderen genannt wurden. Im Feld „Mein Geheimnis“ werden all die Adjektive eingetragen, die ausschließlich vom Teilnehmenden selbst genannt wurden.

Danach kann sich einen Auswertung in Form einer Diskussion anschließen.

„Wo liegen die Unterschiede?“

„Wie könnten diese zustande gekommen sein?“

„War es schwierig, etwas Negatives über jemand anderen / andere zu schreiben?“

TIPP

Im Internet gibt es ein Tool, das zum Abgleich der Selbst- und Fremdwahrnehmung eingesetzt werden kann: <http://kevan.org/johari>

Die Teilnehmenden können direkt aus den 56 Adjektiven 5–6 auswählen, die ihrer Meinung nach auf sie zutreffen. Anschließend kann ein eindeutiger Namen vergeben und der generierte Link an das Team versendet werden. Die persönliche Auswertungsseite kann abschließend aufgerufen werden (der Link wurde auf der ersten Seite angezeigt) und es wird angezeigt, welche Eigenschaften vom Teilnehmenden öffentlich, privat oder im blinden Fleck sind.

QUELLEN

<https://methodenundmehr.de/johari-fenster/>

http://www.synapse-web.com/WebRoot/Store12/Shops/63374192/51B0/95F9/841A/35F5/37BE/C0A8/28B9/1FD4/Johari_Fenster_.pdf

Fünf-Finger-Feedback

WANN DAS FÜNF-FINGER-FEEDBACK SINNVOLL IST

Das Fünf-Finger-Feedback ist eine einfache Methode für ein Abschluss- oder Zwischenfeedback zu einzelnen Arbeitseinheiten.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 Minuten

Rollen: —

Material: Papier, Stift

Die Teilnehmenden malen den Umriss ihrer Hand auf ein Blatt Papier. Die Finger sollten gespreizt sein. Jeder Finger einer Hand wird einer [Feedback-Dimension](#) zugewiesen:

Daumen: „Das hat mir besonders gut gefallen!“ (Lob)

Zeigefinger: „Das ist mir aufgefallen“, „das wollte ich noch sagen“ (Bemerkenswert)

Mittelfinger: „Das hat mir nicht so gut gefallen“, „das könnten wir noch nachbessern“ (Kritik).

Ringfinger: „Das nehme ich mit“

kleiner Finger: „Das ist zu kurz gekommen“

TIPP

—

QUELLEN

<https://www.nordicfit.com/5-finger-feedback-methode-trainer/>

Evaluationslandschaft



WANN DIE EVALUATIONSLANDSCHAFT SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden geben mit einem Stimmungsbild Rückmeldungen zur (gemeinsamen) Arbeit.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 Minuten

Rollen: —

Material: Kopien der [Landschaft](#) für alle oder ein großes Wandbild einer Landschaft, Stifte oder Klebepunkte

Die Teilnehmenden werden gebeten einen Punkt auf die Stelle des Landschaftsbildes zu setzen, die symbolisch die eigene Einschätzung des Erfolges / des Fortschrittes oder der Stimmung zum Ausdruck bringt.

Beispiele:

- Punkt auf dem Weg: Ich / wir bin /sind auf einem guten Weg.
- Punkt im Wasser: Ich schwimme gerade ganz schön.
- Punkt im Tunnel: Dahinten ist Licht. Ich weiß nicht, ob es das Ende des dunklen Tunnels ist oder das Licht einer Lokomotive, die auf mich zurollt.
- Punkt am Ballon: ich habe Auftrieb/ Ich fühle mich wie ein Überflieger.

TIPP

Mit digitalen Whiteboards kann die Methode auch virtuell durchgeführt werden.

QUELLEN

Methodenkiste der bpb: <https://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste>

Zielscheibe



WANN DIE ZIELSCHEIBE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden geben eine visuell unterstützte Evaluation ab.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 Minuten

Rollen: —

Material: großes Wandbild einer [Zielscheibe](#), Stifte, Klebepunkte

Auf einer Zielscheibe werden die Kriterien bewertet, die für das Feedback von Interesse sind. Wie bei einer Dartscheibe ist das Segment in der Mitte die beste Bewertung. So ist auch bei der Evaluationscheibe die 1 = sehr gut und die 4 = sehr schlecht.

Mit einer solchen Scheibe können verschiedene Kriterien der Projektarbeit bewertet werden, indem die Teilnehmenden gebeten werden Punkte an den passenden Orten zu platzieren.

Zu bewertende Kriterien können sein:

- Bedeutung der Arbeitsergebnisse für die Zukunft
- Klima im Projektteam
- räumlich-organisatorische Arbeitsbedingungen
- Persönliches Wohlbefinden

TIPP

Mit digitalen Whiteboards kann die Methode auch virtuell durchgeführt werden.

QUELLEN

Methodenkiste der bpb: <https://www.bpb.de/shop/lernen/thema-im-unterricht/36913/methoden-kiste>

Energiepegel-Anzeige



WANN DIE ENERGIEPEGEL-ANZEIGE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden geben ein schnelles Feedback darüber, wie viel Energie sie im Moment haben.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 5 - 10 Minuten

Rollen: —

Material: —

Der Scheitel gibt als räumliche Höhe den Maximalpegel an. Alle Teilnehmenden werden dazu aufgefordert gleichzeitig mit der Hand bei sich anzuzeigen, wie viel Energie sie im Moment noch haben.

TIPP

—

QUELLEN

<https://www.spielereader.org>

Zertifikat für mich



WANN DIE ENERGIEPEGEL-ANZEIGE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden reflektieren über den Projektverlauf.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 10 - 20 Minuten

Rollen: —

Material: —

Die Teilnehmenden werden aufgefordert über die folgende Fragestellung nachzudenken:

- Welche Fähigkeiten / Erkenntnisse habe ich erworben?
- Was habe ich gelernt?
- Was möchte ich noch umsetzen?
- Welche Erkenntnisse nehme ich aus dem Projekt für mich mit?

Jeder Teilnehmende erstellt eine A4-Seite (digital oder analog) als Zertifikat mit Antworten auf diese Fragen. Die Zertifikate können im Anschluss gegenseitig vorgestellt werden.

TIPP

—

QUELLEN

https://www.pl.abpaed.tu-darmstadt.de/media/arbeitsbereich_allgemeine_paedagogik_und_erwachsenenbildung/bausteinbildungsprozesse.pdf

Peer-Review



WANN DAS PEER-REVIEW SINNVOLL IST

Ein Peer-Review hat das Ziel, eigene Forschungsergebnisse qualitativ überprüfen und präsentieren zu können.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: —

Rollen: —

Material: großes Wandbild einer [Zielscheibe](#), Stifte, Klebepunkte

Die Teammitglieder können untereinander Arbeitsergebnisse rezensieren/bewerten/nachprüfen/begutachten. Für eine Begutachtung im Peer-Review-Prozess ist vertieftes Wissen der Inhalte notwendig.

Es gibt verschiedene Varianten des Peer-Review-Prozesses:

- dyadische Paarung von Autor und Gegenlesenden: Die Teilnehmenden arbeiten in Zweiergruppen und korrigieren sich gegenseitig.
- Die Teilnehmenden werden in Kleingruppen (TN = 4) eingeteilt. Jeder Teilnehmende bewertet und kommentiert die Arbeiten jedes anderen Gruppenmitglieds.
- Das Projektteam erarbeiten etwas gemeinsam (z.B. Skript, Paper, Webseite). Abschließend bewertet jedes Gruppenmitglied den Prozess der Zusammenarbeit und das Ergebnis.
- Eine Gruppe von Gutachtenden bewertet unabhängig voneinander ein Arbeitsergebnis.

Das Peer-Review kann persönlich oder anonym durchgeführt werden.

TIPP

—

QUELLEN

Methodensammlung für Dozierende der Heinrich-Heine-Universität: https://www.uni-duesseldorf.de/home/fileadmin/redaktion/Lehre/Hochschuldidaktik/Downloads/Methodenbuch_Stand151216.pdf

7. Konfliktbewältigung: Kommuniziert in Krisensituationen.

Besonders ausschlaggebend für einen Projekterfolg ist die Motivation aller Beteiligten. Für eine anregende Arbeitsatmosphäre ist eine wertschätzende und lösungsorientierte Kommunikation grundlegend. Folgende Methoden geben Anregungen für Lösungswege aus (potentiellen) Konfliktsituationen.

Positionsbarometer

WANN DAS POSITIONSBAROMETER SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden nehmen ihre Position und die Position anderer wahr.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 - 40 Minuten

Rollen: —

Material: —

Es wird eine (gedachte) Linie durch den Raum gezogen, an deren jeweiligem Ende ein Plus-Pol (+ / 100 %) und ein Minus-Pol (- / 0%) mittels Karten angezeigt wird. Zu verschiedenen Thesen sollen sich die einzelnen Personen abhängig von ihrem Zustimmungs- oder Ablehnungsgrad auf der Linie positionieren. Die Teilnehmenden können kurz erläutern, warum sie sich so positioniert haben. Wichtig ist es, andere oder gegensätzliche Positionen stehen zu lassen. Anstatt zu diskutieren, steht hier im Vordergrund, Gründe für die eigene Position zu nennen. Je nach zeitlichem Rahmen können so zwischen vier und sieben Thesen behandelt werden.

TIPP

- Mach Sie sich bewusst, dass das Positionsbarometer eine Momentaufnahme ist und die Position auch jederzeit noch verändert werden kann.
- Die Thesen sollten möglichst klar und kurz formuliert sein.
- Die Thesen und Fragen können auch bewusst offen formuliert werden, so dass sie verschiedene Assoziationen bei den Teilnehmenden hervorrufen.

Quellen

<https://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/konfliktloesung/uebungen-trainingselemente/>

Kontrollierter Dialog



WANN DER KONTROLLIERTE DIALOG SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden üben eine Kommunikationstechnik, die in Konfliktsituationen deeskalierend wirken kann.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 Minuten

Rollen: —

Material: —

Im ersten Schritt werden die kontroversen Themen gesammelt (z.B. mithilfe eines Brainstormings - siehe Kapitel 5.1).

Anschließend bilden die Teilnehmenden Paare. Jedes Paar klärt für sich, wer die Pro-, wer die Contra-Position einnehmen wird. Eine Person A beginnt mit einer Aussage zum gewählten Thema. Bevor Person B antworten darf, fasst sie die Aussage von A zusammen und fragt nach, ob die Wiedergabe korrekt war: "Ich habe dich jetzt so verstanden: ...", „Ich habe gehört,“, „Habe ich dich so richtig verstanden?“.

Wenn A sich missverstanden fühlt, korrigiert sie dies. Erst wenn A mit „stimmt“ bestätigt, darf B auf die Aussage antworten und den Dialog fortsetzen. Der Dialog dauert fünf Minuten. Dann werden die Rollen gewechselt.

In der Auswertung bespricht die Gruppe, was ihnen aufgefallen ist:

„Was fiel schwer oder leicht?“

"In welchen Situationen kann diese Gesprächstechnik angewendet werden?"

TIPP

Es ist möglich, den Paaren eine weitere Person C mitzugeben, die die Paare darin unterstützt, die Regeln einzuhalten (Beobachterrolle).

Hilfreich ist das Konzept des aktiven Zuhörens (siehe Kapitel 3.1).

Quellen

<https://wb-web.de/material/interaktion/kontrollierte-dialog.html>

<https://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/konfliktloesung/uebungen-trainingselemente/ich-nehm-den-dampf-raus-der-kontrollierte-dialog/>

Gewaltfreie Kommunikation



WANN GEWALTFREIE KOMMUNIKATION SINNVOLL IST

Das Konzept der gewaltfreien Kommunikation (GFK) ist eine methodische Grundlage für eine wertschätzende und damit konfliktarme Arbeitskommunikation.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: —

Rollen: —

Material: —

Beim Konzept der GFK geht es darum, Inhalte so zum Empfänger zu transportieren, dass Empathie deutlich wird und der andere sich verstanden fühlt. Die gewaltfreie Kommunikation nach Rosenberg besteht aus vier Schritte: Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte.

Beobachtung: Im ersten Schritt beschreibt der Sender einen Sachverhalt möglichst objektiv. Phrasen, wie „immer“, „nie“, „alle“, „keiner von euch...“ sollten vermieden werden.

Gefühl: In einem zweiten Schritt stellt der Sender einer Nachricht seine Gefühle in den Vordergrund. Wichtig ist es hierbei, dass der Sender bei sich selbst bleibt und nicht den Fokus auf den Empfänger legt. Am besten gelingt dies mit Ich-Botschaften. Diese Art zu kommunizieren lässt eine effiziente Bearbeitung des Konflikts zu.

Bedürfnis: In einem dritten Schritt wird über die Bedürfnisse gesprochen, die man selbst im Zusammenhang mit einem Anliegen hat. Indem man dem anderen mitteilt, was man wünscht, was man bräuchte, damit ein Ziel erreicht, schafft man Klarheit.

Bitte: Unterstützt wird dies durch den vierten Schritt. Mit einer Bitte wird dem Empfänger die Möglichkeit gegeben, lösungs- und zielorientiert zu handeln.

Die allgemeine Formel lautet: „Wenn ich a sehe, dann fühle ich b, weil ich c brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne d.“

TIPP

—

Quellen

<https://teamentwicklung-lab.de/gfk-gewaltfreie-kommunikation>

<https://www.soft-skills.com/gewaltfreie-kommunikation/>

Ärgermitteilung „Ichzen“

WANN DIE ÄRGERMITTEILUNG „ICHZEN“ SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden üben es Ich-Botschaften zu kommunizieren.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 - 40 Minuten

Rollen: —

Material: Stifte, Papier

Die Teilnehmenden werden gebeten an eine persönliche Konfliktsituation zu denken, in der sie ihren Ärger mit einer Du-Botschaft ausgedrückt haben.

Beispiel: Man ist zu einem Meeting verabredet. Der Kollege kommt zu spät. Als er erscheint, konfrontiert man ihn mit dem Satz „Du hättest ruhig mal anrufen können, anstatt mich hier warten zu lassen.“

Wenn alle Teilnehmenden eine Begebenheit und eine passende Du-Botschaft gefunden haben, werden sie gebeten ihren Satz aufzuschreiben und ihn anschließend als Ich-Botschaft neu zu formulieren.

Die Elemente einer Ich-Botschaft sind:

- Was ich beobachte: „Ich habe beobachtet, dass du später als verabredet gekommen bist.“
- Was ich fühle: „Ich ärgere mich, dass es mir nicht gelingt dir mitzuteilen, wie wichtig es mir ist, dass eine interne Besprechung zum vereinbarten Zeitpunkt stattfindet.“ (Wichtig: Gefühle von Vorwürfen, die Täter-Opfer-Beziehungen beschreiben, unterscheiden)
- Was ich brauche: „Ich möchte meine Arbeitszeit effizient planen können.“

Anschließend bilden die Teilnehmenden Paare und lesen sich gegenseitig zunächst die ursprüngliche Nachricht und anschließend die zur Ich-Botschaft umformulierte Nachricht vor. Dabei gibt die jeweils zuhörende Person der vorlesenden Person eine Rückmeldung, was sie bei den unterschiedlichen Versionen empfindet.

TIPP

—

Quellen

<https://www.buergergesellschaft.de/praxishilfen/konfliktloesung/uebungen-trainingselemente/die-saugute-aergermitteilung-ichzen/>

Gordon-Modell („Keiner-verliert-Methode“)



WANN DAS GORDON MODELL SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden verbessern ihre Kommunikation untereinander und sie werden dazu befähigt gemeinsame Lösungen zu finden.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: —

Rollen: —

Material: —

Das Modell geht davon aus, dass in nicht förderlichen Kommunikationsformen bestimmte Muster zum Einsatz kommen, sogenannte Kommunikationssperren. Diese hemmen einen lösungsorientierten Gesprächsverlauf. Die zwölf Kommunikationssperren nach Gordon sind: Befehlen, Warnen, Predigen, Beraten, Belehren, Urteilen, Loben, Beschimpfen, Interpretieren, Beruhigen, Ausfragen, Ablenken.

Dem gegenüber stehen förderliche Aspekte der Kommunikation. Diese führen zu positiven Gesprächsergebnissen. Eine Methode ist die „Keiner-verliert-Methode“. Diese sieht sechs Schritte für eine Konfliktlösungen vor. Es ist ein Prozess, bei dem die Bedürfnisse aller Beteiligten zufrieden gestellt werden, so dass es sich um eine Win-Win-Lösung handelt.

Schritt 1 - Identifizierung und Definition des Problems: Das Problem wird anhand unbefriedigter Bedürfnisse definiert.

Schritt 2 - Alternative Lösungen entwickeln: Es wird ein Brainstorming über möglichst viele Lösungsideen durchgeführt. Alles wird ohne Wertung oder Bewertung notiert.

Schritt 3 - Einschätzung der alternativen Lösungen: Nun werden die Vorschläge mittels Vor- und Nachteilen bewertet. Wenn eine Lösung nicht in Frage kommt, weil jeder dagegen ist oder sie zu viele Nachteile bietet, wird sie aussortiert. Sobald nur noch eine oder wenige Lösungen übrig sind, folgt der nächste Schritt.

Schritt 4 - Entscheidungen treffen: Die Entscheidung wird gemeinsam getroffen. Sie muss nicht für jeden optimal sein, aber akzeptabel sein. Sollte gar nichts zu einer Entscheidung führen, müssen entweder bei Schritt eins das Problem / die Bedürfnisse genauer bestimmt werden oder bei Schritt zwei erneut nach Alternativen gesucht werden.

Schritt 5 - Die Entscheidung durchführen: Die Durchführung wird geplant und die Aufgaben werden verteilt. Hier wird keine Diskussionen mehr vorgenommen.

Schritt 6 - Spätere Überprüfung: Bei komplexeren Konflikten oder Problemen macht es Sinn, zu einem späteren Zeitpunkt eine Überprüfung und Bewertung der Lösung vorzunehmen. „Hat sie funktioniert?“, „Was hat nicht daran geklappt?“, „Was müsste anders laufen?“

In diesem Fall hat nicht das Team versagt, sondern nur die Lösung.

TIPP

—

Quellen

<https://www.landsiedel-seminare.de/coaching-welt/wissen/coaching-methoden/gordon-training.html>

Culture Map (Canvas)



WANN DIE CULTURE MAP SINNVOLL IST

Verhaltensweisen in einem Team werden sichtbar gemacht und gestaltet, um Maßnahmen und Rahmenbedingungen für eine gewünschte Arbeitskultur zu definieren.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 240 Minuten

Rollen: —

Material: —

Die Methode macht die gelebte Kultur in einem Projekt sichtbar und beschreibt ihre Auswirkungen. Der [Aufbau der Culture Map](#) ist wie folgt: Es gibt drei horizontale Felder, benannt mit „Outcomes“ (zu erreichende Kultur), „Behaviors“ (tägliche Verhaltensweisen/Handlungen) und „Enablers / Blockers“ (Befähiger / Blockierer). Im ersten Schritt werden die Verhaltensmuster der Mitarbeitenden und ihre Auswirkungen identifiziert und beschrieben. Anschließend wird bei der Culture Map darauf eingegangen, welche Aspekte bestimmte Verhaltensweisen begünstigen oder verhindern (z.B. Routinen, Sitten, Arbeitsumgebungen, Bestrafungs- und Belohnungssysteme,...). Die Auswirkungen der Verhaltensmuster können sowohl positiv gewünscht als auch negativ und unerwünscht sein. Ergebnis der Methode ist ein Maßnahmenkatalog, der Verhaltensweisen im Projekt so beeinflusst, dass positive Ergebnisse verstärkt und negative Symptome vermieden werden.

Workshop zur Erarbeitung einer Culture Map

Jeder bildet individuell und persönlich seine Wahrnehmung zur aktuellen Arbeitskultur ab. Dabei sollte intensiv über Enablers und Blockers nachgedacht werden (10 – 15 min.).

Anschließend diskutiert das Team gemeinsam die aktuelle Arbeitskultur und bilden diese in der Culture Map ab (60 – 90 min.).

Finden Sie Wege, um von der aktuellen Arbeitskultur zur erwünschten Kultur zu gelangen (180 – 240 min.). Mit Hilfe der Analogie eines Gartens lässt sich die Kultur visualisieren und in der Culture Map abbilden. Die „Outcomes“ der Kultur stellen dabei die Früchte dar. Das sind jene Dinge, die Sie in der neuen Kultur erreichen möchten oder die Sie aus Ihrem Garten ernten möchten. Die „Behaviors“ sind das Herzstück Ihrer Kultur. Das sind die positiven oder negativen Handlungen, die alltäglich ausgeführt werden und die zu einer guten oder schlechten Ernte führen. Die „Enablers and Blockers“ sind dabei die Elemente die Ihren Garten zum blühen bringen oder verderben (Unkraut, Ungeziefer, schlechtes Wetter oder fehlende Kenntnisse vs. Dünger, Kenntnisse, gute Erde). Starten Sie in der Diskussion mit den Behaviors (Verhalten).

Mögliche Fragestellungen können sein:

„Was verursacht und beeinflusst unser Verhalten?“

„Was sagen oder tun wir, um diese Verhaltensweisen zu ermöglichen?“

„Wie werden Teammitglieder für ihr Verhalten belohnt (sowohl positiv als auch negativ)?“

„Was sind die ungeschriebenen Regeln?“

„Wie hilft oder behindert den aktuellen Prozess?“

TIPP

Stellen Sie die erarbeitete Culture Map allen Beteiligten zur Verfügung. Kommunizieren Sie das Zielbild und integrieren Sie es in den operativen Alltag. Regelmäßig sollte geprüft werden, ob sich die Kultur vom aktuellen Stand in Richtung des gewünschten Zustand verändert hat. Die regelmäßige Überprüfung bietet darüber hinaus die Möglichkeit der kontinuierlichen Entwicklung der Kultur.

Quellen

<https://www.autentity.de/change-management/change-management-workshops-frankfurt-am-main/the-culture-map/#bb284917c293eed1e>

<https://www.strategyzer.com/blog/posts/2016/1/11/best-practices-how-to-use-the-culture-map>

Kärtchen-Methode

WANN DIE KÄRTCHEN-METHODE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden machen ihre individuellen Wahrnehmungen zu Konfliktthemen transparent.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 45 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Karteikarten, Stifte

Die Konfliktparteien werden aufgefordert auf eine Karteikarte in ein bis zwei Sätzen aufzuschreiben, was für sie den Konflikt darstellt. Sie werden dann gebeten, auf der Rückseite den Beratungsbedarf für die jeweilige Kernproblematik des Konflikts im Team zu notieren. Nachdem alle Beteiligten ihre Karteikarten ausgefüllt haben, werden als erstes die persönlichen Konfliktbeschreibungen vorgelesen. Die individuellen Beschreibungen sollen umkommentiert bleiben, jedoch können anschliessend unter der Moderation jeweils maximal zwei Anschlussfragen pro Karte gestellt werden. Anschliessend lesen die Beteiligten ihren individuellen Beratungsbedarf vor. Danach wird im Plenum diskutiert und entschieden, welcher Beratungsauftrag als erstes aufgenommen werden soll. Falls sich das Team nicht auf einen einzelnen Beratungsauftrag festlegen kann, müssen die Aufträge in eine Behandlungsreihenfolge gebracht werden.

TIPP

—

Quellen

Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8., aktualisierte und erg. Aufl. Bern: Haupt (Organisationsentwicklung in der Praxis, 2).

Herwig-Lempp, Johannes (Hg.) (2016): Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung : ein Lern- und Übungsbuch. 4., unveränderte Auflage. Göttingen, Bristol, Conn.: Vandenhoeck & Ruprecht.

Wunderfrage



WANN DIE WUNDERFRAGE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden nähern sich der Konfliktlösung, indem sie sich in die bereits gelöste Situation hineindenken.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 20 - 30 Minuten

Rollen: Moderation

Material: —

Die Moderation stellt die Wunderfrage vor:

“Während wir schlafen, geschieht in der Nacht ein Wunder. Der Konflikt hat sich von einem Moment auf den anderen über Nacht erledigt. Da dies während unseres Schlafes geschieht, bekommen wir das Wunder nicht mit. Woran erkennen wir am nächsten Tag, wenn wir uns bei der Arbeit treffen, dass sich der Konflikt erledigt hat?“

Anschließend tauschen sich die Teammitglieder über deren persönliche Vorstellungen und Beschreibungen der Situation aus. Die Moderation kann die Diskussion durch zirkuläre Fragen anregen, indem sie z.B. ein Teammitglied bittet die Beschreibung einer anderen Person zu erläutern und zu analysieren.

TIPP

Häufig beschreiben und formulieren die Beteiligten aus ihrer Sicht und lassen das Wunder bei den anderen Konfliktparteien geschehen. Zum Beispiel: „Wenn ich morgen zur Arbeit komme, bemerke ich, dass sich der Konflikt erledigt hat daran, dass Person A wieder nett zu mir ist.“ Die Moderation sollte dann erfragen, wie sich die Person in dieser Situation verhalten würde, wenn ihr Person A plötzlich wieder freundlich begegnet. Ziel ist es, dass die betroffene Person formuliert, woran die anderen an ihr selbst erkennen können, dass ein Wunder geschehen ist und sich der Konflikt gelöst hat.

Quellen

Herwig-Lempp, Johannes (Hg.) (2016): Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung : ein Lern- und Übungsbuch. 4., unveränderte Auflage. Göttingen, Bristol, Conn.: Vandenhoeck & Ruprecht.

Zurück aus der Zukunft



WANN DIE ZURÜCK AUS DER ZUKUNFT-METHODE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden machen eine fiktive Zeitreise in die Zukunft, um die Perspektive zu wechseln. Ziel dieser Übung ist es, die Beteiligten zum Denken anzuregen und sie dazu zu bewegen, sich den Empfindungen und Wahrnehmungen der anderen zu öffnen.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 45 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Karteikarten, Stifte

Die Moderation kann die Übung mit folgenden Worten einleiten: „Wir gehen davon aus, dass wir uns heute in einem Jahr hier an dieser Stelle gemeinsam zu einer Teamsitzung treffen. Den damaligen Konflikt haben wir erfolgreich bewältigt und möchten jetzt den Konfliktlösungsprozess aufarbeiten.“ Die Teammitglieder werden von der Moderation gebeten sich in die Situation hineinzusetzen. Folgende Fragen können dabei unterstützen:

- „Wie sieht die Situation heute aus: Der Konflikt ist geklärt oder doch einigermaßen bewältigt? Woran merken wir das, wie erleben wir das?“

Die Teammitglieder können ihre persönlichen Beschreibungen und Empfindungen im Plenum teilen. Die Moderation lässt die unterschiedlichen Erklärungen bewusst nebeneinander stehen, damit den Beteiligten die Diversität in der Wahrnehmung ersichtlich wird.

- „Wie sind diese Veränderungen passiert? Was hat sie möglich gemacht?“

Den Teammitgliedern muss die Sicherheit geboten werden, dass ihre Meinung als subjektive Sichtweise akzeptiert und respektiert wird.

- „Wie hat das damals, vor einem Jahr, begonnen? Was habt ihr als die allerersten Schritte der Veränderung, der Klärung und Lösung erlebt?“

Ziel ist, möglichst viele unterschiedliche Empfindungen und Einschätzungen zusammenzutragen.

Zum Abschluss kann die Moderation die Teammitglieder bitten, die Erkenntnisse aufzuzeigen, welche für sie am bedeutsamsten waren und welche im weiteren Prozess aufgegriffen und behandelt werden sollten.

TIPP

In analogen Sitzungen kann es hilfreich sein den Raum zu wechseln oder die Sitzordnung umzustellen, damit die Teammitglieder sich besser in das Rollenspiel und den damit zusammenhängenden Zeitsprung versetzen können.

Quellen

Herwig-Lempp, Johannes (Hg.) (2016): Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung : ein Lern- und Übungsbuch. 4., unveränderte Auflage. Göttingen, Bristol, Conn.: Vandenhoeck & Ruprecht.

Das fremde Team



WANN DIE ZURÜCK AUS DER ZUKUNFT - METHODE SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden distanzieren sich von dem Konflikt und verändern die Perspektive.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: 45 Minuten

Rollen: Moderation

Material: Karteikarten, Stifte

Das Team wird von der Moderation gebeten den Konflikt als Konflikt eines anderen, fremden Teams zu betrachten. Anschliessend werden den Beteiligten Fragen gestellt.

Mögliche Fragen können sein:

„Was haben wir von diesem Konflikt vernommen?“

„Was haben uns die verschiedenen Teammitglieder über den Konflikt berichtet?“

„Welche Lösungsvorschläge fallen uns ein, wenn wir von diesem Konflikt hören und wir diesen als Unbeteiligte betrachten?“

„Was für Ratschläge könnten wir dem Team mitgeben?“

Die Moderation ist gefordert, dem Team dabei zu helfen nicht aus der Rolle zu fallen. Die Beteiligten müssen bei Bedarf regelmässig darauf hingewiesen werden, dass über ein fremdes Team und nicht über das eigene gesprochen wird. Wichtig ist es, während der Übung eine Distanz und Objektivität zum Konflikt aufrechterhalten zu können, denn durch diese können neue Ideen und Anregungen generiert werden.

TIPP

—

Quellen

Herwig-Lempp, Johannes (Hg.) (2016): Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische Praxis der kollegialen Beratung : ein Lern- und Übungsbuch. 4., unveränderte Auflage. Göttingen, Bristol, Conn.: Vandenhoeck & Ruprecht.

8. Projektende: Feiert eure Ergebnisse. Verabschiedet euch aus dem Team.

In der letzten Projektphase, der „Implementierung“ wird aus den Ergebnissen abgeleitet, wie das erworbene Wissen am besten weiterhin verwertet werden kann.

Ein fördernder Faktor zu nachhaltigen Implementierung von Projektergebnissen im Bereich KI in der Pflege ist das Sichtbarmachen des weiteren Nutzens und damit das Einbeziehen der Stakeholder in die Anwendungsmöglichkeiten. Methoden, wie z.B. die Abschlusspräsentation helfen dabei.

Da die Bedarfe und Interessen der Pflegepraxis zwar settingspezifisch aber dennoch einrichtungsübergreifend sind ist eine nachvollziehbare Dokumentation und zugängliche Veröffentlichung der Projektergebnisse für die weitere Entwicklung hilfreich. Das eigentliche Produkt von Forschungsprojekten ist nicht die technische KI-Lösung, sondern es ist die veränderte Dienstleistung. Die Aufgaben, Stellenausschreibungen und Bedarfe von Qualifikationen müssen an ein technisches Produkt angepasst werden. Die Arbeitsorganisation in Einrichtungen verändert sich dadurch. Diese weiterführenden Prozesse müssen mitgedacht und strukturell angegangen werden.

Lessons-Learned-Workshop



WANN DER LESSONS-LEARNED-WORKSHOP SINNVOLL IST

Lessons-Learned bilden Erfahrungen, Wissen, Erkenntnisse und Verständnis ab, die Personen im Laufe eines Projektes auf unterschiedlichen Ebenen (fachlich-inhaltlich, emotional-sozial, prozessual) gesammelt haben.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: —

Rollen: (Moderation)

Material: —

Ziel der Lessons-Learned ist es, erworbene Erfahrungen und Erkenntnisse (positive wie negative) systematisch zu sammeln und zu dokumentieren, sodass von diesen Erfahrungen profitiert werden kann und Fehlerwiederholungen minimiert werden können.

In Vorbereitung des Workshops sollten folgende Fragen geklärt werden:

- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Was soll konkret durchleuchtet werden?
- Liegt der Fokus auf den fachlich-inhaltlichen Aspekten oder ist die Reflexion des Prozessverlaufs wichtiger? Oder beides? Wenn auch die sozial-emotionale Ebene reflektiert werden soll, muss mehr Zeit eingeplant werden.
- Wer moderiert den Workshop?

Vorab wird festgelegt, wer am Workshop teilnehmen soll. Nicht nur das Projektteam, sondern auch der Projektauftraggeber und externe Projektmitarbeitende können einen Beitrag leisten. Denken Sie daran, alle Teilnehmenden rechtzeitig mittels Versand der Agenda einzuladen.

Folgender musterhafter Ablauf für die Workshop-Durchführung hat sich bewährt:

1. Begrüßung der Teilnehmenden
2. Vorstellung der Ziele des Workshops, des Ablaufs und der Zeitstruktur
3. Vereinbarung von „Spielregeln“ für den Workshop. Was ist zulässig, was nicht. Anregungen aus dem Teilnehmendenkreis sollten angenommen werden, sofern sie unterstützend und konstruktiv sind.

4. Reflexion (Typische Fragen für die Reflexion sind: Was ist im Projekt gut und was weniger gut gelaufen? Was soll zukünftig in der Projektarbeit anders gemacht werden? Was soll bzw. muss sich ändern?)
5. Sicherstellung, dass alle Ergebnisse strukturiert und gut lesbar dokumentiert werden.
6. Vereinbarung des weiteren Vorgehens
7. Möglichkeit für ein konstruktives Feedback

In der Nachbereitung des Workshops sollte ein (Foto-)Protokoll erstellt werden, welches zeitnah an alle Teilnehmenden gesendet wird. Die Ergebnisse / das Datenmaterial sollte an zuständige Funktionsträger im Unternehmen übermittelt werden, um sicherzustellen, dass die künftigen Projekte auf den Erfahrungsschatz zugreifen und davon profitieren können.

TIPP

- Für den Fall, dass die Stimmung im Projektteam angespannt ist, sollte mit der Durchführung der Lessons-Learned noch gewartet werden. Mit etwas zeitlicher Distanz können viele Dinge emotionsloser betrachtet werden. Als Faustregel gilt: Maximal sechs Wochen nach Projektabschluss sollten auch die Lessons-Learned erhoben sein.
- Weniger ist mehr: vor allem die Dinge, die sich bewährt haben und jene, die schief gegangen sind, hervorheben. So können die wichtigen Informationen auf einen Blick erfasst werden.
- Die Lessons-Learned können auch Empfehlungen für ähnliche zukünftige Vorhaben enthalten.
- Treten immer wieder dieselben Probleme in Projekten auf, sollte dies als Anlass für generelle Verbesserungsmaßnahmen dienen.

Quellen

<https://dieprojektmanager.com/lessons-learned-ziele-workshop-praxis-tipps/>

Formaler Projektabschluss



WANN DER FORMALE PROJEKTABSCHLUSS SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden schließen alle formalen Aufgaben des Projektes ab.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: —

Rollen: —

Material: —

Der erste Teil des formalen Abschlusses ist es die Projektdokumentation abzuschließen. Die Protokolle, Pläne, Präsentationen, Ergebnisberichte, etc. sollten so archiviert werden, damit sie für Folgeaktivitäten noch verfügbar und verwendbar sind. Hierzu gehört auch veraltete Dokumente auszusortieren. Achten Sie auf eine möglichst präzise Benennung bzw. Beschriftung der (sowohl elektronischen als auch physischen) Ordner. Achten Sie darauf, die einzelnen Dokumente zu versionieren und die finalen Versionen auch entsprechend zu kennzeichnen.

Wie das Kick-Off-Meeting zu Beginn so empfiehlt sich auch ein Projektabschluss-Meeting am Ende zu organisieren. Hier können alle Beteiligten, Projektmitglieder, Sponsoren und Stakeholder zu einem offiziellen Abschlussmeeting eingeladen werden. Bitten Sie auch den Auftraggeber, an den für ihn betreffenden Punkten teilzunehmen. Präsentieren Sie den gemeinsamen Abschlussbericht im Projektabschlussmeeting. Halten Sie bei der Abschlussveranstaltung nicht nur die Präsentation selbst sondern auch andere relevanten Informationen über das Projekt bereit, um auf etwaige Rückfragen reagieren zu können.

Vereinbaren Sie als Projektleiter einen Termin, wann Sie mit einer offiziellen Abnahme rechnen können. Der Prozess der Abnahme ist von Projekt zu Projekt verschieden und wird im Regelfall bereits in der Planungsphase des Projektes definiert. Sie benötigen eine formale Abschlussmeldung, idealerweise dokumentiert in einem Abschlussprotokoll. Sofern das Projekt im Auftrag durchgeführt wurde, sollten Sie darauf achten, dass Ihnen der Auftraggeber Ihre Abschlussmeldung schriftlich bestätigt. Dieses Vorgehen dient Ihrer Absicherung als formaler Abschluss.

Geben Sie Ressourcen im Unternehmen wieder frei. Bedanken Sie sich bei den beteiligten Mitarbeitenden für die Zusammenarbeit. Die formale Freigabe von Mitarbeitenden ist wichtig, um die Einsatzplanungen zu unterstützen.

TIPP

Checkliste Projektreview: <https://www.openpm.info/display/openPM/Checkliste+Projektreview>

Quellen

<https://dieprojektmanager.com/projektabschluss-projekte-korrekt-abschliessen/>

<https://www.societybyte.swiss/2017/09/29/projektabschluss-sechs-tipps-fuer-wirkungsvolle-projekt-nachbereitung/>

Projekt-Abschluss-Event



WANN EIN PROJEKT-ABSCHLUSS-EVENT SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden zelebrieren den (erfolgreichen)Abschluss eines Projektes.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: —

Rollen: —

Material: —

Der Rahmen dieses Anlasses sollte im Verhältnis zur Projektgröße stehen. Vorab wird festgelegt, wer am Event teilnehmen soll: nur das Projektteam, die Stakeholder, oder alle, die an dem Projekt inhaltlich mitgearbeitet haben.

Neben dem Feiern, „dass es geschafft ist“, sollte der Anerkennung der geleisteten Arbeit Ausdruck verliehen werden. Der Abschluss-Event bietet dem Projektteam auch die Gelegenheit, sozial mit dem Projekt abzuschließen. In vielen endet die Zusammenarbeit und damit auch der Kontakt zwischen den Projektteammitgliedern. Der Abschluss-Event bietet dem Projektteam die Chance, sich emotional von der Projektarbeit und den Teammitgliedern zu lösen. Ein symbolischer Akt (z.B. Schlüsselübergabe, Gong-Schlag – hier ist Kreativität gefragt), mit dem das Projekt endgültig als durchgeführt erklärt wird, unterstützt den emotionalen Abschluss bei allen Beteiligten.

Das Abschluss-Event findet nach dem formalen Projektabschluss statt, wenn das Projektergebnis vom Auftraggeber abgenommen wurde. Der Zeitpunkt des Abschluss-Events sollte nicht zu lange nach dem Projektende sein. Das Abschluss-Event sollte frühzeitig terminlich eingeplant werden.

TIPP

Planen Sie das Abschluss-Event gleich von Anfang an ins Projektbudget ein.

Quellen

<https://dieprojektmanager.com/projektabschluss-projekte-korrekt-abschliessen/>

Der Projektabschluss - Checkliste



WANN EINE CHECKLISTE ZUM PROJEKTABSCHLUSS SINNVOLL IST

Die Teilnehmenden führen das Projekt strukturiert zu einem Abschluss.

UND SO FUNKTIONIERT'S

Dauer: —

Rollen: —

Material: —

Die folgenden Anhaltspunkte dienen der Inspiration für eine Checkliste zum Abschluss eines Projektes. Diese kann je nach Projekt verschieden aussehen und sollte individuell angepasst werden:

- Teilprojekte abgeschlossen: Wurden alle Meilensteine erreicht? Sind keine Arbeitspakete mehr offen bzw. wurden diese dokumentiert?
- Projektergebnisse übergeben: Wurden die erstellten Produkte oder Prozesse an den Auftraggeber übergeben?
- Freigabe erhalten: Wurden die Ergebnisse vom Auftraggeber absegnet?
- Übergabeprotokoll erstellt: Liegt ein Übergabeprotokoll vor?
- Dokumentationen erstellt: Wurden die Ergebnisse dokumentiert und die Dokumente übergeben?
- Soll-Ist-Vergleich durchgeführt: Wurde eine Prüfung der Projektziele durchgeführt?
- Ressourcen übergeben: Wurden die Ressourcen für andere Projekte freigegeben?
- Abschlusskalkulation erstellt: Liegt eine abschließende Kalkulation der Projektkosten vor?
- Kostenstelle geschlossen: Falls vorhanden: Wurde die Kostenstelle für das Projekt geschlossen?
- Abschlussworkshop im Team durchgeführt: Wurden Erfahrungen im Projekt besprochen und Erkenntnisse für zukünftige Projekte gewonnen?
- Abschlussbericht erstellt: Liegt ein Abschlussbericht vor?
- Abschlusspräsentation gehalten: Wurde eine Abschlusspräsentation vor allen Beteiligten gehalten?
- Projektabschluss gefeiert: Wurde der Projektabschluss gebührend zelebriert und dem Team Dank übermittelt?

TIPP

—

Quellen

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/pm-in-der-praxis/projektabschluss-checkliste/>

Workshops

Hier finden Sie drei beispielhafte Workshop-Ablaufpläne für jeweils einen Abschnitt des Projektprozesses (siehe Abbildung auf Seite 6): Vorbereitungsphase, Durchführungsphase und Projektabschluss. Die Abläufe sind für digitale Workshop konzipiert.

Im beispielhaften Ablauf für einen Workshop in der Vorbereitungsphase zum Thema „Kick Off mit Schärfung der Fragestellung“ lernt sich das Team kennen, findet eine gemeinsame Sprache und erarbeitet sich die konkrete Forschungsfrage. Dauer: 4 Stunden

Im beispielhaften Ablauf für einen Workshop in der Durchführungsphase zum Thema „Ideensammeln mit Moonshot Thinking & HOW-WOW-NOW-Matrix“ generiert das Team im Dialog neue Ideen und wählt anschließend aus der Fülle neuer Ideen die Vielversprechenden aus. Dauer: 2 Stunden

Im beispielhaften Ablauf für einen Workshop in der Abschlussphase zum Thema „Lessons Learned“ reflektiert das Team die im Projekt gesammelten Erfahrungen - Positive wie Negative. Diese werden formuliert und dokumentiert um dieses Wissen bewusst weitergeben zu können. Dauer: 2,5 Stunden

Die beispielhaften Ablaufpläne für digitale Workshops finden Sie auch als Excel-Tabellen zum Download unten <https://vediso.de/sokip>. Diese Excel-Tabellen können jeweils an die eigenen Umstände angepasst und im Workshop von der durchführenden Person (Moderation) genutzt werden.

Das vorangestellte Toolkit hilft Ihnen dabei auch eigene Workshops zu bestimmten Themenschwerpunkten zusammenzusetzen. Füllen Sie in Vorbereitung des Workshops eine Tabelle aus, die Zeit, Ziele, Inhalte, Methoden und Materialien sortiert auflistet.

Hier finden Sie eine Vorlage für einen Workshop-Ablauf (inkl. Zeit, Ziel, Inhalt, Methode, Material), mit dem Sie selbstständig Ihren Workshop planen können: https://drk-wohlfahrt.de/fileadmin/user_upload/Sonderseiten/Soziale_Innovation-Digitalisierung/DRK_Vorlage_Workshop-Ablauf.xlsx

Fragen oder Feedback?

Bei Fragen oder Feedback zum Toolkit wenden Sie sich bitte an [Lea Bergmann](#).

Vorbereitungsphase Kick Off mit Schärfung der Fragestellung				Material:	To Do:	
Länge: ca. 4 Stunden				<ul style="list-style-type: none"> - https://www.exitmania.com/icebreaker. - https://www.mural.co - https://www.memecon.de/pdf/puzzled/Problemzielbestimmungformular.pdf - Zielscheibe: z.B. https://denkwerkzeuge.files.wordpress.com/2014/02/zielscheibe.png - Timer / Uhr 	<ul style="list-style-type: none"> - Ungefähres Forschungsinteresse vorab definieren - Konkrete Fragestellung für Ice-Breaker - Präsentation vorbereiten - Problem- und Zielprotokoll vorbereiten (auf Whiteboard dokumentieren) - WKW-Frage und Zielscheibe auf Whiteboard einrichten 	
Thema	Einheit	Zeit	Ziel	Inhalt	Methode	Material
				Alle Beteiligten sollten ihre Kamera eingeschaltet haben.		
Einführung	Begrüßung & Einführung in Workshop	2 Min.	TN werden begrüßt und bekommen den Workshopablauf vorgestellt.	<ul style="list-style-type: none"> - Herzlich Willkommen - Vorstellung zeitlicher Ablauf des Workshops 	Vortrag	Präsentation
	Inhaltliche Einführung in den Workshop	5 Min.	TN verstehen, worum es inhaltlich im Workshop gehen wird	<p>Einführung in Inhalte des Workshops:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sinn und Zweck dieses Workshops ist das gemeinsame Kennenlernen und die gemeinsame Zielfindung. <p>Noch Fragen von TN?</p>	Vortrag	Präsentation
	Ice-Breaker	10 Min.	TN lernen sich kennen und schaffen eine lockere Arbeitsatmosphäre.	Die Moderation stellt Fragen mit nicht ganz ernst gemeintem Charakter. Nutzen Sie den Zufallsgenerator auf https://www.exitmania.com/icebreaker . Man kann sich aus über 500 Fragen Ice-Breaker generieren lassen.	Lockere Fragen als Gesprächseinstieg	https://www.exitmania.com/icebreaker
Kennenlernen	Namen und Kompetenzen kennenlernen	15 Min.	Die TN formulieren ihre eigenen Kompetenzen und Erwartungen.	<p>Die Teilnehmenden tauschen sich offen über ihre Kompetenzen, Ziele und Motivation aus, um die Ausrichtung des Projektes zu fokussieren und ein größeres Engagement im Team zu erreichen. Die Personal Scorecard bildet folgende Funktionen ab: Beschreibung der beruflichen Aufgaben, Aufschlüsseln der Hard- und Soft-Skills und Benennen der Erwartungshaltung.</p> <p>Jeder Teilnehmende füllt in Einzelarbeit eine Steckbrief mit folgenden Fragen aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was ist Ihre derzeitige Position / Stelle / Aufgabe? - Warum gibt es diese Rolle? Was ist der Zweck? - Für welche Schlüsselergebnisse sind Sie derzeit verantwortlich? - Was sind Ihre Hauptaufgaben? - Welche Fähigkeiten und Kompetenzen bringen Sie mit? - Welches Verhalten soll jeder im Projektteam zeigen? 	Personal Scorecard	Präsentation
		ca. 30 Min.	Die TN lernen ihre Namen und Kompetenzen kennen.	Im Anschluss stellt jeder Teilnehmende seinen Steckbrief vor der Gruppe vor (3 Min./Person)		
Inhaltliche Arbeit	gemeinsame Sprache finden	30 Min.	TN finden eine gemeinsame Sprache.	<p>Die Moderation erklärt das Prinzip von Leichter Sprache.</p> <p>Leichte oder Einfache Sprache ist eine speziell geregelte Sprache. Das Regelwerk wird von dem seit 2006 bestehenden deutschen Verein Netzwerk Leichte Sprache herausgegeben. Die Leichte Sprache soll Menschen das Verstehen von Texten erleichtern und wird vornehmlich in der Eingliederungshilfe eingesetzt. Leichte Sprache enthält Regeln und viele praktische Tipps, wie auch Fachsprache vereinfacht werden kann. Besonders folgende Sprachregeln können in interdisziplinären Projektteams angewendet werden, wenn bestimmte Fachbegriffe verständlich erklärt werden sollen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verwenden Sie kurze Sätze. - Jeder Satz enthält nur eine Aussage. - Es werden Aktivsätze eingesetzt. - Benutzen Sie immer die gleichen Wörter für die gleichen Dinge. - Verzicht auf Abkürzungen von Fachbegriffen. - Benutzen Sie positive Sprache. - Heben Sie wichtige Dinge hervor. <p>Übung:</p> <p>Finden Sie in Einzelarbeit eine Umschreibung für die Fachbegriffe KI und Pflege (10 Min.). Stellen Sie sich in der ersten Runde Ihre Beschreibungen von KI vor. Diskutieren Sie anschließend, wo Gemeinsamkeiten und wo Unterschiede lagen (10 Min.). Stellen Sie sich in der zweiten Runde Ihre Beschreibungen von Pflege vor. Diskutieren Sie anschließend, wo Gemeinsamkeiten und wo Unterschiede lagen (10 Min.).</p>	Leichte Sprache	Präsentation

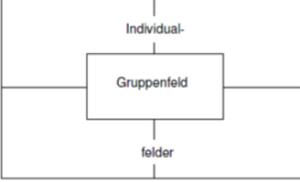
	PAUSE	10 Min.		Kurze Pause		
	gemeinsames Ziel definieren	30 Min.	TN beschreiben die Ausgangssituation und die Probleme.	<p>Die Moderation erklärt das Prinzip der Problem-Ziel-Beschreibung. Die Teilnehmenden können das Modell nutzen, um zu Beginn eines Projekts, die Ausgangssituation und die Aufgabenstellung zu beschreiben und die Probleme und Ziele herauszustellen.</p> <p>Die Problem-Ziel-Beschreibung besteht aus zwei Protokollen, die es ermöglichen Umstände, die als problematisch wahrgenommen werden und eine Veränderung erfordern, effizient zu beschreiben. Das Ergebnis wird in Form von einem oder mehreren Zielen beschrieben. Die Problembeschreibung sollte vollständig durchgeführt sein, bevor mit der Zielbeschreibung begonnen wird.</p> <p>Die Problembeschreibung ermittelt die Ausgangssituation aus unterschiedlichen Perspektiven und fokussiert das Problem auf Aspekte, die die Teilnehmenden wahrnehmen und kontrollieren können.</p> <p>Die folgenden Fragen für das Problemprotokoll können Sie nacheinander oder in beliebiger Reihenfolge beantworten: Problemfeld: Beschreiben Sie den Problemrahmen: Zu welchen Zeiten, in welcher Umgebung, wer ist beteiligt, was passiert, was wird benötigt, was ist wichtig und was ist der Sinn? Problembesitz: Beschreiben Sie das Problem und Ihren eigenen Anteil an dem Problem. Problemablauf: Was löst das Problem aus? Welche Schritte gibt es? Was ergibt sich daraus und welche Mechanismen sind erkennbar? Problemwahrnehmung: Beschreiben Sie das Problem mit allen Sinnen: was zu sehen ist; was zu hören ist; welche Gefühle entstehen; was zu riechen ist; was zu schmecken ist. Problembotschaft: Formulieren Sie Botschaften des Problems. Was kann man aus der Situation lernen? Welche Vorteile gibt es? Was ist der Zweck? Was wird durch das Problem bedroht? Verletzte Werte: Beschreiben Sie die betroffenen Werte und die Art und Weise, wie sie verletzt werden, inklusive der negativen Überzeugungen, die entweder bestätigt werden oder sich aus der Situation ableiten lassen.</p>	Problem-Ziel-Beschreibung	https://www.mural.co
		30 Min.	TN stellen die Aufgabenstellung und Ziele heraus.	<p>Die Zielbeschreibung bestimmt den angestrebten Zielzustand aus unterschiedlichen Perspektiven und ermöglicht es den Teilnehmenden, die Ziele besser zu verstehen. Die folgenden Fragen für das Zielformular können Sie nacheinander oder in beliebiger Reihenfolge beantworten: Zielfeld: Beschreiben Sie den Zielrahmen: Zu welchen Zeiten, in welcher Umgebung, wer ist beteiligt, was passiert, was wird benötigt, was ist wichtig und was ist der Sinn? Zielbesitz: Beschreiben Sie das generelle Ziel, Ihren eigenen Anteil an der Zielerreichung sowie Ihre persönlichen Ziele. Zielspezifizierung: Beschreiben Sie smarte (spezifisch, messbar, adäquat, relevant und testbar) und positive (anstelle von: nicht – was genau, nie – wann genau, keiner- wer genau) Ziele. Zielwahrnehmung: Beschreiben Sie die Ziele mit allen Sinnen: was zu sehen sein wird; was zu hören sein wird; welche Gefühle entstehen; was zu riechen sein wird; was zu schmecken sein wird. Zielökologie: Ermitteln Sie Vorteile, die sich ergeben; Werte, die befriedigt werden; Nachteile, die sich ergeben; Reaktionen auf die Zielerreichung; sonstige Effekte. Test: Bestimmen Sie Indikatoren und den Zeitpunkt, an dem die Zielerreichung gemessen wird.</p>		

	gemeinsames Ziel definieren	30 Min.	TN definieren die Fragestellung / das Forschungsinteresse.	<p>Die Moderation erklärt das Prinzip der WKW-Frage. Die WKW-Frage lautet: „Wie können wir A helfen, B zu tun, obwohl C dabei im Weg steht?“. Die Frage wird groß auf ein digitales Whiteboard geschrieben, wobei A, B und C als Lücken leergelassen werden. Die Teilnehmenden brainstormen auf digitalen Post-Its verschiedene Varianten für A, B oder C und kleben sie in die Lücken.</p> <p>Mögliche projektbezogene Fragen könnten sein: A: Wer ist unsere Zielgruppe, für die die KI-Lösung entwickelt wird /werden soll? B: Welches unerfüllte Bedürfnis oder Problem hat die Zielgruppe? C: Was steht der Bedürfniserfüllung im Wege oder welches Hindernis müssen wir überwinden?</p> <p>Anschließend stellen die Teilnehmenden ihre Ideen vor. Nur die Attribute, die am häufigsten genannt wurden, bleiben hängen. So ergeben sich die abschließenden WKW- Fragen.</p> <p>Pro Problemstellung sollten sich die Teilnehmenden auf maximal drei unterschiedliche WKW-Fragen einigen. Die WKW-Fragen sollten keinen Zirkelschluss beinhalten (beispielsweise nicht: „Wie können wir das Leben von jungen Menschen verbessern, obwohl sie gerade kein gutes Leben haben?“).</p>	WKW-Frage	https://www.mural.co
	PAUSE	15 Min.		Kurze Pause		
Abschluss	Weiteres Vorgehen	10 Min.	TN planen die nächsten Schritte	Absprache zum Folgetermin (z.B. zum Thema Team-Building und Festlegung der Kommunikations- und Informationswege)	Brainstorming	
	Feedback	10 Min.	TN geben eine visuell unterstützte Evaluation zum Workshop ab.	<p>Auf einer Zielscheibe werden die Kriterien bewertet, die für das Feedback von Interesse sind. Wie bei einer Dartscheibe ist das Segment in der Mitte die beste Bewertung. So ist auch bei der Evaluationsscheibe die 1 = sehr gut und die 4 = sehr schlecht. Zu bewertende Kriterien können sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Der Workshop hat mir geholfen, mehr Verständnis für die verschiedenen Fachdisziplinen zu bekommen. - Der Workshop hat mir geholfen, das Thema zu vertiefen und die Fragestellung zu schärfen. 	Zielscheibe	https://www.mural.co z.B. wie https://denkwerkzeuge.files.wordpress.com/2014/02/zielscheibe.png
	Abschluss	5 Min.	Der Workshop wird abgeschlossen	<ul style="list-style-type: none"> - Kurze Zusammenfassung - Abschluss/Ausblick - Verabschiedung 	Abschluss	

Durchführungsphase Ideensammeln mit Moonshot Thinking & HOW-WOW-NOW-Matrix Länge: ca. 2 Stunden				Material: - https://www.mural.co - https://www.schulentwicklung.nrw.de/methodensammlung/pdf/051_Landschafts_Stimmungsbild.pdf - Timer / Uhr	To Do: - Konkrete Fragestellung für Moonshot-Thinking - Präsentation vorbereiten - Inspiration: https://de.slideshare.net/mobile/slideshare/moonshot-thinking-55294428 - Umfragen einrichten - Whiteboard einrichten	
Thema	Einheit	Zeit	Ziel	Inhalt	Methode	Material
				Alle Beteiligten sollten ihre Kamera eingeschaltet haben.		
Einführung	Begrüßung & Einführung in Workshop	2 Min.	TN werden begrüßt und bekommen den Workshopablauf vorgestellt.	- Herzlich Willkommen - Vorstellung zeitlicher Ablauf des Workshops	Vortrag	Präsentation
	Inhaltliche Einführung in den Workshop	5 Min.	TN verstehen, worum es inhaltlich im Workshop gehen wird	Einführung in Inhalte des Workshops: - Sinn und Zweck dieses Workshops ist die gemeinsame Ideensammlung und Auswahl. Noch Fragen von TN?	Vortrag	Präsentation
	Warm-Up	10 Min.	TN üben das gemeinsam Arbeiten an einem Online-Whiteboard.	Whiteboard-Scrabble: Auf einem gemeinsam bearbeitbaren Online-Whiteboard tragen alle TN die Buchstaben ihres Vornamens ein. Anschließend bilden alle gleichzeitig daraus Worte, die mit dem Thema des Meetings zu tun haben, indem sie die Buchstaben verschieben.	Warm-Up „Whiteboard-Scrabble“	https://www.mural.co
Inhaltliche Arbeit	Ideen Sammeln	10 Min.	Die TN lernen die Methode Moonshot-Thinking, die Spielregeln sowie die konkrete Fragestellung, die es zu lösen gilt, kennen.	konkrete Fragestellung: z.B. „Lass uns doch mal querdenken. Was würde passieren, wenn wir dieses Produktmerkmal verändern, indem wir ...“ / „Wie können wir den Umsatz für das Produkt xy zehnfach steigern?“ / „Wie können Sie die Anzahl der Nutzenden um ein Zehnfaches steigern?“ Spielregeln 10x und nicht 10 % besser: - Um die Kreativität anzuspornen und wirklich neu zu denken, werden absichtlich die Erwartungen massiv nach oben geschraubt und es werden explizit Ideen gesucht, die das Potenzial haben, zehnfach schneller, zehnfach besser, zehnfach größer et cetera zu sein. Was wäre, wenn ... - Visionäre wie Elon Musk, Larry Page und Steve Jobs haben ihre Unternehmen kontinuierlich herausgefordert, utopisch erscheinende Zukunftsszenarien zu entwickeln und ständig zu innovieren – »Was wäre, wenn wir Urlaub auf dem Mond machen könnten?« – Elon Musk, Space X - »Was wäre, wenn Autos ohne Fahrer fahren würden?« – Larry Page, Waymo, Google X - »Was wäre, wenn wir eine Tastatur entwickeln könnten, die statt mechanischer Tasten einen berührungsempfindlichen Sensor integriert hat?« – Steve Jobs, Apple - So werden „Was-wäre-wenn“-Fragen aufgebaut: - Im Kern ist eine hypothetische Frage eine „Was-wäre-wenn“-Frage; also eine Frage, die von einer fiktiven gedanklichen Vorstellung ausgeht, und die Folgen dieser Vorstellung abfragt. Also nach dem Motto: „Was wäre, wenn wir am Samstag eine Million im Lotto gewinnen würden?“ - Aufgebaut werden solche Fragen, indem man nach einer Aufforderung zum Gedankensprung („Was wäre“, „stell Dir vor“; oder „gesetzt den Fall“, oder „nehmen wir einmal an“) eine bestimmte Vorstellung formuliert und dann die Folgen davon thematisiert („Was würde das bedeuten“; bzw „Welche Auswirkungen hätte dies“)	Moonshot-Thinking	Präsentation

Inhaltliche Arbeit	Ideen Sammeln			<p>»Ja, und ...«</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es gibt zwei kleine Wörter, mit denen Sie gute Ideen im Keim ersticken und den Ideengeber im Handumdrehen demotivieren können: »Ja, aber ...«. Gerade in Deutschland sehr verbreitet, bei Tech-Giganten jedoch unerwünscht. Deshalb wird dort insbesondere in Innovations-Sessions, in denen es darum geht, eine Herausforderung kreativ zu lösen, auf das konstruktivere »Ja, und« gesetzt. Es hilft dabei, eine Idee nicht klein, sondern groß zu reden, indem direkt auf den Ideen der anderen aufgebaut wird. Auch in den Meetingräumen deutscher Start-ups finden sich zunehmend »Yes, and ...«-Schilder, um sich immer wieder für die lähmende Gefahr des kleinen Wörtchens »aber« zu sensibilisieren. 	Moonshot-Thinking	Präsentation
		10 Min.	TN notieren ihre Ideen in Einzelarbeit.	<p>Die Teilnehmenden notieren ihre Ideen in Einzelarbeit auf digitale Post-Its.</p> <p>Quantität vor Qualität!</p> <p>Auch die offensichtlichen Ideen sollten ausgesprochen werden, um dann an die wirklich neuen Ideen zu kommen. Dabei ist alles erlaubt: Text, Grafik, Bild, Comic.</p> <p>Es gibt bei dieser Übung kein richtig oder falsch. Niemand wird beurteilt für seine ungewöhnlichen Vorschläge.</p> <p>Jede Idee wird dann als Was-wäre-wenn-Frage formuliert. (z.B. „Was wäre, wenn wir eine Tastatur entwickeln könnten, die statt mechanischer Tasten einen berührungsempfindlichen Sensor integriert hat?“ – Steve Jobs, Apple)</p>	Moonshot-Thinking	https://www.mural.co
		20 Min.	TN generiere im Dialog neue Ideen.	Jeder stellt nun seine Was-wäre-wenn-Fragen vor und erläutert, welche Überlegung zu dieser Frage geführt hat. Der jeweilige Ideengeber beantwortet Rückfragen.	Moonshot-Thinking	https://www.mural.co
	PAUSE	10 Min.		Kurze Pause		
	Entscheidung treffen	20 Min.	TN filtern aus der Fülle an Ideen die vielversprechenden heraus.	<p>Die Matrix geht von zwei Kriterien aus, die für eine gute Vorauswahl von Ideen sorgen: Machbarkeit und Originalität.</p> <p>In Kombination sind diese beiden Kriterien ein hilfreiches Werkzeug um Ideen in verschiedene Bewertungsgruppen zu sortieren.</p> <p>Die Ideen werden anhand einer 2x2-Matrix visualisiert: Dabei steht eine Achse für den Grad der Machbarkeit, während die andere Achse für den Grad der Originalität steht.</p> <p>Dadurch ergeben sich vier Gruppen („Cluster“) von Ideen:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. geringe Machbarkeit, keine besondere Originalität 2. hohe Machbarkeit, keine besondere Originalität 3. geringe Machbarkeit, hohe Originalität 4. hohe Machbarkeit, hohe Originalität <p>Die Teilnehmenden sortieren ihre vorher gesammelten Ideen in die Matrix ein (10 Min.).</p> <p>Die Gruppierung von Ideen anhand dieser vier Kombinationen zeigt unmittelbar auf, wie mit den entsprechenden Ideen weiterverfahren werden sollte.</p> <p>CIAO!: Ideen, die nicht/kaum machbar und nicht besonders originell sind, werden verworfen.</p> <p>NOW!: Ideen, die sehr gut machbar, wenn auch nicht besonders originell sind, können und sollten umgehend umgesetzt werden.</p> <p>HOW?: An Ideen, die vermutlich nicht so leicht umzusetzen sind, aber sehr originell sollte weitergearbeitet werden.</p> <p>WOW!: Für Ideen, die sowohl gut umzusetzen und besonders originell sind, sollten konkrete Umsetzungsschritte geplant werden.</p>	HOW-WOW-NOW-Matrix	https://www.mural.co
	Weiterentwicklung der Ideen	20 Min.	TN entwickeln gemeinsam die HOW-Ideen weiter	<p>Anschließen werden die HOW-Ideen von allen mit der Ja-und-Methode weiterentwickelt. So kann die Idee weiter wachsen. Jeder neue Aspekte, der hinzukommt, kann wiederum andere Teammitglieder zu neuen Ideen inspirieren.</p> <p>Jede Idee wird nun eine starke, aussagekräftige Schlagzeile gegeben. Damit bringen Sie der Idee Wiedererkennungswert.</p>	Moonshot-Thinking	https://www.mural.co
	PAUSE	5 Min.		Kurze Pause		
Abschluss	Weiteres Vorgehen	20 Min.	TN planen die nächsten Schritte	<p>Priorisieren Sie zum Schluss oder in einem Folgetermin die Ideen (NOW, HOW, WOW) und entscheiden Sie gemeinsam, welche Sie weiterverfolgen möchten. Vereinbaren und dokumentieren Sie Ihre nächsten Schritte: Wer macht was bis wann mit wem?</p>	Brainstorming	https://www.mural.co
	Feedback	10 Min.	TN geben mit einem Stimmungsbild Rückmeldungen zur (gemeinsamen) Projektarbeit	<p>Die Evaluationslandschaft wird per Bildschirmteilung präsentiert. Die TN werden gebeten sich auf die Stelle des Landschaftsbildes zu setzen, die symbolisch die eigene Einschätzung des Erfolges / des Fortschrittes oder der Stimmung zum Ausdruck bringt.</p> <p>Beispiele:</p> <p>Punkt auf dem Weg: Ich / wir bin /sind auf einem guten Weg.</p> <p>Punkt im Wasser: Ich schwimme gerade ganz schön.</p>	Evaluationslandschaft	Evaluationslandschaft
	Abschluss	5 Min.	Der Workshop wird abgeschlossen	<ul style="list-style-type: none"> - Kurze Zusammenfassung - Abschluss/Ausblick und Verabschiedung 	Abschluss	

Implementierung & Abschluss Lessons Learned				Material:	To Do:	
Länge: 2,5 Stunden Zielgruppe: gesamtes Projektteam				<ul style="list-style-type: none"> - www.menti.com - https://www.mural.co - https://www.lmz-bw.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Handouts/feedback-hand.pdf - Timer / Uhr 	<ul style="list-style-type: none"> - Präsentation vorbereiten - Umfragen einrichten - Whiteboard einrichten 	
Thema	Einheit	Zeit	Ziel	Inhalt	Methode	Material
				Alle Beteiligten sollten ihre Kamera eingeschaltet haben.		
Einführung	Begrüßung	2 Min.	TN werden begrüßt und bekommen den Workshopablauf vorgestellt.	<ul style="list-style-type: none"> - Herzlich Willkommen - Vorstellung zeitlicher Ablauf des Workshops 	Vortrag	Präsentation
	Inhaltliche Einführung in den Workshop	5 Min.	TN verstehen, worum es inhaltlich im Workshop gehen wird.	<p>Einführung in Inhalte des Workshops:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sinn und Zweck dieses Lessons Learned Workshops ist die gemeinsame Reflektion eines Projektes. Eine offene, vertrauensvolle und sichere Atmosphäre ist unerlässlich für das Herausarbeiten der Erfolge, der Erkenntnisse und des Änderungsbedarfs. - Ziele: erworbene Erfahrungen und Erkenntnisse (positive wie negative) systematisch sammeln und dokumentieren, sodass auch zukünftige Projektteams von diesen Erfahrungen profitieren 	Vortrag	Präsentation
	Ice-Breaker	5 Min.	TN stimmen sich auf den Workshop ein.	<p>Warm-Up „Lebende Skala“ mit www.menti.com: TN positionieren sich zu der Frage „Wie fühle ich mich, wenn ich an das gesamte Projekt denke?“ auf Skala zwischen „sehr gut“ und „sehr schlecht“</p>	Warm-Up „Lebende Skala“	www.menti.com
Inhaltliche Arbeit	Kommunikationsregeln / Vorgehensweise	10 Min.	TN lernen die allgemeinen Umgangsregeln kennen und wissen, was methodisch auf sie zukommt	<p>Vorgehensweise des Workshops:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Durch ein gezieltes Feedback werden Reflexions-, Lern- und Entwicklungsprozesse unterstützt. - Mithilfe der Methoden werden Gedanken gesammelt - Ergebnisse präsentieren - Ergebnisse diskutieren und gemeinsam nächste Schritte überlegen <p>Grundlegende Regeln für den Workshop:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Themen sind oft emotional belegt. Ein Reglement unterstützt uns und fungiert als Leitbild. Regeln sind für einen zielorientierten Kommunikationsprozess maßgeblich. - Bitte beachtet <ol style="list-style-type: none"> In Lösungen denken <ul style="list-style-type: none"> - Probleme /Situationen beschreiben – nicht bewertend oder beurteilen - konkret – nicht verallgemeinernd sein, sondern ein konkrete Beobachtungen wiedergeben - realistisch bleiben – Lösungen / Wünsche sollen an dieser Stelle nicht utopisch und unerreichbar sein - Feedback geben für die Entwicklung des Empfangenden, nicht für die Durchsetzung der Interessen des Gebenden - Äußerungen sind verhaltensbezogen oder situationsbezogen und sind nicht auf die Persönlichkeit einer anderen Person gerichtet - Fragen stellen, um das Thema besser erfassen zu können. Ich-Botschaften <ul style="list-style-type: none"> - Die Elemente einer Ich-Botschaft sind: was ich beobachte, was ich fühle, was ich brauche. - Die allgemeine Formel lautet: „Wenn ich a sehe, dann fühle ich b, weil ich c brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne d.“ - (Wichtig: Gefühle von Vorwürfen, die Täter-Opfer-Beziehungen beschreiben, unterscheiden) Wir sind ein Team <ul style="list-style-type: none"> - Hierarchien werden aufgelöst - Einladung zum Arbeits-Du (falls bisher nicht erfolgt) <p>Allgemeine Methodische Einführung:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Die Methoden werden vorab erklärt. - Moderation achtet auf die Einhaltung der Zeit. <p>Noch offene Fragen oder Wünsche von TN?</p>	Feedbackregeln	Präsentation

Evaluation zum Projektende	5 Min.	TN lernen die Methode kennen.	<p>Jedes Projekt liefert wertvolle Erfahrungen. Positive wie Negative. Jede Erfahrung kann für weitere Projekte nützlich sein – und damit wesentlich zu künftigen Erfolgen beitragen. Heute möchten wir unsere Lessons Learned formulieren um dieses Wissen bewusst aufzugreifen, zu kanalisieren und weiterzugeben.</p> <p>Wir nutzen dabei die Placemat-Methode. Der Methodename leitet sich von dem verwendete Arbeitsmaterial, dem Placemat (engl. place mat – Platzdeckchen) ab. Die Gruppe bearbeitet ein Placemat, welches in in Individualfelder und ein Gruppenfeld eingeteilt ist.</p>  <p>Es gibt genau so viele Individualfelder wie es Teilnehmende gibt. Jeder Teilnehmende hat also einen eigenen Schreibereich. Der Schreibereich in der Mitte wird frei gelassen. Über das Blatt wird das Thema / die Fragestellung notiert, die bearbeitet werden soll. Die Durchführung der Methode erfolgt in zwei Phasen.</p> <p>Nachdenken: Die Teilnehmenden arbeiten in Stillarbeit, sodass jeder zu der Fragestellung eigene Überlegungen anstellt. Die Gedanken werden in das jeweils eigene Feld notiert. Nach 10 Minuten endet die Einzelarbeit und der Gruppenaustausch beginnt.</p> <p>Austausch: In der Gruppe werden anschließend die Gedanken aller Teilnehmenden zusammengetragen. Jeder Teilnehmende stellt seine Notizen vor. Nach dem Austausch werden im Gemeinschaftsfeld die gesammelten Ergebnisse der Gruppe aufgeschrieben. Dabei können bedeutende Antworten protokolliert werden.</p>	Lessons Learned mit Placemat	Whiteboard vorbereiten! https://app.mural.co/
	10 Min.	TN formulieren ihre eigenen Gedanken.	<p>Zeitansage!</p> <p>Vorgehen: Die Teilnehmenden bearbeiten folgende Fragen für 10 Minuten in Stillarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Was hat gut funktioniert und sollte weiter so gemacht werden? - Was würde man beim nächsten Mal anders machen (um auch die Verbesserungsideen für Misslungenes mit aufzunehmen)? - Welche Empfehlungen gibt es an zukünftige Forschungsteams? <p>Die Gedanken werden in das jeweils eigene Feld notiert.</p>		
	30 Min.	TN präsentieren.	<p>Zeitansage!</p> <p>Vorgehen: Jedes Teammitglied bekommt 3 Minuten, seine Ergebnisse vorzustellen. Bei den ersten Vorstellungen handelt es sich um eine allgemeine Gedankensammlung. Je mehr Gedanken bereits vorgestellt wurden, desto mehr Verbindungen können zwischen den Themen und Ideen hergestellt werden.</p>		
	15 Min.	TN erarbeiten die Lessons Learned	<p>Zeitansage!</p> <p>Vorgehen: Die Teilnehmenden tauschen sich über folgende Fragen gemeinsam aus:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Worin stimmen wir überein? - Was haben wir unterschiedlich wahrgenommen? Was könnten Gründe dafür sein? <p>Im Gemeinschaftsfeld werden die gesammelten Ergebnisse der Gruppe aufgeschrieben.</p>		
PAUSE	10 Min.				

Abschluss	Weiteres Vorgehen	30-45 Min.	TN vereinbaren die nächsten Schritte.	<p>Die Lessons Learned sind formuliert und nun ist Zeit das weitere Vorgehen im Projekt abzustimmen. Das könnte z.B. sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Informationen / Ergebnisse werden veröffentlicht und wie ? - Wie sieht der formale Projektabschluss aus? - Welche Aufgaben und Fristen sind noch offen? - Wie sind die Teammitglieder nach Abschluss des Projektes zu erreichen? - Ist ein soziales Abschlussevent für das Projektteam gewünscht? - Braucht es ein Folgemeeting, um noch Punkte zu besprechen, die neu aufgekommen sind? <p>Außerdem können weitere Themen wie "Kommunikation" und "Informationsweitergabe" angegangen werden, z.B:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wie können die Handlungsempfehlungen in die nächsten Projekte weiter getragen werden? - Wo und wie können sie abgelegt werden, sodass auch andere Abteilungen oder Projektteams diese nutzen können? 	Brainstorming	Whiteboard
	Feedback und Abschluss	10 Min.	TN geben Feedback zum Workshop ab.	<p>Die Feedback-Runde ist der Abschluss des Lessons Learned - Workshop.</p> <p>„ Fünf-Finger-Feedback “: Jeder Finger einer Hand wird einer Feedback-Dimension zugewiesen. Daumen: „Das hat mir besonders gut gefallen!“ (Lob) Zeigefinger: „Das ist mir aufgefallen“, „das wollte ich noch sagen“ (Bemerkenswert) Mittelfinger: „Das hat mir nicht so gut gefallen“, „das könnten wir noch nachbessern“ (Kritik). Ringfinger: „Das nehme ich mit“ kleiner Finger: „Das ist zu kurz gekommen“ Je nach Energie: Die Teilnehmenden wählen individuell 2 von 5 aus</p> <p>Es erfolgt der Abschluss mit Danksagung an die Teilnehmenden und die Auflösung des Workshops.</p>	Fünf-Finger-Feedback	https://www.lmz-bw.de/fileadmin/user_upload/Downloads/Handouts/feedback-hand.pdf