



ALBAf

Lernen • Gesundheit • Arbeitsgestaltung



Textversion zur Lern- und Handlungshilfe
für die Durchführung zeitweiliger
Kleingruppenarbeit

WDH



O Zum Umgang mit der Lern- und Handlungshilfe

Die Lern- und Handlungshilfe enthält drei Kapitel, um Sie Schritt für Schritt mit der Workshopmethode vertraut zu machen:

Kapitel 1: Einstieg in die Workshopmethode

Im ersten Kapitel stellen wir Ihnen den Hintergrund und die zentralen Prinzipien der Workshopmethode vor. Hier erfahren Sie etwas über die Einsatzmöglichkeiten und den Ablauf der Workshopmethode. Außerdem geben wir Ihnen einen Überblick über insgesamt neun Verfahrensregeln, die Sie bei der Durchführung der Workshops unbedingt beachten sollten.

Für wen ist das erste Kapitel wichtig?

Mit diesem Kapitel sollten Sie starten, um sich einen Überblick über die Prinzipien der vorgestellten Workshopmethode zu verschaffen. Diese Prinzipien bilden die Grundlage für die Anwendung der Workshopmethode. Als Einsteiger lohnt es sich, mit diesem Kapitel zu beginnen, um darauf aufbauend die weiteren Informationen einordnen zu können.

Kapitel 2: Vorbereitungen für Workshops treffen

Im zweiten Kapitel geben wir Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen für die Workshopvorbereitungen. Das betrifft einerseits die Auswahl der Personen, die Sie in die Workshops in Ihrem Betrieb einbinden wollen. Andererseits geben wir Ihnen auch einige Tipps für die Organisation der Rahmenbedingungen und für die Moderation Ihrer Workshops.

Für wen ist das zweite Kapitel wichtig?

In diesem Kapitel finden Sie als Führungskraft und Betriebsleitung alle wichtigen Informationen, die Sie bei der Vorbereitung Ihrer Workshops beachten müssen. Sie werden Informationen zu Ihrer Rolle, Ihren Aufgaben und den notwendigen Ressourcen im Workshopprozess finden.

Für die Moderatoren werden in diesem Bereich die Aufgabenfelder sowie die wichtigsten Materialien zusammengefasst. Dennoch werden Sie als Moderator dazu angehalten, sich einen Überblick über die gesamte Workshopmethode zu verschaffen, um situationsbedingt angemessen reagieren und Fragen seitens der Teilnehmer zufriedenstellend beantworten zu können.

Kapitel 3: Workshops durchführen

Im dritten Kapitel geben wir Ihnen einen Überblick über die sieben Phasen der Workshoparbeit. Der Ablauf der Workshopphasen ist, unabhängig vom bearbeiteten Thema, immer ähnlich. Zu jeder Workshopphase geben wir Ihnen an dieser Stelle konkrete Handlungsempfehlungen für die praktische Durchführung in Ihrem Betrieb sowie ein anschauliches betriebliches Fallbeispiel.

Für wen ist das dritte Kapitel wichtig?

Durch die schrittweise Erklärung der einzelnen Workshopphasen ist dieses Kapitel für alle Nutzer, die selbstständig Workshops durchführen wollen oder ausführliche Informationen zu den einzelnen Workshopphasen suchen, relevant.

Sonstige Hinweise

In der Lern- und Handlungshilfe werden die Begriffe „Workshops“ bzw. „moderierte (Klein)Gruppenarbeit“ synonym verwendet und sie beschreiben eine zeitweilige, partizipative Kleingruppenarbeit.

An verschiedenen Stellen finden Sie außerdem sogenannte Reflexionsfragen. Diese Fragen sollen Sie dabei unterstützen, das Gelesene für sich selbst noch einmal nachzuvollziehen:

- Haben Sie die wesentlichen Textaussagen nachvollziehen können?
- Was liefert der Textinhalt an Informationen für die konkrete Umsetzung in Ihrem Betrieb?
- Inwiefern gibt es in Ihrem Betrieb in einer der Workshopphasen besondere Rahmenbedingungen (wie z. B. Räume, Schichten, Urlaubszeiten) zu beachten?

1 Einstieg in die Workshopmethode

In dieser Lern- und Handlungshilfe wird Ihnen eine Methode zur Durchführung partizipativer Workshops in kleinen und mittleren Betrieben vorgestellt. Die Methode geht zurück auf den Ansatz des **Aufgabenbezogenen Informationsaustauschs** (siehe Quellenverzeichnis im Impressum).

Die zentrale Idee der Workshops ist, die Beteiligten mit ihrem Wissen aktiv in Prozesse einzubinden, wenn neue Ideen gesucht werden oder Veränderungen anstehen. Aufbauend auf ihrem vorhandenen Wissen erarbeiten die Mitarbeiter gemeinsame Lösungen. Hierzu wird eine moderierte Gruppenarbeit durchgeführt, für die entweder extern ein Moderator hinzugezogen werden kann, oder die Rolle des Moderators von einem Mitarbeiter des Unternehmens übernommen wird.

Die Workshopmethode kann als Unterstützung, z.B. bei den folgenden Prozessen genutzt werden:

- arbeitsorganisatorische Aufgaben
- Wissensmanagement
- betriebliche Gesundheitsvorsorge
- Verbesserung von Arbeitsprozessen
- Einführung von Innovationen
- Begleitung von Veränderungsprozessen

Die Workshopmethode ist für eine zeitweilige partizipative Kleingruppenarbeit im Unternehmen geeignet. Methodisch wechselt sich moderierte Gruppenarbeit mit zwischenzeitlichen Einzelaufträgen ab, wobei das Vorgehen abhängig vom Bedarf gestaltet wird.



1.1. Wozu partizipative Workshops im Betrieb?

Partizipative Workshoparbeit ist nützlich, wenn

- an der Lösung dieser Aufgaben mehrere Personen beteiligt werden müssen.
- die Arbeitstätigkeiten mehrerer Personen betroffen sind.
- das unterschiedliche Wissen oder Können verschiedener Personen zur Lösung zusammengeführt werden muss.

Durch Gruppenarbeit können somit Verbesserungen im Arbeitsprozess rationell eingeführt werden, die Einzelkämpfer nicht erreichen können.

Alle Beteiligten lernen dazu

Die am Workshop Beteiligten verbessern learnend ihre Arbeitsfähigkeit. Keiner wird ärmer an Wissen und Können, sondern jeder reicher. Von der ermittelten und eingeführten Verbesserung profitiert der Betrieb. Das sichert Arbeitsplätze im globalen Wettbewerb. Wenn die Verbesserungen auch Arbeitserleichterungen einschließen, dann profitieren alle davon: das Unternehmen, die Mitarbeiter, aber auch die Kunden (z. B. benötigte Informationen sind durch die ermittelte Lösung vollständig, rechtzeitig und ohne langes Suchen verfügbar).

1.2. Zeitbedarf für Workshops

Wie lang und wie oft?

Ein Workshoptreffen sollte die Dauer von 90 Minuten nicht überschreiten. Längere Gruppenarbeit würde das konzentrierte Mitarbeiten überfordern. Bewährt ist, die Workshoptreffen im Wochenabstand oder seltener durchzuführen. Die Anzahl der Workshoptermine hängt von der zu lösenden Aufgabe ab. Erfahrungsgemäß sollte mit mindestens 5 Workshopterminen gerechnet werden.

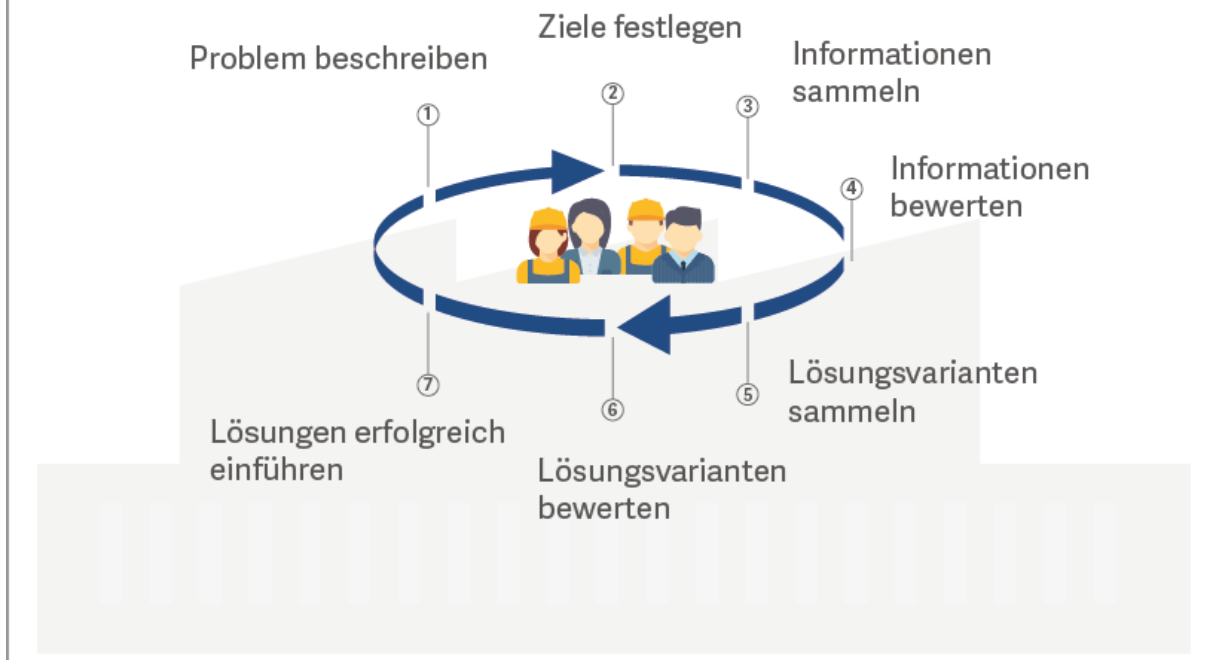
Integration der Workshops in regelmäßige Arbeitsberatungen

Befürchtungen, die Workshops seien „verlorene Zeit“, sind bei einer klaren Aufgabenstellung und guten Moderation unbegründet. Die Workshops zu arbeitsorganisatorischen Verbesserungen können auch in bestehende Arbeits-/Abteilungs-/Team-/Stations-etc.-Beratungen integriert werden.

Wissenswertes

Tipp für die Schichtarbeit: Wenn bei Schichtarbeit die zu lösende Aufgabe auch Mitarbeiter aus vorangehenden oder nachfolgenden Schichten betrifft, die in der Gruppenarbeit benötigt werden, hat sich die zeitliche Einordnung der Workshops zwischen den Schichten bewährt.

Ablauf der partizipativen Workshopmethode



(c) designed by Freepik

1.3. Workshopablauf

Zusammenfassung des Ablaufs in wenigen Worten:

Der Ablauf der Workshopphasen ist, unabhängig vom zu bearbeitenden Problem, immer ähnlich:

1. Die Workshoparbeit in einem Betrieb (z. B. zur Verbesserung von Arbeitsprozessen) beginnt damit, dass eine geeignete zeitweilige Gruppe gebildet wird. Das zu lösende Problem wird durch die Gruppe definiert und näher beschrieben.
2. Anschließend werden in der Gruppe Ziele und Teilziele der Problemlösung abgeleitet, die durch die Workshoparbeit erreicht werden sollen.
3. Alle Beteiligten tragen Informationen zusammen, die mit dem zu lösenden Problem in Zusammenhang stehen. An dieser Stelle erfolgt noch keine Bewertung der Informationen.
4. Die Informationen werden im nächsten Schritt durch die Gruppe z. B. in Bezug auf ihre Relevanz, Dringlichkeit und Nützlichkeit bewertet.
5. Aus den gesammelten und bewerteten Informationen werden gemeinsam Lösungsideen abgeleitet. Auch diese werden in einem ersten Schritt zusammengetragen, ohne die Argumente der anderen zu bewerten.
6. Danach wird gemeinschaftlich entschieden, welche Lösungsideen gewählt werden, beispielsweise anhand der Kriterien der Dringlichkeit bzw. Wichtigkeit und des Aufwands bzw. der Kosten.
7. Der Kreis schließt sich, indem fortlaufend die Wirkungen der eingeführten Maßnahmen geprüft werden. Gegebenenfalls müssen eingeführte Maßnahmen auch korrigiert werden, dann kann die Workshoparbeit fortgesetzt werden.

Das Vorgehen in den einzelnen Teilschritten wird in Kapitel 3 vertiefend beschrieben.

1.4. Verfahrensregeln für Workshops

Verschiedene Faktoren können den Erfolg von Workshoparbeit herabsetzen. Deshalb sollten Sie die folgenden Regeln unbedingt beherzigen, wenn Sie in Ihrem Betrieb Workshops zur Arbeitsprozessoptimierung durchführen:

1.4.1. Erst individuell, dann gemeinsam arbeiten

Sogenannte Nominalgruppen (erst individuell, dann gemeinsam) bringen in aller Regel bessere Leistungen als Brainstorminggruppen (im Sinne einer unmittelbar gemeinsamen Ideensammlung). Das heißt, dass zunächst immer jedes Gruppenmitglied für sich Ideen sammeln sollte, bevor sie zusammengetragen und anschließend gemeinsam diskutiert werden. Dadurch können auch Informationen in die Gruppenarbeit fließen, die beim reinen Brainstorming nicht genannt werden würden (z.B. aus Angst vor Ablehnung oder resultierend aus geistiger Überlastung durch zu viele gleichzeitig zu verarbeitende Informationen).

1.4.2. Informationssammlung und -bewertung trennen

In den Workshops sollten Informationen zunächst immer erst gesammelt werden, ohne dass sie unmittelbar durch Gruppenmitglieder bewertet werden. Damit können alle Gruppenmitglieder ihre Ideen äußern, ohne Angst vor der Ablehnung oder negativen Bewertung durch andere Gruppenmitglieder. Außerdem erhalten auch zunächst abwegige Ideen die Chance, gehört zu werden. Auch wenn diese Ideen nicht für die aktuelle Problemlösung entscheidend sind, so können sie an späterer Stelle doch zu neuen Ideen und innovativen Lösungsansätzen führen.

1.4.3. Zustandsanalyse und Lösungssuche trennen

Bevor in Workshops nach konkreten Lösungen gesucht wird, sollten sich die Teilnehmenden

genügend Zeit nehmen, den aktuellen Zustand genau zu analysieren. Das bewirkt eine geistige Erleichterung für die Gruppenmitglieder, weil der Problemlöseprozess zerlegt wird:

- Zunächst steht das reine Sammeln von Informationen im Vordergrund (z. B. Welche Mängel bestehen? Was sind die Ursachen?).
- Auf Grundlage der gesammelten Informationen können dann konkrete Lösungen erarbeitet und die Mängel beseitigt werden.

1.4.4. Ideen und Lösungsansätze sichtbar machen

In Workshops werden eine Vielzahl von Ideen und Lösungsansätzen von verschiedenen Teilnehmenden zu verschiedenen Zeitpunkten geäußert. Durch gezielte Verbalisierungs- und Visualisierungstechniken können geistige Prozesse sichtbar gemacht und strukturiert werden. Zur Unterstützung können Wandtafeln, Flipcharts und Zettel bereitgehalten werden. Gleichzeitig müssen sich die Gruppenmitglieder nicht alles merken, was gesagt wurde. Aufschreiben oder bildliches Darstellen entlasten das Gedächtnis. Das verhindert Redundanzen und Unzufriedenheit, wenn man über die Workshops hinweg zunehmend das Gefühl hat, dass man sich in der Gruppe im Kreis dreht.

1.4.5. Ergebnisse dokumentieren

In den Workshops werden Ergebnisprotokolle angefertigt. Auch wenn es zunächst aufwändig erscheinen mag, ist ihr Nutzen für den Workshopprozess erheblich:

- Die Gruppe erhält einen Überblick über das, was heute besprochen und festgelegt wurde.
- Es werden die Aufgaben für das nächste Workshoptreffen festgelegt.
- Diejenigen, die nicht am Workshop teilgenommen haben, werden informiert (z. B. indem das Protokoll am Schwarzen Brett oder im Intranet veröffentlicht wird).

- Auch die Führungskräfte werden mithilfe des Protokolls immer einbezogen und informiert.
- Nicht zuletzt ist ein Protokoll eine Erinnerungshilfe, um Wiederholungen in den Workshops zu vermeiden.

Besonders wichtig ist die Dokumentation auch dann, wenn bei der Umsetzung von Lösungen festgestellt wird, dass sich bestimmte Teillösungen nicht wie geplant umsetzen lassen oder aus anderem Grund vom Plan abgewichen werden muss. Damit wird die Nachvollziehbarkeit von in der Einführungsphase getroffenen Entscheidungen zu einem späteren Zeitpunkt gewährleistet.

1.4.6. Gesprächsregeln vereinbaren

Damit die Workshops erfolgreich sind, müssen in der Gruppe gemeinsame Verfahrens- und Gesprächsregeln festgelegt werden. Die vereinbarten Regeln sind verbindlich für den gesamten Workshopprozess und werden deshalb auch schriftlich fixiert.

1.4.7. Alle Betroffenen informieren

Zu Beginn der Workshoptreffen wird vereinbart, wie alle Mitarbeiter im Betrieb in den Veränderungsprozess einbezogen werden können. Es ist klar, dass die Personenzahl in der Workshopgruppe nicht endlos wachsen kann. Deshalb ist eine wesentliche Strategie die Information über den Workshopprozess (z. B. über Protokolle und zentrale Aushänge). Damit kann die Akzeptanz der Gruppenarbeit bei allen Mitarbeitern im Betrieb gefördert werden.

Reflexionsfrage

Was kann passieren, wenn betroffene Mitarbeiter, die nicht an den Workshops teilnehmen, gar nicht oder unzureichend über die Inhalte und Lösungen informiert werden?

Wissenswertes

Wenn die übrigen, nicht in die Workshopgruppe einbezogenen Mitarbeiter unzureichend informiert werden, ist die Gefahr groß, dass sie den Sinn der Workshoparbeit und der abgeleiteten Maßnahmen nicht verstehen und diese boykottieren.

1.4.8. Gleichgewicht von Geben und Nehmen

Kein Gruppenmitglied sollte in den Workshops Angst davor haben, dass sein Wissen von anderen „abgezogen“ wird. Jeder Teilnehmende bringt Wissen ein, das ein anderer Teilnehmer (noch) nicht hat. Mit den unterschiedlichen betrieblichen Erfahrungshintergründen wird in der Gruppe Wissen ausgetauscht und alle lernen voneinander – selbst das sachkompetenteste bzw. erfahrenste Gruppenmitglied.

1.4.9. Individuelle Arbeit im Gruppenauftrag

Damit sich die Gruppenmitglieder auch zwischen den Workshoptreffen mit den besprochenen Themen und Aufgaben auseinandersetzen, werden „Hausaufgaben“ in der Gruppe verteilt. Die Teilnehmenden werden außerdem beauftragt, zwischen den Sitzungen weitere Mitarbeiter (z. B. andere Betroffene aus ihrer Abteilung) in den Lösungsprozess einzubeziehen. Damit steigt nicht direkt die Gruppengröße in den Workshops. Trotzdem werden insgesamt mehr Personen erreicht. Das fördert die Transparenz und Akzeptanz der durch die Gruppe erarbeiteten Ergebnisse im gesamten Betrieb.

2 Vorbereitungen für Workshops treffen

Bevor Sie voller Tatendrang in die Workshops einsteigen, lohnt sich zuvor ein paar Gedanken zur Vorbereitung der Workshops. Wir geben Ihnen deshalb an dieser Stelle hilfreiche Handlungsempfehlungen, wie Sie Workshops in Ihrem Betrieb vorbereiten können.

2.1. Teilnehmer auswählen

Wichtig ist, sich bei der Planung des ersten Workshops genau zu überlegen, welche Personen für die Problemlösung relevante Informationen beitragen können. Auf dieser Grundlage sollten die Teilnehmer der Workshops ausgewählt werden.

Reflexionsfrage

Welche Kriterien sind Ihnen für die Auswahl der Teilnehmer wichtig?

2.1.1. Teilnehmer mit unterschiedlichen Hintergründen

1. Die Betroffenen selbst

Einzubeziehen sind zunächst die Betroffenen selbst. Bei vergleichbaren Tätigkeiten ist es sinnvoll, dass die Mitarbeiter zwei bis drei Vertreter benennen, damit die Workshopgruppe nicht zu groß wird.

Veränderungen an einem Arbeitsplatz können bei voneinander abhängigen Arbeitsplätzen Folgen für die Arbeit in nachfolgenden oder vorgelagerten Bereichen haben. Auch diese Arbeitsplatzinhaber sind betroffen.

2. Experten anderer Bereiche

Beteiligt werden müssen auch die Personen, deren Wissen zur Problemlösung erforderlich ist, auch wenn sie selbst nicht unmittelbar betroffen sind.

(z. B.: Zur Verbesserung einer Vorgehensweise, eines Geräts, einer Software etc. an einem Arbeitsplatz ist oft außer der Erfahrung des anwendenden Arbeitsplatzinhabers auch weiteres Expertenwissen unerlässlich, bspw. von Softwaregestaltern, Konstrukteuren oder Einkäufern. Häufig müssen diese Experten aus anderen Abteilungen nur zeitweilig zu den Workshoptreffen hinzugezogen werden.)

3. Entscheidungsträger / Vorgesetzte

Bitte gehen Sie zum nächsten Punkt 2.1.2, wenn Sie mehr über die Rolle der Vorgesetzten im Workshopprozess wissen wollen.

Reflexionsfrage

Wie verschaffen Sie sich einen Überblick über das Wissen, die Aufgaben und die Erfahrungen der potentiellen Workshopteilnehmer?

2.1.2. Entscheidungsträger einbeziehen

Die für die betroffenen Arbeitsplätze verantwortliche Führungskraft ist gleichfalls hinzuzuziehen.

Im Unterschied zu ihrer Rolle als Vorgesetzter ist sie während der Workshoptreffen ein gleichberechtigtes Gruppenmitglied. Die Führungskraft bringt sich nicht nur in den Workshopprozess als gleichberechtigt Teilnehmende ein, sondern:

- stimmt die Gruppenaufgaben mit übergeordneten Managementebenen ab und holt gegebenenfalls deren Unterstützung zur Umsetzung der Lösungen ein,
- vermittelt bei Bedarf zeitweilige Unterstützung der Workshoparbeit durch Experten (z. B. IT-Fachleute o. Entwickler),

- weist die für die Gruppenarbeit erforderlichen Aktivitäten zwischen den Workshopterminen (z. B. Messungen, Verfahrensänderungen, Erprobungen) sowie das abschließende Einführen der entwickelten Maßnahmen an.

Die Führungskraft muss nicht bei allen Workshoptreffen anwesend sein.

2.1.3. Anzahl der Teilnehmer begrenzen

Die Teilnehmerzahl sollte so gering wie möglich und so groß wie nötig gehalten werden.

Ein Richtwert für die Gruppengröße kann bei sechs bis acht Personen liegen. Entscheidend ist aber vielmehr, alle die Personen einzubeziehen, die für die Zielerreichung notwendig sind.

Reflexionsfrage

Was passiert, wenn die Workshopgruppe zu groß oder zu klein ist?

Wissenswertes

Bei zu großen Gruppen können Motivations- und Koordinationsverluste auftreten, die den Gruppenerfolg gefährden oder zumindest reduzieren können, z. B.:

- **Trittbrettfahreneffekt:** Je größer die Gruppe, desto höher die Gefahr, dass sich die individuelle Anstrengung der Teilnehmenden reduziert („Die anderen werden es schon richten.“).
- **Gimpeleffekt:** Gruppenmitglieder, die in den Workshops viele Ideen beitragen, könnten sich von anderen Teilnehmenden mit wenigen Beiträgen ausgenutzt fühlen und sich in Zukunft weniger stark beteiligen.

- **Majoritäteneinfluss:** Ideen oder Beiträge, die von einer Mehrheit der Beteiligten getragen werden, sind nicht zwingend die besten Varianten. Es lohnt sich, auch die Beiträge gleich wertzuschätzen und ernsthaft zu diskutieren, die nur von einzelnen oder einer Minderheit der Teilnehmenden eingebracht werden.
- **Koordinationsverluste:** Bei zu großen Gruppen kann nicht mehr jeder Teilnehmende mit jedem anderen in der Gruppe kommunizieren (z. B. weil der Zeitbedarf dafür einfach zu groß wäre). In kleineren Gruppen können außerdem einfacher Termine für die kommenden Workshops gefunden werden.

2.2. Rahmenbedingungen organisieren

Bevor der erste Workshoptermin stattfindet, sollten Sie ein paar organisatorische Dinge nicht vergessen. Eine effektive Gruppenarbeit kann nur im passenden Umfeld geschehen. So müssen die Teilnehmenden genügend Zeit und Ruhe zur Ideenentwicklung haben und auch der Raum für die kreative Zusammenarbeit muss stimmen.

2.2.1. Genügend Zeit einplanen

Die Anzahl der durchzuführenden Workshoptreffen ist vom zu bearbeitenden Problem abhängig. In der Regel sind mindestens 5 Workshoptreffen mit jeweils 1 bis maximal 1,5 Stunden einzuplanen. Die Workshoptreffen sollten regelmäßig (z. B. wöchentlich oder quartalsweise) während der Arbeitszeit stattfinden.

Reflexionsfrage

Was soll in der Zeit zwischen den Workshopterminen passieren (Stichwort Hausaufgaben)?

2.2.2. Räumlichkeiten auswählen

Die Räumlichkeiten sollten eine konzentrierte Arbeitsweise ermöglichen. Dafür sollte der Raum möglichst ruhig gelegen sein und die Möglichkeit bieten, mit Moderationsmitteln (z. B. Flipchart) zu arbeiten. Um eine gleichberechtigte Gesprächsatmosphäre zu schaffen, sollte eine Rundtisch-Anordnung gewählt werden.

Die Durchführung von Workshops sollte jedoch keinesfalls von diesen äußeren räumlichen Bedingungen abhängig sein. Zur Wissensweitergabe, auch zur Demonstration von Problemen oder Lösungen eignen sich ebenso Workshoptreffen direkt am Arbeitsplatz.

2.2.3. Alle Mitarbeiter informieren

Auch diejenigen, die nicht an der Workshoparbeit teilnehmen, sollten über die Durchführung der Workshops informiert werden. Das erfolgt durch die Ergebnisprotokolle (siehe Verfahrensregel „1.4.7. Alle Betroffenen informieren“). Durch Informationen über Verlauf und Zwischenergebnisse werden alle Mitarbeiter zu Beteiligten.

Damit werden vorsorglich auch Widerstände bei den nicht unmittelbar an der Gruppenarbeit Beteiligten abgebaut, die sonst bei den zu erwarteten Veränderungen aus Angst oder zumindest Unkenntnis entstehen könnten.

Reflexionsfrage

Welche Wege erscheinen Ihnen in Ihrem Unternehmen am besten geeignet, um alle Mitarbeiter über die Workshops zu informieren?

2.3. Moderation

Die Workshops werden durch einen Moderator geplant, gesteuert, veranschaulicht und dokumentiert. Der Moderator sollte erstens neutral sein, das heißt keine eigenen Interessen am zu lösenden Problem haben, um die Arbeit der Gruppe nicht in einer von ihm bevorzugten Richtung zu lenken.

Der Moderator sollte zweitens mit dem zu bearbeitenden Problem nicht vertraut, also „naiv“ sein, von ihm mehr oder weniger nichts verstehen. Das erlaubt ihm und nötigt ihn sogar, die sogenannten dummen Fragen eines Laien zu stellen, die Experten nicht stellen würden. Das veranlasst aber die Experten etwas zu erklären, was sie einander nie erklären würden, weil es als selbstverständlich, als vorausgesetzt, gilt. Auf dem Umweg über den naiven Moderator können sie jedoch miteinander in Diskussion über stillschweigende Annahmen und Voraussetzungen kommen, die ansonsten ungerechtfertigt unerörtert blieben.

Zusammenfassend muss der Moderator also kein extern eingekaufter Berater, Coach oder Kommunikationsexperte sein. Er sollte sich lediglich einige Regeln zum Steuern der Workshoptreffen aneignen. Dafür ist ein aufgeschlossener Mitarbeiter einer anderen Abteilung preiswerter und nicht weniger geeignet.

2.3.1. Moderator auswählen

Jede Person im Betrieb kann grundsätzlich die Rolle der Moderation von Workshops übernehmen. Mit der Moderationsrolle ist kein besonderer Status im Betrieb verbunden. Vielmehr geht es darum, als Moderator möglichst neutral durch den Workshopprozess zu führen. Eine mögliche Strategie kann daher auch sein, die Rolle der Moderation zwischen den Beteiligten rotieren zu lassen. Jemandem, der selbst schon mal moderiert hat, kann es auch als Teilnehmer leichter fallen, andere Meinungen zuzulassen, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen und gemeinsam ziel führend zu Ergebnissen zu kommen.

Reflexionsfrage

Wer wäre in Ihrem Fall als Moderator am besten geeignet? Warum?

2.3.2. Aufgaben des Moderators

Zur Vorbereitung und Durchführung der Workshops sollte der Moderator:

- mit der Betriebsleitung und den Vorgesetzten sowie mit den Betroffenen die Teilnehmer auswählen.
- die Workshoptreffen einberufen und die erforderlichen Arbeitsschritte in der notwendigen Reihenfolge (Tagesordnung) sichern.
- den Teilnehmern die Arbeitsschritte und die Regeln der Workshops einführend und später begleitend erläutern, begründen und sie durchsetzen.
- in der Diskussion sichern, dass sich alle Teilnehmer aktiv beteiligen und erforderlichenfalls zu dominante Teilnehmer bremsen, ohne aber nützliche Beiträge zu unterdrücken.
- helfen, die Doppelrolle des teilnehmenden Vorgesetzten einerseits als gleichberechtigter Teilnehmer der Workshops, andererseits aber als weisungsberechtigter Vorgesetzter bei der Unterstützung und Umsetzung der Maßnahmen zu trennen.

Zur Nachbereitung der Workshops sollte der Moderator sicherstellen, dass:

- ein Ergebnisprotokoll von jedem Workshoptreffen inklusive der nächsten Aufgaben erstellt wird. Diese Protokolle bestimmen die Tagesordnungen der nächsten Workshoptreffen mit.
- die Zustimmung der Gruppe zum Inhalt des Ergebnisprotokolls eingeholt wird,
- das Ergebnisprotokoll auch anderen Mitarbeitern im Betrieb zugänglich gemacht wird.
- die protokollierten Festlegungen und Aufgaben im weiteren Vorgehen kontrolliert und gesichert werden.

2.3.3. Materialsammlung für Moderatoren

Zur Durchführung der Workshops kann der Moderator auf die folgende Auswahl möglicher Techniken und Materialien zurückgreifen:

Gesprächs- und Verfahrensregeln:

- Gesprächsregeln (siehe 1.4.6.)
- Verfahrensregeln (siehe 1.4.)

Zur Informationssammlung (siehe 3.1., 3.3., 3.5.):

- ausreichend Zettel oder auch Schmierpapier für alle Teilnehmenden
- ausreichend viele dicke Folienstifte
- Flipchart, Pinnwand, Tafel, Wand etc., inklusive Befestigungsmaterial (Magneten, Klebestreifen, Pins, etc.)

Zur Informationsbewertung (siehe 3.4., 3.6.):

- Punktemethode (Erklärung siehe 3.4.)
- Bewertungsschema (Erklärung siehe 3.4.)
- Klebepunkte
- ausreichend Zettel oder auch Schmierpapier für alle Teilnehmenden
- ausreichend viele dicke Folienstifte
- Flipchart, Pinnwand, Tafel, Wand etc., inklusive Befestigungsmaterial (Magneten, Klebestreifen, Pins, etc.)

Zur Ergebnisprotokollierung:

- Informationen können sowohl schriftlich als auch digital erfasst werden
- Ergebnisdokumentation (siehe 1.4.5.)
- Maßnahmenplan mit Verantwortlichkeiten und Terminen (siehe 3.7.2.)
- Struktur-Lege-Technik (siehe 3.7.3.)

3 Partizipative Workshops durchführen

Der Workshopablauf wurde bereits unter „1.3. Workshopablauf“ zusammengefasst dargestellt. Im Folgenden geben wir Ihnen konkrete Handlungsempfehlungen für alle sieben Workshopphasen. Beginnen wollen wir zuvor aber noch mit ein paar kleinen Hinweisen für den ersten Workshoptermin.

Fallbeispiel

In einem mittelständischen Unternehmen mit etwa 60 Beschäftigten wurde die Workshopmethode angewandt. Der Betrieb stellt Stahlteile her und beschäftigt im Zweischichtsystem in der Fertigung u.a. Dreher, Schweißer, Monteure und Brennschneider.

Infolge von Problemen durch zusätzliche, unnötige Arbeitsgänge und nach der Realisierung einer Gefährdungsbeurteilung entschied sich das Unternehmen für die Durchführung der partizipativen Kleingruppenarbeit, um die betrieblichen Arbeitsprozesse zu verbessern.

An den Workshops nahmen die beiden Schichtleiter, vier Vertreter der Gewerke sowie zwei Projektleiter (Konstrukteure, welche die Aufträge bearbeiten, den Auftragsdurchlauf planen und kontrollieren) teil. Die Teilnahme an den Treffen war freiwillig. Vor dem ersten inhaltlichen Workshop erhielten die Beteiligten eine Einführung in die Prinzipien und die Gesprächsregeln der Workshopmethode. Aufgrund der Schichtarbeit waren im Mittel fünf Teilnehmende anwesend.

Als Ort wurde der Besprechungsraum im Werk gewählt.

3.0. Der erste Workshoptermin

Der erste Workshoptermin liefert die Basis für den weiteren Verlauf der Workshops.

Der Moderator:

- gibt der Gruppe eine kurze Beschreibung, was im Laufe der Workshops wie zu erwarten ist.
- benennt alle Phasen der Workshoparbeit („Was werden wir an welcher Stelle machen?“).
- erläutert den Zweck von Protokollen und der Arbeit mit Protokollen (Korrektur und Bestätigung durch die Teilnehmer; Auflistung der Aufgaben für die Gruppe für die nachfolgenden Workshops).
- benennt wichtige Regeln für gute Gruppenarbeit und erarbeitet auf dieser Grundlage mit der Gruppe die Verfahrens- und Gesprächsregeln für die kommenden Workshoptermine.



3.1. Problem beschreiben

Im ersten Schritt der Workshoparbeit wird der veränderungsbedürftige Sachverhalt so genau wie möglich beschrieben. Je präziser die Problembeschreibung, desto zielgerichteter kann nach Lösungsideen gesucht werden. In der Gruppe entsteht eine gemeinsame Vorstellung davon, „was wir verbessern müssen“.

Manchmal ist das im Betrieb zu lösende Problem allen Beteiligten klar. Dennoch lohnt es sich, auch andere für die Beteiligten veränderungsbedürftige Sachverhalte zu ermitteln. Denn erfahrungsgemäß kann sich nach der Problembeschreibung noch eine Frage ergeben, nämlich „das ist richtig, aber nicht alles; wir haben noch einen anderen Veränderungsbedarf, was wird daraus?“. Diese Frage sollte im Interesse der Arbeitsmotivation aufgegriffen und der Betriebsleitung vorgestellt werden.

Fallbeispiel

Anlass für die Durchführung von Workshops in der Fertigung waren Häufungen von zusätzlichen Arbeitsgängen, um kleine oder auch aufwändigere Korrekturen an Werkstücken oder am Projektablauf vorzunehmen. Das führte regelmäßig zu ungeplantem Mehraufwand in der Produktion. Untersetzt wurde das Problem der „ungeplanten Mehrarbeit durch Korrekturen an Werkstücken oder am Projektablauf“ durch eine Gefährdungsbeurteilung, die auch den Teil „psychische Faktoren am Arbeitsplatz“ einbezog. Damit wurde das Problem in diesem konkreten Fallbeispiel bereits vor dem ersten Workshoptermin beschrieben.

Im ersten Workshop wurde der Anlass für dieses und die folgenden Workshoptreffen durch den Moderator nochmals vorgetragen. Allen war die Problemstellung klar. Die Anwesenden hatten keine ergänzenden Anmerkungen oder Fragen.

3.1.1. Problemanlässe

Die Anlässe für die Workshoparbeit können vielfältig sein. Zum einen kann bereits Veränderungsbedarf vorliegen, der sowohl von der Betriebsleitung ausgehen kann als auch den Bedarf der Mitarbeiter ausdrückt.

Beispiele für Problemanlässe dieser Art sind:

- zwischen Abteilungen bleiben auftragsrelevante Informationen auf der Strecke.
- Personal- oder Arbeitsmittelausfälle müssen bewältigt werden.
- neuartige Aufträge stehen an.
- Einsparungen müssen vorgenommen werden.

Zum anderen kann Workshoparbeit im ersten Schritt auch dazu genutzt werden, Veränderungsbedarf überhaupt erst einmal zu erkennen und zu sammeln.

3.1.2. Leitfragen zur Problembeschreibung

Die Teilnehmenden notieren individuell für sich auf A5-Zetteln, welche Sachverhalte im Betrieb sie für veränderungswürdig halten.

Hilfreiche Leitfragen zur Problembeschreibung sind beispielsweise:

- Warum kann der aktuelle Zustand nicht bleiben wie bisher?
- Was muss verändert werden?
- Welche Merkmale des Problems hängen wie miteinander zusammen?
- Welche Merkmale des Problems müssen gemeinsam betrachtet und verändert werden?

Die Zettel werden vom Moderator eingesammelt, zusammengefasst und sichtbar gemacht (Wand, Flipchart o. ä.).

Jeder Teilnehmende erstellt eine Rangreihe der Dringlichkeit der Bearbeitung dieser gesammelten Sachverhalte. Der Moderator fasst die individuellen Rangreihen zusammen und diskutiert sie kritisch in der Gruppe. Das Ergebnis wird Protokollinhalt – auch zur Weitergabe an Betriebsleitung und Betriebsrat (falls vorhanden).

3.2. Ziele festlegen

Nachdem das Problem genau geklärt wurde, gilt es, ein Ziel und gegebenenfalls Zwischenziele festzulegen, die zur Lösung des Problems führen.

Hilfreiche Leitfragen zur Zielbestimmung sind beispielsweise:

- Was müssen wir erreichen?
- Wie soll die Lösung des Problems, das Ergebnis, aussehen?
- Sind unbeabsichtigte Nebenwirkungen absehbar? Welche? Sind sie vermeidbar?
- Gibt es zeitliche Vorgaben für das Erreichen des Zielzustands?

3.2.1. Teilziele bestimmen

Manchmal erscheint ein großes Ziel schwer erreichbar. Teilziele untergliedern den Veränderungsprozess und machen ihn auf diese Weise überschaubar und planbar. Ein bewährter Trick beim Ermitteln von Teilzielen ist, sowohl vom Anfangszustand zum erforderlichen Ergebnis hin die Teilziele aufzulisten als auch umgekehrt rückwärts zum derzeitigen Anfangszustand. Dieses Vorgehen bietet sich beispielsweise an, wenn Termine für das Ergebnis vorgegeben sind. Rückwärts geplante Termine sind realistischer bzw. zeigen, wann hätte begonnen werden müssen, um den Endtermin tatsächlich halten zu können.

Hilfreiche Fragen zum Ermitteln von Teilzielen sind:

- Was muss zuerst erreicht werden? Was danach, was dann usw.?
- Welche Merkmale muss ein Teilergebnis haben, damit wir das nächste Teilergebnis einfach oder schnell erreichen können?
- Welche Reihenfolge ist beim Abarbeiten der Teilziele zu beachten?
- Können Teilziele nur nacheinander – oder aber auch parallel – bearbeitet werden?

Teilziele bearbeiten – parallel oder nacheinander?

Prinzipiell ist zu überlegen, ob sich Teilziele auch parallel bearbeiten lassen - denn das kann Zeit sparen. Allerdings haben Teilziele oft auch eine nicht immer sofort erkennbare notwendige Bearbeitungsreihenfolge. Wird diese Reihenfolge verletzt, kann das zu größeren Verzögerungen führen. Beschreiben Sie daher ihre Teilziele möglichst genau und prüfen Sie die Teilziele auf Abhängigkeiten untereinander, die eine bestimmte Bearbeitungsreihenfolge erfordern.

Fallbeispiel

Rückblick: Als Problem wurde der Arbeitsmehraufwand durch aufwändigere Korrekturen an Werkstücken oder am Projektablauf beschrieben.

Der Moderator schlug im Anschluss zwei Ziele vor, die er auf einem Flipchart schrieb:

- 1.) Anzahl der Fehler an den Werkstücken reduzieren und
- 2.) reibungslose Abläufe in der Produktion gewährleisten.

Einige Workshopteilnehmer begannen sofort damit, Beispiele für aktuelle Probleme im Produktionsprozess zu berichten. Der Moderator wies darauf hin, dass zunächst die Ziele für die Workshops geklärt würden. Die Konkretisierung, was genau unter der Mehrarbeit in der Produktion zu verstehen sei, werde im Anschluss, im nächsten Schritt, gemeinsam zusammengetragen.

Die Workshopteilnehmer waren mit dem Vorgehen einverstanden. Weitere Ziele wurden nicht ergänzt.

3.3. Informationen sammeln

Das Vorgehen bei dieser Zustandsanalyse ist ähnlich wie bei der Problembeschreibung. Das bedeutet:

1. Die Teilnehmenden notieren, welche Merkmale der veränderungsbedürftige Zustand hat und welche Bedingungen zur Zielerreichung zu beachten sind.
2. Der Moderator fasst die Angaben zusammen, sammelt sie an einer Pinnwand, klärt Verständnisfragen, präzisiert die Aussagen und diskutiert sie mit den Teilnehmenden.

Reflexionsfrage

Warum ist es wichtig, erst den vorhandenen Zustand zu analysieren, obwohl Sie doch vielleicht schon konkrete Lösungen im Sinn haben?

Wissenswertes

Die Trennung von Zustandsanalyse und Lösungssuche dient der Strukturierung der Problemlöseaufgabe. Bevor Sie über konkrete Lösungen nachdenken, können sich die Gruppenmitglieder zunächst darauf konzentrieren, den aktuellen veränderungsbedürftigen Zustand in seinen Merkmalen und Bedingungen zu beschreiben, z. B.:

- Welche Mängel bestehen?
- Was sind die Ursachen?
- Was soll verändert werden?

Eine detaillierte Analyse der Bedingungen und Merkmale des Problems erleichtert auch die spätere Lösungssuche, indem mit der präzisen Bedingungsanalyse bereits konkrete Kriterien vorliegen, an denen sich die Lösungsideen bewähren müssen.

3.3.1. Informationen individuell sammeln

Jeder Teilnehmer notiert für sich alleine auf Zetteln:

- Welche Merkmale hat der veränderungsbedürftige Zustand?
- Welche Bedingungen sind bei seiner Veränderung zu beachten?

Jeder Gedanke sollte dabei auf einen neuen Zettel geschrieben werden, um die notierten Gedanken bei der späteren Präsentation thematisch sortieren zu können. Die Teilnehmer sollten ihre Gedanken in diesem Schritt der Informationssammlung noch nicht bewerten.

Als Moderator benötigen Sie:

- Ausreichend viele dicke Folienstifte für alle Teilnehmenden
- Notizzettel (am besten viele und in verschiedenen Farben)

Reflexionsfrage

Warum sollten in diesem Schritt die Informationen nur gesammelt und noch nicht bewertet werden? Ginge das nicht schneller?

Wissenswertes

Erst sammeln, dann bewerten!

Beim voreiligen Bewerten besteht die Gefahr, nützliche Informationen abzuwerten („Das haben wir noch nie gemacht“; „Das ist Spinneri“; „Das geht ja doch nicht...“ etc.).

Erst individuell arbeiten, dann gemeinsam!

Um Zeit zu sparen, und mit dem Gedanken, die Vorteile der kreativen Arbeit in der Gruppe zu nutzen, könnte der Moderator auf die Idee kommen, Stichworte auf Zuruf an der Tafel zu notieren.

(Fortsetzung S. 17)

Wissenswertes

(Fortsetzung von S. 16)

Das bringt allerdings eine Reihe von Nachteilen mit sich:

- Ideen von einzelnen Teilnehmern könnten aus Sorge vor Ablehnung durch die anderen Gruppenmitglieder nicht geäußert werden.
- Eigene Meinungen könnten zurückgestellt, vergessen oder verworfen werden, wenn eine Vielzahl von Ideen durch andere Gruppenmitglieder vorgetragen werden.
- Die Masse an gleichzeitig zu verarbeitenden Informationen (z. B. Stichworte, die in ganz unterschiedliche Richtungen gehen) könnte Gruppenmitglieder überlasten.

Zusammenfassend wäre der Nachteil dieses Vorgehens, dass dadurch das Nachdenken auf die ersten Zurufe eingeengt und langsame Denker benachteiligt würden.

Individuelles Notieren ist nachweislich nützlicher!

3.3.2. Informationen präzisieren, zusammenfassen und visualisieren

Der Moderator sammelt die Zettel ein und prüft zunächst, ob gleichartige Angaben existieren, die zusammengefasst werden können. Die Notizen werden gruppiert nach inhaltlicher Zusammengehörigkeit. Jede gebildete Gruppe erhält eine Überschrift. Die Überschriften werden durch den Moderator oder Gruppenmitglieder vorgeschlagen. Die Gruppe sollte sich auf die Überschriften einigen.

Als Moderator benötigen Sie:

- Flipchart oder Pinnwand
- Befestigungsmaterial (z. B. Klebestreifen, Pins)

Fallbeispiel

Rückblick: Es wurden zwei Ziele für die Workshoparbeit festgelegt: 1.) Anzahl der Fehler an den Werkstücken reduzieren und 2.) reibungslose Abläufe in der Produktion gewährleisten.

Im nächsten Schritt wurden gemeinsam die Ursachen für den ungeplanten Mehraufwand in der Produktion gesammelt. Dazu lagen Moderationskarten und Stifte bereit. Die Teilnehmenden wurden gebeten die an den Flipchart geheftete Frage: „Wodurch entsteht Mehrarbeit?“ einzeln für sich zu beantworten. Der Begriff der „Mehrarbeit“ bezog sich dabei auf den ungeplanten Mehraufwand in der Produktion. Auf einer Karte sollte nur ein Sachverhalt stehen. Der Moderator bot an, die Äußerungen für diejenigen, die nicht selbst schreiben wollten, auf Zuruf beim Zusammentragen zu notieren. Davon wurde jedoch kein Gebrauch gemacht.

Die Ergebnisse der Reflexionsphase wurden von jedem Teilnehmenden vorgelesen und an den Flipchart geheftet (**Abbildung 1**). Die Äußerungen wurden von den anderen nicht kommentiert bzw. bewertet. Es konnten aber Verständnisfragen gestellt werden.

Danach wurden die von den Workshopteilnehmern genannten Ursachen für Mehrarbeit gemeinsam thematisch sortiert (**Abbildung 2**).

Drei Schwerpunkte für den ungeplanten Mehraufwand im Produktionsbereich wurden erkennbar:

- Mängel im Informationsfluss,
- Ordnung an den Arbeitsplätzen bzw. in der Werkhalle,
- Mängel in der Qualitätsprüfung.

3.4. Informationen bewerten

Erst nach der detaillierten Beschreibung der Bedingungen folgt deren Bewertung. Explizite Bewertungs- und Entscheidungsverfahren können den Bewertungsprozess unterstützen, indem sie klar definierten und für alle Gruppenmitglieder transparenten Regeln folgen.

Hier stellen wir Ihnen zwei Methoden zur systematischen Bewertung vor:

- a) Punkte-Methode
- b) Bewertungsschema

3.4.1. Informationen individuell bewerten

Die zunächst bewertungsfrei gesammelten Bedingungen werden nun nacheinander von jedem Gruppenmitglied individuell bewertet. Folgende Methoden unterstützen den Bewertungsprozess:

a) Punktemethode

Der Moderator erklärt den Gruppenmitgliedern die folgenden Regeln für die Vergabe von Punkten:

- Wo sollen die Punkte hingeklebt werden? (z. B. auf die Notizzettel bzw. daneben, falls wenig Platz auf denzetteln)
- In der Gruppe wird entschieden, wie viele Punkte maximal auf einen Problembereich geklebt werden dürfen.
- Wie viele Punkte bekommt jeder Teilnehmer? (z. B. jeder Teilnehmer erhält $N = (\text{Anzahl der notierten Vorschläge}/2) + 1$ Punkte)

Anschließend kleben die Teilnehmenden ihre Punkte selbst vorn auf bzw. neben die jeweiligen Zettel mit den notierten Bedingungen.

Als Moderator benötigen Sie:

- Klebepunkte
- Flipchart o.ä.

b) Bewertungsschema

Die zunächst bewertungsfrei gesammelten Bedingungen werden nun nacheinander von jedem Gruppenmitglied individuell bewertet.

Folgende Fragen sollten von den Gruppenmitgliedern individuell und für jede einzelne gesammelte Bedingung beantwortet werden:

- Handelt es sich um eine zu beachtende Bedingung? (ja/nein)
- Wie wichtig ist jede zu beachtende Bedingung? (3 = sehr wichtig; 2 = mittelmäßig wichtig; 1 = wenig wichtig)

Die Teilnehmenden notieren ihre Bewertungen auf die jeweiligen Zettel an der Pinnwand.

3.4.2. Informationen visualisieren

Nachdem jedes Gruppenmitglied seine individuelle Bewertung der gesammelten Bedingungen vorgenommen hat, fährt der Moderator mit der Zusammenfassung und Visualisierung der Bewertungen fort:

a) Punktemethode

- Der Moderator zählt vor allen Teilnehmenden die pro Bedingung vergebenen Punkte.
- Der Moderator bringt die Bedingungen entsprechend ihrer Punktezahl in eine Rangreihe.
- Bedingungen ohne Punkte werden zunächst zurückgestellt (aber nicht vergessen, da sie an späterer Stelle noch einmal interessant werden könnten).
- Die Bedingung mit der höchsten Punktezahl wird als erstes bearbeitet. Dann folgen die anderen Bedingungen in absteigender Reihenfolge.

b) Bewertungsschema

- Der Moderator fasst die individuellen Bewertungen zusammen.
- Dafür addiert der Moderator die pro Bedingung vergebenen Punkte.
- Die Zusammenfassung ergibt eine Reihenfolge für die Wichtigkeit der zu beachtenden Bedingungen beim Durchführen der Veränderungen.

Auch bei dieser Methode wird mit der Bearbeitung der Bedingung mit den meisten Punkten begonnen.

Bedingung	beachtenswerte Bedingung?	Häufigkeit der vergebenen Punkte	Gesamtpunktzahl	Rangplatz
A	ja	1x Stufe 3 = 3 Punkte; 3x Stufe 2 = 6 Punkte; 1x Stufe 1 = 1 Punkt	10	2
B	ja	0x Stufe 3 = 0 Punkte; 3x Stufe 2 = 6 Punkte; 2x Stufe 1 = 2 Punkte	8	3
C	ja	4x Stufe 3 = 12 Punkte; 1x Stufe 2 = 2 Punkte; 0x Stufe 1 = 0 Punkte	14	1
D	nein	0	0	4

Tabelle 1: Veranschaulichung des Vorgehens beim Bewertungsschema

Auch hier ist es wichtig, Bedingungen ohne Punkte dennoch mit zu protokollieren, da sie bei der Lösung anderer oder späterer Probleme wieder interessant sein könnten (z. B. indem erst später erkannt wird, dass bestimmte Bedingungen doch eine größere Rolle beim bestehenden Problem haben als zunächst angenommen).

Es folgt die kritische Diskussion der Ergebnisse.

3.4.3. Reihenfolge diskutieren

„Wenn in einer Gruppe von fünf Fachleuten nur ein Softwareexperte beteiligt ist, der einen tatsächlichen Softwarefehler erkennt, die anderen vier aber keinen solchen Fehler sehen – haben sie dann Recht, nur weil sie in der Mehrheit sind?“

Vor dem endgültigen Festlegen der Reihenfolge, in der die Bedingungen bearbeitet werden sollen, muss die formal entstandene Reihenfolge zunächst kritisch diskutiert und erforderlichenfalls korrigiert werden. Erst diese kritische Diskussion ergibt den entscheidenden Beitrag der Gruppenarbeit! Das Ziel der Diskussion ist das Abwägen, Ergänzen und Korrigieren der individuellen Beiträge, die jeweils auf begrenztem Wissen beruhen.

Bei Meinungsunterschieden dürfen keine Abstimmungen oder Mehrheitsentscheidungen herbeigeführt werden. Die Unstimmigkeit muss viel mehr inhaltlich geklärt werden (z. B. durch Beschaffen zusätzlicher Informationen; durch Befragen von Experten etc.). Mehrheit ist nicht notwendigerweise Wahrheit.

Fallbeispiel

Rückblick: Drei Schwerpunkte für den ungeplanten Mehraufwand wurden erkennbar: Mängel im Informationsfluss, Ordnung an den Arbeitsplätzen bzw. in der Werkhalle, Mängel in der Qualitätsprüfung.

Erst nach dem Zusammentragen der Informationen wurden Bewertungen zugelassen. In diesem Schritt bat der Moderator jeden Workshopteilnehmer um die Einschätzung der Dringlichkeit jeder einzelnen Aussage.

Dazu durfte jeder Teilnehmende individuell Punktwerte vergeben und jede Aussage dadurch bewerten: 0 = nicht wichtig; 1 = wenig wichtig; 2 = mittel; 3 = wichtig; 4 = sehr wichtig. Die Bewertungen und die Summen pro Äußerung sind in der Abbildung 3 erkennbar. Dabei drückt ein hoher Summenwert starke Dringlichkeit aus. Im Beispielfall läge bei fünf Teilnehmenden die höchste Zustimmung bei 20 vergebenen Bewertungspunkten.

(Fortsetzung auf S. 20)

Fallbeispiel

(Fortsetzung von S. 19)

Zu erkennen ist, dass folgende Punkte durch die Teilnehmenden als am dringlichsten bewertet wurden:

1. Fertigungszustand an den Teilen fehlt (18 Punkte),
2. unpräzise Anweisungen für Fertigung (15 Punkte),
3. zentraler Werkzeugplatz fehlt (14 Punkte),
3. keine Rückmeldung, dass Werkzeug kaputt ist (14 Punkte)
3. zu wenige Prüfphasen in Bezug auf die Qualität der Werkstücke (14 Punkte),
4. usw.

Es wurde sich geeinigt, die Themen in dieser Reihenfolge in den folgenden Treffen zu bearbeiten und Lösungen zu suchen. Die Flipchart-Notizen wurden fotografiert und dienten als Grundlage für das Protokoll.

3.5. Lösungsvarianten sammeln

Ähnlich wie beim Sammeln und Bewerten von Informationen geht es an dieser Stelle um Methoden, wie Sie gemeinsam in der Gruppe Lösungsideen sammeln und bewerten können. Wichtig ist in dieser Phase ebenfalls wieder die Trennung dieser zwei Schritte.

Zunächst individuell, dann gemeinsam

Die Gruppenmitglieder überlegen und schreiben zunächst individuell auf Zettel, welche Lösungsvarianten es überhaupt gibt.

Wieder ist es wichtig, zunächst möglichst viele Lösungsvarianten zu sammeln, aber noch nicht Vor- und Nachteile abzuwägen. Nach Sammlung der oft nur stichwortartigen Angaben zu den Lösungsideen, kann es sinnvoll sein, dass die Teilnehmenden ihre Notizen der Gruppe erläutern und bei Rückfragen präzisieren. Ergänzungen sind dabei ausdrücklich erwünscht.

Die Zettel mit identischen Lösungsvarianten werden wieder zusammengelegt, um den folgenden Bewertungsschritt zu erleichtern.

Fallbeispiel

Rückblick: Durch die Teilnehmenden wurde der Punkt „Fertigungszustand an den Teilen fehlt“ am dringlichsten bewertet.

Zunächst wurde das Protokoll zum vorherigen Workshop kontrolliert. Da die Flipchart-Notizen im Besprechungsraum noch vorhanden waren, konnte sofort mit diesen Informationen weitergearbeitet werden. Der zweite Workshop diente dem Finden von Lösungen.

Wie im vorangegangenen Workshop vereinbart, wurde mit der Lösungssuche für die am dringlichsten bewertete Ursache begonnen.

Die Workshopteilnehmer suchten, zunächst jeder für sich, Lösungen („Was kann man tun?“) für das Problem „Fertigungszustand an den gefertigten Teilen fehlt“.

Die Teilnehmenden machten wieder Notizen und der Moderator notierte die Lösungsvorschläge am Flipchart ([Abbildung 4](#)).

3.6. Lösungsvarianten bewerten

In diesem Schritt werden die verschiedenen Lösungsideen systematisch bewertet. Die Bewertung erfolgt auf Basis problemspezifischer Kriterien (z. B. Kosten/Aufwand vs. Dringlichkeit).

Beim Bewerten und Auswählen der zweckmäßigsten Lösungsvorschläge sollten die Gruppenmitglieder die protokollierten bisherigen Ergebnisse unbedingt berücksichtigen.

Das sind:

- die Teilziele,
- die Bedingungen, die beim Erreichen des Ziels bzw. der Teilziele berücksichtigt werden müssen,
- die prinzipiellen Lösungsmöglichkeiten.

3.6.1. Lösungsideen individuell bewerten

Der Moderator bereitet eine Liste der gesammelten Lösungsansätze auf einem großen Bogen bzw. auf einer Tafel vor, und hält jeweils noch freie Spalten vor. Idealerweise hält der Moderator die Liste auch als Kopien für alle Gruppenmitglieder bereit.

Die zu bearbeitende Frage bei der Bewertung der Lösungsideen ist zunächst: Nach welchen Merkmalen sollen die Lösungsideen bewertet werden?

Beispiele sind:

- Wie wahrscheinlich ist es, dass das Ziel mit dem Lösungsvorschlag erreicht werden kann?
- Welche materiellen bzw. zeitlichen Kosten/Aufwände kommen auf Sie im Betrieb zu, um die Lösungsidee umzusetzen?
- Ist die Lösungsidee praktisch umsetzbar?

Wenn mehrere Merkmale zu berücksichtigen sind, wird ihre Wichtigkeit in eine Reihenfolge gebracht (analog zum Vorgehen in 3.4. „Informationen bewerten“). Außerdem sollte vereinbart werden, wie die Bewertungen der jeweiligen Lösungsideen vorgenommen werden sollen (z. B. in Form von vergebenen Punkten).

Der Moderator macht nun die Liste mit den gesammelten Lösungsvarianten für alle Gruppenmitglieder sichtbar und erbittet zunächst individuelle Bewertungen auf der Liste.

3.6.2. Lösungsideen visualisieren und diskutieren

Der Moderator überträgt die individuellen Rangreihen auf die aushängende Liste und stellt die Bewertungen zur Diskussion. Das Ziel ist, eine gemeinsame Rangreihe mit der Gruppe herauszuarbeiten. Hierbei werden individuelle Urteile erläutert, erörtert, dabei bekräftigt oder korrigiert.

Wie bei der Bewertung von Informationen muss auch bei der Bewertung der Lösungsideen die formal entstandene Reihenfolge der Lösungsvarianten zunächst kritisch diskutiert und erforderlichenfalls korrigiert werden. Denken Sie wieder daran, dass Mehrheit nicht automatisch Wahrheit bedeutet. Es sollte deshalb nicht formal ein Mittelwert errechnet werden. Individuell unterschiedliche Urteile sind vielmehr ein Anlass zum Klären!

Eine Übereinstimmung der Gruppe ist nicht für alle gefundenen Lösungsvarianten erforderlich. Aber für die günstigste und die zweitgünstigste Lösung sollte Einigkeit herrschen, um bei Schwierigkeiten in der praktischen Einführung eine Reservelösung parat zu haben.

Fallbeispiel

Rückblick: Für das Problem „Fertigungszustand an den Teilen fehlt“ wurden verschiedene Lösungsvorschläge zusammengetragen.

Auch in der Phase der Lösungssuche wurde auf die Trennung zwischen Lösungen sammeln und Lösungen bewerten geachtet.

Jede Lösung wurde danach bewertet, wie aufwändig sie voraussichtlich umzusetzen (1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch) und wie groß ihr Nutzen (1 = niedrig, 2 = mittel, 3 = hoch) sei ([Abbildung 5](#)).

Es zeigte sich, dass es bei recht hohem erwarteten Nutzen unaufwendig erscheint, die „Fertigungsteile mit Kreide zu beschriften“. Der höchste Nutzen wurde bei „Konsequenzen für die Mitarbeiter, die Teile nicht beschriften“ erwartet. Aber hier wurde der Aufwand als hoch eingestuft (13 von 15 Punkten).

Die Workshopteilnehmer kamen nach der Diskussion zu dem Schluss, dass das Beschriften der Teile mit Kreide und das „Abzeichnen der Arbeitspläne nach Arbeitsgangende“ umgesetzt werden sollen. Der Moderator notierte, welche weiteren Schritte dazu noch als erforderlich erachtet wurden ([Randnotizen in Abbildung 6](#)).

3.7. Lösungen erfolgreich einführen

Zum Einführen von Lösungen muss das gesammelte Wissen genutzt werden. Es betrifft:

- die nach ihrer erforderlichen Reihenfolge geordneten Teilziele,
- die bei ihrer Realisierung zu berücksichtigenden Bedingungen, die gegebenenfalls auch noch zu schaffen sind, sowie
- die benötigten Maßnahmen zum Erreichen des Gesamtziels.

Prüfen Sie, ob die erforderlichen Maßnahmen eindeutig festgelegt wurden. Die Maßnahmen sind auch mit den Entscheidungsträgern und allen Betroffenen abzusprechen.

Legen Sie einen Maßnahmenplan zur schrittweisen Lösungseinführung mit den Verantwortlichkeiten und Terminen fest.

3.7.1. BISHERIGE ERGEBNISSE SAMMELN

Weil sich im Verlauf der Workshoparbeit mehrere Maßnahmen zur Zielerreichung als Lösungsvarianten herausgestellt haben, wurden zum Finden einer bevorzugten Lösung alle möglichen Varianten bewertet. Die Bewertung erfolgte z. B. unter den Aspekten „wahrscheinlicher Nutzen“ und „benötigter Zeitaufwand“.

Zu Beginn der Einführungsphase muss das bisher erarbeitete Wissen um die Problematik, deren Ursachengefüge und die zu erreichenden Ziele gesammelt und möglichst noch einmal in einem Dokument zusammengefasst dargestellt werden.

3.7.2. Maßnahmeplan entwickeln

Weiterhin sind – bevor die ersten Maßnahmen eingeleitet werden – die zur Realisierung zu berücksichtigenden Bedingungen zu betrachten. Eventuell sind diese auch erst noch zu schaffen und alle zum Erreichen des Gesamtziels erforderlichen Maßnahmen in einem Maßnahmeplan mit Terminen und Verantwortlichkeiten festzulegen.

Der Maßnahmeplan sollte darüber hinaus zur Absicherung des Ergebnisses

- Erprobungs- oder Testschritte der Veränderungen sowie
- Ergebniskontrollen schon während des Einführens im Interesse eventueller Korrekturen einschließen.

Auch diese Schritte müssen verantwortlichen Gruppenmitgliedern als Aufgabe im Auftrag der Gruppe zugeordnet und terminiert werden.

3.7.3. Struktur-Lege-Technik

Bei komplexen Einführungsprozessen kann die sogenannte Struktur-Lege-Technik helfen, anschaulich klarzumachen, was zu tun ist.

Dabei werden Zettel vorbereitet, auf denen zu finden sind:

- die Ziele und Teilziele
- die zu beachtenden Bedingungen
- die erforderlichen Maßnahmen

Außerdem werden Zettel vorbereitet, mit denen die Beziehungen zwischen den erwähnten Zielen, Bedingungen und Maßnahmen beschrieben werden können (beispielsweise mit Pfeilen).

Die Zettel werden auf einem großen Tisch nach ihren zeitlichen und sachlichen Beziehungen angeordnet. Für offene oder unklare Sachverhalte werden zunächst unbeschriftete Zettel eingefügt.

Diese anschauliche Darstellung entlastet das Gedächtnis aller Beteiligten und erlaubt ein gemeinsames Austauschen, Verschieben oder Ergänzen der einzelnen Zettel, also der Arbeitsschritte etc. in der Diskussion.

3.7.4. Maßnahmeplan abstimmen

Nicht zu vergessen ist die Koordination mit nicht regelmäßig beteiligten Führungskräften und angrenzenden Organisationseinheiten. Der Maßnahmeplan sollte unbedingt mit der Betriebsleitung abgestimmt – besser noch von dieser zum „Projekt“ erklärt werden, damit auch auf Seiten der Betriebsleitung die Realisierung der Maßnahmen und damit die Zielerreichung abgesichert ist.

Fallbeispiel

Rückblick: Das Beschriften der Teile mit Kreide und das „Abzeichnen der Arbeitspläne nach Arbeitsgangende“ waren beschlossene Maßnahmen.

Zur Umsetzung wurden Verantwortliche und Termine vereinbart:

Was?	Wer?	Bis wann?
Arbeitsanweisungen ausarbeiten	Geschäftsführer und Projektleiter	nächste Projektleiterberatung
Unterweisungen der Mitarbeiter	Meister	Nach Vorliegen der Arbeitsanweisungen

In den folgenden Workshops wurden für die weiteren Ursachen nach dem gezeigten Schema Lösungen erarbeitet.

Die Protokollkontrolle bezog ab dem dritten Workshop auch immer die Kontrolle des Umsetzungsstandes der bereits beschlossenen Maßnahmen mit ein.

Quellen

Die Inhalte der Lern- und Handlungshilfe orientieren sich an den folgenden Quellen zum Aufgabenbezogenen Informationsaustausch:

Ishig, A., Looks, P. & Hacker, W. (2007). Manual zur Durchführung eines Trainings zum Moderator des Aufgabenbezogenen Informationsaustausches". *Projektbericht Heft 54*. TU Dresden: Eigenverlag. S. 26.

Looks, P., Ishig, A. & Mühlpfordt, S. (2013). Prozessunterstützung durch Aufgabenbezogenen Informationsaustausch. In Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.), *Fit für den Wissenswettbewerb: Vorgehensweisen und Fallbeispiele für die Praxis* (S. 60-68). Berlin: BMWi.

Looks, P. (2010). Vorbereitung, Durchführung, und Auswertung eines AI. In F. Pietzcker & P. Looks (Hrsg.), *Der aufgabenbezogene Informationsaustausch – zeitweilige partizipative Gruppenarbeit zur Problemlösung* (S. 11-48). Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

Eine gedruckte Veröffentlichung zur zeitweiligen, partizipativen Kleingruppenarbeit liegt in Form eines Projektberichtes vor:

Hacker, W. (2016). *Arbeitsorganisatorische Verbesserungen herausfinden und einführen: Rationelle Gruppenberatungen-wann und wie?*. Technische Universität Dresden, Fakultät Mathematik und Naturwissenschaften, Fachrichtung Psychologie, Institut für Psychologie I, Arbeitsgruppe "Wissen-Denken-Handeln".

Impressum

Die vorliegende digitale Lern- und Handlungshilfe wurde 2017 im Rahmen des INQA-Projekts ALBAf entwickelt.



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung-Keine Bearbeitung 3.0 Deutschland Lizenz.

Kontakt:

Dr. Harald Jürgens

Tel.: +49 3529 518452

Fax: +49 3529 518454

Mail: info@top-heidenau.de

T.O.P. - Gesellschaft für angewandte Arbeitswissenschaften mbH
Siegfried-Rädel-Str. 6
01809 Heidenau

ALBAf ist ein Verbundprojekt der Technischen Universität Dresden im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit und wird gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

