

Erfahrungsorientierte Themensammlung

Von Armin Rohm



Die „Erfahrungsorientierte Themensammlung“ ist eine klar strukturierte, effiziente Methode zur Erarbeitung einer umfassenden Themenlandschaft. Die Methode beteiligt die Betroffenen aktiv, macht unterschiedliche Sichtweisen transparent, garantiert eine differenzierte Bestandsaufnahme und sorgt für eine gemeinsame Orientierung.

Kurzbeschreibung

2-4 Stunden (je nach Komplexität des Themas und der Anzahl der an der Erarbeitung der Themenlandschaft beteiligten Gruppen).

Dauer

Die Methode kommt in der Orientierungsphase von Workshops zum Einsatz, wenn es darum geht, zunächst die „Ist-Situation“ zu ermitteln und einen möglichst vollständigen Überblick über die prozessrelevanten Themen zu erhalten. Die Methode bietet sich an, wenn Prozesse optimiert, Strukturen entwickelt und/oder Projekte definiert werden sollen. Vor allem in der Startphase von komplexen Reorganisationsprojekten sorgt das Tool für einen professionellen Einstieg. Die Methode eignet sich auch für weniger komplexe Fragestellungen, beispielsweise um im Rahmen von „Team-TÜV-Workshops“ Stärken und Schwächen von Teams zu identifizieren und daraus konkrete Veränderungsziele abzuleiten.

Anwendungsbereiche

Die „Erfahrungsorientierte Themensammlung“ sorgt für eine angemessene Beteiligung der Betroffenen und fördert die Akzeptanz gegenüber notwendigen Veränderungen. Die Struktur der Methode stellt sicher, dass die verschiedenen im System relevanten Blickwinkel in Hinblick auf ein Veränderungsvorhaben deutlich werden. Erfahrungen und Meinungen werden gesammelt und präsentiert, ohne diese sofort zu kommentieren oder zu bewerten. Im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht

Zielsetzung/Nutzen

die gegenwärtige Situation (bzw. die unmittelbare Vergangenheit), so wie sie von den Prozessbeteiligten subjektiv erlebt wird. Die „Erfahrungsorientierte Themensammlung“ eröffnet das Spannungsfeld zwischen Bewahren und Verändern, indem sie nach Stärken und Schwächen, nach Ressourcen und Defiziten, nach Chancen und Risiken fragt.

Ausführliche Beschreibung

Wie der Ablauf einer „Erfahrungsorientierten Themensammlung“ konkret aussehen kann, soll im Folgenden am Beispiel eines Workshops zur Prozessoptimierung in einem marktführenden Industrieunternehmen dargestellt werden. Das Unternehmen verzeichnet seit Jahren überdurchschnittliche Wachstumsraten und spürt erste „unerwünschte Nebenwirkungen“ (Qualitätsprobleme, hohe Fluktuation in einigen Führungspositionen, hoher Krankenstand ...). Ein Workshop soll klären, wo die Organisation im Moment steht, wo sie hin möchte und welche Schritte hierzu sinnvollerweise eingeleitet werden müssen. Im Rahmen der Auftragsklärung wurde erarbeitet, dass eine möglichst breite Beteiligung aller Unternehmensbereiche sinnvoll ist. Alle Bereiche sollen im Workshop jeweils durch Repräsentanten unterschiedlicher Hierarchieebenen vertreten sein.

Im Workshop kommt die „Erfahrungsorientierte Themensammlung“ zur Anwendung, wenn die Anwärmphase abgeschlossen ist. Die Zielsetzung der Veranstaltung, der Ablauf und die unterschiedlichen Rollen der Akteure sind zu diesem Zeitpunkt klar.

Schritt 1: Subjektive Bestandsaufnahme in Kleingruppen

Die Teilnehmer analysieren zunächst in Kleingruppen die „Ist-Situation“. Bei der Einteilung der Kleingruppen werden jeweils Bereiche zusammengefasst, welche die aktuelle Situation vermutlich aus ähnlichen Blickwinkeln sehen. Die Kleingruppen erhalten 45 bis 60 Minuten Zeit, um unabhängig voneinander jeweils drei Fragen zu beantworten, die bereits auf Pinwänden visualisiert sind.

Die Anmoderation könnte der Prozessberater in unserem Beispiel ungefähr so gestalten: *„Sie haben nun die Möglichkeit, in mehreren Kleingruppen zu erarbeiten, wie Sie die aktuelle Situation in Ihrem Unternehmen wahrnehmen und einschätzen. Wir bilden hierzu fünf Gruppen:*

1. *Geschäftsführung*
2. *Verwaltung*
3. *Logistik/Materialwirtschaft*
4. *Produktion/Montage*
5. *Vertrieb*

Sie werden unabhängig und ungestört voneinander an verschiedenen Orten arbeiten. Dort werden Sie jeweils Plakate mit drei Fragen vorfinden:

- 1. Was läuft gut in unserem Unternehmen?*
- 2. Was läuft (noch) nicht so gut?*
- 3. Welche Fragen/Themen ergeben sich hieraus?*

Bitte sammeln Sie Ihre Einschätzungen und visualisieren Sie diese in den dafür vorgesehenen Feldern der Plakate. Schreiben Sie bitte die Antworten zu den Fragen eins und zwei direkt auf das Packpapier. Die Antworten zur Frage drei notieren Sie bitte einzeln auf Moderationskarten und pinnen diese in das dafür vorgesehene Feld. Achten Sie bitte darauf, die Themen nicht zu bewerten oder zu ‚zerreden‘. Zunächst ist alles wichtig, denn es geht darum, möglichst alle Sichtweisen zu erfassen. Die Beantwortung der Frage drei wird im weiteren Verlauf des Workshops von besonderer Bedeutung sein. Achten Sie deshalb unbedingt darauf, diesem Teil der Aufgabe genügend Zeit zu widmen.“

Schritt 2: Präsentation der Arbeitsergebnisse im Plenum

Nachdem die Kleingruppen ihre Antworten erarbeitet und visualisiert haben, kehren sie mit „ihren“ Pinwänden ins Plenum zurück. Sie präsentieren ihre Arbeitsergebnisse nun nacheinander den Kollegen aus den anderen Unternehmensbereichen. Sie konzentrieren sich dabei auf die Fragen eins und zwei. Die Frage drei wird erst im nächsten Schritt bedeutsam. Für die Präsentationsphase gilt: Keine Diskussion der Statements – erlaubt sind lediglich Verständnisfragen! Die Durchsetzung dieser Regel ist Aufgabe des Prozessberaters.

Wenn alle Präsentationen erfolgt sind, lässt der Prozessberater eine (kurze!) Diskussion zu, in der es jedoch ausdrücklich nicht um die Frage geht, wer wohl mit seinen Statements Recht hat. Stattdessen soll eine gemeinsame Orientierung unterstützt werden. Der Prozessberater kann beispielsweise fragen:

- ▶ *Wenn Sie nun alle Ergebnisse auf sich wirken lassen, was fällt Ihnen unmittelbar auf?*
- ▶ *Wo nehmen Sie unterschiedliche und wo gemeinsame Sichtweisen wahr?*

An dieser Stelle ist eine Pause sinnvoll. Während der Pause fotografiert der Prozessberater (oder noch besser: sein Assistent) die Arbeitsergebnisse und sammelt die Antwortkarten zu Frage drei ein.

Schritt 3: Erarbeitung der Themenlandschaft

Im nächsten Schritt werden die Antwortkarten zu Frage drei gemeinsam im Plenum sortiert. Zu diesem Zweck stehen mehrere, mit Packpapier bespannte Pinwände bereit. Der Prozessberater liest die erste Karte aus dem Stapel vor, heftet sie an die Pinwand und hängt darüber eine Karte mit der Zahl eins. Jetzt liest er die zweite Karte vor. Passt diese thematisch zur Karte unter der Nummer eins, so wird sie darunter platziert, wenn nicht, so wird sie daneben positioniert und erhält die Nummer zwei. Dieser Prozess wird fortgesetzt, bis auf diese Weise alle Karten vorgelesen, sortiert und Themenblöcken mit entsprechenden Zahlen zugeordnet sind. Die Entscheidung, zu welchen Themenblöcken die einzelnen Karten sortiert werden, treffen die Teilnehmer auf Zuruf (mit kurzer Begründung). Im Zweifel entscheidet die Gruppe, welche die Karte verfasst hat. Die Aufgabe des Prozessberaters besteht in dieser Phase vor allem darin, durch gezielte Fragen eine gemeinsame Logik der Zuordnung zu fördern. Am Ende steht eine umfassende, gut strukturierte (aber immer noch vorläufige) Themenlandschaft.

Schritt 4: Definition der prozessrelevanten Leitfragen

Im letzten Schritt geht es darum, die nummerierten Themenblöcke mit geeigneten Überschriften zu versehen. Dies geschieht erneut im Plenum, moderiert vom Prozessberater und unter Mitwirkung aller Teilnehmer. Die besondere Qualität der Methode besteht jetzt darin, nicht einfach Schlagworte wie: „Qualität“, „Personal“, „Strategie“ usw. über die einzelnen Kartenreihen zu heften, sondern gemeinsam zu jedem Themenblock lösungsorientierte Leitfragen zu formulieren. Dies unterstützt die Entwicklung einer gemeinsamen Wahrnehmung enorm und erleichtert die spätere Ableitung konkreter Projekte und Teilprojekte. Es wird eine Diskussion angeregt, präzise zu klären, um welche Fragen es in dieser Organisation hier und jetzt tatsächlich geht. Muss die Leitfrage beispielsweise lauten: „Wie verbessern wir die Qualität?“, so hat das völlig andere Konsequenzen für die weitere Arbeit am Thema als wenn die Frage etwa lautet: „Wie definieren und kommunizieren wir unsere Qualitätsstandards?“ Vielleicht muss die Frage aber auch lauten: „Wie fördern wir das Qualitätsbewusstsein unserer Mitarbeiter?“ oder: „Wie erreichen wir eine höhere Produktqualität bei unseren Zulieferern?“ oder gar: „Wie optimieren wir unser Qualitätsmanagementsystem?“

Bei diesem Prozessschritt ist es die Aufgabe des Prozessberaters durch Klarheit, Struktur und eine gewisse Hartnäckigkeit ein professionelles Ergebnis zu unterstützen. Die Qualität der Leitfragen ist möglicherweise entscheidend für die Qualität eines gesamten Change-Prozesses. Gelingt es allen Beteiligten, konzentriert bei der Sache zu bleiben, so

steht am Ende der „Erfahrungsorientierten Themensammlung“ eine differenzierte, klar formulierte Themenlandschaft als Ausgangsbasis für die Ableitung konkreter Projekte und Maßnahmen.

Die Moderation der „Erfahrungsorientierten Themensammlung“ ist „einfach, aber nicht leicht“ – einfach, weil die Methode einer klaren, logischen Struktur folgt, und dennoch nicht leicht, weil die Qualität des Ergebnisses in hohem Maße von der Fähigkeit des Beraters abhängt, in der Interaktion mit den Teilnehmern im Plenum die Themen sinnvoll zu strukturieren und die „richtigen“ Leitfragen zu erarbeiten. Hierzu benötigt er ein hohes Maß an methodischer Kompetenz, insbesondere fundierte Erfahrungen in der Anwendung der (lösungsorientierten) Fragetechnik.

*Voraussetzungen/
Kenntnisse*

Die auf den ersten Blick banal erscheinende Methode erweist sich bei genauerer Betrachtung als überaus wirkungsvoll, vielseitig und elegant. Mit einfachen Fragen werden zunächst die Themen Bewahren und Verändern fokussiert, um daraus prozessrelevante Leitfragen abzuleiten. Im weiteren Prozess wird dann die anfangs dominierende, gegenwartsorientierte Problemsicht durch einfache Interventionen des Beraters sukzessive in eine zukunftsorientierte Lösungssicht „übersetzt“. Da das Tool hauptsächlich auf die aktuellen Sachthemen fokussiert, sollte die Themenlandschaft jedoch stets durch weitere Interventionen ergänzt werden (Trendanalyse, Visionsarbeit, Erarbeitung der emotionalen Themen, ...).

*Kommentar/
Erfahrungen*

Die „Erfahrungsorientierte Themensammlung“ eignet sich für kleine und große Gruppen, ist bei vielen Anlässen anwendbar und für alle Beteiligten unabhängig vom Bildungsstand jederzeit verständlich.

Wie geht es nach der „Erfahrungsorientierten Themensammlung“ weiter? In unserem Beispiel wurde in einem nächsten Schritt eine Trendanalyse durchgeführt (immer noch mit allen Beteiligten), das heißt, die Aufmerksamkeit wurde jetzt auf die Zukunft gerichtet. Die Ergebnisse führten zu einer nochmaligen Erweiterung der Themenlandschaft. Am nächsten Tag wurden in einem kleinen Kreis die Wechselwirkungen der Leitfragen untersucht, mit einer Vernetzungstechnik dargestellt und anschließend in einem Themenportfolio abgebildet. Nach Würdigung der relativen Bedeutung der Themen und ihres Einflusses auf die Organisation wurden Projekte und Teilprojekte definiert und die Weiterarbeit verbindlich organisiert.

*Technische Hinweise***Räumliche Voraussetzungen:**

Für die „Ist-Analyse“ sollten mehrere Räume bzw. störungsfreie Orte entsprechend der Anzahl der Kleingruppen zur Verfügung stehen. Für die Erarbeitung der Themenlandschaft wird ein großer, heller Raum benötigt. Keine Tische, nur Stühle.

Ausstattung:

- ▶ Moderatorenkoffer
- ▶ Mindestens jeweils zwanzig Moderationskarten in verschiedenen Farben (wenn jeder Arbeitsgruppe eine „eigene“ Farbe zugewiesen wird, so kann während des Workshops, aber vor allem auch im späteren Umsetzungsprozess, im Protokoll jederzeit nachvollzogen werden, woher ein bestimmter Input kam)
- ▶ Eine Pinwand je Arbeitsgruppe (bespannt mit den vorbereiteten Plakaten) sowie mindestens drei weitere Pinwände für die Entwicklung der Themenlandschaft
- ▶ Digitale Kamera zur Dokumentation des Prozesses

Vorbereitung:

- ▶ Bearbeitungsszenarien mit den visualisierten Leitfragen vorbereiten und an den vorgesehenen „Arbeitsplätzen“ bereitstellen
- ▶ Drei bis vier Pinwände für die Erarbeitung der Themenlandschaft im Plenum platzieren (evtl. bereits mit jeweils fünf Zahlen versehen)

*Quellen/
Weiterführende
Literatur*

- ▶ Walter G. Straub/Lorenz S. Forchhammer/Ludovica Brachinger-Franke (2001). Bereit zur Veränderung – Unwege der Projektarbeit. Hamburg: Windmühle Verlag.