

---

# Moderation

## Methoden der Problemlösung



synapse-web.com

---

## Inhalt:

Der Moderator als Methodenscout .....	3
Problemlösung mit „SAULUS“ .....	4
7 Stufen bei der systematischen Problemlösung .....	2
Themenformulierung: Kriterien für einen motivierenden Einstieg in eine Problemlösung ...	3
Situationsanalyse: Vier-Felder-Analyse .....	4
Situationsanalyse: Konstruktive Fragen zur Analyse der Situation .....	5
Themenformulierung: Kriterien für einen motivierenden Einstieg in eine Problemlösung ....	6
Situationsanalyse: Vier-Felder-Analyse .....	7
Situationsanalyse: Konstruktive Fragen zur Analyse der Situation .....	8
Ursachenanalyse: Vergleichsfeld-Methode .....	9
Ursachenanalyse: Problemfeldmethode .....	10
Ursachenanalyse: Das Ishikawa-Diagramm .....	11
Ursachenanalyse: Beispiel für ein Ishikawa-Diagramm .....	12
Ideenfindung: Brainstorming .....	13
Ideenfindung: Brainwriting .....	14
Ideenfindung: Methode 635 .....	15
Ideenfindung: Klassenbildung .....	16
Entscheidung: Zielüberprüfung und Entscheidungsbildung .....	17
Raster für die Risikoanalyse .....	18
Lösungsorientierte Diskussion: 4-Spalten-Methode .....	19

---

## Der Moderator als Methodenscout

Eine der wesentlichen Kompetenzen eines Moderators liegt im Bereich der Methodenkenntnis. Er hat die Aufgabe, eine Gruppe systematisch, mit einer hohen Effizienz, zu ihrem Ziel zu begleiten. In der Arbeitswelt geht es in der Hauptzahl der Moderationen um die Lösung von Problemen. Um diese zu lösen, braucht der Moderator in seiner „tool-box“ eine Anzahl von Rastern, Strukturen und Vorgehensweisen, die er der Gruppe situationsangemessen anbieten kann, je nach Thematik.

Im Folgenden stellen wir eine Anzahl einfacher bis hin zu komplexen Problemlöse-Systematiken vor, die in jeder Moderation schnell und leicht verwendet werden können, um eine Gruppe lösungsorientiert zu moderieren.

Diese sind:

- ⇒ Die 4-Spalten-Methode
- ⇒ Problemlösung mit SAULUS
- ⇒ 7 Stufen der systematischen Problemlösung

Im weiteren Verlauf dieses Abschnitts stellen wir einzelnen Methoden bzw. Werkzeuge auf jeweils einer Seite dar, die sich zu den Stufen der systematischen Problemlösung zuordnen lassen. Hier findet der Leser konkrete Methodenhinweise in Form einer Art Bedienungsanleitung. Alle Werkzeuge sind in der Praxis vielfach erprobt. Zu folgenden Stufen der Problemlösung werden Werkzeuge eingeführt:

- ⇒ Themenformulierung
- ⇒ Situationsanalyse
- ⇒ Ursachenanalyse
- ⇒ Ideenfindung
- ⇒ Ideenbewertung
- ⇒ Entscheidung
- ⇒ Risikoanalyse

synapse-web.com

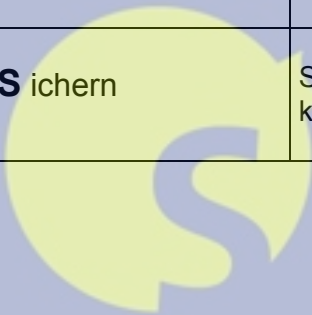
Jede Methode ist in der Vorbereitung auf ihren Nutzen für die spezifische Situation hin zu überprüfen. Jeder Abschluss einer Problemlösung sollte mit einer kurzen Reflektion enden, ob die eingesetzten Werkzeuge sinnvoll und effizient waren und was zukünftig verbessert bzw. verändert werden kann.

---

## Problemlösung mit „SAULUS“

SAULUS ist ähnlich wie die 4-Spalten eine systematische Vorgehensweise für das Verständnis und die Lösung von Problemen. Sie lässt sich sehr gut mit der Metaplan-Technik kombinieren.

<b>S</b> ituation	Situation im einzelnen beschreiben und aufgliedern
<b>A</b> uswirkungen	Auswirkungen der Problemsituation genau formulieren (Ausmaß und Betroffene)
<b>U</b> rsachen	Ursachen ermitteln und festhalten
<b>L</b> ösungen	Lösungen sammeln, formulieren, bewerten und auswählen
<b>U</b> msetzung	Umsetzung planen, mögliche Behinderungen und Risiken berücksichtigen
<b>S</b> ichern	Sichern der Umsetzung durch Vereinbaren von Kontrollschritten und – konkreten Terminen



synapse-web.com

## 7 Stufen bei der systematischen Problemlösung

Stufe	Teilschritte und Kernfragen	Methoden
<b>Themenformulierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Formulierung des Themas : „wie können wir erreichen, das ... ?“</li> <li>⇒ Einigung auf mit der Gruppe auf das zu bearbeitende Thema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Kriterien zur Formulierung eines Themas</li> </ul>
<b>Situationsanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Zielsetzungen formulieren (SOLL)</li> <li>⇒ Situation beschreiben (IST)</li> <li>⇒ Kernprobleme definieren (SOLL-IST-Abweichungen)</li> <li>⇒ u.U. Priorisierung der Kernprobleme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Fragen zur Situationsanalyse</li> <li>⇒ Vier-Felder-Schema</li> </ul>
<b>Ursachenanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ursachenanalyse notwendig?</li> <li>⇒ Welche Ursachen rufen die Kernprobleme hervor ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ishikawa-Diagramm</li> <li>⇒ Vergleichsfeld-Methode</li> <li>⇒ Problemfeld-Methode</li> </ul>
<b>Ideenfindung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Ideensuche zur Lösung bzw. Beseitigung der Kernprobleme</li> <li>⇒ Erste Bewertung der Ideen</li> <li>⇒ Kombination verschiedener Lösungsalternativen zu Lösungspaketen</li> </ul>	Kreativitätstechniken: <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Brainstorming</li> <li>⇒ Brainwriting</li> <li>⇒ 635-Methode</li> </ul>
<b>Entscheidung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Bewertung der Lösungsalternativen anhand der Ziele</li> <li>⇒ Unterscheidung nach MUSS-, KANN- und WUNSCH-Zielen</li> <li>⇒</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Raster zur Entscheidungsbildung</li> </ul>
<b>Risikoanalyse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Bewertung der Lösung auf mögliche Risiken</li> <li>⇒ Planung von Präventiv- und Eventual-Maßnahmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Raster zur Risiko-Analyse</li> </ul>
<b>Evaluation der Umsetzung</b>	Überprüfung der Umsetzung anhand vorformulierter Evaluationskriterien	

---

## Themenformulierung: Kriterien für einen motivierenden Einstieg in eine Problemlösung

In der Formulierung des Themas wird der Grundstein gelegt für eine erfolgreiche Problemlösung. Ein Moderator sollte das Thema sehr sorgfältig und genau mit der Gruppe entwickeln. Ein gut formuliertes Thema programmiert die Gruppe auf Erfolg und schickt sie auf den richtigen Weg. Wir geben hier Formulierungshilfen über Kriterien, die sich in der Praxis als hilfreich erwiesen haben, um als Moderator effektiv mit Gruppen zu arbeiten.

Kriterien für ein wohlformuliertes Thema:

- ⇒ Ziel- und ergebnisorientiert, fokussiert
- ⇒ Verständlich und einfach formuliert
- ⇒ Eindeutig und nachvollziehbar
- ⇒ Offen, gibt keine Lösung vor; als Frage formuliert
- ⇒ Beantwortbar bzw. durch die Gruppe lösbar
- ⇒ Anregend, herausfordernd, regt zum Nachdenken an
- ⇒ Positiv, einfühlend (vs. Verletzend, demoralisierend)
- ⇒ Empfängerorientiert, persönlich, direkt ansprechend

Ein Beispiel für eine gute Formulierung:

- ⇒ „Wie können wir erreichen, dass ...?“
- ⇒ „Was genau kann unser Beitrag dazu sein, dass ...?“
- ⇒ „Welche Strategien wollen wir umsetzen, um ...?“

---

# Situationsanalyse: Vier-Felder-Analyse

## Kurzbeschreibung

Eine Situationsanalyse auf 4 Feldern bietet eine sinnvolle Struktur für die Analyse einer Situation oder eines Bereichs. Durch die Kombination von Stärken/Schwächen mit dem IST- und dem zukünftigen Zustand wird eine Erweiterung der Wahrnehmung ermöglicht (positiv, zukunfts-, ressourcenorientiert). Zugleich erfolgt eine Bestandsaufnahme der verschiedenen Aspekte einer Problem- bzw. Aufgabenstellung nach untenstehender Systematisierung (4 Felder-Schema)

	Bewertung	
	+	-
IST-Zustand	<i>Stärken</i>	<i>Optimierungen</i>
Potential ('Zukunft')	<i>Chancen</i>	<i>Risiken</i>

## Zielsetzung

Die Gewinnung von Themen (Optimierungspunkten). Mehrperspektivische Sicht auf ein Thema oder ein Bereich.

## Vorgehen

1. Definition des Problemfeldes bzw. der Aufgabenstellung.
2. Bearbeitung der einzelnen Felder (Brainstorming, sinnvoll in Kleingruppen)
3. Präsentation der Ergebnisse im Plenum und Zusammenfassung der Optimierungspunkte auf ein Flip-Chart
4. Entscheidung der Gruppe für die Weiterbearbeitung der Optimierungspunkte (Problemstellungen)

## Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: mind. eine Sitzung (1,5 Stunden)  
Gruppe: heterogene Teilnehmergruppe (Spezialisten und Externe), ideale Gruppengröße ab. 8-12 TLN  
Material: Metaplan (Wandtafeln, Karten, Punkte); Flip-Chart

## Vorteile

- gemeinsame Sichtweise der Situation
- mit größeren Gruppen durchführbar

## Nachteile

---

## Situationsanalyse: Konstruktive Fragen zur Analyse der Situation

Fragen sind das zentrale Werkzeug von Moderatoren. Im Folgenden finden Sie eine Auswahl von hilfreichen Fragen, die Sie zur Erhebung der Situation (Situationsanalyse) als Moderator stellen können. Keine Frage beschreibt einen „Königsweg“, Sie finden aber eine Vielzahl unterschiedlicher Fragen, bei der jede die Chance birgt, zu einer erfolgreichen Problemlösung mit der Gruppe zu gelangen.

### Fragen nach der Zielsetzung (SOLL)

- ⇒ Wann ist für Sie der Erfolg erreicht? Woran merken Sie, dass Sie erfolgreich waren?
- ⇒ Angenommen, wir erarbeiten eine für alle zufriedenstellende Lösung, was ist dann anders?
- ⇒ Wie stellen Sie sich den wünschenswerten Zustand in der Zukunft vor, beschreiben Sie ihr Wunsch-Szenario?
- ⇒ Wann ist das Thema für Sie erfolgreich abgeschlossen?
- ⇒ Woran messen Sie, dass wir erfolgreich sind?
- ⇒ Woran würden andere (Kunden, Mitarbeiter, Kollegen) merken, dass wir dies Problem erfolgreich gelöst haben?

### Fragen nach den Kernproblemen (IST)

- ⇒ Wie würden Sie den Kern des Problems definieren?
- ⇒ Wie genau stellt sich Ihre Situation, gemessen an den Zielen, dar?
- ⇒ Wie würde ein anderer (Kunde, Vorgesetzter, Kollege) die Situation beschreiben?
- ⇒ An welchen Zahlen, Daten und Fakten lesen Sie den IST-Zustand ab?
- ⇒ Welcher Indikator beschreibt Ihre Problem am genauesten oder aussagekräftigsten?
- ⇒ Nennen Sie positive und negative Aspekte zur Situation ?
- ⇒ Was hindert Sie, Ihr Ziel zu erreichen?

### Fragen nach den Abweichungen (▲SOLL-IST)

- ⇒ Was sind die bedeutsamsten Abweichungen, welche Abweichungen sind nebensächlich für die Problemlösung?
- ⇒ Welche Abweichung hat die höchste Tragweite?
- ⇒ Was ist das Hebel-Thema (mit geringem Aufwand den höchsten Nutzen erzielen)?
- ⇒ Welches ist aus Ihrer Sicht ein erster Schritt zur Problemlösung?
- ⇒ Bei welchem Thema wollen wir den Schwerpunkt in der Problemlösung setzen?
- ⇒ An welchem Problem (Abweichung) wollen wir hier weiterarbeiten?



---

# Ursachenanalyse: Vergleichsfeld-Methode

## Kurzbeschreibung

Die Vergleichsfeld-Methode gibt Hinweise auf mögliche Ursachen. Die Ursachen-Hypothesen werden aus dem Vergleich des Problemfeldes mit einem ähnlichen oder analogen Feld (Bereich) gewonnen, wo das Problem nicht auftritt. Die Kernfrage dabei ist, warum ein Problem in diesem Feld und nicht woanders auftritt.

## Zielsetzung

Die Gewinnung von Ursachen-Hypothesen

## Vorgehen

1. Beschreibung des untersuchten Feldes („Was charakterisiert unser Feld (Bereich) ?“)
2. Suchen eines Feldes mit vergleichbaren Aspekten, in dem aber dieses Problem nicht auftritt (beispielsweise eine vergleichbare Linie oder ein anderes Unternehmen aus derselben Branche (Benchmark) )
3. Gemeinsame Untersuchung der beiden Felder auf Unterschiede
4. Aus den Unterschieden Ursachenhypothesen formulieren
5. Bewertung der verschiedenen Ursachenhypothesen nach Wahrscheinlichkeit und Auswahl einer oder mehrerer Hypothesen, mit denen dann weitergearbeitet wird (z.B. mit Punkten)

## Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: ca. eine Sitzung

Gruppe: Teilnehmer mit Kenntnissen aus dem Feld (Spezialisten), ideale

Gruppengröße ca. 5-7 TLN

Material: Metaplan (Wandtafeln, Karten)

## Vorteile

- verständliche, einfach zu moderierende Methode
- geringer Zeitbedarf

## Nachteile

-

---

# Ursachenanalyse: Problemfeldmethode

## Kurzbeschreibung

Die Problemfeld-Methode gibt Hinweise auf mögliche Ursachen. Ursachen-Hypothesen werden aus Veränderungen in dem Problemfeld/Bereich zu bestimmten Zeitpunkten gewonnen. Dabei wird davon ausgegangen, dass bestimmte Veränderungen in diesem Feld zu dem beschriebenen Problem geführt haben (beispielsweise Veränderungen bei Maschinen, Personal, in der Organisation). Die Kernfrage dabei ist, wann ein Problem in diesem Feld zuerst aufgetreten ist (oder wann es einen Zeitpunkt gab, wo das Problem noch nicht auftrat) und was zu diesem Zeitpunkt anders war bzw. sich verändert hat.

## Zielsetzung

Die Gewinnung von Ursachen-Hypothesen

## Vorgehen

1. Suchen nach Zeitpunkten im Feld, zu denen das Problem noch nicht auftrat (Geschichte des Feldes).
2. Vergleich der beiden Zustände (Was hat sich seitdem verändert?)
3. Aus den Veränderungen Ursachenhypothesen formulieren
4. **Bewertung** der **verschiedenen** Ursachenhypothesen nach Wahrscheinlichkeit und Auswahl einer oder mehrerer Hypothesen, mit denen dann weitergearbeitet wird (z.B. mit Punkten)

*Hilfreich ist die Visualisierung einer Zeitachse, auf der die TLN wichtige Ereignisse und Zeitpunkte auftragen (Metaplankarten)*

synapse-web.com

## Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: ca. eine Sitzung  
Gruppe: Teilnehmer mit längerer Zugehörigkeit zu diesem Bereich; ideale Gruppengröße ca. 5-7 TLN  
Material: Metaplan (Wandtafeln, Karten)

## Vorteile

- verständliche, einfach zu moderierende Methode
- geringer Zeitbedarf

## Nachteile

- Achtung, wenn die Ursachen nicht in dem Bereich/Feld liegen, aus dem die Teilnehmer kommen

---

# Ursachenanalyse: Das Ishikawa-Diagramm

## Kurzbeschreibung

Das Ishikawa- (oder auch Fischgrät-) Diagramm ist ein systematisches Raster, welches einer Gruppe hilft durch seine Systematik zu Ursachen-Hypothesen zu gelangen. Nach dem Ishikawa-Diagramm können Ursachen eines Problems in 4 (5) Bereichen liegen:

- ⇒ Menschen (Mitarbeitern, Kunden, Vorgesetzten)
- ⇒ Material (Arbeitsmittel)
- ⇒ Maschinen (Technologie)
- ⇒ Methode (Abläufe, Organisation)
- ⇒ Rahmenbedingungen (Märkte, Normen, wirtschaftliche Situation)

Diese Aspekte werden auf eine Wandzeitung als Grundraster vorgegeben. Die Gruppe überlegt welche Ursachen in jedem dieser 5 Bereiche zur Entstehung des Problems beiträgt (Methode Brainstorming und Kartenabfrage). Danach wird die wahrscheinlichste Ursache priorisiert.

## Zielsetzung

Die Gewinnung von Ursachen-Hypothesen

## Vorgehen

1. Moderator führt kurz in die Struktur des Ishikawa-Diagramms ein
2. Gruppe sammelt zu jedem der fünf Bereiche Ursachen-Hypothese (mit Kartentechnik)
3. Danach werden die Ursachen priorisiert (Punktabfrage)
4. Als Ergänzung ist hilfreich, sich die fünf Bereiche insgesamt anzusehen und diese zu priorisieren (Frage: „welcher der Bereiche trägt insgesamt am meisten zur Verursachung des Problems bei?“)

## Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: ca. eine Sitzung (1-2 Stunden)  
Gruppe: Teilnehmer, die sich im Problembereich auskennen; ideale Gruppengröße: kann auch mit größeren Gruppen durchgeführt werden (ca. 12 –16 TLN)  
Material: Metaplan (Wandtafeln, Karten)

## Vorteile

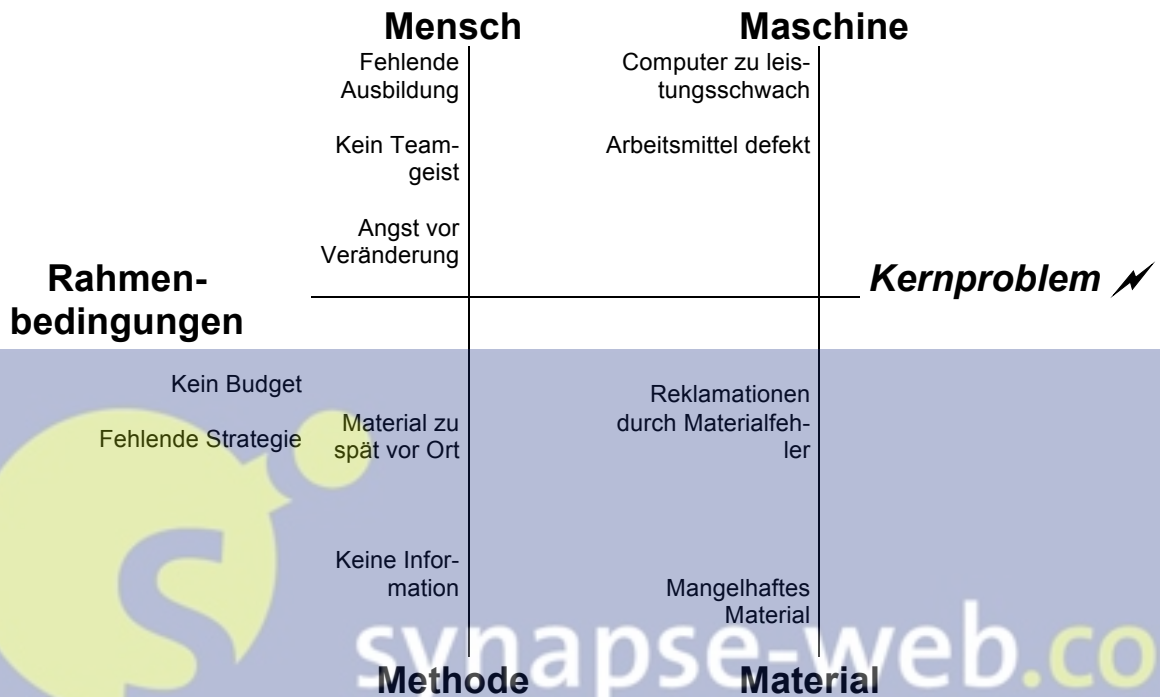
- Gutes, sehr vielfältiges Raster
- Hohe Ergebnisqualität

## Nachteile

- Expertenwissen zum Problembereich notwendig

## Ursachenanalyse: Beispiel für ein Ishikawa-Diagramm

Unten sehen Sie ein typisches Ergebnis einer Sitzung zur Ursachenanalyse, die mit Hilfe eines Ishikawa-Diagramms moderiert wurde:



In einem weiteren Schritt können jetzt die einzelnen Stränge bewertet werden nach ihrem prozentualen Beitrag zum Kernproblem. Im weiteren Verlauf können die einzelnen Ursachen-Hypothesen in eine Rangreihe gebracht werden. Die Ursachen-Hypothese, die den größten Anteil am Kernproblem verursacht wird dann von der Gruppe weiterbearbeitet.

---

# Ideenfindung: Brainstorming

## Kurzbeschreibung

Die Gruppenteilnehmer äußern frei Ideen und spontane Einfälle, greifen die Ideen der anderen Teilnehmer auf und führen sie fort, ohne Kritik und Diskussionen dabei zu führen. Brainstorming beruht auf dem Prinzip der Intuition.

## Zielsetzung

Gewinnung vieler spontaner und kreativer Lösungsvorschläge

## Vorgehen

1. Der Moderator legt die Fragestellung zusammen mit der Gruppe fest („Wozu genau entwickeln wir Ideen?“)
2. Vorstellung der Brainstorming-Regeln :
  - Quantität vor Qualität (Entwerfen möglichst vieler Lösungsansätze)
  - alle Ideen sind willkommen (Lösung von Denkblockaden)
  - Kritik streng verboten (Keine Killerphrasen)
  - Weiterentwicklung von Ideen ist erlaubt (Befruchtung durch fremde Ideen)
3. Alle Ideen werden vom Moderator gut sichtbar visualisiert; *der Moderator sollte für den Ideenfindungsprozess genügend Zeit geben, auch wenn keine Ideen mehr produziert werden, viele gute Ideen werden erst nach einer Durststrecke gefunden*
4. Mehrere so gewonnene Lösungsansätze auf ihre Durchführbarkeit überprüfen und gegebenenfalls zu Lösungsvorschlägen weiterentwickeln.

## Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: höchstens eine Sitzung  
Gruppe: ideale Gruppengröße ca. 5-7 TLN (bei zu großen Gruppen Kartenflut)  
Material: Metaplan (Wandtafeln, Karten)

## Vorteile

- Lösung festgefahrener Denkschemata
- Ungehemmte Ideenproduktion

## Nachteile

- Ideen vielfach realitätsfremd

---

# Ideenfindung: Brainwriting

## Kurzbeschreibung

Die Gruppenteilnehmer schreiben ihre Lösungsvorschläge auf Karten, die anschließend präsentiert werden.

## Zielsetzung

Visuelle Darstellung der Meinungsvielfalt.

## Vorgehen

1. Formulierung der Problemstellung.
2. Die Teilnehmer schreiben ihre Ideen auf Karten; *Moderator kann die Ideenanzahl begrenzen und gibt die Zeit vor.*
3. Ordnen (Clustern) der Lösungsansätze an der Pinwand durch den Moderator.
4. Diskussion, Weiterentwicklung und (wenn sinnvoll) Bewertung der Vorschläge.

## Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: höchstens eine Sitzung  
Gruppe: ideale Gruppengröße ca. 5-7 TLN  
Material: Metaplan (Wandtafeln, Karten)

 synapse-web.com

## Vorteile

- gewährleistet Anonymität
- hilft verbal schwachen Teilnehmern

## Nachteile

- wenig Austausch und „Befruchtung“

---

## Ideenfindung: Methode 635

### Kurzbeschreibung

Grundgedanke der Methode ist, dass sechs (6) Problemlöser (Teilnehmerzahl variabel) in einer Gruppe jeweils drei (3) Lösungsvorschläge entwickeln und diese auf einem Formblatt fünfmal (5) weiter geben, um bei jedem Wechsel die Vorschläge des Vorgängers aufzugreifen und weiterzuentwickeln.

### Zielsetzung

Entwicklung und konsequente Weiterentwicklung (Optimierung) von Lösungsvorschlägen.

### Vorgehen

1. Sorgfältige Analyse und Definition der Problemstellung
2. Auflisten der ersten 3 Lösungsvorschläge auf das Formblatt und anschließende Weitergabe , (hier kann bei großen Gruppen auch in Kleingruppen oder Duos gearbeitet werden)
3. Entwicklung neuer Ideen (3), die sowohl assoziativ als auch logisch-systematisch mit den Ansätzen des anderen verknüpft und fortgeführt werden können.
4. Präsentation und Auswertung aller erhaltenen Lösungsvorschläge in der Gruppe

### Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: höchstens eine Sitzung  
Gruppe: ideale Gruppengröße 6 TLN (Methode kann je nach Gruppengröße variiert werden)  
Material: Formblatt

### Vorteile

- Ideen werden weiterentwickelt, Methode eignet sich eher für „Denker“ als für „Redner“

### Nachteile

- wenig Interaktion und Dynamik

---

# Ideenfindung: Klassenbildung

## Kurzbeschreibung

Die Lösungsvorschläge werden von den Bewertern in Klassen eingeteilt, um die Lösungsvorschläge für eine systematische Entscheidungsbildung vorzusortieren.

## Zielsetzung

Grobbewertung von Lösungsvorschlägen durch Klassifizierung

## Vorgehen

1. Bildung der Klassen durch die Teilnehmer (nach welchen Kriterien lassen sich die Lösungsvorschläge sinnvoll klassifizieren ?)
2. Zuordnung der Lösungsvorschläge zu den Klassen (alle Vorschläge bewerten, bei Uneinigkeit in die positivere Klasse).
3. Entscheidung mit welchen Klassen von Lösungsvorschlägen weitergearbeitet werden soll.

## Beispiele für Klassen

++	sehr interessant	I	brauchbar	a)	kurzfristig realisierbar
+	interessant	II	bedingt brauchbar	b)	mittelfristig realisierbar
o	bedingt interessant	III	unbrauchbar	c)	langfristig realisierbar
-	kaum interessant			d)	unklar
--	uninteressant				

## Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: max. 0,5 Stunden  
Gruppe: ideale Gruppengröße ca. 5-7 TLN  
Material: Metaplan (Wandtafeln, Karten)

## Vorteile

- geringer Zeitaufwand
- erleichtert den Aufwand für eine systematische Entscheidungsbildung

## Nachteile



---

# Entscheidung: Zielüberprüfung und Entscheidungsbildung

## Kurzbeschreibung

Die Überprüfung möglicher Lösungen anhand der Zielsetzungen ist der wesentliche Teil der Entscheidungsbildung. Man unterscheidet dabei zwischen Muss-Zielen (K.O.-Kriterien) und Wunschzielen. Die Lösungsideen werden daran gemessen, ob sie die Erreichung der Ziele erfüllen (Musszielprüfung) und inwieweit sie die Wunschziele realisieren.

## Zielsetzung

Systematische Entscheidung für eine Lösungsidee

## Vorgehen

1. Auswahl der Zielkriterien (welchen Zielen müssen die Lösungsalternativen genügen? Welche der Ziele sind Mussziele und müssen unbedingt erfüllt werden, welche Wunschziele?)
2. Musszielprüfung (Erfüllen alle Lösungsmöglichkeiten die Mussziele?). Eine Lösung, die ein Mussziel nicht erfüllt, kann aus der Liste gestrichen werden. *Für die Bewertung von Musszielen reicht in der Regel eine dreistufige Skala '+', 'o', '-' für 'erreicht', 'offen' und 'nicht erreicht'.*
3. Wunschzielprüfung. Jede Lösungsidee wird anhand der Wunschziele überprüft (z.B. auf einer 10stufigen Skala, wobei der Wert '10' bedeutet, dass dieses Ziel vollständig erfüllt wird)
4. Führt die Bewertung der Wunschziele nicht zu einer eindeutigen Entscheidung, können diese nach ihrer Bedeutung gewichtet oder in eine Rangfolge gebracht werden. Entscheidend ist dann die Summe der Produkte aus Gewichtung x Zielerreichung

## Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: höchstens eine Sitzung

Gruppe: ideale Gruppengröße ca. 5-7 TLN; bei größeren Gruppen (ab 8 TLN) oder bei einer großen Anzahl an Lösungsalternativen (> 5) erhöht sich der Zeitaufwand beträchtlich

Material: Metaplan (Wandtafeln, Karten)

## Vorteile

- Systematisches Vorgehen

## Nachteile

- Zweifel, subjektive Einschätzungen werden häufig ungenügend berücksichtigt

---

# Raster für die Risikoanalyse

## Kurzbeschreibung

Die Risikoanalyse prüft die gefundene Lösung noch einmal auf mögliche Risiken, die bisher unberücksichtigt geblieben sind. Die Kernfrage dabei ist, welche möglichen Risiken bei der Realisierung der Lösung auftreten können und wie man diese minimiert.

## Zielsetzung

Die Überprüfung der gefundenen Lösung(en) auf Risiken. Entwicklung von vorbeugenden und Eventual-Maßnahmen.

## Vorgehen

1. Sammeln von möglichen Risiken, die bei der Realisierung der gefundenen Lösung auftreten können (meistens mit Brainstorming). *Unterschieden werden können die Risiken nach Zielrisiken (woran kann die Zielerreichung scheitern ?), Durchführungsrisiken (welche Schwierigkeiten können sich bei der Durchführung des Lösungsplans ergeben ?) und Umfeldrisiken (welche unerwünschten Folge- und Nebenwirkungen kann die Problemlösung haben ?)*
2. Bewertung der Risiken nach Tragweite und Eintrittswahrscheinlichkeit und möglicherweise Kosten (*sinnvoll ist hier eine dreistufige Skala mit den Bewertungen 'hoch', 'mittel' und 'niedrig'*)
3. Ermitteln der Ursachen für die Risiken, für die eine hohe Tragweite und Eintrittswahrscheinlichkeit ermittelt wurde.
4. Entwerfen von vorbeugenden Maßnahmen (z.B. Rauchverbot gegen Brandgefahr) und Eventualmaßnahmen (z.B. Aufstellen von Feuerlöschern)
5. Fragen Sie nach dem „akzeptablen Restrisiko“, d.h. nach den Risiken, die aufgrund zu geringer Tragweite und Eintrittswahrscheinlichkeit nicht berücksichtigt wurden.

## Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: mind. eine Sitzung

Gruppe: Teilnehmer mit Kenntnissen aus dem Feld (Spezialisten), ideale Gruppengröße ca. 5-7 TLN

Material: Metaplan (Wandtafeln, Karten)


## Vorteile

- Sehr systematisch und „komplett“

## Nachteile

- Hoher Aufwand

# Lösungsorientierte Diskussion: 4-Spalten-Methode

	FAKTENSAMMLUNG	WAS IST DAS PROBLEM?	ZIELE	LÖSUNGEN? MASSNAHMEN
	Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3	Spalte 4
<b>Diskussionsgegenstand</b> Problem, Frage	<b>Was war? Was ist?</b> (Ursachen evtl.)  Gefahren: <input type="checkbox"/> Argumente-Wust <input type="checkbox"/> Was wäre gewesen, wenn? <input type="checkbox"/> Nostalgie-Trip <input type="checkbox"/> Museum der Vergangenheit <input type="checkbox"/> Abgleiten ins Geschichtenerzählen, etc.	<b>Präzisierung des Problems</b> <input type="checkbox"/> Worum genau geht es? <input type="checkbox"/> Worum geht es nicht? (vergl. Situationsanalyse) <input type="checkbox"/> Sachlage präzisieren (IST-SOLL-Abweichung)	<b>Konkretisierung und Abstimmung der Ziele</b> <input type="checkbox"/> Was ist das Ziel? <input type="checkbox"/> Wie sieht der angestrebte Zustand = SOLL-Werte aus? <input type="checkbox"/> Stimmen die Gruppenmitglieder in der Zielsetzung überein? <input type="checkbox"/> MUSS- und KANN-Ziele	<b>Maßnahmen/ konkrete Lösungen</b> <input type="checkbox"/> Was gibt es an konkreten Lösungsmöglichkeiten? <input type="checkbox"/> Welche Lösungen sind akzeptabel? <input type="checkbox"/> Wie sind sie umzusetzen?
Nicht so: Verwendete Zeit, so verlaufen meistens Diskussionen	65% - 90 %  0	5% - 20%	0% - 15%	0% - 20%
Sondern so: Geschätzte SOLL-Werte (Empfehlungen)	10%- 40%	10%- 30%	5% - 25%	! 30% - 70% !  <b>Hier soll der Schwerpunkt liegen !</b>
Knapp und Präzise				

## Zusammenfassung

- Nicht zu lange bei der **Diskussion der Sachlage und deren Ursachen** verweilen (Stufe I).
- Möglichst schnell überleiten zur **Definition und Analyse des Problems** (Stufe II).
- Dann die Zielsetzung abklären und gemeinsam **konkretisieren** (Stufe III).
- Schließlich sorgfältig und schwergewichtig **Maßnahmen / Lösungsmöglichkeiten** suchen, bewerten und auswählen (Stufe IV).

## Rahmenbedingungen

Zeitbedarf: mind. eine Sitzung  
 Gruppe: Teilnehmer mit Kenntnissen aus dem Feld (Spezialisten), ideale Gruppengröße ca. 10-12 TLN  
 Material: Metaplan (Wandtafeln, Karten)

## Vorteile

- Sehr systematisch und „komplett“
- Erreichen schneller Ergebnisse

## Nachteile