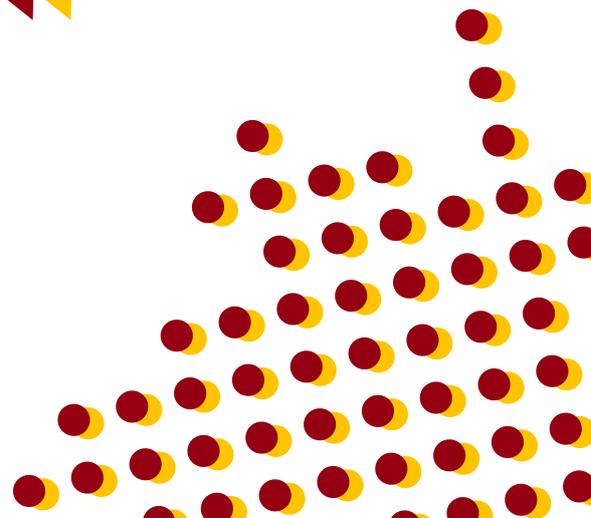


Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten

Toolbox

Kai Hoff, David Kuhn, Dr. Birthe Tahmaz

**DIE VER
ANTWORT
LICHEN
#DIGITAL**



HINTERGRUND

Der digitale Wandel fordert noch immer viele gemeinnützige Organisationen heraus. Spätestens seit Ausbruch der Pandemie im Jahr 2020 ist jedoch klar, dass Digitalisierung auch für die Zivilgesellschaft ein dringliches Thema ist, um weiter handlungsfähig zu bleiben. Die Anzahl von Publikationen in diesem Bereich ist beachtlich und unterstreicht, wie wichtig das Thema Digitalisierung nicht nur heute ist sondern auch vor der globalen Krise für die Zivilgesellschaft war. Doch nach wie vor sind die Begriffe Digitalisierung und Digitalisierungsstrategie für viele Organisationen schwer zu greifen. Insbesondere von kleinen und rein ehrenamtlichen Organisationen werden sie eher als ein abstraktes Konstrukt wahrgenommen, das keine direkten Berührungspunkte mit ihrem Engagement zu haben scheint. Weiterhin stellt sich die Herausforderung für jede Organisation anders dar – abhängig davon, in welchem Bereich sie tätig ist, wie viele Haupt- und Ehrenamtliche sie hat, in welcher Art und Weise vielleicht schon digitale Anwendungen genutzt werden, wie die technische Infrastruktur ausgebaut ist und vor allem wie die Haltung zu Digitalisierung bzw. digitalen Hilfsmitteln ist.



Auf Grundlage des Leitfadens *Den digitalen Wandel in zivilgesellschaftlichen Organisationen aktiv gestalten*, der im Frühjahr 2021 veröffentlicht wurde, haben wir diesen Instrumentenkasten (Toolbox) entwickelt. Er soll Ihnen als eine unmittelbar nutzbare Handreichung dienen, um neue Inspiration und Hilfestellung auf Ihrem individuellen Weg zu einer Digitalisierungsstrategie zu erhalten.

Sowohl Toolbox als auch Leitfaden entstanden im Rahmen des Förderprogramms *Die Verantwortlichen #digital*, welches zivilgesellschaftliche Akteure dabei unterstützt, Chancen und Potenziale der Digitalisierung für ihre strategische Entwicklung und operative Arbeit zu erschließen. Die Auswahl der Tools basiert auf den gesammelten Erkenntnissen von 14 Organisationen, die an dem Förderprogramm teilgenommen haben und neun Monate wissenschaftlich begleitet wurden.

INFO

Unser Verständnis von Digitalisierung...

...fängt bei der persönlichen Einstellung und der Organisationskultur an.

...hat eine technische Komponente.

...ist ein Lernprozess, der nicht mit einem Pilotprojekt abgeschlossen ist.



Leitfaden und Toolbox richten sich an alle Menschen, die in ihrer Organisation Veränderungen in Gang setzen möchten. Insbesondere sind sie für Personen geeignet, die...

...in kleinen bis mittleren gemeinnützigen Organisationen¹ tätig sind und das Thema Digitalisierung strategisch angehen möchten.

... auf der Suche nach Handreichungen sind, um digitale Veränderungsprozesse selbst zu planen und umzusetzen.

... sich einen Überblick über Möglichkeiten zur unmittelbaren Weiterentwicklung sowie über Prozesse ihrer Digitalisierungsvorhaben verschaffen möchten.

... einen leichten Zugang zu den Themen Digitalisierungsstrategie und Digitalisierung im gemeinnützigen Bereich suchen.

ANSATZ DER TOOLBOX

Häufig wird Digitalisierung als Prozess verstanden, der lediglich digitale Technologien in die alltäglichen Tätigkeiten einführt. Dieses Verständnis steht bei vielen Organisationen noch immer im Vordergrund, wenn sie über die Digitalisierung ihrer Organisation nachdenken. Wir unterstützen ein erweitertes Digitalisierungsverständnis und stellen insbesondere die Themen Mindset und Organisationskultur als zentrale Faktoren heraus. Denn in der Art und Weise des Miteinanders kann die Basis gelegt werden, die für erfolgreiche digitale Transformationsprozesse nötig ist und unabhängig von finanziellen Ressourcen gefördert werden kann. Der Begriff Mindset steht für die Denk- und Verhaltensweisen, die innerhalb einer Organisation vorherrschen. Mit Organisationskultur meinen wir wiederum ein System von gemeinsam geteilten Wertemustern, die Denken und Wahrnehmung in der Organisation prägen.²

Es ist zentral, eine Offenheit für Veränderungen zu erzeugen und dem Thema mit weniger Angst zu begegnen. Dafür benötigt es eine gelebte Fehlerkultur, in der Scheitern als Chance betrachtet wird, die Dinge neu und anders auszuprobieren sowie offene Räume für Austausch zu schaffen, in denen Fragen und Unsicherheiten angesprochen werden können. Bauen Sie Hemmschwellen ab, sammeln Sie Erfahrungen in Pilotprojekten, experimentieren Sie und schaffen Sie Berührungspunkte mit Menschen und Organisationen, die den Weg, den Sie gehen wollen, bereits beschritten haben. Viele stehen vor ähnlichen Herausforderungen. Gegenseitige Tipps und Anregungen sind oftmals sehr hilfreich. Mut, Kreativität, Flexibilität und Zusammenarbeit waren auch Eigenschaften, die die Zivilgesellschaft durch die Pandemie getragen und sie stark gemacht haben. Denken Sie mit den Engagierten, was für Ihre Organisation möglich wäre. Ohne diese

1 Unter kleinen bis mittleren Organisationen verstehen wir rein ehrenamtlich geführte Organisationen, sowie solche mit einer Größe von 2 bis 30 hauptamtlich Beschäftigten.

2 Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/organisationskultur-46204>

(digitale) Organisationskultur und ein entsprechendes Mindset ist es kaum möglich, sich ergebende Chancen und Möglichkeiten wahrzunehmen.

18 TOOLS NACH FÜNF PHASEN

Im Folgenden finden Sie 18 Instrumente, die Ihnen entlang der fünf wesentlichen Phasen³ des Digitalisierungsprozesses helfen sollen, Prozesse in Ihrer Organisation zu planen, zu beginnen und zu etablieren. Digitale Transformation ist ein Veränderungsprozess Ihrer Organisation, der unterschiedliche Phasen durchläuft: Initialisierung, Konzipierung, Mobilisierung, Umsetzung und Verstetigung. Dabei gibt es kein festgelegtes Ende, sondern es schließen sich neue Folgeprojekte an, die sich aus den umgesetzten Maßnahmen entwickeln. Innerhalb der Phasen gibt es verschiedene Bedarfe in der Organisation und Bedürfnisse von Kolleg*innen. Wenngleich die Phasen nicht immer trennscharf sind und gerade bei parallel stattfindenden Prozessen ineinander übergehen, so bieten sich die entsprechend dargestellten Tools besonders in diesen Abschnitten an. In jeder Phase finden sich drei Instrumente, die Team-, Prozess- oder Organisationsziele fokussieren. Hinzu kommen drei Tools, die übergreifend und losgelöst von den jeweiligen Phasen Unterstützung bieten können.

Die Instrumente sollen für Sie vor allem eines sein: **Inspiration**. Ihre Organisation ist einzigartig und nicht jedes Tool wird passen. Daher gilt: Offenheit führt zu neuen Erkenntnissen. Adaptieren Sie die Vorlagen so, wie sie Ihnen und Ihrer Organisation helfen und nutzen Sie den Impuls als Antrieb für Veränderung.

3 Nach Krüger (2014)

TOOLS –

UND WIE WEITER

Anleitungen und Instrumente suggerieren häufig eine Garantie zum Erfolg, wenn sie nur richtig angewandt werden. Die Wirklichkeit lehrt uns stetig, dass dies nicht der Fall ist. Passender ist der Leitsatz: „Alle Modelle sind falsch, aber einige sind nützlich“. Dies gilt auch für die folgenden Tools: Sie sind in sich weder perfekt noch geben sie eine Erfolgsgarantie. Jedoch sind sie eine wichtige Orientierungs- und Handlungshilfe, die sich auf Basis bisheriger Erfahrungen aus der Praxis entwickelt haben. Dabei ist dieser Entwicklungsprozess nicht abgeschlossen und profitiert auch von Ihren Erfahrungen: Experimentieren Sie, verbinden Sie Module, wo es für Sie nützlich erscheint, reflektieren Sie und passen Sie das Tool für Ihre ganz spezifischen Bedürfnisse an. Erkenntnisse, die Sie gemeinsam mit Kolleg*innen bei der Anwendung der Tools gewinnen, fließen dabei ein⁴ und weisen den höchsten Nutzen auf, wenn sie modular gedacht werden. Hinterfragen Sie, welche Aspekte das leisten, was Sie brauchen.

4 Bei der richtigen Einordnung kann auch die Anwendung des Tools „Retro“ im Team helfen.

TOOLBOX DV#d

METHODEN UND PROZESSE

ÜBERSICHT NACH FÜNF PHASEN



INITIALISIEREN

In der Initialisierungsphase soll in erster Linie der Veränderungsbedarf erfasst und eine Bestandsaufnahme gemacht werden. Vielleicht haben sich bewährte Prozesse und Vorgehen aufgrund neuer technischer Möglichkeiten überlebt oder sind nicht mehr effizient genug. Entwickeln Sie ein Problembewusstsein, indem Sie aufzeigen, welchen Unterschied eine Veränderung dieser Prozesse bzw. Vorgehen für die Organisation machen könnte. Eine besondere Rolle spielen hierbei die Führungskräfte und Leitungsgremien in der Organisation. Denn sie müssen hinter dem Veränderungswillen stehen und die weiteren Mitglieder und Engagierten letztlich hiervon überzeugen. Analysieren Sie gemeinsam die vorherrschenden Rahmenbedingungen und Abläufe. Stellen Sie sich auch die Frage, ob sich durch die fortschreitende Digitalisierung ganz neue Themen- und Arbeitsfelder für Sie ergeben. Damit werden Sie nicht ausschließlich zur Nutzer*in von Digitalisierung, sondern können sie auch aktiv mitgestalten.

Anliegen

- Veränderungsbedarf erkennen
- Bestandsaufnahme starten
- Relevante Stakeholder identifizieren
- Problembewusstsein entwickeln
- Potentiale aufzeigen
- Veränderungswillen von Teammitgliedern (insb. Leitung) erheben
- Wandlungsbündnis bilden
- Lösungsansätze für Widerstände entwickeln
- Neue Arbeits- und Themenfelder erkennen
- Digitalisierungswandel aktiv mitgestalten

BETEILIGTEN-
KREISE

DENKHÜTE

SWOT

KONZIPIEREN



In der zweiten Phase, der Konzipierung, legen Sie die Basis für einen erfolgreichen digitalen Transformationsprozess. Jetzt müssen Sie die Ziele des Veränderungsprozesses definieren und schriftlich festhalten. Ihnen sollte klar sein, welche Verbesserungen sich in Ihrer Organisation durch die Digitalisierung ausgewählter Prozesse oder Maßnahmen ergeben, denn Digitalisierung darf kein Selbstzweck sein und sollte immer einen Mehrwert schaffen. Dieser kann beispielsweise darin liegen, dass Arbeitsprozesse erleichtert werden oder auch Zielgruppen oder Ehrenamtliche effizienter erreicht werden. Sind die Wandlungsziele definiert, planen Sie in einem Maßnahmenprogramm konkrete Schritte für die einzelnen Ziele. Machen Sie sich an dieser Stelle bewusst, welche Erfahrungen in Ihrer Organisation bereits gemacht wurden, die auf das Erreichen des Ziels einzahlen, und wo Sie ggf. noch Unterstützung oder Inspiration benötigen. Scheuen Sie sich nicht, mit Kolleginnen und Kollegen aus dem Feld zu sprechen, Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Eventuell haben andere Organisationen die Herausforderungen, vor denen Sie stehen, für sich schon gelöst und können wichtige Impulse für Ihre Maßnahmenplanung beisteuern. Ziel der Konzeptionsphase ist ein abgestimmtes Gesamtkonzept, das im weiteren Verlauf umgesetzt werden kann und nicht auf grundsätzliche Widerstände stößt.

Anliegen

- Bewusstsein für Vision entwickeln
- (Realistische) Wandlungsziele und Teilziele definieren
- Ziele schriftlich festhalten
- Richtige Hebel finden, um echte Mehrwerte zu schaffen
- Rahmenbedingungen beachten
- Auf Erfahrungen der eigenen Organisation aufbauen
- Erfahrungen mit anderen Organisationen austauschen
- Maßnahmen abwägen
- Maßnahmenprogramm planen
- Kosten abschätzen

SMART
PURE
CLEAR

KOPFSTAND-
BRAINSTORMING

PUNKTLANDUNG



MOBILISIEREN

Nun steht die Kommunikation der beabsichtigten Änderungen an die Engagierten, Mitarbeiter*innen und Mitglieder im Mittelpunkt. Insbesondere bei kleinen und mittleren Organisationen empfiehlt es sich, diese Zielgruppen frühestmöglich einzubinden und die Befürworter*innen des Wandels bereits in der Konzeptionsphase mit einzubeziehen. Wichtig ist, dass die geplanten Maßnahmen nicht einfach verordnet, sondern der Nutzen und die Relevanz klar kommuniziert werden und im Vordergrund stehen. Transparenz und gute Kommunikationsstrategien sind an diesem Punkt zentral, damit das neue Konzept als sinnvoll erachtet und akzeptiert wird und alle Beteiligten aktiv und kreativ an der Umsetzung des digitalen Transformationsprozesses mitarbeiten. Mögliche und bewährte Kommunikationsmaßnahmen sind hierbei: Infobriefe, Kommunikation über das Intranet, persönliche Ansprache und Austausch, Anbieten von Sprechstunden, Aushänge, Workshops und Veranstaltungen, Kummerkästen. Allerdings ist es nicht selten, dass Menschen Vorbehalte gegenüber Veränderungen und Wandlungen haben. Im Rahmen der Mobilisierung gilt es, Sorgen und Unsicherheiten aus der Welt zu schaffen.

Anliegen

- Ziele kommunizieren
- Nutzen und Relevanz darstellen
- Transparenz herstellen
- Mitarbeiter*innen im Prozess abholen
- Befürworter*innen einbeziehen
- Anreize für Beteiligte schaffen
- Verantwortlichkeiten festlegen
- Beteiligungsmöglichkeiten geben
- Sorgen und Unsicherheiten entgegenwirken
- Projektergebnisse dokumentieren
- Qualifizierungsbedarfe identifizieren

CHARAKTER-
ROLLEN

MASLOW
ZYLINDER

BEDÜRFNIS-
BATTERIEN

UMSETZEN



Nun gilt es, die Veränderungen, die zuvor geplant wurden, zu realisieren. Spätestens an diesem Punkt sollte den einzelnen Zielen und Maßnahmen eine Priorität zugeordnet sein. Schritt für Schritt sollten Sie nun die geplanten wichtigsten Maßnahmen umsetzen und überprüfen, ob diese zu den gewünschten Ergebnissen führen. Ist das nicht der Fall, gilt es, die Maßnahmen anzupassen oder durch andere zu ersetzen. War zum Zeitpunkt der Konzipierung nur ein ausgewählter Kreis beteiligt, so betrifft die Umsetzung je nach Vorhaben meist einen größeren Personenkreis von bestimmten Arbeitsgruppen über Abteilungen bis hin zu der gesamten Organisation. Entsprechend hoch ist die Bedeutung der Umsetzungsphase für den Erfolg des Transformationsprozesses.

Anliegen

- Maßnahmen priorisieren
- Geplante Maßnahmen umsetzen
- Erfolg der Maßnahmen überprüfen
- Maßnahmen anpassen oder ersetzen
- Involvierten Personenkreis erweitern
- Erste Erfolge kommunizieren
- Schulungen anbieten

GUMMIBAND-
MODELL

FEEDBACK
MODELL

EFFIZIENTER
ARBEITEN

JOHARI-
FENSTER

ZUKUNFTS-
FUNDAMENT

PROJEKT
ZWISCHEN-
BETRACHTUNG



VERSTETIGEN

In dieser Phase geht es darum, die herbeigeführten Veränderungen erfolgreich zu festigen und die neuen Instrumente zu einem festen Bestandteil der Arbeitsprozesse werden zu lassen. Verstetigung darf jedoch nicht als Endzustand verstanden werden, sondern impliziert vielmehr eine kontinuierliche Weiterentwicklung, die als Grundvoraussetzung einer festen Verankerung von (digitalem) Wandel auf der Agenda der Organisation bedarf. Seien Sie vor allem sensibilisiert, dass die erreichten Veränderungen beibehalten werden und ein Rückfall in alte Zustände und Vorgehen vermieden wird. Achten Sie an diesem Punkt auch darauf, dass die Veränderungsbereitschaft und -kompetenz nicht nachlässt, denn das ermöglicht, dass Organisationsangehörige offen bleiben für stetige Weiterentwicklung und zukünftige Veränderungen in den Folgeprojekten.

Anliegen

- Erfolg erfassen
- Weitere Mitarbeiter*innen abholen
- Veränderungen auf weiteren Organisationsbereiche übertragen
- Prozesse kontinuierlich fortsetzen
- Wandlungsbereitschaft sichern
- Für Weiterentwicklung offen bleiben



ÜBERGREIFEND

KANBAN

CHECK IN &
CHECK OUT

RETRO

TOOLÜBERSICHT

INITIALISIEREN	KONZIPIEREN	MOBILISIEREN	UMSETZEN	VERSTÄRKEN	ÜBERGREIFEND
Beteiligtenkreise Relevanz von anderen Beteiligten für das Projekt erkennen	Smart Pure Clear Das richtige Ziel verfolgen	Charakterrollen Mehrwert von unterschiedlichen Teamrollen erkennen	Gummibandmodell Sich zwischen alternativen entscheiden	Johari-Fenster Von anderen mehr über sich selbst erfahren	Retro Projekt und Team regelmäßig Revue passieren lassen
Denkhüte Die Perspektiven erweitern	Kopfstand-Brainstorming Durch Umkehren von Gedanken auf neue Ideen kommen	Maslow Zylinder Von der Selbstverwirklichung zur Teamkultur gelangen	Feedback Modell Umgang mit Komplimenten und Kritik von anderen	Zukunftsfundament Zukunft durch Vergangenheitsbetrachtung einschätzen	Check In & Check Out Den richtigen Ein- und Ausstieg aus Meetings finden
SWOT Die Position der Organisation strategisch bestimmen	Punktlandung Digitalisierungsvorhaben erfolgreich in Worte fassen	Bedürfnisbatterien Erkennen welche Bedürfnisse mehr und welche weniger erfüllt sind	Effizienter Arbeiten Wichtiges von Dringendem unterscheiden	Projektzwischenbetrachtung Anpassungsmöglichkeiten in laufenden Projekten erkennen	Kanban Orientierung im Projektteam behalten



BETEILIGTENKREISE

RELEVANZ VON ANDEREN BETEILIGTEN FÜR DAS PROJEKT ERKENNEN

Hintergrund

An einem Projekt ist selten nur eine Person beteiligt. Zugleich tauschen sich die Projektmitglieder häufig auf verschiedenen Ebenen aus, sei es bei der Beschaffung von Informationen und Materialien, der Anfertigung von einzelnen Projektbausteinen oder dem gemeinsamen Durchdenken von Prozessen und Gegebenheiten. Dabei spielen meist nicht nur Kolleg*innen oder Führungskräfte eine Rolle, sondern weitaus mehr Stakeholder¹, wie beispielsweise Auftraggeber*innen, Projektpartner*innen oder auch Vereine und Organisationen aus dem Umfeld. Nicht alle dieser Stakeholder sind gleich wichtig für das Projekt und nicht alle Stakeholder sind dem Projekt in gleicher Weise wohlgesonnen. Sie aufzugliedern und zu differenzieren kann dabei helfen, besser auf die Bedürfnisse der Gruppen einzugehen und erleichtert den gesamten Kommunikationsprozess.

Anleitung

Ihr Projekt oder Prozess steht in dieser Übung im wahrsten Sinne des Wortes im Mittelpunkt.

Schreiben Sie daher den Namen oder die Bezeichnung auf ein Post-It und kleben es in die Mitte der Wand. Ziehen Sie einen Kreis um Ihr Post-It.

Nehmen Sie sich 5 Minuten Stillarbeit, damit jeder und jede für sich relevante Stakeholder notieren kann. Dabei soll ein Stakeholder auf ein Post-It geschrieben werden.

Verteilen Sie anschließend die Post-Its auf der Wand. Stakeholder, die Ihnen im projektbezogenen Umfeld nahe stehen, sollten auch auf der Wand in der Nähe Ihres Kreises sein. Weniger nahe Stakeholder sollten entsprechend weiter nach außen rücken.

Wenn möglich clustern Sie Stakeholder, die stärker zusammenstehen, in den „Kuchenstücken“ um Ihren Kreis herum. Es kann allerdings passieren, dass Cluster nicht möglich sind, wenn die Struktur zu verschachtelt ist. Bleiben Sie in diesem Fall in Distanz zum inneren Kreis.

Markieren Sie Ihre Post-Its mit drei Symbolen: Akteure, die Ihrem Projekt wohlgesonnen sind, erhalten ein Herz, diejenigen, die es nicht sind, erhalten einen Blitz. Akteure, die besonders wichtig sind, erhalten einen Stern. Manche von ihnen werden gut auf Sie zu sprechen sein, andere nicht.



1 – 10
Personen

30 Minuten –
1,5 Stunden

Post-Its,
Metaplanwand/
Whiteboard,
Stifte

¹ Als Stakeholder werden Personen oder Gruppen bezeichnet, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf oder Ergebnis eines Prozesses oder Projekts haben.



**MEIN
PROJEKT**



DENKHÜTE

DIE PERSPEKTIVEN ERWEITERN

Hintergrund

Gleich und gleich gesellt sich gern. Doch was sich wohlig anfühlt, ist in Anbetracht vielfältiger Herausforderungen nicht immer zielführend. Teams, in denen die Mitglieder ähnliche Ansichten und Charaktereigenschaften haben, funktionieren insbesondere bei neuen Einflüssen und Herausforderungen nicht gut. Speziell bei komplexeren Prozessen, zu denen auch die Digitalisierung gehört, ist es wichtig, unterschiedliche Perspektiven einnehmen zu können. Neben einem Verständnis der Umwelt hilft es auch, sich in andere Teamkolleg*innen und deren Perspektiven hineinversetzen zu können.

Edward de Bono hat 1986 dafür die Methode seiner „sechs Denkhüte“ entwickelt, bei der Mitgliedern einer Arbeitsgruppe vorübergehend eine eindimensionale Sichtweise bzw. ein „Denkhut“ zugewiesen wird. Diese Methode wird in Teamsitzungen eingesetzt, um die Kommunikation anzuregen und einen spielerischen Einstieg in ein ernstes Diskussionsthema zu schaffen. Sie können aber auch als Einzelübung verwendet werden.

Anleitung

Es wird eine Idee oder Strategie von Mitgliedern einer Gruppe diskutiert. Die Diskussion sollte einen klaren Kern haben und nicht zu viele Themen auf einmal beinhalten. Während der Diskussion nehmen alle Mitglieder einen der sechs Standpunkte ein, die sich in den Farben der Hüte widerspiegeln. Alternativ kann beispielsweise auch eine Karte der Farbe hochgehalten werden. Es ist wichtig, dass alle Mitglieder der Gruppe zur gleichen Zeit die gleiche Hutfarbe tragen. Um sicherzustellen, dass keines der Teammitglieder aus der Rolle herausfällt, muss die Runde moderiert werden. Es ist sinnvoll, dass die moderierende Person selbst keine Position in der Diskussion einnimmt. Die Hüte können alle paar Minuten gewechselt werden. Diskussionen, die auf langen bekannten Mustern basieren, sollten kurzgehalten werden, um neuen Perspektiven mehr Raum zu geben.

Basis dabei sind die folgenden Hüte:

- **Blauer Hut:** Analytisches und objektives Denken, der Schwerpunkt liegt auf Fakten und Machbarkeit.
- **Bordeaux Hut:** Emotionales Denken, subjektive Gefühle, Wahrnehmungen und Meinungen.
- **Grauer Hut:** Kritisches Denken, Risikobewertung, Erkennen von Problemen, Skepsis, Kritik.
- **Türkiser Hut:** Optimistisches Denken, spekulatives Best-Case-Szenario.
- **Gelber Hut:** Kreatives, assoziatives Denken, neue Ideen, Brainstorming, konstruktiv.
- **Roter Hut:** Strukturiertes Denken, Prozessübersicht, das große Ganze.

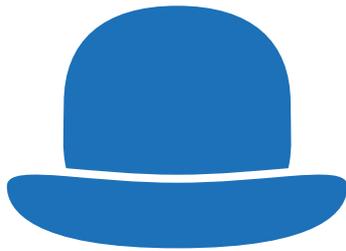
Quelle: Blebin Edward de Bono



1 – 5
Personen

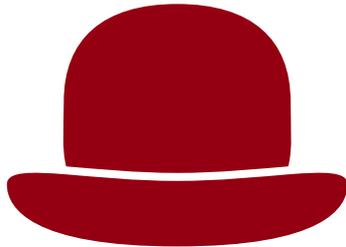
20 Minuten –
1 Stunde

Hüte/Karten
mit 6
verschiedenen
Farben



FAKTEN

Informationen und Daten. Neutral und objektiv.
Was ist mir bekannt? Was muss ich herausfinden?
Wie komme ich an die Informationen,
die ich brauche?



GEFÜHLE

Intuition, Ahnungen, Bauchgefühl.
Meine Gefühle in diesem Moment.
Dabei können sich Gefühle auch ändern
und es müssen keine Gründe genannt werden.



RISIKEN

Schwierigkeiten, Schwächen, Gefahren.
Erkennen der Risiken.
Logische Vorsichtsmaßnahmen
sollten angedacht werden.



VORTEILE

Positives, Pluspunkte.
Logische Gründe weshalb
eine Idee nützlich ist.



KREATIVITÄT

Ideen, Alternativen, Möglichkeiten.
Lösungen für Schwierigkeiten des
schwarzen Huts.



PROZESS

Nachdenken über das Denken.
Welches Denken ist erforderlich?
Organisieren des Denkens.
Planung von Maßnahmen.



SWOT

DIE POSITION DER ORGANISATION STRATEGISCH BESTIMMEN

Hintergrund

Mit der SWOT-Analyse bewerten Sie die Stärken (Strength), Schwächen (Weaknesses), Chancen (Opportunities) und Risiken (Threats) eines Projekts. Die Technik wurde in den 1960er Jahren auf der Grundlage einer Studie entwickelt, in der die Diskrepanz zwischen den Zielen von Unternehmen und der tatsächlichen Umsetzung aufgezeigt wurde. Das Problem war nicht, dass die Mitarbeiter*innen inkompetent waren, sondern dass die Ziele oft mehrdeutig waren. Viele Mitarbeitende wussten nicht einmal, warum sie taten, was sie taten. SWOT-Analysen sollen den Projektbeteiligten helfen, ein besseres Verständnis für das Projekt zu bekommen.

Anleitung

Nehmen Sie sich die Zeit, über jeden Schritt der SWOT-Analyse in Ruhe nachzudenken, anstatt sie eilig und unüberlegt auszufüllen. Wie können Stärken hervorgehoben und Schwächen kompensiert (oder überdeckt) werden? Wie können Chancen maximiert werden? Wie können Sie sich vor Risiken schützen? Die SWOT-Analyse kann sowohl für geschäftliche als auch persönliche Entscheidungen angewandt werden. Achten Sie darauf, möglichst konkrete und am Ziel ausgerichtete Maßnahmen zu notieren.

Sie sollten bei der Abstimmung im Team eine gemeinsame Zielstellung vor Augen haben. Wird der gewünschte Soll-Zustand nicht besprochen, werden die Teilnehmer*innen unterschiedliche Soll-Zustände im Blick haben, was zu schlechteren Resultaten führt. Wenn Sie über Chancen sprechen, halten Sie sich an möglichst günstige Bedingungen, während bei Risiken ungünstige Bedingungen in Betracht genommen werden. Achten Sie zudem darauf, externe Chancen nicht mit internen Stärken zu verwechseln.

SWOT-Analysen selbst beschreiben Zustände. Die Analyse dient als Grundlage für Strategien. Die Strategie selbst ist aber nicht Teil der SWOT-Analyse. Um zu sinnvollen Strategien zu gelangen, sollten Sie eine Priorisierung vornehmen, aus der sich konkrete Maßnahmen ableiten lassen.



1 – 5
Personen

30 Minuten –
2 Stunden

Papier,
Stift

**POSITIVE
AUSWIRKUNGEN**

**NEGATIVE
AUSWIRKUNGEN**

INTERNE ANALYSE

S

Strengths

W

Weaknesses

Stärken

Schwächen

EXTERNE ANALYSE

O

Opportunities

T

Threats

Chancen

Risiken



SMART PURE CLEAR

DAS RICHTIGE ZIEL VERFOLGEN

Hintergrund

Ziele sind wichtig für die Orientierung. Nicht nur für einen selbst, sondern besonders im Team sollten die Ziele eine klare Orientierung geben. Dazu gehören Anhaltspunkte, die durch die Formulierung der Ziele herausgearbeitet werden können. Ein Klassiker unter der Formulierung von Zielen ist die SMART-Methode. PURE und CLEAR sind in gewisser Weise Ergänzungen dazu.

Anleitung

Wenn Sie sich Ziele setzen, sollten Sie zwischen finalen Zielen und Leistungszielen unterscheiden. Ein finales Ziel könnte lauten: „Unser Rechnungswesen ist komplett digital“. Ein Leistungsziel hilft Ihnen, dieses Ziel zu erreichen, z. B. „Wir werden postalische Rechnungen innerhalb von drei Tagen einscannen und digital ablegen“, oder: „Wir werden bis zum Ende des Quartals eine Schnittstelle implementieren, in der Rechnungen digital eingestellt werden können“. Schreiben Sie Ihr Ziel auf und überprüfen Sie Schritt für Schritt, ob es mit den Anforderungen des SMART-Modells übereinstimmt.

SMART-Methode

Spezifisch: Ziele so konkret wie möglich formulieren.

Messbar: Qualitative und quantitative Messgrößen für die Ziele bestimmen.

Attraktiv: Ziele so planen, dass Sie auch Lust haben, sie zu erreichen.

Realistisch: Ziele formulieren, die innerhalb der Zeit und mit den Mitteln machbar sind.

Terminiert: Ziele zeitlich bindend planen.

Achten Sie insbesondere darauf, dass das Ziel erreichbar bleibt und dennoch herausfordernd genug ist. Ein unerreichbares Ziel demotiviert, genau wie eines, welches sich zu großen Teilen von allein umsetzt. Wenn Sie feststellen, dass ein Ziel zu ambitioniert ist, versuchen Sie es in Unterziele zu unterteilen.

Ergänzend zur SMART-Methode gibt es zwei weitere Methoden:

PURE-Methode

positiv formuliert (positively stated), verstanden (understood), realistisch (realistic) und ethisch (ethical)

CLEAR-Methode

herausfordernd (challenging), rechtmäßig (legal), aufregend (exciting), abgestimmt (agreed) und festgehalten (recorded)

Inspiziert durch: John Whitmore – Coaching for Performance



1 – 5
Personen

15 Minuten –
2 Stunden

Papier,
Stift

S	SPEZIFISCH			C	HERAUSFORDERND (CHALLENGING)
M	MESSBAR	P	POSITIV FORMULIERT	L	RECHTMÄßIG (LEGAL)
A	ATTRAKTIV	U	VERSTANDEN (UNDERSTOOD)	E	AUFGREGEND (EXCITING)
R	REALISTISCH	R	RELEVANT	A	ABGESTIMMT
T	TERMINIERT	E	ETHISCH	R	FESTGEHALTEN (RECORDED)



KOPFSTAND-BRAINSTORMING

DURCH UMKEHREN VON GEDANKEN AUF NEUE IDEEN KOMMEN

Hintergrund

Negatives und destruktives Denken werden viel zu oft unterschätzt. Dabei ist es absolut natürlich, dass viele von uns erst einmal davon ausgehen, dass Dinge nicht funktionieren. Um eine Idee weiterzuentwickeln, kann es hilfreich sein, wenn genau analysiert wird, was ihre Verwirklichung bisher aufgehalten hat. Damit geraten auch Ansatzpunkte ins Blickfeld, mit denen die Idee verbessert werden kann.

Anleitung

Beginnen Sie mit dem Umkehren Ihrer Ausgangsfrage. Wenn Sie z. B. wissen möchten, ob ein digitales Kollaborationstool zum gemeinsamen Bearbeiten von Dokumenten sinnvoll ist, kehren Sie die Frage um: „Was müssen wir tun, damit digitale Kollaborationstools zum Bearbeiten von Dokumenten keinen Sinn ergeben? Wie schaffen wir es, Kollaborationstools überflüssig zu machen?“

Im nächsten Schritt notiert jede*r für sich Ideen zur Frage auf Post-Its. Die Ideen müssen nicht komplett durchdacht sein. Es zählt die Masse, nicht die Qualität. Achten Sie darauf, Stichworte und keine ganzen Sätze zu notieren. Nutzen Sie dabei alle dieselbe Farbe der Post-Its (ca. 3 Min.).

Stellen Sie sich Ihre Ideen gegenseitig vor. Entscheiden Sie selbst, ob eine Person all ihre Ideen auf einmal vorstellt oder immer der Reihe nach eine (ca. 3 Min. pro Person). Ergänzen Sie spontan Ideen, die Ihnen während der Vorstellung in den Sinn kommen (ca. 8 Min.).

Bündeln Sie im nächsten Schritt die Ideen in Kategorien und geben ihnen entsprechende Überschriften (ca. 7 Min.).

Die entstandenen Kategorien und darin enthaltenen Ideen geben eine pessimistische Übersicht über Ihre Projektidee. Nehmen Sie sich gemeinsam jede Kategorie vor und kehren Sie die Ideen um. Notieren Sie den Umkehrschluss auf die Post-Its mit einer zweiten Farbe (ca. 15 Min.).

Zum Schluss finden sich negative Ideen in einer Farbe unmittelbar neben den positiven. Halten Sie die Ergebnisse fest und prüfen Sie, inwieweit Sie positive Ideen bündeln können.

Wählen Sie Ihre Top 5 und schreiben Sie dazu die Namen der Person(en), die sich um die Umsetzung der jeweiligen Idee kümmern wird. Das heißt nicht, dass diese Person alles selbst umsetzen muss, sie ist allerdings verantwortlich dafür, entsprechende Hilfe zu organisieren.

Die Übung ist als Brainstorming gedacht. Versuchen Sie dabei das Wort „aber“ zu vermeiden und durch „und“ zu ersetzen. Sammeln Sie so viele Ideen wie möglich. Die Zusammenführung und Priorisierung der Ideen erfolgen am Ende. Frühzeitiges Zusammenfassen hindert die Gedanken daran, frei zu sprudeln. Schaffen Sie vielmehr eine Atmosphäre, die auch wilde Ideen zulässt.



2 – 8
Personen

1 Stunde

2 Farben von
Post-Its,
Stifte,
Whiteboard

Ausgangsfrage auf
den Kopf stellen

Ideen &
Ergänzungen

Diese Ideen
möchten wir
mitnehmen:

Zuständig
ist:

.....
.....
.....
.....
.....



PUNKTLANDUNG

DIGITALISIERUNGSVORHABEN ERFOLGREICH IN WORTE FASSEN

Hintergrund

Bei der Darstellung von Vorhaben ist es wichtig, den richtigen Punkt zu treffen. Dieses Tool hilft dabei, das Projekt zu strukturieren und Ihnen, sowie einer möglichen Zuhörerschaft, relevante Dinge deutlich zu machen. Um Digitalisierungsvorhaben planen und formulieren zu können, benötigen Sie eine Übersicht über unterschiedliche Stellschrauben, Möglichkeiten und Perspektiven im Prozess. Wichtig dabei ist, dass Sie zum einen nicht den Überblick verlieren, zum anderen aber auch andere im Prozess involvierte Parteien regelmäßig einbeziehen und an Ihren Ergebnissen und Erkenntnissen teilhaben lassen. Wenn sich Ihr Umfeld mitgenommen fühlt, reduzieren Sie dadurch frühzeitig mögliche Widerstände und können freier agieren.

Ihr Projekt entwickelt sich auf unterschiedlichen Ebenen. Diese können sich sowohl auf Ihr Wertangebot, Ihre Kund*innen, Ihr Problem, Ihre bereits vorhandenen Alternativen, Ihr Geschäftsmodell oder Ihre potenziellen nächsten Schritte beziehen. All diese Ebenen im Blick zu behalten, ist nicht immer ganz einfach. Das Notieren von Kernpunkten hilft Ihnen dabei, Ideen zu strukturieren und die wesentlichen Aussagen hervorzuheben. Falls Sie beispielsweise eine Zusage zu Ressourcen für das weitere Vorgehen oder die Umsetzung benötigen, kann Ihnen das strukturierte Vorgehen ebenfalls dabei helfen, Zuhörer*innen und Entscheidungsträger*innen von Ihrem Vorhaben zu überzeugen.

Anleitung

Starten Sie mit der Grobplanung Ihres Projekts. Für wen bereiten Sie die Informationen auf? Falls Sie Informationen für einen Vortrag aufbereiten, fragen Sie sich: Wer sind die Zuhörer*innen und was wissen sie bereits? Was ist das Erkenntnisinteresse der Zuhörerschaft? Beachten Sie den Rahmen, in dem Sie das Projekt vorstellen. Wie viel Zeit steht Ihnen zur Verfügung und welche Möglichkeiten haben Sie für die Präsentation? Besonders wichtig ist, dass Sie sich über Ihr Ziel bewusst sind. Was möchten Sie bewirken und was ist Ihre Botschaft?

Beginnen Sie damit, die Matrix zu befüllen. Achten Sie dabei darauf, Ihre Punkte kurz und knackig zu notieren. Falls Sie für die Vorstellung eine Präsentation erstellen, achten Sie darauf, die Folien nicht zu überladen. Nutzen Sie lieber Kennzahlen und wenn möglich einfache Bilder oder sogar Videos. Holen Sie sich vor einer Präsentation ausreichend Feedback ein. Notieren Sie am Ende die wichtigsten Kernaussagen. Zuhörer*innen können sich meist nur 2–3 Fakten merken.

Inspiziert durch: Michael Lewrick, Patrick Link, Larry Leifer: Das Design Thinking Toolbook – Die besten Werkzeuge & Methoden



4 – 6
Personen

60 – 120
Minuten

Post-Its,
Stifte

1 ZU BEANTWORTENDE FRAGEN Ergänzen der zu beantwortenden Fragen	ZEIT Verfügbare Zeit	2 KERNAUSSAGEN Definition der Inhalte und Aufgaben bei der Präsentation	3 FEEDBACK VON ANDEREN Verbesserungen aus einem Test/Probelauf
Intro Wie kann die Einführung gemacht werden?			
Problem Was ist das größte Problem?			
Zielgruppe Wer ist von diesem Problem betroffen?			
Lösung/Idee Was ist die angedachte Lösung?			
Nächste Schritte Was werden Sie als Nächstes tun?			
Zusammenfassung Was sind die wichtigsten 2–3 Kernaussagen?			



CHARAKTERROLLEN

MEHRWERT VON UNTERSCHIEDLICHEN TEAMROLLEN ERKENNEN

Hintergrund

In jedem Team gibt es unterschiedliche Rollen. Diese Rollen sind nicht zwingend mit einer Position in der Organisation verbunden, sondern hängen vielmehr mit dem Charakter einer jeden Person zusammen. Der eine ist zurückhaltender, während die andere sehr extrovertiert ist. Einer kommt nicht weiter, ohne seine Gedanken durchzusprechen, während die andere lieber von A-Z alles eigenständig umsetzt. Einer achtet auf jedes Detail, während die andere das Gesamtpaket im Blick behält. Wir schreiben unterschiedlichen Rollen und Charakterzügen oft unterschiedliche Wertigkeit zu und unterschätzen dabei teilweise den Wert anderer Rollen. So mag ein „Machertyp“ imponanter daherkommen als jemand, die ihre Stärken eher in der Koordination hat. Dieses Tool zeigt die Wertigkeit einzelner Charakterrollen für das Team auf. Es orientiert sich an den Rollen, die Meredith Belbin in den 1970er Jahren entwickelte, nachdem sie Einflüsse auf Gruppenprozesse untersuchte.

Anleitung

Widmen Sie den untenstehenden „Rollen im Team“ einen Blick und versuchen Sie, sich diesen selbst zuzuordnen. Warum sehen Sie sich in diesem Bereich? Schwanken Sie zwischen verschiedenen Rollen oder ist die Zuteilung klar? Schreiben Sie zu drei Situationen jeweils ein Stichwort auf, in denen Sie die jeweilige Rolle eingenommen haben. Drehen Sie das Blatt und notieren Sie, welche Rollen Sie Ihren Mitsstreiter*innen zuordnen würden und warum. Zum Abschluss überlegen Sie sich, welche Rollen Sie für Ihre kommenden Schritte verstärken wollen. Wie möchten Sie in Ihrem Teamgefüge agieren, um die gemeinsamen Prozesse weiterzubringen?

Falls Sie die Übung im Team machen: Stellen Sie in der ersten Vorstellungsrunde Ihre eigene Rollenperspektive vor und tauschen sich erst anschließend über Ihre Perspektive auf die anderen Rollen aus. Prüfen Sie zum Abschluss, welche Rollen für Ihren gemeinsamen Projektfortschritt wichtig sind, und falls diese vakant sind, wer diese Rolle übernehmen kann.

Handlungsorientiert: Fertigsteller*in, Umsetzer*in, Gestalter*in.

Kommunikationsorientiert: Koordinator*in, Teamplayer*in, Ressourcenprüfer *in.

Wissensorientiert: Impulsgeber*in, Beobachter*in, Spezialist*in.

Inspiziert aus: Meredith Belbin: Team Roles at Work.



1 – 3
Personen

15 Minuten –
1 Stunde

Papier,
Stift

ROLLE IM TEAM	BEITRAG	CHARAKTER	ZULÄSSIGE SCHWÄCHE
Impulsgeber*in	bringt neue Ideen ein	unorthodoxes Denken	Zerstreuung
Ressourcenprüfer*in	erforscht Möglichkeiten, knüpft Kontakt	kommunikativ, extrovertiert	überoptimistisch
Koordinator*in	regt Entscheidungsprozesse an, delegiert	selbständig, verantwortungsbewusst	wirkt manipulativ
Gestalter*in	überwindet Hindernisse	dynamisch, arbeitet gut unter Druck	ungeduldig, provokativ
Beobachter*in	prüft Machbarkeit	besonnen, strategisch, kritisch	uninspiriert
Teamplayer*in	verbessert die Kommunikation, setzt Dinge in Bewegung	kooperativ, diplomatisch	unentschlossen
Umsetzer*in	setzt Ideen in die Praxis um	diszipliniert, zuverlässig, effektiv	unnachgiebig, unflexibel
Perfektionist*in	sorgt für optimale Ergebnisse	gewissenhaft, pünktlich	zurückhaltend, delegiert kaum
Spezialist*in	liefert Fachwissen	selbstbezogen, engagiert	verliert sich in den Details



MASLOW ZYLINDER

VON DER SELBSTVERWIRKLICHUNG ZUR TEAMKULTUR GELANGEN

Hintergrund

Der Psychologe Abraham Maslow veröffentlichte 1943 ein Modell der „Hierarchie der Bedürfnisse“¹. Er kategorisierte die menschlichen Bedürfnisse nach physiologischen Bedürfnissen (Essen, Schlafen, Wärme, Sex), Sicherheit (Wohnort, Arbeitsplatzsicherheit, Gesundheit, Schutz vor Widrigkeiten), sozialen Beziehungen (Freund*innen, Partner*innen, Liebe), Anerkennung (Status, Macht, Geld) und Selbstverwirklichung (Individualität, Verwirklichung des persönlichen Potenzials, aber auch Glaube und Transzendenz). Die ersten drei dieser Bedürfnisse bezeichnete er als Grundbedürfnisse, über die der Mensch nicht weiter nachdenkt, wenn sie befriedigt sind. Die letzten beiden sind Bestrebungen oder Bedürfnisse nach persönlichem Wachstum, die nie endgültig befriedigt werden können. Das Modell basiert auf einer spezifischen eurozentristischen Sichtweise. Ihr liegt zugrunde, dass das höchste Ziel allen menschlichen Strebens sei, die Spitze der Pyramide zu erreichen und sich damit selbst verwirklichen zu können. Dabei sind Bedürfnisse und Bestrebungen konträr zueinander: Das, was er*sie sich am meisten wünscht, ist oft etwas anderes als das, was die Person eigentlich braucht.

In anderen Gesellschaftssystemen oder Kulturen ist die Perspektive auf Selbstverwirklichung eine andere.² Individuelle Wachstumsbedürfnisse spielen hier teilweise eine viel geringere Rolle als die Gemeinschaft. Der*die Einzelne definiert sich weniger über sich selbst, sondern eher über die Zugehörigkeit zur Gruppe. Das eigene Leben wird dem Fortbestehen der kulturellen Gemeinschaft gewidmet.

Anleitung

Maslows Modell sollte auch bei Teamprozessen mitbedacht werden. Individuelle Bedürfnisse müssen gesehen und jedes Teammitglied mit seiner*ihrer Persönlichkeit und Fähigkeiten akzeptiert werden. Die zentrale Bedeutung des eurozentristischen Selbstverständnisses darf dabei in Frage gestellt werden. In Teams sollte das ‚Wir‘ vor dem ‚Ich‘ stehen und nicht andersherum. Die kulturelle Ewigkeit ist ein kaum erreichbares Ziel und die Spitze der Pyramide wie auch in der klassischen Pyramide Maslow nicht zu erreichen. Versuchen Sie diesen Gedanken mit in kommende Teamprozesse zu tragen.

Inspiziert durch:

Taraneh Taheri: Wie Tools und Modelle westlichen Individualismus stärken. Aus Neue Narrative.
Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler: The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking

1 Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

2 Zum Beispiel beschreibt die kanadische Professorin Cindy Blackstock in ihrem Artikel „The Emergence of the Breath of Life Theory“ wie Kultur und Kontext die Manifestation von Prinzipien prägen.

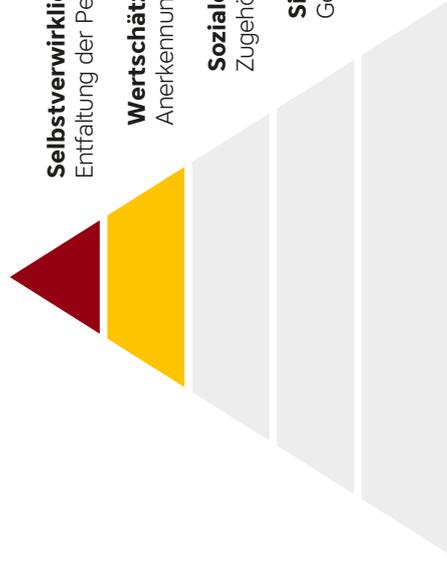


1 – 5
Personen

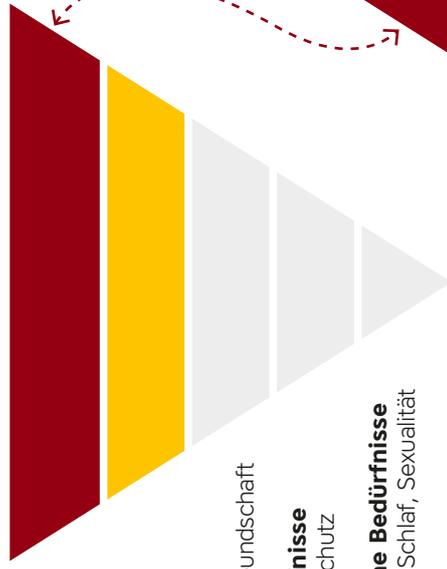
20 Minuten –
1 Stunde

Papier,
Stift, Post-Its

WAS WIR BRAUCHEN



WAS WIR WOLLEN



TEAMKULTUR





BEDÜRFNISBATTERIEN

ERKENNEN WELCHE BEDÜRFNISSE MEHR UND WELCHE WENIGER ERFÜLLT SIND

Hintergrund

Als Menschen haben wir im sozialen Gefüge stets mehrere Rollen inne. Im Privaten sind dies Rollen wie Mutter, Sohn, Freund oder Sportkameradin. Im Beruflichen gibt es ähnliche Rollen. Diese sind allerdings oft noch mit einer hierarchischen Ebene verbunden. So kann eine Person freundschaftliche*r Kollege*in, Assistent*in, Chef*in und Kaffee-Plausch-Partner*in gegenüber verschiedenen Personen zugleich sein. Rollen überschneiden sich oft stark. Wichtig ist, dass die Bedürfnisse von Menschen unabhängig von ihrer Position und Rolle anerkannt werden. Oft sind wir uns selbst über diese Bedürfnisse nicht bewusst, dabei spielen sie im Zwischenmenschlichen eine fundamentale Rolle. Nicht alle Bedürfnisse müssen erfüllt sein. Da sie aber meist mit Erwartungen verbunden sind, ist es wichtig, sie zumindest zu erkennen.

Anleitung

Bedürfnisse können in verschiedenen Lebensbereichen sehr unterschiedlich sein. Im Beruf, bei der Familie, im Privaten und bei Freizeitaktivitäten können diverse Situationen auftreten, in denen sich Ihr Verhalten stark unterscheidet. Überlegen Sie sich daher zu Beginn, auf welchen Kontext Sie sich fokussieren möchten.

Sammeln Sie im nächsten Schritt Ihre Rollen und notieren Sie sie in der Liste. Sie können wesentlich mehr Rollen innehaben oder auch weniger erkennen, als Linien vorhanden sind. Ergänzen Sie so viele, wie Sie es für sinnvoll halten, um Ihre Vielfalt im betrachteten Kontext abzudecken. Eine Rolle wird nicht als einmalige Handlung verstanden. Sie ergibt sich aus wiederkehrenden Tätigkeiten.

Innerhalb des gewählten Kontexts haben Sie verschiedene Bedürfnisse. Einige werden stärker, andere schwächer oder gar nicht erfüllt. Unerfüllte Bedürfnisse zeigen sich in Form von unangenehmen Gefühlen, erfüllte Bedürfnisse in Form von angenehmen Gefühlen. Schauen Sie auf die Liste von Bedürfnissen und wählen Sie 10 davon aus, die Ihnen besonders wichtig sind. Achten Sie darauf, dass Sie sowohl Bedürfnisse wählen, die erfüllt sind, als auch weniger erfüllte. Sie können die Liste an Begriffen dafür auch ergänzen.

Schreiben Sie Ihre 10 Bedürfnisse unter die Akkus und füllen Sie die Ladebalken entsprechend aus, indem Sie die Kästchen in den Akkus ausmalen. Nutzen Sie dafür drei Farben. Rot: Akkus, die eher leer sind (1–2), Gelb: einen mittleren Ladestand haben (3), Grün: voll sind (4–5).

Schauen Sie sich zum Abschluss Ihre Bedürfnisse an. Sind es Bedürfnisse, die sich in anderen Kontexten wiederholen? Welche Akkus sind besonders voll und welche eher leer? Was können Sie tun, um die leeren Akkus aufzuladen? Dabei ist es wichtig, dass nicht immer alle Akkus aufgeladen sein müssen. Wichtiger ist es, einen ausgewogenen Ladestand zu haben und darauf zu achten, dass bestimmte Akkus nicht permanent leer bleiben. Insgesamt sollten Sie von ausreichend gefüllten Akkus zehren können und den Ladestand im Blick behalten.

Falls Sie die Übung im Team machen, sollten Sie sich zu Beginn gemeinsam über den Kontext austauschen. Geht es um die Zusammenarbeit im Projekt, der Organisation oder einem anderen Kontext? Füllen Sie anschließend Ihre Rollen und Bedürfnisse selbstständig aus. Stellen Sie anschließend Ihre Bedürfnisbatterien im Team vor. Das Team sollte dabei einzelne Punkte nicht kommentieren. Rückfragen sind allerdings erlaubt.



1 – 5
Personen

25 Minuten

Papier,
Stift

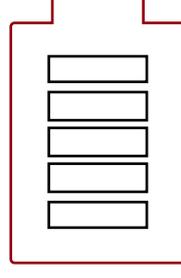
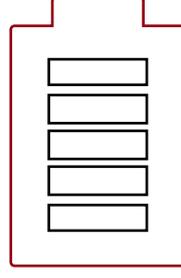
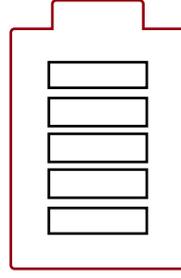
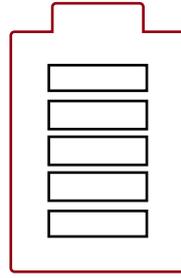
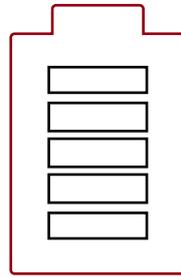
Bedürfnisse

Abgrenzung	Experimentieren	Menschlichkeit	Stabilität
Abwechslungs- reichtum	Feiern	Motivation	Status
Aufmerksamkeit	Freizeit	Nachdenken	Struktur
Augenhöhe	Freude	Neugierbefriedi- gung	Toleranz
Ausruhen	Freundschaft	Offenheit	Unabhängigkeit
Austausch	Gelingen	Ordnung	Unbeschwertheit
Beständigkeit	Gemeinschaft	Privatsphäre	Unterstützung
Bewegung	Gerechtigkeit	Regeln	Veränderung
Bildung	Inspiration	Respekt	Verantwortung
Dialog	Klarheit	Risiko	Verständnis
Distanz	Komfort	Rückhalt	Vertrauen
Disziplin	Kommunikation	Selbstdisziplin	Wachstum
Ehrlichkeit	Kompromiss- bereitschaft	Sicherheit	Wertschätzung
Eigenverant- wortung	Konstanz	Sinn	Zeit
Empathie	Kreativität	Spaß	Zusammenarbeit
Entfaltung	Lernen	Spontaneität	Zuverlässigkeit

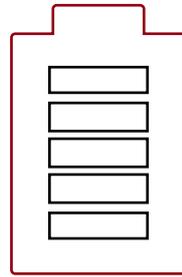
MEINE ROLLEN

Three sets of horizontal dashed lines for writing.

MEINE BEDÜRFNISSE



Three sets of horizontal dashed lines for writing.



Three sets of horizontal dashed lines for writing.



GUMMIBANDMODELL

SICH ZWISCHEN ALTERNATIVEN ENTSCHEIDEN

Hintergrund

Hin- und hergerissen sein ist ein Gefühl, das in vielen Situationen auftritt. Es können Entscheidungen sein, die die Zukunft unwiderruflich verändern, wie z. B. ein Berufswechsel, ein Umzug oder eine Kooperation. Es können aber auch Alltagsentscheidungen sein, wie die Wahl eines Veranstaltungsorts, die Auswahl einer Farbe oder das Einführen eines Tools. Die Argumente dafür und dagegen halten sich manchmal die Waage. Dieses Tool zeigt einen Weg auf, aus diesem Dilemma herauszukommen.

Anleitung

Schauen Sie sich das Gummibandmodell an und fragen Sie sich: Was hält mich fest? Was zieht mich an? Sie können sich auch ein Blatt Papier nehmen und für beide Fragen Stichworte notieren.

Auf den ersten Blick scheint die Methode eine einfache Abwandlung der herkömmlichen Frage „Was sind die Vor- und Nachteile?“ zu sein. Der Unterschied besteht darin, dass „Was hält mich fest?“ und „Was zieht mich an?“ positive Fragen sind und eine Situation mit zwei attraktiven Alternativen widerspiegeln.

Inspiziert durch:

Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler: The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking



1 – 2
Personen

15 – 30
Minuten

Papier,
Stift

WAS HÄLT SIE ZURÜCK?

A diagram illustrating the rubber band model. A central yellow stick figure is positioned between two rectangular boxes. A red rubber band is stretched between two yellow circles, one on the top box and one on the bottom box, passing behind the figure. Each box contains three horizontal dashed lines for writing.

WAS ZIEHT SIE AN?

A diagram illustrating the rubber band model. A central yellow stick figure is positioned between two rectangular boxes. A red rubber band is stretched between two yellow circles, one on the top box and one on the bottom box, passing behind the figure. Each box contains three horizontal dashed lines for writing.



FEEDBACK MODELL

UMGANG MIT KOMPLIMENTEN UND KRITIK VON ANDEREN

Hintergrund

In diesem Tool geht es darum, wie man das Feedback, was man von anderen erhält, so einordnet, dass es einen Mehrwert bietet. Feedback ist einer der schwierigsten und sensibelsten Prozesse in Gruppen. Es ist leicht, Menschen mit Kritik zu verletzen, aber auch Komplimente können Negatives auslösen. Die eindimensionale Frage „Was fandest du gut, was fandest du schlecht?“ ist daher nicht immer hilfreich. Vielmehr sollte eine potenzielle Veränderung in den Blick genommen werden. Nehmen Sie Feedback als das ernst, was es ist: Eine Möglichkeit, etwas von anderen zu lernen. Es geht nicht nur darum festzustellen, was nicht gelungen ist, sondern auch darum zu entscheiden, ob und wie man reagieren kann.

Nicht immer wird Feedback gut ausgedrückt, und den wenigsten Menschen fällt es leicht, Ich-Botschaften zu senden (1. Wahrnehmung formulieren – „Ich nehme wahr...“, 2. Wirkung auf einen selbst zum Ausdruck bringen – „Das verursacht bei mir...“, 3. Wunsch äußern – „Ich würde mir für die Zukunft wünschen, dass...“). Dennoch hat Feedback immer eine Intention. Das Modell hilft Ihnen dabei, Feedback, das Sie erhalten, möglichst neutral einzuordnen und evtl. das eigene Verhalten zu verändern.

Anleitung

Ordnen Sie das Feedback, das Sie erhalten haben, in die Matrix ein. Dabei gibt es zwei Achsen. Erstens: Wurde die Aktion, für die Sie das Feedback erhalten, eher positiv oder negativ wahrgenommen? Zweitens: Gibt es einen Handlungsbedarf oder kann es so bleiben, wie es ist?

Inspiziert durch:

Mikael Krogerus, Roman Tschäppeler: The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking



Einzel
(mit mehreren
möglich)

während jedem
Feedback

Papier,
Stift

Wie wurde es wahrgenommen?

+

RATSCHLAG

„Ich fand es gut,
aber es muss sich trotzdem ändern.“

KOMPLIMENT

„Ich fand es gut und es kann
auch in Zukunft so bleiben, wie es ist.“

KRITIK

„Ich fand es schlecht,
und es muss sich etwas ändern.“

EMPFEHLUNG

„Ich fand es schlecht,
aber ich kann damit leben.“

-

+

Kann es so bleiben, wie es ist?



EFFIZIENTER ARBEITEN

WICHTIGES VON DRINGENDEM UNTERSCHIEDEN

Hintergrund

„Die dringendsten Entscheidungen sind selten die wichtigsten“, das soll der amerikanische Präsident Dwight D. Eisenhower (1890–1969) gesagt haben. Man sagte ihm nach, ein Meister des Zeitmanagements gewesen zu sein und Aufgaben stets zur rechten Zeit in Angriff genommen zu haben. Wichtig dabei war es, zwischen wichtigen und dringenden Aufgaben zu differenzieren und sie entsprechend zu bearbeiten.

Anleitung

Was auch immer für eine Aufgabe auf Ihrem Schreibtisch landet, beginnen Sie damit, sie nach Dringlichkeit und Wichtigkeit aufzuteilen (siehe Modell) und entscheiden Sie dann, wie Sie vorgehen.

Oft ist der Bereich „dringend und wichtig“ im Vordergrund, anschließend wird das bevorzugt, was als dringend auf dem Stapel liegt, während wichtige Dinge verstreichen. Überlegen Sie sich zu jeder Aufgabe, wann Sie die Aufgabe erledigen werden, um nicht permanent dringenden Dingen hinterher zu eifern. Überlegen Sie sich, wann Sie sich die Zeit nehmen, wichtige Aufgaben zu erledigen, bevor sie dringend werden. Das Feld oben links in der Abbildung ist entsprechend für strategische, langfristige Entscheidungen gedacht. Neben der Gliederung der Arbeits- und Alltagsaufgaben können Sie auch Ihr E-Mail-Postfach in die vier Bereiche gliedern.

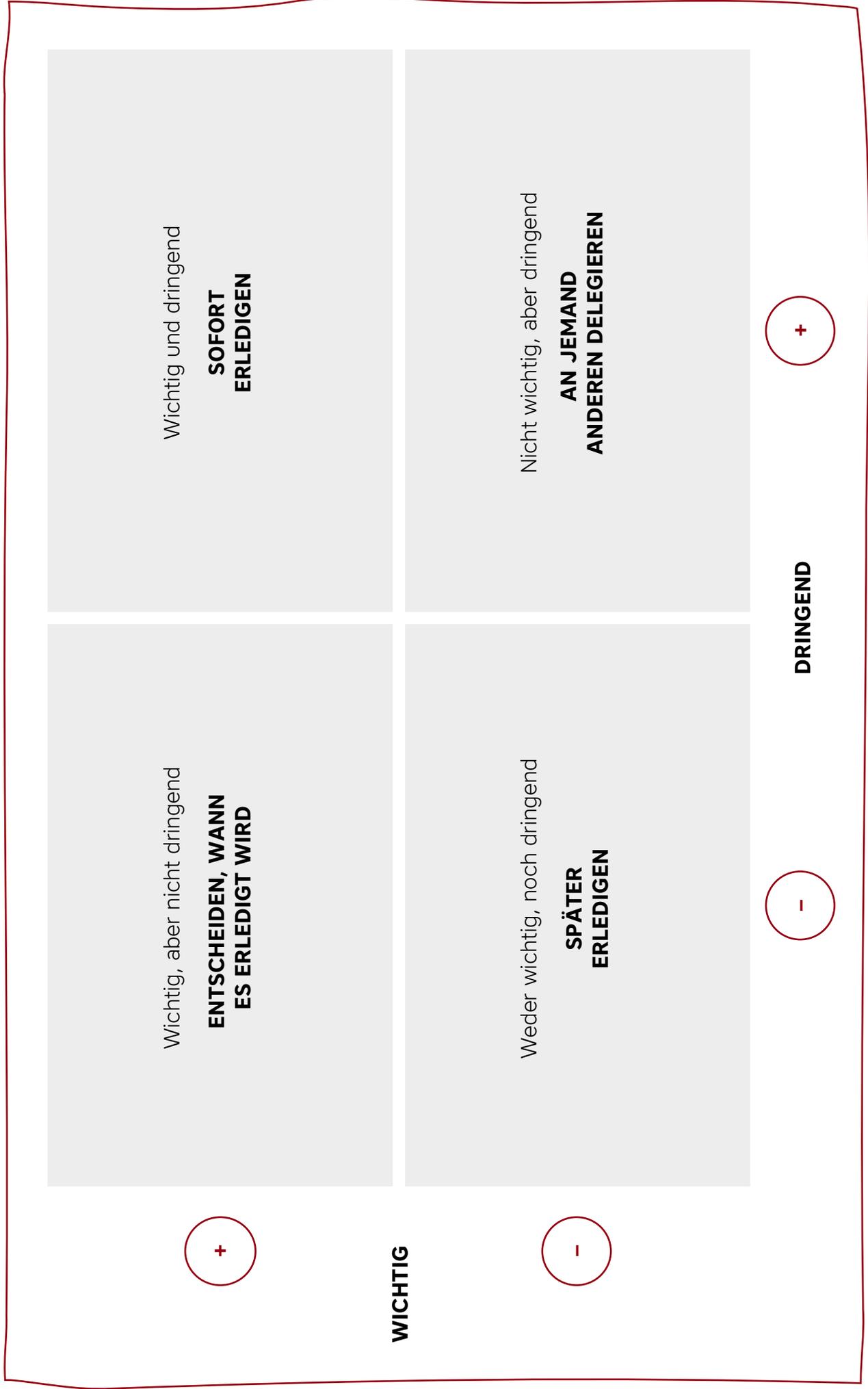
Inspiziert durch: Stephen Covey: Focus – Achieving Your Highest Priorities



1 – 5
Personen

1 – 5 Minuten

Papier,
Stift





JOHARI-FENSTER

VON ANDEREN MEHR ÜBER SICH SELBST ERFAHREN

Hintergrund

Nichts zeichnet uns mehr aus als unsere Persönlichkeit. Sie spiegelt sich in allem was wir tun und wie wir handeln wider. Wir selbst können unsere Persönlichkeit nicht begreifen, aber wir können uns bewusst machen, welchen Teil wir davon offenbaren. Das von Joseph Luft und Harry Ingham entwickelte Johari-Fenster unterscheidet zwischen dem, was wir über uns selbst wissen und dem, was andere über uns denken. So kommen die vier Bereiche zustande:

Der erste Quadrant beschreibt Eigenschaften und Erfahrungen, die wir selbst wahrnehmen und von denen wir anderen gerne erzählen.

Der zweite „verborgene“ Quadrant beschreibt Dinge, die wir über uns selbst wissen, aber anderen nicht preisgeben wollen. In vertrauensvollen Beziehungen verkleinert sich dieser Bereich.

Der dritte Quadrant enthält Dinge, die wir über uns selbst nicht wissen, die andere aber deutlich sehen können. Dabei gibt es Dinge, von denen wir überzeugt sind, dass wir sie klar ausdrücken, die andere aber anders interpretieren. In diesem Quadranten kann ein Feedback aufschlussreich, aber auch verletzend sein.

Im vierten Quadrant sind Dinge, die sowohl uns selbst als auch anderen verborgen sind. Er spiegelt die komplexen und vielschichtigen Dinge unserer Persönlichkeit wider.

Anleitung

Wählen Sie Adjektive (kreativ, zuverlässig, usw.), von denen Sie glauben, dass sie Sie gut beschreiben. Notieren Sie diese auf ein Blatt in die jeweiligen Bereiche des Fensters. Bitten Sie andere Kolleg*innen (gerne auch Freund*innen, etc.) ebenfalls Adjektive, die Sie beschreiben, zu wählen und auf einem leeren Blatt zu notieren. Um ehrliches Feedback zu erhalten, bitten Sie Ihr Umfeld explizit, Ihnen nicht nur positive Attribute mitzugeben.

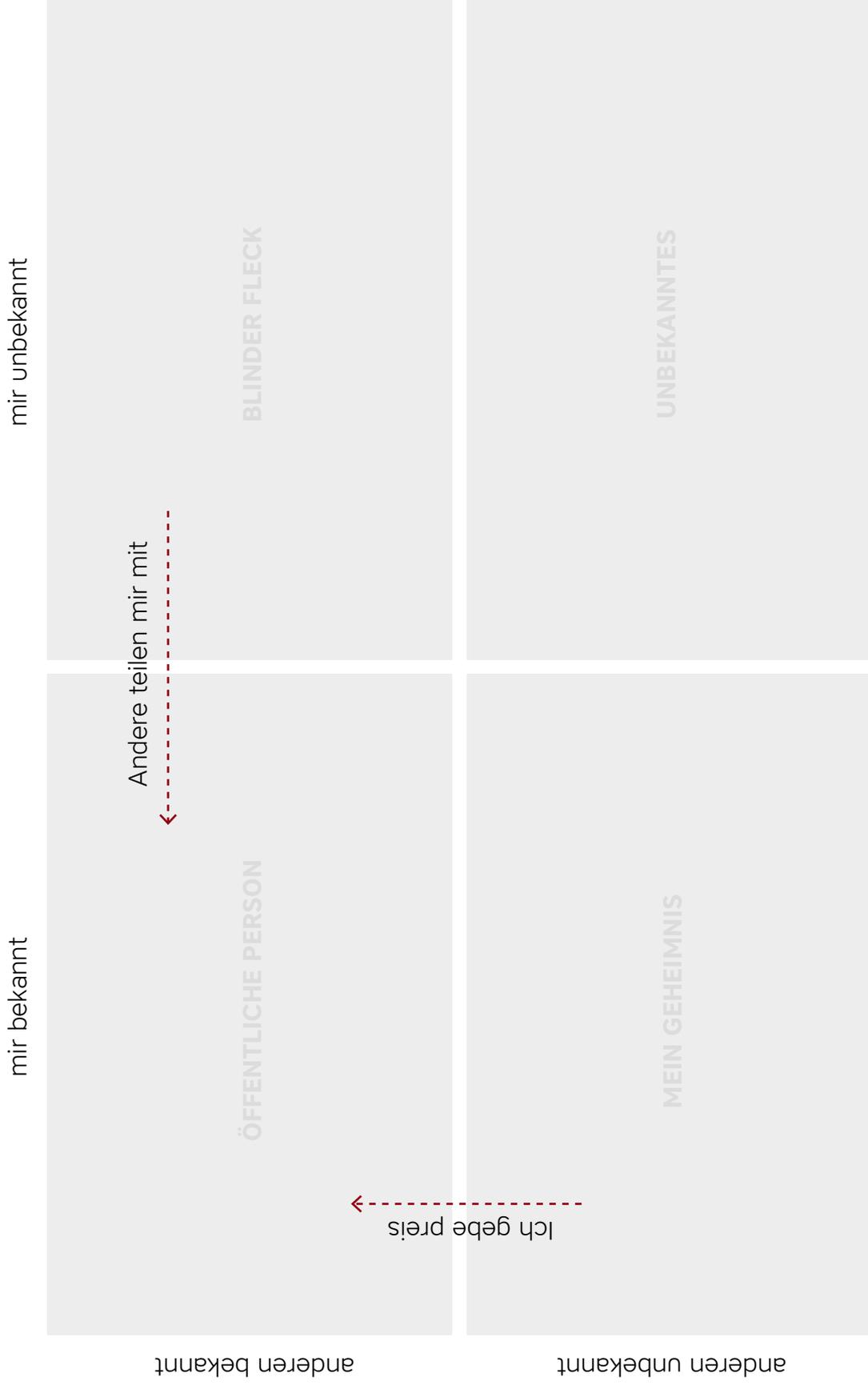
Vergleichen Sie die Blätter und nutzen Sie die Möglichkeit, Fragen in der Runde zu stellen und gerne auch Ihr Selbstbild vorzustellen.



2 – 6
Personen

30 – 90
Minuten

Papier,
Stift





ZUKUNFTSFUNDAMENT

ZUKUNFT DURCH VERGANGENHEITSBETRACHTUNG EINSCHÄTZEN

Hintergrund

Wenn es um strategische Entscheidungen geht, konzentrieren wir uns oft auf das, was in der Zukunft auf uns wartet. Unsere Erwartungen spielen sich in dem Idealraum der kommenden Zeit ab und unsere Hoffnungen richten sich danach. Dabei bildet vielmehr die Vergangenheit das Fundament unserer nächsten Schritte. Oft wiederholen sich Prozesse, ohne dass wir uns sie besonders in Erinnerung rufen und lange eingeschliffene Routinen hinterfragen. Dieses Tool versucht mit einfacher Struktur, vergangene Prozesse zu beschreiben und dadurch Hilfestellungen für die Entscheidung zu geben, was in Ihrer Vergangenheit relevant war, was Sie verwerfen können und was Sie mitnehmen sollten.

Anleitung

Legen Sie einen Zeitrahmen fest (z. B. das letzte Jahr oder die letzte Projektlaufzeit) und denken Sie allein oder in einer Gruppe an den Beginn dieses Zeitraums zurück. Ergänzen Sie dann die Zeitleiste um die in der Visualisierung eingetragenen Punkte:

Welche Ziele hatte das Projekt zu der damaligen Zeit? Was haben Sie im Verlauf des Projekts gelernt? Was waren Hindernisse, die Sie überwunden haben? Welche Erfolge konnten Sie im Verlauf des Projekts feiern? Welche Personen haben eine wichtige Rolle gespielt?

Das ausgefüllte Modell zeigt den Weg, den Sie zurückgelegt haben und wie sich Bedeutungen im Verlauf verändert haben.



1 – 5
Personen

30 – 45
Minuten

Papier,
Stift

ZIELE (von damals)
WAS WURDE GELERNT
HÜRDEN
ERFOLGE
PERSONEN
Zeit →



PROJEKTZWISCHENBETRACHTUNG

ANPASSUNGSMÖGLICHKEITEN IN LAUFENDEN PROJEKTEN ERKENNEN

Hintergrund

Im Verlauf eines Projekts werden bekanntermaßen verschiedene Phasen durchlaufen. Um nicht das Ziel aus den Augen zu verlieren, ist es hilfreich, sich zwischenzeitlich das zu Beginn gesetzte Ziel bzw. die ursprüngliche Intention des Projekts erneut vor Augen zu führen. Dabei sollten Sie überprüfen, inwieweit sich die Projektziele verschoben haben. Daraus können sich Änderungen auf der Projekt- oder der Teamebene ergeben, die Sie im Team besprechen sollten, um effektiver und angenehmer zusammenarbeiten zu können. Dabei ist es wichtig, das Team selbst einzubeziehen und jede*n zu Wort kommen zu lassen.

Anleitung

Lassen Sie gemeinsam im Team die letzte Projektphase Revue passieren. Dabei sollte jedes Projektmitglied zu Wort kommen. (ca. 10 Minuten)

Nutzen Sie anschließend die untenstehende Vorlage oder zeichnen Sie selbst das Rennauto, den Fallschirm und den Tunnel auf ein Flipchart oder digitales Whiteboard. Im Folgenden sollen Perspektiven und Diskussionen auf zwei Ebenen stattfinden: der Teamebene und der Projektebene. Auf der Teamebene geht es um die Zusammenarbeit mit den direkten Kolleg*innen. Die Projektebene spiegelt die Arbeit auf der Sachebene des Projekts wider.

Im Bereich des Rennautos stellen Sie sich die Fragen: Was treibt uns an? Was hilft uns, PS auf die Straße zu bringen? Was trägt uns?

Beim Fallschirm geht es um die Fragen: Was hält uns zurück? Aber auch: Gibt es einen Fallschirm, der uns getragen hat, jetzt jedoch beim Weiterkommen hindert?

Beim Tunnel sollte das nächste Ziel thematisiert werden: Worauf sollten wir uns fokussieren? Was ist der Tunnel, in den wir uns begeben möchten?

Bitten Sie die Teammitglieder, sich individuell Notizen auf Post-Its zu machen. Dabei steht die eine Farbe für die Team-, die andere Farbe für die Projektebene. Stellen Sie einen Timer auf 5 Minuten. Im nächsten Schritt sollte jedes Teammitglied nacheinander seine*ihre Punkte vorstellen: Erst für das Rennauto, dann den Fallschirm und zuletzt den Tunnel. Sie können dabei entscheiden, ob jede*r erst auf die Team- und dann auf die Projektebene eingehen soll, oder ob diese gemeinsam vorgestellt werden sollen.

Identifizieren Sie anschließend Duplikate, Muster und Überschneidungen. Sobald die Notizen geordnet sind, kann das Team besprechen, was dabei herausgekommen ist. Gibt es etwas Überraschendes? Was sind die Gemeinsamkeiten? Was wurde zuvor bereits gesehen? Wie fühlen Sie sich dabei? Diskutieren Sie etwa 15–20 Minuten lang. Versuchen Sie, die Diskussion konzentriert zu führen. Achten Sie darauf, dass die Teammitglieder nicht in Verallgemeinerungen oder gegenseitige Schuldzuweisungen verfallen. Ziel ist es, eine effektive und effiziente Diskussion über den bisherigen Prozess zu führen.

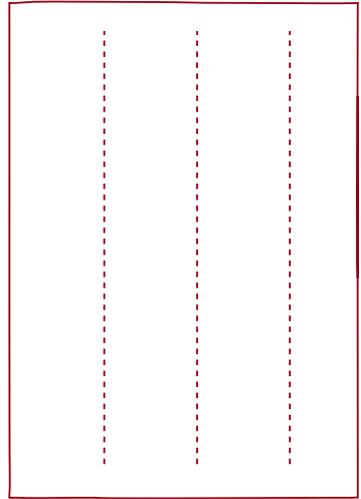
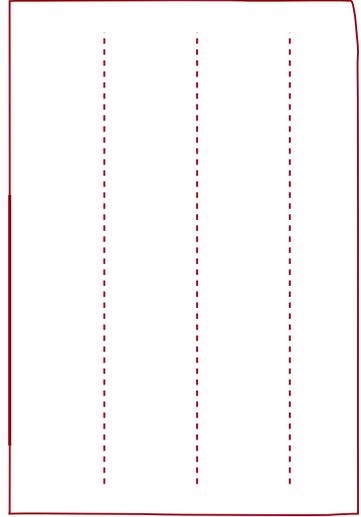
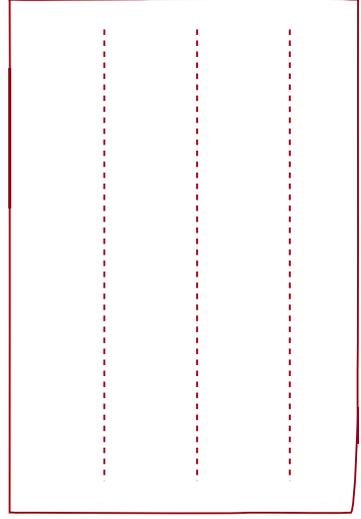
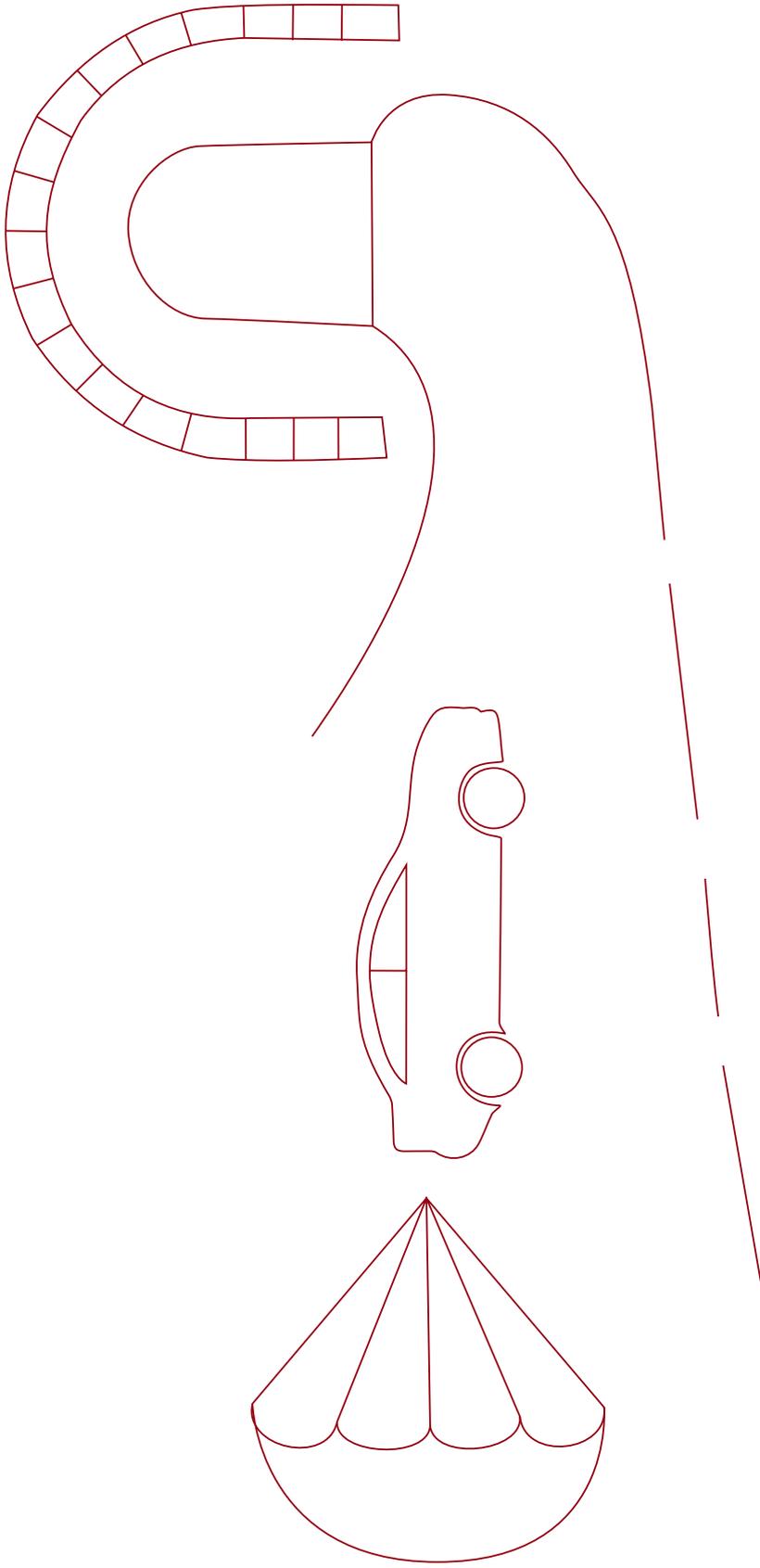
Sobald die Diskussion beendet ist, sollte das Team einige Maßnahmen festlegen. Stellen Sie sicher, dass diese schriftlich festgehalten, zwischen dem Team und den relevanten Interessengruppen ausgetauscht und mit einer Frist versehen werden.



2 – 10
Personen

30 – 60
Minuten

Stifte,
Post-Its in 2
Farben,
Flipchart-Papier
oder virtuelles
Whiteboard





RETRO

PROJEKT UND TEAM REGELMÄSSIG REVUE PASSIEREN LASSEN

Hintergrund

Teams bestehen bekanntermaßen aus Menschen (und manchmal anderen Lebewesen). Damit finden sich gleich mehrere Persönlichkeiten in jedem Team. Sie haben verschiedene Bedürfnisse, Fähigkeiten und Vorstellungen. Um gut miteinander arbeiten zu können, ist es wichtig, immer mal wieder die Perspektive von anderen Teammitgliedern zu hören und auch selbst den eigenen Blickwinkel zu teilen. Die Team-Retrospektiven sollten am Ende eines Projekts oder in regelmäßigen zeitlichen Abständen wiederholt werden, um gemeinsam zu erkunden, was gut funktioniert hat, was verbessert werden kann und wo Herausforderungen liegen, von denen das gesamte Team lernen und sich weiterentwickeln kann.

Anleitung

Tauschen Sie sich über den Zeitraum aus, auf den Sie Ihre Retrospektive beziehen. Geht es um den letzten Monat, das letzte Projekt oder den gesamten Zeitraum seit der letzten Retro?

Anschließend sollte jede*r für sich Notizen zu den drei Bereichen (Starten, Stoppen, Fortführen) auf Post-Its machen (5 Minuten). Nutzen Sie dazu zwei Farben, jeweils für die Team- und die Projektebene. Auf der Teamebene geht es um die Zusammenarbeit mit den direkten Kolleg*innen. Die Projektebene spiegelt die Arbeit auf der Sachebene des Projekts wider.

Stellen Sie Ihre Punkte der Reihe nach vor. Dabei können Sie frei wählen, ob Sie nach jedem Bereich wechseln oder eine Person alle Punkte auf einmal vorstellt. Während der Vorstellung sollte keine Kommentierung durch die Zuhörenden stattfinden, Verständnisfragen dürfen allerdings zwischendurch gestellt werden. Versuchen Sie Ihre Notizen möglichst wertschätzend zu formulieren. Beim Zuhören denken Sie daran, dass die Erfahrungen eines jeden gültig sind und seien Sie dabei möglichst unvoreingenommen. Vermeiden Sie Schuldzuweisungen und Beschuldigungen.

Nachdem alle Teammitglieder ihre Post-Its platziert haben, versuchen Sie ihre zusammengehörigen Punkte zueinander zu kleben und den Bereichen Überschriften zu geben. Tauschen Sie sich anschließend über Ihre Erkenntnisse aus. Falls Ihnen dabei noch weitere Punkte einfallen, ergänzen Sie diese. Falls konkrete Aktionen aus der Diskussion entspringen, halten Sie diese fest und besprechen Sie, wer die jeweilige Aktion bis wann ausführt. Beispielsweise kann sich ergeben, dass Meetings einer Terminreihe zu lang sind, sodass eine Person die Treffen neu terminieren sollte. Ein anderes Ergebnis könnte sein, dass häufiger Retros durchgeführt werden sollten. Auch hierfür bedarf es der Vorbereitung und Erstellung des Termins.



1 – 5
Personen

ca. 30 Minuten

Papier,
Stift

STARTEN

STOPPEN

FORTFÜHREN



CHECK IN & CHECK OUT

DEN RICHTIGEN EIN- UND AUSSTIEG VON MEETINGS FINDEN

Hintergrund

Als „Gewohnheitstier“ ist der Mensch auf Konstanz und ähnliche Abläufe ausgerichtet. Das kommt auch in Meetings zum Tragen. Oft geht es nach einem kurzen „Hallo“ und einem allgemeinen „Wie geht’s“ los mit den eigentlichen Themen. In der Zusammenarbeit gehen dadurch Potentiale des Austauschs verloren, die über einen leicht veränderten Einstieg besser ausgeschöpft werden können. In bekannten Runden können durch eine Einstiegsfrage neue Seiten von Kolleg*innen aufkommen, während die Frage in neu zusammengesetzten Teams als Eisbrecher dienen kann. Außerdem kann der Fokus auf das Treffen verstärkt werden. Beim Abschluss eines Meetings kann eine Frage wiederum helfen, das Treffen zu reflektieren oder neue Kraft für die nächsten Aufgaben mitzunehmen.

Anleitung

Wählen Sie eine Frage aus der untenstehenden Liste aus oder überlegen Sie sich eine neue Frage. Diese kann beispielsweise zum Kennenlernen, Fokussieren, Stimmung aufhellen oder der Selbstreflexion dienen. Achten Sie darauf, dass die Frage nicht zu lang ist und Ihre Teammitglieder sie kurz beantworten können. Wenn das Team nicht zu groß ist oder genügend Zeit vorhanden ist, sollte jede*r darauf antworten. Ansonsten können Sie die Gruppe kurzzeitig in kleinere je 3–5 Personen aufteilen. Es sollte dabei eine offene Atmosphäre herrschen, sodass alle Gedanken zu der Frage geäußert werden können. Die Antworten sollten dabei nicht kommentiert werden. Nach dem kurzen Check in können Sie zum eigentlichen Meeting übergehen, bzw. beim Check out die Runde auflösen.



gesamtes
Team

1 – 5 Minuten

keins

CHECK IN

- In welchen Situationen bist du munter wie ein „Fisch im Wasser“?
- Was brauchst du von diesem Treffen?
- Wenn du auf dein Leben schaust, was erfüllt dich mit Stolz?
- Wenn du eine Superheld*in wärst, welche Superkraft hättest du?
- Wie verbringst du deine freie Zeit besonders gern?
- Wie würdest du deinen Arbeitsplatz gestalten, wenn Geld keine Rolle spielt?
- In die Berge oder an den Strand?
- Welchen persönlichen Freiraum hast du über all die Jahre konsequent verteidigt?
- Wie tankst du auf, wenn dein Akku leer ist?

Meine Frage lautet:

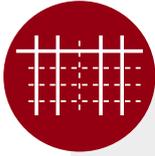
.....

CHECK OUT

- Wie hat sich das Energie-Level während des Treffens heute verändert?
- Was nimmst du heute mit?
- Wozu sagst du heute noch innerlich „JA!“?
- Feder und Stein: Was ist heute leichter geworden, was schwerer?
- Deine Bewertung für das Treffen heute: 1-5 Sterne + ein Kommentar
- Was machst du jetzt, wenn wir hier fertig sind?
- Beschreibe in einem Wort, wie es dir gerade geht.

Meine Frage lautet:

.....



KANBAN

ORIENTIERUNG IM PROJEKTTEAM BEHALTEN

Hintergrund

Gerade in digitalen Prozessen, in denen Teams nicht gemeinsam in einem Büro sitzen, ist es oft schwierig, den Überblick zu behalten. Kanban ist eine Prozess- und Aufgabenstruktur, die ursprünglich in der Fertigung entwickelt wurde und anschließend besonders in der Software-Entwicklung eingesetzt wurde und wird. Seit einigen Jahren erfährt Kanban aber auch in anderen Bereichen vermehrt Einzug. Die Nutzung bringt Teams nicht nur dazu ihre eigenen Prozesse besser zu durchdringen, sondern hilft durch eine transparente Herangehensweise dabei, realistische Ziele zu schaffen und Aufgaben besser im Team zu verteilen. Außerdem werden Aufgaben, die zwischenzeitlich stecken bleiben, schneller ersichtlich. Kanban-Tafeln helfen bei der Visualisierung. Dabei richten sich die Tafeln zwar nach einem bestimmten Schema (von Start (links) bis Ziel (rechts)), die Spalten können aber individuell angepasst werden. Die hier verwendete Beschreibung richtet sich nicht nach einer bestimmten Methode, sondern soll Ihnen einen Eindruck der individuellen Nutzung bieten.

Anleitung

Bei der Einführung Ihrer Kanban-Tafel sollten Sie den Prozessablauf von Aufgaben im Team durchdenken. Notieren Sie dazu alle Aufgaben, die anstehen. Dazu gehören sowohl Aufgaben, die kurz vor der Fertigstellung sind, als auch solche, die sich in ferner Zukunft anbahnen werden. Achten Sie dabei darauf, dass Sie die Aufgaben möglichst kleinteilig formulieren und pro Karte nur eine Aufgabe notieren. Zukünftige Aufgaben können Sie dabei gröber formulieren und in einem späteren Schritt nochmals aufteilen. Teilen Sie die Aufgaben so im Team auf, dass immer eine Person für eine Aufgabe zuständig ist. Andere Personen können als Unterstützung mit hinzugefügt werden. Sie können dazu verschiedene Farben nutzen oder Kürzel der Personen mit auf die Karten notieren. Zuständigkeit bedeutet nicht, dass die jeweilige Person die Aufgabe allein erledigen muss. Vielmehr geht es darum, dass eine Person den Blick für die Aufgaben behält und sich um die Umsetzung kümmert.

Ordnen Sie die Aufgaben den Prozessphasen zu. Allein diese einfache Maßnahme schafft viel Transparenz über die Verteilung der Arbeit sowie bestehende Engpässe. Auf der Kanban-Tafel finden sich klassischerweise „Backlogs“. Das sind Speicher von Aufgaben, die in Zukunft (vermutlich) anstehen werden. Aus dem Backlog wählt man zu gegebener Zeit Aufgaben aus, die anschließend in die Umsetzung gehen. Während Aufgaben umgesetzt werden, befinden sie sich „in Arbeit“, anschließend in „Fertig“. Die „Test & Einbindung“-Phase kommt aus der Annahme, dass vor einer Veröffentlichung noch eine Testphase ansteht, aus der Karten auch wieder zurück in die Umsetzungsphase gehen können. Schauen Sie, dass Sie die Phasen so aufbauen, wie es für Ihr Team sinnvoll ist. Feedbackschleifen sind im Verlauf enorm wichtig, damit sich Teammitglieder nicht übergangen fühlen und konstant im Prozess mitgenommen werden. Die Kanban-Tafel sollte nicht von einer Person allein gepflegt werden, sondern jede Person sollte „ihre“ Karten im Blick behalten und entsprechend verschieben.

Insgesamt sollte die Anzahl an Aufgaben, die gleichzeitig bearbeitet werden, limitiert werden. Dadurch reduziert sich die Menge an parallelen Aufgaben und Multitasking. So können die einzelnen Aufgaben schneller erledigt und Überschneidungseffekte vermieden werden. Für die



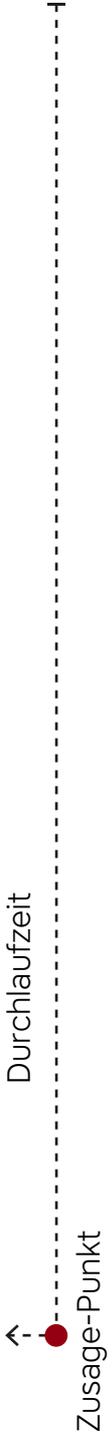
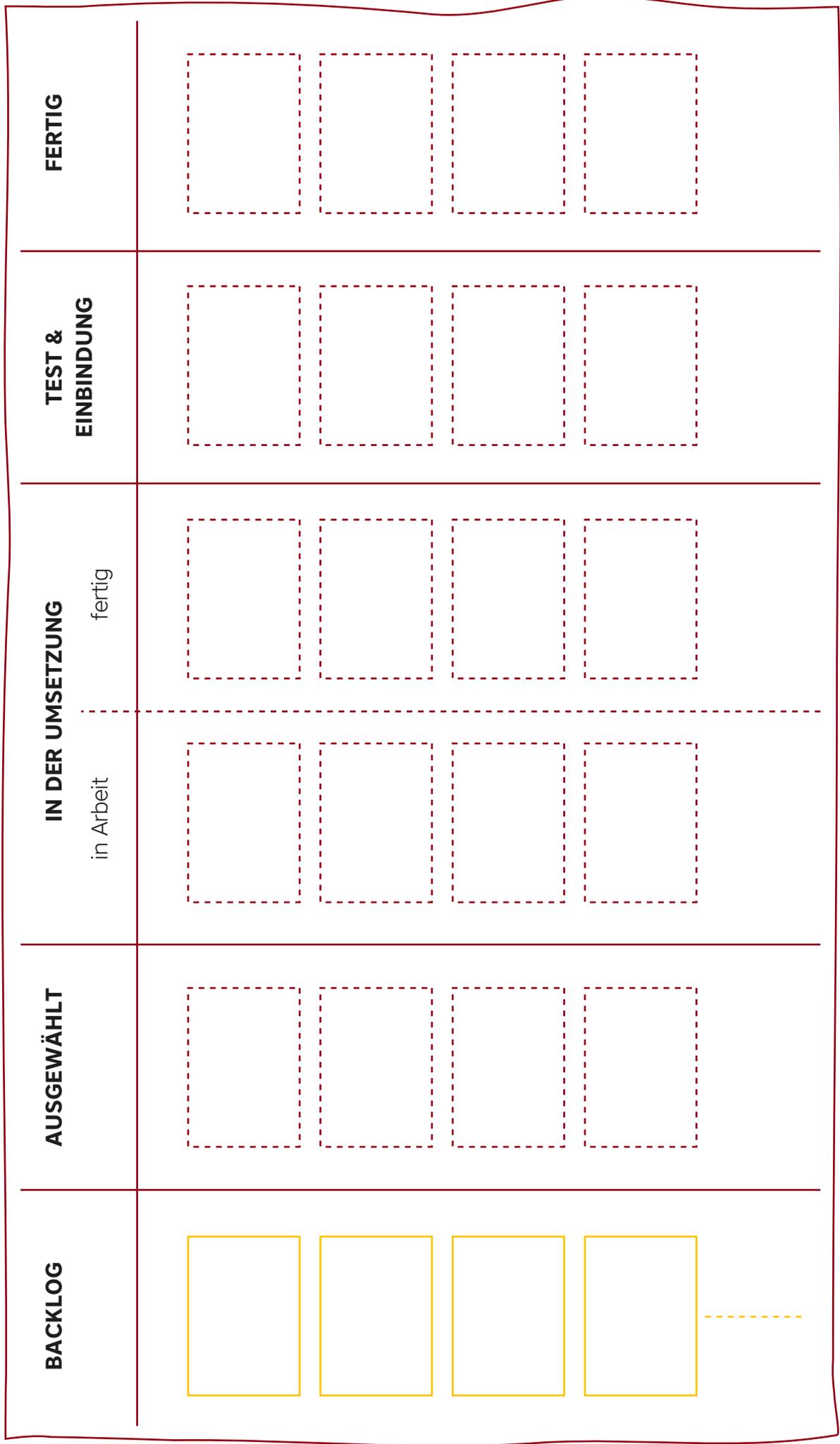
1 – 5
Personen

zum Aufsetzen
60 Minuten,
anschließend
regelmäßige
Pflege

Stift, Post-Its,
Whiteboard

Limitierung gibt es verschiedene Mechanismen. Die häufigste Art sind so genannte Spalten-Limits: Beispielsweise dürfen im Bereich „Ausgewählt“ nicht mehr als zehn Karten hängen. Die Limits bewirken, dass Probleme aktiv angegangen werden müssen, anstatt um sie herum zu arbeiten. Aufgaben sollen möglichst gleichmäßig bearbeitet werden, ohne lange Wartezeiten oder Blockaden. Falls Aufgaben „hängenbleiben“, werden sie schnell erkannt und können durch andere Teammitglieder unterstützt werden.

Es ist sinnvoll, mindestens einmal wöchentlich gemeinsam im Team auf das Board zu schauen. Aufgaben, die nicht individuell ergänzt wurden, können in diesem Kontext ebenfalls hinzugefügt werden. Zudem empfiehlt es sich, mindestens einmal pro Monat das Backlog durchzuschauen. Dort können bei Bedarf Aufgaben in Unteraufgaben aufgeteilt werden bzw. verworfen werden, falls sie bereits überholt sind.



WEITERFÜHRENDE LEITFÄDEN, LITERATUR UND TOOLBOXEN

Aldehoff, Larissa; Morcos, Sarah (2017): Chancen der Digitalisierung für Engagement entdecken. Online verfügbar unter <http://library.fes.de/pdf-files/akademie/mup/13661-20190225.pdf>.

Aldehoff, Larissa; Morcos, Sarah (2017): Sicher digital kommunizieren und zusammenarbeiten. Online verfügbar unter <https://library.fes.de/pdf-files//akademie/mup/13665-20190225.pdf>.

Bidmon, Christina Melanie; Baumanns, Markus; Leipprand, Tobias; Erfurt Sandhu, Philine; Triebel, Oliver (2014): Die Haltung entscheidet. Neue Führungspraxis für die digitale Welt. Online verfügbar unter http://www.lead.ngo/fileadmin/lead/Ideas/Studies/Die_Haltung_entscheidet/LEAD_Research_Series_2015__Die_Haltung_entscheidet_Studie.pdf.

Breidenbach, Joana; Rollow, Bettina (2019): New Work needs Inner Work: Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation: Vahlen.

Dufft, Nicole; Kreutter, Peter; Peters, Stephan; Olfe, Frieder (2017): Digitalisierung in Non-Profit-Organisationen: Strategie, Kultur und Kompetenzen im digitalen Wandel. Online verfügbar unter <https://www.springerprofessional.de/digitalisierung-in-non-profit-organisationen-strategie-kultur-un/15879694>.

Education Y. Bildung. Gemeinsam. Gestalten. (2018): Outcome Reporting. Schritt für Schritt. Wirkung sichtbar machen. Online verfügbar unter https://education-y.de/wp-content/uploads/2018/10/2018_leitfaden_outcomereporting.pdf.

Gilroy, Patrick; Krimmer, Holger; Dufft, Nicole; Kreutter, Peter; Olfe, Frieder: Denkanstöße zur Digitalisierung der Zivilgesellschaft. Ein Mutmacherpapier. Online verfügbar unter <https://www.ziviz.de/mutmacherpapier>.

Krimmer, Holger: Engagement im digitalen Wandel. Online verfügbar unter <https://www.ziviz.de/medien/engagement-im-digitalen-wandel>.

Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkung. In: PHINEO gAG, Berlin. Online verfügbar unter <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>.

Rasmussen, Wiebke (2019): Digitalisierung braucht Zivilgesellschaft. Hrsg.: Bertelsmann Stiftung. Online verfügbar unter <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/digitalisierung-braucht-zivilgesellschaft/>.

Stiftung Bürgermut (2020): Digitalisierung. Vom Buzz Word zur zivilgesellschaftlichen Praxis. Online verfügbar unter <https://www.bosch-stiftung.de/de/publikation/digitalisierung-vom-buzz-word-zur-zivilgesellschaftlichen-praxis>.

Stiftung Mercator Schweiz (2018): Freiwilliges Engagement in einer digitalisierten Welt. Online verfügbar unter https://www.stiftung-mercator.ch/fileadmin/documents/Digitalisierung/Digitalisierung_Engagement_2018.pdf.

Toolbox von Hyperisland: <https://toolbox.hyperisland.com/>

Toolbox von Neue Narrative: <https://www.9spaces.de>

VERWENDETE LITERATUR

Belbin, R. Meredith (1996): Management Teams: Why they succeed or fail. Butterworth-Heinemann, ISBN-10: 0750626763.

Belbin, R. Meredith (2010): Team Roles at Work. Routledge; 2. Edition, ISBN-10: 1856178005.

Covey, Stephen (2012): Focus: Achieving Your Highest Priorities. Franklin Covey Co, ISBN-10: 1455893587.

de Bono, Edward: Das Sechsfarben-Denken. Ein neues Trainingsmodell. 1989, Econ, ISBN-10: 3612230131.

Krogerus, Mikael; Tschäppeler, Roman (2017): The Decision Book: Fifty Models for Strategic Thinking. Profile Books, ISBN-10: 9781781259542.

Krüger, Wilfried (2014): Strategische Erneuerung: Probleme und Prozesse. In: Excellence in Change: Springer, S. 33–61.

Lewrick, Michael; Link, Patrick; Leifer, Larry (2019): Das Design Thinking Toolkit: Die besten Werkzeuge & Methoden. Vahlen; 1. Edition, ISBN-10: 3800657511.

Maslow, Abraham H. (1943): A theory of human motivation. Psychological Review, 50(4), 370–396.

Taheri, Taraneh (2020): Wie Tools und Modelle westlichen Individualismus stärken. Neue Narrative. Online verfügbar: <https://www.neuenarrative.de/magazin/wie-tools-und-modelle-individualismus-staerken/>.

Whitmore, Sir John (2017): Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. Nicholas Brealey Publishing; 5. Edition, ISBN-10: 1473658128.

IMPRESSUM

Projekt **Die Verantwortlichen #digital**

Projektträger **Akademie für Ehrenamtlichkeit** **Deutschland**

Die Akademie für Ehrenamtlichkeit ist in der Qualifizierung sowie Organisations- und Qualitätsentwicklung von gemeinnützigen Einrichtungen tätig – sowohl im städtischen Kontext als auch im ländlichen Raum. Als bundesweites Kompetenzzentrum unterstützt die Akademie Non-Profit-Organisationen durch Fortbildungen und Prozessbegleitung in der (Weiter-)entwicklung ihrer Organisation, Freiwilligenkultur und Digitalisierung. Wir entwickeln Projekte, die diese Ziele unterstützen, und führen diese durch. Mit unserer Arbeit setzen wir uns für attraktive Rahmenbedingungen für das freiwillige Engagement und für eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen Haupt- und Ehrenamt ein.

Die Akademie ist eine Einrichtung des Fördervereins für Jugend und Sozialarbeit e. V. (fjs) in Berlin.

Kontakt

Akademie für Ehrenamtlichkeit
Deutschland im fjs e.V.
Projektbüro
Die Verantwortlichen #digital

Marchlewskistr. 27
10243 Berlin
Tel: 030 29 04 92 16
saliger@ehrenamt.de



In Zusammenarbeit mit **ZiviZ im Stifterverband**

ZiviZ im Stifterverband analysiert und stärkt zivilgesellschaftliches Handeln. Zu den Arbeitsschwerpunkten gehören die Entwicklung der organisierten Zivilgesellschaft, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen und die Digitalisierung von Zivilgesellschaft.

ZiviZ arbeitet eng mit zivilgesellschaftlichen Organisationen, Unternehmenspartner*innen und politischen Akteur*innen zusammen.

Kontakt

ZiviZ im Stifterverband
Pariser Platz 6
10117 Berlin
kai.hoff@stifterverband.de



Grafik und Design

kommaKLAR | agentur für gestaltung,
Berlin

Lizenz

Dieses Werk ist unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-SA 4.0 international lizenziert (<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>).

Erschienen

Dezember 2021, Berlin

Gefördert von

Bundesministerium des Inneren,
für Bau und Heimat
und Robert Bosch Stiftung GmbH

