

---

# Methodenkoffer zur Arbeit in Unternehmenskultur-Projekten

## Instrumente aus dem Projekt WIND – Werte Innovation Diversity

Februar 2018

Das Projekt „Wind – Werte Innovation Diversity“ wird im Rahmen des Programms „Rückenwind + - für die Beschäftigten und Unternehmen in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

## Inhalt

1. Modelle zu Kultur und Veränderung .....	3
1.1. Seerosenmodell.....	3
1.2. Competing Values Framework CVS .....	4
1.3. Circle of influence.....	6
2. Methoden zu Kultur, Kommunikation, Veränderung, Kreativität.....	7
2.1. Werte-Stern.....	7
2.2. Arbeit mit Bildern .....	8
2.3. Dialog im Circle.....	10
2.4. Skalierungsfragen .....	12
2.5. Werkstattgespräch .....	14
2.6. Figuren stellen.....	15
2.7. Brainwriting Pool.....	16
3. Projektarbeit – Planung, Umsetzung, Reflexion .....	17
3.1. Projektplanung – und steuerung.....	17
3.1.1. Checkliste – Projekt-KoMPass.....	20
3.2. Leitfaden zur Vorbereitung von Projekttreffen, Workshops, etc.....	23
3.3. Reflexion nach Projekttreffen, Workshops .....	24

# 1. Modelle zu Kultur und Veränderung

## 1.1. Seerosenmodell

nach E. Schein

### Kurzbeschreibung

Das Seerosenmodell (auch Kulturebenen-Modell) geht auf den US-amerikanischen Organisationspsychologen Edgar Schein zurück und ist ein Modell zur Beschreibung der Organisationskultur.

### Abbildung dazu siehe:

<http://www.process-one.de/sites/default/files/field/image/seerosenmodell.jpg>

Schein unterscheidet in 3 Ebenen:

1. Auf der obersten Ebene – dem auf der See-Oberfläche schwimmenden Teil der Seerose – befinden sich die Artefakte – nach außen **hin sichtbares Verhalten** (Presseveröffentlichungen), Organisationsstrukturen (Organigramm) und Prozesse.
2. Auf der verbindenden Ebene – dem Stiel der Pflanze – finden sich **Werte und Normen** einer Organisation (Leitbild, Zielsystem, Führungsleitlinien).
3. Auf der dritten und untersten Ebene – dem **Wurzelwerk** der Seerose – finden sich verborgene **Grundannahmen und Überzeugungen**, welche oftmals indirekt in einer Organisation wirken.

### Nutzen und Einsatzzweck

- Kultur beschreiben und verstehen
- Ebenen auf denen Kultur stattfindet unterscheiden
- Bewusst machen auf welcher Ebene Veränderung entstehen kann

### Besondere Eigenschaften

#### Kulturveränderung auf den Ebenen

Ebene 1: Einflussnahmen bzw. Veränderungen in diesem Bereich können über Regeln, Zielvereinbarungen und Anweisungen bzw. über das sinnvolle Geben von Feedback erreicht werden. Oder anders gesagt: Nur auf dieser Ebene des erkennbaren Verhaltens sind Vereinbarungen sinnvoll und möglich. Eine weitere Möglichkeit der Einflussnahme besteht in Sanktionen bzw. Belohnungen bestimmter Verhaltensweisen.

Ebene 2: Veränderungen im Bereich des Stängels lassen sich nicht schnell, das heißt nicht durch einfache Vereinbarungen, erreichen. So gelingt es nur äußerst selten, tragfähige Vereinbarungen über gegenseitige Akzeptanz oder bestimmte Empfindungen zu treffen. Veränderungen sind hier am ehesten über konkrete Erfahrungen, Überzeugungen, glaubwürdige Modelle oder emotionale Akzeptanz zu erreichen; sprich in aller Regel durch das konkrete, praktische Erfahren und nicht durch theoretische Regeln oder Verträge.

Ebene 3: Veränderungen im fest verankerten Bereich der Wurzeln sind schwerer zu bewirke. Auch hier helfen zwar konkrete Erfahrungen und glaubwürdige Modelle, darüber hinaus muss aber eine intensive Auseinandersetzung mit Werten der Organisation erfolgen.

## 1.2. Competing Values Framework CVS

### **Kurzbeschreibung**

Um die Kultur eines Unternehmens vergleichbar beschreiben zu können, hilft ein Kulturmodell wie das CVF, das von den beiden Kulturexperten Kim Cameron und Robert Quinn entwickelt wurde. Ihnen fiel bei der Entwicklung auf, dass es vier Werte gibt, die in Organisationen vorrangig Ausdruck finden: Kollaborieren, Kreativ sein, Konkurrenz, Kontrolle.

### **Abbildung dazu siehe:**

<http://www.unternehmenskultur-magazin.de/index.php/theorie/analysemethoden-und-grundlagen/analyse-und-anpassung-mittels-competing-value-framework-cvf>

### **Nutzen und Einsatzzweck**

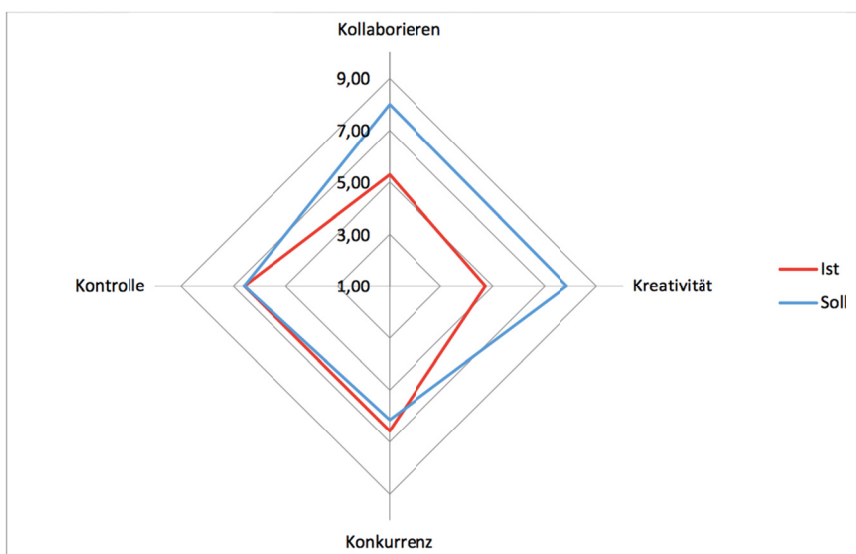
Das Konkurrierende-Werte Modell ist dann geeignet,

- wenn es die Erfassung von Kultur in einer Organisation geht bzw. um Kulturen auch miteinander zu vergleichen und
- Um relevante Eigenschaften herauszufinden, die den Erfolg von Organisationen stark prägen

Die Ausprägung der Werte kann mittels eines Fragebogens ermittelt werden. Die Auswertung zeigt sogenannte Ist-Werte (Welche Werte sind heute besonders stark ausgeprägt?) und Soll-Werte (Welche Bereiche sollten stärker fokussiert werden?) in einem 4-Quadranten-Modell. Zum Beispiel:

### **Auswertungsbeispiel der Fragen**

- Offensichtlich wünschen sich die Befragten eine stärkere Ausprägung der Zusammenarbeit und eine kreativere Gestaltung der Prozesse und Arbeitsweisen.



## Beschreibung der 4 Kategorien

### Die Kultur des Kollaborierens (Clan)

- Eine sehr freundliche Arbeitsumgebung, in der die Mitarbeiter untereinander viel von sich preisgeben. Sie ist ähnlich einer erweiterten Familie.
- Die Führungskräfte, oder die Leitung der Organisation, werden als Mentoren oder gar als Elternfiguren wahrgenommen.
- Die Organisation wird durch Loyalität und Tradition zusammengehalten. Das Engagement ist groß.
- Die Organisation legt großen Wert auf, Teamwork, Mitwirkung und Einigkeit, Zusammenhalt und Moral.
- Erfolg wird hinsichtlich Kundenorientierung und der Belange der Mitarbeiter bewertet.

### Die Kultur der Kontrolle (Hierarchy)

- Eine stark formalisierte und strukturierte Arbeitsumgebung. Prozeduren geben die Arbeit der Mitarbeiter vor.
- Die Führungskräfte sind stolz darauf, gute Koordinatoren und Organisatoren mit einem Fokus auf Effizienz zu sein.
- Oberstes Ziel ist eine reibungslos arbeitende Organisation. Formale Regeln und Grundsätze halten die Organisation zusammen.
- Das langfristige Augenmerk liegt auf Stabilität und Leistung mit effizienten, regelmäßigen Abläufen.
- Erfolg wird hinsichtlich zuverlässiger Erbringung, reibungsloser Planung und niedrigen Kosten bewertet.

### Die Kultur der Kreativität (adhocracy)

- Eine dynamische, unternehmerisch denkende und kreative Arbeitsumgebung und die Mitarbeiter sind bereit etwas zu riskieren.
- Die Führungskräfte verstehen sich als Innovatoren und sind risikofreudig.
- Die Organisation wird zusammengehalten durch Hingabe zu Experimentierfreudigkeit und Innovation. Oberstes Ziel ist es, stets führend zu sein und langfristig legt die Organisation Wert auf Wachstum und die Akquise neuer Ressourcen.
- Erfolg bedeutet einzigartige und wegweisende Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Es ist wichtig, führend in diesen Produkten oder Dienstleistungen zu sein.
- Die Organisation unterstützt individuelle Initiative und Freiheit.

### Die Kultur des Marktes (Market)

- Eine ergebnisorientierte Organisation. Hauptaugenmerk ist es, die gestellten Aufgaben zu erledigen. Die Mitarbeiter stehen im Wettbewerb und sind zielorientiert.
- Die Führungskräfte sind starke Treiber, Macher und Wettkämpfer.
- Die Organisation wird durch den unbedingten Siegeswillen zusammengehalten. Ansehen und Erfolg sind gemeinsame Werte.
- Der langfristige Fokus liegt auf wettbewerbsfähigen Handlungen der Erreichung von messbaren Vorgaben und Zielen.
- Erfolg wird hinsichtlich Marktanteilen und Marktdurchdringung bewertet. Wettbewerbsfähige Preise und Marktführerschaft sind wichtig.

Quelle:

[https://www.bdvt.de/fileadmin/user\\_upload/dokumente/News%26Facts/08.05.2015/BDVT\\_Organisationskultur.pdf](https://www.bdvt.de/fileadmin/user_upload/dokumente/News%26Facts/08.05.2015/BDVT_Organisationskultur.pdf)

## **1.3. Circle of influence**

### **Kurzbeschreibung**

#### **Der „Circle of Concern“**

Dieser größere Kreis umfasst all jene Dinge die uns gedanklich beschäftigen – positiv wie negativ. Aber meistens negativ. Dinge die uns ärgern, Sorgen bereiten unsere Aufmerksamkeit beanspruchen.

#### **Der „Circle of Influence“**

Dieser kleinere Kreis umfasst all jene Dinge auf die wir direkt Einfluss nehmen können und die wir dadurch auch willentlich gestalten oder zumindest mitgestalten vermögen.

### **Abbildung dazu siehe:**

[https://www.hrweb.at/wp-content/uploads/2015/02/circle-of-influence\\_stephen-covey.jpg](https://www.hrweb.at/wp-content/uploads/2015/02/circle-of-influence_stephen-covey.jpg)

### **Nutzen und Einsatzzweck**

#### **Den Fokus auf das Beeinflussbare lenken**

Der Gedanke, den Stephen Covey seinen Leser mitgibt, ist dabei recht simpel: Verschwende deine Zeit nicht damit, dich auf Dinge außerhalb deines eigenen „Circle of Influence“ zu konzentrieren. Covey umreißt damit wichtige Grundaspekte lösungsorientierten Denkens. Nicht dem Problem in epischer Breite Raum geben, sondern nach pragmatischen Lösungen innerhalb meiner eigenen Einflussosphäre streben.

Im Wesentlichen gibt es zwei Strategien wie man dem Thema begegnen kann: Entweder die eigene Handlungsfähigkeit steigern oder eine stärkere Gelassenheit jenen Dingen gegenüber entwickeln, die man nicht beeinflussen kann (= den eigenen „Circle of Concern“ einschrumpfen). Und dahinter liegen wohl zwei entscheidende Fragen die man sich selbst immer mal wieder stellen sollte bevor man Energie oder Aufmerksamkeit auf unveränderbare Dinge verschwendet:

1. Kann ich die Situation beeinflussen?
2. Und wenn ja, zu einem Aufwand der es mir Wert ist?



## 2.2. Arbeit mit Bildern



### **Kurzbeschreibung:**

Die Arbeit mit Bildern ermöglicht es auf einfache Weise auch zu solchen Themen in Austausch zu kommen, die den Teilnehmern schwierig erscheinen oder die schwer in Worte zu fassen sind. Dies wird erreicht, indem

- nicht nur das logisch – rationale, sondern auch das assoziativ – kreative Denken angeregt und einbezogen werden,
- es sogar möglich ist, nur „nach dem Gefühl“ zu gehen,
- und diese Methode i.d.R. eine leichte und spielerische Atmosphäre erzeugt.

### **Nutzen und Einsatzzweck:**

Fragen, die mittels Bildern gut thematisiert werden können, sind z.B.:

- Wie erlebe ich unsere Unternehmenskultur, was zeichnet sie aus?
- Welche Veränderung unserer Unternehmenskultur würde ich mir wünschen?
- Wie geht es mir bei dem Gedanken an... (ein bestimmtes Thema)?
- Was kennzeichnet unsere Zusammenarbeit?
- Über welche Stärken verfügt unsere Einrichtung? Warum arbeite ich gerne hier?
- Welche Werte sind mir in meiner Arbeit wichtig?



### Anwendung:

- 1) Der Moderator legt einen Satz von Bildern auf dem Boden aus, hängt diese an eine Pinwand, o.ä.
- 2) Er formuliert die Frage, um die es geht und fordert dann die Teilnehmer auf, sich ein Bild zu nehmen, das die Antwort auf diese Frage zum Ausdruck bringt. Beispiel: „Bitte suchen Sie sich ein Bild aus, das dafür steht, wie Sie die Unternehmenskultur in unserer Einrichtung aktuell erleben und nehmen Sie dieses Bild an sich.“
- 3) Reihum zeigt jeder sein Bild in die Runde und erläutert, warum er / sie dieses Bild gewählt hat und für was es steht.
- 4) Der (Co-) Moderator protokolliert die genannten Aspekte auf Flipchart oder Block, je nachdem ob und wie mit den Impulsen danach weiter gearbeitet werden soll.
- 5) Alternative: Vor der eigenen Erläuterung des Bildes fordert der Moderator jeweils die anderen Teilnehmer auf, Vermutungen anzustellen, für was das jeweilige Bild stehen könnte.

### Besondere Eigenschaften:

Die Methode sehr flexibel gestaltbar: Von einer einfachen Runde mit jeweils kurzer Erläuterung, bis zur ausführlichen Vertiefung der jeweiligen Bilder durch entsprechendes Nachfragen (z.B. „Welche Bedeutung haben die Wellen für Sie in diesem Kontext? Wer bestimmt den Kurs auf diesem Segelschiff? Wo sehen Sie sich selber?“) ist je nach zur Verfügung stehender Zeit alles möglich. Die Kunst besteht darin, einerseits die Teilnehmer aus der Reserve zu locken und andererseits die Besprechung auch nicht zu sehr auszudehnen.

Wichtig: Fragen und Vermutungen zu den Bildern sind gestattet, vermieden werden sollten jedoch „Psychologisierungen“ (z.B.: „Die Farbe Rot auf dem Bild zeigt mir, dass Sie sehr wütend sind...“).

Quelle: **Gut, J; Kühne-Eisendle, M:** Bildbar: 100 Methoden zum Arbeiten mit Bildern und Fotos im Coaching, Training, in der Aus- und Weiterbildung, Therapie und Supervision; managerSeminare Verlags GmbH; 2. Auflage 2016 (20. November 2015)

## 2.3. Dialog im Circle

### **Kurzbeschreibung**

Beim Circle handelt es sich um eine Form des Dialogs, die geeignet ist, Kommunikation auf sachlicher und emotionaler Ebene zu verdichten und zu intensivieren. Dies gelingt durch

- die gleichberechtigte Sitzordnung im Kreis,
- die ungeteilte Aufmerksamkeit und das wertschätzende Zuhören demjenigen gegenüber, der gerade spricht,
- die feste Reihenfolge der Redebeiträge und damit die Sicherheit für jede(n), auch zu Wort zu kommen,
- die Einbindung aller Teilnehmer,
- die thematische Offenheit und die gleichzeitig stattfindende Fokussierung auf das, was die Teilnehmer wirklich beschäftigt, sowie
- durch die Verlangsamung der Kommunikation und die Vermeidung üblicher „Ja-aber – Diskussionen“

### **Nutzen und Einsatzzweck**

Der Circle – Dialog ist immer dann geeignet, wenn es um wirklichen Austausch und konstruktive Kommunikation geht. Beispiele hierfür sind:

- Dialog über das, was die Beteiligten zum Thema Unternehmenskultur beschäftigt (Diagnose)
- Unterschiedliche Ansichten und Wahrnehmungen zu einem bestimmten Thema kennenlernen
- Gemeinsame Suche nach Lösungen für komplexe Probleme
- Konfliktsituationen
- Reflexion der eigenen Teamkultur, usw.

## Anwendung

- 1) Teilnehmer begeben sich in einen Stuhlkreis. Wichtig: Den Kreis schließen und keine Lücken lassen!
- 2) Ein symbolisches Redeobjekt wandert im Uhrzeigersinn im Kreis herum.
- 3) Wer das Redeobjekt in Händen hält
  - a. hat für diese Zeit die volle und ungeteilte Aufmerksamkeit aller anderen,
  - b. kann über das sprechen, was gerade in diesem Moment besprochen werden will: Meinungen, Empfindungen, Fragen, Antworten,...
  - c. kann auf vorhergehendes Bezug nehmen oder Antwort geben, aber auch vollkommen neues in den Dialog einbringen
  - d. achtet aufmerksam auf die Länge des eigenen Redeanteils (Wieviel Raum nehme ich mir? Aufnahmekapazität der anderen Beteiligten?).
- 4) Alle anderen schweigen und schenken ihre ungeteilte Aufmerksamkeit dem- oder derjenigen, der / die gerade das Redeobjekt in Händen hält.
- 5) Der Circle sollte idealerweise von zwei Moderatoren geleitet werden, die sich im Kreis gegenüber sitzen: Moderator A achtet auf die Einhaltung der Regeln, Moderator B protokolliert die Themen und Beiträge aus dem Circle mit.
- 6) Die Moderatoren können sich, wenn das Redeobjekt bei Ihnen ist, wie alle anderen auch am Circle beteiligen. Ist es notwendig, zwischendurch den Prozess zu kommentieren (z.B. wenn die Regeln nicht eingehalten werden,...), steht der Moderator auf und macht dadurch deutlich, dass er nun aus der Moderatoren- und nicht aus der Teilnehmerrolle spricht und sich daher auch nicht die übliche Reihenfolge einhält.
- 7) Für den Circle sollte vor Beginn entweder die Zahl der Runden oder die geplante Zeitdauer verabredet werden.

## Besondere Eigenschaften

Der Circle bedeutet in der Regel eine deutliche Veränderung sonst üblicher Kommunikationsmuster. Genau darin liegt der große Nutzen dieses Vorgehens. Er verlangt daher aber auch Disziplin in der Einhaltung der Regeln und die Bereitschaft, vorübergehende Spannungen und Widersprüchlichkeiten zulassen und auszuhalten zu können. Die Methode erzeugt häufig auch eine emotional sehr dichte Atmosphäre. Sie ist nur sehr eingeschränkt geeignet für Besprechungen, an deren Ende z.B. ein konkreter Maßnahmenplan stehen soll.

Quellen:

**Baldwin, C; Linnea, A:** Circle: Die Kraft des Kreises: Gespräche und Meetings inspirierend, schöpferisch und effektiv gestalten, Beltz Verlag, Auflage: 1 (11. September 2014)

**Nichol, L; Bohm, D; Grube, A:** Der Dialog: Das offene Gespräch am Ende der Diskussionen. Klett-Cotta Verlag; Auflage: 8. (1. Januar 2017)

## 2.4. Skalierungsfragen

### **Kurzbeschreibung**

Bei Skalierungsfragen handelt es sich um eine besondere Form von Fragen, die Menschen zum Nachdenken anregen können und die es erleichtern, Sachverhalte oder Entwicklungen besser nachvollziehbar zu machen.



### **Nutzen und Einsatzzweck**

Skalierungsfragen können:

- Wahrnehmungen, Gefühle und Einschätzungen („weiche“ Faktoren) messbar und vergleichbar machen
- Verallgemeinerungen auflösen und Unterschiede hinterfragen oder Aspekte priorisieren
- lösungsorientiertes Denken beim Gesprächspartner unterstützen, also z.B. weg vom Denken in maximal/minimal, schwarz/weiß oder richtig/falsch
- Fortschritte und erreichte Veränderungen oder Entwicklungen deutlich machen

### **Beispiele für Skalierungsfragen**

#### **Einsatz in der Projektarbeit**

- Auf einer Skala von 0 bis 10 (0 = überhaupt nicht zufrieden, 10 = sehr zufrieden): wie zufrieden seid Ihr mit der Zusammenarbeit untereinander als Projektteam?
- Auf einer Skala von 0 bis 10 (0 = überhaupt nicht zufrieden, 10 = sehr zufrieden): wie zufrieden seid Ihr mit dem Verlauf des Projekts?
- Auf einer Skala von 0-10 für wie wahrscheinlich haltet Ihr es, dass wir mit xy Erfolg haben?

#### **Einsatz in der Arbeit mit Werten**

- Auf der Skala von 1 – 10: Wie gut wird der Wert „xy“ in unserem Projekt aktuell schon gelebt?
- Woran würden wir merken, wenn wir bei Wert „xy“ schon einen Punkt weiter wären?
- Was müssten wir tun, um auf der Skala bei Wert „xy“ um einen Punkt weiter zu kommen? (Die Frage kann z.B. im Circle, in einem Brainstorming oder einem Werkstattgespräch bearbeitet werden)



## 2.5. Werkstattgespräch

### **Kurzbeschreibung**

Beim Werkstattgespräch handelt es sich um eine alternative Form der Gesprächsführung, die geeignet ist, Menschen durch Aktives Zuhören einer Diskussion zum Nachdenken zu bringen. Die Form der Methode ermöglicht auf freiwilliger Basis eine Mitgestaltung des Austauschs und verdeutlicht unterschiedliche Meinungen zu Themen.

### **Nutzen und Einsatzzweck**

Das Werkstattgespräch ist dann geeignet, wenn es um den Austausch von verschiedenen Perspektiven zu einem Thema geht und diese durch unterschiedlichen Austausch transparent gemacht werden können.

Beispiele hierfür sind:

- Informationen durch Erzählung von Erfahrungen/Entwicklungsgeschichten weitergeben (z.B. Wie kam es zum Projekt Rückenwind?)
- Unterschiedliche Ansichten und Wahrnehmungen zu einem bestimmten Thema zurückspielen (z.B. Bei uns ist angekommen, dass die Kultur unterschiedliche erlebt wird)
- Annahmen im Dialog zu kontroversen Themen treffen (z.B. Warum sind Konfliktsituationen entstanden, Was sind wohl die Befürchtungen zum Thema xy?)

### **Anwendung**

- 1) Teilnehmer begeben sich in einen Stuhlkreis, der an einem Ende offen ist
- 2) Am offenen Ende platzieren sich diejenigen Personen, die das Werkstattgespräch zunächst eröffnen (Thema, Ablauf und Zeit sollte vorab transparent gemacht werden)
- 3) Nur die Stühle in der Mitte diskutieren bzw. tauschen unterschiedliche Perspektiven zu einem Thema aus
- 4) Personen im Außenkreis hören zu, können aber jederzeit zum Innenkreis gehen und mitdiskutieren
- 5) Die Person auf dem freien Stuhl hat sofort Rederecht
- 6) Der freie Stuhl im Diskussionskreis darf von jedem Teilnehmer solange besetzt werden, bis er seinen Beitrag geleistet hat oder ein anderer Teilnehmer einen Beitrag leisten möchte
- 7) Nach dem Beitrag kehrt die Person in den Außenkreis zurück
- 8) Dadurch entsteht oft, nach einer anfänglichen Unsicherheit ein Kommen und Gehen, ohne dass dadurch die Debatte abbricht
- 9) Für das Werkstattgespräch sollte vor Beginn die geplante Zeitdauer verabredet werden

## 2.6. Figuren stellen

### **Kurzbeschreibung:**

Das Figurenstellen, auch Systemaufstellung genannt, hilft Probleme besser zu verstehen und neue Lösungsansätze zu finden. Es funktioniert durch die Visualisierung der Beziehungen zwischen Menschen.

### **Nutzen und Einsatzzweck:**

Bei der Aufstellung erkennt man oft Muster, Glaubenssätze oder auch Probleme, die so noch nicht bemerkt wurden.

### **Anwendung:**

1. Zuerst wird ein bestimmtes Thema oder Problem gewählt, das die Teilnehmer besser verstehen möchten. Z.B. können die Teilnehmer sich folgendes überlegen:
  - *Wie stelle ich mir meine Rolle im Team vor?*
  - *Wie sollte es sein?*
2. Danach sucht sich jeder Teilnehmer passende Figuren (Playmobil, Schach, Tiere etc.) aus.
3. Die Figuren werden vor den Teilnehmern platziert. Wohin schauen sie z.B.?
4. Darauf folgt ein Gespräch in der Gruppe: was sehen die Teilnehmer bei den anderen?
5. Wenn die Teilnehmer möchten, können sie ihre „Aufstellung“ kurz erklären. Hierzu können auch folgende Fragen hilfreich sein: „Wie geht es dir, dort wo du stehst?“ „Wo würdest du gerne stehen?“



### **Besondere Eigenschaften:**

Das Figuren stellen oder die Systemaufstellung lässt sich sowohl in einer Gruppe als auch alleine durchführen.

Quelle: <https://de.wikipedia.org/wiki/Familienaufstellung>

## 2.7. Brainwriting Pool

### Kurzbeschreibung:

Die Teilnehmer sitzen im Kreis, schreiben ihre Ideen auf Kärtchen und reichen diese weiter, sodass Ideen weiter ausgebaut werden und zu neuen anregen können. Der Moderator kann gelegentlich Anregungen, Fragen einbringen, um den Kreativitätsprozess anzuregen.

### Nutzen und Einsatzzweck:

Kreativitätstechnik, die dabei hilft für ein Problem bzw. eine Frage (geringe bis mittlere Komplexität) viele Ideen innerhalb kurzer Zeit zu gewinnen.

### Anwendung (nach [www.ideenfindung.de](http://www.ideenfindung.de)):

- 1) Alle Teilnehmer sitzen um einen Tisch. (optimal sind 5 bis maximal 8 Personen)
- 2) In der Mitte des Tisches liegen leere Poolkarten und Stifte.
- 3) Jeder Teilnehmer nimmt sich eine Poolkarte und notiert eine Idee.
- 4) Anschließend reicht man die Karte seinem rechten Nachbarn, nimmt sich eine weitere Karte, notiert eine weitere Idee und reicht die Karte ebenfalls nach rechts weiter. Dies führt man nun für jede Idee aus. Es wird nicht gesprochen.
- 5) Vom Nachbarn erhaltene Karten werden kurz gelesen, gegebenenfalls ergänzt und wie eigene Karten weitergereicht. Alternativ, wenn man gerade mit der Formulierung einer Idee beschäftigt ist, kann die Karte auch ungesehen durchgereicht werden.
- 6) Erhält man eine seiner eigenen Karten zurück und möchte man diese nicht weiter ergänzen, so wandert sie auf den Pool in der Mitte des Tisches.
- 7) Teilnehmern, denen gerade keine eigene neue Idee einfällt, können sich von diesem Stapel willkürlich eine Karte nehmen, diese ergänzen und die Karte wieder in Umlauf bringen.
- 8) Wenn allen Teilnehmern die Ideen ausgegangen sind und die Karten aus dem Stapel schon mehrfach die Runde gemacht haben, ohne dass Ergänzungen erfolgten, ist das Brainwriting beendet.

### Besondere Eigenschaften:

Die Teilnehmer sprechen während der Methode nicht. Dadurch entsteht eine konzentrierte Arbeitsstimmung. Lachen und Spaß sind jedoch erlaubt und fördern die Kreativität.





### 3. Projektarbeit – Planung, Umsetzung, Reflexion

#### 3.1. Projektplanung – und steuerung Mit dem ProjektKoMPass

##### Was ist der Projektkompass?

Der Projektkompass primär dient der Orientierung und Zielerreichung im Projekt. Er ist zusätzlich aber auch eine einfache und etwas andere Form des Projektmanagements und -monitorings, bestehend aus acht Faktoren. Am wirkungsvollsten ist das Instrument bei regelmäßigem Einsatz in den (wöchentlichen) Projektstatusbesprechungen. Der Projektkompass ist an der Hochschule Würzburg von Prof. Dr. Clifford Sell entwickelt worden.



**Zur Erstellung:** Wichtig ist es, zu Beginn des Projekts den Projekt-KoMPass zu erarbeiten und mit dem Auftraggeber abzugleichen. Dies ist oft ein Prozess, der sich mehrere Runden dreht und welcher der beiderseitigen Klarheit dient. Im ersten Schritt werden dabei die groß geschriebenen Bestandteile Projektziel, Klärung, Muster und Plan bearbeitet. Im zweiten Schritt werden die klein geschriebenen Bestandteile Organisation, Aufgaben, Steuerung und Stimmung erarbeitet.

## Detailerläuterung zum Projekt-KoMPass

Im ersten Schritt werden die *groß*geschriebenen Bestandteile des **Projekt-KoMPass** bearbeitet: Projektziel, Klärung, Muster und Plan.

- **Projektziel:** Hier wird das gemeinsame Ziel beschrieben, am besten **Spezifisch, Messbar, Abgestimmt, Realisierbar und Terminiert** (also SMART). Dies ist am Anfang gar nicht möglich, sondern wird schrittweise anhand der Faktoren Klärung, Muster und Plan erarbeitet. Als Zwischenschritt kann es hilfreich sein sich auszumalen, wie es nach der Zielerreichung sein wird. Was ist dann anders? Und woran erkennen wir das? Es kommt häufig vor, dass Aufgrund neuer Erkenntnisse das Ziel im Laufe des Projekts weiter entwickelt werden sollte.
- **Klärung:** Hier wird zu Beginn eines Projekts Klarheit erzeugt, worum es bei dem Projekt *eigentlich* geht. Dazu wird im Projektteam z.B. zuerst das jeweilige Themenfeld des Projekts recherchiert und/oder in einem Erwartungs- oder Klärungsworkshop mit den internen Kunden und Beteiligten besprochen. Bei diesen Gesprächen kommt es durch besseres gemeinsames Bewusstsein oft zu einer Änderung im Vergleich den zunächst angestrebten Ziele.
- **Muster:** Bei jedem Projekt gibt es Erfolgsfaktoren und Fallstricke, Ressourcen- und Systembetrachtungen. Diese Muster werden gemeinsam gesammelt und schriftlich fest gehalten, um dann in der Planung berücksichtigt zu werden.
- **Plan:** Der Projektplan hält zunächst einmal die ganz grobe zeitliche und inhaltliche Vorgehensweise auf einem Zeitstrahl fest, mit der das Projektziel erreicht wird. Wichtig ist es dabei verschiedene Blickwinkel einzunehmen und alternative Vorgehensweisen zu betrachten. Danach erfolgt die Erarbeitung von Meilensteinen und die Synchronisierung der einzelnen Phasen der Arbeitspakete auf die Meilensteine.

Im zweiten Schritt werden die *klein*geschriebenen Buchstaben des **Projekt-KoMPass** darauf abgestimmt: **Organisation, Aufgaben, Steuerung und Stimmung.**

- **Organisation:** Die Projektmitglieder haben unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten, und ein Projektteam benötigt geradezu diese unterschiedlichen Rollen um wirkungsvoll zu arbeiten. Die Projektorganisation muss nun Arbeitspräferenzen und Teamrollen mit den Projektzielen und Aufgabenpaketen abgleichen und festlegen. In der ersten Runde sind insbesondere Projektleiter und Projektcontroller wichtig, die normalerweise *nicht* dieselbe Person sein sollten.
- **Aufgaben:** Das Projektziel wird durch Bearbeitung verschiedener Aufgabenpakete erreicht. Diese Aufgabenpakete müssen ordentlich erarbeitet und beschrieben werden, zeitlich und inhaltlich aufeinander abgestimmt, und wiederum **Spezifisch, Messbar, Abgestimmt, Realisierbar** und **Terminiert** (also SMART). Was ist nach der Umsetzung des jeweiligen Aufgabenpakets anders? Woran erkennen wir das? Für jede Aufgabe müssen Verantwortung und Termin eindeutig geregelt und transparent sein.
- **Steuerung:** Das Projektcontrolling vergleicht die vorgegebenen Ziele und die aktuelle Situation, analysiert Abweichungen sowie deren Ursachen und schlägt Gegenmaßnahmen vor. Auch sollte schon in der Vorphase erarbeitet werden, was im Laufe des Projekts schief gehen kann und wie bei Eintritt des Falles reagiert werden kann. Dazu dienen klare Kriterien, wann der Zielkorridor verlassen wurde (z.B. bestimmte Budget- oder Zeitüberschreitungen) und welcher Notfallplan dann eingeleitet wird. Und es muss eindeutig geregelt sein, wer als Projektcontroller die Pflicht hat, die Finger in die Wunde zu legen.
- **Stimmung:** Größere Projekte werden heute ja im Team bearbeitet. Hilfreich ist es daher die Teamphasen zu kennen, die Teamrollen zu berücksichtigen, Bewusstsein über die Kommunikation zu haben, regelmäßig über das Projekt zu reflektieren, wirksame Feedbackmechanismen anzuwenden und vorab schon Konsens zu Konfliktregelungen zu erzielen.

### **3.1.1.      Checkliste – Projekt-KoMPass**

#### **1. Projektziel**

**Was ist das Ziel unseres Vorhabens, Was soll erreicht werden?**

---

---

---

**Was ist nach der Zielerreichung anders? Und woran erkennen wir das?**

---

---

---

**Wer oder was ist darüber hinaus (zeitweise) notwendig, um das Ziel erreichen zu können?**

---

---

---

#### **2. Klärung**

**Wer hat welche Erwartungen an das Projekt bzw. die Zielerreichung?**

---

---

---

**An wen richtet sich das Vorhaben? Wer ist vom Arbeitsergebnis betroffen? Wie wird dieser Personenkreis einbezogen?**

---

---

---

### 3. Muster

Welche Faktoren tragen zum Erfolg des Projekts bei?

---

---

---

---

Wie beeinflusst dieses Projekt unsere Kultur und unsere Werte?

---

---

---

---

### 4. Plan

Wie sieht unsere zeitliche und inhaltliche Vorgehensweise aus?

---

---

---

---

Welche Zwischenschritte / Meilensteine können für das Vorhaben definiert werden?

Meilenstein	Endtermin
1)	
2)	
3)	
4)	

### 5. Organisation

Wer bearbeitet dieses Thema dauerhaft (Zusammensetzung der Projektgruppe)?

---

---

---

---

**Wer leitet und koordiniert die Projektgruppe?**

---

---

---

**In welchen Abständen trifft sich die Projektgruppe, um gemeinsam zu arbeiten?**

---

---

---

**6. Aufgaben**

**Welche Aufgabenpakete gibt es und wie werden diese verteilt?**

---

---

---

**7. Steuerung**

**Woran merken wir, dass wir nicht mehr auf Zielkurs sind?**

---

---

---

**Was machen wir dann, wenn wir vom Zielkurs abkommen?**

---

---

---

**8. Stimmung**

**Was ist uns als Projektteam wichtig für unsere Zusammenarbeit?**

---

---

---

**Woran würden wir merken, dass es Miss-Stimmungen im Team gibt?**

---

---

---

## 3.2. Leitfaden zur Vorbereitung von Projekttreffen, Workshops, etc.

**Check-In-Runde:** Wo stehe ich mit dem Projekt, dem Thema, ...?

**Organisatorisches klären:** Termin, Dauer, Ort, Teilnehmeranzahl

**Ziele definieren:** Angenommen der Workshop ist erfolgreich. Was ist dann anders? Woran merken wir es?

**(optional) Perspektivwechsel einnehmen:** In den Teilnehmer versetzen: Was müsste ich als Teilnehmer erleben, damit das Ziel erreicht werden kann?

**Botschaften überprüfen:** Welche Botschaft(en) wollen wir vermitteln? Haben wir diese bereits berücksichtigt? Haben wir etwas vergessen? → verdichten

**Methodik überlegen:** Wie machen wir es?

**Ablaufplan erstellen:** Inhalte, Dauer, Moderator, vorzubereitendes Material (TN-Liste, ESF-Fragebögen ...), Verantwortlichkeit festlegen

**Check-Out-Runde:** Wo stehe ich jetzt? Wie gehe ich raus?

### 3.3. Reflexion nach Projekttreffen, Workshops

**Treffen/Workshop:**

**Datum:**

**Diese Vorlage soll zur Reflexion von Arbeitstreffen, Workshops oder anderen Terminen dienen.**

1. Wie ging es mir selbst? Wie habe ich mich gefühlt?

2. Was ist besonders gut, was ist vielleicht weniger gut gelaufen?

3. Wie wäre es mir als Teilnehmer/ Zuhörer gegangen?

4. Was habe ich gelernt? Was würde ich in Zukunft anders machen?