



ERASMI

Empowering Regional Actors & Stakeholders
for Migrant and Refugee Inclusion

TOOLKIT FÜR DIE ARBEIT IN GRUPPEN UND NETZWERKEN

EIN TOOLKIT ZUR UNTERSTÜTZUNG DER ZUSAMMENARBEIT
VON AKTEUREN BEI DER INTEGRATION VON MIGRANTEN UND
FLÜCHTLINGEN



Kofinanziert durch das
Programm Erasmus+
der Europäischen Union

WWW.ERASMI.INFO

INHALT

4 EINFÜHRUNG IN DAS PROJEKT

6 ÜBER DAS TOOLKIT

8 DIE TOOLS

10 KOMMUNIKATION

26 NETZWERKGRÜNDUNG & ENTWICKLUNG

38 MODERATION

54 KOORDINATION & FÜHRUNG

70 PROJEKTMANAGEMENT

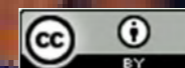
86 TEAMENTWICKLUNG

98 ANHÄNGE

„Irgendwann auf dem Weg müssen wir lernen, dass es nichts Größeres gibt, als etwas für andere zu tun.“

Martin Luther King Jr.

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung [Mitteilung] trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Das vorliegende Toolkit ist lizenziert unter CC BY 4.0. Das Toolkit beinhaltet auch Beschreibungen von Methoden und Werkzeugen, die nicht vom Projektteam selbst entwickelt wurden und das geistige Eigentum der jeweiligen Rechteinhaber sind. Die vorbenannte Lizenz umfasst daher nur die Beschreibungen der einzelnen Tools und Methoden – und nicht die Tools und Methoden selbst.

ÜBER ERASMI

Stärkung regionaler Akteure und Stakeholder für die Inklusion von Zugewanderten und Geflüchteten

Mit ERASMI möchten wir die verschiedenen Stakeholder-Gruppen im Bereich der Migrations- und Flüchtlingsintegrationsarbeit unterstützen (z.B. kommunale Verwaltungen, öffentliche und private Migrant*innenunterstützungsorganisationen, NGOs, Berufsbildungseinrichtungen, Hochschulen, Wirtschaftsorganisationen, Freiwilligengruppen usw.). Das Projekt zielt auf die Professionalisierung von Organisationen und des mitwirkenden Personals ab, um ihren Einfluss auf die soziale Inklusion geltend zu machen und starke netzwerk-basierte Kooperationen aufzubauen, die regionale Aktionspläne zur sozialen Inklusion von Menschen mit Migrationshintergrund entwickeln und umsetzen.

Aufbauend auf dem Rahmen der EU-Politik und der Europäischen Migrationsagenda ist die eigentliche Inklusionsarbeit eine regio-

nale gesellschaftliche Aufgabe, die kein Einzelkämpfer-Turnier für Verwaltung und Politik sein kann. Sie muss unter Einbeziehung aller relevanten regionalen Stakeholder und Akteure angegangen werden. Vielmehr handelt es sich um eine regionale, querschnittliche, mehrdimensionale und akteur-übergreifende Herausforderung - mit einem außerordentlich hohen Grad an Komplexität.

Die Kommunen haben dies bereits verstanden und reagieren mit strategischen Ansätzen zur sozialen Inklusion. Doch Anspruch und Wirklichkeit unterscheiden sich stark. Trotz der Bereitschaft der Kommunen zeigt eine aktuelle Studie, dass innovative Partizipationskonzepte und Multi-Stakeholder-Ansätze noch eher die Ausnahme als die Regel sind (Erfolgsfaktoren von Integration auf kommunaler Ebene - Friedrich Ebert Stiftung 2017).

Um hier Abhilfe zu schaffen, wurde ERASMI ins Leben gerufen. Im Rahmen des Projekts werden die folgenden Ziele angestrebt:

- » Zusammenstellung von Beispielen guter Praxis der Netzwerkarbeit im Bereich der Integration von Zugewanderten und Geflüchteten
- » Entwicklung eines innovativen Lernkonzepts und Toolkits zur Vermittlung von Kompetenzen zur Bildung und Konsolidierung von erfolgreichen Netzwerken
- » Etablierung von vier regionalen akteursübergreifenden Netzwerken in den Partnerregionen
- » Befähigung von Akteuren zur Verbesserung der gemeinsamen Planung und Koordination von Bildungsaktivitäten in Netzwerken mit regionalen Aktionsplänen zur sozialen Inklusion
- » Alle Ergebnisse des Projekts werden auf einer virtuellen, interaktiven Plattform gesammelt, die einen internationalen Wissensaustausch ermöglicht.

Mit dem Projekt möchten wir einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Inklusion der Schwächsten in der Gesellschaft leisten. ERASMI ist wichtig, weil wir sicherstellen müssen, dass Gemeinschaften durch Migration gestärkt und nicht durch Marginalisierung oder Radikalisierung untergraben werden. Wir glauben, dass dies am besten erreicht werden kann, indem man diejenigen stärkt, die diese Bedeutung bereits verstehen, und indem man starke Netzwerke aufbaut.



Gruppenfoto des ERASMI-Konsortiums beim Start des Projekts in Halberstadt

DIE PARTNERSCHAFT

Das ERASMI-Konsortium besteht aus sechs Partnern aus fünf europäischen Ländern

ERASMI (Empowering Regional Actors & Stakeholders for Migrant & Refugee Inclusion) wird durch das Erasmus+ Programm der Europäischen Union kofinanziert und vereint folgende Partner:

▲ Hochschule Harz

Harz University of Applied Sciences

Die Hochschule Harz, die auch die Projektleitung innehat, verfolgt eine dienstleistungs- und praxisorientierte Forschungsstrategie mit regionaler Wertschöpfung und einem internationalen Netzwerk, das auf die Zusammenarbeit ihrer drei Fachbereiche setzt: Wirtschaftswissenschaften, Automatisierung und Informatik sowie Verwaltungswissenschaften. Die Hochschule engagiert sich in verschiedenen Forschungsprojekten mit dem Schwerpunkt Flucht und Integration.

the vision works

Die TVW GmbH ist ein inhabergeführter Mittelständler mit dem Fokus auf die Beratung von Unternehmen, Start-ups, öffentliche Organisationen und NGOs.



EUEI aus Dänemark ist spezialisiert auf die Erstellung von leistungsstarken Online-Plattformen, immersiven Lernumgebungen und die Bereitstellung von Ressourcen und Tools, um wertvolle Lernerfahrungen zu schaffen.

momentum [educate + innovate]

Momentum ist eine irische Organisation, die sich auf die Entwicklung von Lernprogrammen und -plattformen für die Bildung konzentriert, mit besonderer Kompetenz für Trainingsinhalte, digitale Medien und soziale Medien als mächtiges Werkzeug, um marginalisierte Zielgruppen zu erreichen.



T.C. Tuzla Kaymakamlığı ist eine türkische öffentliche Behörde, die alle Dienstleistungen der öffentlichen Einrichtungen und Organisationen in Tuzla in Bezug auf die wirtschaftliche, soziale und kulturelle Integration koordiniert.



SOLUZIONI INNOVATIVE PER IL LAVORO

Frontiera Lavoro ist eine Sozialgenossenschaft in Italien, die sich auf die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von gefährdeten Gruppen fokussiert.

Über das Toolkit

ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN STAKEHOLDERN

Basierend auf einer Best-Practice-Analyse wurden Erfolgsfaktoren und Handlungsfelder identifiziert.



Das Thema Migration und Flucht hat in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Unabhängig davon, ob die Migration freiwillig oder erzwungen ist - der Schlüssel des Erfolgs im neuen Heimatland ist die Integration. Am Prozess der gesellschaftlichen Integration sind neben staatlichen Akteuren auch zunehmend nichtstaatliche Akteure, in Form von heterogenen Netzwerkstrukturen, beteiligt.

Aufgrund der Komplexität des Handlungsfeldes gilt eine enge und zielgerichtete Zusammenarbeit in solchen Netzwerkstrukturen als erfolversprechender strategischer Ansatz für eine erfolgreiche Integration. Genau dort setzt ERASMI an. Um Erfolgsfaktoren und Handlungsfelder der verschiedenen Akteursgruppen zu identifizieren, haben wir zunächst eine Best-Practice-Analyse durchgeführt.

Basierend auf den Ergebnissen dieser Analyse, möchten wir in dem vorliegenden Toolkit die folgenden Themen adressieren, die auf die Professionalisierung, Stärkung der Handlungsfähigkeit und Erhöhung der Sichtbarkeit von Netzwerken abzielen:

- » Interne und externe Kommunikation
- » Netzwerkgründung und -entwicklung
- » Moderation
- » Koordination und Führung
- » Projektmanagement
- » Teamentwicklung

Damit leistet das ERASMI-Projekt einen kleinen Beitrag zur Stärkung der heterogenen Akteure im Handlungsfeld der Integration von Migrant:innen und Geflüchteten.

Über das Toolkit

DIE ANWENDUNG DES TOOLKITS

Das Toolkit bietet Methoden, Werkzeuge und Ressourcen, entsprechend der Bedürfnisse von Multi-Akteurs-Netzwerken

Wir sind uns bewusst, dass die Akteursgruppen in der Migrations- und Flüchtlingsintegrationsarbeit sehr heterogen sind. Sie sind unterschiedlich strukturiert, formalisiert und professionalisiert. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderung haben wir insgesamt 38 Tools zusammengestellt, die darauf abzielen, die Netzwerkarbeit zu unterstützen, zu vereinfachen und zu professionalisieren. Dabei wird nicht jedes vorgestellte Tool für jede Akteursgruppe relevant sein.

Unser Toolkit wurde so konzipiert, dass Sie gezielt nach Ihren Bedürfnissen und Interessen für Sie relevante Tools identifizieren und sich mit diesen auseinandersetzen können. Die Kategorien und Tools bauen nicht aufeinander auf, sondern können unabhängig voneinander betrachtet und durchgearbeitet werden. Die Zuordnung der Tools zu den Kategorien ist dabei nur ein Vorschlag, die Tools können je nach Einsatzgebiet und Gestaltung unterschiedlichen

Zwecken dienen.

Bei der Auswahl der Tools haben wir darauf Wert gelegt, möglichst kostenfreie Methoden und Werkzeuge zur Verfügung zu stellen. So bietet jedes webbasierte Tool (nach aktuellem Stand) eine kostenfreie Variante mit eingeschränkten Funktionen und eine Bezahlvariante mit erweiterten Funktionen. (Eine Ausnahme stellt das Tool Monday dar, hier gibt es keine kostenfreie Variante.)

Zu einigen Tools stellen wir Ihnen weitere Materialien auf unserer Website zur Veranschaulichung oder Vertiefung des Wissens zur Verfügung. Sie finden unter „8. Ergänzende Ressourcen“ die entsprechenden Inhalte und gelangen mit einem Klick auf „Click & Learn more“ zu den aufgeführten Materialien.

Alle Tools enthalten einen Hinweis auf die Gruppengröße, für die sich das Tool jeweils anbietet. Dabei handelt es sich nur um eine Empfehlung, die Tools lassen sich in den meisten Fällen in Abhängigkeit ihres Einsatzgebietes und verfolgten Zieles flexibel nutzen. Die Icons sind folgendermaßen zu interpretieren:

Kleine Gruppen, bis ca. 10 Personen



Mittelgroße Gruppen bis ca. 30 Personen



Große Gruppen, ab ca. 30 Personen



Wir wünschen Ihnen viel Freude und Erfolg beim Erlernen neuer Tools und Methoden!

DIE TOOLS

KOMMUNIKATION

01 JOUR FIXE	12
02 CRITICAL INCIDENTS	14
03 ZOOM	16
04 SKYPE	18
05 DROPBOX	20
06 SLACK	22
07 KAHOOT!	24

NETZWERKGRÜNDUNG & -ENTWICKLUNG

01 STAND UP	28
02 LINKEDIN GRUPPEN	30
03 BIG ROOM PLANNING	32
04 PLANKARTEN-SPIEL	34
05 TEAM OF TEAMS	36

MODERATION

01 FISHBOWL METHODE	40
02 WORLD CAFÉ	42
03 OPEN SPACE	44
04 FLINGA	46
05 DE BONO DENKHÜTE	48
06 GRUPPENVEREINBARUNG	50
07 THEMENSPEICHER	52

KOORDINATION & FÜHRUNG

01 DREI-KOMPONENTEN-MODELL	56
02 DEMINGKREIS	58
03 STAKEHOLDER IDENTIFIKATION	60
04 KRAFTFELDDANALYSE	62
05 URGENCY LEGITIMACY POWER	64
06 POWER-INTEREST-GRID	66
07 AMBASSADOR PROGRAMM	68

PROJEKTMANAGEMENT

01 MONDAY	72
02 BURNDOWN CHART	74
03 MINTZBERG-STRATEGIE BRÜCKE	76
04 ZIELENTWICKLUNG	78
05 SWOT-ANALYSE	80
06 TREND-IMPACT-ANALYSE	82
07 ZERO BASE BUDGETING	84

TEAMENTWICKLUNG

01 KULTURTYPOLOGIE	88
02 WERTETARGET	90
03 SEEROSENMODELL	92
04 PACK YOUR PROBLEM	94
05 OFFICE VIBE	96



01 JOUR FIXE

02 CRITICAL INCIDENTS

03 ZOOM

04 SKYPE

05 DROPBOX

06 SLACK

07 KAHOOT!

KOMMUNIKATION

IN DIESEM ABSCHNITT WERDEN METHODEN UND TOOLS VORGESTELLT, WELCHE DIE INTERNE UND EXTERNE KOMMUNIKATION VON NETZWERKEN UNTERSTÜTZEN KÖNNEN.

JOUR FIXE

Mit einem Jour Fixe können Austausch und Planung erleichtert werden.



1. Einleitung

Ein Jour fixe ist eine regelmäßig stattfindende Besprechung des Projektmanagementteams oder Netzwerks.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Methode ist sehr hilfreich, um alle Beteiligten eines Projektes oder eines Netzwerks zu einem festen Termin zusammenzubringen und ermöglicht so einen leichteren Austausch von Problemen und Fragen. Das hilft bei der weiteren Planung der nächsten Schritte.

3. Voraussetzungen

Es bedarf keiner Voraussetzungen für die Nutzung der Methode.

4. Vorbereitung

Zur erfolgreichen Gestaltung eines Jour fixe ist es unbedingt erforderlich, dass der Termin von einem Teammitglied vorbereitet wird (Tagesordnung, Raum, Einladung usw.) und unverzüglich ein Protokoll erstellt wird - im Idealfall wird gleich während des Treffens mitgeschrieben. Das Protokoll dokumentiert den Projektfortschritt und garantiert, dass auch die nicht anwesenden Mitglieder stets informiert sind.

In der Vorbereitung sollte man sich kurz mit folgenden Fragen auseinandersetzen:

- ◇ Welche Themen sind für die Mitglieder von besonderem Interesse? Worüber würden wir informiert werden wollen, wenn wir an ihrer Stelle wären?
- ◇ Zu welchen Themen und Fragen benötigen wir das Feedback oder die Anregung der Mitglieder?
- ◇ Wie gehen wir am besten vor, um beiden Zielen gerecht zu werden?

5. Notwendige Materialien

Zur Orientierung können die Beispielfragen aus Punkt 8, Ergänzende Ressourcen, herangezogen werden. Zur Visualisierung und Dokumentation sind ein Flipchart oder Whiteboard und Stifte in verschiedenen Farben hilfreich. Je nach aktueller Themenstellung kann auch eine digitale Präsentation, die vorab aufbereitet wurde, sinnvoll sein.

6. Durchführung

1. Sprechen Sie ca. 10-20 Minuten über das Projekt. Woran wird gerade gearbeitet und wie ist jeweils der Stand?

2. Hier werden ca. 20-60 Minuten lang die Fragen gestellt, zu denen die Leitung den Input der Mitglieder und der Netzwerkgruppe benötigt.

3. Nun können 10-40 Minuten lang die Fragen der Mitglieder und Netzwerkgruppen in Bezug auf das Projekt erörtert werden.

4. Zuletzt sollte ein restlicher Zeitraum bis zu 30 Minuten gegeben werden, in dem ganz nach Bedarf der Mitglieder sonstige Themen diskutiert werden dürfen.

5. Im Anschluss des Jour Fixe sollte ein Fazit gezogen werden. Welche neuen Erkenntnisse wurden gewonnen? Welche Anliegen wurden uns angetragen und wie können wir diesen Rechnung tragen? Wichtig ist an dieser Stelle, die Früchte dieser Kommunikation zu ernten, indem man Schritte für die Zukunft entwickelt. Dabei ist allerdings natürlich auch zu beachten, dass eine unreflektierte Reproduktion der besprochenen Dinge nicht Sinn und Zweck sein kann. Die Leitung muss die Anliegen und

Anregungen der Mitglieder in eine produktivitätssteigernde Idee umwandeln.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Reckzügel, Matthias (2017), Projektgespräch – Jour fixe – Meeting, in: essentials, S. 5-8, https://doi.org/10.1007/978-3-658-18062-1_3

8. Ergänzende Ressourcen

Folgende Beispielfragen und -themen können in einem Jour fixe behandelt werden:

- ◇ Was geht dir momentan durch den Kopf? Was hast du vor?
- ◇ Welche ist momentan deine wichtigste Aufgabe?
- ◇ Wie kann ich dir behilflich sein?
- ◇ Ich möchte dir folgendes mitgeben:...

Ein gut vorbereitetes Jour Fixe ist produktiv, lösungsorientiert und motivierend für alle Teilnehmenden.



CRITICAL INCIDENTS

Mit Critical Incidents lassen sich Probleme interkultureller Kommunikation analysieren.



1. Einleitung

Bei der Methode Critical Incidents handelt es sich um die Sammlung und Diskussion von interkulturellen Gegebenheiten, die Situationen darstellen, in denen ein Missverständnis, ein Problem oder ein Konflikt aufgrund der kulturellen Unterschiede der interagierenden Parteien entsteht.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Methode zielt darauf ab, das Bewusstsein der Teilnehmenden für ihre eigenen kulturell bedingten Interpretationen und Erklärungen des Verhaltens anderer Personen oder Gruppen zu schärfen. Dazu muss man kulturelle Unterschiede erkennen und reflektieren können.

3. Voraussetzungen

Die Methode erfordert Geduld der beteiligten Personen sowie die Bereitschaft, sich in die Art des Denken und Handelns einer anderen Kultur hineinzusetzen.

4. Vorbereitung

Für eine erfolgreiche Anwendung der Methode ist eine gute Vorbereitung sinnvoll. Nur so kann das Ziel erreicht werden, dass die beteiligten Personen in einen für die Problemlösung erforderlichen Kontakt kommen, Verständigung ermöglicht wird und nachhaltige Lösungen erarbeitet werden. Zwar ist für den Prozess viel Geduld erforderlich, allerdings wird dadurch auch die Zufriedenheit der Beteiligten erhöht, da sie Kooperationsbereitschaft erleben. Im

Rahmen der Vorbereitung können die erforderlichen Materialien bereits ausgearbeitet werden.

5. Notwendige Materialien

Sie können vorbereitete Beispiele für kritische Vorfälle verwenden. Alternativ können die Teilnehmenden ein Brainstorming durchführen und Erfahrungen oder Fragen auflisten, die sie in Bezug auf kommunikative, interkulturelle oder allgemeine soziale Situationen haben (zum Beispiel Kulturschock, Fehlkommunikation oder interkultureller Austausch).

6. Durchführung

Die Umsetzung ist simpel und dennoch effektiv:

1. Präsentieren Sie einen kritischen Vorfall oder führen Sie mit den Teilnehmenden ein Brainstorming zu kritischen Vorfällen durch.

2. Diskutieren Sie die kritischen Vorfälle und Interpretationen der Situation gemeinsam mit allen Teilnehmenden.

3. Reflektieren Sie gemeinsam die Interpretationen der Teilnehmenden.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Reimann, A. (2019), Culture, Context, Communication: Critical Incidents for Raising Cultural Awareness (English Edition), 3. Aufl., Intergraphica Press.

Pedersen, P. (1994), The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World (Contributions in Psychology), Praeger.

Hier finden Sie ein Videobeispiel:

https://www.youtube.com/watch?v=C-SpN9h-oFw0&feature=emb_rel_end
(in englischer Sprache)



ZOOM

Mit Zoom lässt sich kommunikatives Arbeiten trotz Distanz ermöglichen.



1. Einleitung

Zoom ist der Marktführer für moderne Videokommunikation und bietet eine einfache, zuverlässige Cloud-Plattform für Video- und Audiokonferenzen, Zusammenarbeit, Chat und Webinare über mobile Geräte, Desktops, Telefone und Raumsysteme.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Zoom verfügt über die Funktion, den freigegebenen Bildschirm mit Anmerkungen zu versehen, was das Engagement interaktiver und informativer macht. Für diejenigen, die ein Webinar online veranstalten möchten, bietet die Zoom Video-Webinar-Funktion Zugang für bis zu 100 interaktive Teilnehmer, mit Paketen, die bis zu 100.000 View-Only-Teilnehmer erlauben. Die Freigabe erfolgt über einen einzigen Klick und auch die Anwendung von zwei Bildschirmen wird unterstützt. Zoom-Breakout-Räume ermöglichen es Gruppen, nahtlos

von einer einzigen großen in mehrere kleinere Gruppen übergehen und dann zu einer einzigen Gruppensitzung zurückkehren zu können.

Es werden verschiedene Preismodelle angeboten. Jedoch gibt es für registrierte Nutzer auch die Möglichkeit, das Tool kostenlos mit eingeschränkten Funktionen zu nutzen. Dabei ist beispielsweise die Dauer von Gruppenvideokonferenzen auf 40 Minuten beschränkt.

3. Voraussetzungen

Damit Sie die Funktionen von Zoom nutzen können, müssen Sie passend zu Ihrem Endgerät das Programm Zoom herunterladen und installieren. Sie benötigen also einen Computer, ein Smartphone oder ein Tablet mit Internetzugang. Zusätzlich sind grundlegende digitale Kenntnisse von Vorteil.

4. Vorbereitung

Als Initiator oder Initiatorin eines Meetings oder einer Veranstaltung benötigen Sie ein Zoom Benutzerkonto. Die anderen Teilnehmenden benötigen keinen eigenen Account, sondern können über den Browser teilnehmen.

5. Notwendige Materialien

Für die Erstellung von Meetings und das Versenden von Einladungen ist ein Zoom-Konto erforderlich. Für die Teilnahme ist kein Konto notwendig. Während eines virtuellen Meetings müssen alle Teilnehmenden über eine stabile Internetverbindung verfügen.

6. Durchführung

1. Wenn Sie sich im Zoom Hauptmenü befinden, können Sie mit einem Klick auf die orangefarbene Fläche ein Zoom Meeting starten.



Virtuelle Meetings mithilfe von Videotelefonie-Software ermöglichen die flexible und ortsunabhängige Teilnahme an Besprechungen und können die Produktivität steigern.

2. Nun können Sie die Mitglieder des Netzwerks oder sonstige Teilnehmende einladen. Bei einem sofortigen Zoom Meeting geht das, indem Sie bei den Symbolen auf „Teilnehmer“ klicken. Dort öffnet sich eine Liste mit Ihrem Namen, darunter befindet sich der „Einladen“-Button. Am besten kopieren Sie den Einladungslink und versenden ihn an die Netzwerk-Mitglieder.

3. Wenn Sie ein Meeting für die Zukunft erstellen möchten, klicken Sie im Hauptmenü auf „Kalender“. Dort können Sie den Zeitpunkt für das geplante Meeting wählen und unter „Sicherheit“ entweder Warteraum oder Kenncode aussuchen. So können Sie gewährleisten, dass niemand Fremdes in das Meeting gelangt. Außerdem können Sie regeln, ob die Mitglieder ihr Video und ihr Mikrofon anschalten dürfen. Anschließend speichern Sie den Termin. Wenn Sie diesen Kalendereintrag nun verschicken, erhalten die Teilnehmenden Zugangslink und Kenncode.

4. Das geplante Meeting kann zum entsprechenden Zeitpunkt über die Funktionen im Zoom Programm einfach gestartet werden.

7. Weiterführende Hinweise

Hier finden Sie Videotutorials:

https://www.youtube.com/playlist?list=PLK-pRxBfeD1kEM_1lId3N_Xl77fKDzSXe
(in englischer Sprache)

Hier geht es direkt zum Tool:

www.zoom.us



SKYPE

Mit Skype können virtuelle Meetings und günstige internationale Telefonanrufe durchgeführt werden.



1. Einleitung

Skype ist ein kostenloses Online-Tool, das Online-Anrufe, Messaging und kostengünstige, internationale Anrufe an Handys oder Festnetztelefone ermöglicht. Mit Skype for Business wird zudem die effektive Zusammenarbeit mit Partnern gewährleistet.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Skype ermöglicht seinen Nutzern und Nutzerinnen, sich mit anderen Menschen aus der ganzen Welt über Nachrichten, Sprach- und Videoanrufe zu verbinden. Dies ermöglicht einen unkomplizierten Austausch zwischen Mitgliedern oder mit anderen Netzwerkorganisationen, und begünstigt eine effektive Zusammenarbeit. Skype kann für diverse Formen von Meetings eingesetzt werden, zum Beispiel Workshops, Seminare oder auch regelmäßige Meetings für Updates.

3. Voraussetzungen

Für die Nutzung von Skype sind eine E-Mail-Adresse sowie eine stabile Internetverbindung aller Netzwerkpartner während der Skype Meetings erforderlich. Zusätzlich sind grundlegende digitale Kenntnisse von Vorteil.

4. Vorbereitung

Jede Person, die Skype nutzen soll, benötigt einen Skype Account. Dieser ist leicht und kostenlos zu erstellen. Außerdem benötigt die Person, die die Meetings organisiert, die E-Mail-Adressen oder Skype Benutzernamen der Netzwerkpartner. Zudem sollte sich Gedanken gemacht werden, was das Ziel der Skype Meetings ist.

5. Notwendige Materialien

Für die Nutzung von Skype werden keine weiteren Materialien benötigt, außer der bereits genannte Account. Es kann jedoch sein, dass Materialien für das Meeting oder den Workshop benötigt werden.

6. Durchführung

1. Erstellen Sie einen Account bei Skype und laden Sie sich die Desktop App aus dem Internet herunter. Alternativ oder zusätzlich können Sie sich auch die Skype App aus den jeweiligen AppStores für mobile Geräte herunterladen.

2. Wenn Sie ein Meeting nur mit einem weiteren Partner abhalten wollen, können Sie diesen über das Suchfeld finden und als Kontakt hinzufügen oder anrufen.



Möchten Sie regelmäßige Meetings mit mehreren Partnern abhalten, erstellen Sie einen neuen Gruppenchat. Unter dem Feld „Neuer Chat“ klicken Sie auf „Neuer Gruppenchat“ und fügen dann Ihre Partner hinzu. Wollen Sie eine Besprechung oder einen Workshop abhalten, können Sie unter „Besprechung“ eine neue Besprechung erstellen. Sie haben dann verschiedene Möglichkeiten die Besprechung zu teilen. Schicken Sie dazu beispielsweise den angezeigten Link an ihre Partner.

3. Halten Sie Ihr Meeting oder Ihren Workshop ab. Wichtig: Kommunizieren Sie das Thema und die Zeiten deutlich mit allen Partnern.

7. Weiterführende Hinweise

Hier geht es direkt zum Tool:

www.skype.com



DROPBOX

Mit Dropbox wird die gemeinsame Nutzung von Dateien ermöglicht.



1. Einleitung

Dropbox ist eine einfache, in der Basisversion kostenlose Cloud-Speicherlösung und ist für seine Benutzerfreundlichkeit bekannt. Nach Angaben von Dropbox nutzen weltweit über 6.000 Bildungseinrichtungen die cloudbasierte Software. Dropbox wird in vielen Schulen als gemeinsame Speicherlösung für alle Arten von Dokumenten, Ressourcen und Unterrichtsplänen verwendet. Der große Vorteil dabei ist, dass die Dateien an einem Ort liegen, der für alle zugänglich ist.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Dropbox ermöglicht die gemeinsame Nutzung von großen Dateien sowie Dateiübertragungen von Dokumenten, die zu sensibel sind, um sie per E-Mail zu versenden. Die sichere Speicherung von Dateien, die nur von eingeladenen Personen eingesehen werden können, ist ein großer Vorteil der Software. Dokumente können von mehreren Personen gleichzeitig bearbeitet werden.

3. Voraussetzungen

Für die Nutzung benötigen Sie einen Dropbox Account. Des Weiteren wird einen Computer, ein Smartphone oder ein Tablet mit Internetzugang benötigt, weil es sich hier um eine Software handelt. Zusätzlich sind grundlegende digitale Kenntnisse von Vorteil.

4. Vorbereitung

Es gibt drei Möglichkeiten, auf das Konto zuzugreifen: Über die App für Mobilgeräte, die Desktop-App und die Dropbox-Website. Um Dropbox optimal nutzen zu können, empfiehlt es sich, die Apps auf dem Smartphone, Tablet und Computer zu installieren.

5. Notwendige Materialien

Jede Person, die das Tool nutzen soll, benötigt einen Dropbox Account.

6. Durchführung

1. Erstellen Sie für Ihr Team einen Bereich, in dem es zusammenarbeiten kann. Mit einem gut organisierten Team-/Netzwerkbereich können Sie gleich anfangen, alle Features von Dropbox umfassend zu nutzen. Das Team hat einen gemeinsamen Arbeitsbereich, der wie ein freigegebenes Speichermedium funktioniert. Sie können Ordner für einzelne Mitglieder oder das gesamte Netzwerk erstellen. Wichtig ist, dass Sie eine übersichtliche Ordnerstruktur anlegen, damit man den Überblick behält.

2. Nun sollten Sie die Nutzer und Nutzerinnen zum Team hinzufügen. Wenn das Netzwerk weniger als 50 Mitglieder hat, geht das Hinzufügen mit nur einem Klick. Dafür können Sie einfach die E-Mail-Adressen über die Verwaltungskonsole eingeben. Oder aber Sie nutzen den Active Directory Connector. Allerdings ist die Eingabe über die Verwaltungskonsole einfacher.



3. Damit alle Mitwirkenden auf dem aktuellen Stand sind, empfiehlt es sich, die Mitglieder regelmäßig über die wesentlichen Entwicklungen zu informieren.

4. Mit der Desktop App lassen sich Ordner per Drag and Drop verschieben und erstellen, das kann die Verwaltung vereinfachen.

5. Für eine höhere Sicherheitsstufe kann per Dropbox eine zweistufige Überprüfung für das gesamte Team eingestellt werden, dann wird neben dem Passwort ein zusätzlicher Code verlangt.

6. Sie können Dropbox außerdem mit Ihren bevorzugten Produktivitätsapps verknüpfen. Dropbox bietet hierfür auch eine Partnerliste für die Drittanbieterintegration.

7. Weiterführende Hinweise

Hier finden Sie Videotutorials:

<https://help.dropbox.com/de-de/learn/video-tutorials>

Hier geht es direkt zum Tool:

www.dropbox.com



SLACK

Mit Slack wird die effiziente Kommunikation in Ihrem Netzwerk erleichtert.



1. Einleitung

Slack ist eine intuitive, innovative und intelligente Kollaborationsplattform für Kommunikation und Austausch. Sie wird vor allem in Unternehmen und Organisationen eingesetzt, um den Bedarf an E-Mails einzuschränken, wird aber auch im Bereich der Aus- und Weiterbildung immer beliebter. Für dezentrale Netzwerke eignet sie sich wegen der leichten Handhabung besonders. Für kleinere Netzwerke ist die kostenlose Basisversion ausreichend.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Das Tool ermöglicht Gruppen- und Direktnachrichten, Dateifreigabe und die Integration von Drittanbieter-Apps. Es ist im Grunde ein Chatroom mit vielen Funktionen, die es zu einer hervorragenden Ressource für Netzwerke und Arbeitsgruppen macht.

3. Voraussetzungen

Für die Umsetzung müssen Sie einen Slack Workspace eröffnen. Sie benötigen außerdem einen Computer, ein Smartphone oder ein Tablet mit Internetzugang, weil es sich hier um eine Software handelt. Zusätzlich sind grundlegende digitale Kenntnisse von Vorteil.

4. Vorbereitung

Um die Umsetzung beginnen zu können, sollten Sie sicherstellen, dass alle, die Slack benötigen, Zugriff darauf haben. Sie können mit einer einzelnen Arbeitsgruppe beginnen oder gleich das gesamte Netzwerk einbeziehen. Zunächst laden Sie die Mitglieder ein. Erstellen Sie für die einzelnen Arbeitsgruppen Benutzergruppen, z. B. @recherche oder @socialmedia.

5. Notwendige Materialien

Es wird lediglich der Slack Zugang und ein internetfähiges Endgerät pro Mitglied benötigt.

6. Durchführung

1. Erstellen Sie Ihren ersten Channels und unterstützen Sie Ihre Mitglieder beim Einstieg. Dabei können Sie einen Info-Channel oder einen Ankündigungskanal erstellen, in dem Sie alle Informationen teilen.

2. Richten Sie nun die Channels für die Arbeitsgruppen und andere Bereiche, die in Ihrem Fall relevant sind, ein.

3. Vergessen Sie nicht, die Kommunikation und das Engagement von Mitgliedern einzubinden. Die Netzwerkkultur kann von Channels, die Erfolge darstellen, profitieren. Auch hilft es, soziale Channels oder Ressourcen-gruppen für andere Anliegen der Netzwerkmitglieder zu schaffen. Zum Beispiel können

Channels für Eltern mit Betreuungshürden diese angesichts bestimmter Projekte unterstützen.

4. Slack lässt sich mit anderen Tools verbinden, die Ihr Team und das Netzwerk nutzen, um alles an einem Platz zusammenzufassen. Zum Anfang lassen sich beispielsweise Kommunikationstools wie Zoom, Gmail, Outlook etc. verknüpfen.

5. Sie können außerdem einen geteilten Channel mit externen Partnern öffnen und darin arbeiten. So können Teams aus verschiedenen Netzwerken im selben Channel kommunizieren. Dazu müssen Sie dem jeweiligen Partner eine Einladung zum geteilten Channel schicken.

6. Gerade im Homeoffice ist eine lebhaftere Kommunikation noch wichtiger. Um eine solche Kommunikation zu bewerkstelligen, können Sie:

- ◇ Erinnerungen einrichten, damit alle Mitglieder Updates geben,
- ◇ mithilfe der Donut-App für das Team virtuelle Kaffeerunden organisieren,



- ◇ mit den Slack Calls und der Bildschirmfreigabe eine audiovisuelle Kommunikation beginnen, und
- ◇ um den Mitgliedern Flexibilität zu gewähren, alle Videocalls über Zoom zum Beispiel aufzeichnen und auf Slack hochladen.

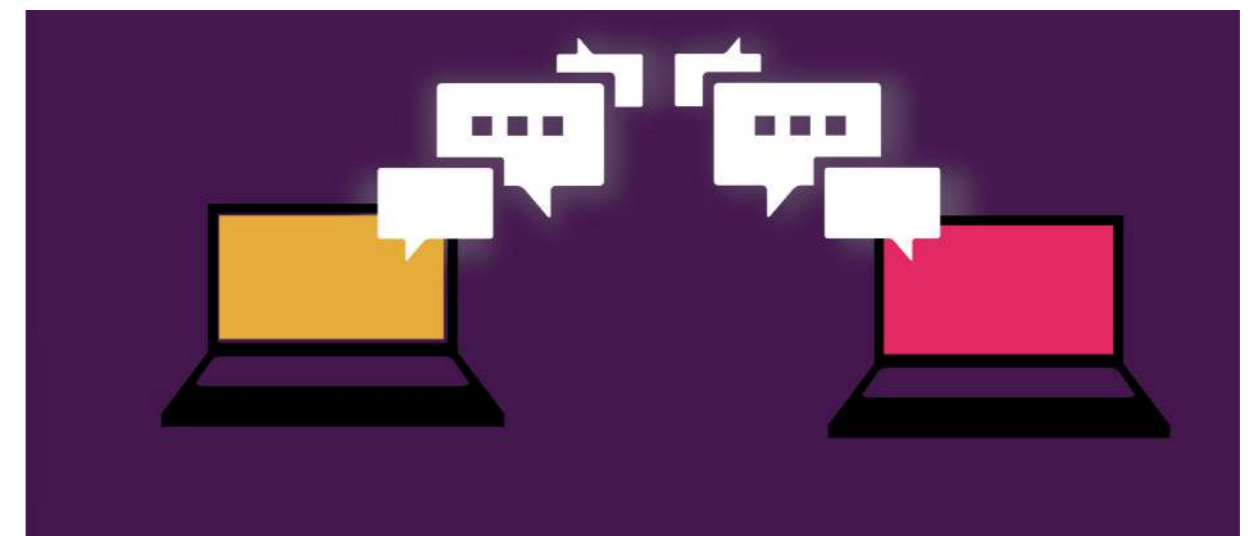
7. Weiterführende Hinweise

Hier finden Sie Videotutorials:

<https://www.youtube.com/playlist?list=PL8g8gMgvOS95ACmRNNIVY-F6Wbc-lW8W4> (in englischer Sprache)

Hier geht es direkt zum Tool:

www.slack.com



KAHOOT!

Mit Kahoot! kann Mitgliedern spielerisch Wissen vermittelt werden.



1. Einleitung

Kahoot! ist eine kostenlose, spielbasierte Lernplattform. Das Tool macht das Lernen neuer Themen interaktiv, denn es fördert das Engagement der Teilnehmenden. In Kahoot! können Themen und Sprachen individuell angepasst werden.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Mitglieder eines Netzwerks können sich im Rahmen interaktiver Quizze Wissen aneignen und dieses überprüfen. Dabei erlaubt es Kahoot!, Wissenslücken bei den Mitgliedern und Teams eines Netzwerkes festzustellen, um dann gezielte Maßnahmen zu ergreifen. Durch die spielerische Funktionalität kann eine Wissensüberprüfung formlos und vor allem ohne Druck auf die Teilnehmenden durchgeführt werden. Die Einsatzgebiete können sich dabei vom Lernhilfsmittel bis zum Eisbrecher erstrecken.

So könnte man das Tool dafür nutzen, um in bestimmten zeitlichen Abständen ein Briefing über aktuelles politisches Geschehen, demografische Entwicklungen oder fachliche Fragen, die für die Arbeit und das Wirken des Netzwerks relevant sind, abzuhalten.

Außerdem eignet sich Kahoot! dazu, um die Mitglieder eines internationalen oder interregionalen Netzwerks mithilfe eines zwanglosen Länder- oder Städtequiz ins Gespräch kommen zu lassen.

Weiterhin kann mit dem Tool auch das Kennenlernen in einem großen und diversen Netzwerk unterstützt und interaktiv gestaltet werden. So kann ein Quiz erstellt werden, in dem die Teilnehmenden beispielsweise erraten müssen, wer innerhalb des Netzwerks welche Kompetenzen und Schwerpunkte besitzt. Kurzes Beispiel: Das Kulturamt X ist besonders gut vernetzt im Bereich Kulturprojekte mit Geflüchteten. Die Frage lautet dann: Wer dieser vier Vorschläge ist besonders gut vernetzt zu Kulturprojekten mit Geflüchteten? Die richtige Antwort wäre natürlich: Das Kulturamt X. Dies lässt sich vielseitig abändern und kann so dazu beitragen, dass das Netzwerk sich untereinander besser kennenlernt.

Nicht zuletzt kann Kahoot! auch schlicht als Lerntool verwendet werden: Wichtige Informationen für das Netzwerk können über wiederholtes Abfragen ins Gedächtnis der Teilnehmenden gerufen und dort verankert werden.

3. Voraussetzungen

Sie benötigen einen Computer, ein Smartphone oder ein Tablet mit Internetzugang, weil es sich hier um eine Software handelt.

4. Vorbereitung

Für die Nutzung ist die Erstellung eines Kontos auf der Website nötig.

5. Notwendige Materialien

Sie benötigen lediglich den Kahoot! Account.

6. Durchführung

1. Um ein Quiz zu erstellen, klicken Sie zunächst auf „Create“, anschließend auf „Quiz“.

2. Dort können Sie Allgemeines zum Quiz eingeben, also z.B. ein Bild und einen Titel dafür wählen, die Zuschauerschaft und die Sprache auswählen.

3. Bei „Add question“ kann man eine Frage erstellen. Diese Frage muss dann noch angepasst werden. Dabei können Sie den Text, die Antwortmöglichkeiten, die Zeit, die die Teilnehmenden zur Beantwortung der Frage haben, und wenn nötig ein Bild einstellen.

4. Schritt 3 muss für jede neue Frage wiederholt werden.

5. Wenn die Erstellung des Quiz abgeschlossen ist, klicken Sie auf „Save“, damit der Bearbeitungsstand nicht verloren geht und Sie das Quiz veröffentlichen können.

6. Sie können auch selbst das Quiz ausprobieren, um den Ablauf vorab zu testen.

7. Wenn Sie das Quiz nun für die Teilnehmenden durchführen möchten, müssen Sie im Hauptmenü das Quiz starten, und nun sollten Sie entscheiden, wie das Quiz gespielt werden soll. „Klassisch“ bedeutet dabei, dass jede Person für sich eine Antwort angibt und die

jeweiligen Antworten nicht mit den anderen geteilt werden. Beim „Team Modus“ können die Antworten auf mehreren Geräten getippt und untereinander eingesehen werden.

8. Dann erscheint auf der Quizstartseite eine Game PIN für die Teilnehmenden. Diese PIN müssen die Teilnehmenden auf ihren Geräten eingeben, um zu Ihrem Quiz zu kommen.

9. Sie sehen nun die Teilnehmenden, die über Ihre PIN in das Quiz gekommen sind.

10. Jetzt kann das Quiz beginnen.

11. Nach dem einzelnen Beantworten der Fragen erfolgt schließlich die Gesamtauswertung aller Teilnehmenden.

7. Weiterführende Hinweise

Hier geht es direkt zum Tool:

<https://kahoot.com>





01 STAND UP

02 LINKEDIN GRUPPEN

03 BIG ROOM PLANNING

04 PLANKARTEN-SPIEL

05 TEAM OF TEAMS

NETZWERKGRÜNDUNG & -ENTWICKLUNG

IN DIESEM ABSCHNITT WERDEN METHODEN UND WERKZEUGE ZUR UNTERSTÜTZUNG DER GRÜNDUNG UND ENTWICKLUNG VON NETZWERKEN DARGELEGT.

STANDUP

Mit einem Standup wird ein kurzes, regelmäßiges Meeting mit dem Projektteam initiiert.



1. Einleitung

In vielen Teamtätigkeiten gibt es kurze, informelle Zusammenkünfte, in denen kurz miteinander interagiert wird und wichtige Informationen ausgetauscht werden. Schließlich steigt der Bedarf nach regelmäßigem Informationsaustausch in Teams, sobald ein Projekt erst einmal gestartet ist. Durch dieses Meeting wird gewährleistet, dass das Team kurzzeitig justieren und abstimmen kann, außerdem stärkt dies den Zusammenhalt. Das gleiche Prinzip lässt sich in andere Gruppen und Tätigkeiten übertragen, in Form eines regelmäßigen Standups.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Durch ein Standup kann ein Team flexibler auf Entwicklungen und Hürden bei der Bearbeitung reagieren und gemeinsam Hindernisse erkennen. Zudem können der stetige Austausch und die regelmäßige Kommunikation das Netzwerk stärken. Da es sich dabei

um nur wenige Minuten handelt, bietet sich ein Standup vor allem für laufende Projekte an, die bereits im Ablauf grob geplant sind. Es dient dem Zweck, das Team über den aktuellen Fortschritt zu informieren, Rückfragen zu stellen und Maßnahmen zu vereinbaren.

3. Voraussetzungen

Alle teilnehmenden Personen und Projektmitglieder sollten fähig sein, ihre letzten und folgenden Tätigkeiten im jeweiligen Projektschritt mitzuteilen. Möglicherweise brauchen sie hierfür geeignete Dokumentationsprogramme.

Die Projektmitglieder müssen informiert und fachlich auskunftsfähig zu ihrem derzeitigen Arbeitsauftrag sein, sodass Fragen aufgeworfen und schnell geklärt werden können.

Am besten ist es, wenn man den Projektmitgliedern deswegen vorher den Sinn und die Methodik des Standups erklärt.

4. Vorbereitung

Es muss im Vorhinein ein fester Termin vereinbart werden, zu dem sich die Projektmitglieder treffen. Das Standup sollte pünktlich starten und spätestens 15 Minuten später beendet sein, deswegen ist ein entsprechender Zeitraum zu vereinbaren.

Unter Umständen sind technische oder organisatorische Vorbereitungen zu treffen, so ist ein einzelner Raum mit einer Moderationsfläche, wie beispielsweise einer Tafel hilfreich.

Bei einem dezentralen Netzwerkprojekt braucht es für das Standup digitale Kommunikationslösungen.

5. Notwendige Materialien

Es wird kein Material benötigt.

6. Durchführung

1. Die moderierende Person beginnt pünktlich zum Standup das Meeting und sollte dieses thematisch ordnen, damit eine Struktur besteht. Alternativ kann sich auf eine Struktur durch Wortmeldungen beschränkt werden. Beim Standup Meeting soll dabei, wie der Name ankündigt, gestanden werden. Das hilft dabei, dem Meeting die erforderliche Dynamik zu geben. Das Sitzen fördert unter Umständen Gemütlichkeit, die den Ablauf schädigen kann.

2. Die Teammitglieder berichten nun entsprechend der festgelegten Struktur knapp aber prägnant ihre Arbeit und können dabei auf folgende Fragen eingehen:

- ♦ Was habe ich gestern gemacht, um das Arbeitsziel zu erreichen?
- ♦ Was werde ich heute tun, um das Ziel zu erreichen?
- ♦ Welche Hindernisse für das Ziel sind mir aufgefallen?

Hierbei handelt es sich lediglich um Leitfragen - sie sind nicht zwingend, aber hilfreich. Insbesondere die Frage, welche Hürden ersichtlich geworden sind, ist ein Kernpunkt eines Standups. Diese Frage aufzuwerfen dient dem Projektfortschritt und bindet die anderen Teilnehmenden ein. Sollte es Rückfragen von

anderen Mitgliedern geben, ist diesen Raum zu gewähren. Auch die Rückfragen sind knapp zu halten. Im besten Falle sind dadurch schnelle Lösungen zu finden.

3. Die moderierende Person ist dafür verantwortlich, die gewonnenen Kenntnisse zusammenzufassen und anschließend zur Bearbeitung freizugeben.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Stray, V., Sjøberg, D. I. & Dybå, T. (2016), The daily stand-up meeting: A grounded theory study, in: Journal of Systems and Software, Bd. 114, S. 101–124, <https://doi.org/10.1016/j.jss.2016.01.004>.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » typische Fehler bei der Durchführung eines Standups

[CLICK & LEARN MORE](#)



LINKEDIN GRUPPEN

Mit LinkedIn Gruppen wird eine Möglichkeit zum interaktiven Austausch geschaffen.



1. Einleitung

LinkedIn ist ein soziales Netzwerk zum Knüpfen und Pflegen geschäftlicher Verbindungen. LinkedIn Gruppen bieten einen Ort für Projekte, Netzwerke und Initiativen und Menschen mit ähnlichen Interessen, um ihre Erkenntnisse und Erfahrungen auszutauschen, um Rat zu fragen und wertvolle Verbindungen aufzubauen.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Innerhalb einer Gruppe kann man an Unterhaltungen teilnehmen, Antworten finden und Nachrichtenanfragen an andere Gruppen senden. LinkedIn-Gruppen sind der richtige Ort für Engagierte und Projektmitglieder, die sich austauschen möchten, und für Netzwerke, die eine wertvolle Community aufbauen möchten. Die aktive Teilnahme an einer Gruppe kann dem Netzwerk helfen, sich mit anderen Projekten und Initiativen in dem entsprechenden Bereich zu vernetzen, insbesondere mit denen

außerhalb des unmittelbaren Kreises von aktuellen und gegenwärtigen Mitgliedern und Stakeholdern.

3. Voraussetzungen

Alle Teilnehmer benötigen Internetzugang sowie einen Account bei LinkedIn. Das Tool ist weitestgehend kostenlos, grundlegende digitale Kenntnisse sind von Vorteil.

4. Vorbereitung

Um die Umsetzung vorzubereiten, sollte geklärt werden, was das konkrete Ziel der Gruppe ist. Dementsprechend sollten Regeln, eine gemeinsame Vision und ein gewisser Plan bestehen. Das ist wichtig, denn um die passenden Projekte und Netzwerke zu finden, muss man wissen, wonach man suchen muss. Außerdem sollte man Content für die Gruppe generieren, mit dem man die Mitglieder der Gruppe informiert, anreizt und arbeiten lässt.

5. Notwendige Materialien

Es wird lediglich der LinkedIn Zugang benötigt. Um der Gruppe allerdings Leben einzuhauchen, sollten sich die Verantwortlichen einige interessante Inhalte einfallen lassen, die zum Ziel des Netzwerks passen oder aktuell interessant sind, und diese regelmäßig teilen:

- ◆ Eigene Beiträge als Inhalte
- ◆ Links und Videos
- ◆ Diskussionsbeiträge usw.

6. Durchführung

So wird eine Gruppe auf LinkedIn erstellt:

1. Besuchen Sie die Website [linkedin.com/groups/](https://www.linkedin.com/groups/)



LinkedIn

2. Klicken Sie auf der Hauptseite der Gruppe auf „Neue Gruppe erstellen“ in der oberen rechten Ecke der Seite.

3. Geben Sie der Gruppe einen aussagekräftigen Titel, verfassen Sie eine Beschreibung und legen Sie die Regeln sowie die Datenschutzeinstellungen fest.

7. Weiterführende Hinweise

Hier geht es direkt zum Tool:

www.linkedin.com

Sign In

BIG ROOM PLANNING

Mit Big Room Planning können komplexe Planungsaufgaben gelöst werden.



1. Einleitung

Big Room Planning beschreibt ein Planungsmeeting von mehr als einem Team zur gleichen Zeit und am gleichen Ort. Damit ist die Methode ideal geeignet, um ein Vorhaben in einem Netzwerk anzugehen.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Ein Big Room Planning kann im Zweck variieren. Generell kann diese Methode jedoch dafür eingesetzt werden, um skizzierte Netzwerk- und Projektziele gemeinsam in einem definierten Zeitabschnitt zu erreichen. Hierfür kommen alle Teammitglieder in „einem großen Raum“ für zwei Meeting-Tage zusammen. Innerhalb dieser zwei Tage können sie gemeinsam intensiv an der Ausarbeitung eines Planes mitwirken, Abhängigkeiten und Risiken identifizieren, gegenseitiges Verständnis schaffen und so als gestärktes Netzwerk hervorgehen.

3. Voraussetzungen

Um ein solches Event stattfinden zu lassen, muss die Möglichkeit bestehen, die Menschen alle miteinander kommunizieren zu lassen. Das kann in einem großen Raum (mit Bereichen oder Räumen zum Rückzug) oder durch eine digitale Lösung mit Breakout Möglichkeiten (siehe z.B. Zoom) geschehen. Dadurch, dass ein Big Room Planning in der Regel zwei Meeting Tage in Anspruch nimmt, ist die Nutzung der Räume für den geplanten Zeitraum sicherzustellen.

4. Vorbereitung

Es sollte sichergestellt sein, dass entweder ein Raum in ausreichender Größe oder die notwendige technische Infrastruktur vorhanden ist. Das Big Room Planning bedarf zusätzlich folgender Vorbereitung:

1. Es muss eine Person geben, die über das Netzwerk, das Projekt oder die Vision spricht. Das kann die Netzwerkleitung oder eine anderweitig verantwortliche Person sein.
2. Es muss sichergestellt sein, dass alle relevanten Personen am Big Room Planning teilnehmen können.
3. Als Arbeitsgrundlage für das Big Room Planning sollte ein sogenannter Masterplan vorbereitet werden. Dieser enthält das übergeordnete Ziel des Projektes oder des Netzwerkes und dafür nötige Arbeitsaufgaben, um dieses Ziel zu erreichen.
4. Während des Big Room Plannings sollen diese einzelnen Aufgaben von Teams bearbeitet werden. Wer dabei in welchem Team ist, wird vorher festgelegt. So könnten Teams beispielsweise nach Fachkenntnissen zusammengestellt werden.
5. Um die Zusammenarbeit zu erleichtern, kann innerhalb eines jeden Teams vorab eine moderierende Person bestimmt werden, welche die Gruppe anleitet. Je nach Erfahrung und Gruppengröße ist das aber nicht immer nötig.
6. Ist die Planung erfolgt, wird ein Zeitplan mit entsprechenden Programmpunkten (inklusive Pausen-Zeiten) für beide Meeting-Tage erstellt. Dieser wird für alle sichtbar aufgehängt.

5. Notwendige Materialien

Beachten Sie bei der Zusammenstellung der Materialien die geplante Anzahl der Teams. Empfehlenswert sind Flipcharts bzw. Whiteboards, Stifte, ggf. Pinnwände sowie Pinnwandnadeln. Zudem sollte für eine Tischinsel pro Team sowie ausreichend Steck- und Verteilerdosen gesorgt sein, da ggf. die Arbeit mit Laptop erforderlich ist. Bedenken Sie auch die Verpflegung mit Snacks und Getränken, da das Event über zwei Tage geht.

6. Durchführung

Die zeitlichen Abläufe und genaue Aufteilung sind variabel. Die Durchführung kann also je nach Rahmen und Anlass, Umfang der Gruppen und vorangegangener Erfahrung verschieden ausgestaltet sein. Der Ablauf sollte jedoch an folgenden Punkten angelehnt sein:

1. Der Redner oder die Rednerin beschreibt den Sinn und Zweck des Events. Es ist erforderlich, dass für alle Teilnehmenden die Absicht der Methode ersichtlich ist.
2. Es ist darzustellen, was die Vision des Netzwerkes oder des Projekts ist. Daran werden Ziele und Vorhaben gemessen.
3. Zusätzlich wird der Stand der Arbeit dargestellt. Je nach Stand muss möglicherweise auch erst ein Überblick über den Arbeitsauftrag gegeben werden.
4. Anschließend wird der in der Vorbereitung (Punkt 3) beschriebene Masterplan präsentiert.
5. Nun ist den Anwesenden die Aufteilung der Teams zu erläutern, und deren Arbeitsauftrag.
6. Die Teilnehmenden erarbeiten in ihren Teams gemeinsam den erteilten Arbeitsauftrag. Dabei sollten sie sich an der Gliederung des Masterplanes orientieren und planen, welche Maßnahmen und wieviel Zeit zur Zielerreichung nötig sind.
7. Die Teams sollen im Anschluss allen ihre ersten Pläne präsentieren und sich mit den anderen Teams, die mit ihrem Arbeitsauftrag zusammenhängen, koordinieren.
8. Punkt 6 und Punkt 7 sind noch ein bis zweimal zu wiederholen. Durch den Austausch mit den anderen Teams sollte nach und nach ein detaillierter Plan zur Umsetzung entstehen.

Üblicherweise ist hier bereits der erste Meeting Tag vorüber. Am zweiten Tag geht es dann folgend weiter:

9. Sollte noch Bedarf für weiteren Austausch bestehen, haben die Teams (vom Vortrag) nochmals die Möglichkeit dazu. Wenn am vorherigen Tag bereits alles geklärt wurde, kann dieser Teil übersprungen werden. Die Teams sollten ihre Ergebnisse schriftlich festhalten, um diese im nächsten Schritt der großen Gruppe präsentieren zu können.

10. In der großen Gruppe, in der nun alle Kleingruppen wieder beisammen sind, können die Ergebnisse präsentiert werden. Dabei sollen die Teams Schwierigkeiten und ihren Diskussionsbedarf klären. Das Plenum soll gemeinsam versuchen, gefundene Risiken zu mindern und Probleme zu lösen.

11. Im Anschluss kann unter Anleitung der Gruppenleitung ein detaillierter Masterplan ausgearbeitet werden. Hier werden Meilensteine formuliert, Zuständigkeiten geklärt und ein zeitlicher Rahmen geschaffen. Durch die Zuarbeit aller Teams ziehen alle an einem Strang.

12. Den genauen Arbeitsprozess muss jedes Team für sich dokumentieren. Weiterhin verpflichtet sich jedes zur Umsetzung der beschlossenen Arbeitsschritte.

13. Zuletzt kann der Tag mit einer Feedback- und Diskussionsrunde zur Methode beendet werden.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Leffingwell, D., Yakyma, A., Knaster, R., Jemilo, D. & Oren, I. (2016), SAFe Reference Guide 4.0: Scaled Agile Framework for Lean Software and Systems Engineering, 1. Aufl., Addison-Wesley Educational Publishers Inc.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Abbildung eines Beispielzeitplans

PLANKARTEN-SPIEL

Mit einem Plankartenspiel kann spielerisch der Zeitaufwand von Aufgaben geschätzt werden.



1. Einleitung

Ein Plankartenspiel ist eine Technik für Gruppen, mit der sie spielerisch und dynamisch einen Zeitaufwand abschätzen können. Dabei orientiert sich dieses Spiel an einem regulären Kartenspiel.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Das Plankartenspiel dient dem Austausch über die Aufgaben und schafft damit ein grundsätzlich einheitliches Verständnis der teilnehmenden Personen. Durch die gemeinsame Aufgabe, etwas zu schätzen, dient es ebenfalls der Schaffung einer gemeinsamen Verantwortung in arbeitsteiligen Prozessen. Das soll auch verhindern, dass in bestimmten Teilen ein Unverständnis für die Geschwindigkeit des Fortschritts entsteht. Dadurch, dass jede teilnehmende Person des Projekts auch Aufgaben anderer teilnehmender Personen abschätzen muss, kommt es dabei höchstwahrscheinlich dazu, dass jeder

einige Male zu kurz oder zu weit denkt. Auch der Experte oder die Expertin für die Aufgabe wird regelmäßig seine Einschätzung abgeben. Das führt zu einem Lerneffekt und einer Korrektur bei den anderen Teilnehmenden, sodass in der Gesamtheit ebenfalls „Expertenwissen“ entsteht. Das Plankartenspiel soll außerdem dazu führen, dass die teilnehmenden Mitglieder des Projekts nicht durch Verzerrungen in ihrer Einschätzung getrübt sind, denn es schätzt jede Person unabhängig von anderen.

3. Voraussetzungen

Es müssen die Karten für das Spiel erstellt werden. Es soll genau 13 Karten pro teilnehmende Person geben - jede Person erhält dabei stets ein identisches Kartendeck. So ergeben sich bei beispielsweise 4 Personen insgesamt 52 Karten. 11 dieser Karten beinhalten Zahlenwerte, dabei empfiehlt sich folgende Aufteilung:

0	Aufgabe bereits erledigt
0,5	Fast kein Zeitaufwand
1/2/3/4/5	Kaum Zeitaufwand
8/13	Mittlerer Zeitaufwand, maximaler Aufwand für einen Arbeitsdurchgang
20/40	Umfangreich, nicht in einem Arbeitsdurchgang zu erledigen, Kleinteilung erforderlich
100	Sehr umfangreich, zu groß für zuverlässige zeitliche Einschätzung
Sonderkarte: Kaffeetasche	Pause
Sonderkarte: Fragezeichen	Unsicherheit, Klärungsbedarf vor Einschätzung

4. Vorbereitung

Neben den Teilnehmenden sollte sich eine Person finden, die das Spiel moderiert. Sie übernimmt den Ablauf des Plankartenspiels, muss das Thema des Meetings festlegen und den Teilnehmenden den Ablauf und ihre Aufgaben erklären. Die moderierende Person selbst spielt dabei nicht mit.

5. Notwendige Materialien

Es werden die Plankarten benötigt. Diese können wie angegeben angefertigt, oder bereits fertiggestellt gekauft werden.

6. Durchführung

1. Die moderierende Person eröffnet das Plankartenspiel.
2. Dann nennt sie die erste Aufgabe, die es zu schätzen gilt. Unter Umständen muss die Aufgabe kurz erläutert werden. Allerdings nicht in dem Maße, wie es bei einer „Fragezeichen-Karte“ der Fall ist. Es geht nur um den Überblick über die Aufgabe.
3. Nun schätzt jede teilnehmende Person individuell den Aufwand der Aufgabe, das heißt sie legt die Karte mit dem Zahlenwert, den sie für zutreffend erachtet. Die Karte ist dabei unbedingt verdeckt auf den Tisch zu legen, um die anderen Personen nicht zu beeinflussen.
4. Die moderierende Person bittet sodann die Teilnehmenden, ihre Karten gleichzeitig umzudrehen, sodass der Zahlenwert nicht mehr verdeckt ist. Nun sind die individuellen Schätzungen der Personen zu einer bestimmten Aufgabe sichtbar.
5. Jetzt ist es die Aufgabe der Moderation, die beiden Personen, die jeweils den höchsten und niedrigsten Zahlenwert gelegt haben, miteinander diskutieren zu lassen. Dabei ist

bestenfalls herauszufinden, wie die zeitliche Einschätzung der jeweiligen Partei zustande gekommen ist. Jede Person hat sich ihre Gedanken zum Arbeitsaufwand gemacht und dabei verschiedene Prozesse oder Probleme verschieden gewichtet. Die Wahrheit kann dann inmitten der beiden Schätzungen liegen, oder dennoch von den genannten Werten abweichen.

6. Entweder einigen sich die beiden Personen dann auf einen gemeinsamen Wert, oder man lässt auf Grundlage der durch die vorangegangene Diskussion gewonnenen Informationen eine weitere Schätzzrunde beginnen.

7. Sollte es zu keiner Einigung kommen, sollte die Moderation die Einschätzung verschieben.

8. Dieser spielerische Prozess ist dann mit allen Aufgaben zu wiederholen. Mit der Zeit entwickelt sich bei den Teilnehmenden eine verständige Einschätzung unter Betrachtung der Einzelumstände und Prozesse.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Cohn, M. (2010), Succeeding With Agile: Software Development Using Scrum (2010), Pearson Education.

Bockman, S. (2015), Practical Estimation: A Pocket Guide to Making Dependable Project Schedules (English Edition).

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Kartenvorlage zum Download



TEAM OF TEAMS

Mit der Team-of-Teams-Methode kann ein flexibles Netzwerk aufgebaut werden.



1. Einleitung

Die Teams-of-Teams-Methode bestärkt ein Netzwerk darin, sich selbstständig zu organisieren. Das geschieht mithilfe von kleineren Teams, die sich - je nach Aufgabe - eigenmächtig formieren. Das führt zu mehr Austausch, Kreativität und Output und fördert den Zusammenhalt.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Entwicklung einer traditionellen hierarchischen Organisation zu einer Team-of-Teams-Organisation bringt Vorteile, fordert aber auch einiges. Die Transformation erfordert Vertrauen, ein gemeinsames Ziel, starke Teambindungen, Engagement für den Informationsaustausch und einen Schwerpunkt auf das Ziel bzw. den Zweck, was auch über dem Verfahren steht - gleichzeitig fördert sie aber auch genau jene Eigenschaften einer Organisation. Die Methodik eignet sich zum Aufbau einer flexiblen Organisation oder Initiative, die sich effizient intern verwalten lässt.

3. Voraussetzungen

Damit die dezentralen Teams schnelle Entscheidungen treffen können, die für das Netzwerk optimal sind, müssen alle Mitglieder den jeweiligen Sachverhalt verstehen. Für die Umsetzung ist es erforderlich, dass innerhalb einer Organisation genug Teilnehmende existieren, sodass überhaupt verschiedene Teams entstehen können.

4. Vorbereitung

Es bedarf keiner Vorbereitung.

5. Notwendige Materialien

Es ist kein Material notwendig.

6. Durchführung

Das sind die Kerngedanken zur Umsetzung eines Team-of-Teams Netzwerks:

1. Zuerst einmal müssen innerhalb des Netzwerks Teams gegründet werden, um die aktuellen Aufgaben und Prioritäten anzugehen. Tragen Sie dafür anfangs alle Aufgaben zusammen - jeder Bereich sollte von einem Team übernommen werden. Die Zusammensetzung der Teams können die Mitglieder dabei selbst bestimmen. Wer meint, dass die eigene Kompetenz gut in ein bestimmtes Team passt, ordnet sich schlicht diesem Team zu. Dabei ist der Sinn gerade nicht, dass die Teams bereits optimal abgestimmt sind - wichtig ist aber, zunächst Teams zu formen; im Laufe der Methode wird sich die Zuordnung noch oft genug ändern.

Sie sollten nur darauf achten, dass die Teams klein genug sind, um sich effizient zu organisieren und groß genug sind, um ihre Arbeitsaufgaben bewältigen zu können.

2. Danach muss jedes der Teams intern eine Teamleitung bestimmen. Das müssen keine

klassischen Führungspersonen sein, sie sollen vielmehr kreativ und lösungsorientiert arbeiten können. Die jeweilige Teamleitung soll die Zusammensetzung ihres Teams überblicken und darf diese auch bei Bedarf ändern. Sollte ein Mitglied in einem anderen Team dringender benötigt werden, kann dieses unter Absprache der Teamleitungen das Team wechseln. Sollte die Produktivität eines Teams abnehmen, muss dieses unter Umständen personell reduziert oder verändert werden. Die Teamleitungen behalten den Überblick und stellen benötigte Ressourcen bereit.

3. Um die Absprachen zwischen den Teamleitungen (und später: den Teams) zu erleichtern, kann bei Bedarf eine zusätzliche Person bestimmt werden, welche zwischen ihnen vermittelt. Diese Person kann dann beispielsweise StandUps oder regelmäßige Zoom Meetings mit den Teamleitungen oder Teams organisieren.

4. Wichtig für das Zusammenwirken von Teams und Teamleitung ist, dass Offenheit und Transparenz herrschen. Jedes Mitglied innerhalb der Teams hat die Möglichkeit, einen eigenen Teil beizutragen und wird angeregt, eigene Ideen mit der Gruppe zu teilen.

5. Das führt weiterhin dazu, dass sowohl neue Hindernisse als auch Ansätze erkannt werden und damit neue Bedürfnisse entstehen. Dabei ist wichtig, dass sich die Teams bei Bedarf selbstständig an die anderen Teams wenden können. Entscheidungen sollen weitestgehend gemeinsam durch betroffene Teams getroffen und Verknüpfungen erstellt werden. Dabei dürfen und sollen auch neue Teams entstehen!

6. Jede Erweiterung durch Teams führt dazu, dass Hindernisse bewältigt oder Arbeitsschritte fertiggestellt werden. Danach lösen sich die Teams wieder auf oder formieren sich neu. Je mehr Teams im Netzwerk entstehen, desto besser sind auch die Mitglieder intern miteinander vernetzt und wissen, wer bei welchen Problemen weiterhelfen kann.

7. Die Teamleitungen sollen nur dann eingreifen, wenn es notwendig ist. Es sollen vor allem keine teaminternen Arbeitsschritte überwacht werden. Vielmehr sollen Hindernisse, die die Teams an der Problemlösung hindern, beseitigt werden. Ziel ist es, dass sich die Teamleitungen immer weiter zurücknehmen und sich die Teams eigenverantwortlich organisieren, bis irgendwann keine Teamleitungen mehr nötig sind.

8. So entsteht Schritt für Schritt ein Netzwerk aus Netzwerken, bei denen Arbeitsergebnisse durch vielseitige Einflüsse und dennoch nicht langsamer entstehen. Dass dabei die Teams und Mitglieder weitestgehend ungehemmt und selbstverwaltend arbeiten, erhöht den Output und die Kreativität. Netzwerke werden dadurch vor allem flexibler und effizienter.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

McChrystal, S., Collins, T., Silverman, D., Fussell, C., & Köster, L. (2020), Team of Teams: Wie Organisationen ihre Anpassungsfähigkeit in einer komplexen Welt verbessern können, 1. Aufl., Vahlen.



- 01 FISHBOWL METHODE
- 02 WORLD CAFÉ
- 03 OPEN SPACE
- 04 FLINGA
- 05 DE BONO DENKHÜTE
- 06 GRUPPENVEREINBARUNG
- 07 THEMENSPEICHER

MODERATION

IN DIESEM ABSCHNITT WERDEN METHODEN UND WERKZEUGE VORGESTELLT, WELCHE DIE MODERATION VON GRUPPEN VERSCHIEDENER GRÖSSEN ERLEICHTERN.

Moderation

FISHBOWL METHODE

Mit der Fishbowl-Methode können Diskussionen in großen Gruppen durchgeführt werden.



1. Einleitung

Ein Fishbowl-Gespräch ist eine Form des Dialogs, die bei der Diskussion von Themen in großen Gruppen eingesetzt werden kann. Dazu wird die Gruppe in einen inneren und einen äußeren Kreis geteilt. Während die aktive Diskussion ausschließlich im inneren Kreis stattfindet, hören die Personen im äußeren nur zu, können sich jedoch für ihren Redebeitrag in den Innenkreis begeben. Der Vorteil besteht darin, dass die gesamte Gruppe an einem Gespräch teilnehmen kann. Verschiedene, abweichende oder ergänzende, Sichtweisen der Zuhörerschaft fließen so direkt in das zentrale Gespräch ein.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Methode wird genutzt, um mit einer größeren Gruppe über ein Thema, einen Vorschlag oder eine Kontroverse zu diskutieren. Fishbowl-Gespräche werden manch-

mal auch bei partizipatorischen Veranstaltungen eingesetzt, z.B. bei Unkonferenzen (auch Barcamps genannt: eine offene Tagungsform, die durch die Selbstorganisation der Teilnehmenden gestaltet wird). Auch können auf diese Art Ergebnisse von Arbeitsgruppen zusammengetragen und besprochen werden. Fishbowl ist eine hilfreiche Methode, um alle Teilnehmenden in die Diskussion einzubeziehen. Die Diskussion bleibt überschaubar und kann gut nachvollzogen werden, da immer nur eine kleine Gruppe von drei bis sechs Personen diskutiert.

3. Voraussetzungen

Eine wichtige Voraussetzung für die Anwendung der Methode ist eine hohe Diskussionsdisziplin der Teilnehmenden.

4. Vorbereitung

Inhaltliche Vorbereitung

- ♦ Formulieren Sie ein interessantes sowie relevantes Thema, bevor Sie das Fishbowl einberufen. Insbesondere eignet sich auch die Formulierung einer Leitfrage.

Organisatorische Vorbereitung

- ♦ Vier bis fünf Stühle sind in einem inneren Kreis angeordnet. Die übrigen Stühle sind in konzentrischen Kreisen außerhalb des Fischbeckens angeordnet. (Für ein besseres Verständnis kann auf die Darstellung eines Fishbowl-Aufbaus in den Materialien zurückgegriffen werden.)
- ♦ Schreiben Sie das Thema auf ein Flipchart oder Whiteboard und platzieren Sie dieses gut sichtbar im Raum.

5. Notwendige Materialien

Es wird ein Raum benötigt, in dem zwei konzentrische Stuhlkreise errichtet werden können. Achten Sie auf genügend Abstand, sodass ein Wechsel zwischen den Stühlen möglich ist. Des Weiteren bedarf es einer moderierenden Person sowie einer relevanten Themenstellung, die auf einem Flipchart oder Whiteboard festgehalten wird.

6. Durchführung

1. Positionieren Sie sich bestenfalls in der Mitte des Fishbowls und erklären Sie die Methode, den Ablauf sowie die Regeln. Benennen Sie anschließend das Thema.

2. Zur Ermittlung der Teilnehmenden des Innenkreises bieten sich folgende Optionen:

- ♦ Kriterien: Die Auswahl erfolgt anhand bestimmter Kriterien, z.B. Erfahrungen, Rolle in der Organisation.
- ♦ Freiwillige: Bitten Sie Freiwillige, die die Diskussion starten möchten, in den Innenkreis.
- ♦ Teilnehmerwahl: Lassen Sie die Teilnehmenden Kandidaten für den Innenkreis vorschlagen und wählen.
- ♦ Sprecher von Arbeitsgruppen: Bitten Sie die Arbeitsgruppen, einen Sprecher zu wählen.

3. Die Diskussion kann beginnen. Zur Steuerung der Durchlässigkeit zwischen Innen- und Außenkreis gibt es verschiedene Möglichkeiten. So kann ein Stuhl im Innenkreis zunächst frei bleiben und wenn ein Mitglied des Außenkreises etwas beitragen möchte, platziert es sich im Innenkreis, äußert seinen Beitrag und nimmt anschließend wieder im Außenkreis Platz. In einem offenen Fischglas können die Teilnehmenden von sich aus jederzeit in den Außenkreis wechseln und somit einen Sitz im Innenkreis frei machen, der dann von einer Person aus dem Außenkreis eingenommen werden kann. Bei dieser Variante sollten Sie die Teilnehmenden ermutigen, das Fischglas zu verlassen, sobald sie ihre Gedanken eingebracht haben, um die Diskussion lebhaft und informativ zu halten.

4. Nach Ablauf der vereinbarten Zeit wird das Fischglas geschlossen und Sie können die Ergebnisse der Diskussion zusammenfassen.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Zhang, M. (2013), Fishbowl to Roundtable Discussions. *College Teaching*, 61(1), 39, <https://doi.org/10.1080/87567555.2012.677869>.

Smart, K. L., & R. Featheringham (2006). *Developing Effective Interpersonal Communication and Discussion Skills*. *Business Communication Quarterly* 69 (3).

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

» Darstellung des Aufbaus eines Fishbowls



CLICK & LEARN MORE

Moderation

WORLD CAFÉ

Mit einem World Café werden die Teilnehmenden miteinander ins Gespräch gebracht.



1. Einleitung

Bei einem World Café kommen die Teilnehmenden miteinander ins Gespräch. Zwei Fragen werden zu einem zentralen Thema in kleinen Gruppen diskutiert. Nach einer gewissen Zeit werden die Gruppen getauscht und vermischt. So gibt es immer wieder neue Konstellationen, so wird das Problem von vielen unterschiedlichen Seiten beleuchtet.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Methode des World Cafés eignet sich, um ein Thema mit dem Wissen vieler verschiedener Leute zu bearbeiten. So gelingt es, viele Inhalte zu sammeln und zu strukturieren. Sie eignet sich sehr gut, um Prozesse oder Strategien zu entwickeln oder auch um laufende oder anstehende Projekte zu planen und auszuwerten.

3. Voraussetzungen

Um das World Café gut durchführen zu können, braucht man einen Raum, der so groß ist, dass man mehrere Gruppentische platzieren kann.

4. Vorbereitung

Soll das World Café gute Ergebnisse bringen, muss eine genaue Planung stattfinden. Es muss klar festgelegt werden, was das Ziel des Workshops ist, um welches Kernthema es sich handelt und wer die Teilnehmenden sind.

5. Notwendige Materialien

Um Gedanken festzuhalten, empfiehlt sich ein Flipchart oder eine Papiertischdecke, welche beschrieben werden kann. Zudem werden Stifte (bestenfalls in verschiedenen Farben) benötigt. Für eine entspannte Atmosphäre, ähnlich wie in einem Café, sind leise Musik, aber auch Getränke und Snacks förderlich.

6. Durchführung

1. Der Moderator bzw. die Moderatorin des World Cafés eröffnet die Veranstaltung. Er oder sie gibt das Thema bekannt und erklärt, wie der Workshop ablaufen wird, was die Regeln sind und worauf zu achten ist. Pro Tisch wird ein Gastgeber oder eine Gastgeberin bestimmt, der oder die während der gesamten Veranstaltung am gleichen Tisch verbleibt.

2. Die Teilnehmenden finden sich in kleinen Gruppen (4-6 Personen) zusammen. Die erste Frage wird nun diskutiert, dabei sollten die bereitgelegten Schreibflächen für Notizen sowie zum Festhalten der Ergebnisse genutzt werden.



Eine gemütliche und kreative Gesprächsatmosphäre, wie sie mit der World Café-Methode erzielt wird, fördert fruchtbare Diskussionen.

3. Nach 20-30 Minuten werden die Teilnehmenden gebeten, ihre Gedanken zu Ende zu bringen und sich in neuen Gruppen wiederzufinden. Nur eine Person bleibt als Gastgeber bzw. Gastgeberin am Tisch, um die neue Gruppe über das vorher Gesprochene aufzuklären. Dann beginnt die zweite Gesprächsrunde.

4. Nun sollten die Teilnehmenden nochmal neue Gruppen bilden. Der Gastgeber bzw. die Gastgeberin gibt wieder einen kurzen Rückblick der Diskussion und bringt so jeden auf den gleichen Stand. Es ist in der dritten Gesprächsrunde auch möglich, eine zweite Frage zu stellen, diese sollte spezifischer und handlungsbezogener sein. Es werden wieder 20-30 Minuten diskutiert.

5. In der Auswertung werden die beschriebenen Tischdecken aufgehängt oder übersichtlich hingelegt. Nun können die Teilnehmenden durch beispielsweise Klebepunkte wichtige Gedanken und Ideen markieren.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Brown, J., Isaacs, D. & World Cafe Community (2005): The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter, Berrett-Koehler Publishers.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

» [Checkliste](#)

[CLICK & LEARN MORE](#)

OPEN SPACE

Mit Open Space lassen sich große Gruppen mittels partizipativem Konferenzformat moderieren.



1. Einleitung

Die Open Space Workshop Methode ist besonders geeignet für sehr große Gruppen (von 20 bis zu 2000 Personen). Teilnehmenden wird nur ein thematischer Rahmen vorgegeben, so gibt es sehr viel Gestaltungsfreiheit. Es gibt beispielsweise weder Zeitplan noch Sitz- oder Tagesordnung.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Open Space eignet sich vor allem dann, wenn es um das Lösen komplexer Herausforderungen und Probleme geht. Erfahrungen können ausgetauscht und Handlungspläne erstellt werden. Diverse Gruppen, die sich im Laufe des Workshops bilden, können mit gebündeltem Wissen gemeinsam Strategien entwickeln.

3. Voraussetzungen

Vor dem Beginn des Workshops muss ein klarer inhaltlicher Rahmen erarbeitet werden. Dieser bietet Orientierung und gibt einen Zielraum vor. Es muss Klarheit herrschen, was das Thema der Veranstaltung ist.

4. Vorbereitung

In Vorbereitung auf den Workshop muss eine Organisationsgruppe klar den inhaltlichen Rahmen – den „Open Space Titel“ – festlegen. Außerdem muss der Teilnehmerkreis erarbeitet werden und man muss sich um die Infrastruktur, wie Räumlichkeiten, Aufbau und Organisation kümmern.

5. Notwendige Materialien

Es werden Papier, Stifte, Pinnwände (dann auch Pinwandnadeln) und Stühle gebraucht. Menge und Anzahl richten sich nach der Teilnehmerzahl.

6. Durchführung

1. Schaffen Sie ein Bewusstsein in der Gruppe. Wer ist anwesend, wer hat welche Erfahrungen und welche personellen Ressourcen gibt es?

2. Geben Sie einen Überblick über den Gesamttablauf und erklären Sie die einzelnen Schritte im Detail, damit alle Anwesenden wissen, was sie erwartet.

3. Die Teilnehmenden sitzen in einem (großen) Stuhlkreis; oder wenn die Gruppengröße es erfordert, in mehreren Reihen. In der Mitte des Kreises befinden sich Stifte und ggf. ein Mikrofon.

4. Nach der Eröffnung werden die Themen gesammelt, die nach Auffassung der Gruppe bearbeitet werden sollen. Hierzu können Teilnehmende aufstehen und ein Thema auf das Papier in der Mitte des Kreises schreiben, das sie zur Bearbeitung vorschlagen, und das Thema kurz verbal beschreiben.

5. Wenn alle Themen in der Mitte gesammelt sind, ordnen sich diejenigen, die kein Thema benannt haben, den vorgeschlagenen Themen zu und bilden somit Kleingruppen. Hier kann es passieren, dass sich einzelne Themenbearbeitungen überschneiden werden. Dafür kann auf dem Marktplatz die erforderliche Bearbeitungszeit verhandelt werden. Wenn Themen sich überschneiden, können sie auch zusammengelegt werden.

6. Die Themen werden dann in parallel laufenden Mini-Workshops zu je 1-2 Stunden bearbeitet. Die Gruppengröße der Kleingruppen ist dabei beliebig, sollte allerdings angesichts des Arbeitsaufwands angemessen sein.

7. Als Ergebnis der Mini-Workshops sollten erste Vorhabenblätter entwickelt werden. Darin gilt es festzuhalten, welche Ideen aus den Workshops hervorgegangen sind und welche Projekte daraus resultieren könnten. Dazu kann die Vorlage genutzt werden.

8. Zum Ende gibt es ein Plenum mit den Nachrichten und Berichten aus ihren Kleingruppen. Die Vorhabenblätter können an den Pinnwänden befestigt werden. Anschließend werden die Berichte aus den Kleingruppen elektronisch festgehalten und vervielfältigt. Das kann über PC und Ausdrucke, über E-Mails, Messengergruppen, eine Website oder anderweitig geschehen.

9. Am nächsten Tag kann jede teilnehmende Person die Berichte des letzten Abends lesen.

10. Noch einmal können die Vorhabenblätter reflektiert und ergänzt werden.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Baumann, F., Detlefsen, M. (2005): Open Space – oder: Kaffeepausen in der Stadt- und Regionalentwicklung. In: RaumPlanung, 123, S. 249–253.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Checkliste
- » Anordnungsbeispiele der Stühle
- » Vorlage für Vorhabenblatt

[CLICK & LEARN MORE](#)

Moderation

FLINGA

Mit Flinga wird die Ideenfindung durch ungefilterte und spontane Einfälle unterstützt.



1. Einleitung

Das Brainstorming ist vermutlich die bekannteste Kreativitätsmethode. Ziel beim Brainstorming ist es, möglichst viele Ideen zu sammeln, ohne zunächst über deren Sinn oder Umsetzbarkeit nachzudenken. Das folgt erst im Nachgang an das Brainstorming. Das Online-Tool Flinga macht Brainstorming zum Beispiel im Rahmen von Videokonferenzen möglich. Es handelt sich um ein webbasiertes Tool, mit dem sich sehr einfach Online-Kollaborationsumgebungen gestalten lassen. Grundsätzlich stehen eine Brainstorming-Umgebung (Flinga Wall) und ein kollaboratives Whiteboard (Flinga Whiteboard) zur Verfügung.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Brainstorming ist immer dann sinnvoll, wenn eine Frage im Raum steht und eine Antwort gefunden werden muss. Der Einsatz von Flinga ist dabei vielfältig möglich: Einstieg in ein Thema und Aktivierung von

Vorwissen, Sammlung von gemeinsamen Fragen während eines Vortrags zur anschließenden Beantwortung, kollaboratives Brainstorming zur Ideenfindung hinsichtlich einer bestimmten Herausforderung oder die abschließende Reflexion eines Projektes.

3. Voraussetzungen

Flinga erfordert kein separates Herunterladen einer Anwendung, da es direkt im Browser funktioniert. Die Anwendung funktioniert auch auf den meisten mobilen Endgeräten. Der Moderator oder die Moderatorin benötigt einen Account und alle Teilnehmenden sollten über grundlegende digitale Kenntnisse und eine stabile Internetverbindung verfügen.

4. Vorbereitung

Die moderierende Person des Workshops braucht einen Account bei Flinga. Dieser ist kostenlos und in wenigen Schritten unkompliziert zu erstellen. Außerdem muss eine Kollaborationsumgebung erstellt werden. Zusätzlich sollten die Berechtigungen der Teilnehmenden festgelegt werden: Dürfen sie Notizen und Elemente hinzufügen, ändern und löschen, dürfen sie nur die eigenen Elemente verändern oder sogar nur zuschauen? Das alles kann individuell eingestellt werden.

5. Notwendige Materialien

Für das Brainstorming mit Flinga sind keine weiteren Materialien notwendig. Sollte das Brainstorming offline stattfinden, müssen Räumlichkeiten und Schreibmaterial (Stifte, Whiteboard / Flipchart) bereitgestellt werden.

6. Durchführung

1. Bestimmen Sie die Teilnehmenden. Die Teilnehmenden sollten dann zu der entsprechenden Kollaborationsumgebung eingeladen werden. Dies geschieht über den Einladungslink oder den generierten QR-Code. Je nachdem, was das Thema des Brainstormings ist, können Teammitglieder entweder viel oder wenig Wissen dazu vorweisen. Ganz generell sollten die Teilnehmenden einen guten Mix an Vorkenntnissen mitbringen, auch Teilnehmende mit verschiedenem Hintergrund können das Brainstorming bereichern.

2. Wählen Sie den Ort für das Brainstorming bewusst aus - Räumlichkeiten beeinflussen die Kreativität. Hierfür eignet es sich insbesondere, die ursprüngliche Arbeitsumgebung zu verlassen.

3. Bestimmen Sie eine moderierende Person, die das Brainstorming leitet. Diese sollte idealerweise bereits Erfahrung auf diesem Gebiet haben.

4. Alle Teilnehmenden müssen die gleichen Voraussetzungen haben. Ein kurzes Briefing, das die Problemstellung erklärt, ist vor dem Brainstorming sinnvoll. Erklären Sie die Problemstellung und warum Ideen gesammelt werden müssen.

5. Nun geht es an die eigentliche Sache. Sammeln Sie so viele Ideen wie Sie nur können. Die moderierende Person leitet den ganzen

Workshop und ist dafür zuständig, dass bestimmte Regeln eingehalten werden. Alle Teilnehmenden dürfen ausreden und keine Ideen oder Gedanken werden kritisiert. Die Teilnehmenden sollen dabei über Flinga ihre Ideen einbringen und je nach der Kollaborationsumgebung und Befugnissen mitarbeiten. Ziel ist es, soviel Gedanken wie möglich zu sammeln.

6. Im Anschluss an das Brainstorming werden die Ergebnisse strukturiert. Das kann beispielsweise mittels einer Mindmap stattfinden. Sollte während des Brainstormings in einem Whiteboard gearbeitet werden, muss dieses danach strukturiert werden. Die moderierende Person sollte am Ende des Brainstormings die Ideen zusammenfassen und ein Fazit ziehen. Anschließend, und das kann gegebenenfalls außerhalb dieses Workshops stattfinden, müssen die erarbeiteten Ideen auf ihre Umsetzbarkeit sowie Sinnhaftigkeit geprüft werden.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Clark, C. H. (1967), Brainstorming: Methoden der Zusammenarbeit und Ideenfindung, 2. Aufl., Verlag Moderne Industrie.

Hier geht es direkt zum Tool Flinga:

<https://flinga.fi/>

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

» Checkliste

CLICK & LEARN MORE

DE BONO DENKHÜTE

Mit den De Bono Denkhüten lassen sich Sachverhalte gezielt aus verschiedenen Perspektiven beleuchten.



1. Einleitung

Um zu verhindern, dass Menschen voreingenommen, etwa durch bestimmte Vorurteile und Vorstellungen, in Meetings gehen, entwickelte der britische Psychologe Edward de Bono die Kreativitätstechnik der Denkhüte. Sie dient dazu, Probleme effektiv zu lösen, indem sie aus sechs verschiedenen Perspektiven betrachtet werden.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Probleme können durch verschiedene Blickwinkel betrachtet werden, so wird eine einseitige Betrachtung der Teilnehmenden verhindert. Außerdem können kontroverse Gedanken geäußert werden ohne dass sie von anderen Teilnehmenden bewertet oder stigmatisiert werden. Am Ende stehen viele verschiedene Ideen und Gedanken im Raum, die zur Entwicklung einer Strategie oder Lösung eines Problems helfen können.

3. Voraussetzungen

Für die Übung werden mindestens sechs Teilnehmende gebraucht. Auch ein Vielfaches von sechs als Teilnehmerzahl ist möglich, wobei drauf geachtet werden sollte, dass die Gruppe nicht zu groß wird. Zusätzlich sollte jemand den Workshop moderieren. Die moderierende Person muss das Rollenspiel überwachen, gegebenenfalls eingreifen und lenken. Durch die unterschiedlichen Standpunkte, welche durch die Hüte noch einmal verstärkt werden, gibt es ein großes Konfliktpotenzial.

4. Vorbereitung

Machen Sie sich mit den sechs Rollen der Hüte (siehe 8. Ergänzende Ressourcen) vertraut. Es werden Gegenstände benötigt, welche diese Rollen symbolisieren. Das können verschiedenfarbige Hüte, Karten oder andere Gegenstände sein. De Bono verwendet die Farben Weiß, Rot, Schwarz, Gelb, Grün und Blau.

5. Notwendige Materialien

Sie brauchen einen Stuhlkreis, mit so vielen Stühlen wie Teilnehmenden. Außerdem werden sechs verschiedene Gegenstände benötigt, welche die Perspektiven verdeutlichen. Hilfreich ist auch, wenn irgendwo gut zu sehen ist, welcher Hut welche Perspektive bzw. Sichtweise symbolisiert.

Notwendig ist auch Schreibmaterial, mit dem die Teilnehmenden ihre Gedanken und Ideen festhalten können. Es kann auch ein gemeinsames Whiteboard benutzt werden.

6. Durchführung

1. Die Teilnehmenden müssen sich mit den verschiedenen Rollen der Denkhüte auseinandersetzen. Dann wird festgelegt, wer mit welchem Hut startet.

Die Teilnehmer schlüpfen abwechselnd in verschiedene Rollen – setzen sich also bildlich gesprochen einen bestimmten Hut auf – und beleuchten das Problem aus der jeweiligen Perspektive.



2. Die Teilnehmenden diskutieren unter Rücksichtnahme des aktuellen Denkhuts ein bestimmtes Thema. Diese Diskussion wird von der moderierenden Person geleitet. Die Teilnehmenden halten ihre Gedanken schriftlich fest.

3. Die Teilnehmenden wechseln die Hüte in einer vorher bestimmten Reihenfolge. Dies wird so oft wiederholt bis jeder Teilnehmende jeden Hut einmal aufhatte.

4. Nun können gemeinsam die entstandenen Ideen und Gedanken diskutiert und bewertet werden.

Es ist auch möglich, den Teilnehmenden vorher einen Hut zuzuteilen, welchen sie die ganze Zeit tragen. Es findet also keine Rotation statt. Diese Variation können sie zum Beispiel dann anwenden, wenn sie ein Team für ein neues oder bestehendes Projekt zusammensetzen. So können sie die Skills der Teilnehmenden analysieren.

Eine andere Möglichkeit ist, dass alle Teilnehmenden den gleichen Hut aufsetzen, das

Thema diskutieren und dann alle Teilnehmenden den Hut und auch die Perspektive wechseln. So entsteht eine einheitlichere Diskussion, in der viele Ideen ausgetauscht werden können.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

De Bono, E. (2005), De Bonos neue Denkschule: Kreativer Denken, effektiver arbeiten, mehr erreichen, mvg Verlag.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Erklärung der jeweiligen Perspektiven
- » Übersicht und Zuordnung der Perspektiven zu den Hutfarben

[CLICK & LEARN MORE](#)

GRUPPENVER- EINBARUNGEN

Mit diesem Tool werden
Regeln und Vereinbarungen
zum Umgang miteinander
getroffen.



1. Einleitung

Eine Gruppenvereinbarung ist eine Auflistung von Regeln, welche die Art und Weise der Zusammenarbeit im nachfolgenden Workshop festlegen. Es wird beschrieben, wie sich die Teilnehmenden verhalten sollen. So kann ein respektvoller Umgang gesichert werden, welcher eine produktive und kreative Arbeit fördert.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Gruppenvereinbarungen können bei Treffen oder Workshops eingesetzt werden und sollten mit allen Teilnehmenden vor dem eigentlichen Workshop ausgearbeitet werden.

3. Voraussetzungen

Voraussetzung ist lediglich die im nächsten Schritt erklärte Vorbereitung der Vereinbarungen.

4. Vorbereitung

Die moderierende Person sowie die Teilnehmenden sollten sich vorab Gedanken über mögliche Vereinbarungen machen, sodass die Ideen und Vorschläge vorab zusammengetragen werden können.

5. Notwendige Materialien

Empfehlenswert sind ein Whiteboard oder eine Tafel und Stifte zum Schreiben.

6. Durchführung

1. Der Moderator oder die Moderatorin des Treffens oder des Workshops fragt in die Gruppe, was den Teilnehmern in Bezug auf den Umgang miteinander wichtig sei.

Beispiel: „Was benötigen Sie, um an diesem Treffen / Workshop teilnehmen zu können? Was hindert Sie daran, aktiv teilzunehmen?“

2. Schreiben Sie alle Fragen auf. Am besten auf eine Tafel oder Whiteboard, sodass jeder diese sehen kann. Jetzt können Sie mit dem eigentlichen Workshop starten. Aus den Fragen können gegebenenfalls konkrete Vereinbarungen getroffen werden.

Tipp: Schlagen Sie Vereinbarungen vor, wenn Sie merken, dass die Teilnehmenden keine Ideen haben. Diese Vereinbarungen sind aber nicht gesetzt und können auch abgelehnt werden!

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Hesterman, S. (2016), The Digital Handshake: A Group Contract for Authentic eLearning in Higher Education, Journal of University Teaching & Learning Practice, 13(3).

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

» Übersicht zu möglichen Handzeichen

[CLICK & LEARN MORE](#)

THEMEN-SPEICHER

Mit einem Themenspeicher werden Ideen und Beiträge gesammelt, welche ansonsten verloren gehen.



1. Einleitung

Themenspeicher, auch Parkplatz genannt, stellen sicher, dass keine Gedanken, Fragen, Ideen oder Anmerkungen verloren gehen. Möchte ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin eines Workshops etwas sagen, aber es passt gerade nicht zum Thema, ist der Themenspeicher eine Lösung, diese Gedanken trotzdem festzuhalten.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Gerade bei Workshops mit großer Teilnehmerzahl oder komplexen Ablauf kann es sein, dass nicht jeder Teilnehmer oder jede Teilnehmerin immer gleich zu Wort kommt um seine Gedanken und Ideen zu teilen. Jedoch können diese Gedanken wichtig sein und sollten festgehalten werden. Dazu dient der Themenspeicher.

3. Voraussetzungen

Das Tool bedarf keiner Voraussetzungen zur Umsetzung.

4. Vorbereitung

Der Themenspeicher kann kreativ gestaltet werden, machen Sie sich also Gedanken. Sollen Teilnehmer auf ein großes Stück Papier schreiben? Hängt dies an der Wand oder liegt es auf dem Boden? Vielleicht gibt es auch eine Pinnwand und die Teilnehmenden haben farbiges Papier um die Ideen gleich verschiedenen Themen zuordnen zu können.

5. Notwendige Materialien

Je nachdem wie die Räumlichkeiten gestaltet sind und welche Gedanken Sie sich gemacht haben, brauchen Sie ein großes Blatt Papier, ein Whiteboard oder eine Pinnwand, Stifte in verschiedenen Farben und eventuell verschiedenfarbiges Papier.

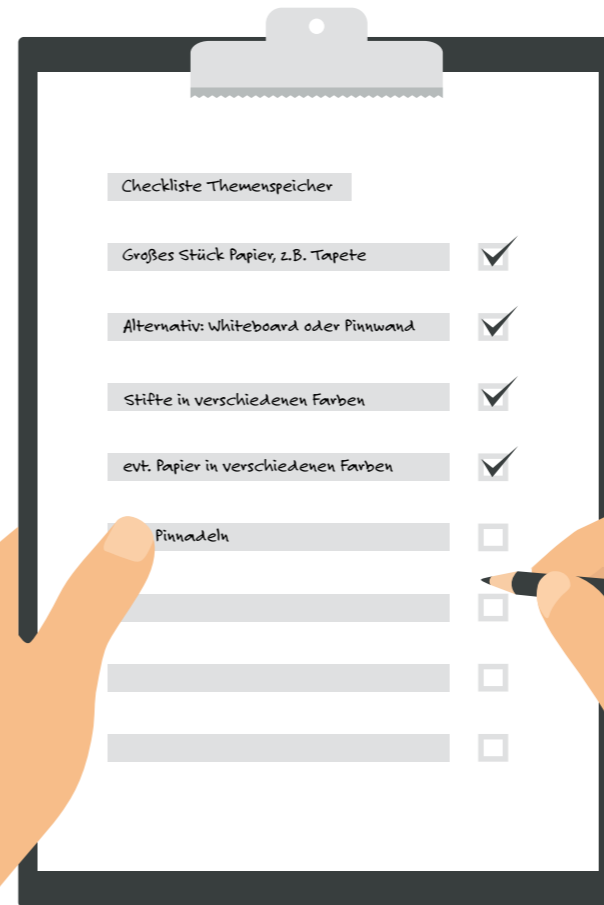
6. Durchführung

1. Hat ein Teilnehmer oder eine Teilnehmerin einen Gedanken, der gerade nicht zum Thema passt, aber wichtig erscheint, geht er oder sie zum Themenspeicher und schreibt diesen auf.

2. Nach Abschluss des jeweiligen Themas schauen Sie auf den Themenspeicher, klären und diskutieren Sie alle Ideen und Gedanken

Tipp: Nehmen Sie sich dafür Zeit. Überlegen Sie, wie Sie diese Ideen und Gedanken gut einarbeiten, damit die Teilnehmenden auch weiterhin dazu angeregt werden, diese Möglichkeit der Interaktion zu nutzen.

Ideen, Gedanken und Beiträge, die während einer Besprechung aufkommen, aber nicht zu dem Thema passen, welches gerade besprochen wird, sollten nicht verloren gehen – sondern vorerst in einem Themenspeicher gesammelt werden.



7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Häfele, H. & Maier-Häfele, K. (2012). 101 e-Learning Seminarmethoden: Methoden und Strategien für die Online- und Blended-Learning-Seminarpraxis. 5., völlig überarb. Aufl., managerSeminare-Verlag.

- 
- A hand is shown moving a black chess piece on a dark board. The board is overlaid with a white network diagram consisting of interconnected nodes and lines. The chess pieces are black with a yellow base. The background is a dark, textured surface.
- 01 DREI-KOMPONENTEN-MODELL
 - 02 DEMINGKREIS
 - 03 STAKEHOLDER IDENTIFIKATION
 - 04 KRAFTFELDDANALYSE
 - 05 URGENCY LEGITIMACY POWER
 - 06 POWER-INTEREST-GRID
 - 07 AMBASSADOR PROGRAMM

KOORDINATION & FÜHRUNG

IN DIESEM ABSCHNITT WERDEN METHODEN UND WERKZEUGE VORGESTELLT, DIE IM RAHMEN VON KOORDINATION UND LEADERSHIP UNTERSTÜTZUNG BIETEN.

DREI-KOMPONENTEN-MODELL

Mit dem 3K-Modell werden die Motive von Mitgliedern analysiert, um diese effektiv zu fördern.



1. Einleitung

Beim 3K-Modell unterscheidet man zwischen den 3 Komponenten der Motivation:

- ◊ explizite Motive, wobei in der Praxis vom Kopf gesprochen wird
- ◊ implizite Motive, hier spricht man vom Bauch
- ◊ subjektive Fähigkeiten, welche als Hand bezeichnet werden

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Das Ziel der Methode ist es, Teilnehmende und Mitglieder zu fördern und zu coachen. Das Modell dient dabei zur Feststellung, ob sie optimal motiviert sind. Das ist der Fall, wenn bei einer Handlung alle drei Komponenten (K) erfüllt sind. Wenn dem so ist, wird die Tätigkeit als wichtig erachtet und gerne ausgeführt, und die eigenen Fähigkeiten werden als ausreichend für ihre Bewältigung eingeschätzt. Dies resultiert in einer intrinsischen

Motivation (aus sich selbst heraus). Das Tool kann also zur Feststellung scheinbarer Motivationsdefizite genutzt werden, aber auch beispielsweise für Zielvereinbarungsgespräche, der Entwicklung einer Vision oder für die Unterstützung von Mitgliedern bei schwierigen Aufgaben.

3. Voraussetzungen

Es muss sich mit den 3 Komponenten des Modells auseinandergesetzt werden. Diese zu verstehen und anwenden zu können ist nötig, um in Gesprächen mit Mitgliedern zu wissen, wie gehandelt werden muss.

4. Vorbereitung

Schauen Sie sich die Leistung und Arbeit eines Mitglieds genau an. Analysieren Sie Probleme und formulieren Sie ihre Erwartungen.

5. Notwendige Materialien

Zur Durchführung sind keine Materialien erforderlich. Bei der Umsetzung können allerdings die beigefügten Fragen verwendet werden.

6. Durchführung

1. Ist ein Mitglied nicht genügend motiviert, müssen Sie herausfinden, wo das Problem liegt. Stellen Sie dabei verschiedene Fragen, welche Sie in die 3 Komponenten einordnen können.

Bauch: Motive

- ◊ Erledigt die Person das Projekt gerne?
- ◊ Entspricht das Projekt den Neigungen des Mitglieds?
- ◊ Hat das Mitglied Spaß an der Arbeit?
- ◊ Welche Ängste hat das Mitglied?

Kopf: Ziele

- ◊ Ist das Projekt dem Mitglied wichtig?
- ◊ Entspricht das Projekt den Zielen des Mitglieds?
- ◊ Sind die Ziele SMART? (spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch, terminiert - detaillierte Informationen siehe Zielentwicklung im Bereich Projektmanagement)
- ◊ Welche Zielkonflikte bestehen?

Hand: Fähigkeiten

- ◊ Verfügt das Mitglied über die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten?
- ◊ Hat das Mitglied die nötige Erfahrung?
- ◊ Hat das Mitglied bereits früher ähnliche Projekte erfolgreich bewältigt?

2. Durch die gewonnenen Erkenntnisse können nun Lösungen und Strategien entwickelt werden. Fühlt sich das Mitglied zum Beispiel

überfordert, weil seine Fähigkeiten für die anvertrauten Aufgaben nicht ausreichen, sollten Sie ihn noch einmal genau in seine Arbeit einführen und ihn dabei begleiten. Trainings und auch Schulungen sind wichtige Bestandteile der Lösungsentwicklung.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Kehr, H. M. (2004). Motivation und Volition. Funktionsanalyse, Feldstudien mit Führungskräften und Entwicklung eines Selbstmanagement-Trainings (SMT), Hogrefe.

Kehr, H. M. (2009), Authentisches Selbstmanagement: Übungen zur Steigerung von Motivation und Willensstärke. Beltz.

Defizit	Lösung
Hand	Coaching Begleitung / Vorarbeiten Training / Schulung
Kopf	Überzeugung neue Anreize zur Zielbildung Ziele vereinbaren Zielkonflikte lösen
Bauch	Unterstützung Willenskraft aufrechterhalten persönliche Anreize Reframing Vision entwickeln
Kein Defizit	Delegation Selbstmanagement neue Herausforderungen

DEMINGKREIS

Mit dem Demingkreis können Verbesserungsprozesse im Netzwerk angestoßen werden.



1. Einleitung

Der Demingkreis, oder auch Deming-Rad, Shewhart Cycle oder PDCA-Zyklus, beschreibt einen sich wiederholenden vierphasigen Prozess für Verbesserung und fortwährendes Lernen. Die Ursprünge des Prozesses liegen in der Qualitätssicherung.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Der Demingkreis bzw. der PDCA-Zyklus (siehe Abbildung) sorgt für einen fortlaufenden Prozess der Verbesserung und kann in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden. Durch den zyklischen Verlauf der vier Phasen können fortlaufend neue Potenziale und Möglichkeiten entdeckt, ausprobiert, kontrolliert und umgesetzt werden.

3. Voraussetzungen

Die Anwendung ist an keine Voraussetzungen geknüpft.

4. Vorbereitung

Die Anwendung des Tools bedarf einer gründlichen Vorbereitung. Nähere Informationen dazu finden Sie unter 6. Durchführung.

5. Notwendige Materialien

Es sind keine Materialien erforderlich. Allerdings kann der abgebildete Demingkreis zur Veranschaulichung helfen.

6. Durchführung

1. Plan

Für Verbesserungen bedarf es stets Planung und Zielsetzung. Hierfür muss der Status Quo analysiert werden, also eine genaue Bestandsaufnahme der aktuellen Situation. Dabei bleiben im Hinterkopf stets die Fragen, welche Optimierungspotenziale es gibt und wo die Ursachen für mögliche Probleme liegen.

2. Do

In dieser Phase des Demingkreises geht es um die Umsetzung der Vorgehensweisen und identifizierten Strategien. Jedoch geht es dabei erst einmal nur um einen Versuch, die Maßnahmen werden also noch nicht überall umgesetzt, sondern im kleinen Rahmen getestet und ausprobiert. Neue Konzepte können zunächst probeweise in einem Bereich zum Einsatz kommen, bevor dies im gesamten Projekt und Netzwerk geschieht.

In dieser Phase ist es essenziell, Erkenntnisse über die Wirksamkeit der Maßnahmen zu gewinnen. Solch eine Testphase lässt feststellen, welche Probleme auftreten und worauf zwingend geachtet werden muss, sollte die Umsetzung dann im Ganzen stattfinden.

3. Check

In der dritten Phase stehen eine ausführliche Analyse und Kontrolle an. Zu beachten gilt: Die Ergebnisse sind ehrlich und vorurteilsfrei zu kontrollieren. Die Bevorzugung der eigenen Idee, falls Ziele nicht erreicht oder andere Schwierigkeiten festgestellt werden, ist natürlich kontraproduktiv und sollte deshalb dringend unterlassen werden.

Hier kommen dann auch weitere Anpassungen und Optimierungen ins Spiel. Sollten Sie also feststellen, dass es weiteren Handlungsbedarf gibt, um die gesteckten Ziele tatsächlich erreichen zu können, müssen nun aktiv nötige Maßnahmen eingeleitet werden. Werden alle Vorgaben und Erwartungen erfüllt, kann das Go für die flächendeckende Umsetzung gegeben werden.

4. Act

Zuletzt folgen die allgemeine Einführung und Umsetzung in allen Bereichen. Die Meilensteine, die durch die Optimierungen erreicht wurden, werden zum Standard erklärt, der nun eingehalten werden soll. An dieser Stelle ist der Verbesserungsprozess vorerst einmal

abgeschlossen. Hier gilt es jedoch, immer am Ball zu bleiben.

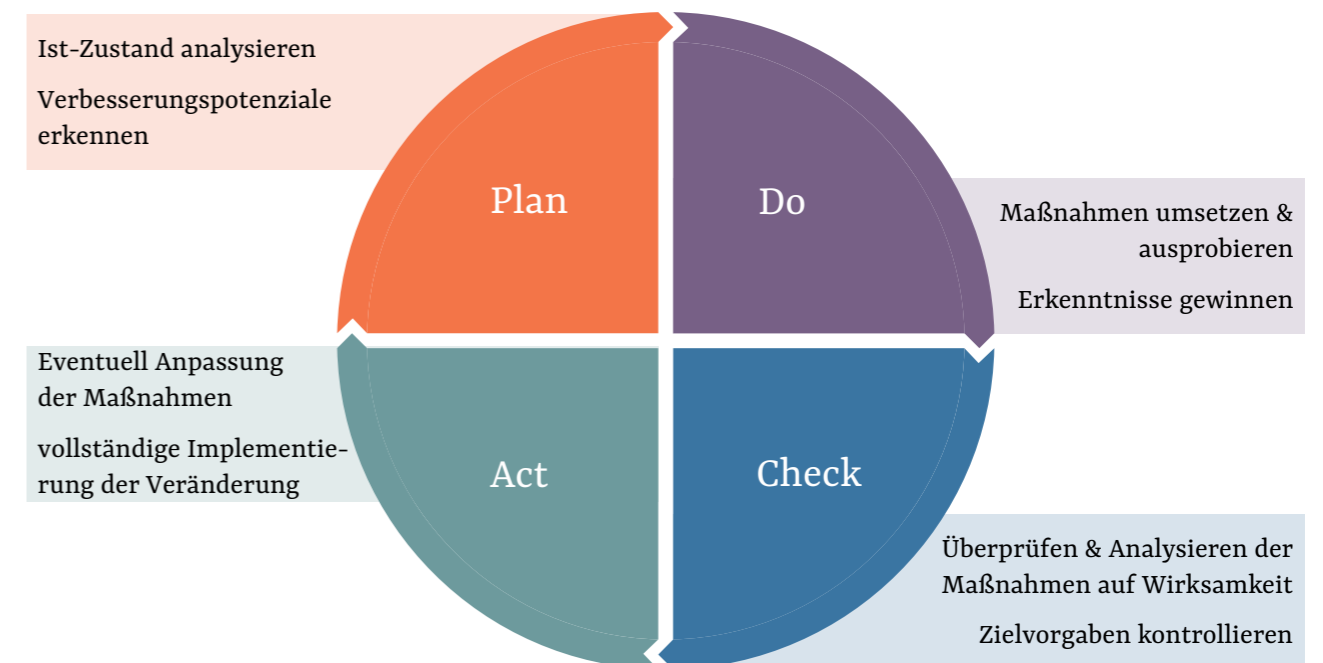
Es sind weiterhin Kontrollen notwendig, um zu überprüfen, ob die Ziele kontinuierlich erreicht werden und ob alle zuständigen Mitglieder die neuen Vorgaben einhalten. Und: Es kann gleich ein neuer Zyklus angestoßen werden, der weitere Potenziale aufdeckt.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Wood, J. & Wood, M. (2005), W. Edwards Deming: Critical Evaluations in Business and Management, Routledge.

Langley, G., Moen, R., Nolan, K., Nolan, T., Norman, C. & Provost, L. (2009): The Improvement Guide: A Practical Approach to Enhancing Organizational Performance, 2. Aufl., Jossey-Bass.



STAKEHOLDER IDENTIFIKATION

Mit diesem Tool sollen einflussreiche Interessengruppen identifiziert werden.



1. Einleitung

Die Identifizierung von Stakeholdern (Interessengruppen) ist der erste Schritt im Stakeholder-Management. Identifizieren, analysieren und kommunizieren - das sind die drei wesentlichen Aktivitäten im Umgang mit Stakeholdern. Die Stakeholder-Identifikation findet daher vor der Stakeholder-Analyse statt. Sie zielt darauf ab, alle Organisationen und Personen zu identifizieren, die direkt oder indirekt von den Aktivitäten eines Projekts oder Netzwerks betroffen sind oder ein bestimmtes Interesse an diesen Aktivitäten haben.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Identifikation der Stakeholder dient der Übersicht, welche relevanten Anspruchsgruppen existieren und nimmt bereits eine erste Einordnung vor.

3. Voraussetzungen

Außer einer guten Vorbereitung wird nichts vorausgesetzt.

4. Vorbereitung

Stellen Sie eine funktionsübergreifende Gruppe von Personen mit einer Reihe von verschiedenen Perspektiven auf das Netzwerk oder das Projekt zusammen, um die Stakeholder-Liste zu erstellen. Die Qualität der Ergebnisse hängt von der Einsicht der Teilnehmenden ab, und eine vielfältige Gruppe hilft dabei, die wichtigsten Stakeholder aus dem gesamten Spektrum des Netzwerks zu identifizieren.

5. Notwendige Materialien

Es sind keine Materialien nötig.

6. Durchführung

1. Der erste Schritt beim Aufbau einer Stakeholder-Identifizierung besteht darin, eine kategorisierte Liste der Personen oder Gruppen zu erstellen, die an Ihrer Arbeit und Ihren Ergebnissen interessiert, davon betroffen sind oder die Einfluss oder Macht über Ihre Arbeit haben. Stakeholder lassen sich gewöhnlich in zwei Hauptkategorien einteilen: Diejenigen, die zu der Initiative beitragen, und diejenigen, die von ihr betroffen sind. Einige Interessenvertreter können in beide Kategorien passen.

2. Sobald Sie eine vollständige Liste der Stakeholder haben, positionieren Sie diese zueinander. Dieser Prozess kann einzeln oder in kleinen Gruppen erfolgen und dann kombiniert, oder als moderierte Gruppendiskussion durchgeführt werden.

3. Dieser Schritt wird Ihrer Stakeholder-Liste eine dritte Dimension hinzufügen und Ihnen noch mehr Informationen liefern, auf die Sie Ihre begrenzte Zeit und Ihre begrenzten Ressourcen konzentrieren können. Bewerten Sie jeden Stakeholder nach dem Grad seiner Unterstützung - vom Gegner bis zum Befürworter. Befürworter werden Ihnen mit ihrer Unterstützung zum Erfolg verhelfen. Gegner werden die Dinge schwierig machen, und Sie werden hart daran arbeiten müssen, sie mit ins Boot zu holen und ihre Einwände zu handhaben.

4. Wenn die Gruppe mit der Identifikation zufrieden ist, sollte sie die notwendigen Folgeaktivitäten sowie die dafür erforderlichen Personen, das Fachwissen und die benötigten Ressourcen festlegen. Eine Stakeholder-Liste ist nicht statisch. Sie entwickelt sich mit dem Fortschreiten eines Projekts und wenn die Interessenvertreter sowie -vertreterinnen Entscheidungen treffen oder ihre Meinung ändern.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur :

Eilmann, S., Behrend F., Hübner, R. & Weitlander, E. (2011): Interessengruppen/Interessierte Parteien. In: Gessler, M. (Hrsg.) & Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement. (2011), Kompetenzbasiertes Projektmanagement (PM3) (4. Aufl., Bd. 1). GPM Dt. Ges. für Projektmanagement.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Fragen, die bei der Stakeholder Identifikation zu berücksichtigen sind
- » Beispiele für Stakeholdergruppen

[CLICK & LEARN MORE](#)



KRAFTFELD-ANALYSE

Mithilfe der Kraftfeldanalyse lassen sich treibende und bremsende Einflussfaktoren identifizieren.



1. Einleitung

Die Kraftfeldanalyse ist eine einfache Methode zur Analyse einer Situation. Sie dient der Identifikation und Visualisierung der treibenden und bremsenden Einflussfaktoren. Diese werden im Koordinatensystem anschaulich dargestellt. Aus dieser Kraftfeldanalyse wird ein Aktionsplan abgeleitet.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Ziele der Kraftfeldanalyse bestehen darin, relevante Umfelder (Gruppe, Personen, Organisationen, etc.), die einen Einfluss auf das Projekt ausüben, zu identifizieren. So kann erkannt werden, welche fördernden und hemmenden Wirkungen existieren. Diese Kraftfelder können dann entsprechend beeinflusst werden.

3. Voraussetzungen

Es gibt verschiedene Ausgangssituationen, wo die Kraftfeldanalyse sinnhaft einzusetzen ist. Besonders tauglich ist sie dann, wenn sie noch zu Beginn, also in der Startphase des Projekts vollzogen wird.

Darüber hinaus kann sie aber auch zum Zeitpunkt entscheidender Momente und Veränderungen im Umfeld erstellt werden, sobald ein Einfluss gespürt wird, aber noch nicht ausfindig gemacht worden ist.

4. Vorbereitung

Es bedarf keiner nennenswerten Vorbereitung.

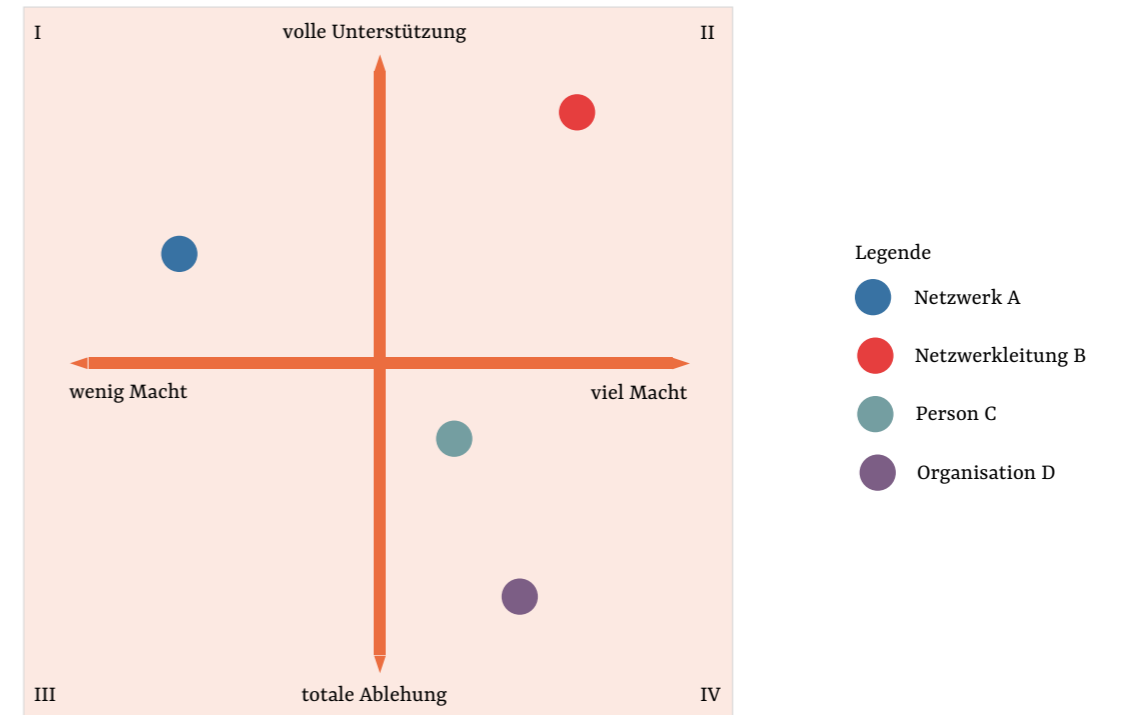
5. Notwendige Materialien

Zur Orientierung können das Koordinatensystem sowie der Maßnahmenleitfaden herangezogen werden.

6. Durchführung

1. Um die Machtverhältnisse im Verhältnis zur Einstellung darzustellen, bedarf es eines Koordinatensystems mit vier Quadranten. Eine Achse bildet den Faktor Macht (wenig - viel Macht) und die zweite Achse bildet die Unterstützung bzw. die Einstellung zum Projekt ab (totale Ablehnung - volle Unterstützung).

2. Nun sammelt man alle relevanten Personen, Personengruppen, Organisationen, Unternehmen etc., die einen Einfluss auf das Projekt nehmen bzw. nehmen können. Es ist dabei vorteilhaft, wenn dieser Schritt mit einem Team umgesetzt wird. Dadurch können verschiedene Perspektiven einbezogen und eine umfassende Betrachtung ermöglicht werden. Eine Strukturierung ist dabei noch nicht relevant.



3. Nun werden die zuvor identifizierten Einflussfaktoren bezüglich der Kategorien „Macht“ und „Einstellung zum Projekt“ analysiert und in das Koordinatensystem eingeordnet. Im Team sollten die Erwägungen und Eindrücke ausreichend diskutiert und abgeschätzt werden. Die Vielzahl der Teilnehmenden ermöglicht dabei ausreichend Perspektiven und gewissermaßen eine Beseitigung von Verzerrungen.

4. Sobald die Einordnung vollzogen worden ist, hat man einen ersten Überblick, welche Machtverhältnisse in Verbindung mit welcher Einstellung entsprechend positiv oder negativ Einfluss nehmen. Nun gilt es, Maßnahmen und Strategien zu entwickeln, um die Einstellungen im Sinne des Projektes oder der Initiative zu beeinflussen. Dabei sollte man nach Macht und negativer Einstellung priorisieren.

5. Zuletzt müssen die Maßnahmen umgesetzt und anschließend dauerhaft kontrolliert werden. Letzteres kann wiederum durch eine erneute Anfertigung einer Kraftfeldanalyse geschehen, die sodann mit der vorherigen verglichen werden kann. Es empfiehlt sich für einen tatsächlichen Vergleich, das gleiche Team wie zuvor bei der Erstellung und Einordnung heranzuziehen. So lassen sich die Veränderungen am genauesten erkennen.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Künkel P., Gerlach S. & Frieg V. (2019), Praxistools. In: Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Springer Gabler.

Patzak, G. (2004). Projektmanagement: Leitfaden zum Management von Projekten, Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen (4., wesentlich überarb. und erg. Aufl.). Linde.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Abbildung einer Kraftfeldanalyse
- » Excel-Vorlage zur Durchführung einer Kraftfeldanalyse
- » Maßnahmenleitfaden

[CLICK & LEARN MORE](#)

URGENCY LEGITIMACY POWER

Mit dieser Methode können relevante Interessenvertreter priorisiert werden.



1. Einleitung

Die Methode stellt eine Möglichkeit zur Definition von Interessengruppen vor. Sie beschreibt dabei, wie die Attribute Macht, Legitimität und Dringlichkeit zur Identifizierung relevanter Interessengruppen genutzt werden können und zeigt, wie die Prioritätensetzung bei der Auswahl der Interessengruppen danach erfolgen kann, ob und wie diese Attribute kombiniert werden.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Mit diesem Tool erhält man eine Methode zur Identifizierung relevanter Interessenvertreter:innen, auch Stakeholder genannt. Es soll dabei helfen, Prioritäten zu setzen, mit welchen Interessengruppen man zusammenarbeiten sollte.

3. Voraussetzungen

Es bedarf keiner Voraussetzungen für die Anwendung der Methode.

4. Vorbereitung

Die Umsetzung muss nicht vorbereitet werden.

5. Notwendige Materialien

Es sind keine Materialien notwendig.

6. Durchführung

Ein systematischer Weg, Stakeholder zu ordnen, besteht darin, zu prüfen, wer Macht, Legitimität und Dringlichkeit besitzt.

1. Dazu müssen die Begriffe im ersten Schritt geklärt werden.

a. Macht hat drei Dimensionen:

- ♦ Zwang: „Hat der Stakeholder Mittel, um durch Gewalt Druck aufzubauen?“
- ♦ Zweckmäßigkeit: „Welche materiellen oder finanziellen Ressourcen besitzt der Stakeholder?“
- ♦ Normativ: „Verfügt der Stakeholder über Ansehen, oder begegnet er uns mit Wertschätzung, Liebe oder Akzeptanz?“

Es geht also darum, ob und inwieweit der Stakeholder in der Lage ist, durch Zwang, Ressourcen oder Prestige die Leistungen, Abläufe und die Ergebnisse eines Projekts zu beeinflussen.

b. Legitimität kann ihre Grundlage auf der individuellen, organisatorischen oder gesellschaftlichen Ebene haben und impliziert ein wünschenswertes soziales Gut. Fragen Sie

sich, welche Autorität die einzelnen Stakeholder im Rahmen des Netzwerkes oder des Projektes innehaben.

c. Dringlichkeit ist der Grad, in dem die Ansprüche der Interessengruppen sofortige Aufmerksamkeit erfordern. Fragen Sie sich: „Wie schnell müssen Sie auf die Fragen und Bedürfnisse dieses Stakeholders eingehen? Wie wichtig ist es den Stakeholdern, dass schnell auf ihre Bedürfnisse und Erwartungen reagiert wird?“

2. Die Stakeholder werden dann entsprechend ihrer Bewertung den einzelnen Attributen zugeordnet.

3. Zuletzt muss eine Auswertung vorgenommen werden. Dazu kann der bereitgestellte Leitfaden genutzt werden.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

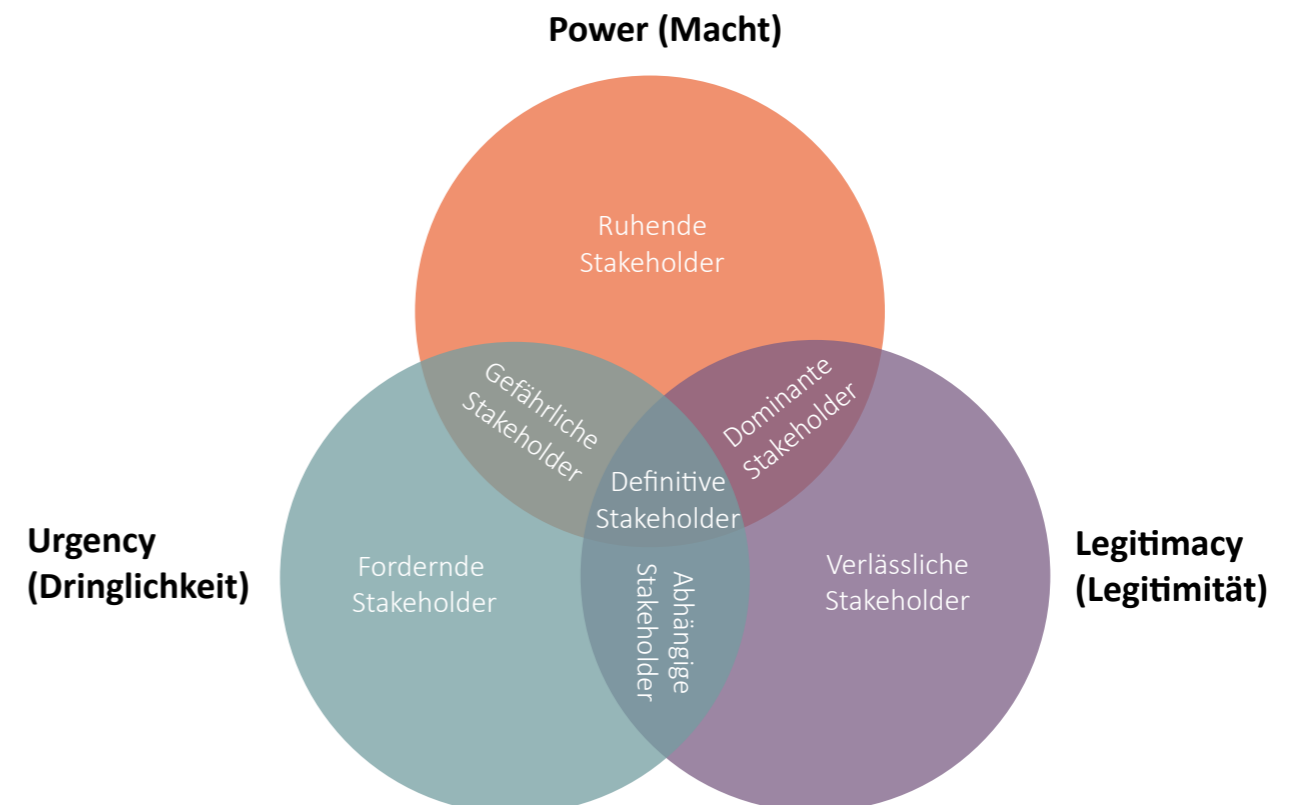
Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. In: The Academy of Management Review, 22(4), S. 853–886, <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

» Leitfaden

[CLICK & LEARN MORE](#)



POWER-INTEREST-GRID

Mithilfe des Power-Interest-Grid werden Stakeholder gezielt eingeordnet.



1. Einleitung

Ein Power-Interest-Grid (deutsch: Interessen-Einfluss-Raster) ist eine Weiterentwicklung der Stakeholder Identifikation. Auch hier geht es darum, die Stakeholder einzuordnen - diesmal mithilfe einer Matrix.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Methode zielt darauf ab, Stakeholder in vier Gruppen einzuteilen, die dann den Umgang mit ihnen definieren.

3. Voraussetzungen

Die Anwendung ist an keine bestimmten Voraussetzungen geknüpft.

4. Vorbereitung

Vor der Einordnung muss eine zweidimensionale Matrix erstellt werden mit den Größen „Macht“ und „Interesse“. Der Indikator Macht beschreibt hierbei die Möglichkeit der Einflussnahme zum Zwecke der Durchsetzung von Erwartungen. Der Indikator Interesse hingegen gibt den Grad des Interesses und der Betroffenheit an, die eigenen Erwartungen durchzusetzen.

5. Notwendige Materialien

Als Hilfestellung kann neben der Abbildung der Matrix der zur Verfügung gestellte Maßnahmenleitfaden genutzt werden.

6. Durchführung

Nun gilt es, die Stakeholder in die folgenden vier Gruppen einzuordnen:

Gruppe A:

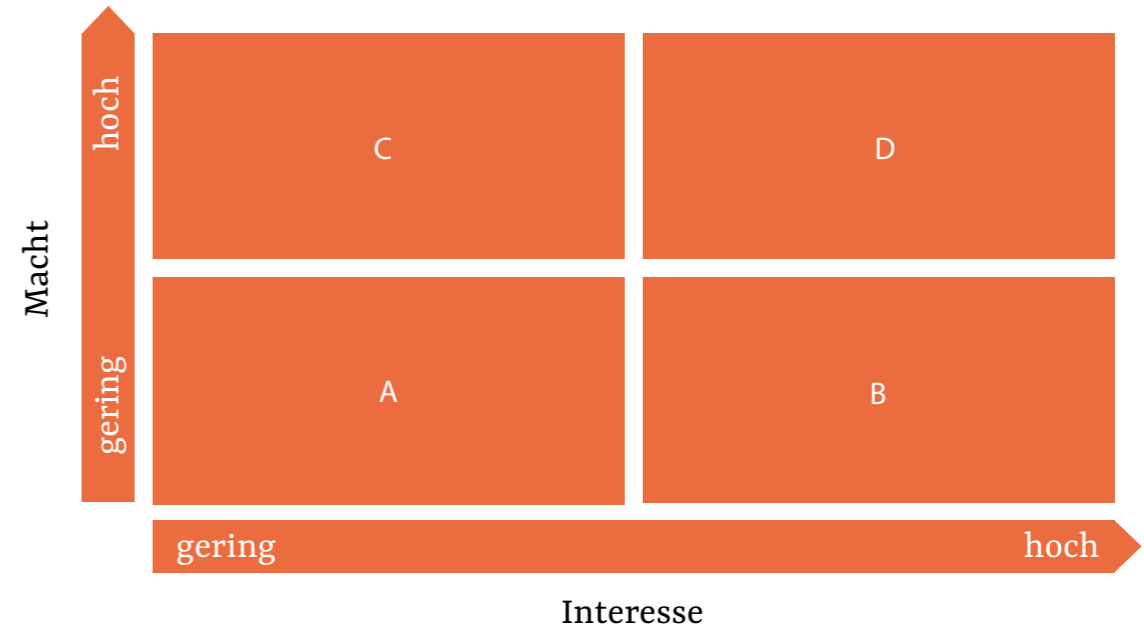
- ◇ Geringer Grad von Interesse und Betroffenheit
- ◇ Wenig Möglichkeit zur Einflussnahme

Diese Stakeholder benötigen keine außerordentliche Aufmerksamkeit. Sie gelten als leicht zufriedenzustellen und bedürfen nicht vieler Informationen.

Gruppe B:

- ◇ Hoher Grad von Interesse und Betroffenheit
- ◇ Wenig Möglichkeit zur Einflussnahme

Diese Stakeholder sollten mit den gewünschten Informationen versorgt werden. Die Kommunikation mit ihnen sollte sichergestellt sein, um Problemen vorzubeugen. Sie gelten oft als nützlich, da sie Details erkennen, die nicht vorherzusehen waren.



Gruppe C:

- ◇ Geringer Grad von Interesse und Betroffenheit
- ◇ Hohe Möglichkeit zur Einflussnahme

Diese Stakeholder gilt es zufriedenzustellen, jedoch nicht weitergehend mit Informationen zu versorgen.

Gruppe D:

- ◇ Hoher Grad von Interesse und Betroffenheit
- ◇ Hohe Möglichkeit zur Einflussnahme

Diese Stakeholder müssen rundum zufriedengestellt sein. Hierbei handelt es sich um Schlüsselfiguren unter den Stakeholdern und dadurch die wichtigsten Personen des Projekts.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Künkel P., Gerlach S. & Frieg V. (2019), Praxistools. In: Stakeholder-Dialoge erfolgreich gestalten. Springer Gabler.

Mendelow, A. L. (1981), Environmental Scanning--The Impact of the Stakeholder Concept, ICIS 1981 Proceedings. 20.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Excel Vorlage zum Erstellen einer Power-Interest-Matrix
- » Maßnahmenleitfaden



AMBASSADOR-PROGRAMM

Mit dem Ambassador-Programm können große Netzwerke über Neuigkeiten informiert werden.



1. Einleitung

Im Rahmen von Veränderungen oder Entscheidungen, die alle Mitglieder eines Netzwerkes betreffen, ist es besonders bei großen Netzwerken schwierig, alle Mitglieder zu erreichen. Hier kann das Ambassador Programm helfen. Das Ambassador Programm beschreibt das Aussenden der Mitglieder (Botschafter) desjenigen Teams, das die Veränderung oder die Entscheidung getroffen hat, zu den anderen Teams. Die Botschafter und Botschafterinnen sollen dabei den Stand der Arbeit darstellen und wiederum Hinweise, Anregungen und Kritik der anderen aufnehmen.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

An Veränderungen sollten im besten Falle alle beteiligt sein können, die es letztlich auch betrifft. Diese Methode ist dabei als unterstützendes Mittel zur Sinn- und Zweckvermittlung größerer Veränderungsprozesse und im weiteren Verlauf als Informationsquelle für

Projektfortschritte, Fragen und Anregungen geeignet. Die Netzwerkmitglieder bekommen authentische Informationen vermittelt und erhalten durch die Botschafter und Botschafterinnen die Möglichkeit, in Entscheidungen einbezogen zu werden. Das sorgt für Transparenz und schafft Konflikte aus dem Weg.

3. Voraussetzungen

Damit Gelassenheit und Gesprächsbereitschaft besteht, sollten die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden: Sorgen Sie für eine Atmosphäre, in der sich die Mitglieder in Ruhe produktiv austauschen können - stressige Projektphasen sollten dabei nicht anstehen.

4. Vorbereitung

Die Botschafter und Botschafterinnen müssen auf ihre Aufgabe vorbereitet sein. Sie sollten über gute Kommunikationskenntnisse verfügen und informiert sein, um auf eventuelle Rückfragen antworten zu können. Je nachdem, wie die Botschafter und Botschafterinnen die übrigen Mitglieder informieren, können Präsentationen vorbereitet werden.

5. Notwendige Materialien

Notwendig sind die je nach Präsentationsform erforderlichen Hilfsmittel.

6. Durchführung

Die Mitglieder des Projektteams bereiten als Botschafter und Botschafterinnen Ergebnisse, Informationsmaterial und weitere für das Projekt relevante Bestandteile ansprechend auf. Diese Erkenntnisse vermitteln sie daraufhin innerhalb der ihnen zugeteilten Teams des Netzwerkes. Hierbei sollte die Projektleitung der Botschafter und Botschafterinnen unterstützend zur Seite stehen.

Tipps und Tricks

- ◇ Versuchen Sie, möglichst viele Netzwerkmitglieder und Teilnehmende einzubinden, um die Last möglichst breit zu verteilen. Eine einzige verantwortliche Person von Gruppe zu Gruppe zu hetzen, ist kontraproduktiv.
- ◇ Legen Sie einen gemeinsamen Zeitplan fest.
- ◇ Unerfahrene Projektmitglieder sollten durch eine erfahrenere Person begleitet werden.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Berner, W. (2015), Change!: 20 Fallstudien Zu Sanierung, Turnaround, Prozessoptimierung, Reorganisation Und Kulturveränderung, 2. Aufl., Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.



01 MONDAY

02 BURNDOWN CHART

03 MINTZBERG-STRATEGIE BRÜCKE

04 ZIELENTWICKLUNG

05 SWOT-ANALYSE

06 TREND-IMPACT-ANALYSE

07 ZERO BASE BUDGETING

PROJEKT- MANAGEMENT

IN DIESEM ABSCHNITT WERDEN METHODEN UND WERKZEUGE ZUR UNTERSTÜTZUNG DER PROJEKT-MANAGEMENTTÄTIGKEITEN VORGESTELLT.

MONDAY

Mit Monday können Aufgaben, Projekte und Teamarbeit verwaltet werden.



1. Einleitung

Monday ist ein kostenpflichtiges Projektmanagement Tool, welches für die Zusammenarbeit in Netzwerken genutzt werden kann. Das Tool ist intuitiv und übersichtlich aufgebaut. Es lässt sich einsetzen, um Arbeitsabläufe zu gestalten, sich und das Netzwerk an wechselnde Anforderungen anzupassen, Transparenz zu schaffen und sich kollaborativ zu vernetzen. Mit Monday ist es Netzwerken möglich, individuelle Arbeitsaufgaben für jeden Arbeitsablauf und Projektmitglieder zu erstellen.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Monday's Einsatzgebiete sind vielfältig. Genutzt werden kann das Tool von Teams, verschiedenen Abteilungen, unter Führungskräften oder in großen Organisationen. Außerdem ist es geeignet für verschiedenste Arten von Projekten und Prozessen, wie der Verwaltung von Projekten und Terminen oder Deadlines,

dem Überwachen des Fortschritts eines Projektes oder der Zuteilung von Aufgaben und Dateien an Projektmitglieder. Monday kann auch von größeren Teams und Netzwerken genutzt werden, welche sich durch ihre komplexe Zusammenarbeit, meistens auch über einen längeren Zeitraum oder mehrere Projekte auszeichnen.

3. Voraussetzungen

Monday ist ein kostenpflichtiges Tool. Die Benutzer und Benutzerinnen benötigen grundlegende digitale Kenntnisse und eine Internetverbindung.

4. Vorbereitung

Bevor Sie mit Monday starten, sollten Sie sich überlegen, wofür Sie und Ihr Netzwerk das Tool benötigen. Machen Sie sich eine Struktur und teilen Sie diese Ihrem Netzwerk mit. Sie müssen auch ein Konto erstellen. Monday bietet dafür eine für 14 Tage kostenlose Probeversion an.

5. Notwendige Materialien

Alle am Projekt Beteiligten Personen benötigen ein Konto bei Monday, wofür wiederum eine E-Mailadresse nötig ist.

6. Durchführung

1. Erstellen Sie ein Board:

Der zentrale Ort, an dem Sie Ihre Projekte mit den Teammitgliedern verwalten und Aufgaben sowie Deadlines kommunizieren, sind die sogenannten Boards. Um also mit Monday loszulegen, müssen Sie ein solches Board erstellen. Dazu können Sie aus Vorlagen wählen, um schnell und einfach zu starten. Möglich ist aber auch, eine leere Seite zu erstellen, die Sie ganz nach Ihren Wünschen individualisieren können.

2. Erstellen Sie Ihre Gruppen:

Ein Board besteht aus farbcodierten Abschnitten, sogenannten Gruppen. Gruppen enthalten Aufgaben und können unterschiedlich definiert werden, beispielsweise zeitlich (Woche, Monat usw.) oder ein bestimmter Schritt im Projekt oder inhaltlich nach Aufgabengruppen. Um eine neue Gruppe zu dem Board hinzuzufügen, bewegen Sie den Mauszeiger über den Titel einer bestehenden Gruppe. Klicken Sie auf den Pfeil, welcher auf der linken Seite erscheint und wählen Sie „Gruppe hinzufügen“. Benennen Sie anschließend die neue Gruppe und bestätigen Sie.

3. Fügen Sie Aufgaben hinzu:

Nachdem Sie das Board erstellt haben, sollten Sie damit beginnen, die ersten Aufgaben für sich selbst und die Ihrer Netzwerkmitglieder einzutragen. Dabei können Sie so viele Aufgaben auflisten, wie Sie mögen, da es keine Begrenzung für die Anzahl gibt. Stellen Sie jedoch sicher, dass alle Aufgaben für das Board beziehungsweise das Projekt relevant sind, das Sie erstellt haben. Sie können dann Ihre Aufgaben den Gruppen zuteilen.

4. Fügen Sie Spalten hinzu:

Da Sie jetzt alle Aufgaben aufgelistet haben, ist es an der Zeit, Spalten hinzuzufügen. Spalten sind Möglichkeiten, alle notwendigen Aspekte zur Erledigung der Aufgaben zu berücksichtigen. Monday bietet mehrere Spaltentypen an. Beispielsweise können Sie Personenspalten, eine Statusspalte oder eine Spalte für Dateien hinzufügen. Sobald Sie Ihre Aufgaben aufgelistet und Spalten erstellt haben, können Sie anfangen, mit dem Team im Board zu arbeiten.

5. Weisen Sie die Aufgaben zu und beginnen Sie mit der Projektbearbeitung:

Weisen Sie die Aufgaben den Netzwerkmitgliedern zu, so entsteht Transparenz und jeder weiß, wer an welcher Aufgabe arbeitet. Die Mitglieder haben jetzt die Möglichkeit, Updates zu einzelnen Aufgaben zu geben und auch den Status der Aufgabe zu ändern.



7. Weiterführende Hinweise

Hier finden Sie Videotutorials:

https://www.youtube.com/playlist?list=PLutc-JfNEwNkQ13_Fra2PrPgy2VG-gI_1v
(in englischer Sprache)

<https://www.youtube.com/watch?v=wp1GNEPD3VQ>
(in deutscher Sprache)

Hier geht es direkt zum Tool:

www.monday.com

BURNDOWN CHART

Mit dem Burndown Chart kann der verbleibende Arbeitsaufwand in einem Projekt visualisiert werden.



1. Einleitung

Das Burndown Chart ist eine grafische Darstellung von noch zu leistender Arbeit in Relation zur verbleibenden Zeit. Es zeigt also einfach gesagt an, wie viel Arbeit noch in wie viel übriger Zeit zu machen ist. Dabei wird dieses Verhältnis durch ein Liniendiagramm dargestellt.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Ein Burndown Chart ist dabei grundsätzlich in allen Projekten nutzbar, bei denen der Fortschritt mindestens grob messbar ist. Es bietet dabei eine schnelle Übersicht über den noch zu leistenden Aufwand. Außerdem kann zuverlässig nachvollzogen werden, wie sich der Projektfortschritt bislang entwickelt hat, und was möglicherweise rückblickend überdacht werden muss.

3. Voraussetzungen

Für eine sinnvolle Nutzung eines Burndown Charts muss es grundsätzlich ein gemeinsames Verständnis für den Aufbau des Charts geben. Es kann sich auf Zeiteinheiten oder einzelne Aufgaben und Meilensteine festgelegt werden. Ein solches Burndown Chart muss aktuell sein und es ist wichtig, dass stringent gemessen wird, denn ansonsten wird der Zweck des Charts verfehlt. Dazu muss jedes Teammitglied täglich den Restaufwand seiner Aufgaben schätzen. Das hilft nicht nur dabei, sich der eigenen Aufgaben bewusst zu werden, sondern auch, aktuelle Hindernisse einkalkulieren zu können.

4. Vorbereitung

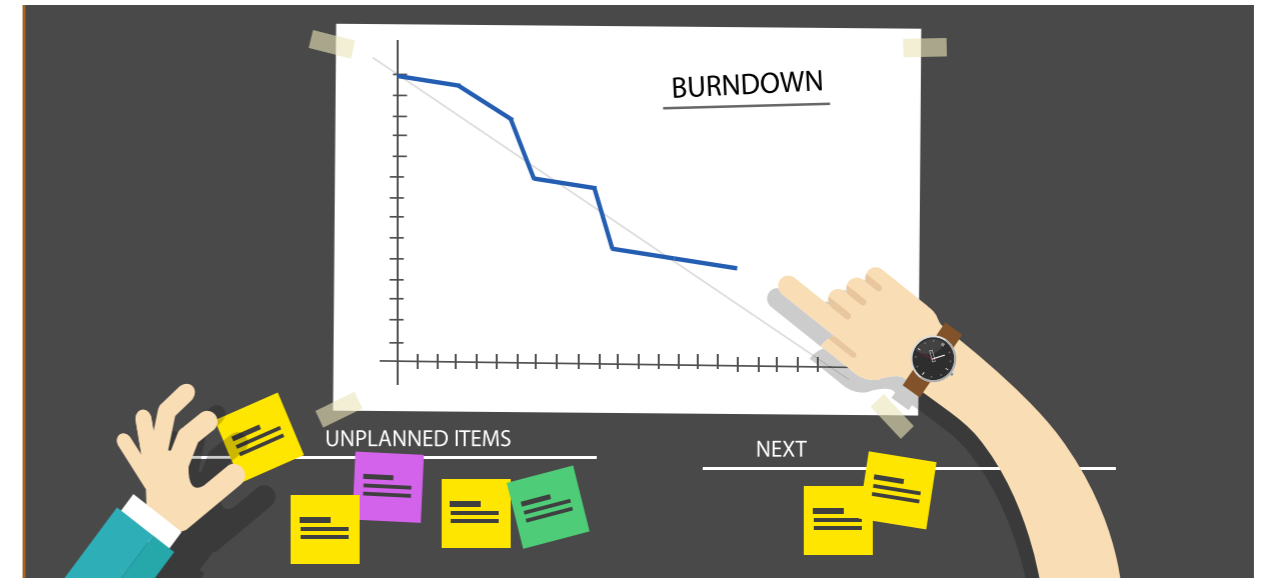
Es ist ein Burndown Chart mit entsprechender Achsenabtragung zu erstellen. Eine beispielhafte Achsenaufteilung ist: Restaufwand in Stunden an der Y-Achse und Zeit in Tagen an der X-Achse.

5. Notwendige Materialien

Es bietet sich an, das Chart in größerem Format an einem gut zugänglichen Ort abzubilden. Dazu kann es hilfreich sein, das Chart digital zu ermitteln und abzubilden. Diese Abbildung kann dann wiederum über einen Beamer oder aber auf einem Smartboard dargestellt werden.

6. Durchführung

1. Das Diagramm wird erstellt: An der X-Achse wird die Zeit und an der Y-Achse der Restaufwand gemessen. Da der Restaufwand verfolgt werden soll, beginnt der Graph auch nicht bei 0, sondern bei dem Wert des Gesamtaufwands am Anfang der Bearbeitung. Am Ende der X-Achse soll der Arbeitsaufwand dann bei 0 sein.



2. Verbindet man nun den Startpunkt auf der Y-Achse mit dem Endpunkt auf der X-Achse, ergibt sich eine Diagonale, die sogenannte Ideallinie. Diese zeichnet den geschätzten Verlauf des Projektes ab und kann (farblich hervorgehoben) als Orientierung dienen.

3. Nun kann das Team je nach Zeitintervall den Fortschritt in das Burndown Chart eintragen. Dabei ist auf Ehrlichkeit und Verantwortungsbewusstsein zu setzen. Es bringt niemandem etwas, wenn Ergebnisse geschönt werden. Der Projektverlauf im Chart soll die Realität abbilden.

4. Nun kann es nach einiger Zeit zu folgenden Abbildungen kommen:

- ♦ Die abgetragene Linie weicht zwar stellenweise von der Ideallinie ab, allerdings bleibt der Verlauf im Groben nah an der Ideallinie. Das bedeutet, dass die Planung aufgeht und der Fortschritt durchgehend, wenn auch abweichend gegeben war.
- ♦ Sollte der Graph im Verlauf steiler als die Ideallinie fallen, könnte das darauf hinweisen, dass Aufgaben reduziert wurden (oder dass das Projekt vor dem Zeitplan liegt). Dies sollte in einem weiteren Schritt über-

prüft und die Ursachen dafür identifiziert werden, denn diese Information geht aus dem Chart nicht hervor.

- ♦ Wenn der Graph schwächer fällt als die Ideallinie, kann dies darauf hinweisen, dass das Projekt hinter dem Zeitplan liegt. Hier sollte geklärt werden, wie die verbliebenen Aufgaben effizienter bewältigt werden können.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Dinwiddie, G. (2009), Feel The Burn, Getting the Most out of Burn Charts, Better Software 11(5), S. 26–31.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Die Excel-Vorlage eines Burndown-Charts ist im Download Ordner

MINTZBERG-STRATEGIEBRÜCKE

Mit der Mintzberg-Strategie-Brücke wird die strategische Ausrichtung einer Organisation oder Initiative erarbeitet.



1. Einleitung

Laut Henry Mintzberg handelt es sich bei einer Strategie um nichts anderes als eine Brücke zwischen der Gegenwart und der angestrebten Zukunft. Um solch eine Brücke solide bauen zu können, bedarf es der Sicht aus speziellen verschiedenen Perspektiven.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Mintzberg-Strategiebrücke dient der Veranschaulichung von sieben Perspektiven, die von der Netzwerkleitung eingenommen werden sollen, um eine umfassende strategische Ausrichtung des Netzwerks oder der Initiative gewährleisten und damit strategische Erfolge ermöglichen zu können.

3. Voraussetzungen

Zur Umsetzung bedarf es keiner gesonderten Voraussetzungen.

4. Vorbereitung

Das Tool erfordert keine gesonderte Vorbereitung.

5. Notwendige Materialien

Es sind keine Materialien notwendig, allerdings kann die Checkliste helfen.

6. Durchführung

1. Der Blick zurück:
Welchen Weg legte das Netzwerk bislang zurück, welche Strategien bewährten sich dabei und welche nicht?

2. Der Blick seitwärts:
Wo stehen andere Netzwerke oder Initiativen, welcher erkennbaren Strategien bedienen sich diese? (Benchmarking)

3. Der Blick von oben:
Hier erfolgt eine Analyse des Umfelds, in dem sich das Netzwerk bzw. die Initiative bewegt. Dabei zu beleuchten sind auch Systemumwelten, wie z.B. soziologische und makroökonomische Trends.

4. Der Blick von unten:

- ♦ Analyse der Nutzen- und Kostendaten des Netzwerks: Welche Kosten entstehen und welcher Nutzen steht diesen gegenüber?
- ♦ Analyse der Stärken und Schwächen der Organisation: Es gilt, sich die Frage zu stellen, worin die eigene Stärke und wo andererseits Weiterentwicklungsbedarf besteht, und wie das mit den verfügbaren Ressourcen zu schaffen ist. Bedarf es gegebenenfalls zusätzlicher Ressourcen, sollte man sich damit auseinandersetzen, wie diese zu beschaffen sind.

5. Der Blick nach vorne:
Welche unterschiedlichen Szenarien ergeben sich aus der bisherigen Analyse für die zukünftige Entwicklung der Märkte und der Organisation?

6. Blick darüber hinaus
Hier ist man angehalten, Kreativitätstechniken zu verwenden, um sich Gedanken über folgende Fragen machen zu können: Welche weiteren Entwicklungen sind denkbar, zurzeit jedoch nicht prognostizierbar? Und welche Schlussfolgerungen ergeben sich daraus für die Entwicklung der eigenen Kernstrategie?

7. Perspektive der Umsetzung:
Setzen Sie Ihre Strategie um. Dabei kann und darf es sein, dass Sie die Strategie überarbeiten oder anpassen müssen. Eine Netzwerk- oder Projektstrategie ist nie abgeschlossen, es ist ein dynamischer Prozess! Alle Erfahrungen, die Sie dabei machen, sind wertvoll und können in zukünftige Strategien einfließen.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Mintzberg, H. (1995). Strategic Thinking as Seeing, in B. Garratt (Hrsg.) Developing Strategic Thought, McGraw-Hill, S. 67-70.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

» Checkliste

[CLICK & LEARN MORE](#)

ZIEL- ENTWICKLUNG

Mithilfe der Zielentwicklung definierte Ziele können motivieren und bei Entscheidungen helfen.



1. Einleitung

Ziele können strategisches Handeln initiieren und Mitglieder motivieren, indem sie eine Richtung vorgeben. Sie sollten so genau wie möglich formuliert werden, da meist mehrere Ziele auf einmal verfolgt werden. So ist es leichter, nicht den Überblick zu verlieren. Diese Methode kann dabei helfen, Ziele klar zu formulieren, damit sie wirklich als Orientierungshilfe dienen.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Am Ende einer Zielanalyse sollte eine Zielvereinbarung stehen. Eine Zielvereinbarung ist besonders wichtig, wenn es um komplexe Projekte oder Netzwerkstrategien geht. Sie hilft dabei, den Überblick zu behalten und sich auf das Wesentliche zu fokussieren.

3. Voraussetzungen

Für die Anwendung sind keine gesonderten Voraussetzungen erforderlich.

4. Vorbereitung

Die Umsetzung bedarf keiner weiteren Vorbereitung.

5. Notwendige Materialien

Es sind keine Materialien notwendig. Die Frageliste kann allerdings bei der Zielentwicklung unterstützen.

6. Durchführung

1. Sammeln Sie verschiedene Ziele, welche in einem Projekt oder Vorhaben erreicht werden sollen. Dabei ist es egal, ob dieses Vorhaben kurz- oder langfristiger Natur ist. Nutzen Sie unsere Auflistung von Fragen nach bestimmten Zielen, begrenzen Sie sich jedoch nicht darauf, sondern denken Sie diese noch weiter.

2. Überprüfen Sie Ihre formulierten Ziele - sind diese SMART? Das bedeutet: Sind diese spezifisch, messbar, ausführbar, relevant und terminiert?

Spezifisch:
Sind die Ziele eindeutig und klar definiert? Die Ziele müssen konkret und spezifiziert sein, sodass alle Beteiligten sofort wissen, was von ihnen erwartet wird. Jedoch kann auch ein zu spezifisches und enges Ziel nicht immer sinnvoll sein, weil dabei unter Umständen die Ziele zu schnell verfehlt werden.

Messbar:
Um den Erfolg abschätzen zu können, sollten Ziele messbar sein. Dabei ist darauf zu achten, dass das Ziel nicht zu groß ist und mangels Zwischenschritten nicht mehr zuverlässig zu messen ist.

Ausführbar:
Ziele müssen ausführbar, realistisch und erreichbar sein. Dabei ist der Schlüssel, die Beteiligten herauszufordern. Was nicht

geschehen darf, ist eine Überforderung der Beteiligten. Sinnhaft ist es dabei, zu hinterfragen, ob das eigene Ziel gedanklich manifestierbar ist.

Relevant:
Es ist wichtig, erkennbar herauszuarbeiten, was der Sinn und die Bedeutung des Ziels ist. Dabei muss das Ziel zu dem Leitgedanken oder der Kultur des Netzwerks passen. Sinnvolle und wesentliche Ziele werden weitaus besser vom Netzwerkumfeld aufgenommen.

Terminiert:
Letztlich müssen Ziele einen Anfangspunkt (gerade dies wird häufig missachtet) und natürlich einen Endpunkt haben. Es leuchtet ein, dass ohne Termine auch keine Terminplanung und Arbeitsteilung möglich ist. Darunter leidet maßgeblich die Prioritätssetzung im Umfeld.

3. Setzen Sie Prioritäten, unterscheiden Sie die Ziele in Muss-, Soll- und Kann-Ziele. Muss-Ziele haben höchste Priorität, diese Ziele müssen sich auf jeden Fall in Ihrer Zielvereinbarung wiederfinden. Soll-Ziele sind wichtig, wenn sie dazu beitragen, Muss-Ziele zu erreichen. Wägen Sie hier Nutzen und Kosten ab. Kann-Ziele sind Wunschziele, die einen zusätzlichen Bonus darstellen können. Allerdings nur, wenn die Kosten nicht deren Nutzen übersteigen.

4. Prüfen Sie nun, ob sich die Ziele „vertragen“. Schließen Ziele andere Ziele aus?

Identisch:
Sind Ziele komplett deckungsgleich, können Sie einfach zusammengefasst werden.

Komplementär:
Die Maßnahmen zur Erreichung des einen Ziels sind ebenfalls förderlich für ein anderes Ziel, sodass die Zielerreichung von beiden in Verbindung steht und entsprechend gehandhabt werden kann.

Neutral:
Die Ziele sind unabhängig voneinander und beeinflussen sich nicht.

Konkurrierend:
Die Maßnahmen für ein Ziel wirken sich negativ auf die Erreichung eines anderen Ziels aus, sodass hier eine entsprechende Lösung nötig ist.

Ausschließend:
Zwei Ziele schließen sich vollständig aus, sodass sich entweder für das eine oder andere Ziel entschieden werden muss.

5. Hierarchisieren Sie die Ziele nach ihrer Fristigkeit. Welche Ziele sind kurzfristig und welche langfristig? Finden Sie das Oberziel und ordnen Sie die Ziele untereinander an.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Eremit, B. & Weber, K. F. (2015), S.M.A.R.T.-Methode – Specific Measurable Accepted Realistic Timely, in: Individuelle Persönlichkeitsentwicklung: Growing by Transformation, S. 93–99, https://doi.org/10.1007/978-3-658-09453-9_16

Tewes, R. (2011): Führungskompetenz ist lernbar: Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, 2. Aufl., Springer.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

» Frageliste für die Zieldefinition

SWOT-ANALYSE

Mithilfe der SWOT-Analyse wird die eigene Netzwerkposition ermittelt und Strategien entwickelt.



1. Einleitung

Die SWOT Analyse ermöglicht es, erste Schritte der strategischen Planung auszuarbeiten. Man unterscheidet zwischen einer internen und einer externen Analyse. Während bei der internen Analyse Stärken und Schwächen des Netzwerks betrachtet werden, nimmt man bei der externen Analyse das Umfeld unter die Lupe und benennt Merkmale, die in Chancen und Risiken zu unterteilen sind.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Durch die SWOT Analyse ist es möglich, konkrete Maßnahmen zu definieren, um Chancen zu nutzen und um Risiken zu minimieren. Durch diese Methode können Strategien festgelegt, Ressourcen richtig eingesetzt und Maßnahmen ergriffen werden.

3. Voraussetzungen

Für die Anwendung sind keine gesonderten Voraussetzungen erforderlich.

4. Vorbereitung

Es ist keine Vorbereitung nötig.

5. Notwendige Materialien

Bei der Durchführung können die Beispielfragen, die SWOT Matrix und die Checkliste helfen.

6. Durchführung

1. Analysieren Sie Trends, die jetzt oder in Zukunft für Ihr Netzwerk und Netzwerkmodell relevant sind oder relevant sein könnten. Beschreiben Sie große Trends, Trends die spezifisch für Ihr Umfeld relevant sind sowie die Entwicklung der Konkurrenzsituation.

2. Nun geht es um die Analyse Ihres Netzwerks: Wo liegen die Stärken und Schwächen? Analysieren Sie die Netzwerksführung, die Mitglieder und die Qualität Ihrer Netzwerkarbeit. Betrachten Sie zudem weitere Punkte wie Standort oder die Effizienz der Organisation bzw. Initiative und der internen Abläufe. Suchen Sie auch nach Chancen und Risiken. Nutzen Sie dafür die in der Abbildung bereitgestellten Fragen, beschränken Sie sich jedoch nicht darauf und denken Sie diese weiter.

3. Nun schauen Sie sich die Trends, welche Sie im 1. Schritt identifiziert haben, genauer an und bewerten diese anhand des Stärken-Schwächen-Profiles. Ordnen Sie dieser Analyse zu Grunde die Trends entweder den Chancen oder den Risiken zu.

4. Wählen Sie in diesem Schritt die wichtigsten 3-5 Risiken aus und beschreiben Sie welche Maßnahmen Sie planen, um diese so gut es geht abzufedern. Nehmen Sie auch die 3-5 wichtigsten Chancen und überlegen Sie, wie Sie diese am besten nutzen können. Diesen Schritt können Sie mit Hilfe der kombinierten SWOT-Matrix darstellen. Folgende Fragen können dabei helfen,

STRENGTHS

Was lief gut in der Vergangenheit?
Was war entscheidend für bisherige Erfolge?
Worauf kann das Netzwerk stolz sein?

Welche Veränderungen im Umfeld können vorteilhaft sein?
Welche Möglichkeiten bieten sich?
Welche Zukunftschancen sind absehbar?
Welche Trends sind günstig?

WEAKNESSES

Wo ist das Netzwerk schwach?
Was fiel bislang schwer?
Was fehlt?

Wo lauern Gefahren für das bisherige Netzwerkmodell?
Welche externen Entwicklungen könnten sich ungünstig auf die Netzwerkentwicklung oder die Wettbewerbsfähigkeit auswirken?
Welche Aktivitäten der Wettbewerber sind zu erwarten?

OPPORTUNITIES

Zusammenhänge zwischen den Stärken und Schwächen des Netzwerks sowie Chancen und Risiken im Umfeld herauszuarbeiten. So können Sie die vorher gefundenen Merkmale und Einflussfaktoren den vier Strategiefeldern zuordnen.

Strategie „Ausbauen“

- ◆ Welche Stärken passen zu welchen Chancen?
- ◆ Wie können Stärken dazu beitragen, die Chancen besser realisieren zu können?
- ◆ Wo gibt es Potenzial, die Netzwerkfelder oder Angebote des Netzwerks zu erweitern?

Strategie „Aufholen“

- ◆ Wo können aus Schwächen Chancen entstehen?
- ◆ Wie können sich Schwächen zu Stärken entwickeln?
- ◆ Welche Schwächen sollten ausgebessert werden?
- ◆ In welchen Netzwerkfeldern gibt es Nachholbedarf?

Strategie „Absichern“

- ◆ Welchen Risiken kann das Netzwerk mit welchen Stärken begegnen?
- ◆ Wie können Stärken den Eintritt bestimmter Risiken abwenden?
- ◆ In welchen Bereichen muss sich das Netzwerk absichern?

THREATS

Strategie „Vermeiden“

- ◆ Wo treffen Schwächen auf Risiken?
- ◆ Welche Gefahren können sich so entwickeln?
- ◆ Wie kann sich das Netzwerk dennoch vor Schaden schützen?
- ◆ Welche Aktivitäten sollte das Netzwerk vermeiden oder einstellen?

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

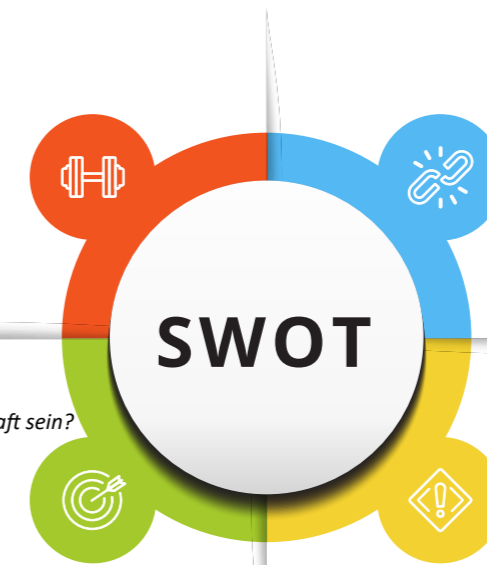
Künzli, B. (2012), SWOT-Analyse, in: ZFO - Zeitschrift Führung und Organisation, Heft 2.

Pojda, F. (2011). SWOT-Analyse, in: Das Wirtschaftsstudium, Heft 4.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Beispielfragen für die Analyse
- » kombinierte SWOT-Matrix
- » Checkliste für den Ablauf



TREND-IMPACT-ANALYSE

Mithilfe des Tools werden Auswirkungen von einem oder mehreren möglichen Ereignissen analysiert.



1. Einleitung

Mit der Trend-Impact-Analyse können mögliche Projektverläufe durchgespielt und analysiert werden, um daraus Reaktionsstrategien auf diese Szenarien zu entwickeln. Die Projektverläufe werden von Szenarien abgeleitet, welche auf Einflusskriterien und deren Entwicklungen basieren.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Ziel einer solchen Trend-Impact-Analyse ist es, mögliche Störfaktoren und die daraus folgenden Entwicklungen zu ermitteln und abzubilden. Daraufhin können Maßnahmen eingeleitet und Entscheidungen getroffen werden. Besonders hilfreich ist das Mittel bei Entscheidungen sowie zur Gestaltung und Überprüfung von Strategien. Das ermöglicht dem Netzwerk, sich für alle möglichen Zukunftsszenarien zu wappnen und flexibel auf Veränderungen reagieren zu können.

3. Voraussetzungen

Bei der Methode geht es darum, sich zu überlegen, wie das Netzwerk auf künftige Entwicklungen reagiert. Dabei kann es kein falsch oder richtig geben. Deswegen gilt es zu berücksichtigen, dass für die Durchführung dieser Methode eine Atmosphäre des Vertrauens und der Offenheit geschaffen wird.

4. Vorbereitung

Zuerst muss klar sein, wofür Sie diese Methode anwenden. Für alles Erdenkliche kann ein Szenario entwickelt werden. So könnten einzelne Projekte, die gesamte Organisation oder eine einzelne Entscheidung untersucht werden. Dabei ergibt es Sinn, das Untersuchungsfeld lediglich auf den Teil zu begrenzen, für den eine Strategie erarbeitet werden soll. Außerdem muss ein sinnvoller Zeithorizont (Tage, Wochen, Jahre usw.) bestimmt werden, der zum ausgesuchten Untersuchungsgegenstand passt.

Es können beliebig viele Szenarien betrachtet werden, wobei der Aufwand der Analyse mit Anzahl an Szenarien steigt. Mindestens aber werden drei Szenarien benötigt, ein Best- und Worst-Case sowie einen Mittelweg zwischen beiden.

5. Notwendige Materialien

Es sind keine Materialien notwendig, allerdings können die Checkliste und der Szenario-Trichter (siehe ergänzende Ressourcen) zur Veranschaulichung hilfreich sein.

6. Durchführung

1. Erfassung der Einflussbereiche und -faktoren
Ein Szenario wird anhand von mehr als zwei Einflussbereichen gekennzeichnet. Einflussbereiche in einem Netzwerk können beispielsweise die Mitglieder, das Angebot, Rahmenbedingungen, das gesellschaftliche Klima

usw. sein. Schlüsselst man die Einflussbereiche weiter auf, erhält man einzelne Einflussfaktoren, welche das Netzwerk oder das Projekt beeinflussen. Einflussfaktoren für den Einflussbereich „Rahmenbedingungen“ sind zum Beispiel Reisebeschränkungen oder politische Umstände, die die Arbeit beeinflussen können. Einflussfaktoren für den Einflussbereich „gesellschaftliches Klima“ sind beispielsweise akute Forderungen und Strömungen der Gesellschaft. Setzen Sie sich mit folgenden Fragen auseinander:

- ♦ Was sind wichtige Einflussfaktoren für den Untersuchungsgegenstand?
- ♦ Sind diese Einflussfaktoren für die Zukunft bereits festgelegt oder noch offen?

Wichtig ist, dass diese Einflussfaktoren direkten Einfluss auf den Untersuchungsgegenstand haben. Arbeiten Sie im Team ca. 10-20 kritische Einflussfaktoren heraus, durch Diskussion oder durch Rankings.

2. Szenario-Optionen

Beschreiben Sie nun jeden Einflussfaktor durch mindestens eine Messgröße bzw. eine Kennzahl. Diese müssen nicht genau beziffert sein, doch sollten die groben Alternativen feststehen. Beispielsweise können finanzielle Mittel für Projekte entfallen (negativ) oder erhöht werden (positiv). Es könnten auch Reisebeschränkungen erlassen (negativ) oder aufgehoben werden (positiv). Beschäftigen Sie sich mit den Einflussfaktoren und deren Entwicklungsmöglichkeiten.

3. Entwicklung der Zukunftsfade

An dieser Stelle müssen mindestens drei plausible Szenario-Optionen, sogenannte Zukunftspfade, ausformuliert werden. Das kann in der Gruppe oder allein erarbeitet werden. Folgende Fragen könnten dabei hilfreich sein: Wie könnte eine zukünftige Entwicklung aussehen? Sind meine Zukunftspfade logisch? Was wäre die optimale Entwicklung? Was wäre die schlechteste Entwicklung? Seien Sie ruhig kreativ, aber auch ehrlich und konsequent.

In diesen entwickelten Szenarien sollen Verknüpfungen innerhalb aller relevanten

Bereiche deutlich werden. Es kann dystopisch oder utopisch werden, wenn es der Betrachtungszeitraum und das Untersuchungsfeld erlauben. Unter Umständen kann so ein Gedanke für ein Szenario eindrücklicher vermittelt werden (und die COVID-Krise hat uns schließlich gezeigt, was alles passieren kann!).

4. Diskussion und Erarbeitung von Handlungsstrategien

Diskutieren Sie in der Gruppe, ob die Zukunftspfade plausibel erscheinen. Sollten Sie die Pfade bereits in der Gruppe erarbeitet haben, können Sie diesen Schritt überspringen. Nachdem Sie sich auf mind. 3 Zukunftsszenarien geeinigt haben, können Sie nun im Team Handlungsstrategien entwickeln. Wie reagieren Sie, wenn eines dieser Szenarien eintritt? Ziel der Technik ist es, für alle Szenarien gewappnet zu sein.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Mietzner, D. (2009). Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und neue Ansätze. Gabler / GWV Fachverlage GmbH.

Romeike, F. (2018). Risikomanagement. Springer Gabler Verlag.

Welge, M. K. & Eulerich, M. (2007). Die Szenario-Technik als Planungsinstrument in der strategischen Unternehmenssteuerung, in: Controlling, 19 (2), S. 69-74, <https://doi.org/10.15358/0935-0381-2007-2-69>.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Szenario-Trichter
- » Checkliste

CLICK & LEARN MORE

ZERO BASE BUDGETING

Mithilfe dieser Methode lassen sich unnötige Kostenpunkte ermitteln und umstrukturieren.



1. Einleitung

Die Grundidee des Zero Base Budgeting ist es, jegliche geplante Schritte mithilfe von Kosten-Nutzen-Analysen von Null an („From Zero Base“) aus zu rechtfertigen, wie es bei neu gegründeten Netzwerken üblich wäre. Das hilft, unnötige Kostenpunkte zu ermitteln und das Geld anschließend an besseren Stellen einzusetzen.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Das Zero Base Budgeting dient dem Zweck der Kosteneinsparung, insbesondere der Gemeinkosten im Netzwerk, es entsprang ursprünglich der öffentlichen Verwaltung.

3. Voraussetzungen

Es muss ein messbares Kosten-/Nutzen-Verhältnis vorhanden sein. Der Grenznutzen muss ermittelbar sein. Es sollten vergleichba-

re, alternative Leistungen zur Wahl stehen.

4. Vorbereitung

Ein Projektteam für die Analyse muss gebildet werden, eine umfassende Kenntnis über interne Prozesse ist dabei essenziell. Die mit der Analyse einhergehende mögliche Verlagerung historisch gewachsener Netzwerkstrukturen muss von vornherein durch Akzeptanz ermöglicht werden.

5. Notwendige Materialien

Ein Zero Base Budgeting-Projektformular erleichtert die Umsetzung.

6. Durchführung

1. Die zu untersuchenden Bereiche und die zur Verfügung stehenden Mittel müssen von der Netzwerkführung festgelegt werden.

2. Das Netzwerk muss in Entscheidungseinheiten unterteilt werden. Eine Entscheidungseinheit ist dabei eine in Aufgaben, Kosten und Leistung eingrenzbar Aktivität. (Eine Erklärung zu den Begrifflichkeiten sowie veranschaulichende Beispiele finden Sie in den ergänzenden Ressourcen.)

3. Es erfolgt eine Einteilung der Einheiten in sogenannte Leistungsniveaus.

♦ Dabei beschreibt das Leistungsniveau 1 zwingend zu erbringenden Leistungen, die der Aufrechterhaltung des Netzwerkes dienen.

♦ Das Leistungsniveau 2 bezeichnet die durch Arbeitsanweisungen geregelten Ist-Abläufe.

♦ Beim Leistungsniveau 3 handelt es sich um Wunschleistungen, die hinsichtlich einer kurz-, mittel- und langfristigen Zukunftssicherung erforderlich sind.



4. An dieser Stelle werden für alle drei Leistungsniveaus die Kostensenkungspotentiale ermittelt. Erforderlich ist hierzu die Erkennung unzweckmäßiger Arbeitsabläufe, Systeme und Hilfsmittel. Hilfreich ist es hierbei, alle Netzwerkmitglieder mithilfe von Kreativitätstechniken von bisherigen Abläufen zu lösen.

5. Die bisher erarbeiteten Informationen der Entscheidungseinheit werden nun in Entscheidungspaketen je Leistungsniveau verdichtet und zusammengefasst. Hierfür kann das Formular zur Hilfe genommen werden. Daraus ergeben sich Entscheidungsvorlagen für die Ebene der Organisation des Netzwerkes. Hier erfolgt dann eine interne Rangordnung der Entscheidungspakete und Leistungsniveaus.

6. Nun werden abteilungsübergreifend im Hinblick auf die Netzwerkziele Kosten und Nutzen der Pakete abgewogen, sodass eine durch Diskussionen induzierte Rangordnung der Entscheidungspakete entsteht.

7. Anschließend legt die Führung des Netzwerkes die Rangfolge fest und genehmigt die erforderlichen Ressourcen. Hier wird mithilfe des erfolgten Budgetschnitts ersichtlich, welche Entscheidungspakete Ressourcen erhalten und welche zukünftig entfallen.

8. Es erfolgt eine Maßnahmenplanung für die aus dem Budgetschnitt resultierenden Zielvorgaben.

9. Die getroffenen Maßnahmen und die Einhaltung des Budgets sollten fortlaufend

kontrolliert werden. Diese Kontrolle dient - in Verbindung mit einem regelmäßigen Erfahrungsaustausch - als Basis für die Folgeplanung.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Meyer-Piening, A.(1982): Zero-Base-Budgeting-erprobte Technik, zur Senkung der Gemeinkosten und zur Steigerung der Effizienz, in: Das Management der Gemeinkosten, S. 63–95.

Meyer-Piening, A.(1994): Zero Base Planning als analytische Personalplanungsmethode im Gemeinkostenbereich: Einsatzbedingungen und Grenzen der Methoden Anwendung, Schäffer-Poeschel.

Stibbe, R. (2009), Kostenmanagement. Methoden und Instrumente. In: Management für Studium und Praxis. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

» Abbildung der drei Leistungsniveaus einer Entscheidungseinheit

» Abbildung eines Formularbeispiels

» Checkliste

A close-up photograph of several hands holding white puzzle pieces, symbolizing teamwork and collaboration. The hands are positioned around the puzzle pieces, with some pieces already connected and others being held up. The background is blurred, showing what appears to be an office setting with warm lighting.

01 KULTURTYPOLOGIE

02 WERTETARGET

03 SEEROSENMODELL

04 PACK YOUR PROBLEM

05 OFFICE VIBE

TEAMENTWICKLUNG

IN DIESEM ABSCHNITT WERDEN METHODEN UND WERKZEUGE DARGELEGT, DIE IM RAHMEN DER TEAMENTWICKLUNG GENUTZT WERDEN KÖNNEN.

KULTUR-TYPOLOGIE

Mit der Kulturtypologie kann die eigene Organisationskultur beschrieben werden.



1. Einleitung

Das Modell der Kulturtypologie erlaubt es, unterschiedliche Netzwerk- oder Organisationskulturen zu beschreiben. Entwickelt wurde es von Terrence E. Deal und Allan A. Kennedy. Die Typologie ist durch zwei Faktoren aufgeteilt, um eine Netzwerkkultur besser beschreiben zu können.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Typologie ist eine Grundlage, um die Netzwerkkultur zu managen. So werden Ansatzpunkte gegeben, eine Kultur in einem Netzwerk besser verstehen, analysieren, gestalten und verändern zu können. Einzusetzen ist diese Methode bei bestehenden Netzwerken, jedoch kann man die vier Formen auch in der Planung von Projekten oder Strategien einfließen lassen.

Ziel ist es, die Netzwerkkultur oder deren unterschiedliche Teile den vier verschiedenen Typen zuzuordnen.

3. Voraussetzungen

Das Tool Kulturtypologie bedarf keiner Voraussetzungen zur Umsetzung.

4. Vorbereitung

Das Tool erfordert keine gesonderte Vorbereitung der Umsetzung.

5. Notwendige Materialien

Die beigegefügte Map nach Deal und Kennedy visualisiert den Gedanken, ist allerdings auch nicht zwingend notwendig.

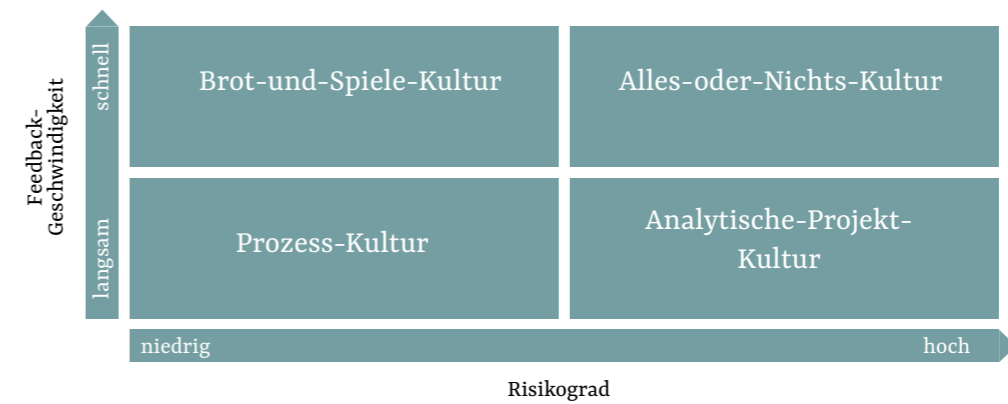
6. Durchführung

1. Entscheiden Sie, ob das ganze Netzwerk oder einzelne Teams analysiert werden sollen. Formulieren Sie dies klar und grenzen Sie deutlich ab, welche Bestandteile Sie betrachten möchten. Unterteilen Sie jedoch nicht zu spezifisch.

2. Ordnen Sie den Beschreibungen zu Grunde liegend das Netzwerk oder das Team den unterschiedlichen Typen zu.

Brot-und-Spiele-Kultur

Dieser Typ orientiert sich an der äußeren Umwelt, die Risikobereitschaft ist dabei gering, dafür erfolgt das Feedback schnell. Bei solchen Netzwerken steht meist die Zielgruppe im Mittelpunkt, wie beispielsweise Teilnehmende einer Veranstaltung oder Spender einer Organisation. Der Fokus wird auf die Anforderungen und Bedürfnisse dieser Gruppen gelegt. Resultierend daraus ist ein zentraler Bestandteil die Förderung und Motivation der Mitglieder; dies geschieht durch Tagungen, Wettbewerbe und Besprechungen. Zusätzlich wird Wert darauf gelegt, die Eigeninitiative zu fördern. Nachteil dieser Kultur ist jedoch die fehlende langfristige Planung, da solche Netzwerke dazu neigen, kurzfristige Ziele zu verfolgen.



Alles-oder-Nichts-Kultur

Bei dieser Kultur werden hohe Risiken eingegangen, aber auch die Informationen über Erfolg oder Misserfolg sind schnell vorhanden. Die Netzwerke fokussieren sich auf Geschwindigkeit und Innovation. Kurzfristige Erfolge werden fokussiert. Diese Organisationen sind vor allem in schnelllebigen Initiativen erfolgreich. Es lastet zudem viel Druck auf den Mitgliedern, da diese nach dem Prinzip „Alles oder Nichts“ handeln. Die Folge ist beispielsweise eine hohe Mitgliederfluktuation.

Prozess-Kultur

Bei der Prozess-Kultur erhalten das Netzwerk und dessen Mitglieder kaum oder kein Feedback seitens der Umwelt. Jedoch wird auch nicht das Endergebnis fokussiert, sondern jeder einzelner Prozess. Die Einstellung des Netzwerks kann als bürokratisch beschrieben werden und weist kein oder nur wenig Risiko auf. Fehler dürfen nicht passieren und so ist jeder Schritt sehr korrekt geplant und an Formalitäten ausgerichtet. Mitglieder orientieren sich an der Zielerreichung und nicht am Ziel selbst, da sie kein Feedback von Außen erhalten. Probleme können auftreten, wenn eine Entscheidung doch einmal schnell getroffen werden soll. So kann es sein, dass die festgelegten Abläufe und die stark hierarchische Netzwerkkultur rasche Anpassungen verhindern.

Analytische-Projekt-Kultur

Die Organisation geht ein hohes Risiko ein, bekommt jedoch erst relativ spät Resonanz und Feedback. Diese Form wird auch Wettkultur

genannt. So ist die bet-your-company culture eine analytische Projekt-Kultur. Entscheidungen sind deshalb gut überdacht und werden besonnen getroffen, da eine falsche Entscheidung zu finanziellen oder strukturellen Schwierigkeiten führen kann. Entscheidungen werden lange vorher vorbereitet, dabei sind sehr viele Mitglieder beteiligt.

Schwierig wird es, wenn sich Umwelt- und Rahmenbedingungen ändern, da es an Reaktionsfähigkeit und Flexibilität mangelt.

3. Sollten Sie nach der Analyse mit (Teilen) der Netzwerkkultur unzufrieden sein, könnten nun ggf. weitere Schritte zur Optimierung folgen.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1984), Corporate Cultures, Adfo Books.

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (2000), The New Corporate Cultures. Revitalizing The Workplace After Downsizing, Mergers, And Reengineering, Basic Books.

Nagel, R. (2017). Organisationsdesign, 2. aktual. und erw. Aufl., Schäffer-Poeschel.

WERTE-TARGET

Mithilfe des Wertetargets können zentrale Werte anschaulich definiert und konkretisiert werden.

1. Einleitung

Das Wertetarget ist auf allen Ebenen Ihrer Netzwerkkommunikation anwendbar, sowohl intern als auch extern. Es handelt sich um einen ganzheitlichen Werteraum, mit dem die Organisations-, Mitglieder- und Zielgruppenebene beleuchtet werden können. Es hilft, einen klaren Blick auf das ganze Spektrum der Netzwerkkommunikation zu erlangen.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Die Systematik des Wertetargets unterstützt Organisationen und Netzwerke dabei, auf verständliche und anschauliche Art ihre Werte zu definieren und zu konkretisieren. Anhand dieser Werte kann das Netzwerk sein Handeln ausrichten, Entscheidungen treffen und gezielt Verhaltensweisen fördern. Während der Ausarbeitung des Wertetargets setzt sich das Team unter anderem

mit den Fragen auseinander, wie die Zusammenarbeit erfolgt und wofür das Team steht. Das wird nicht nur zum Zusammenhalt des Teams beitragen, sondern auch das Team stärken.

3. Voraussetzungen

Die Anwendung bedarf keiner Voraussetzungen außer der Zeit, diesen Prozess mithilfe der Materialien zu durchdenken.

4. Vorbereitung

Das Tool erfordert keine gesonderte Vorbereitung der Umsetzung.

5. Notwendige Materialien

Sie brauchen verschiedene Listen und Diagramme, die Sie im Laufe der Übung ausfüllen und weiterentwickeln.

6. Durchführung

1. Überlegen Sie, welche Werte für Ihr Netzwerk eine besondere Bedeutung haben. Gruppieren Sie ähnliche Werte und reduzieren Sie die Auswahl auf ca. 10 – 20 einzelne Begriffe oder kurze Statements, die Ihr Netzwerk besonders gut charakterisieren.

2. Ordnen Sie nun die identifizierten Werte aus Schritt 1 den sechs Bedürfnisbereichen nach Tony Robbins zu (siehe beigefügtes Material). Am Ende der Übung sollten alle Werte einem der sechs Bereiche zugeordnet sein. Wenn einem Bereich kein Wert zugeordnet worden ist, ist das kein Problem.

3. Schauen Sie sich die Liste mit Ihren Werten an und legen Sie eine Reihenfolge fest. Die Werte, die eher die funktionale Seite

Ihres Netzwerks beschreiben, kommen in die erste Spalte. Dazu gehören insbesondere die Werte, die alle anderen auch für sich beanspruchen, wie Vertrauen, Qualität, Zuverlässigkeit usw. Die Werte, die für Sie sehr emotional sind, die Mitglieder und Zielgruppe begeistern, schreiben Sie in die zweite Spalte. Meist sind das schon weniger. Denken Sie dabei an die Werte, die Sie mit Ihrer Zielgruppe teilen, an Werte, die sich in Krisen oder bei Beschwerden zeigen.

In die rechte Spalte schreiben Sie den wichtigsten Wert, den Sie auf keinen Fall aufgeben wollen: Ihr Grundmotiv. Manchmal steckt dieser in der Gründungsgeschichte. Der Wert sollte Ihnen helfen, Ihr WARUM besser zu erkennen. Überlegen Sie auch, welche Werte vielleicht fehlen und welche Sie in Zukunft entwickeln wollen, und schreiben Sie diese in einer anderen Farbe dazu. Der Hauptnutzen, seine Werte zu kennen, liegt darin, dass man Klarheit gewinnt und effizienter wird.

4. Bitte tragen Sie nun Ihre Werte in das in den Materialien zur Verfügung gestellte Wertetarget ein. Funktionale Werte liegen im inneren Kreis, die emotionalen Werte im mittleren Kreis und Ihre Kernwerte im äußeren Kreis. Ordnen Sie dann noch die Werte dazu, die Sie in Zukunft entwickeln und stärken wollen.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Permantier, M. (2016): Wertekommunikation und Gesundheit am Beispiel der Berliner Agentur SHORT CUTS, in: Fehlzeiten-Report 2016, S. 203–213, doi:10.1007/978-3-662-49413-4_18.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

- » Werteliste
- » Tabelle zum Ordnen nach Bedürfnisbereichen
- » Tabelle zum Einordnen der Werte
- » Wertediagramm

CLICK & LEARN MORE

SEEROSEN- MODELL

Mit dem Seerosenmodell wird eine Analyse der Organisationskultur durchgeführt.



1. Einleitung

Das Seerosenmodell von Edgar H. Schein ermöglicht es, die menschliche Persönlichkeit in drei verschiedene Ebenen zu unterteilen und so ihren Aufbau darzustellen. Ebenso kann man das Modell auch auf Organisationen und Netzwerke übertragen. Hierbei wird analysiert, wie die Organisation handelt, aber auch was die Motivation und die Vision dahinter ist.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Mit dem Modell kann man leicht die Persönlichkeit eines Menschen, beispielsweise einer Führungskraft, aber auch das Wesen einer Organisation oder eines Netzwerks analysieren. So stellt sich heraus, ob etwas verändert werden muss. Zudem erfährt man, auf welcher Ebene Veränderungen anzustreben sind.

3. Voraussetzungen

Das Seerosenmodell bedarf keiner nennenswerten Voraussetzung zur Umsetzung. Es wird allerdings empfohlen, die Methode in einem kleinen Team anzuwenden. Die beteiligten Personen sollten das Netzwerk von Grund auf sehr gut kennen.

4. Vorbereitung

Das Tool erfordert keine gesonderte Vorbereitung der Umsetzung.

5. Notwendige Materialien

Sie benötigen ein Flipchart oder Whiteboard sowie Stifte, da es sich empfiehlt, im Rahmen der Bearbeitung eine Skizze einer Seerose (inklusive Seerosenblätter, Stängel und Wurzeln) anzufertigen und die erarbeiteten Informationen und Erkenntnisse daneben festzuhalten. So können die Ebenen veranschaulicht werden.

6. Durchführung

1. Skizzieren Sie eine Seerose mit Blättern, Stängeln und Wurzeln auf einem Flipchart oder Whiteboard.

2. Analysieren Sie zunächst die Seerosenblätter des Netzwerks. Hierbei schauen Sie auf das „Sichtbare“, also das zu beobachtende Verhalten. Sichtbar ist zum Beispiel das Kommunikationsverhalten zwischen den Mitgliedern, die Zielgruppe, Stakeholder aber auch das Logo, Rituale und Traditionen des Netzwerks.

3. Betrachten Sie nun den Stängel der Seerose. Dieser symbolisiert Normen und Werte. Hier müssen Sie Leitbilder, unausgesprochene

Regeln und Tabus, informelle Rollen, aber auch Einstellungen, welche das Verhalten von Mitgliedern bestimmen, herausfiltern und erarbeiten.

4. Zuletzt schauen Sie sich die Dinge an, die für selbstverständlich gehalten werden. Diese Ebene wird im Modell durch die Wurzeln repräsentiert. Beispiel ist die Selbstmotivation, frühe Prägungen und verborgene Grundannahmen (Selbstlosigkeit, Wertschätzung, Angst vor Intransparenz oder Rivalitäten, Zuverlässigkeit). Die Wurzeln einer Organisation bzw. eines Netzwerks sind nur sehr schwer zu ändern.

5. Wenn Sie nun organisatorische Änderungen anstreben, sollten Sie diese eng mit den Ebenen des Seerosenmodells entwickeln.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Schein, E. H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass.

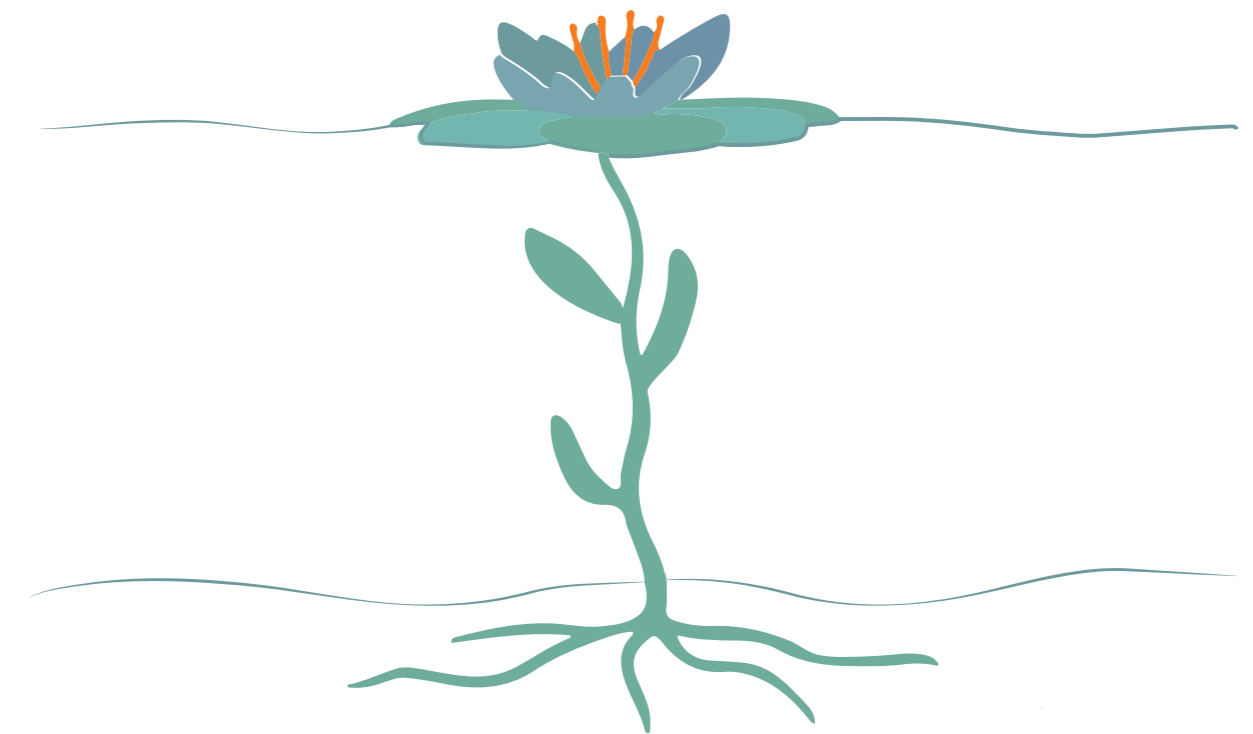
Thonet C. (2020), *Agiler Kulturwandel im Vertrieb*, in: *Der agile Vertrieb*, Edition Sales Excellence, Springer Gabler.

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

» Seerosenmodell mit potenziellen Werten zum Bearbeiten und Ergänzen

[CLICK & LEARN MORE](#)



PACK YOUR PROBLEMS

Mit diesem Meeting Opener können kreative Lösungsansätze erarbeitet werden.



1. Einleitung

Dieser Ansatz ist sehr gut geeignet, um in Teams, die sich treffen, eine konstruktive Basis zu erlangen. Hierbei soll Verständnis für Schwierigkeiten und erste Lösungsansätze geschaffen werden.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Der Zweck dieser Aktivität besteht darin, anhaltende, störende Bedenken oder Probleme „loszulassen“ und ein Mittel zur Verfügung zu stellen, das es anderen Teammitgliedern ermöglicht, Lösungen für diese Probleme vorzuschlagen.

3. Voraussetzungen

Diese Aktivität kann zu jeder Zeit während der regulären Teambesprechung oder jeder anderen Art von Besprechung genutzt werden. Da während der Umsetzung im Rahmen der Pro-

blemlösung idealerweise Dreiergruppen gebildet werden, macht die Anwendung erst ab einer bestimmten Teamgröße Sinn.

4. Vorbereitung

Das Tool erfordert keine gesonderten Vorbereitung der Umsetzung.

5. Notwendige Materialien

Für diese Methode werden kaum Materialien benötigt: Neben Stiften und Papier sollten leere und saubere Papierkörbe oder ähnliche Behälter bereitgestellt werden.

6. Durchführung

1. Stellen Sie die Übung vor, indem Sie anerkennen, dass die meisten von uns dazu neigen, Arbeitsprobleme oder Bedenken zu haben, die einfach nicht verschwinden wollen. Sagen Sie Ihrem Team, dass es jetzt an der Zeit ist, diese Probleme „einzupacken“ und sie für eine Weile wegzuworfen.

2. Bitten Sie jede Person, über ein solches Problem oder Anliegen nachzudenken - entweder zu einem besprochenen Thema oder einem arbeitsbezogenen Anliegen, das sie stört. Vorsicht vor Gegenständen zwischenmenschlicher Natur, z.B. Frustration mit der Netzwerkleitung, Meinungsverschiedenheiten mit einem Mitglied usw.

3. Jede Person schreibt dann ihr Problem auf ein Blatt Papier. Dann werden die Probleme „eingepackt“, d.h. sie werden zerknüllt und in den Papierkorb geworfen.

4. Nachdem alle Papiere in Behältern sind, bilden Sie Dreiergruppen und lassen eine Person aus jeder Gruppe ein zerknülltes Blatt aus dem Korb herausnehmen.

5. Das Trio „besitzt“ nun dieses Problem und hat drei Minuten Zeit, so viele mögliche Lösungen wie möglich in diesem Zeitrahmen aufzuschreiben und zu diskutieren.

6. Jede Gruppe liest dann dem ganzen Team das Problem vor und berichtet über ihre Lösungen. Bitten Sie die anderen Mitglieder des Teams um zusätzliche Vorschläge.

7. Wiederholen Sie diesen Vorgang so oft, wie es die Zeit erlaubt oder bis alle Probleme angesprochen sind.

7. Literatur

Da es sich um eine interaktive Möglichkeit handelt, ein Meeting zu eröffnen oder aufzulockern, folgt an dieser Stelle keine Literaturempfehlung.

OFFICE-VIBE

Mit Officevibe kann durch regelmäßige Kurzumfragen Feedback erhoben werden.



1. Einleitung

Officevibe ist eine Online-Plattform, mit der es möglich ist, sogenannte Puls-Umfragen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder Mitglieder eines Netzwerks zu entwerfen und beantworten zu lassen. So wird versucht, das Engagement der Mitglieder in den Organisationen zu fördern. Einmal pro Woche erhalten die Mitglieder eine Frage. Mithilfe der Analyse der Antworten soll ihre Stimmungslage eingeschätzt werden. So kann man herausfinden, ob die Beteiligten in der Organisation zum Beispiel gestresst oder zufrieden sind oder wie beispielsweise die Netzwerkkultur eingeschätzt wird.

Die Plattform sammelt das abgegebene Feedback und zwar anonym. Die Antworten werden automatisch aggregiert und analysiert. Auf diese Weise bekommt die Netzwerkleitung in Echtzeit Daten des Mitgliederengagements und Vorschläge zur Verbesserung der Organisation mitgeteilt.

2. Zielsetzung und Einsatzgebiete

Officevibe und die Puls-Umfragen ermöglichen es, Teams zu verstehen. Durch wöchentliche Umfragen wird eine Möglichkeit für anonymes und schriftliches Feedback geschaffen. Dadurch entsteht ein sicherer Raum zum Austausch von Gedanken und Ansichten, die man im persönlichen Gespräch aufgrund von Hemmungen oder mangelnden Möglichkeiten eventuell nicht teilen würde. Mit diesem Austausch wird eine Struktur eines persönlichen Austausches geschaffen, die die Leistung steigern und die Mitglieder auf Ziele ausrichten kann. Officevibe stellt selbst umfassende Umfrageberichte zusammen und zeigt Bereiche zur Verbesserung des Mitgliederengagements auf. Es werden umsetzbare Ratschläge zu den Herausforderungen des Teammanagements gegeben.

3. Voraussetzungen

Um Officevibe nutzen zu können, ist ein Account nötig. Es gibt eine kostenlose Variante mit den Basisfunktionen. Auch die Teammitglieder benötigen ein eigenes Profil.

4. Vorbereitung

Nehmen Sie sich die Zeit, sich mit Ihrem Team zusammzusetzen und zu besprechen, was die Nutzung von Officevibe bedeutet.

Hier sind einige wichtige Gesprächspunkte, an denen Sie sich orientieren können:

- ◆ Teilen Sie die Absicht hinter der Nutzung von Officevibe mit. Ihre Organisation möchte, dass die Mitglieder am Aufbau eines Verhältnisses beteiligt sind, bei dem der Mensch im Mittelpunkt steht.
- ◆ Definieren Sie, was die Teilnahme an Officevibe für die Mitglieder bedeutet (wöchentliche Umfragen, Austausch schriftlicher Rückmeldungen usw.) und worin der Mehrwert besteht.

5. Notwendige Materialien

Es bedarf keiner gesonderten Materialien, außer des Officevibe Zugangs.

6. Durchführung

1. Richten Sie intern eine Schulung mit allen Verantwortlichen ein.
2. Laden Sie Ihre Mitglieder ein und weisen Sie die Verantwortlichen ihren Teams zu.
3. Überwachen Sie die Ergebnisse und gehen Sie auf das Feedback ein.
4. Ohne ausgiebige und reflektierte Auswertung hat der gesamte Prozess keinen Zweck - die eigentliche Arbeit beginnt also nach Erhalt des Feedbacks. Ergreifen Sie entsprechende Maßnahmen um die Zusammenarbeit in Ihrem Netzwerk nachhaltig zu verbessern. Zur Problembesprechung und Lösung können Sie beispielsweise die vorgestellten Tools Pack your Problems oder Fishbowl nutzen.

7. Literatur

Für weiterführende Informationen empfehlen wir folgende Literatur:

Götz, D., & Reinhardt, E. (2017), Führung: Feedback Auf Augenhöhe: Wie Sie Ihre Mitarbeiter Erreichen Und Klare Ansagen Mit Wertschätzung Verbinden, Springer Gabler.

Cole, G. (2015), Why a Feedback Culture Will Transform Your Business, in: Development and Learning in Organizations: An International Journal, 29(6), S. 10-12, <https://doi.org/10.1108/dlo-03-2015-0023>.

Hier geht es direkt zum Tool:

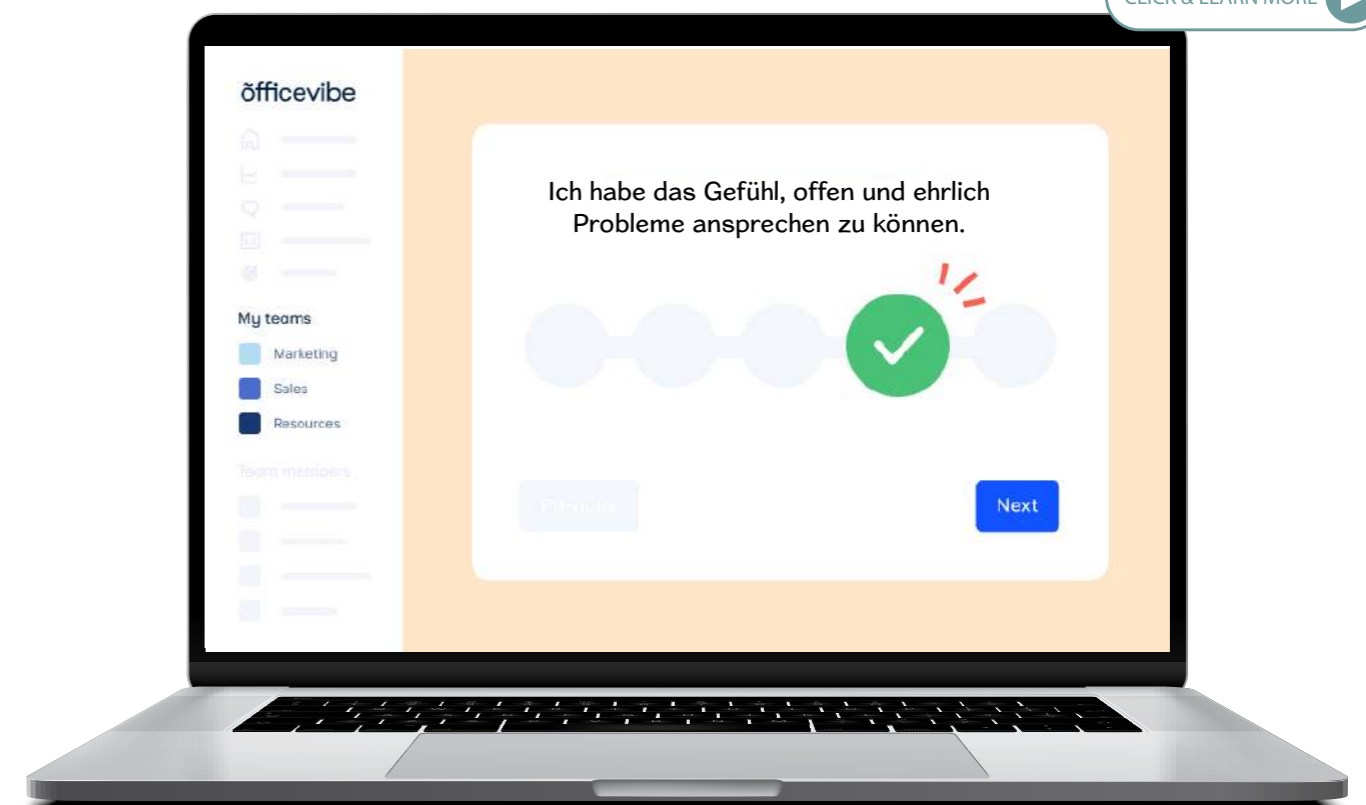
www.officevibe.com

8. Ergänzende Ressourcen

Auf unserer Website stellen wir folgende Materialien zur Verfügung, die den Umgang mit dem Tool erleichtern sollen:

» Beispielfragen

CLICK & LEARN MORE



ANHÄNGE

AUF DEN FOLGENDEN SEITEN FINDEN
SIE ZUSÄTZLICHES MATERIAL FÜR DIE
TOOLS.

STANDUP

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Hier finden Sie typische Fehler, die bei einem Standup vermieden werden sollten:

- Zu langes Meeting**
 Der Sinn und Zweck eines Standups ist es, kurz und knapp einen Überblick zu erhalten. Dabei sollte die Zeit im Blick behalten werden, andernfalls ufernt das kurze Standup zu einem normalen Meeting aus. Das macht sich nicht nur bei den Teilnehmenden bemerkbar, auch die Qualität des Treffens leidet darunter.
- Falscher Zeitpunkt**
 Das Standup sollte nicht ungünstig liegen; es soll die Mitglieder nicht inmitten ihrer Arbeitszeit stören, sondern die Arbeit sinnvoll ergänzen. Finden Sie eine Tageszeit, in der das gewährleistet ist.
- Fehlende Aufmerksamkeit**
 Die Mitglieder sollen dem Vortragenden oder der Vortragenden aufmerksam zuhören. Nur so lassen sich Probleme erkennen und verknüpfen. Wenn jeder über seinen nächsten Wortbeitrag nachdenkt, anstatt zuzuhören, ergibt das Standup keinen Sinn.
- Fehler oder Hindernisse nicht ansprechen**
 Möglicherweise ist es Mitgliedern unangenehm, Fehler oder Hindernisse einzugestehen. Es ist darauf zu achten, die Bedeutung des Standup zu erläutern und eine entsprechend offene Fehlerkultur zu erschaffen. Sehen Sie Fehler als Lernchancen!
- Falsche Schwerpunktsetzung**
 In einem Standup sind keine Diskussionen zu führen oder Themen anzusprechen, die nur Einzelne betreffen. Das führt dazu, dass die anderen unaufmerksam werden und das Ziel des Standup gefährdet ist. Es geht immer um das Projektziel.

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

BIG ROOM PLANNING

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Abbildung eines Beispielzeitplans für ein zweitägiges Big Room Planning Event


Tag 1		Tag 2	
9:00 – 9:30	Begrüßung Einführung in die Veranstaltung	9:00 - 9:10	Begrüßung und kurze Einführung in den Ablauf
9:30 - 9:50	Darstellung der Vision des Netzwerks oder des Netzwerkprojekts	9:20 - 12:00	Austausch mit anderen Teams (3. Runde)
9:50 - 10:10	Darstellung des Stands der Arbeit, ggf. Überblickscharfung über den Arbeitsauftrag	12:00 - 13:00	Mittagspause
10:10 - 10:30	Präsentation des Masterplans	13:00 – 14:00	Ergebnisse des Austausches verschriftlichen
10:30 - 10:40	Erklärung der Gruppenaufteilung und der einzelnen Arbeitsaufträge	14:00 – 15:00	Präsentation und Diskussion in der großen Gruppe
10:50 - 12:00	Zusammenkunft in Arbeitsgruppen und Arbeitsphase	15:00 - 15:30	Gruppenleitung gestaltet Masterplan
12:00 - 13:00	Mittagspause	15:30 – 16:00	Teams klären Aufgabenpakete und Zuständigkeiten und dokumentieren, wer für was zuständig ist
13:10 - 14:20	Kurzpräsentation der Pläne /Austausch mit anderen Teams (1. Runde)	Ab 16 Uhr	Optional: Diskussion und Feedback Ansonsten: Ende der Veranstaltung
14:30 - 15:40	Austausch mit anderen Teams (2. Runde)		
Bis 16 Uhr	Ende des Austausches; Zusammenfassung und Verabschiedung durch Moderation		

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

PLANKARTEN SPIEL

0	0.5	1	2	3
---	-----	---	---	---

5	8	13	20	40
---	---	----	----	----

100	?		(X)*	(Y)*
-----	---	---	------	------

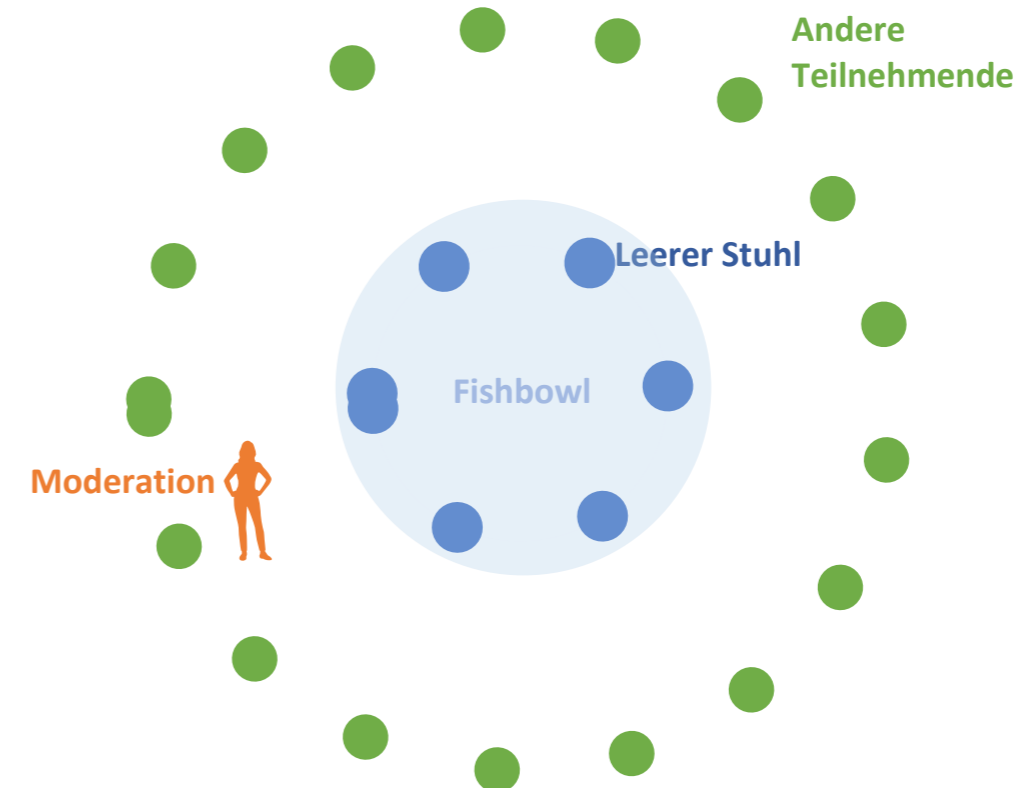
*(X) und (Y) können nach Bedarf individuell ergänzt werden

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

FISHBOWL METHODE

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Übersicht zum Aufbau einer Fishbowl



ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

WORLD CAFÉ

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Checkliste

Checkliste	Benötigte Anzahl	Erledigt?
Kleine Tische in der Anzahl der Kleingruppen (Alternativ kann auf Boden und Sitzkissen ausgewichen werden)		
Ausreichend Stühle (oder Sitzkissen) für alle Teilnehmenden		
Snacks und Getränke (Kekse, Gebäck, Obst, Wasser, Kaffee, Tee, Milch, Zucker), um eine Café Atmosphäre zu erzeugen		
Ausreichend Tassen / Becher (und ggf. Teller)		
Optional Tischdecken, um eine Café Atmosphäre zu erzeugen		
Eine Auswahl an leiser Hintergrundmusik		
Flipchart-Papier oder beschreibbare Papiertischdecken oder Tapetenstücke (weiß, ca. 2 – 3 pro Tisch)		
Ausreichend Stifte in verschiedenen Farben und Stärken		
Optional Mikrofone für Gastgeberinnen / Gastgeber und Moderatoren / Moderatorinnen (in der Regel nicht notwendig)		

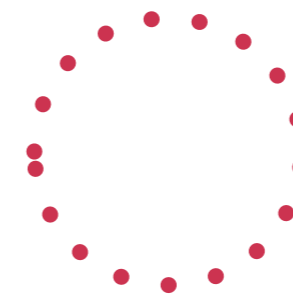
ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

OPEN SPACE

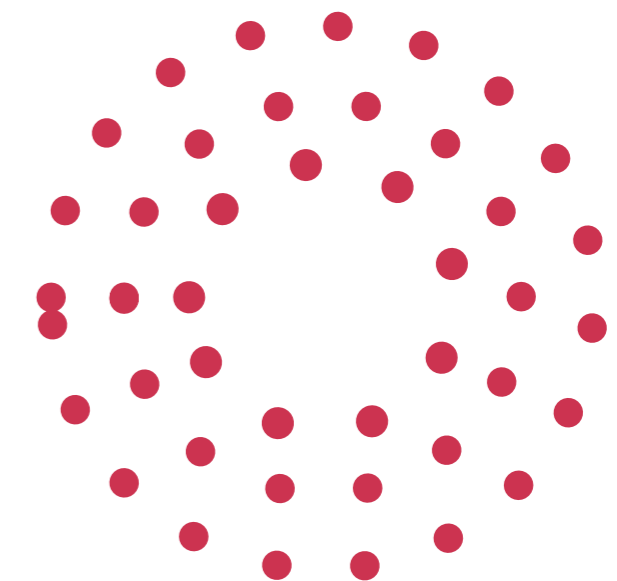
Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Anordnungsbeispiel der Stühle

Kleinere Gruppe: Gemeinsamer Stuhlkreis



Größere Gruppe: Mehrere Reihen



Checkliste: Materialien

Checkliste	+ / -
Papier	
Pinnwände	
Pinnwandnadeln in ausreichender Anzahl oder Klebeband	
Dicke Textmarker	
Stifte zum Schreiben in ausreichender Anzahl (pro Person mind. ein Stift)	
Eventuell verschiedenfarbiges Papier, bunte Karten oder ähnliches	
Stühle (nach Anzahl der Teilnehmenden)	

Vorlage für ein Vorhabenblatt:

Vorhaben:

Teilnehmende:

Vor- und Nachnamen

Unsere nächsten Schritte:

Was / Wer / Wann / Wo / Wie

Ansprechpartner / Ansprechpartnerinnen:

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

Checkliste / Materialien

Aufgabe	Check
Erstellen Sie sich einen Flinga Account.	
Erstellen Sie eine Kollaborationsumgebung. Entscheiden Sie sich zwischen dem Whiteboard und der Brainstorming Umgebung.	
Bestimmen Sie einen Moderator, die Teilnehmer und die Räumlichkeiten.	
Laden Sie alle Teilnehmer zur erstellten Kollaborationsumgebung ein.	

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Die 6 Denkhüte - Erklärung

1. Der weiße Denkhut

Wer den weißen Hut aufhat, denkt sehr analytisch. Man beschäftigt sich mit Zahlen und Fakten, betrachtet diese aber neutral und nüchtern. Subjektive Meinungen spielen keine Rolle, es werden nur Informationen gesammelt und sich immer wieder ein Überblick über die Fakten verschafft. – „Was wissen wir und was hat das zu bedeuten?“

2. Der rote Denkhut

Trägt man den roten Hut, nimmt man eine emotionale und intuitive Perspektive ein. Fakten werden subjektiv bewertet, es können Gefühle, Befürchtungen, Vorlieben und Abneigung geteilt werden. – „Wie fühle ich mich damit?“

3. Der schwarze Denkhut

Der schwarze Hut symbolisiert das kritische Denken. Es werden objektiv Risiken und Einwände dargestellt, warum etwas nicht funktionieren könnte. Durch das pessimistische Denken können Schwierigkeiten oder Gefahren erkannt werden. Dennoch sollte der Hut nicht überstrapaziert werden, da es sonst zu Konflikten im Netzwerk kommen könnte. – „Was könnte schief gehen?“

4. Der gelbe Denkhut

Der gelbe Hut ist der Gegensatz zum schwarzen Hut. Diese Rolle denkt optimistisch und sammelt positive Argumente und Ideen. Man hat das bestmögliche Ergebnis vor Augen und sieht stets die Chancen. Jedoch sollte man realistisch bleiben. – „Was funktioniert? Was sind die Vorteile?“

5. Der grüne Denkhut

Der grüne Hut steht für das kreative Denken. Neue, kreative Ideen werden formuliert und bringen so die anderen Teilnehmenden auf bisher unbedachte Lösungsansätze. Diese Ideen müssen nicht durchdacht werden und können auch verrückt sein, jede Idee ist willkommen. – „Was sind die Alternativen? Was kann man erneuern?“

6. Der blaue Denkhut

Die Rolle mit dem blauen Hut ist dafür zuständig den Überblick zu behalten und die Gruppe zu steuern. Sie ordnet die Ideen der Teilnehmenden ein, vereinbart Maßnahmen und zieht Schlussfolgerungen. – „Wie gehen wir dieses Problem an? Was sind die grundlegenden Regeln?“

Die 6 Denkhüte - Übersicht









ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

GRUPPENVEREINBARUNGEN

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Beispiel: Handzeichen

Es können beispielsweise folgende Handzeichen als Gruppenvereinbarung getroffen werden:

	Gehobene Hand: „Ich habe eine Wortmeldung“ oder „Ich habe eine Frage“
	Daumen hoch: „Ich stimme zu“
	Beide Hände gehoben: „Ich kann die eben gestellte Frage direkt beantworten“
	Daumen runter: „Ich stimme nicht zu“ oder „Ich bin dagegen“
	Handschwenker nach unten: „Ruhiger, langsamer, entspannter“
	Handschwenker nach oben: „Lauter bitte“

Beispiel: Mögliche Gruppenvereinbarungen (individuell ergänzbar)

- Pünktlichkeit zu Besprechungen
- Andere aussprechen lassen
- Respektvoller Umgang
- Keine Beleidigungen
 - Konflikte offen ansprechen
 - Handys während Besprechungen auf stumm schalten

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

STAKEHOLDER IDENTIFIKATION

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Beispiele für Stakeholdergruppen zu Schritt 1:

Eigentümer:innen, Projektverantwortliche, Investor:innen und Spender:innen

Direkte Kunden (wie Vereinsmitglieder) und indirekte Kunden (Öffentlichkeit, Interessensverbände)

Lieferanten, andere Organisationen (auch Konkurrenten / Wettbewerber!)

Ehrenamtliche

Die Gemeinde, einschließlich Anwohner:innen und spezielle Interessengruppen

Regierungsbehörden und Regulierungsbehörden

Fragen, die zu berücksichtigen sind:

Wird der Stakeholder von diesem Projekt betroffen sein?

Können sie das Projekt beeinflussen?

Kontrollieren sie notwendige Ressourcen oder haben sie Einfluss auf diese?

Verfügen sie über besondere Fähigkeiten oder Fertigkeiten, die Sie benötigen?

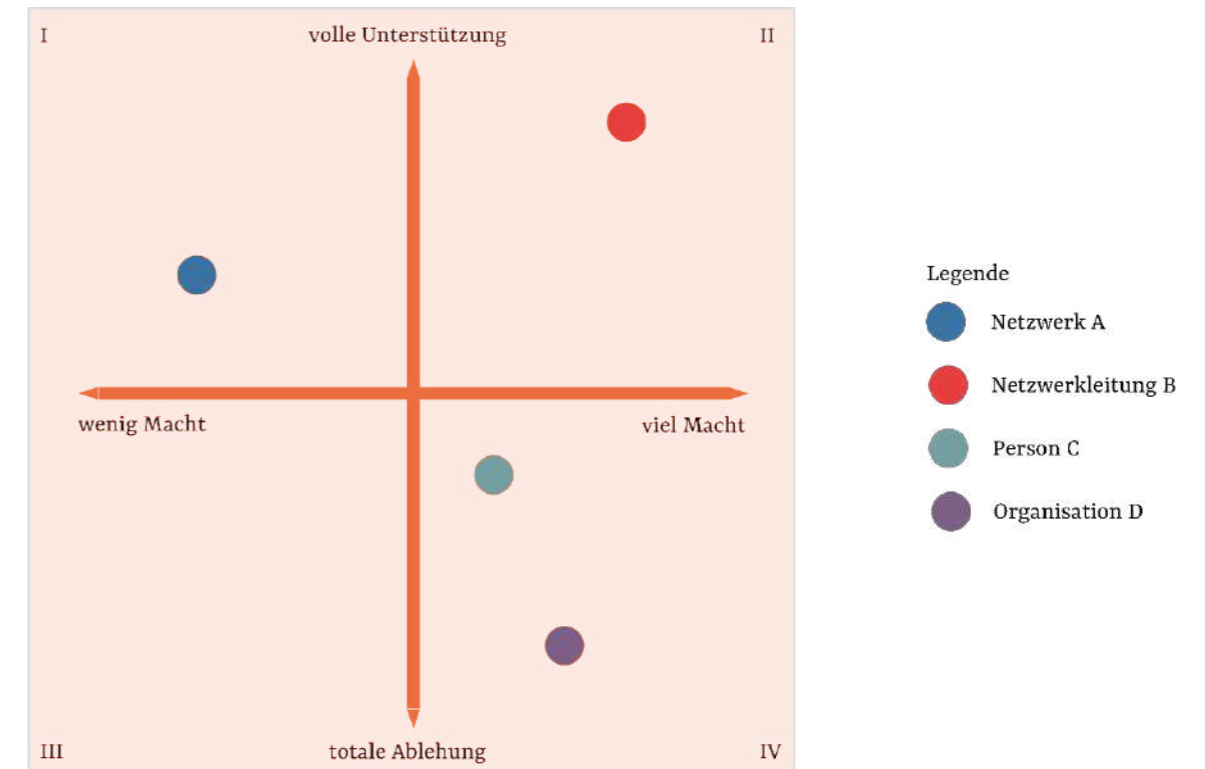
In welchem Stadium hat dieser Interessenvertreter den größten Einfluss?

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

KRAFTFELD-ANALYSE

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Abbildung einer Kraffteldanalyse



Maßnahmenleitfaden

Quadrant 1	Hier sind Unterstützer mit wenig Macht und Einfluss. Diese Personen sind wichtig für das Projekt, da sie wahrscheinlich operativ arbeiten.	Stellen Sie gute Rahmenbedingungen her, bzw. erhalten Sie diese. Versorgen Sie diese Personen zeitnah mit den relevanten Informationen aus dem Projekt.
Quadrant 2	Hier befinden sich die Parteien, die dem Projekt wohlwollend gegenüberstehen. Hinzu kommt, dass diese Personen Einfluss und Macht haben. Hier können Sie Unterstützung und Anregung sammeln.	Binden Sie diese Gruppe möglichst intensiv und proaktiv in das Projektgeschehen ein. Diese Gruppe treibt das Projekt mit allem nach vorne.
Quadrant 3	Hier befinden sich die Menschen, die eher eine negative Haltung haben, allerdings mangels Macht kaum Einfluss ausüben können.	Achten Sie darauf, wer durch eine Person aus Quadrant 3 beeinflusst werden könnte, und dadurch Ablehnung aufbauen könnte. Möglicherweise befinden sich in deren Netzwerk auch mächtigere Parteien, die dadurch auch eine kritische Haltung einnehmen könnten.
Quadrant 4	Hier befinden sich die Meinungsbilder, Stakeholder und Führungskräfte, die unzufrieden mit dem Projekt und der Situation sind. Sie können mittels ihrer erheblichen Macht negativen Einfluss ausüben und dem Projekt schaden.	Lassen Sie sich nicht auf direkte Konfrontationen ein! Überlegen Sie stattdessen, wie man aus eventuell neutraler Position vermitteln könnte. Sie können dabei zum Beispiel Unterstützung von Personen aus dem 2. Quartal erbitten. Zumindest können Sie so einen Machtausgleich erzielen. Das Ziel ist es, den negativen Einfluss zu neutralisieren. Sollte allerdings eine Machtmehrheit im 4. Quadranten bestehen, muss dies mit der für das Projekt verantwortlichen Person besprochen werden. Im schlimmsten Falle sollte kritisch hinterfragt werden, ob das Projekt fortgeführt werden sollte.

4-Felder-Matrix

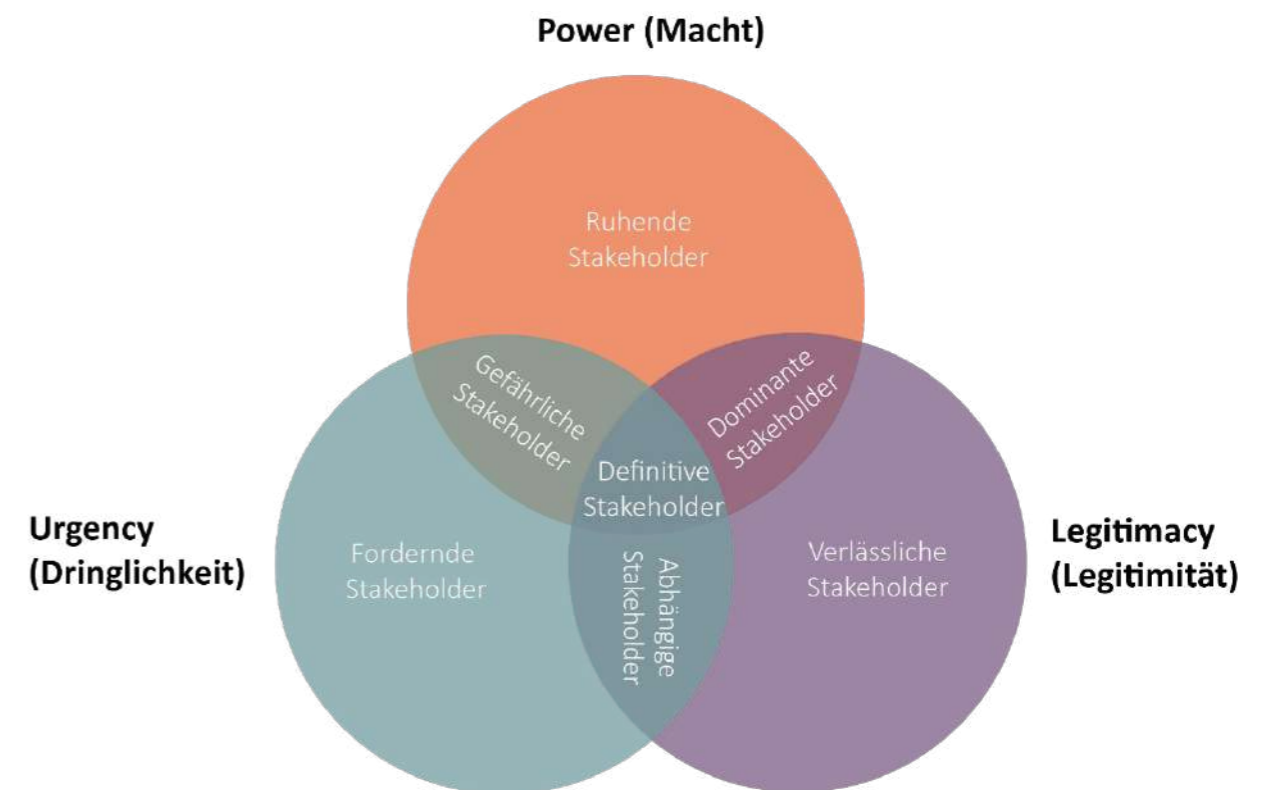
Excel zum Download unter Materialien

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

URGENCY LEGITIMATION POWER

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Abbildung zur Übersicht



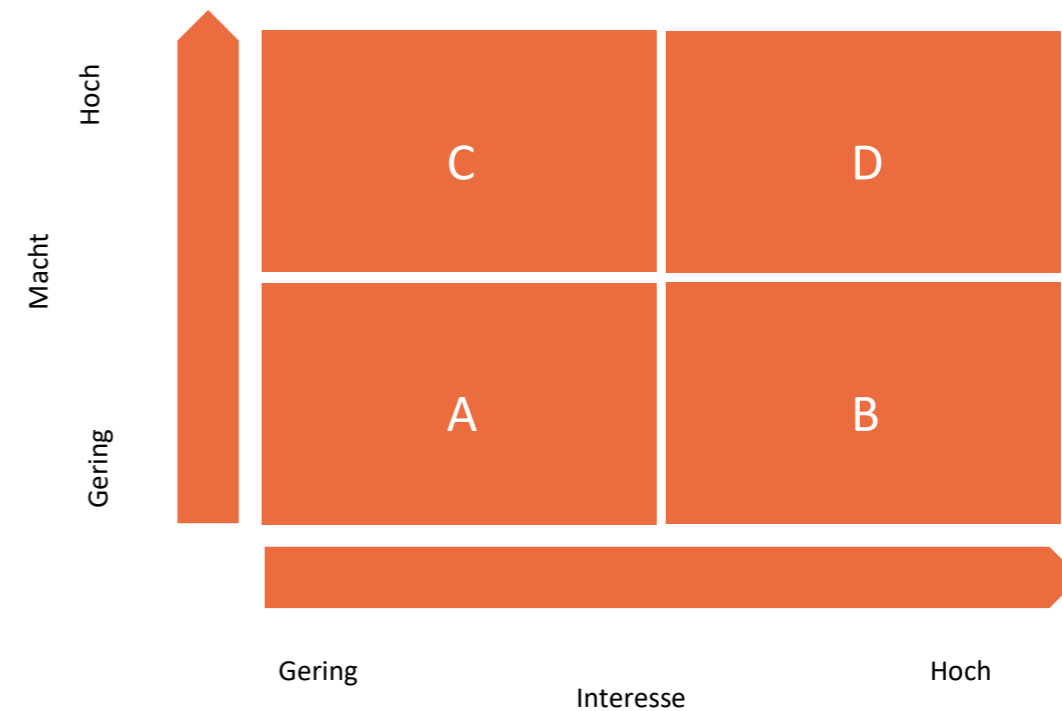
Maßnahmenleitfaden

Erfüllte Dimensionen	Definition	Mögliche Maßnahmen
Macht - Legitimität - Dringlichkeit	Die wichtigsten Interessenvertreter sind diejenigen, die alle drei Merkmale erfüllen. Dies sind "definitive" Stakeholder.	Man sollte die Forderungen der „definitiven Interessenvertreter und -vertreterinnen“ priorisieren.
Macht - Legitimität	An nächster Stelle der Wichtigkeit stehen diejenigen, die zwei der drei Merkmale erfüllen: Das sind „dominante Stakeholder“.	Diese Interessengruppen sind wichtig, und es gilt, gute Beziehungen zu ihnen zu pflegen (Beispiel: Mitglieder, Lieferanten).
Legitimität - Dringlichkeit	Zwei von drei Merkmalen erfüllt auch „der abhängige Stakeholder“. Diese Akteure werden als abhängig bezeichnet, weil sie keine Macht besitzen. Sie hängen somit von anderen ab, die ihnen bei der Interessendurchsetzung helfen.	In sozial engagierten Netzwerken könnten das die Klienten sein. Sie sollten deren Anliegen im Blick behalten.
Macht - Dringlichkeit	Der „gefährliche Stakeholder“ besitzt Macht und Dringlichkeit. Interessenvertreter und -vertreterinnen, denen es an Legitimität mangelt, greifen oft zu Zwang, was sie gefährlich macht.	Das könnten beispielsweise Konkurrenten sein, oder Personen, welche durch negative Publicity Druck aufbauen. Es gilt den Überblick über solche zu bewahren.
Macht oder Legitimität oder Dringlichkeit	Latente Interessenvertreter erfüllen eines der Merkmale. Diese haben keine Priorität. Das Merkmal Macht kennzeichnet "ruhende Stakeholder". Legitimität zeichnet "Verlässliche Stakeholder" aus. Dringlichkeit kennzeichnet "Fordernde Stakeholder."	Ob diese Stakeholder berücksichtigt werden oder nicht, hängt von der Zeit und Energie ab, die zur Verfügung steht. Sie sind es oft wert, im Auge behalten zu werden, falls sie im Laufe der Zeit ein zweites Merkmal entwickeln.

POWER INTEREST GRID

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Abbildung einer Power-Interest-Matrix



ZURÜCK ZUM TOOLKIT

Maßnahmenleitfaden

Gruppe A	Geringe Macht und geringes Interesse	Behalten Sie diese Menschen im Blick, da jedoch nur geringes Interesse besteht, muss hier nicht viel kommuniziert werden.
Gruppe B	Geringe Macht und hohes Interesse	Informieren Sie diese Menschen angemessen und sprechen Sie mit Ihnen, um sicherzustellen, dass keine größeren Probleme entstehen. Diese Personen können bei Einzelheiten Ihres Projekts oft hilfreich sein.
Gruppe C	Hohe Macht und geringes Interesse	Hierbei handelt es sich um Interessenvertreter, die es auf dem Laufenden zu halten gilt. Sie sollten stets zufrieden gestellt werden, weil sie mächtig sind. Gehen Sie vorsichtig mit ihnen um, damit diese nicht unerwünscht Einfluss nehmen.
Gruppe D	Hohe Macht und hohes Interesse	Hierbei handelt es sich um die Interessenvertreter, die Entscheidungsträger sind und den größten Einfluss auf den Projekterfolg haben. Deswegen gilt es unbedingt, das Projekt so zu gestalten, wie es deren Erwartungen entspricht.

4-Felder-Matrix

Excel zum Download unter Materialien

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

MINTZBERG-STRATEGIE BRÜCKE

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Checkliste

Schritte	Platz für Anmerkungen	Erledigt?
Auf vergangene Strategien zurückblicken: Was wurde bis jetzt unternommen?		
Blick zur Seite – Benchmarking: Wo stehen die anderen Netzwerke (oder Konkurrenten)? Was machen diese besser?		
Blick von oben: Was ist das Umfeld? Gibt es Trends? Hat sich etwas um das Netzwerk herum verändert? (z.B. neue Anforderungen)		
Blick von unten: Was sind die Kosten? Was ist der Nutzen? Sind Kosten und Nutzen angemessen? (z.B. Kosten für Werbeaktionen, Raummiete, usw.) Was kann ihr Netzwerk gut? Was könnten Sie alle besser machen? Was haben Sie bereits dafür? Was brauchen Sie dafür und wo bekommen Sie das her?		
Blick nach vorne: Auf Basis der bisherigen Analyse: Welche Szenarien und Entwicklungen sind wahrscheinlich?		
Blick darüber hinaus: Kreativ werden! Was wäre im besten Fall möglich? Was im schlechtesten? (Wie könnte man den schlechtesten Fall abwenden?) Entwickeln Sie eine Strategie!		
Gesamtblick: Nun können Sie Ihre aktuelle Strategie überarbeiten. Behalten Sie dabei die gewonnen Erkenntnisse im Blick – Sie helfen Ihnen dabei, Ihre Ziele nachhaltig zu verfolgen.		

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

ZIELENTWICKLUNG

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Fragen für die Zielverfolgung:

1. Was wollen wir erreichen?
2. Wie verfolgen wir das Ziel? Mit wem ist eine Zielvereinbarung sinnvoll?
3. Was bringen wir mit und was benötigen wir?
4. Wonach gewichten wir verschiedene Ziele?
5. Welche Konflikte sehen wir im Umfeld?
6. Was ist unsere Motivation?
7. Wie gehen wir mit einmal gesetzten Zielen um? Wann verabschieden wir uns von welchen?
8. Woran erkennen wir, ob wir unser Ziel erreicht haben?

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

SWOT-ANALYSE

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

SWOT Matrix

STÄRKEN	SCHWÄCHEN
CHANCEN	RISIKEN

Beispielfragen für die Analyse

Stärken:

Was lief gut in der Vergangenheit?

Was war entscheidend für bisherige Erfolge?

Worauf kann das Netzwerk stolz sein?

Was kann das Netzwerk besser als seine Wettbewerber?

Schwächen:

Wo ist das Netzwerk schwach?

Was fiel bislang schwer?

Was fehlt?

Warum gehen Aufträge an den Wettbewerber verloren?

Chancen:

Welche Möglichkeiten bieten sich?

Welche Zukunftschancen sind absehbar?

Welche Trends sind günstig für das Netzwerk?

Welche Veränderungen im Umfeld können vorteilhaft sein?

Risiken:

Wo lauern Gefahren für das bisherige Netzwerkmodell?

Welche externen Entwicklungen könnten sich ungünstig auf die Netzwerkentwicklung oder die Wettbewerbsfähigkeit auswirken?

Welche Aktivitäten der Wettbewerber sind zu erwarten?

Kombinierte SWOT-Matrix

		Interne Analyse	
		Stärken	Schwächen
Externe Analyse	Chancen	Ausbauen	Absichern
	Risiken	Aufholen	Vermeiden

Beispielfragen für das Erstellen der kombinierten SWOT-Matrix

Strategie „Ausbauen“:

Welche Stärken passen zu welchen Chancen?

Wie können Stärken dazu beitragen, die Chancen besser realisieren zu können?

Wo gibt es Potenzial, die Netzwerkfelder oder Produktbereiche des Netzwerks zu erweitern?

Strategie „Aufholen“:

Wo können aus Schwächen Chancen entstehen?

Wie können sich Schwächen zu Stärken entwickeln?

Welche Schwächen sollten ausgebessert werden?

In welchen Netzwerkfeldern oder Märkten gibt es Nachholbedarf?

Strategie „Absichern“:

Welchen Risiken kann das Netzwerk mit welchen Stärken begegnen?

Wie können Stärken den Eintritt bestimmter Risiken abwenden?

In welchen Bereichen muss sich das Netzwerk absichern?

Strategie „Vermeiden“:

Wo treffen Schwächen auf Risiken?

Welche Gefahren können sich so entwickeln?

Wie kann sich das Netzwerk dennoch vor Schaden schützen?

Welche Aktivitäten sollte das Netzwerk vermeiden oder einstellen?

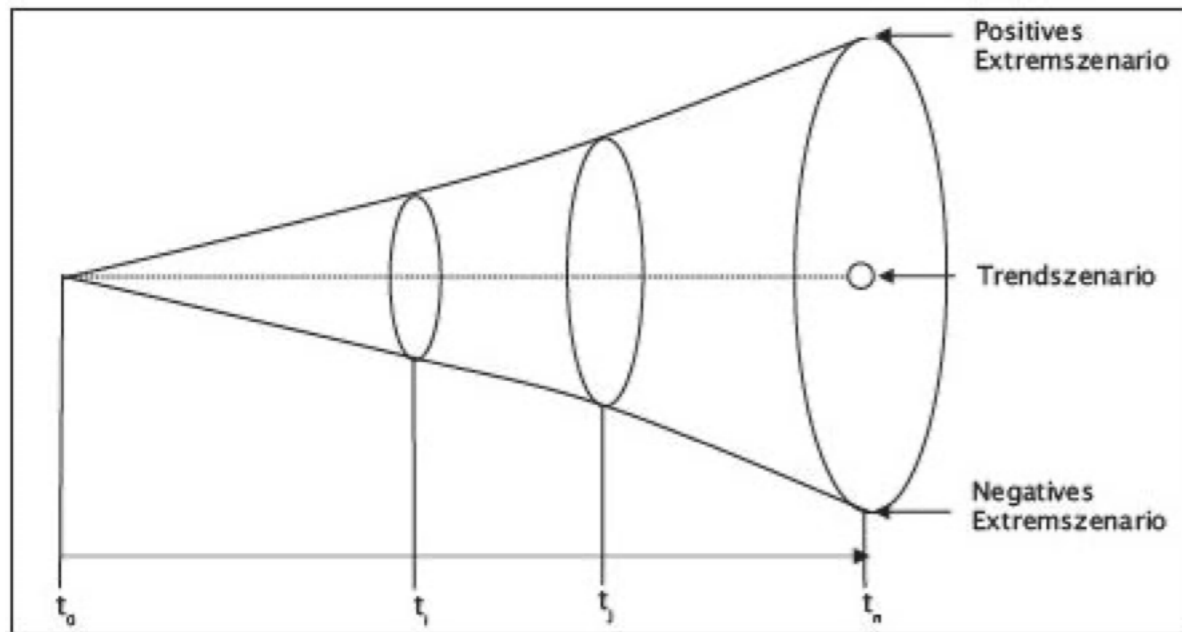
Anleitung zur kombinierten SWOT-Matrix:

Schritte	Anmerkung	Erledigt?
Beschreiben Sie relevante Trends für ihr Netzwerk		
Analysieren Sie die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken für ihr Netzwerk.	Nutzen Sie dafür die zur Verfügung gestellten Fragen.	
Ordnen Sie die in Schritt 1 ausgearbeiteten Trends Chancen oder Risiken zu		
Finden Sie mit Hilfe der kombinierten SWOT-Matrix Ihre Strategie, die Sie verfolgen sollten und gewinnen Sie einen Einblick in die Strategien, die Sie vermeiden sollen.	Nutzen Sie dafür die Matrix und die zur Verfügung gestellten Fragen.	

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Szenario-Trichter



Quelle: Mietzner, D. (2009). Strategische Vorausschau und Szenarioanalysen. Methodenevaluation und neue Ansätze. Wiesbaden: Gabler / GWV Fachverlage GmbH, S. 119.

Szenarien werden häufig in Form eines Szenario-Trichters dargestellt. Dieser wird auf einer Zeitachse abgebildet. Die Zeitachse beginnt beim gegenwärtigen Startpunkt t_0 und reicht zu einem Zeitpunkt in der Zukunft, t_n . Auf dieser Zeitachse wird am Ende ein Trendszenario abgetragen. Dieses Trendszenario entspricht der zukünftigen Entwicklung eines Projektes unter der Annahme stabiler Umweltentwicklungen und befindet sich in der Mitte des Trichters. Es zeigt also, wie ein Projekt im ohne Einflüsse ablaufen würde.

Da im Regelfall allerdings von instabilen Umweltbedingungen ausgegangen werden muss, werden bei der Analyse sowohl positive als auch negative Entwicklungsmöglichkeiten berücksichtigt. Negative Beispiele dafür wären der Wegfall von Netzwerkmitgliedern, Ausfall von Lieferungen oder auch die COVID-19 Pandemie. Positive Beispiele wären schnellere Lieferanten, neue Technologien, welche eine bessere Kommunikation ermöglichen und neue Kooperationspartner. Je weiter das Trendszenario von der Gegenwart entfernt ist, desto breiter gestalten sich auch möglichen Zukunftsszenarien – denn man kann immer unpräzisere Aussagen treffen. Das wird durch den immer breiter werdenden Trichter symbolisiert.

Das positive Extremszenario, das auf dem oberen Ende des Trichters abgetragen ist, zeigt die bestmögliche Entwicklung, den *"best case"*. Es symbolisiert beste Ergebnis des Projektes.

Das negative Extremszenario (*"worst case"*) stellt die schlechteste Entwicklungsmöglichkeit des Projektes dar und wird unten abgetragen.

Checkliste

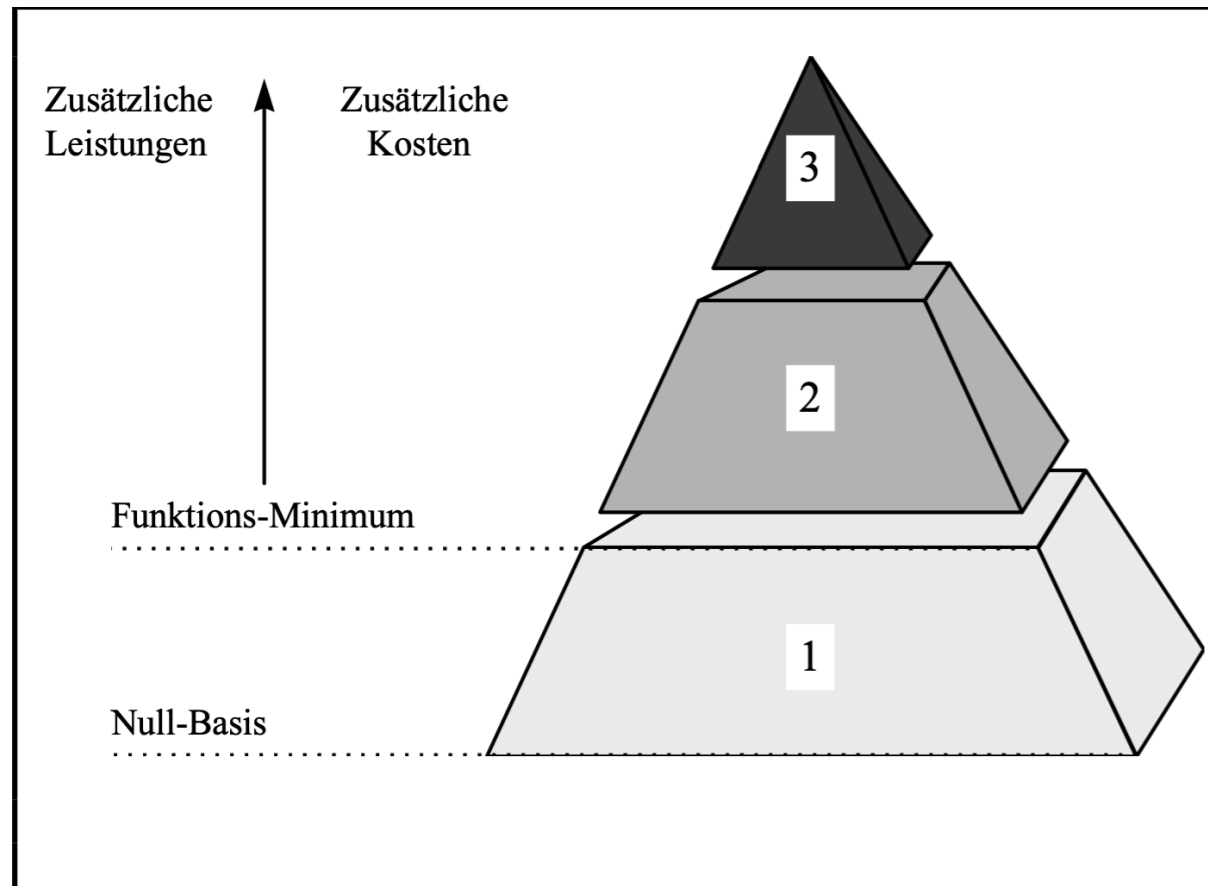
Schritte	Erledigt?
Definition des Untersuchungsfeldes: Was wollen Sie untersuchen? (Beispiele: Netzwerkausrichtung, eine bevorstehende Entscheidung, einzelne Projekte, einzelne Veranstaltungen)	
Erfassung der Einflussbereiche und -faktoren (Falls in der Gruppe: Brainstorming und Ranking der Faktoren nach Wichtigkeit)	
Szenario-Optionen: Zuordnung von Messgrößen und potenzielle Ausprägungen (positiv / neutral / negativ)	
Entwicklung von Zukunftspfaden: Was könnte alles passieren?	
Optional: Gruppendiskussion: Sind die Zukunftspfade plausibel?	
Einigung auf mind. 3 Zukunftsszenarien (siehe Szenario-Trichter: Trendszenario, positives Extremszenario, negatives Extremszenario)	
Erarbeitung von Handlungsstrategien: Wie reagieren Sie, wenn welches Szenario eintritt?	

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

ZERO BASE BUDGETING

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Drei Leistungsniveaus einer Entscheidungseinheit



Quelle: Meyer-Piening, A. (1994). *Zero Base Planning als analytische Personalplanungsmethode im Gemeinkostenbereich*. Stuttgart, Deutschland: Schäffer-Poeschel Verlag.

Formularbeispiel

Excel zum Download unter Materialien.

Checkliste

Schritte	Anmerkung	Erledigt?
Legen Sie die zu untersuchenden Bereiche und die zur Verfügung stehenden (Geld-)Mittel des Netzwerks fest	Beispiel: Das Netzwerk untersucht die eigenen Ausgaben für regelmäßige Meetings. Pro Quartal stehen dem Netzwerk dafür 1000 Euro zur Verfügung. Das Netzwerk hat dabei keine eigenen Räume und mietet deswegen welche in einem Hotel an.	
Unterteilen Sie die Netzwerkbereiche in Entscheidungseinheiten	Eine Entscheidungseinheit ist eine in Aufgaben, Kosten und Leistung eingrenzbar Aktivität. Im Beispielfall wäre die relevante Entscheidungseinheit die Stelle, die zuständig ist für die Organisation des Netzwerks (Management).	
Teilen Sie die Einheiten in Leistungsniveaus ein	Nehmen Sie die Abbildung und die zugehörige Erklärung aus dem Toolkit zur Hilfe.	
Ermitteln Sie die Kostensenkungspotenziale pro Leistungsniveau	Beispiel: Welche Mietkosten für Räumlichkeiten können eingespart werden? Sind die Dauer/Häufigkeit der Meetings und damit verbundenen Kosten reduzierbar?	

Erstellung von Entscheidungspaketen	Siehe Excellformular zur Unterstützung: Hier müssen für alle drei Leistungsniveaus die kostensenkenden Verfahren ermittelt werden. Beispiel: Grundlegend würden auch digitale Meetings ausreichen (Mindestniveau für Leistungsniveau 1). Allerdings ist es für eine produktive Arbeit über längere Zeit nützlich, wenn auch der persönliche Austausch stattfindet. Dazu muss aber kein teurer Meetingraum in Hotels angemietet werden, es reicht auch eine Gemeindehalle (Mindestniveau für Leistungsniveau 2). Wenn größere Netzwerkveranstaltungen mit externen Personen stattfinden sollen, um etwa Sponsoren zu gewinnen, muss eine Location ausgesucht werden, die eine gute Anbindung, Parkplätze, sowie Catering bietet. Dabei müssen jedoch keine warmen (teureren) Speisen geordert werden. (Mindestniveau für Leistungsniveau 3)	
Kosten-Nutzen-Abwägungen der Entscheidungspakete und Erstellung einer Rangordnung	An dieser Stelle sind von der (oder den) Entscheidungseinheit(en) ein vorrangiges Entscheidungspaket pro Leistungsniveau zu bestimmen. Beispiel: Es kann sein, dass warme Speisen nicht geordert werden müssen, wenn man eine Spenderveranstaltung organisiert. Allerdings ist dann möglicherweise weniger Spenderbereitschaft vorhanden. Weil dies aber wichtiger sein kann für das Netzwerk, als sich regelmäßig persönlich zu treffen, kann bei Leistungsniveau 3 mehr als das Minimum gewünscht sein. Dafür würden im Gegenzug die persönlichen Treffen als Leistungsniveau 2 minimiert werden müssen. Die Festsetzung der Rangfolge obliegt der individuellen Einschätzung und Abwägung der Entscheidungseinheit(en).	
Festlegung und Genehmigung der Rangfolge samt erforderlicher Mittel durch Leitung des Netzwerks	Die Festlegung der Reihenfolge und Abwägung geschieht nun über die Entscheidungseinheit(en) hinaus durch das Netzwerkmanagement.	
Maßnahmenplanung für die neuen Zielvorgaben	Beispiel: Das Organisationsteam soll statt der zwei regelmäßigen Treffen pro Monat stattdessen digitale Meetings veranstalten.	
Fortlaufende Kontrolle der Maßnahmen und Kosten	Beispiel: Es kann jedes Quartal verglichen werden, ob die eingesparten Kosten der entfallenen Meetings nun zu mehr Veranstaltungen führen, auf denen mehr gespendet wird. Dies kann über einen Soll / Ist Vergleich stattfinden.	

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

WERTETARGET

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Diese beispielhafte Sammlung von Werten kann zur Unterstützung herangezogen werden:

- | | | |
|---------------------|-----------------------|------------------|
| Abenteuer | Beschränkung | Ermunterung |
| Abgeklärtheit | Bestätigung | Ernsthaftigkeit |
| Abwechslung | Bindung | Errungenschaft |
| Aggressivität | Brauchbarkeit | Expertise |
| Akribie | Charme | Extravaganz |
| Aktivität | Courage | Extraversion |
| Akzeptanz | Dankbarkeit | Exzellenz |
| Anerkennung | Demut | Fairness |
| Angemessenheit | Der Beste sein | Familie |
| Angepasstheit | Dienst | Faszination |
| Anpassungsfähigkeit | Diskretion | Findigkeit |
| Anstand | Disziplin | Fleiß |
| Antrieb | Dominanz | Flexibilität |
| Anwendbarkeit | Durchsetzungsvermögen | Fokus |
| Aufgeschlossenheit | Dynamik | Freiheit |
| Aufmerksamkeit | Effektivität | Freizügigkeit |
| Aufopferung | Effizienz | Freude |
| Aufregung | Ehre | Freundlichkeit |
| Aufrichtigkeit | Ehrgeiz | Frieden |
| Ausbildung | Ehrlichkeit | Frohmut |
| Ausdauer | Eifer | Frohsinn |
| Ausdrucksfähigkeit | Eigenständigkeit | Frömmigkeit |
| Ausgeglichenheit | Einfachheit | Führung |
| Ausgelassenheit | Einfallsreichtum | Furchtlosigkeit |
| Bedachtsamkeit | Einfluss | Gastfreundschaft |
| Bedeutung | Einfühlungsvermögen | Geben |
| Beflissenheit | Einzigartigkeit | Gehorsam |
| Begierde | Ekstase | Gelassenheit |
| Beharrlichkeit | Eleganz | Gemütlichkeit |
| Beherrschung | Energie | Genauigkeit |
| Beitrag leisten | Entdeckung | Genügsamkeit |
| Beliebtheit | Enthusiasmus | Gerechtigkeit |
| Bereitschaft | Entschlossenheit | Geschicklichkeit |
| Bereitwilligkeit | Entspannung | Geschwindigkeit |
| Berühmtheit | Erfindungsgabe | Geselligkeit |
| Beschaulichkeit | Erfolg | Gewandtheit |
| Bescheidenheit | Erkenntnis | Gewinnen |

Gewissheit
 Glaubwürdigkeit
 Großzügigkeit
 Gründlichkeit
 Güte
 Gutmütigkeit
 Harmonie
 Hartnäckigkeit
 Heiterkeit
 Heldentum
 Herausforderung
 Herkunft
 Herz
 Herzlichkeit
 Hilfsbereitschaft
 Hingabe
 Hochgefühl
 Hoffnung
 Höflichkeit
 Humor
 Hygiene
 Inspiration
 Integrität
 Intensität
 Intuition
 Jugendlichkeit
 Kameradschaft
 Klarheit
 Klugheit
 Komfort
 Können
 Kontinuität
 Kontrolle
 Kooperation
 Korrektheit
 Kreativität
 Kühnheit
 Langlebigkeit
 Lebendigkeit
 Lebenskraft
 Lebhaftigkeit
 Leidenschaft
 Leistung
 Leitung
 Lernen
 Liebe

Loyalität
 Macht

Mäßigung
 Milde
 Mitarbeiterführung
 Mitbenutzung
 Mitgefühl
 Mitwirkung
 Mode
 Motivation
 Mündigkeit
 Mut
 Nächstenliebe
 Nähe
 Neugier
 Nützlichkeit
 Offenheit
 Optimismus
 Ordnung
 Ordnungsliebe
 Organisation
 Originalität
 Perfektion
 Pflicht
 Phantasie
 Potenz
 Pragmatismus
 Präsenz
 Präzision
 Privatsphäre
 Proaktion
 Pünktlichkeit
 Raffinesse
 Realismus
 Reichhaltigkeit
 Reichtum
 Reinheit
 Reinlichkeit
 Respekt
 Revolution
 Ruhe
 Ruhm
 Sauberkeit
 Schlauheit
 Schönheit
 Selbstbeherrschung
 Selbstlosigkeit
 Selbstvertrauen
 Sensitivität
 Sicheres Auftreten

Sicherheit
 Sieg
 Signifikanz
 Sinnlichkeit
 Sittsamkeit
 Solidarität
 Sorgfalt
 Sparsamkeit
 Spaß
 Spontanität
 Stabilität
 Stärke
 Struktur
 Sympathie
 Teamwork
 Traditionalismus
 Überfluss
 Überlegenheit
 Überraschung
 Umgänglichkeit
 Unabhängigkeit
 Unterstützung
 Unvoreingenommenheit
 Verbindung
 Verehrung Vergnügen
 Vermögen
 Vernunft
 Versicherung
 Verspieltheit
 Verständnis
 Vertrauen
 Vertrauenswürdigkeit
 Verwegenheit
 Vielfalt
 Vision
 Vitalität
 Wachstum
 Wahrnehmungsvermögen
 Wärme
 Wildheit
 Wissen
 Wissensdurst
 Witzigkeit
 Zufriedenheit
 Zugänglichkeit
 Zugehörigkeit
 Zuneigung
 Zuverlässigkeit

Sie können die Werte in dieser Liste sortieren:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____
11. _____
12. _____
13. _____
14. _____
15. _____
16. _____
17. _____
18. _____
19. _____
20. _____

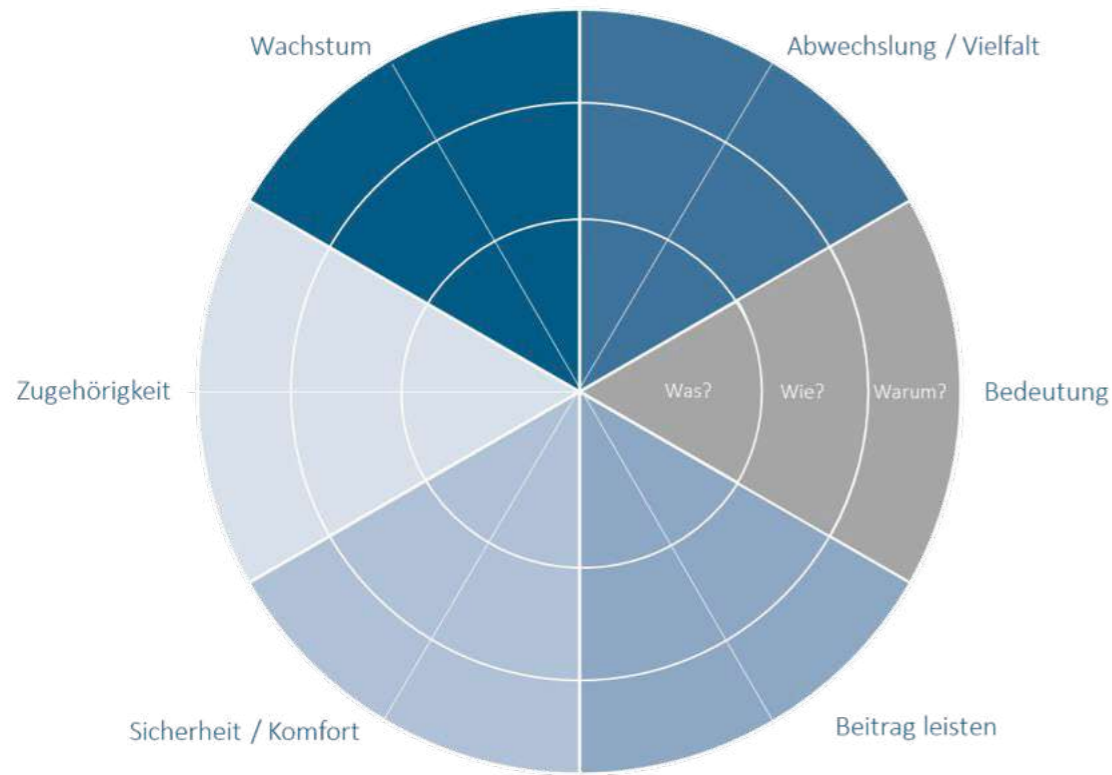
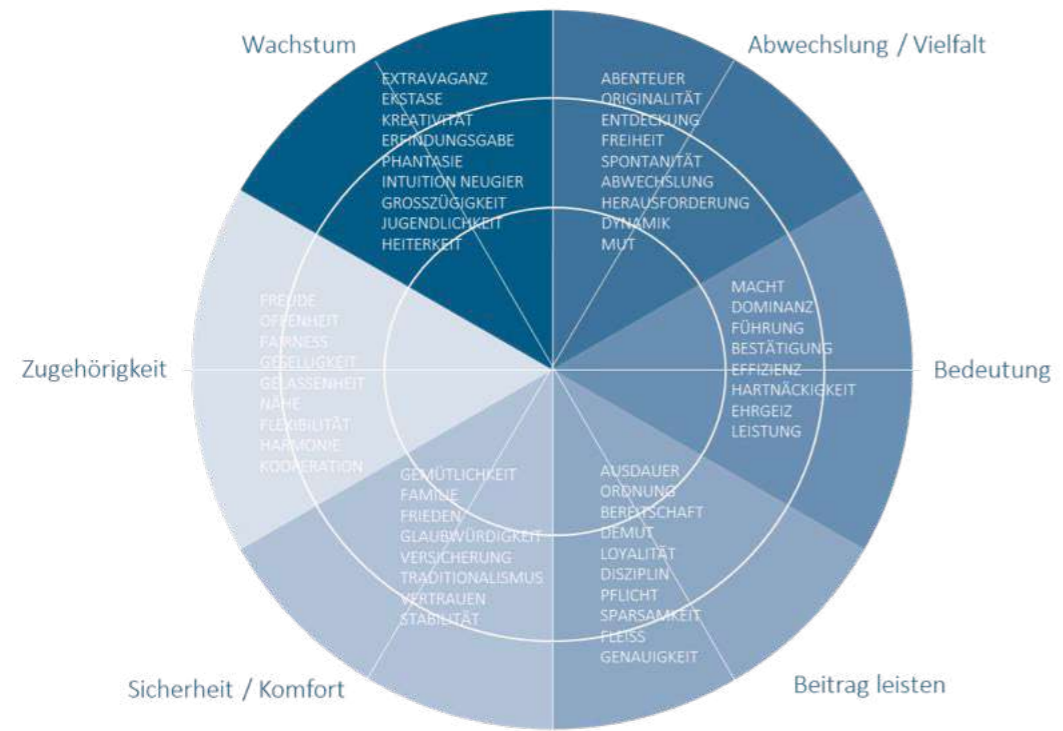
Ordnen Sie nun die Werte den einzelnen Bedürfnisbereichen zu:

Mit dieser Tabelle können die Werte priorisiert werden:

SICHERHEIT Bedachtsamkeit » Beschaulichkeit » Bindung » Einfachheit » Familie » Frieden » Frömmigkeit » Gemütlichkeit » Gewissheit » Glaubwürdigkeit » Herkunft » Komfort » Kontinuität » Langlebigkeit » Organisation » Privatsphäre » Realismus » Ruhe » Stabilität » Struktur » Traditionalismus » Vernunft » Versicherung » Vertrauen » Vertrauenswürdigkeit » Zufriedenheit	UNSICHERHEIT/ VIELFALT Abenteuer » Abwechslung » Aufregung » Ausgelassenheit » Courage » Dynamik » Entdeckung » Faszination » Freiheit » Geschwindigkeit » Inspiration » Intensität » Kühnheit » Mut » Originalität » Proaktion » Revolution » Spontanität » Überraschung » Unabhängigkeit » Verspieltheit » Verwegenheit » Wildheit
WACHSTUM Aktivität » Antrieb » Aufgeschlossenheit » Aufmerksamkeit » Ausbildung » Ausdrucksfähigkeit » Begierde » Eifer » Eigenständigkeit » Einfallsreichtum » Ekstase » Energie » Enthusiasmus » Erfindungsgabe » Erkenntnis » Ermunterung » Extravaganz » Extraversion » Findigkeit » Freizügigkeit » Furchtlosigkeit » Geschicklichkeit » Gewandtheit » Großzügigkeit » Heiterkeit » Hoffnung » Humor » Intuition » Jugendlichkeit » Klarheit » Klugheit » Können » Kreativität » Lebendigkeit » Lebenskraft » Lebhaftigkeit » Leidenschaft » Lernen » Mode » Motivation » Mündigkeit » Neugier » Optimismus » Phantasie » Präsenz » Raffinesse » Reichhaltigkeit » Schlaueit » Schönheit » Selbstvertrauen » Spaß » Überfluss » Vergnügen » Vielfalt » Vision » Vitalität » Wachstum » Wahrnehmungsvermögen » Wissen » Wissensdurst » Witzigkeit	ZUGEHÖRIGKEIT/ VERBUNDENHEIT Akzeptanz » Ausgeglichenheit » Beliebtheit » Charme » Ehrlichkeit » Einfühlungsvermögen » Entspannung » Fairness » Flexibilität » Freude » Freundlichkeit » Frohmut » Frohsinn » Gastfreundschaft » Gelassenheit » Gerechtigkeit » Geselligkeit » Güte » Gutmütigkeit » Harmonie » Herz » Herzlichkeit » Höflichkeit » Kameradschaft » Kooperation » Liebe » Milde » Mitbenutzung » Mitgefühl » Mitwirkung » Nächstenliebe » Nähe » Offenheit » Respekt » Sensitivität » Sinnlichkeit » Solidarität » Sympathie » Teamwork » Umgänglichkeit » Unvoreingenommenheit » Verbindung » Verständnis » Wärme » Zugänglichkeit » Zuneigung
BEDEUTUNG Abgeklärtheit » Aggressivität » Anerkennung » Beherrschung » Berühmtheit » Bestätigung » Der Beste sein » Dominanz » Durchsetzungsvermögen » Effektivität » Effizienz » Ehre » Ehrgeiz » Einen-Unterschied-machen » Einfluss » Einzigartigkeit » Eleganz » Entschlossenheit » Erfolg » Ernsthaftigkeit » Errungenschaft » Expertise » Exzellenz » Fokus » Führung » Gewinnen » Hartnäckigkeit » Heldentum » Herausforderung » Hochgefühl » Kontrolle » Leistung » Leitung » Macht » Mitarbeiterführung » Potenz » Präzision » Reichtum » Ruhm » Selbstbeherrschung » sicheres Auftreten » Sieg » Signifikanz » Stärke » Überlegenheit » Verehrung » Vermögen	BEITRAG LEISTEN Akribie » Angemessenheit » Angepasstheit » Anpassungsfähigkeit » Anstand » Anwendbarkeit » Aufopferung » Aufrichtigkeit » Ausdauer » Beflissenheit » Beharrlichkeit » Bereitschaft » Bereitwilligkeit » Bescheidenheit » Beschränkung » Brauchbarkeit » Dankbarkeit » Demut » Dienst » Diskretion » Disziplin » Fleiß » Geben » Gehorsam » Genauigkeit » Genügsamkeit » Gründlichkeit » Hilfsbereitschaft » Hingabe » Hygiene » Integrität » Korrektheit » Loyalität » Mäßigung » Nützlichkeit » Ordnung » Ordnungsliebe » Perfektion » Pflicht » Pragmatismus » Pünktlichkeit » Reinheit » Reinlichkeit » Sauberkeit » Selbstlosigkeit » Sittsamkeit » Sorgfalt » Sparsamkeit » Unterstützung » Zuverlässigkeit

WAS? Funktionale Werte	WIE? Emotionale Werte	WARUM? Grundmotiv/Kernwerte
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Ordnen Sie die Werte ähnlich wie in diesem Wertetarget an:



SEEROSENMODELL

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Abbildung der Ebenen zum Ergänzen (mit Beispielen zum An- und Durchstreichen)

Sie können die gegebenen Werte markieren, wegstreichen oder weiter ausführen. Zudem können Sie weitere Werte finden und ergänzen.

Ebene	Anmerkungen
Seerosenblatt (Sichtbares Verhalten)	<ul style="list-style-type: none"> Organisations- bzw. Netzwerkstruktur Presseveröffentlichungen Logo und andere visuelle Dinge, auch Räumlichkeiten des Netzwerks Anredeform (Sie / Du) Rituale des Netzwerks (wie gemeinsam zu Mittag essen) Weitere:
Stängel (Werte und Normen)	<ul style="list-style-type: none"> Leitbilder Wie gehen Mitglieder miteinander um (Vertrauen, Respekt, Transparenz) Unausgesprochene Regeln und Tabus Informelle Rollen, aber auch Einstellungen (Wer ist für was zuständig?) Verhalten von Netzwerkpartnern Netzwerkausrichtung, Visionen, Strategien Weitere:
Wurzeln (Grundannahmen und Überzeugungen)	<ul style="list-style-type: none"> Was motiviert die Mitglieder? Wie sollen wir in bestimmten Situationen handeln? Welchen Stellenwert haben Mitglieder? Was bedeutet uns Zeit, Leistung, Wahrheit usw.? Weitere:

ZURÜCK ZUM TOOLKIT

ZURÜCK ZUM TOOLKIT

Hilfreiche Materialien zur Veranschaulichung und Unterstützung

Folgend einige Beispielfragen bzw. Aussagen zur Umsetzung:

1. Arbeitsplatz und Arbeitssituation

Ich bin zufrieden mit meinen Karriere- und Aufstiegschancen.

Ich habe die Handlungsspielräume, die ich für meine tägliche Arbeit brauche.

Ich kann meine Tätigkeit und meine Freizeit gut miteinander vereinbaren.

In unserem Netzwerk wird Leistung belohnt.

2. Was gefällt Ihnen nicht?

Es ist eine zu große Arbeitsmenge.

Die Erwartungen sind unklar.

Die Entscheidungswege sind zu lang.

Die technische Ausstattung ist unzureichend.

Wir sind zu wenige für das Arbeitspensum.

Ich muss zu viele Überstunden machen.

Die Arbeitszeitplanung (Urlaub, Freistellungen etc.) ist unbefriedigend.

Die Bezahlung ist ungerecht.

3. Kommunikation

Der Informationsaustausch zwischen Mitgliedern funktioniert zufriedenstellend.

Der Informationsfluss zwischen Mitgliedern und Netzwerkleitung funktioniert zufriedenstellend.

4. Betriebsklima

Ich habe das Gefühl, offen und ehrlich Probleme ansprechen zu können.

Wir gehen produktiv und fair mit Fehlern anderer um.

Wir behandeln alle Mitglieder fair und diskriminieren niemanden.

5. Netzwerkleitung

Unsere Netzwerkleitung ist glaubwürdig.

Unsere Netzwerkleitung ist offen für Kritik.

Unsere Netzwerkleitung fördert den Zusammenhalt.

Unsere Netzwerkleitung zeigt ihre Anerkennung.

ZURÜCK ZUM TOOLKIT 

WWW.ERASMI.INFO



▲ Hochschule Harz
Harz University of Applied Sciences



European
E-learning
Institute

momentum
[educate + innovate]

