

Effizientes ehrenamtliches Entscheiden (E3)

Pavel Mayer, 11.3.2011

Problemstellung

- Die Arbeit in grossen Gruppen wird wenig effektiv und oft frustierend empfunden
- Entscheidungen Einzelner oder kleiner Gruppen werden oft nicht akzeptiert
- Ängste und fehlendes Vertrauen erschweren die Arbeit
- Fokussierung und Bündelung der Kräfte ist aber erstrebenswert

Lösungsansatz

- Erzeugen einer angstfreien Atmosphäre
 - Anerkennen und Aussprechen von Ängsten
 - Thematisieren von Vertrauen und Misstrauen
- Arbeits- und Entscheidungsprozesse, die
 - Zielgerichtet auf Entscheidungen hinführen
 - Gruppen teilen und zusammenbringen

Analyse- und Bewertungstechniken

- ABC-Analyse (Wichtigkeit in drei Klassen aufteilen)
 - verwandt mit “Muss-Soll-Kann”-Klassifizierung
- Eisenhower-Matrix (Klassifizierung nach Dringlichkeit und Wichtigkeit)
- Benchmarking (vergleichende Analyse mit Referenzwerten)
- Dokumentenanalyse (z.B. Piratenwiki durchstöbern)
- Selbstaufschreibung (Tages- und Tätigkeitsberichte, Mängel- und Wunschlisten)
- Befragung
- Beobachtung
- Multimomentstudie (formales Stichprobenverfahren)
- Kepner-Tregoe (KT-Analyse)
- (Nutz-)Wertanalyse
- SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen)
- Moderation, Pinwandmoderation
- CATWOE-Checkliste

Diskursive Kreativitätstechniken (1)

- Relevanzbaumanalyse (hierarchisches Zerlegen komplexer Sachverhalte)
- **Progressive Abstraktion (Lösungssuche auf Metaebenen)**
- **Morphologische Analyse (Alternativen in Merkmalsklassen auflisten)**
- Synektik (10-Phasen-Modell für unkonventionelle Lösungen)
 - Tilmag-Methode (vereinfachte Abwandlung der Synektik)
- **Brainstorming und Brainwriting**
 - Collective Notebook (Notizblock 2-4 Wochen herumtragen)
 - **Discussion 66 (Brainstorming unter Zeitdruck)**
 - **Galeriemethode (Einführung, Ideen1, Austausch, Ideen2, Selektion)**
 - **Brainwriting-Pool (Ideen auf Karten schreiben, Karte weitergeben, erhaltene Karten ergänzen/erweitern, fertige Karten kommen in Mitte)**
- Rollenspiel, Utopiespiel, Pro-Contra-Spiel
- **Mind-Mapping, Assoziogramme**
- Methode 635 (6 Teilnehmer, je 3 Ideen, 5 mal Weiterreichen)
- K-J Methode (Spez. Form der Pinwandmoderation)

Diskursive Kreativitätstechniken (2)

- Provokationstechnik (Was-wäre-wenn-Spiel, in dem Annahmen aufgehoben, idealisiert, umgekehrt, übertrieben, zufällig gewählt oder verfälscht werden)
- Semantische Intuition (Wortkombinationsspiel)
- Zufallstechnik (Ein zufälliger Reiz als Assoziationsauslöser)
 - Katalogtechnik (Katalog an zufälliger Stelle aufschlagen)
 - Lexikontechnik (Lexikon an zufälliger Stelle aufschlagen)
 - Reizwortanalyse (beliebiges zufälliges Wort)
 - Bisoziationstechnik (Assoziation eines Themas mit themenfremden Bildern oder Bildauschnitten z.B. von Malern)
- Edison-Prinzip (ein nicht so überzeugendes 6-Phasen-Verfahren)
- Kopfstand-Technik (Aufgabenstellung umkehren, gefundene Lösung auf den Kopf stellen)
- Analogietechnik (Aufgabenstellung an ähnlichen Objekten betrachten und Lösungen zurückübertragen)

Bewertungs- und Entscheidungstechniken

- Trichterbefragung (Mit offenen Fragen beginnen und immer konkreter werden)
- **Priorisierung**
- **Triage**
- **Konsensmethode**
- **Mehrheitswahl**
- Kybernetische Betrachtung
 - Ursache-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm, C&E-Diagramm)
- Bedarf, Umfeld, Alternativen, Beurteilung, Beobachtung, Revision
- Nutzwertanalyse (Nutzer, Zweck, Situation, Zeitpunkt, Gut)
- Analytischer Hierarchieprozess (AHP)
- **Conjoint-Analyse (Verbundmessung, Trade-Off-Analyse)**
- TOPSIS

Lösungsvorschläge

Grundregeln für die Vorbereitung

- Eine neue Runde beginnt damit, dass jeder sich vorstellt und seine Erwartungen äussert
- In einer zweiten Runde sollte jeder seine Ängste und Befürchtungen schildern sowie eventuelle Vorbehalte gegen andere Teilnehmer äussern, wenn solche bestehen
- Jede Arbeitsgruppe bestimmt immer zuerst einen Moderator, der das Wort erteilt
- Am Anfang wird eine Sitzungsdauer und ein erreichbares Ziel festgelegt
- Es sollte möglichst vorab eine Tagesordnung geben und die Teilnehmer sollten sich auf die Sitzung vorbereiten; wer unvorbereitet ist, sollte sich bei Gesprächsbeiträgen zurückhalten
- Jede Sitzung in der grossen Runde sollte durch vorbereitete Vorträge Einzelner eingeleitet werden, darunter möglichst ein Vortrag, der den aktuellen Sachstand erläutert und Vorangegangenes zusammenfasst

Lösungsvorschläge

Grundregeln für die Durchführung

- Inhaltliche Arbeit sollte nie in Gruppen mit mehr als 7 Teilnehmern stattfinden; je nach Thema ist eine Gruppengrösse von 3-6 Personen anzustreben
- Ist die Gesamtgruppe zu gross, so wird die Gruppe zur inhaltlichen Arbeit geteilt und findet sich nach einer definierten Zeit zusammen
- Wortbeiträge Einzelner in der grossen Gruppe sollten kurz und knapp sein
- Jede Arbeitsgruppe bestimmt einen Sprecher, der in der großen Gruppe das Ergebnis zusammengefasst vorträgt
- Textarbeit sollte möglichst von einer Person allein vorgelegt und anschliessend in einer kleinen Runde (max. 3. Pers.) redigiert werden

Grundsätzliches Vorgehen in Phasen

- 1. **Sammeln** von Informationen, Brainstorming - keine Diskussion
- 2. **Ordnen** der Informationen, Clustering ähnlicher oder verwandter Punkte
- 3. **Gewichten** und Bewerten der Informationen, gegebenenfalls Priorisieren
- 4. **Entscheiden**
- 5. (Steuern)

Lösungsvorschläge

Arbeitsmaterialien

- Pinwände und Moderationskoffer (Farbige Pappkarten, Stecknadeln, Stifte und Klebepunkte)
- Alternativ: Brownpaper, Board, Flipchart und Marker
- Dokumentation mit Kamera

- Rechnergestützt:
 - Pad und Wiki für längere Texte
 - Slides
 - Mind-Mapping-Tools
 - Outliner

- Beamerpräsentationen
- Freie Rede

Methodenauswahl

Sammeln

- Sammeln im Vorfeld
 - Dokumentenanalyse, z.B. Wiki sichten
 - Befragungen
 - Beobachtungen
 - Selbstaufschreibung (Tätigkeits- und Erfahrungsberichte, Wunsch- und Mängellisten)
- Freies Brainstorming
 - Alle Vorschläge werden ohne Kritik und Diskussion festgehalten werden
 - Beschreibung muss auf eine Karte passen
 - Kann als “Brainwriting” mit Karten parallel stattfinden
 - Brainstorming unter Zeitdruck - 6 Minuten ist eine gute Zeit
 - Evtl. Einsatz von Kreativtechniken
 - Progressive Abstraktion
 - Analogietechnik
 - Provokationstechnik
 - Kopfstandtechnik

Methodenauswahl

Ordnen

- Themencluster bilden
 - zusammengehörige Karten beieinander aufhängen
- Hierarchien bilden
 - Themen, die Unterthemen eines Oberthemas sind, entsprechend anordnen, ggf. durch Mindmap, Outliner oder Markierungen auf Pinwand
- Evtl. sonstige Beziehungen zwischen Themen herstellen
 - Morphologische Analyse
 - Trade-Offs, Synergien

Methodenauswahl

Gewichten

- Priorisieren - Themen nach Wichtigkeit ordnen mittels Mehrheitswahl
- ABC-Analyse, Muss-Soll-Kann Einteilung, Triage
- Konsensmethode
- Trade-Off-Analyse (Abwägen vor Vor- und Nachteilen, Zielkonflikten, Synergien)
- SWOT (Stärken, Schwächen, Chancen, Gefahren)

Methodenauswahl Entscheiden

- Auswahl auf Grundlage der Bewertung treffen, z.B. durch:
 - Prioritätenliste abschneiden,
 - auf A-Objekte beschränken,
 - auf Muss-Soll-beschränken
 - Ergebnis der Konsensmethode akzeptieren
 - Abwägen
- Freiwilligenmeldung
- Verantwortliche bestimmen
- Reporting vereinbaren
- Offene Fragen ermitteln
- Zeitplan vereinbaren (ggf. Rückrechnen)
- Validierungs- und Revisionschritte vereinbaren
- ggf. Abort / Go Punkte festlegen

Planung

- "Planung ist, den Zufall durch den Irrtum zu ersetzen"
- "Solide Planung ist die Grundlage für eine geniale Improvisation."
- "Prognostizieren ist die Kunst zu kratzen, bevor man weiß wo es juckt."
- "Es kommt nicht darauf an, die Zukunft vorauszusagen, sondern darauf, auf die Zukunft vorbereitet zu sein." - Perikles

Danke für die Aufmerksamkeit - Fragen?