

# ***ENTSCHEIDUNGEN IN GROßEN GRUPPEN TREFFEN***

## **WAS IHR HIER AUSPROBIEREN KÖNNT...**

---

### **Worum geht es?**

Wer funktionsübergreifend arbeitet, trifft Entscheidungen häufig im Team oder sogar mit allen Beteiligten.

Methoden wie die Widerstandsabfrage oder der konsultative Einzelentscheid helfen dabei, diese Entscheidungsprozesse möglichst schlank, wirksam und einfach zu halten.

Probiert diese Methoden hier aus und trifft im Team eine Entscheidung, die euch alle betrifft.

### **Wie geht ihr jetzt gleich vor?**

- Lest den Text „Wie agile Organisationen entscheiden“ in Ruhe durch, um euch inhaltlich inspirieren zu lassen. (ca. 5 min)
- Diskutiert die Inhalte und stellt eine Verbindung zu eurer Arbeit her: Wo geht ihr ähnlich vor? Was machen ihr ganz anders? (ca. 10 min)
- Probiert die vorgeschlagenen Methoden kurz miteinander aus und trifft gemeinsam eine Entscheidung. Nutzt dafür die Anleitung in Bildern auf den nächsten Seiten. (ca. 25min)
- Tragt kurz die Erkenntnisse aus eurer Beschäftigung mit dem Thema zusammen. (ca. 5 min)

Ihr habt insgesamt 45 Minuten Zeit für dieses Thema.

# WIE AGILE ORGANISATIONEN ENTSCHEIDEN (1)

## Was macht Entscheidungen zu treffen so so schwierig?

Viele Menschen (und Organisationen) gehen zögerlich mit Entscheidungen um. Dadurch werden viele Dinge verlangsamt und manchmal entsteht sogar ein als unangenehm wahrgenommenes Entscheidungsvakuum oder gar ein Entscheidungstau. Warum ist das so? Häufig tragen Unsicherheiten dazu bei. Da scheinen nicht alle Informationen zur Verfügung zu stehen. Da ist nicht klar, wer denn nun genau was entscheiden darf oder soll. Da wird befürchtet, es könnte eine bessere Gelegenheit verpasst werden oder es mögen schreckliche Konsequenzen drohen. Entscheidungen werden auch oft als singuläre Moment wahrgenommen: Ich entscheide das jetzt und danach ist alles anders. Kommen dazu noch die Meinungen und Bedürfnisse vieler Parteien ins Spiel, dann wird es noch schwieriger, zügig zu einer guten und von allen getragenen Lösung zu kommen.

Agile Teams und Organisationen haben sich deswegen ein paar Prinzipien und Methoden zugelegt, die auch in großen Gruppen schnell tragfähige Entscheidungen hervorbringen:

### 1 Entscheidungen im letzten verantwortungsvollen Moment treffen

Agil zu arbeiten, bedeutet Veränderungen willkommen zu heißen. Entscheide ich mich zu früh, kann es sein, dass ich mich auf einen Weg festlege, der gar nicht optimal ist.

Zu agilen Entscheidungsprozessen gehört es deswegen herauszufinden, was der letzte Zeitpunkt ist, zu dem ich eine Entscheidung noch verantwortungsvoll treffen kann. Bis zu diesem Zeitpunkt gilt es die verschiedenen Optionen weiter zu betrachten, sie mit relevanten Informationen anzureichern und die Auswirkungen dieser Optionen

laufend zu evaluieren. Je später ich entscheide, um so mehr kann ich schließlich über das lernen, was es zu entscheiden gilt.

### 2 Die Perspektiven derer einbeziehen, die die Entscheidung beeinflussen können

Hier ist Beteiligung das Schlüsselwort. Und zwar Beteiligung, um der Entscheidung willen und nicht nur um des Beteiligten willens. Das heißt: In einer agilen Organisation mache ich mir sehr bewusst, wer welche Entscheidungen zu treffen hat und nach welchen Prinzipien der Entscheidungsprozess dann gewählt wird. Unter anderem versuchen agile Organisationen langwierige Konsens-Diskussionen zu vermeiden. Sie setzen stattdessen auf Entscheidungsprozesse, die das Handeln und Reflektieren in den Vordergrund stellen.

### 3 Solange handeln, wie es keine schwerwiegenden Einwände gibt

Beim sogenannten Konsentprinzip zählen in einer Entscheidung die Argumente und nicht die Stimmen. Steht eine Entscheidung an, wird also nicht nach Zustimmung sondern nach schwerwiegenden Einwänden gefragt. Gibt es keine solchen Einwände, kann das Team die Entscheidung umsetzen. Hat jemand einen Einwand, muss er/sie gute Argumente vorbringen und einen Lösungsvorschlag machen, der ermöglicht mehr über den Einwand zu lernen. Über diesen Vorschlag wird dann neu abgestimmt.

**Agilität** beschreibt die Fähigkeit einer Organisation oder eines Teams sich laufend auf Veränderungen im Umfeld einzustellen und diese konstruktiv zu nutzen. Agile Organisationen arbeiten dazu häufig selbstorganisiert. Lernen, kontinuierliche Verbesserung und hierarchieübergreifende Zusammenarbeit stehen im Vordergrund.

## WIE AGILE ORGANISATIONEN ENTSCHEIDEN (2)

### 4 Transparenz über ihre Entscheidungsprozesse herstellen und regelmäßig reflektieren, ob das Vorgehen erfolgreich ist

Agile Organisationen beleben häufig die Idee des guten alten Schwarzen Bretts neu. Und zwar mit vielen bunten Post-Its und auf beschreibbaren Wänden. Die Idee dahinter ist Entscheidungen, Anforderungen der Kundschaft oder Aufgaben in Form von Listen sichtbar zu machen.

Diese Listen sind so aufgebaut, dass alle leicht entnehmen können, was für ihre eigene Arbeit gebraucht wird, z.B. wie ist die Priorität? Wie ist der Entscheidungsstand? Wie ist der Bearbeitungsstand?

Parallel dazu begutachten agile Teams ihre „Bunten Bretter“ regelmäßig – im Idealfall gemeinsam mit Kundschaft und Stakeholder:innen: Wie zufrieden sind wir mit den Arbeitsergebnissen? Helfen sie uns weiter? Können wir sie wertschöpfend herstellen? Haben wir gute Arbeitsprozesse und ein gutes Miteinander?

### Entscheidungen agil treffen

Um Entscheidungen agil zu treffen, bieten sich zum Beispiel diese beiden Methoden zur Entscheidungsfindung an:

**Die Daumenwahl:** Eine zu treffende Entscheidung wird dem Team kurz vorgestellt. Alle signalisieren gleichzeitig per Daumen, was sie empfehlen, danach werden Vetos gehört und die Entscheidung schrittweise umsetzbar gemacht:

Daumen hoch – gute Entscheidung, ich setze mich aktiv dafür ein

Daumen zur Seite – können wir so machen, ich stelle mich nicht dagegen

Daumen runter (Veto) – ich habe einen schwerwiegenden Einwand, den ich gleich benennen werde und mache einen entsprechenden Verbesserungsvorschlag.



Daumen hoch

- dafür -  
Gute Entscheidung,  
ich werde mich aktiv  
dafür einsetzen.



Daumen seitlich

- neutral -  
Können wir so machen, ich  
stelle mich nicht dagegen.



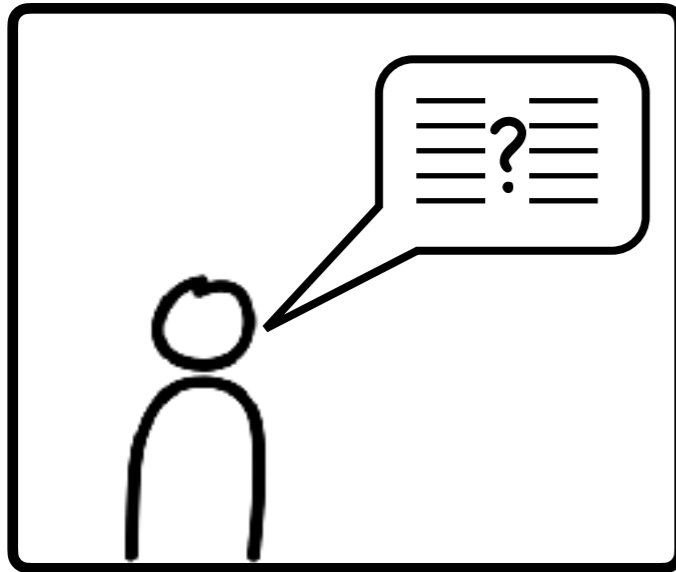
Daumen runter

- Veto -  
Ich habe einen  
schwerwiegenden Einwand  
und mache gleich  
einen entsprechenden  
Verbesserungsvorschlag.

**Der konsultative Einzelentscheid:** Ich entscheide allein, muss mich aber vorher mit einer festgelegten Anzahl und Auswahl von Personen beraten haben.

Beide Methoden können sich zunächst ungewohnt anfühlen. Am besten ausprobieren und beobachten, wie sich die Entscheidungsfindung (und Teamdynamik!) verändert.

## ANLEITUNG: TREFFT EINE ENTSCHEIDUNG IM TEAM.



1. Beschreibt eine Entscheidung, die ihr in nächster Zeit treffen müsst und die alle Anwesenden betrifft.



2. Formuliert gemeinsam explizit, was passiert, wenn ihr nichts entscheidet. Das ist die sogenannte Null-Option.



3. Entwickelt nun jede:r für sich oder in kleinen Gruppen Vorschläge und schreibt sie auf. Die Vorschläge sollten besser sein als die Null-Option.

|             |                                    |
|-------------|------------------------------------|
| Vorschlag 1 | I I II IV VII = 15                 |
| Vorschlag 2 | IV II III = 9                      |
| Vorschlag 3 | I I II V V = 11                    |
| Vorschlag 4 | IV III I IIII I = 14               |
| 0-Option    | I gute Lösung<br>X auf keinen Fall |

4. Stellt die Vorschläge nacheinander kurz vor. Bewertet dann jede:r verdeckt individuell auf einer Skala von I - X, wie ihr bei jedem Vorschlag mitgehen könnt.

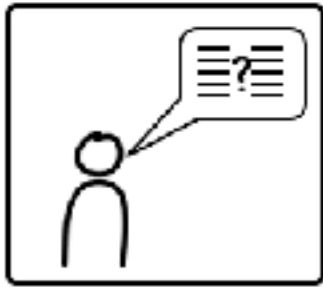


5. Der Vorschlag mit den wenigsten Punkten entspricht dem geringsten Widerstand. Stimmt kurz ab, ob es dagegen noch ein Veto gibt und verbessert den Vorschlag ggf.



6. Gibt es kein Veto mehr, dann habt ihr den Vorschlag mit dem geringsten Widerstand gefunden und könnt loslegen

## ANMERKUNGEN: TREFFT EINE ENTSCHEIDUNG IM TEAM.



**Wichtig:** Wie genau wirken die Beteiligten an der Entscheidung mit? Wie ist ihr Entscheidungsspielraum?



**Tip:** Geht es nur um die Abstimmung zu einem einzigen Vorschlag, kann auch die Daumenwahl eingesetzt werden.



**Info:** Auch sich nicht zu entscheiden, ist eine Entscheidung. Es hilft sich einmal klar zu machen, was dann passiert. Diese Null-Option dient später als Referenzpunkt, ob eine Lösung besser ist oder nicht.

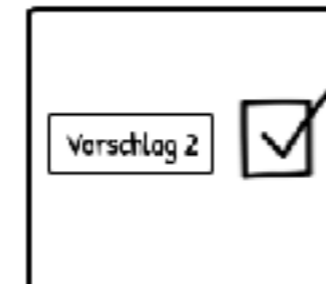


**Wichtig:** Ein Veto ist ernst zu nehmen. Es bedeutet: Ich habe einen wichtigen Grund, weshalb ich hier nicht mitgehen kann. Ein Veto sollte immer auch einen Verbesserungsvorschlag enthalten.



**Variante:** In einer großen Gruppe, werden die Vorschläge zunächst in Kleingruppen erarbeitet und dann im Plenum abgestimmt.

Alternativ können auch Delegierte gewählt werden, die die Vorschläge erarbeiten und sich dazu im Rahmen eines konsultativen Einzelentscheids beraten lassen (müssen).



**Info:** Bei dieser Art der Entscheidungsfindung steht das Lernen und Ausprobieren im Vordergrund - sowohl während der Entscheidungsfindung als auch beim Umsetzen.

# ***DIE ZUSAMMENARBEIT MIT FLIGHT LEVELS ORGANISIEREN***

## **WAS IHR HIER AUSPROBIEREN KÖNNT...**

### **Worum geht es?**

Flight Levels (dt. Flughöhen) sind eine Strukturierungsmöglichkeit für funktionsübergreifende Zusammenarbeit. Sie helfen dabei, Transparenz über Aufgaben oder Anforderungen auf drei Ebenen herzustellen: Was passiert *innerhalb* der Teams? Was passiert Team *übergreifend*? Was passiert *unternehmensweit*?

Diese Sichtweise dient dazu, zu klären welche Themen wohin gehören. So werden Abhängigkeiten sichtbar und können aktiv auf der richtigen Ebene, also mit den richtigen Personen, bearbeitet werden.

Häufig wird dazu für jeden Flight Level eine eigene Arbeitstafel (auch Kanban-Wand genannt) angelegt und festgelegt, wie der Übergang von einem Board zum anderen erfolgt.

Entwickelt hier die Struktur für zwei Arbeitstafeln: eine für innerhalb eines operativen Teams und eine für die funktionsübergreifende Arbeit (Flight Level 2 & 3).

### **Wie geht ihr jetzt gleich vor?**

- Lest den Text „Kanban-Wand, Teamtafel oder Teamboard — was ist das eigentlich?“ in Ruhe durch, um ein gemeinsames Verständnis von Arbeitstafeln zu bekommen. (ca. 5 min)
- Entwerft dann je eine Arbeitstafel für ein Team und eine für die funktionsübergreifende Zusammenarbeit. Nutzt dafür die Anleitung in Bildern und die ausführlichen Anmerkungen dazu. (ca. 30 min)
- Überlegt euch, wie die Übergänge zwischen beiden Tafeln gestalten sein könnten. (ca. 10 min)

Ihr habt insgesamt 45 Minuten Zeit für dieses Thema.

Eine **Arbeitstafel** (auch Kanban-Wand genannt) hilft einem selbstorganisierten Team alle seine Aufgaben im Blick zu halten, Schwierigkeiten rechtzeitig zu erkennen und sich dabei nicht zu verzetteln. In der Zusammenarbeit mit außenstehenden Interessensgruppen hilft sie, Prioritäten angemessen einzuschätzen und Entscheidungen zu treffen, die die Gesamtsituation realistisch berücksichtigen.



## **KANBAN-WAND, TEAMTAFEL ODER TEAMBOARD – WAS IST DAS EIGENTLICH?**

### **Kanban = Tafel**

Ursprünglich bedeutet Kanban so viel wie Karte oder Tafel. Taichi Ohno, der Begründer des Toyota Produktionssystems hatte als Grundidee, dass es möglich sein müsste eine Art Supermarkt-System in der Produktion einzuführen: Benötigt ein Produktionsschritt Material, so wird es aus dem entsprechenden Zwischenlager genommen. Fällt dort der Bestand unter das festgelegte Minimum, löst dies Nachproduktion oder Bestellung aus. Dieses Prinzip heißt *Pull-System* (von engl. to pull: ziehen). Bis dahin waren eher *Push-Systeme* (von engl. to push: drücken, schieben) im Einsatz, in denen vorproduziert und die Lager gefüllt wurden, auch wenn es keinen aktuellen Bedarf gab.

### **2 Tafeln für die Arbeitsorganisation nutzen**

Diese Idee lässt sich auch für die Arbeitsorganisation nutzen. Dazu verwenden Teams in der Regel zwei Tafeln („Boards“):

- Der übergreifende Arbeitsspeicher enthält alle Themen, die in nächster Zeit anliegen. Er ist strukturiert, z.B. nach Teilteams oder Themenkomplexen und er ist sortiert, d.h. alle können jeder Zeit entnehmen, welche Themen gerade ganz oben auf der Liste stehen und als nächstes bearbeitet werden sollten.

- Der Teamtafel („Teamboard“) enthält alle Aufgaben, die das Team im Moment bearbeitet und Informationen, wie der Bearbeitungsstand ist.

### **Die Arbeit limitieren: Work in Progress**

Der Trick ist jetzt, das im Teamspeicher nur eine bestimmte Anzahl von Aufgaben gleichzeitig bearbeitet werden darf („Work in Progress“ Limit oder „WiP-Limit“). Erst, wenn wieder Platz für ein neues Thema ist, darf dieses aus dem Arbeitsspeicher nachgezogen („gepullt“) werden. So wird Überlast verhindert und Fokus auf einzelne Themen möglich. Gleichzeitig herrscht immer Klarheit über den Stand der Dinge - sowohl inhaltlich als auch mengenmäßig.

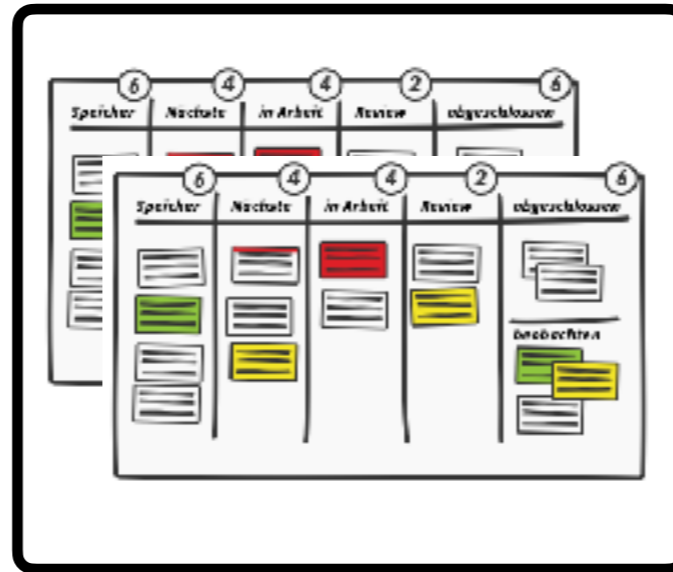
### **Den Arbeitsspeicher pflegen**

Der Arbeitsspeicher wird häufig von einer Person, z.B. der Führungskraft oder einen kleinen Gruppe, z.B. gewählten Vertreter:innen des Teams, gepflegt. Diese Person hat die Hoheit über die Inhalte und die Prioritäten des Arbeitsspeichers. Das Team hat die Hoheit über den Teamspeicher und entscheidet eigenverantwortlich, wieviele Aufgaben es sinnvollerweise gleichzeitig bearbeitet. Ist der Speicher voll, dann wird auch nichts von oben oder außen „nachgeschoben“.

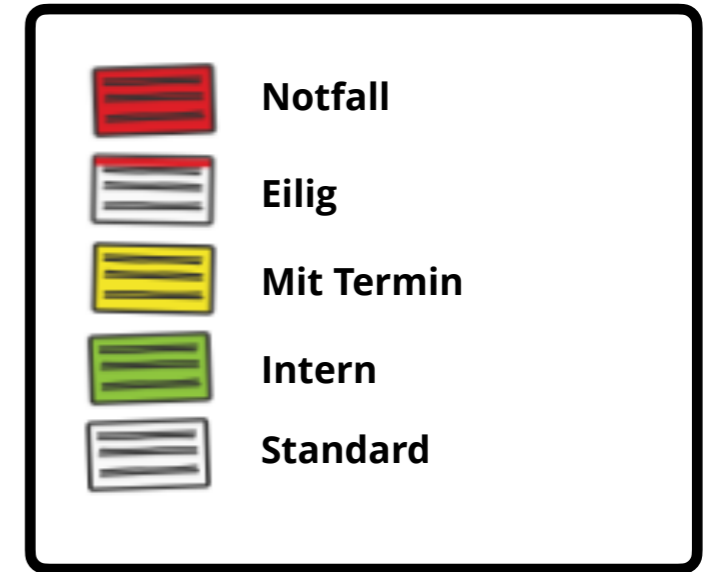
# ANLEITUNG: ENTWERFT ZWEI FLIGHTLEVELS FÜR EURE ARBEIT.



1. Überlegt euch, welche Aufgaben ihr in welcher Tafel verfolgen wollt.



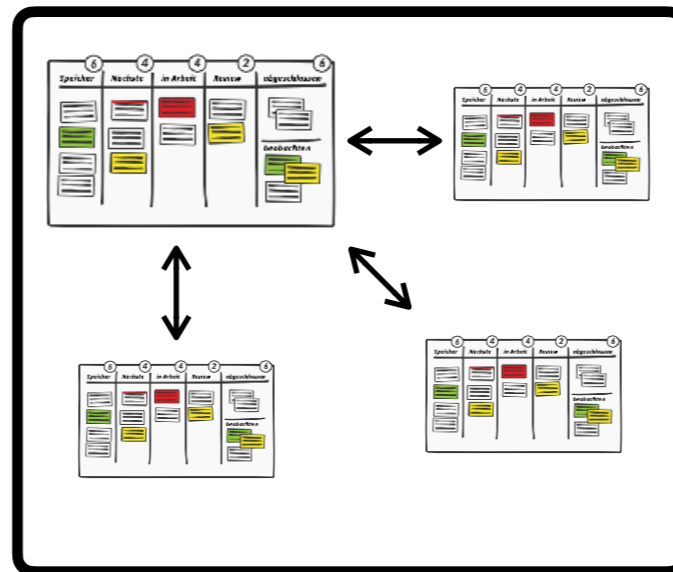
2. Entwerft die beiden **Kanban-Tafeln**. Malt die Linien auf und beschriftet die Spalten.



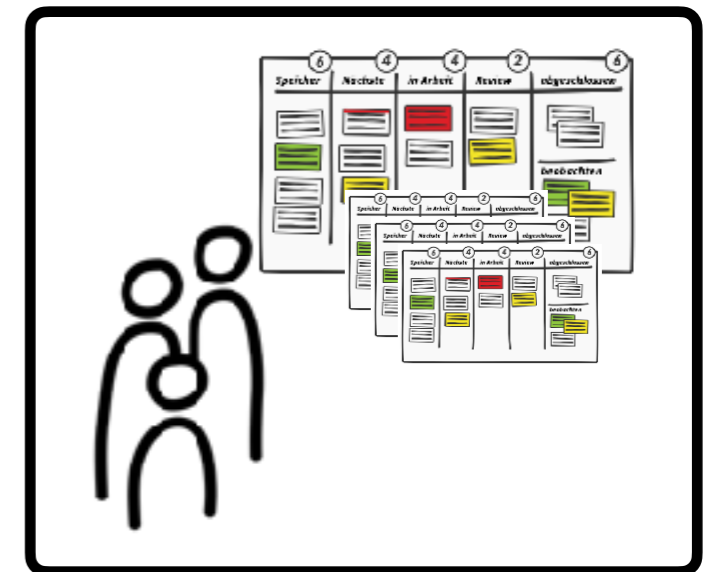
3. Legt die **Ticketarten** fest mit denen ihr starten wollen. Weniger ist dabei mehr. Viele Teams brauchen nicht mehr als „Standard“, „mit Termin“, „Überholer“



4. Definiert ggf. **Limits** für die einzelnen Spalten sowie die **Zugregeln** für die unterschiedlichen Ticketarten.



5. Besprecht, wie ihr die Übergänge zwischen den Tafeln gestalten könnt.



6. Überlegt zum Abschluss, wo solche Tafeln bei euch stehen könnten, damit alle Zugang dazu haben.

## ANMERKUNGEN: KANBAN (1)

# Grundprinzipien

**Visualisierung des Arbeitsflusses** — Die Kanban-Tafel ermöglicht Engpässe zu erkennen und den Arbeitsfluss gemeinschaftlich im Team zu steuern.

**Limitierung der angefangenen Arbeit** — Die Menge angefangener Arbeit wird limitiert, um fokussiertes Arbeiten zu unterstützen und ineffiziente Kontextwechsel zu vermeiden.

**Arbeit ziehen statt zuteilen** — Teammitglieder ziehen neue Arbeit erst zu sich heran, wenn Sie über frei Kapazitäten verfügen. Dies verhindert Überlastung.

**Explizite Prozessregeln** — Die Regeln nach denen Arbeit priorisiert und abgearbeitet wird sind für alle Stakeholder transparent und ermöglichen so verlässliche Vorhersagen.

**Kontinuierliche Verbesserung und empirisches Lernen** — Das Team reflektiert regelmäßig wie es seine Arbeitsprozesse und -regeln anpassen kann, um zuverlässiger und mit besserer Qualität Ergebnisse zu liefern.

# Die Kanban-Tafel

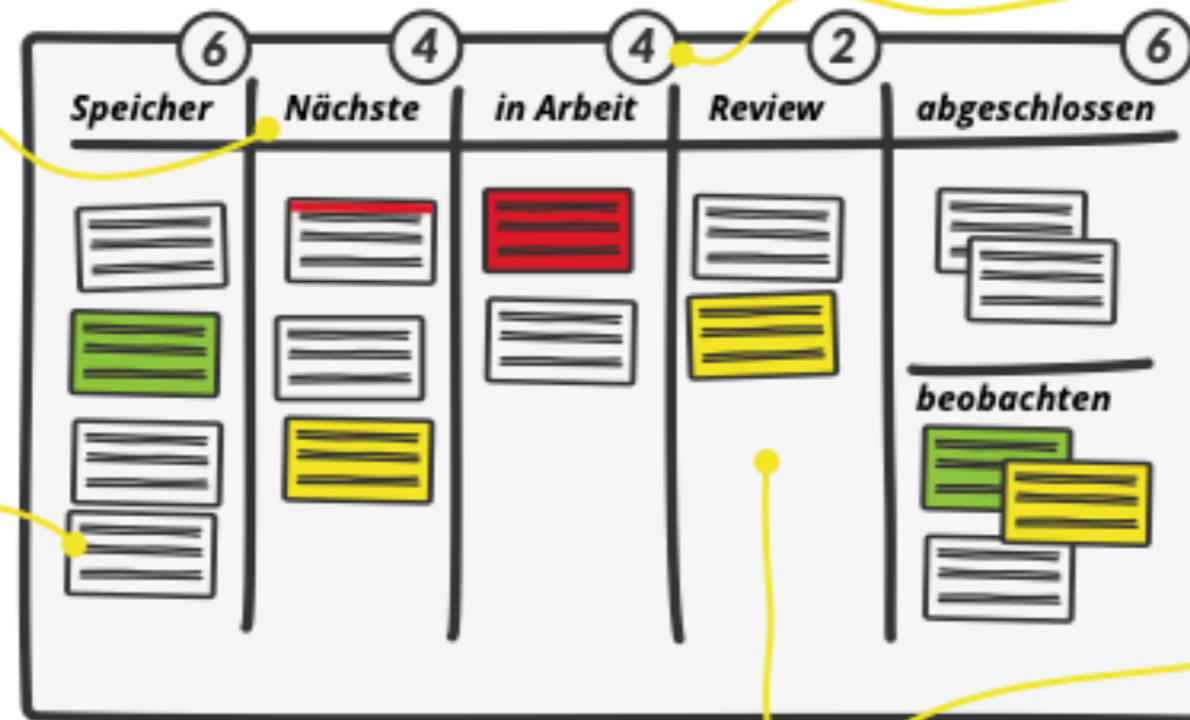
## Spalte / Ablaufschritt

Häufig repräsentieren die Spalten Übergaben innerhalb des Teams.

Tickets fließen von links nach rechts durch die Spalten, niemals rückwärts.

## Ticket

Ein Ticket repräsentiert die zu erledigende Arbeit. Auf dem Ticket können Informationen zur Nachverfolgung festgehalten werden.



## Spaltenlimits

Ein neues Ticket darf nur in die Spalte gezogen und die Arbeit begonnen werden, wenn das Limit noch nicht erreicht ist.

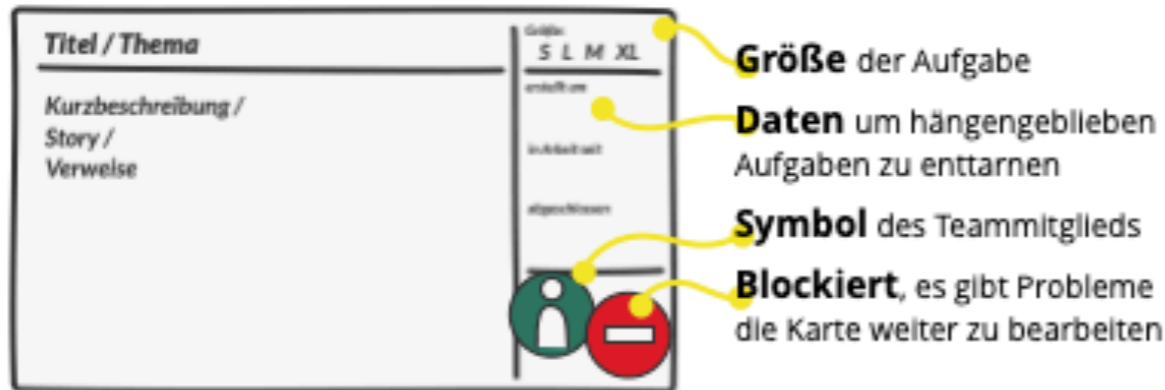
Ist das Limit erreicht und die vorhandenen Tickets sind blockiert, sind erst die Blockaden zu beseitigen.

## Limit erreicht

Bevor ein Teammitglied andere Aufgaben beginnt sollte sie/er prüfen ob sie/er ggf. beim Review unterstützen kann.

## ANMERKUNGEN: KANBAN (2)

### Tickets und Ticketarten



#### Was kommt auf die Karte?

Kanban-Tickets enthalten Informationen über die zu erledigende Arbeit. Detaillierte Ausführungen sollten allerdings an anderer Stelle festgehalten werden.






Daneben sollten die Tickets Informationen enthalten, um als Team den aktuellen Status der Arbeit einschätzen zu können.

#### Wie wird gezogen?

Für unterschiedliche Aufgaben können unterschiedliche Regeln zur Abarbeitung gelten. Sehr dringenden Aufgaben dürfen dann schon mal ausser der Reihe überholen.

**Ticketarten** legen fest wie priorisiert wird, wieviele Tickets der Klasse es geben darf und wer die Tickets einsteuern darf.

Beispielsweise:

-  **Notfall** — nur durch Abteilungsleitung, max 1, bricht alle Regeln
-  **Eilig** — nur durch Teamleitung, max 2, als nächstes vor allen Anderen
-  **Mit Termin** — durch Teamleitung, max 2, Start entspr. Backlogpriorität, ab dann vor anderen Tickets
-  **Intern** — durch Team, max 2, Start entspr. Backlogpriorität, aber mindestens 1 pro Woche
-  **Standard** — durch Teamleitung, entspr. Backlogpriorität

### Meetings



#### Pflege des Arbeitsspeichers

Zum Auffüllen des Speichers und zur Durchsprache von Inhalten und Prioritäten.



#### Daily

Zur täglichen Koordination innerhalb des Teams und um auf aktuelle Entwicklungen zu reagieren.



#### Team Retrospektive

Zur Reflexion der eigenen Arbeit und um aus den gemachten Erfahrungen Anpassungen der Regeln abzuleiten.

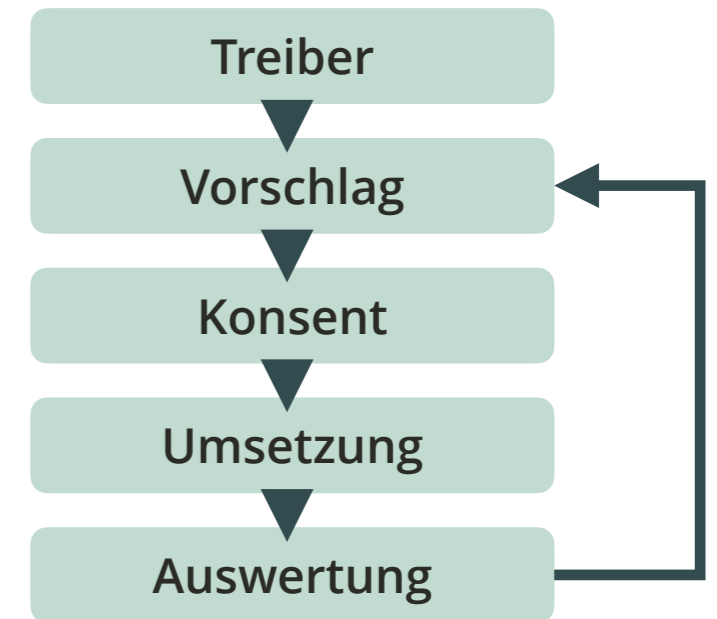
# ***ORGANISATIONSTREIBER IDENTIFIZIEREN***

## WAS IHR HIER AUSPROBIEREN KÖNNT...

### Worum geht es?

Ein Organisationstreiber beschreibt das Motiv einer Person oder einer Gruppe von Personen, auf eine bestimmte Situation zu reagieren. Treiber werden häufig da gefunden, wo Spannung oder Diskrepanz im Unternehmen wahrgenommen wird. Sie dienen dazu, die Organisation aus sich heraus weiterzuentwickeln und diese Entwicklung vertrauensvoll in die Hände aller Mitarbeiter:innen zu legen.

Hat jemand einen Treiber identifiziert und die Motivation, sich des Treibers anzunehmen, ist es sinnvoll einen vereinbarten Prozess zu durchlaufen. Dazu gehört, den Treiber gut zu beschreiben, andere zu motivieren sich dieses Themas mit anzunehmen und zu reflektieren, ob die Maßnahmen zu dem jeweilige Treiber die gewünschte Wirkung zeigen.



In Anlehnung an: Bockelbrink, Priest, David: Soziokratie 3.0 - Ein Praxisleitfaden

### Wie geht ihr jetzt gleich vor?

- Lasst die letzten 2 - 3 Wochen Revue passieren und fertigt eine Liste an mit funktionsübergreifenden Treibern, die euch selbst in eurem Bereich aufgefallen sind. (ca. 10 min)
- Wählt einen Treiber aus und beschreibt einen Vorschlag dazu anhand der Fragen auf dem Arbeitsblatt. Es sollte etwas sein, das ihr selbst in der Hand habt und in einem überschaubaren Zeitraum ausprobieren könnt. (ca. 15 min)
- Überlegt dann, wie ein Treiber-Prozess (siehe Zeichnung oben rechts) für euren Bereich aussehen könnte und skizziert euren Vorschlag möglichst konkret. (ca. 20 min)

Ihr habt insgesamt 45 Minuten Zeit für dieses Thema.

## **ARBEITSBLATT: EINEN TREIBER BESCHREIBEN**

---

Was wollt ihr anders machen?

Was erhofft ihr euch konkret davon?

Wie genau wollte ihr vorgehen?

Wie erkennt ihr, ob euer Vorschlag funktioniert?

Wann wollt ihr die Wirksamkeit eures Vorschlag überprüfen?

***SICH KOMPAKT IM TEAM BERATEN***



## **WAS IHR HIER AUSPROBIEREN KÖNNT...**

---

### **Worum geht es?**

Sich gegenseitig zu helfen, ist ein Aspekt guter Zusammenarbeit. In der funktionsübergreifenden Zusammenarbeit kommt dem sogar eine zentrale Rolle zu, weil hilfreiche Zusammenarbeit ja gerade den gemeinsamen Umgang mit anspruchsvollen Themen ermöglicht.

Troika-Consulting bietet eine kompakte Struktur, um Probleme zu lösen, Ideen zu entwickeln, zügig Entscheidungen zu treffen und insgesamt wirksamer zu handeln.

Bearbeitet auf diese Art gemeinsam 3 Themen, die euch im Moment beschäftigen.

### **Wie geht ihr jetzt gleich vor?**

- Lest euch die Anleitung zum Troika-Consulting durch und folgt dann den Schritten (ca. 3 x 15 min)

Ihr habt 45 Minuten Zeit und könnt 3 Fälle bearbeiten.

## **ANLEITUNG: TROIKA-CONSULTUNG**

### **Troika-Consulting**

|               |  |       |
|---------------|--|-------|
| Klient:in     | Stelle Deine Frage.  | 1 min |
| Berater:innen | Richtet eure Verständnisfragen an die Klientin   | 2 min |
| Klient:in     | Drehe Dich um mit dem Rücken zu Deinen Berater:innen und höre nur zu.  |       |
| Berater:innen | Entwickelt Ideen, Vorschläge und Ratschläge.<br><br>Versucht dabei kritisch zu provozieren und respektvoll zu bleiben, Risiken einzugehen und empathisch verbunden zu bleiben. | 5 min |
| Klient:in     | Wende Dich deinen Berater:innen wieder zu und teile mit ihnen, was für dich das wertvollste an dieser Erfahrung war.   | 2 min |

*Wechselt zur nächsten Person bis alle einmal Klient:in gewesen sind.*

Quelle: <https://liberatingstructures.de/liberating-structures-menue/troika-consulting/>

***SYNERGETISCH ZUSAMMENARBEITEN***

ab hier mit **smidig**

## **WAS IHR HIER AUSPROBIEREN KÖNNT...**

### **Worum geht es?**

Zusammenarbeit ist viel mehr, als sich das Büro zu teilen oder sich gegenseitig Aufgaben zu übergeben. Zusammenarbeit bedeutet, Synergien zu erzeugen und mehr zu erreichen, als die Beteiligten individuell erreichen könnten. Dazu ist es wichtig, sich nicht nur auf die Sache zu konzentrieren, sondern vor allem auch die Menschen im Blick zu haben – gerade auch, wenn die Zusammenarbeit mit ihnen nicht einfach ist.

Denn sobald wir mit anderen zusammenarbeiten, tritt Reibung auf, weil mehrere Individuen kaum jemals genau dasselbe denken und tun – das heißt: Bei der Zusammenarbeit von Menschen treffen unterschiedliche Perspektiven, Ansätze und Ansichten aufeinander. Das Modell der *Synergetischen Collaboration* zeigt auf, wie wir mit dieser Vielfalt umgehen (können) und wie wir aktiv dafür sorgen können, dass Synergie entsteht.

### **Wie geht ihr jetzt gleich vor?**

- Schaut euch das kleine Video zur synergetischen Collaboration an und klärt untereinander Verständnisfragen: <https://kommunikation30.ch/video/> (ca. 5 min)
- Analysiert einen aktuellen Konflikt zwischen zwei oder drei Personen anhand des Modells: Wie sehen die drei Szenarien aus dem Video übertragen auf diesen Konflikt aus? Notiert dazu Stichworte auf dem Arbeitsblatt. (ca. 20 min)
- Besprecht, was ihr als Führungskräfte tun könnt (oder lassen müsst), um synergetische Collaboration untereinander und in euren Teams zu ermöglichen. (ca. 25 min)

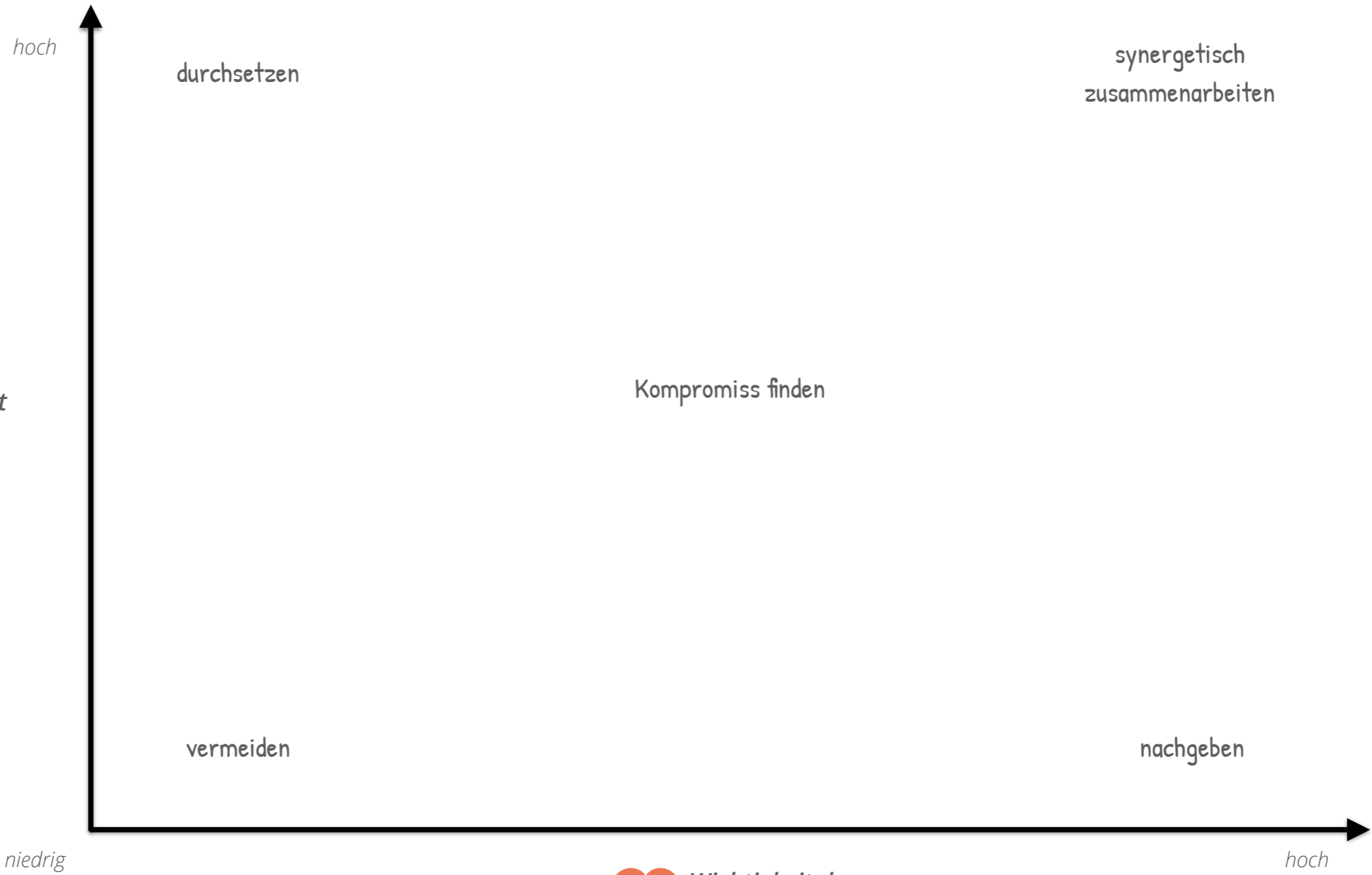


Ihr habt insgesamt 45 Minuten Zeit für dieses Thema.

# ARBEITSBLATT: SYNERGETISCHE COLLABORATION



Wichtigkeit  
der Sache



Wichtigkeit der  
Beziehung

# ***DIE PERSPEKTIVE DER KUNDSCHAFT EINNEHMEN***

## **WAS IHR HIER AUSPROBIEREN KÖNNT...**

### **Worum geht es?**

Die Bedürfnisse der eigenen (internen oder externen) Kundschaft ganzheitlich zu erfüllen, bedeutet häufig Aufgaben funktionsübergreifend zu koordinieren. Der Kundschaft ist es nämlich egal, wer ein Problem intern löst, Hauptsache es passiert. Damit das auch effizient gelingt, ist es andersherum wichtig, die Bedürfnisse der eigenen Zielgruppe gut zu verstehen.

Eine Möglichkeit, das zu tun, sind die sogenannten *Empathy Maps* (dt. Empathie Landkarte). Sie helfen, die eigene Zielgruppe besser kennenzulernen, indem man sich systematisch in Menschen – echte oder erfundene – aus dieser Zielgruppe hineinversetzt und ihre Sinneswahrnehmungen anhand eines Frage-Schemas strukturiert erfasst.

### **Wie geht ihr jetzt gleich vor?**

- Einigt euch auf eine Person, deren Perspektive ihr in den nächsten 45 Minuten besser verstehen wollt. Wählt jemanden aus, für dessen Anliegen ihr funktionsübergreifend zusammenarbeiten müsst. (ca. 5 min)
- Versetzt euch strukturiert anhand der Fragen aus der Empathy Map in diese Person hinein und notiert eure Eindrücke auf dem Arbeitsblatt. (ca. 30 min)
- Besprecht, was eure Erkenntnisse für eure Dienstleistung für diese Person bedeuten: Was könntet ihr konkret anders machen, um ihre Bedürfnisse besser zu erfüllen? (ca. 10 min)

Ihr habt insgesamt 45 Minuten Zeit für dieses Thema.

# ANLEITUNG: EMPATHY MAP

## 1 Um wen geht es?

- Wer ist die Person, die wir zu verstehen versuchen?
- In was für einer Situation befindet sie sich?
- Was ist ihre Rolle in der Situation?

## 2 Was muss sie\_er tun?

- Welche Aufgaben will oder muss sie\_er erledigen?
- Was muss sie\_er anders tun als bisher?
- Welche Entscheidungen müssen sie\_er treffen?
- Wie wird sie\_er wissen, dass sie\_er erfolgreich war?

## 6 Was hört sie\_er?

- Was hört sie\_er von anderen?
- Was hört sie\_er von Freund:innen?
- Was hört sie\_er von Kolleg:innen?
- Was hört sie\_er aus zweiter Hand?

## 3 Was sieht sie\_er?

- Was sieht sie\_er im eigenen Umfeld?
- Was sieht sie\_er, dass andere tun oder sagen?
- Was liest oder schaut sie\_er sich an?

## 7 Was denkt und fühlt sie\_er?

### Schmerz

Was für Sorgen, Frust, Ängste hat sie\_er?

### Sehnsucht

Was für Wünsche, Bedürfnisse, Hoffnungen, Träume hat sie\_er?

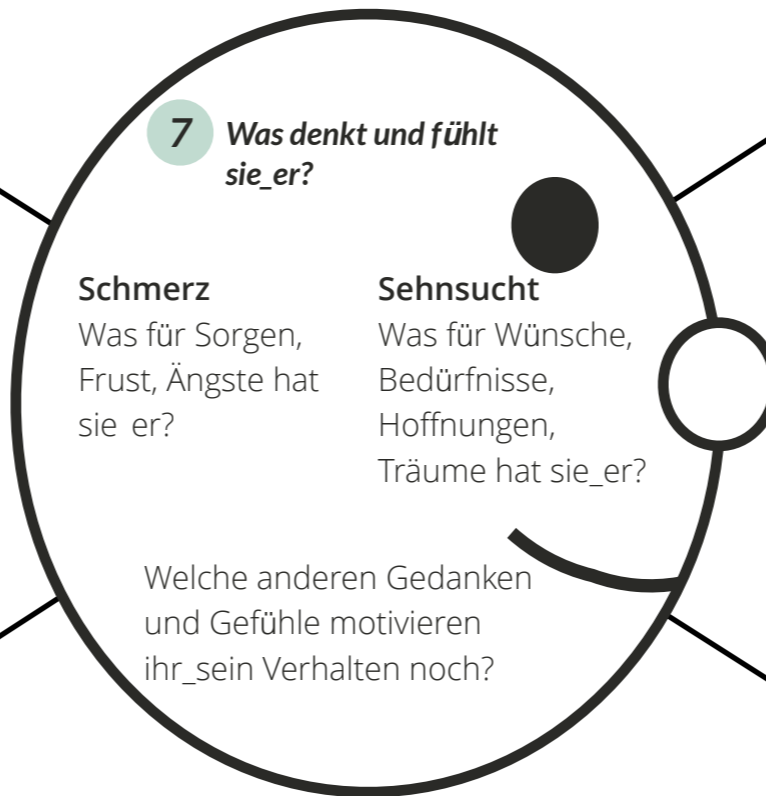
Welche anderen Gedanken und Gefühle motivieren ihr\_sein Verhalten noch?

## 4 Was sagt sie\_er?

- Was haben wir sie\_ihn sagen hören?
- Was denken wir, dass sie\_er sagen würde?

## 5 Was tut sie\_er?

- Was tut sie\_er heute?
- Welches Verhalten haben wir beobachtet?
- Welches Verhalten können wir uns vorstellen?





# ARBEITSBLATT: EMPATHY MAP

1 Wer?

2 Aufgabe?

6 Hören?

7 Denken und Fühlen?

3 Sehen?

4 Sagen?

5 Tun?

