



IdeeQuadrat
Manufaktur für New Social Work

Hendrik Epe

Methodenkoffer Organisationsentwicklung



Einführung

Im folgenden findest Du - kompakt dargestellt - nähere Erläuterungen der von mir (!) zu Fragen der Organisationsentwicklung häufig genutzten Methoden bzw. Rahmenwerke:

- Change Formel
- Agile Organisationsentwicklung
- Teamboard
- Retrospektiven
- Cynefin Framework
- Delegation Board
- Konsent Moderation
- GRPI-Modell
- SCARF Modell

Zu jeder Methode findest außerdem mindestens einen Link zum Vertiefen.

Hinzuweisen ist natürlich darauf, dass es viel mehr Methoden gibt. Aber ich denke, dass Du damit einen Methodenkoffer hast, der Dir übergreifend bei der Entwicklung Deiner Organisation helfen kann.

Change Formel

Die Change Formel befasst sich sehr übergreifend mit der Frage, welche Bedingungen für gelingende Transformation und Veränderung gegeben sein müssen. Das ist eine gesellschaftlich, organisational und immer wieder auch individuell hoch relevante Frage, die sich in mindestens zwei Fragen weiter vertiefen lässt:

Wie gelangen wir vom aktuellen Ist-Zustand zum angestrebten Ziel? Und vor allem: Wozu eigentlich?

Du siehst: Change ist eine komplexe Thematik

Das Framework der „change formel“ bietet in dieser Komplexität eine wertvolle Orientierung und kann helfen, Transformationskompetenz zu entwickeln.

Die Formel besteht aus fünf „Bausteinen“, die bei nahezu allen Transformationsvorhaben – sei es auf individueller, organisationaler oder gesellschaftlicher Ebene – gegeben sein müssen, um Veränderung gelingen zu lassen.

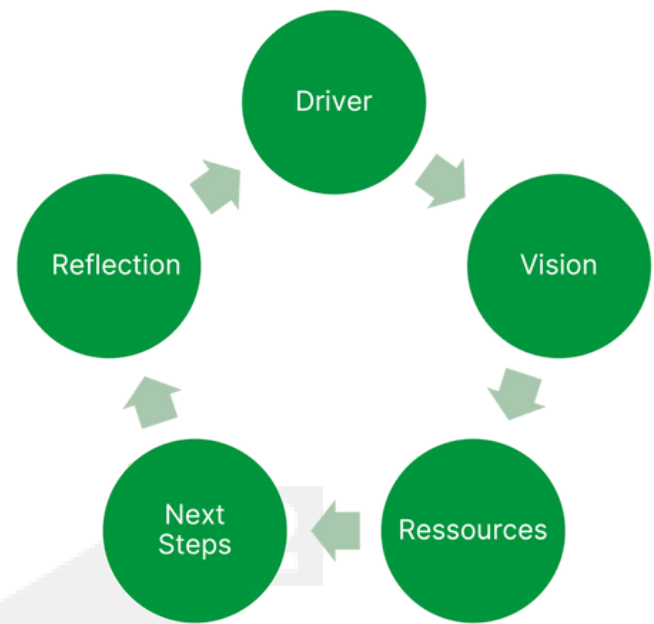
Baustein 1: Transformation braucht „Treiber“ (echte Probleme)

Der erste Baustein besteht darin, dass Veränderung dann gelingt, wenn wirkliche Probleme, echte Notwendigkeiten anzugehen sind.

Oftmals werden singuläre Themen isoliert betrachtet, und es scheint klar zu sein, was verändert werden muss. Es werden Forderungen wie „Wir müssen digitaler, schneller, agiler, selbstorganisierter, wirtschaftlicher, effizienter, effektiver, nachhaltiger, wirksamer, attraktiver, whatever... werden“ formuliert.

Doch die reine Forderung der Veränderung, ohne dass diese durch ein echtes Problem, einen wirklichen Bedarf angetrieben wird, führt lediglich dazu, dass die Begriffe und Bemühungen in diesem Bereich verbrannt sind.

Daher ist es wichtig, die Komplexität zu reduzieren und sich für gelingende Transformation auf echte Probleme zu konzentrieren, mit denen Du, das Team, die Organisation oder die Gesellschaft konfrontiert sind.





Baustein 2: Transformation braucht Visionen

Neben den echten Problemen, den Treibern der Transformation, benötigt gelingende Veränderung eine attraktive Vision: Wie soll der angestrebte Zielzustand aussehen? Wie fühlt sich die Vision an? Wie klingt sie? Wie riecht sie?

Die Spannung zwischen dem realen Problem und der attraktiven Vision erzeugt Veränderungsenergie und motiviert zur Transformation.

Baustein 3: Transformation braucht Ressourcen

Problem und Vision allein reichen nicht aus. Denn gelingende Veränderung braucht immer auch Ressourcen, die für die Transformation genutzt werden können. Dabei sind Ressourcen nicht nur finanzieller oder zeitlicher Natur. Ressourcen können auch „Erfolgsgeschichten“ und Netzwerke von Personen – in der Organisation oder im Sozialraum – sein, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und mitzugestalten.

Es ist oft überraschend zu sehen, wie die Mitarbeiter:innen den Blick von den Problemen hin zu den Möglichkeiten der Organisation und damit den Möglichkeiten gelingender Transformation lenken. Dabei kommen verborgene Schätze ans Licht.

Baustein 4: Transformation braucht next steps

Ohne konkrete nächste Schritte, die terminiert werden und für die jemand die Verantwortung übernimmt, wird keine Veränderung stattfinden, weder im Kleinen noch im Großen.

Dabei ist es hilfreich, die nächsten Schritte als Hypothesen zu formulieren: „Wenn wir XY tun würden, erwarten wir, dass Z passiert!“

Diese Hypothesen können dann in Form von Experimenten umgesetzt, erprobt, verändert, entwickelt und etabliert werden. Und falls ein Experiment nicht erfolgreich ist, kann es auch verworfen werden. Die Entscheidung darüber, was mit einem Experiment im Sinne des nächsten Schritts geschehen soll, erfolgt in Baustein 5.

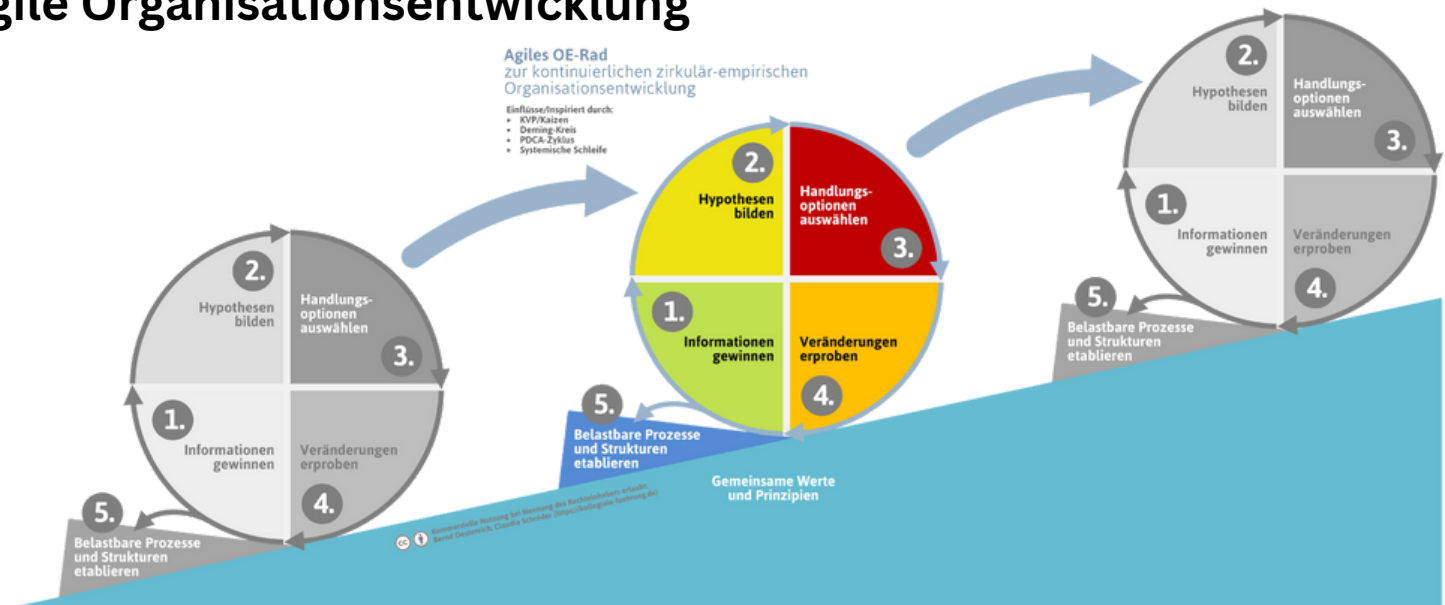
Baustein 5: Transformation braucht Reflexion

Der fünfte Baustein gelingender Transformation besteht darin, regelmäßig zu reflektieren, ob das Experiment und damit die angestrebte Veränderung auf dem richtigen Weg ist.

Es ist wichtig, *regelmäßige Retrospektiven (s.u.)* durchzuführen, um zu überprüfen, ob die Transformation den gewünschten Effekt erzielt und ob Anpassungen oder weitere Schritte erforderlich sind. Dabei geht es um das Lernen aus dem, was zur Veränderung getan wurde.

Zum Weiterlesen findest Du [hier einen Beitrag auf IdeeQuadrat](#) und [hier ein hoch spannendes Buch](#), in dem Ruth Seliger die Change Formel bezogen auf gesellschaftliche Transformation darlegt.

Agile Organisationsentwicklung



“Agile Organisationsentwicklung ist wiederum eigentlich keine “Methode”, sondern eine Grundorientierung in der Herangehensweise an organisationale Veränderung.

Grundlegend für die agile Organisationsentwicklung ist es, Abstand zu nehmen von der Vorstellung, dass Organisationen mechanistisch und damit wie eine Maschine steuerbar wären, sondern komplexe soziale Systeme sind. Und die Veränderung komplexer sozialer Systeme geschieht ebenfalls nicht im Sinne eines mechanistischen, durchgeplanten Vorgehens. Vielmehr bedarf es die stufenweise und kontinuierliche (Weiter-)Entwicklung einer Organisation.

Dabei werden fortlaufend einzelne, kleine Veränderungen erprobt und anschließend ihr Nutzen für die Organisation bewertet (Retrospektive, s.u.). Und nur dann, wenn eine Veränderung einen positiven Beitrag liefert, wird sie im Unternehmen weiterverfolgt.

Um willkürliche Veränderungen zu vermeiden, sind klare Rahmenbedingungen und eine strukturierte Vorgehensweise erforderlich. Dadurch wird einerseits das Lernen in der Organisation sichergestellt, andererseits ermöglicht es, den Fortschritt messbar zu dokumentieren. Zu Beginn des agilen Organisationsentwicklungsprozesses wird gemeinsam ein Zielbild für die zukünftige Organisation (Change Formel: Vision) entworfen, das jedoch nicht als festes Endergebnis definiert ist. Es dient vielmehr als Motivation für den Startpunkt des agilen Entwicklungsprozesses.

Die schrittweise Entwicklung erfolgt dann 1) durch die Sammlung von Informationen, die Veränderungen auslösen könnten. Aus diesen Informationen werden dann 2) Erkenntnisse gewonnen und Hypothesen für notwendige Veränderungen gebildet, die dann 3) im Sinne von Handlungsoptionen priorisiert werden. Die Handlungsoptionen werden dann 4) durch Experimente erprobt. Die Experimente werden kontinuierlich evaluiert, um schnell entscheiden zu können, ob das Experiment verändert, abgebrochen oder 5) die Veränderung beibehalten werden sollen.

Dann geht's ins nächste Experiment (die nächste Iteration), dessen Ziel es ist, die Organisation in Richtung Vision zu entwickeln usw.

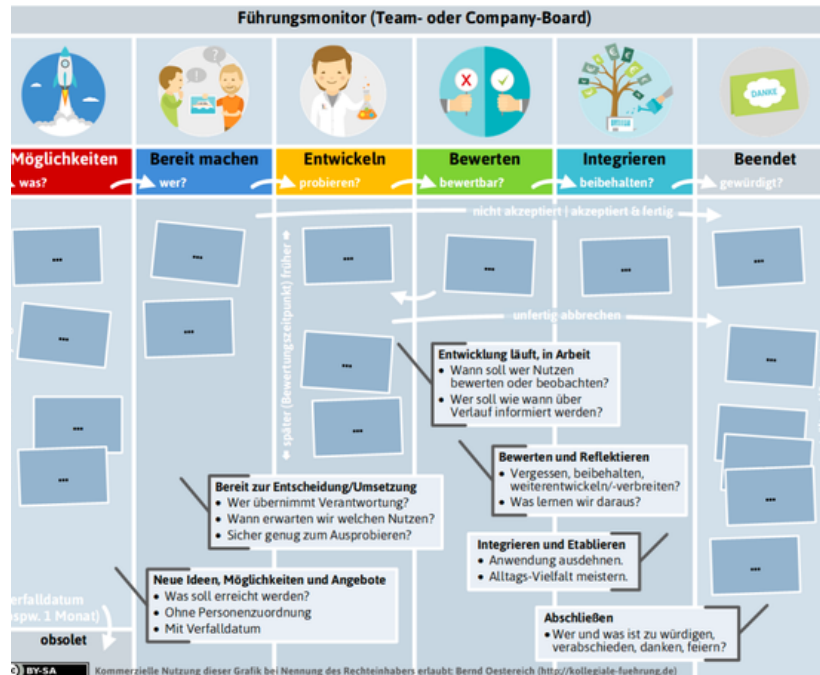
Zum Weiterlesen empfehle ich Dir [Blog und Buch rund um die “Kollegiale Führung”](#).

Team- oder Company-Board

Das Team- oder Companyboard ist ein Werkzeug der agilen Organisationsentwicklung.

Es dient dazu, Entscheidungen über die Experimente zur Veränderung der Organisation zu treffen, die Verantwortung für die Experimente klar zu definieren und die Experimente gemeinsam zu verfolgen.

Das Board kannst Du hier als Blankodokument herunterladen. Und hier findest Du das Board mit Erläuterungen zur Vorgehensweise.



Arbeiten mit dem Teamboard

Du kannst das Teamboard analog als Pinnwand in den Räumen Deiner Organisation erstellen oder auch digital auf einem Whiteboard (bspw. Conceptboard oder Miro). Wichtig ist, dass alle Menschen, die an der Entwicklung der Organisation arbeiten, Zugriff auf das Board haben.

Schritt 1: Erstelle ein Board mit 6 Spalten. Überschrifte die Spalten wie im Bild oben angegeben.

Schritt 2: Sammelt in der Spalte "Möglichkeiten" mithilfe von digitalen oder analogen Postlts alle Optionen, die Euer Team oder Eure Organisation voranbringen könnten. Achtung: Das sollte nicht einmalig geschehen, sondern kontinuierlich: Wenn jemandem aus dem Team etwas (Angebote, Ideen...) einfällt, was zur Verbesserung des Teams beitragen könnte, kann diese Möglichkeit hingehängt werden. Beschreibt auf dem Postlts kurz, was durch die Veränderung erreicht werden soll.

Schritt 3: Entscheidet (gemeinsam im Team oder auch allein) im nächsten Schritt darüber, ob die Idee weiter verfolgt werden soll. Dazu braucht es eine:n Verantwortlichen und erste Gedanken, wann ein Nutzen erreicht werden soll. Hilfreich zur Entscheidung ist die Frage: "Ist die Idee sicher genug, um sie auszuprobieren?"

Schritt 4: Hier geht's ans Ausprobieren. Das Experiment wird ausprobiert. Wichtig dabei ist, von Beginn an festzulegen, wann wer den Nutzen des Experiments bewerten wird. Dabei ist es hilfreich, in kurzen Schleifen (Iterationen) die Bewertung (Schritt 5) vorzunehmen und nicht so lange zu warten, bis schon viel Energie ins Experiment geflossen ist.

Schritt 5: Die Bewertung erfolgt durch Retrospektiven (s.u.). In den Retrospektiven ist zu entscheiden, ob das Experiment abgebrochen, wie angedacht weiterverfolgt oder verändert werden soll. Relevant ist auch, Eure Lernerfahrungen aus dem Experiment festzuhalten und diese Erfahrungen in den nächsten Experimenten zu nutzen.

Schritt 6: Die Iterationen im Experiment inklusive der Retrospektiven werden so lange fortgeführt, bis ihr mit dem Ergebnis zufrieden seid. Dann folgt die Entscheidung, ob das Experiment dauerhaft in die Abläufe der Organisation integriert werden soll. Denkbar ist hier, dass ihr die Ergebnisse nicht nur in einem Bereich oder eurem Team belastet, sondern in die Organisation ausweitet.

Schritt 7: Beenden und Feiern. Eigentlich einfach, aber es ist tatsächlich wichtig, dass ihr ganz bewusst ein Experiment abschließt und die Erfolge feiert. Gerade in den komplexen Zusammenhängen sozialer Arbeit ist es wichtig, immer wieder vor Augen zu haben, welche Entwicklungen ihr als Team oder Organisation bereits vollzogen habt. Das gibt Motivation für alle kommenden Projekte und Experimente...

Retrospektiven

Retrospektiven habe ich ja schon öfter erwähnt. Das heißt, dass dieses einfache Werkzeug ein für mich wesentliches Werkzeug in der Organisationsentwicklung darstellt.

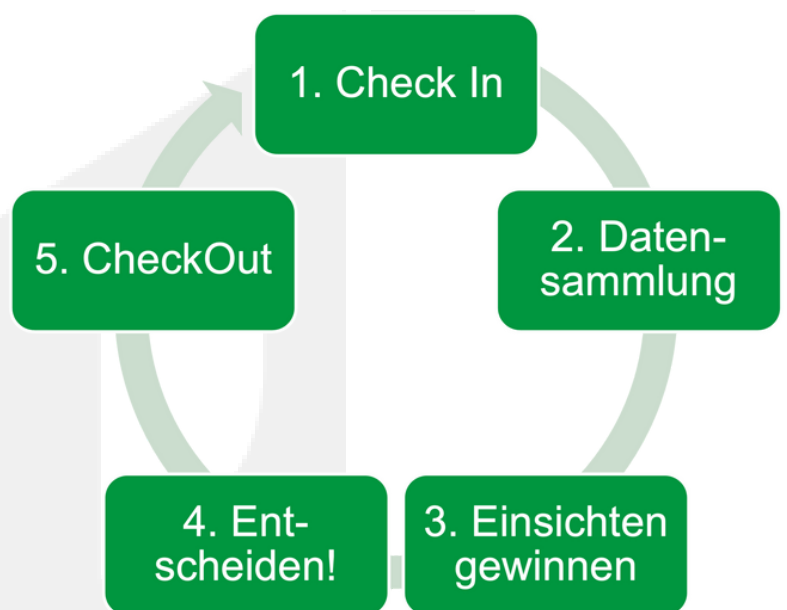
Retrospektiven im Kontext des agilen Arbeitens lassen sich als **gemeinsamer, strukturierter Rückblick (retrospectare = zurückblicken) auf einen vorab bestimmten Zeitraum definieren** (der Zeitraum wird in der agilen Methode Scrum als „Sprint“ bezeichnet).

Hinzu kommt jedoch das Moment des **aus dem Rückblick Lernens** für die Zukunft. Damit dient eine Retrospektive nicht nur dazu, zurückzublicken, sondern ganz konkret Verbesserungsideen aus dem letzten Zeitraum zu generieren. Diese Ideen, Projekte, Experimente sind im nächsten zu betrachtenden Zeitraum anzugehen und danach, in der nächsten Retrospektive, wieder zu reflektieren. Es geht damit um kontinuierliche Entwicklung und um gemeinsames Lernen.

Dazu fokussiert eine Retrospektive auf die beiden Aspekte **„Inspect and Adapt“**. Inspect heißt, in einem ersten Schritt das zu benennen, was war. „Adapt“ ist dann die Anpassung des Vorgehens und der Arbeitsweise an neue Erkenntnisse gemeint.

Jede Retrospektive sollte die folgenden Phasen durchlaufen:

- Gesprächsklima schaffen
- Themen sammeln
- Erkenntnisse gewinnen
- Entscheidungen treffen
- Abschluss





1 Gesprächsklima schaffen, oder: CheckIn

Hier geht es darum, dass die Teilnehmer*innen aus ihren je individuellen Kontexten kommen und in die anstehende Arbeitsphase „eingecheckt“ werden sollten. Der „check-in“ besteht entweder aus einer (kurzen) Schilderung der aktuellen Befindlichkeiten (Wie geht es Dir warum? Was beschäftigt Dich gerade?) oder einer (vielleicht auch überraschenden) Einstiegsfrage, zu der jede*r Teilnehmer *in (kurz) etwas sagt. Hier findest Du eine ausführliche Beschreibung, wie ein CheckIn ablaufen kann. Wichtig ist noch, sich beim Check-In kurz zu fassen. Das gelingt durch definierte Zeitfenster: Jede *r hat bspw. eine Minute Zeit für die Beantwortung o.ä.

2. Themensammlung, oder: Daten generieren

Die Themensammlung dient dann dazu, persönliche Erfahrungen, Learnings und Anregungen bezogen auf den betrachteten Zeitraum zu dokumentieren. Je nach Anliegen eignen sich zur Sammlung von Themen und Daten unterschiedliche Methoden und Vorgehen. Im Kern stehen immer die jeweils verwendeten Fragen, die unmittelbar Auswirkungen auf das Ergebnis haben.

Die findest viele Methoden, Fragen, Herangehensweisen unter <https://retromat.org/de/>. Außerdem habe ich hier einen längeren Beitrag zur Durchführung von Retrospektiven geschrieben, in dem Du ebenfalls fündig wirst, wie die Datensammlung erfolgen kann.

3. Erkenntnisse gewinnen, oder: Was soll das bedeuten?

Wir neigen oft dazu, viel zu schnell Lösungen zu suchen oder gleich schon mit dem Umsetzen der Lösungen zu beginnen. Denn schon in der Beantwortung der Fragen im vorhergehenden Schritt tauchen Lösungen in unseren Köpfen auf. Die sich unmittelbar zeigenden Pseudolösungen kratzen jedoch oft nur an der Oberfläche, oder: Das Offensichtliche ist nicht immer Kern des Problems. Es hilft, mehrmals nach dem “Warum” hinter dem Problem zu fragen. Dieses mehrmalige Frage nach dem Warum findest Du als wirksames Werkzeug bspw. hier beschrieben.

4. Entscheidungen treffen, oder: Lösungen vor Probleme

Nachdem genug analysiert wurde: Welche Lösung kommt denn infrage? Was ist denn der richtige Weg? Um diese Fragen zu beantworten, ist es relevant, zu überlegen, ob es eine klare Lösung für das analysierte Problem gibt, oder ob das Problem zu komplex ist, um sagen zu können, das Lösung XY auf jeden Fall richtig ist bzw. welche Auswirkungen die jeweilige Lösung haben wird.

Im zweiten Fall hilft es, Annahmen zu treffen und Hypothesen über das mögliche Verhalten formulieren. Auf dieser Grundlage lassen sich für die kommende Periode Experimente entwickeln, die in der nächsten Retrospektive ausgewertet werden. Es geht darum, in der nächsten Phase, im nächsten „Sprint“ etwas auszuprobieren und dann wiederum zu schauen, ob es zum gewünschten Ergebnis geführt hat. Spätestens ab der zweiten Retrospektive ist Zeit einzuräumen, um auf die Umsetzung der erarbeiteten Lösungen der letzten Retrospektive zu schauen. Nur wenn die umgesetzten Maßnahmen reflektiert werden, kann Verbesserung erfolgen. Erst dann kann das oben angesprochene „inspect and adapt“ und damit gemeinsames Lernen wirklich lebendig werden. Als Tipp zum Weiterlesen für die Frage, wie Du am Besten welche Entscheidung triffst, empfehle ich Dir das „Handbuch der Entscheidungen“.



5. Abschluss, oder: Lernen lernen

Der Abschluss der Retrospektive bezieht sich auf die Retrospektive an sich. Neben dem Festhalten der erarbeiteten Ergebnisse tragen bspw. die folgenden Fragen zur Weiterentwicklung der Retrospektive an sich bei:

- Was war gut?
- Was muss bei der nächsten Retrospektive besser sein?
- Gibt es noch offene Aspekte, die nicht angesprochen wurden?

Ziel ist, den Ablauf der Retrospektive immer weiter zu verbessern, um so effizient und effektiv wie möglich zu arbeiten.

Rahmenbedingungen

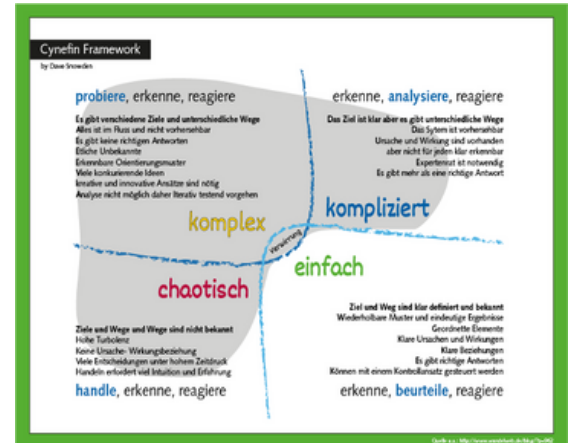
Eine Retrospektive ist keine Strategieklausur! Damit meine ich, dass es sinnvoll ist, sich sehr kurz und fokussiert zu halten. Je nach Projekt und Erfahrung reichen oft **30 Minuten bis 2 Stunden**. Maximal sollte eine Retrospektive aber einen halben Tag dauern.

Retrospektiven können analog, aber wunderbar auch digital durchgeführt werden. Dazu benötigt ihr ein digitales Whiteboard, auf dem die Ergebnisse festgehalten werden können (bspw. Conceptboard).

Zum Weiterlesen habe ich [hier näher beschrieben, wie eine Retrospektive durchgeführt werden kann und wo Du dazu noch mehr Informationen bekommst.](#)

Cynefin Framework

Das Cynefin Framework ist ein Modell, das von Dave Snowden entwickelt wurde, um **Entscheidungsprozesse** in verschiedenen Kontexten zu verstehen und zu unterstützen. Es teilt Aufgaben oder Problemstellungen in **fünf verschiedene Domänen** auf:



Einfach (Simple): Aufgaben oder Probleme In dieser Domäne weisen klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen auf. Probleme können durch Best Practices, Prozessbeschreibungen, Checklisten und bewährte Lösungsstrategien angegangen werden. Als Beispiel lässt sich ein immer gleich ablaufender Verwaltungsprozess heranziehen.

Kompliziert (Complicated): Hier existieren ebenfalls klare Ursache-Wirkungs-Beziehungen, jedoch bedarf es der Analyse, der Expertise und Fachwissen zur Lösung von Problemen bzw. der Bearbeitung von Aufgaben. Ein Beispiel wäre ein kaputtes Auto, das zur Werkstatt gebracht und dort repariert werden sollte.

Komplex (Complex): In komplexen Domänen gibt es keine vorhersehbaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Lösungen für Probleme entstehen durch Experimentieren und Anpassen. In dieser Domäne machen agile Arbeitsweisen (iteratives Arbeiten etc.) Sinn. Und immer dann, wenn Menschen zusammen ein neues Problem angehen, bewegen wir uns in der komplexen Domäne.

Chaotisch (Chaotic): In chaotischen Situationen herrscht Unordnung und keine klaren Beziehungen. Sofortige Handlungen sind notwendig, gefolgt von der Reflexion, um darüber zu lernen und wieder Ordnung herzustellen. Als Beispiel dient der Beginn der Corona-Pandemie: Jede Organisation hat zuerst gehandelt und dann überlegt, was gut und richtig war.

Aporetisch (Aporetic): Dieser Bereich (in der Mitte) kennzeichnet Probleme und Aufgaben, bei denen es schwierig ist, zu entscheiden, zu welcher der vorherigen Domänen sie gehören. Eine klare Herangehensweise ist möglicherweise nicht sofort erkennbar. Es gilt, zunächst abzuwarten oder auszuprobieren.

Das Framework dient dazu, **vor Entscheidungen den Kontext der Aufgaben und Probleme zu verstehen**, um so passende Lösungsstrategien anzuwenden. Mit dem Framework wird deutlich, dass es nicht die eine Lösung (bspw. agiles Arbeiten) gibt und dass die Herangehensweise an Probleme und Aufgaben kontextabhängig sein sollte.

[Hier findest Du einen ausführlichen Artikel zur Anwendung des Frameworks.](#)

Delegation Board

Das Delegation Board dient dazu, Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten in einem Team transparent zu machen.

Hier zeige ich Dir, wie Du damit (einfach) arbeiten kannst.

1. Vorbereitung

Beschaffe ein großes analoges oder digitales Whiteboard, eine Tafel oder nutze einfach die Wand in Deinem Büro, je nach Deinen Präferenzen.

2. Zeichne oder erstelle auf dem Board eine Tabelle.

Über die erste Spalte schreibst Du "Aufgaben". Die weiteren Spalten benennst Du nach den Personen bzw. den Personengruppen, die für bestimmte Aufgaben die Verantwortung übernehmen sollen - bspw. Vorstand, Geschäftsführung, Teamleitung, Team. Es können auch einzelne Namen der Personen angeführt werden, die für eine bestimmte Aufgabe zuständig sind.

3. Identifiziere Aufgaben, Projekte und Verantwortungsbereiche:





Liste in der ersten Spalte die Aufgaben, Projekte oder Verantwortlichkeiten auf, die innerhalb Deines Teams oder Deiner Organisation delegiert werden müssen. Schreibe diese Aufgaben von oben nach unten in die Zeilen des Boards.

4. Weise die Delegationsstufen zu:

Überlege für jede Aufgabe, wer diese übernehmen soll und welche der sieben Delegationsstufen (Befehl, Verkaufen, Konsultieren, Zusammenarbeiten, Beraten, Informieren, Delegieren, hier findest Du ein Video zu den Delegationsstufen) am Besten geeignet ist. Beachte dabei die Natur der Aufgabe (vgl. Cynefin Framework), die Fähigkeiten Deiner Teammitglieder und den Grad der für die Aufgabe erforderlichen Autonomie. Markiere die entsprechende Delegationsstufe in der jeweiligen Zeile (Aufgabe) und der Spalte (Verantwortliche Person bzw. Gruppe) auf dem Board.

5. Kommuniziere die Delegation:

Besprecht das Delegation Board gemeinsam im Team oder in Deiner Organisation, um sicherzustellen, dass alle verstehen, welche Delegationsstufen für welche Aufgaben gelten. Kläre eventuelle Fragen oder Bedenken und stelle sicher, dass alle Teammitglieder sich bewusst sind, welchen Handlungsspielraum sie haben.

Rahmenbedingungen kollegialer Führung (Delegationsmatrix)			
			
Verantwortungsbereich	Inhaber	Geschäftsführung	Kollegenschaft
Unternehmensstrategie	Management-Board der Holding		
Geschäftsplan (jährlich)		mit Vetooption für Kollegenschaft	
Geschäftsführung bestimmen	mit Vetooption für Kollegenschaft		
Personalbedarf festlegen		Vetooption	X
Neueinstellung von Kollegen			Einstellungsteams
Gehaltserhöhungen		X	
Urlaubs- und Dienstpläne			X
Kern- und Schichtarbeitszeiten			X
Lieferanten bestimmen			mit Vetooption für Geschäftsführung
Standardausgaben			X
Individuelle Ausgaben			X
Größere Investitionen			mit Vetooption für Geschäftsführung
<small>© Konzepte für Nutzung bei Messung des Rechteinhabers erlaubt: Bernd Osterreich, Claudia Schröder (https://kollegiale-fuehrung.de)</small>			---



6. Laufende Aktualisierung:

Das Delegation Board sollte dynamisch sein und regelmäßig überprüft und aktualisiert werden. Neue Aufgaben können hinzukommen, die Teamkonstellation kann sich ebenso ändern wie die Delegationsstufen, wenn die Teammitglieder mehr Erfahrung sammeln oder sich die Anforderungen ändern. Stelle sicher, dass die Teammitglieder ihre Verantwortlichkeiten gemäß den auf dem Board festgelegten Delegationsstufen wahrnehmen. Schaffe dazu ein Umfeld, in dem die Teammitglieder Verantwortung übernehmen und Rechenschaft ablegen können. Werft zur Aktualisierung bspw. jedes Quartal in einer Teamsitzung einen Blick auf das Board und überprüft dessen Aktualität.

7. Feedback und Anpassung:

Sammele regelmäßig Feedback von den Teammitgliedern, um sicherzustellen, dass die gewählten Delegationsstufen angemessen sind und gut funktionieren. Passe das Delegation Board bei Bedarf an, um die Effektivität und Effizienz der Delegation zu verbessern.

P.S.: Das Board gemeinsam mit dem Team befüllen

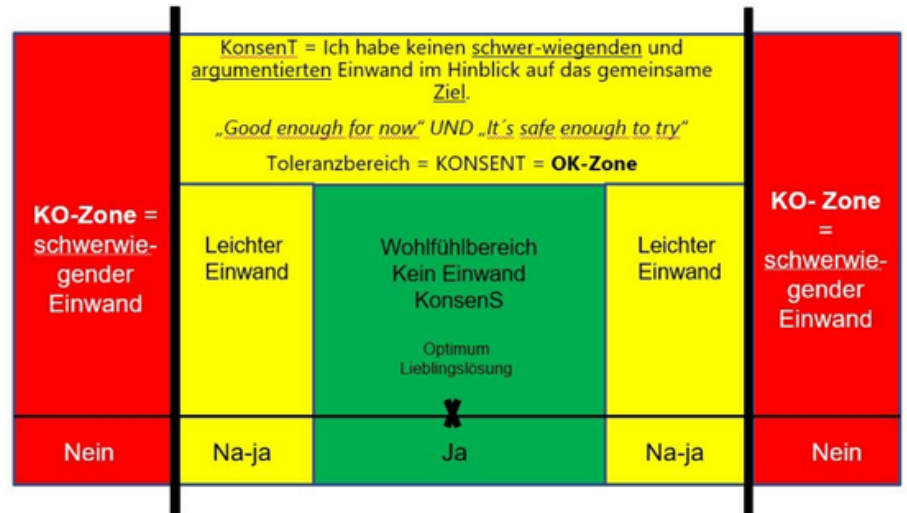
Du kannst das Board auch gemeinsam mit Deinem Team befüllen. Das gemeinsame Vorgehen macht vor allem dann Sinn, wenn das Team bereits Erfahrung mit der Übernahme von Selbstverantwortung hat. Eine hilfreiche Methode dazu ist "Delegation Poker". [Hier findest Du Infos dazu.](#)

Und zum Weiterlesen findest Du [bspw. hier eine Erläuterung des Vorgehens.](#)

Konsent-Moderation

Die Konsent-Moderation dient dazu, bei jeder wesentlichen Entscheidung im Team und der Organisation die Gleichwertigkeit der Ideen und die Augenhöhe der Beteiligten sicherzustellen!

Es gelingt so, jede Stimme zu hören und keine Person mit ihren Ideen zu ignorieren. Und das gelingt - im Gegensatz zur Findung eines gemeinsamen Konsenses - sehr effektiv und mit belastbaren Entscheidungen.



Ablauf Konsent-Moderation

1. Erläuterung des Vorschlags

Den Beginn jeder Konsent-Moderation markiert ein Entscheidungsvorschlag, der in einer gemeinsamen Diskussion gefunden, häufiger jedoch von einer*m „Vorschlag-Geber*in“ eingebracht wird. Dieser Vorschlag wird eingehend erläutert, d.h. es werden Hintergründe und Konsequenzen beleuchtet.

2. Informationsrunde und Verständnisfragen

Nachdem der Vorschlag eingebracht wurde, kann jede Person Verständnisfragen stellen. Dazu startet eine beliebige Person, die ihre Fragen im Dialog mit dem Vorschlag-Geber klärt. Es folgen nacheinander die anderen Personen im Kreis. Wichtig ist, dass hierbei wirklich nur Informationen eingeholt werden und noch nicht die eigene Meinung kundgetan wird.

3. Erste Meinungsrunde

Das passiert in der ersten Meinungsrunde. Auch hier wird bei einer beliebigen Person im Kreis gestartet, die dann ihre Zustimmung, Zweifel und Argumente zu dem Vorschlag in einem möglichst kurzen Statement äußern kann. Dies kann frei geschehen, ohne dass dabei bereits ein prinzipielles Einverständnis mit dem Vorschlag geklärt werden müsste. Wichtig ist, dass keine Diskussionen mit anderen Mitgliedern des Kreises entstehen, sondern die Meinung der Person als solche stehenbleibt. Die Person spricht zur, aber nicht mit der Gruppe.



4. Zweite Meinungsrunde

Nachdem jede Person in der ersten Runde ihre Meinung zu dem Vorschlag geäußert hat, geht es in der zweiten Meinungsrunde darum, zu klären, ob sich die Meinung durch das Gehörte verändert hat. Es könnten in der ersten Runde Aspekte geäußert werden, die bislang noch niemand anderes bedacht hat und die daher unbedingt beachtet werden müssen. Auch hier sollten Diskussionen zwischen einzelnen Teilnehmenden vermieden werden. Zur Not wird lieber eine dritte Meinungsrunde durchgeführt, als in Seitengespräche abzurutschen. Info-Fragen, Vorschläge, Ideen, Bedenken und Einwände können während der Meinungsunden zur Visualisierung und Ergebnissicherung auf einem Flipchart notiert werden.

5. Weiterentwickelten Vorschlag formulieren

Auf Basis der Rückmeldungen aus den Meinungsunden wird der Vorschlag angepasst.

6. Konsent (kein schwerwiegender Einwand) oder Integration der Einwände bzw. Neustart

Nach den Meinungsunden wird in einer weiteren Blitzlicht-Runde die entscheidende Frage gestellt; „Hast du einen schwerwiegenden Einwand?“. Kommen keine schwerwiegenden Einwände auf, d.h. wird die Frage mit „Nein“ beantwortet, geben die Teilnehmenden damit ihren Konsent. Wird in den Meinungsunden Widerspruch laut, kann die Moderatorin einen Gegenvorschlag aus der Gruppe aufnehmen oder einen modifizierten eigenen Vorschlag einbringen, der dann zur Abstimmung gestellt wird. Falls auch gegen diesen Vorschlag Einwände auftreten, startet der Prozess wieder mit der Informations- oder Meinungsrunde - so lange, bis eine Entscheidung steht, die für alle im Toleranz-Bereich liegt.

7. Ablaufdatum und Aufgaben festlegen

Zum Schluss wird ein Datum festgelegt, zu dem die Entscheidung wieder geprüft wird („Hat sich die Entscheidung bewährt, oder müssen wir nachjustieren?“). Das ist wichtig, denn die Aussicht auf einen späteren Zeitpunkt, an dem der umgesetzte Vorschlag bzw. die Entscheidung ggf. wieder revidiert wird, erleichtert es, sich auf eine Entscheidung einzulassen. Weiterhin bestehende Bedenken können ebenso wie die endgültige Entscheidung schriftlich festgehalten werden, um sie im Blick zu behalten.

Zum Weiterlesen kannst Du [hier ein Buch zur Konsent-Moderation herunterladen](#).

GRPI-Modell

Das GRPI-Modell dient dazu, Ursachen von Problemen und Funktionsstörungen in Teams (und Organisationen) zu diagnostizieren.

Basierend auf der Diagnose kann dann die Effektivität, Produktivität, Qualität und die Effizienz des Teams bzw. der Organisation gesteigert werden.

Das Modell nimmt die vier Schlüsseldimensionen **Ziele (Goals)**, **Rollen (Roles)**, **Prozesse (Processes)** und **Beziehungen (Interpersonal Relationships)** in den Blick, die in Teams geklärt sein sollten, um Konflikte zu vermeiden.

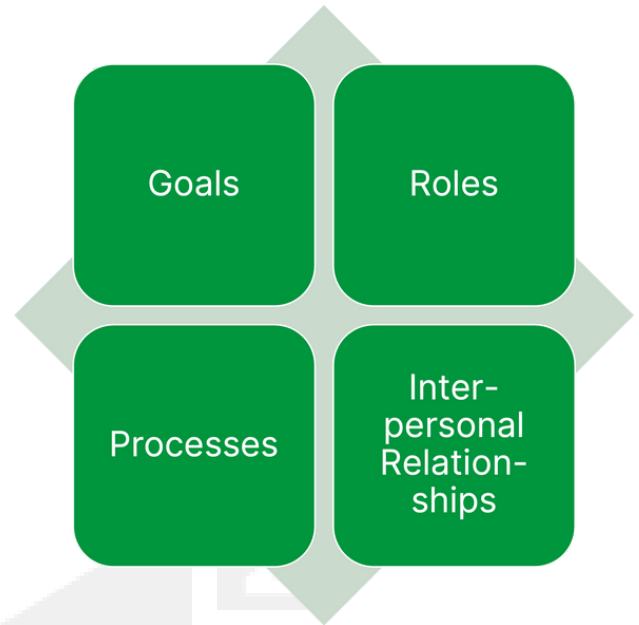
Sehr einfach gesagt stellt das Modell die folgenden Fragen:

- „Tun wir die richtigen Dinge?“ (Goals)
- „Tun die richtigen Menschen die richtigen Dinge?“ (Roles)
- „Tun wir die richtigen Dinge richtig?“ (Processes)
- „Tun wir die richtigen Dinge miteinander richtig?“ (Interpersonal Relationships)

Etwas differenzierter ist unter den vier Dimensionen Folgendes zu verstehen:

- **Goals (Ziele)** fragt nach dem Zweck des Teams: Wozu existiert das Team und was ist dessen Existenzberechtigung? Was soll es erreichen? Dabei geht es außerdem, darum, wer die Stakeholder des Teams sind, wer also was von den Ergebnissen des Teams hat.
- **Roles (Rollen)** nimmt die Verteilung der Aufgaben im Team in den Blick. Dabei steht vorab die Frage im Zentrum, welche unterschiedlichen Rollendefinitionen es im Team gibt und wie klar oder wie unklar diese formuliert sind?
- **Processes (Prozesse)** fokussiert auf die Arbeitsabläufe, Arbeitsmethoden, Regeln und Vorgaben, an denen sich das Team in seiner Arbeit orientiert. Wiederum steht im Zentrum, ob und wie klar diese Konditionalprogramme (wenn-dann-Regeln) formuliert sind und wie effektiv bzw. effizient diese sind.
- **Interpersonal Relations (Beziehungen)** fragt nach der Atmosphäre im Team: Wie wird das Miteinander, der Teamgeist, Zusammenhalt und das gemeinsame Vertrauen bewertet und wo liegen Interventionsnotwendigkeiten?

Zum Weiterlesen findest Du [hier eine Erläuterung, wie ich das Modell in der Team- und Organisationsentwicklung nutze.](#)



SCARF-Modell

Das SCARF-Modell betrachtet Faktoren, die Auswirkungen auf das Verhalten, auf Performance, Ausgeglichenheit, Kooperation und Lernbereitschaft eines Menschen und damit auf dessen Motivation haben.

SCARF-Modell



Das Modell basiert auf den Erkenntnissen der modernen Hirnforschung und will die elementaren Grundbedürfnisse des Menschen beschreiben.

Die **fünf elementaren Grundbedürfnisse des Menschen** sind laut dem Modell:

- Status (Anerkennung),
- Certainty (Sicherheit)
- Autonomy (Selbstbestimmung)
- Relatedness (Verbundenheit) und
- Fairness.

Das Modell eignet sich für Teamentwicklungen und die Gestaltung der gemeinsamen Zusammenarbeit.

So ist zum Beispiel denkbar, dass sich zu Beginn eines Workshops und der Vorstellung des Modells **jede:r Mitarbeiter:in bezogen auf die fünf Bereiche zum aktuellen Zeitpunkt einordnet**.

Damit wird deutlich, welches Bedürfnis für wen im Team welche Bedeutung hat. Daran anschließend wird (anonym oder offen) abgefragt, wie denn für jede:n die optimale Situation aussehen würde – ein klassischer Soll-Ist-Abgleich. Im Anschluss diskutiert ihr die Ergebnisse im Team. So erhältst Du einen Spiegel der Teamdynamik und siehst, welche Faktoren ggf. mehr Aufmerksamkeit benötigen. Vor allem aber wird die Verbundenheit im Team gestärkt.

Das Modell kann auch eine spannende **Grundlage für Mitarbeiter:innengespräche** sein, die tiefer gehen als das übliche, strategisch orientierte Blabla...

Und im Zuge von **Veränderungsprozessen** wird sich auch die Einschätzung Deiner Mitarbeiter:innen bezogen auf die Bedürfnisse ändern, woraus ggf. Widerstände ggü. der Veränderung resultieren. Mit dem Modell kannst Du diese Widerstände besprechbar machen.

Zum Weiterlesen findest Du [hier einen Beitrag, in dem ich das Modell und die Arbeit mit dem Modell tiefer beschreibe.](#)

**Gerne stehe ich Dir für Rückfragen zur
Verfügung:**



he@ideequadrat.org



+49 (0) 151 15896363



www.ideequadrat.org