

Analyse- und Evaluationskonzept für KI-Projekte
Data Driven Change Management mit dem

Human-Friendly AI-Index“

Broschüre



Inhaltsverzeichnis

01	1. Einleitung Seite 4	
	Seiten	
	4 – 5	1.1 Einleitung
	6 – 7	1.2 Die HFA-Werte als Grundlage der Change Architektur für KI-Projekte
	8	1.3 Der Human-Index als Grundlage für die Analyse und prozessbegleitende Evaluation
	9	1.4 Nutzen des Konzeptes /der Vorgehensweise
	9	1.5 Zielgruppe
02	2. Change Architektur für KI-Projekte Seite 10	
	Seiten	
	11 – 12	2.1 Was ist eine Change Architektur?
	13 – 15	2.2 Was muss man beim Aufbau einer Change Architektur berücksichtigen?
	16 – 19	2.3 Change Architektur für die Implementierung eines KI-Projektes
03	3. Konzept für einen Initial- und Analyse-Workshop Seite 20	
	Seiten	
	21 – 22	3.1 Konzept
	23 – 26	3.2 Ablaufplan
04	4. Konzept für einen Projekt-Retrospektive-Workshop Seite 27	
	Seiten	
	28 – 29	4.1 Konzept
	30 – 33	4.2 Ablaufplan
05	5. Konzept für einen Lessons-Learned-Workshop Seite 34	
	Seiten	
	35 – 36	5.1 Konzept
	37 – 40	5.2 Ablaufplan

06	6. Der HFAI-Index Seite 41		
	Seiten		
	42	6.1. Hintergrund: Das Reifegradmodell	
	43	6.2 Zentrale Schritte bei der Entwicklung des HFAI-Index	
	43 – 44	6.2.1 Erstellung eines Toolentwurfs	
	45 – 47	6.2.2 Empirische Überprüfung des Toolentwurfs	
	48 – 49	6.2.3 Implementierung des Tools in der Praxis als Teil einer ganzheitlichen Change-Architektur	
07	7. Toolbox Seite 50		
	Seiten		
	51 – 53	A Analysephase	
		A 1 Stakeholder Interview	
	54 – 57	A 2 Learning Journey / Expedition	
		B Strategieentwicklung	
	58 – 59	B 1 Rückblick aus der Zukunft	
	60 – 62	B 2 Mentale Zeitreise in die Zukunft	
		H Retrospektive	
	63 – 65	H 1 After Action Review	
	66 – 70	H 2 Pre-Mortem Analyse	
		71	Template Change Canvas
		71	Template Lessons-Learned

01

Einleitung

Kapitelinhalt

- 1.1 Einleitung
- 1.2 Die HFA-Werte als Grundlage der Change Architektur für KI-Projekte
- 1.3 Der Human-Index als Grundlage für die Analyse und prozessbegleitende Evaluation
- 1.4 Nutzen des Konzepts / der Vorgehensweise
- 1.5 Zielgruppe

1.1

Einleitung

Spätestens seit dem großen Erfolg von ChatGPT ist KI in aller Munde. Nach Schätzungen von IBM werden sich in den kommenden fünf Jahren 120 Millionen Beschäftigte weltweit neu erfinden müssen. Die Ursache: KI-basierte Automatisierung – die Bot-Ära. Sie wird in unterschiedlichen Funktionsbereichen von der Entwicklung bis hin zur Produktion Einzug halten und Management, Beschäftigte und Betriebsräte vor ganz neue Herausforderungen stellen. Aus diesem Grunde muss sich das Change-Management mit dem Thema KI intensiv beschäftigen und seine Methoden und Vorgehensweisen daraufhin anpassen. Wir gehen davon aus, dass die systematische Begleitung und Beratung von Implementierungsprozessen einen wichtigen positiven Beitrag dazu leisten kann, die Umsetzung von KI-Projekten friktionsarm zu gestalten und die mit KI verbundenen Chancen zur Humanisierung der Arbeit zu heben. Daten werden nicht nur für die Geschäftsmodelle und Prozessoptimierung von Unternehmen immer wichtiger, sondern auch für das Change-Management selbst. Aktuell wird in der Profession viel über den „Data Driven Change-Management“ gesprochen¹.



¹Siehe hierzu die Change Management Studie 2023 von CapGemini <https://www.capgemini.com/insights/research-library/change-management-study-2023/>

1.2

Die HFA-Werte als Grundlage der Change Architektur für KI-Projekte

Bei der Entwicklung der hier vorgestellten Change Architektur zur Umsetzung von KI-Projekten bilden die vier Wertepaare der HFA-Werte-Charta **Menschlichkeit & Autonomie, Entfaltung & Befähigung, Offenheit & Transparenz und Ganzheitlichkeit & Langfristorientierung** sowie ihre zwölf Prinzipien die Basis (<https://de.humanfriendlyautomation.com>).

Die frühzeitige Einbindung der Betroffenen, eine transparente Kommunikation und die Qualifizierung von Beschäftigten galten schon bislang als wichtige Erfolgsfaktoren in Veränderungsprozessen. Bei der Umsetzung von KI-Projekten nimmt deren Bedeutung nach den Ergebnissen des Projektes „humAI in Worklab“ nochmals deutlich zu. Diese Werte finden in der vorgestellten Change Architektur ihre Berücksichtigung.

Die HFA-Werte-Charta setzt sich aus vier Wertepaaren zusammen und enthält dazu jeweils drei Handlungsprinzipien, die bei der Gestaltung des Veränderungsprozesses berücksichtigt werden müssen.



Human Friendly Automation

– Werte und Prinzipien Charta –

I. Menschlichkeit & Autonomie

Namen, Gesichter und Geschichten sind wichtiger als Prozesse, Kennzahlen und Geschäftspläne.

Sinnstiftende und selbstbestimmte Arbeit ist wichtiger als Prozessoptimierung.

Die Zusammenarbeit zwischen Menschen ist wichtiger als Mensch-Maschinen-Interaktion.

II. Offenheit & Transparenz

Relevante Inhalte klar und empathisch zu kommunizieren ist wichtiger als diplomatische Informationsbereitstellung.

Ziele mit Betroffenen im Dialog entwickeln ist wichtiger als vollendete Tatsachen.

Ehrlichkeit über eine offene Zukunft ist wichtiger als utopische Verprechungen.



III. Entfaltung & Befähigung

Fähigkeiten von Menschen erweitern ist wichtiger als Kostensenkungen.

Mitarbeitenden mitmachen und gestalten lassen ist wichtiger als detaillierte Anleitungen.

Widerstände von Mitarbeitenden aktiv aufgreifen ist wichtiger als das Befolgen von Zeitplänen.

IV. Ganzheitlichkeit & Langfristorientierung

Nachhaltige Innovationen für die Zukunft sind wichtiger als kurzfristige ökonomische Ziele.

Die lernende Organisation ist wichtiger als die automatisierende Organisation.

Gesellschaftliche Verantwortung ist wichtiger als einseitiger Fokus auf Beschleunigung und technische Machbarkeit.

1.3

Der Human Friendly AI-Index als Grundlage für die Analyse und prozessbegleitende Evaluation

Nach dem Motto „Nur was man messen kann, kann man verändern“ haben wir einen HFA-Index entwickelt und wissenschaftlich validiert. Der „Human Friendly AI-Index“ baut auf vier Dimensionen auf, die grundlegend für die erfolgreiche Umsetzung von KI-Projekten sind. Dieses Modell von Kämpf/Langes (2024) auf der Grundlage empirischer Forschungsergebnisse entwickelt¹. Jede der 4 Dimensionen wird mit 5 Indikatorfragen gemessen. Eine ausführliche Beschreibung des Tools findet sich in Kapitel 6.

Die vier Dimensionen sind:

Dimension 1: Mission & Purpose

- KI braucht Vorwärtsstrategie: Innovation, Wachstum, Geschäftsmodell
- Mehr als Technik: Transformation der ganzen Organisation
- Einbindung aller Stakeholder (auch BR)
- Positives Leitbild: Humanisierung von Arbeit

Dimension 3: Beschäftigte & Empowerment

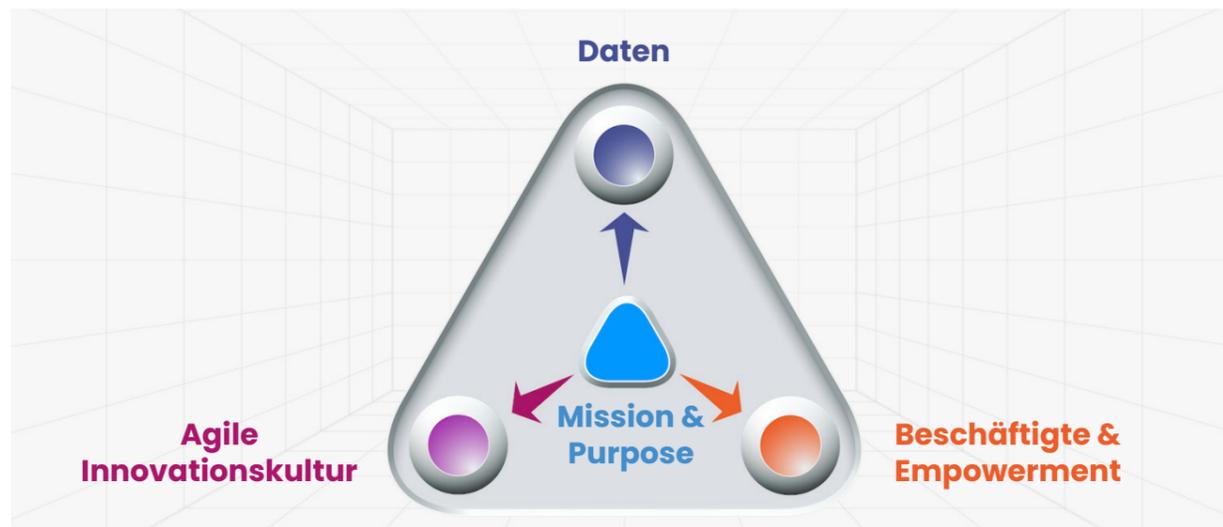
- Betroffene zu GestalterInnen machen
- Arbeit besser machen & Belastungen abbauen
- Menschen befähigen: Qualifizierung & Aufwertung von Jobs
- Sicherheit & Zukunftsperspektiven

Dimension 2: Daten

- Strategie: Wertschöpfung von Daten neu denken
- Daten nutzbar machen: Infrastruktur, Tools & Expertise
- Vertrauen im Umgang mit Daten

Dimension 4: Agile Innovationskultur

- Lebendige Innovationsprozesse ... statt Bürokratie & Silo
- Neuland erschließen: Freiräume & Ressourcen
- Führung neu denken: Wandel ermöglichen & Change gestalten



KI ins Fliegen bringen: Reifegradmodell 'human friendly AI'

1.4

Nutzen des Konzepts / der Vorgehensweise

Die Verwendung des hier vorgestellten Analyse- und Evaluationskonzeptes (inkl. HFAI-Index) bietet eine Vielzahl von Nutzungsvorteilen, insbesondere:

- einen gründlichen und strukturierten Ansatz zur Verbesserung des Implementierungsprozesses von KI-Projekten
- eine Bewertung auf der Grundlage eines wissenschaftlich getesteten Analysetools statt aufgrund von subjektiver Wahrnehmung
- ein Mittel zur konsistenten und konsequenten Ausrichtung der KI-Projekte auf die Unternehmensstrategie
- ein ganzheitliches Vorgehen, in dem die technischen, organisatorischen und sozialen Einflussgrößen in ihrer wechselseitigen Abhängigkeit analysiert werden
- ein Tool, um durch prozessbegleitende Evaluation des Implementierungsprozesses die im Verlauf der Zeit erzielten Fortschritte zu messen

1.5

Zielgruppe

Der vorliegende Leitfaden richtet sich vor allem an Projektleitende und Führungskräfte des oberen und mittleren Managements, die in Unternehmen für die Implementierung von KI-Projekten verantwortlich sind. Allerdings kann die Analyse und Evaluation des Implementierungsprozesses auch von anderen Schlüsselpersonen oder -bereichen (z. B. internen BeraterInnen, HR-Verantwortlichen oder Mitarbeitenden aus dem Qualitätsmanagement) durchgeführt werden. Eine Einbindung des Betriebsrats in den Analyse- und Evaluationsprozess ist in jedem Fall empfehlenswert, um die Akzeptanz und Beteiligung der MitarbeiterInnen zu fördern. Die Nutzung des „Human Friendly AI-Index“ erfordert grundsätzlich die Freigabe durch den Betriebsrat, da hierbei datenschutzrechtliche Belange berührt sind.

² Kämpf Tobias/Langes Barbara (2024): Das Reifegradmodell „human friendly AI“. München. Im Erscheinen.

02

Change Architekturen für KI-Projekte

Kapitelinhalt

- 2.1 Was ist eine Change Architektur
- 2.2 Was muss man beim Aufbau einer Change Architektur berücksichtigen?
- 2.3 Change Architektur für die Implementierung eines KI-Projektes

2.1

Was ist eine Change Architektur?

Nimmt man die HFA-Werte ernst, braucht es bei der Implementierung von KI dringend in Ergänzung zu den klassischen Projektplänen eine Change Architektur. Auch aus der Forschung zu Erfolgsfaktoren im Veränderungsmanagement wissen wir, dass Beteiligung und Empowerment, Transparenz und Kommunikation wie auch Qualifizierung und persönliche Entwicklung von zentraler Bedeutung sind, und zwar in allen Phasen des Veränderungsprozesses³. Es geht in der Konzeption der Veränderungsarchitektur darum, die Mitarbeitenden und deren Wissen systematisch mit in den Veränderungsprozess zu integrieren. Es gilt dabei zu klären, in welchem Umfang und in welcher Form wann welche Stakeholder-Gruppen in den Veränderungsprozess einbezogen werden sollen. Die große Herausforderung besteht darin, die richtigen Personen zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Fragestellungen mithilfe der passenden Interventionsformate arbeiten zu lassen. Wie dies geschehen kann, wird in der sogenannten Change Architektur beschrieben.

Die Change Architektur ...

- beschreibt über einen definierten Zeitraum hinweg eine Reihe von Interventionen, die Raum für Austausch, Entwicklung und partizipative Gestaltung der zukünftigen Organisation eröffnen.
- definiert zeitliche, räumliche und soziale sowie inhaltliche Gestaltungselemente bzw. Bausteine eines Veränderungsprozesses, um zu bestimmten gewünschten Entwicklungen in Organisationen zu kommen.

³ Gergs, H.-J., Eichler, D. (2023): Change-Management in der KI Ära. In: Kämpf, T., Langes, B., Schatilow, L., Gergs, H.-J. (Hg.): Human Friendly Automation. Arbeit und Künstliche Intelligenz neu denken. Frankfurt: FAZ Verlag

⁴ Königswieser, R., Exner, A. (2008): Systemische Intervention. Architekturen, Designs für Berater und Veränderungsmanager. Stuttgart: Schäffer-Poeschel



2.2

Was muss man beim Aufbau einer Change Architektur berücksichtigen?

Bei der Konzeption einer Change Architektur gilt es, das Folgende zu beachten:

- Auftraggeber und Prozess-Owner für die Change Architektur ist der Auftraggeber des KI-Projektes zusammen mit der Projektleitung.
- Berücksichtigen Sie bei der Konzeption der Change-Architektur immer die vier Dimensionen für KI-Projekte (wie oben beschrieben: Kap. 1.3, S.8). Es muss während des gesamten Prozesses sichergestellt werden, dass alle vier Dimensionen angemessen berücksichtigt werden.
- Die Change Architektur ist nach den Prinzipien des Agile Change-Management aufgebaut (siehe Infokasten 1).
- Die Taktung der in der Architektur definierten Maßnahmen orientiert sich an den inhaltlichen Sprints in den Teilprojekten.
- Die Change Architektur wird kontinuierlich (meist vierteljährlich) überprüft und angepasst (Retrospektiven)
- Es gilt für die Change Beratung das Pull-Prinzip (– keine Zwangsberatung!)

Wieso sprechen wir von der Architektur von Veränderungsprozessen? Nun, so wie ein Architekt ein Gebäude mit unterschiedlichen Räumen plant, in denen sich Unterschiedlichstes ereignen kann, so entwerfen wir als Changeberatende Räume, in denen Gestaltung, Beteiligung und Kommunikation erfolgen kann. Die Architektur für den gesamten Veränderungsprozess setzt sich aus unterschiedlichen Räumen – den Kommunikations- und Workshopformaten – zusammen. Die Change Architektur verbindet also zeitliche, räumliche und inhaltliche Gestaltungselemente systematisch miteinander.

Gute Change Architekturen ermöglichen den Führungskräften und Mitarbeitenden sich in vielfältiger Weise in den Veränderungsprozess aktiv einzubringen. Die Zielsetzung beim Entwurf einer Change Architektur ist es daher, den betroffenen Beschäftigten und Führungskräften angemessene Begegnungsräume zu eröffnen und ein für alle transparentes Vorgehen zu definieren.

Wichtigste Formate in einer Veränderungsarchitektur sind nach wie vor Workshops in unterschiedlichsten Ausprägungen (von der Kleingruppe bis zur Großgruppe).



Infokasten 1

Die 7 Grundprinzipien des agilen Change-Management⁵

1. Denke in Kreisen – Reagieren auf Veränderung steht über dem Befolgen eines Plans.
2. Liefere "funktionierende" Veränderungen regelmäßig innerhalb kurzer Zeitspannen ab.
3. Beteilige die Betroffenen und errichte Change Projekte rund um motivierte Individuen.
4. Kommuniziere rechtzeitig und schaffe ein hohes Maß an Transparenz.
5. Individuen und Interaktionen gelten mehr als Prozesse und Werkzeuge.
6. Hole regelmäßig Feedback ein und reflektiere den Veränderungsprozess selbstkritisch.
7. Betrachte Veränderung als Daueraufgabe.

⁵ Gergs, H.-J., Schatilow, L., Thun, M.V., 2018: Agiles Change-Management. Wie sie die Transformation Ihres Unternehmens erfolgreich durchführen. In: Lang, M., Scherber, A. (Hg.): Der Weg zum agilen Unternehmen – Wissen für Entscheider: Strategien, Potenziale, Lösungen. Hanser

Bei der Gestaltung des zeitlichen Ablaufs der Change Architektur müssen Sie folgende Aspekte berücksichtigen.

→ Alles beginnt mit einer fundierten Analyse

Zu Beginn eines KI-Projektes braucht es unbedingt einen Initial- und Analyseworkshop. In diesem Workshop muss geklärt werden, wo die Organisation in Bezug auf die vier Dimensionen (siehe: Kap. 1.3, S.8) der KI-Prozesse steht. In Kapitel 3 findet sich ein detailliertes Design zur Gestaltung dieses Workshops. Zentrales Tool für diesen Workshop ist das wissenschaftlich getestete „Human Friendly AI Index“, mit dem sie den aktuellen Ist-Wert und den erforderlichen Soll-Wert ermitteln können. Auf der Grundlage der ermittelten Werte muss dann geklärt werden, wie man mit den Schwachstellen umgeht und wie die Change Architektur aufzubauen ist. Bildlich gesprochen: Zunächst wird der Baugrund vermessen und analysiert, dann erst erfolgt die Planung des Hausbaus und dann die Gestaltung der unterschiedlichen Räume des Hauses.

→ Klären Sie das „Warum“ und das genaue Ziel des KI-Projektes

Nehmen wir an, Sie möchten z.B. einen Chat-Bot in Ihrem Unternehmen einführen. Bevor Sie anfangen, sollten Sie folgende grundlegende Fragen beantworten: „Was ist der Treiber für diese Veränderung?“, „Warum müssen wir uns verändern?“, „Was ist Ihre Vision für die Zukunft?“. Die Beantwortung dieser Fragen nach dem „Warum“ ist von zentraler Bedeutung, da Menschen immer den Sinn hinter einer Veränderung verstehen wollen. Zur Klärung dieser Frage können Sie das Canvas im Anhang (siehe S. 71) nutzen. Das Canvas hilft Ihnen, die notwendigen Diskussionen zum Ziel und Sinn des KI-Projektes systematisch zu führen.

→ Kontinuierliche Anpassung der Change Architektur

Die Change Architektur ist in eine Reihe von Change-Sprints unterteilt. Jeder Change-Sprint ist eine neue Herausforderung und hat neue Teilziele. Jeder Change-Sprint ist anders: Es liegt in der Natur eines Change-Sprints, dass zwar inhaltlich klar ist, wohin die Reise geht, aber nicht, was genau auf dieser Reise passieren wird und was alles dazwischenkommen kann. Aus diesem Grund erfolgt nach jedem Change-Sprint eine Retrospektive mit einer erneuten Messung mit dem „Human Friendly AI Index“. Was haben wir geplant? Was ist tatsächlich passiert? Was können wir daraus lernen? Auf der Grundlage der dort gewonnen Erkenntnisse wird die Change Architektur kontinuierlich angepasst. Die Durchführung eines Retrospektive-Workshops wird in Kapitel 4 detailliert beschrieben.

→ Personalentwicklung und Change-Management müssen enger zusammenrücken

Bei der Konzeption von Change Architekturen von KI-Projekten muss das vorausschauende Qualifizieren von Beschäftigten zu einem zentralen Bestandteil werden. Das unterscheidet diesen Projekttypus von vielen Reorganisationsprojekten. Die in zahlreichen Unternehmen bestehenden Abgrenzungen zwischen Personal- und Organisationsentwicklung müssen daher aufgehoben werden. Die unterschiedlichen Qualifizierungsmaßnahmen müssen explizit und detailliert in die Change Architektur aufgenommen werden. Für die Change-Verantwortlichen erfordert dies ein tiefes Verständnis zu Qualifizierungs- und Personalentwicklungsthemen.

Infokasten 2

Weitere Praxistipps für das Agile Change-Management

- Arbeiten Sie in Iterationen.
- Liefern Sie am Ende jeder Iteration etwas Fertiges aus. Das können zum Beispiel Dokumente, Prozesse, Genehmigungen oder auch Tools sein.
- Präsentieren Sie Ihre Ergebnisse am Ende jeder Iteration den Stakeholdern und holen sich dort Verbesserungsvorschläge ab.
- Überprüfen Sie am Ende jeder Iteration Ihre Vorgehensweise in einer Retrospektive und verbessern Sie das Vorgehen.
- Besetzen Sie die Rolle des Change Owners mit der Person, die das größte Interesse an der Veränderung und ein hohes Maß an Akzeptanz im Unternehmen hat.
- Suchen Sie sich ein Team von Change Agents, das den Change Owner im Veränderungsprozess unterstützt.
- Pflegen und ordnen Sie in einem Change Back Log alle Vorhaben im Rahmen des Veränderungsprozesses.

2.3

Change Architektur für die Implementierung eines KI-Projekts

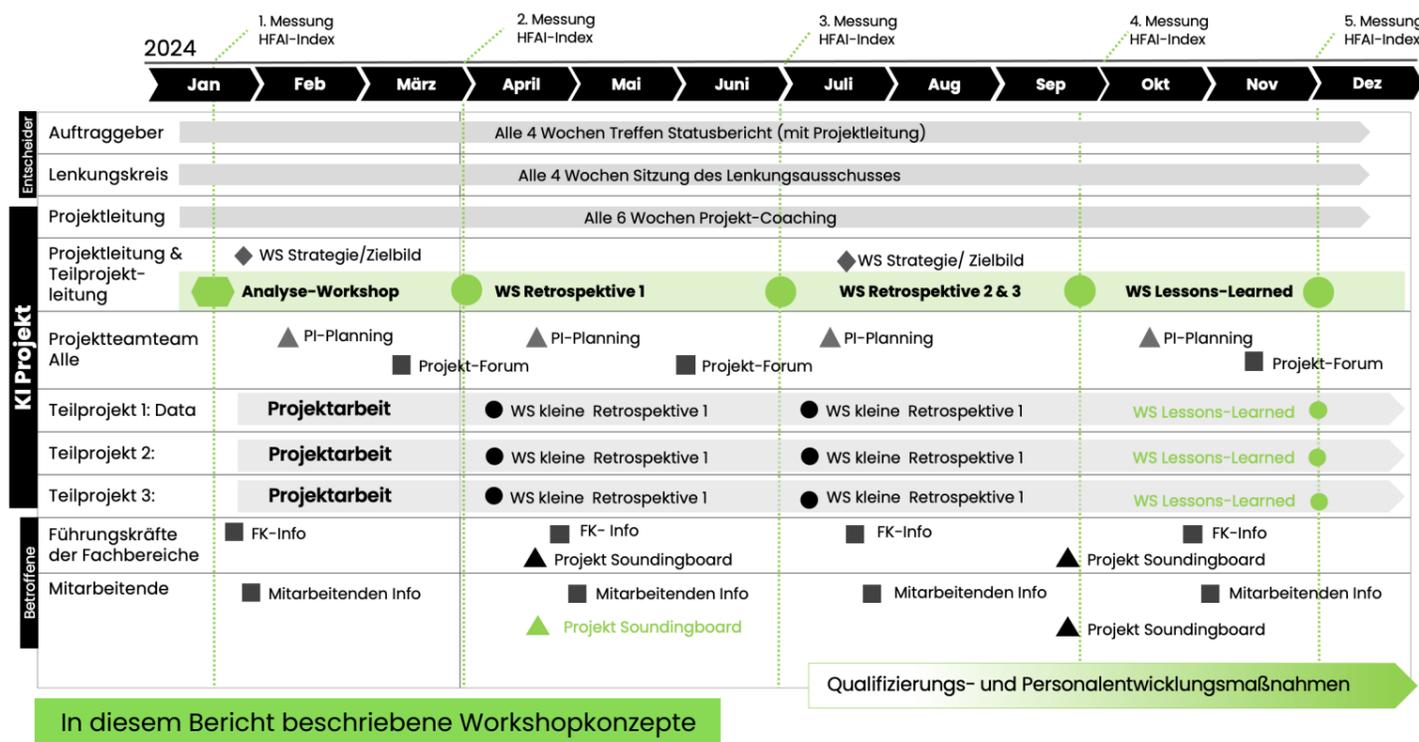
Im Folgenden finden Sie eine detaillierte Change Architektur für ein KI-Projekt.

Die einzelnen Architekturelemente sind nur kurz beschrieben. In den nachfolgenden Kapiteln finden sich ausführliche Workshopkonzepte für:

- **einen Initial- und Analyseworkshop** (Kapitel 3, ab Seite 20)
- **einen Retrospektive-Workshop** (Kapitel 4, ab Seite 27)
- **eine Lessons-Learned Workshop** (Kapitel 5, ab Seite 34)

Diese drei Workshop-Konzepte sind in der Change Architektur grün unterlegt (siehe Legende):

Change Architektur "Human Friendly AI-Projekte"



In diesem Bericht beschriebene Workshopkonzepte

Beschreibung der Elemente der Change Architektur

	Initial- und Analyse Workshop	Große Retrospektive im Gesamtprojekt
Zielgruppe	Projektteam	Alle Projektmitarbeitenden
Umfang	1 Tag	1 Tag / 4 x jährlich
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Grundlagen schaffen; Verständnis für die HFA-Werte und das 4-Dimensionen-Modell • Durchführung einer Kontextanalyse • Erst-Messung bezogen auf die 4 Dimensionen des HFA-Index • Mögliche Gestaltungsfelder bestimmen auf Grundlage der 4 Dimensionen • Entwicklung der Grundzüge einer Change Architektur 	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung des letzten Sprints auf Erfolge und Misserfolge • Verbesserung der Zusammenarbeit (Definition von Maßnahmen & „Experimenten“ zur Verbesserung) • Refinement der Change Architektur/ Change Backlog: Was muss im nächsten Change-Sprint erreicht werden?
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop-Setting • HFA-Index (über Easy-Feedback) 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop-Setting – Aufbau nach dem 5 Phasen-Modell • After Action Review & andere Retro-Methoden • HFA-Index (über Easy-Feedback)

	Lessons-Learned Workshop	Kleine Retrospektive in Teilprojekten
Zielgruppe	Alle Projektmitarbeitenden	Mitarbeitende in den Teilprojekten
Umfang	1 Tag	4 Stunden / 4 x jährlich
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung des Projektessverlauf: Erfolge und Misserfolge • Identifikation von Lernpotentialen und Ableitung von individuellen und organisationalen Weiterentwicklungen • Das weitere Vorgehen zur Verankerung der Gelernten in der Organisation (z.B. Weitergabe des Wissens an Folgeprojekte) klären 	<ul style="list-style-type: none"> • Untersuchung des letzten Sprints auf Erfolge und Misserfolge • Verbesserung der Zusammenarbeit (Definition von Maßnahmen & „Experimenten“ zur Verbesserung)
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop-Setting • Lessons-Learned Methode inkl. After Action Review (AAR) & Appreciative Inquiry (AI) 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop-Setting • After Action Review/ HFAI-Index (über Easy-Fedback)

Fortsetzung

	Strategie/Zielbild Workshop	PI-Planning
Zielgruppe	Projektteam	Alle Projektmitarbeitenden
Umfang	1 Tag / halbjährlich	1 Tag / 4 x jährlich
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung der Vision und des Purpose • Schärfung der Strategie/Zielbild des KI-Projektes • Strategische Ausrichtung aller Mitglieder des Projektteams • Priorisierung von Teilprojekten • Kontinuierliche Weiterentwicklung der Strategischen Roadmap 	<ul style="list-style-type: none"> • Information aller Mitglieder des Programmteams über aktuelle Entwicklungen in den Teilprojekten • Vernetzung innerhalb des Programmteams • Planung der nächsten Sprints im Gesamtprojekt und den Teilprojekten • Sammlung von Ideen zur Optimierung des Projektes
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop-Setting • 4-Dimensionen-Modell und Strategietools 	<ul style="list-style-type: none"> • Marktplatz Setting (kombiniert mit Großgruppenmethoden)

	Mitarbeitenden-Info	Stakeholder-Interviews
Zielgruppe	Alle betroffenen Beschäftigten	Ausgewählte Führungskräfte und Beschäftigte
Umfang	1,5 Stunden / vierteljährlich	1 Stunden je Interview
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Information aller betroffenen Beschäftigten über aktuelle Entwicklungen zum KI-Projekt 	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback zur Umsetzung des KI-Projektes aus den Fachbereichen • Feedback zur Programmorganisation und zum Stand der Veränderung • Identifizierung von Verbesserungspotentialen
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Präsentationen • Murrelgruppen • Q&A -Sessions 	<ul style="list-style-type: none"> • Leitfadengestützte Interviews

Fortsetzung

	Projekt-Soundingboard	Projekt-Pulsecheck
Zielgruppe	Betroffene Mitarbeitende und Führungskräfte	Alle betroffenen Mitarbeitenden und Führungskräfte
Umfang	2 Stunden	20 Minuten
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback zur Umsetzung des KI-Projektes aus den Fachbereichen • Feedback zur Programmorganisation und zum Stand der Veränderung • Identifizierung von Verbesserungspotentialen 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktuelle „Stimmungslage“ zum Projekt • Feedback zur Umsetzung des KI-Projektes aus den Fachbereichen • Feedback zur Programmorganisation und zum Stand der Veränderung
Methoden	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppendiskussion nach der Methode des Sounding Boards • Gruppen à 10 Teilnehmenden 	<ul style="list-style-type: none"> • Online-Befragung

03

Konzept für einen Initial- und Analyseworkshop

Kapitelinhalt

- 3.1 Konzept
- 3.2 Ablaufplan



3.1 Konzept

Zeit	Dauer	Thema
09:00	10 min.	Begrüßung und Agenda
09:10	30 min	Einstiegsrunde – Speed-Triade
09:40	40 min	Analyse des Kontextes des Unternehmens und des KI-Projektes
10:20	10 min	Erst-Messung: HFAI-Index mit Analysetool erheben
10:40	20 min	Kaffeepause
11:00	20 min	HFA-Werte und die Grundlogik des Analysemodells erläutern (4-Dimensionen-Modell)
11:20	80 min	Interpretation & Diskussion der Ergebnisse des HFA-Index
12:40	60 min	Mittagspause
13:40	90 min	Identifikation von Themen- und Handlungsfeldern
15:10	20 min	Kaffeepause
15:30	60 min	Pre-Mortem-Analyse zur Identifikation von Projekthindernissen
16:30	45 Min	Next Steps: Konkrete Handlungsschritte und Grundelemente der Change Architektur definieren
17:15	15 Min	Abschlussrunde
17:30		Ende

Ziele des Workshops

- Grundlagen schaffen und ein Verständnis für die HFA-Werte und das 4-Dimensionen-Modell entwickeln.
- Durchführung einer Kontextanalyse:
Vor welchen Herausforderungen steht das Unternehmen im Kontext der Digitalisierung?
- Erst-Messung des Reifegrads der Organisation bezogen auf die 4 Dimensionen des HFAI-Index.
- Mögliche Gestaltungsfelder bestimmen auf Grundlage des 4-Dimensionen-Modells.
- Entwicklung der Grundzüge einer Change Architektur.

Raum

- Stuhlkreis, zweiter Raum für Gruppenarbeiten

Vorbereitung

- Easy-Feedback für die Analyse vorbereiten

Materialien

- 2 Pinnwände und 2 Flipcharts
- A0-Chart mit HFA-Werten und dem 4-Dimensionenmodell
- A0-Chart zur Übertragung des HFAI-Index

3.2

Ablaufplan

09:00	10 min	Begrüßung
-------	--------	-----------

- Begrüßung der Teilnehmenden durch die Projektleitung und die Moderation
- Vorstellung der Agenda
- Klärung organisatorischer Fragen

Material: Agenda auf einem Flipchart

09:10	30 min	Einstiegsrunde
-------	--------	----------------

Methode: Speed-Triade

Vorgehen:

1. Die folgenden Leitfragen stehen auf 3 Flipcharts. Die Teilnehmenden haben 10 min Zeit, um von Flip-Chart zu Flip-Chart zu gehen und ihre Gedanken zu den Fragen zu notieren.
 - „Welche Berührungspunkte / Erfahrungswerte habe ich bislang mit KI-Systemen?“
 - „Welche (Führungs-)Themen beschäftigen mich aktuell im Hinblick auf KI?“
 - „Was möchte ich aus dem Workshop mitnehmen?“
2. Danach geht die Gruppe von Flip-Chart zu Flipchart und diskutiert, interpretiert und erläutert die Ergebnisse
3. Die wichtigsten Erkenntnisse der Diskussion werden vom Moderator festgehalten

Materialien: 3 Flipcharts, Moderationskarten

09:40	40 min	Analyse des Kontextes des Unternehmens und des KI-Projektes
-------	--------	---

Methode: Analysetool: Quick-Check Kontext

Vorgehen:

1. Schritt (5 min): Ausfüllen des Analysetools Quick-Check Kontext.
2. Schritt (15 min): Austausch der Ergebnisse im Trio unter folgenden Leitfragen:
 - Wie sieht der Kontext des Unternehmens aktuell 2023 aus? (grüne Punkte)
 - Wie wird sich der Kontext bis 2030 verändern? (rote Punkte)
3. Schritt (20 min): Austausch und Diskussion im Plenum; Ableitung von Anforderungen an das KI-Projekt.

Material: Arbeitsblatt Quick-Check Kontext (oder Excel-Datei)

10:20	20 min	Erst-Messung: HFAI-Index mit Analysetool erheben
-------	--------	--

Methode: HFAI-Index auf der Befragungsplattform Easy-Feedback <https://easy-feedback.de>

Vorgehen:

- Schritt (5 min): Der Moderator erläutert das Vorgehen mit Easy-Feedback, weist auf den Datenschutz hin und klärt offene Fragen der Teilnehmenden.
- Schritt (10 min): Die Teilnehmenden erhalten einen Link zu Easy-Feedback und füllen nun auf Ihrem Smartphone oder Laptop den Fragebogen aus.

10:40	20 min	Kaffeepause
-------	--------	-------------

11:00	20 min	HFA-Werte und die Grundlogik des 4-Dimensionen-Modells
-------	--------	--

Methode: Impulsvortrag und Q&A-Session

Vorgehen:

- Schritt (10 min): Der Moderator erläutert die Entstehung und Hintergründe der HFA-Werte-Charta und des 4-Dimensionen-Modells
- Schritt (10 min): Die Teilnehmenden erhalten einen Link zu Easy-Feedback und füllen nun auf ihrem Smartphone oder Laptop den Fragebogen aus

Materialien: HFA-Werte Charta und 4-Dimensionen-Modell auf AO-Chart, Foliensatz zum Impuls ([online verfügbar, s. S. 71](#))

11:20	80 min	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse zum HFAI-Index
-------	--------	---

Methode: Aufstellung / Gruppenarbeit und Austausch im Plenum

Vorgehen:

- Schritt: Ein Gesamtbild zu den Ergebnissen des HFAI-Index erstellen.
 - Aufstellung Dimension für Dimension (IST-Situation)
 - Markierung mit Post-its
 - Aufstellung Dimension für Dimension (SOLL-Situation)
 - Markierung mit Post-its
- Schritt: Reflexion der Ergebnisse in Kleingruppen.
 - Wie sind die Ergebnisse zu den einzelnen Dimensionen (mit Blick auf den Kontext) zu bewerten?
 - Welche Bedarfe gibt es, um das Unternehmen als Ganzes wie angedacht weiterzuentwickeln?
 - Welche Bedarfe gibt es zu den vier Dimensionen?
- Schritt: Präsentation und Diskussion der Gruppenergebnisse im Plenum.
 - Welche Bedarfe lassen sich auf der Grundlage der Gruppenergebnisse für das Unternehmen als Ganzes ableiten?
 - Welche Bedarfe lassen sich zu den vier Dimensionen ableiten?

Materialien: 2 Seile für die Aufstellung der Ergebnisse zur Markierung der 4 Dimensionen, 4 Pinnwände für die Handlungsbedarfe nach Dimension, Moderationskarten

12:40	60 min	Mittagspause
-------	--------	--------------

13:40	90 min	Identifikation von Themen- und Handlungsfeldern für die Projektarbeit
-------	--------	---

Methode: Gruppenarbeit und Austausch im Plenum

Vorgehen:

- Schritt (5 min): Der Moderator stellt die bisherigen Ergebnisse nochmals cursorisch dar und teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen auf.
- Schritt (35 min): Die Teilnehmenden diskutieren in den Kleingruppen die bisherigen Ergebnisse vor dem Hintergrund folgender Leitfragen:
 - Wo sehen wir für den nächsten Sprint die wichtigsten Herausforderungen?
 - Wie muss die Change Architektur vor dem Hintergrund der beschriebenen Herausforderungen aufgebaut werden?
- Schritt (30 min): Präsentation und Diskussion der Gruppenergebnisse und Priorisierung der wichtigsten Herausforderungen (Bepunktung der unterschiedlichen Themen).

Materialien: 2 Pinnwände, Moderationskarten und Klebepunkte

15:10	20 min	Kaffeepause
-------	--------	-------------

15:30	60 min	Pre-Mortem Analyse zur Identifikation von Projektrisiken
-------	--------	--

Methode: Pre-Mortem Analyse (Klein, G. (2003): The Power of Intuition, S. 98-100)

Video zur Methode: <https://www.youtube.com/watch?v=MzTNMalfyhM>

Zielsetzung: Die Teilnehmenden sollen potenzielle Probleme, Hindernisse und Fehler eines Projektes besser verstehen und ihr Handeln vorausschauend darauf ausrichten können. Ähnlich wie eine Risikoanalyse erfüllt die Pre-Mortem-Analyse das Ziel, bereits vor dem Projektstart die Erfolgsfaktoren zu identifizieren.

Vorgehen:

- Schritt (5 min): Erläuterung der Methode und deren Hintergründe.
- Schritt (5 min): Szenario „Das Fiasko“.

Durch einen Blick in die Zukunft wurde festgestellt, dass das Projekt gescheitert ist und den Ruf des Unternehmens ruiniert hat. Die Teilnehmenden sollen nun nach den Gründen dafür und den entscheidenden Schwachstellen im Projektplan suchen.
- Schritt (10 min): Die Suche nach den Gründen.

In Einzelarbeit benennen die Teammitglieder alle Gründe, weshalb das Projekt aus Ihrer Sicht gescheitert ist.
- Schritt (20 min): Zusammenführung der Einzelarbeiten.

Alle Gründe werden zusammengetragen und visualisiert (z.B. Flipchart, Whiteboard, Beamer).
- Schritt (20 min): Überdenken des Plans.

Das Team wählt die größten Risiken/Schwachpunkte aus (max. drei), bespricht Strategien, wie diese minimiert werden können, und passt den Projektplan entsprechend an. Die verbleibenden Risiken werden in einem Folgetermin bearbeitet.

Materialien: 2 Pinnwände, Moderationskarten und Klebepunkte

16:30	45 min	Next Steps: Nächste Handlungsschritte und Elemente der Change Architektur definieren
-------	--------	--

Methode: Maßnahmenkatalog (Was? Wer? Bis wann?)

Vorgehen:

1. Schritt: Der Moderator sichtet alle am heutigen Tag gewonnen Ergebnisse und sorgt dafür, dass jeder Maßnahme ein Verantwortlicher und ein Datum der Erledigung zugeordnet wird.
2. Schritt: Es werden weitere Maßnahmen gesammelt, in den Maßnahmenkatalog aufgenommen und die nächsten Schritte werden geklärt.
3. Schritt: Es werden Element gesammelt, die in die Change Architektur aufgenommen werden sollten.

Material: Flipchart

17:15	15 min	Abschlussrunde
-------	--------	----------------

Methode: 3-Klang Abschluss

Vorgehen:

1. Schritt: der Moderator stellt die Fragen für die Abschlussrunde vor:
 - Mein Aha-Erlebnis des heutigen Tages ist ...
 - Unserem Projektteam wünsche ich ...
 - Meine Hoffnung ist ...
2. Schritt: Die Teilnehmenden nehmen im Uhrzeigersinn Stellung zu den drei Fragen.
3. Schritt: Verabschiedung durch die Projektleitung.

04

Workshopkonzept für eine große Projekt-Retrospektive

Kapitelinhalt

- 4.1 Konzept
- 4.2 Ablaufplan



4.1 Konzept

Zeit	Dauer	Thema
09:00	10 Min.	Begrüßung und Agenda
09:10	20 Min.	Einstiegsrunde
09:30	60 Min.	Aktueller Stand der Implementierung des KI-Projektes
10:30	15 Min.	Kaffeepause
10:45	15 Min.	HFAI-Index mit Analysetool erheben
11:00	90 Min.	Interpretation & Diskussion der Ergebnisse
12:30	60 Min	Mittagspause
13:30	80 Min	Blick zurück aus der Zukunft
14:40	20 Min	Kaffeepause
15:00	90 Min	Identifikation von Handlungsfeldern & Anpassung der Change Architektur
16:30	15 Min	Kaffeepause
16:45	30 Min	Klärung des weiteren Vorgehens
17:15	15 Min	Abschlussrunde
17:30		Ende

Ziele des Workshops

- Untersuchung des letzten Sprints auf Erfolge und Misserfolge.
- Verbesserung der Zusammenarbeit (Definition von Maßnahmen & „Experimenten“ zur Verbesserung).
- Refinement der Change Architektur/Change Backlog: Was muss im nächsten Change-Sprint erreicht werden?

Raum

- Stuhlkreis, zweiter Raum für Gruppenarbeiten

Vorbereitung

- Easy-Feedback für die Analyse vorbereiten

Materialien

- 2 Pinnwände und 2 Flipcharts
- AO-Chart mit HFAI Werten und dem 4-Kriterienmodell
- A0-Chart zur Übertragung des HFAI-Index
- Bildkarten

4.2

Ablaufplan

09:00	10 min	Begrüßung
-------	--------	-----------

- Begrüßung der Teilnehmenden durch die Projektleitung und die Moderation
- Vorstellung der Agenda
- Klärung organisatorischer Fragen

Material: Agenda auf einem Flipchart

09:10	20 min	Einstiegsrunde
-------	--------	----------------

Methode: Bildkarten

Vorgehen:

1. Der Moderator stellt den Teilnehmenden folgende Leitfrage: „Wenn Sie an das KI-Projekt denken, welche Karte trifft spontan das Bild, das Sie vom Projekt aktuell haben?“
2. Jeder Teilnehmende wählt maximal 2 Karten aus.
3. Der Moderator fragt in die Runde, wer mit der Vorstellung und Erläuterung seiner Karte beginnt. Danach geht es im Uhrzeigersinn weiter.

Material: Bilderkarten

(z.B. Hoch 2022: Wegweiser für Perlentaucher. 80 Impulskarten für Beratung, Beltz Verlag)

09:30	60 min	Aktueller Stand der Implementierung des KI-Projektes
-------	--------	--

Methode: Marktplatz. Die Ergebnisse sind auf einem A0-Chart sehr kompensiert dargestellt. Jedes Teilprojekt erhält maximal 2 Pinnwände.

Vorgehen:

1. Schritt (15 min): Vorstellung des Gesamtprojektes durch die Projektleitung.
2. Schritt: Die Gruppe wandert zum nächsten Marktstand.
3. Schritt (15 min je Teilprojekt): Vorstellung der Teilprojekte.

Leitfragen für die Vorstellung:

- Was hatten wir uns für den Sprint vorgenommen?
- Was ist tatsächlich passiert?
- Was war unser absolut bestes Erlebnis in diesem Sprint?
- Wie haben sich die Kontextbedingungen geändert?

Materialien: 8 Pinnwände und A0-Charts der Projekte

10:30	15 min	Kaffeepause
-------	--------	-------------

10:45	30 min	Analyse mit dem HFAI-Index
-------	--------	----------------------------

Methode: HFAI-Index auf der Befragungsplattform Easy-Feedback <https://easy-feedback.de>
Gruppenarbeit und Austausch im Plenum

Vorgehen:

1. Schritt (10 min): Der Moderator erläutert kurz den Aufbau und die Hintergründe des HFAI-Index und des damit verbundenen Tools. Ferner weist er auf den Datenschutz hin und klärt offene Fragen dazu.
2. Schritt (10 min) Die Teilnehmenden erhalten einen Link zu Easy-Feedback und füllen nun auf ihrem Smartphone oder Laptop den Fragebogen aus.
3. Schritt (10 min): Der Moderator präsentiert die Ergebnisse nach den vier Dimensionen und ausgewählten Einzelfragen und holt eine erste kurze Resonanz bei den Teilnehmenden ein.

11:15	70 min	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse
-------	--------	--

Methode: Gruppenarbeit und Austausch im Plenum

Vorgehen:

1. Schritt (30 min): Die Teilnehmenden teilen sich in 6er Gruppen auf und diskutieren die Ergebnisse auf Grundlage der Stay-Stop-Start Methode.
 - Stay: Was ist uns gelungen im Projekt? Was sollte unbedingt beibehalten oder sogar noch verstärkt werden?
 - Stop: Was ist uns weniger oder gar nicht gelungen und sollten wir es weniger tun oder ganz aufhören?
 - Start: Mit was könnten wir als Team/ Unternehmen experimentieren bzw. neu beginnen?
2. Schritt (20 min): Die einzelnen Gruppen präsentieren ihre Ergebnisse und diskutieren das Gesamtbild
3. Schritt (20 min): Priorisierung der wichtigsten Handlungsfelder über eine Punktabfrage an den Pinnwänden

Materialien: 4 Pinnwände, Moderationskarten und Klebepunkte

12:30	60 min	Mittagspause
-------	--------	--------------

13:30	70 min	Blick zurück aus der Zukunft
-------	--------	------------------------------

Methode: Blick zurück aus der Zukunft, Gruppenarbeit und Austausch im Plenum

Anmerkung zur Wirkungsweise der Methode:

Die Intervention vereinfacht das oft schwierige Loslassen von bekannten Bildern über das Unternehmen; sie beflügelt die Gedanken, das Vorstellungsvermögen der Teilnehmenden und forciert das gemeinsame Nachdenken über mögliche Zukunftsszenarien des Unternehmens. Mögliche Wege, wie die Zukunftsbilder in die Realität umgesetzt werden könnten, werden gleich mitphantasiert.

Vorgehen:

1. Schritt (5 min): Der Moderator legt mit Moderationskarten einen Zeitstrahl von 5 Jahren auf und bittet die Teilnehmenden langsam und bewusst, den Weg in die Zukunft zu beschreiten. Dort angekommen, blicken Sie „zurück aus der Zukunft“ auf das Jahr 2024.
2. Schritt (10 min): Der Moderator stellt folgende Leitfrage: „Stellen Sie sich vor, wie ihr Unternehmen (Ihre Abteilung etc.) aussehen wird, wenn alle Ihre Visionen und Wunschträume zum KI-Projekt in Erfüllung gegangen sind. Das Projekt war äußerst erfolgreich. Warum sind Sie stolz, Mitglied des Projektteams gewesen zu sein?“ Die Teilnehmenden sollen nun ihre Gedanken auf Moderationskarten schreiben.
3. Schritt (5 min): Austausch der Bilder, Visionen und Wunschträume in Trios.
4. Schritt (30 min): In den Kleingruppen werden nun die Ergebnisse der Einzelarbeit und des Austausches der Bilder zusammengefasst: „Warum und wie haben Sie es geschafft, diesen positiven Zustand zu erreichen? Wie war der Weg dorthin? Was haben Sie bei der Umsetzung gelernt?“
5. Schritt (20 min): Präsentation und Auswertung der Gruppenergebnisse im Plenum.

Materialien: 4 Pinnwände, Moderationskarten, Zeitstrahl

14:40	20 min	Kaffeepause
-------	--------	-------------

15:00	90 min	Identifikation von Handlungsfeldern & Anpassung der Change Architektur
-------	--------	--

Methode: Gruppenarbeit und Austausch im Plenum

Vorgehen:

1. Schritt (5 min): Der Moderator stellt die bisherigen Ergebnisse nochmals cursorisch dar und teilt die Teilnehmenden in Kleingruppen auf.
2. Schritt (45 min): Die Teilnehmenden diskutieren in den Kleingruppen die bisherigen Ergebnisse vor dem Hintergrund folgender Leitfragen:
 - Wo sehen wir für den nächsten Sprint die wichtigsten Herausforderungen?
 - Wie muss die Change Architektur vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen angepasst werden?
3. Schritt (40 min): Präsentation und Diskussion der Gruppenergebnisse und Priorisierung der wichtigsten Herausforderungen (Bepunktung der unterschiedlichen Themen).

Materialien: 2 Pinnwände, Moderationskarten und Klebepunkte

16:30	15 min	Kaffeepause
-------	--------	-------------

16:45	30 min	Klärung des weiteren Vorgehens
-------	--------	--------------------------------

Methode: Maßnahmenkatalog (Was? Wer? Bis wann?)

Vorgehen:

1. Schritt: Der Moderator sichtet alle am heutigen Tag beschlossene Aktivitäten und sorgt dafür, dass jeder Maßnahme ein Verantwortlicher und ein Datum der Erledigung zugeordnet wird.
2. Schritt: Es werden weitere Maßnahmen gesammelt, auf die Liste aufgenommen und die nächsten Schritte werden geklärt.

Material: Flipchart

17:15	15 min	Abschlussrunde
-------	--------	----------------

Methode: 3-Klang Abschluss

Vorgehen:

1. Schritt: der Moderator stellt die Fragen für die Abschlussrunde vor:
 - a) Mein Aha-Erlebnis des heutigen Tages ist ...
 - b) Unserem Projektteam wünsche ich ...
 - c) Meine Hoffnung ist ...
2. Schritt: Die Teilnehmenden nehmen im Uhrzeigersinn Stellung zu den drei Fragen.
3. Schritt: Verabschiedung durch die Projektleitung.

05

Konzept für einen Lessons-Learned Workshop

Kapitelinhalt

- 5.1 Konzept
- 5.2 Ablaufplan



5.1 Konzept

Zeit	Dauer	Thema
09:00	05 Min.	Begrüßung und Agenda
09:05	35 Min.	Einstiegsrunde
09:40	30 Min.	Abschluss-Messung: HFAI-Index mit Analysetool erheben
10:10	60 Min.	History-Wall zum Projektverlauf
11:10	20 Min.	Kaffeepause
11:30	90 Min.	Vorstellung der vorbereiteten Lessons-Learned
13:00	60 Min	Mittagspause
14:00	60 Min	Resümee und erste Verdichtung des Lernerkenntnisse
15:00	45 Min	Welche zentralen Empfehlungen würden Sie gerne dem nächsten KI-Projekt auf den Weg geben?
15:45	15 Min	Kaffeepause
16:00	45 Min	Next Steps: Wie verankern wir das Gelernte in der Organisation?
16:45	30 Min	Persönliche After-Action-Review
17:15	15 Min	Abschlussrunde
17:30		Ende

5.2

Ablaufplan

Ziele des Workshops

- Untersuchung des Projektessverlaufs: Erfolge und Misserfolge.
- Identifikation von Lernpotentialen und Ableitung von individuellen und organisationalen Weiterentwicklungen.
- Das weitere Vorgehen zur Verankerung des Gelernten in der Organisation (z.B. Weitergabe des Wissens an Folgeprojekte) klären.
- Jeder Teilnehmer hat seine persönlichen Lernthemen herausgearbeitet.

Raum

- Stuhlkreis, zweiter Raum für Gruppenarbeiten

Vorbereitung

- Easy-Feedback für die Analyse vorbereiten

Materialien

- 2 Pinnwände und 2 Flipcharts
- AO-Chart mit HFA Werten und dem 4-Kriterienmodell
- A0-Chart zur Übertragung des HFAI-Index
- Bildkarten

09:00	5 min	Begrüßung
-------	-------	-----------

- Begrüßung der Teilnehmenden durch die Projektleitung und die Moderation
- Vorstellung der Agenda
- Klärung organisatorischer Fragen

Material: Agenda auf einem Flipchart

09:05	35 min	Einstiegsrunde
-------	--------	----------------

Methode: Vernissage – ein Bild/Objekt sagt mehr als 1000 Worte

Vorbereitung: Zur Vorbereitung des Workshops werden die Teilnehmenden dazu aufgefordert, ein Bild/Objekt mitzubringen, das ihre Erfahrungen im vergangenen Projekt repräsentiert.

Vorgehen:

1. Schritt: Der Moderator fordert die Teilnehmenden dazu auf, ihre Bilder auf vorbereiteten Stühlen und Pinnwänden zu präsentieren.
2. Schritt: Der Projektleiter hält wie bei einer Vernissage eine einführende Rede zur Ausstellung.
3. Schritt: Nach der Rede gehen die Teilnehmenden von Objekt zu Objekt und der jeweilige „Künstler“ erläutert, warum er genau dieses Objekt ausgewählt hat.
4. Schritt: Nachdem alle Objekte besichtigt wurden, stoßen alle auf den Erfolg des Projektes an.

09:40	30 min	Analyse mit dem HFAI-Index
-------	--------	----------------------------

Methode: HFAI-Index auf der Befragungstool Easy-Feedback <https://easy-feedback.de>
Gruppenarbeit und Austausch im Plenum

Vorgehen:

1. Schritt (10 min): Die Teilnehmenden erhalten einen Link zu Easy-Feedback und füllen nun auf ihrem Smartphone oder Laptop den Fragebogen aus.
2. Schritt (5 min): Der Moderator präsentiert die Ergebnisse nach den vier Dimensionen und ausgewählten Einzelfragen und holt eine erste kurze Resonanz bei den Teilnehmenden ein.
3. Schritt (5 min): Die Teilnehmenden tauschen sich zu den Ergebnissen in Trios aus.
4. Schritt (10 min): Sammlung der Ergebnisse im Plenum.

Material: Vorbereitung der Befragung auf Easy-Feedback

10:10	60 min	History-Wall zum Projektverlauf
-------	--------	---------------------------------

Methode: History Wall – die wichtigsten „geschichtlichen“ Ereignisse der Projektgeschichte werden auf einem Zeitstrahl zusammengetragen

Vorgehen:

- Schritt (5 min): Vorstellung der Methode der History-Wall.
- Schritt (25 min): Die Teilnehmenden sammeln in Kleingruppen auf Moderationskarten die wichtigsten Ereignisse im Projekt. Was waren echte Highlights und was waren Low-Lights? (Einschätzung nach +3 sehr positiv bis -3 sehr negativ)
- Schritt (30 min): Danach pinnen alle Gruppen ihre Ereignisse auf die History Wall, die Gesamtgruppe wandert von Jahr zu Jahr und diskutiert die einzelnen Karten.

Materialien: 6-8 Pinnwände und Moderationskarten

11:10	20 min	Kaffeepause
-------	--------	-------------

11:30	90 min	Vorstellung der vorbereiteten Lessons-Learned-Templates
-------	--------	---

Methode: Lessons-Learned-Template

Vorbereitung: Zur Vorbereitung des Workshops erhalten alle Teilnehmenden ein Lessons-Learned-Template (siehe Anhang S. 71), das sie in kleinen Gruppen (z.B. Teilprojekten) zur Vorbereitung des Workshops ausfüllen.

Vorgehen:

- Vorstellung der Vorarbeiten der einzelnen Gruppen (bei 4 Gruppen á 15 min)
- Was ist uns gelungen im Projekt? Was sollte unbedingt für zukünftige Projekte beibehalten oder sogar noch verstärkt werden?
 - Was ist uns weniger oder gar nicht gelungen und sollten wir es weniger tun oder ganz aufhören?
 - Was hat der Fachbereich / das Teilprojekt im Rahmen des Projektes gelernt?
 - Was werden Sie in 10-20 Jahren Ihren Enkeln über das Projekt erzählen?

Materialien: 4 Pinnwände, Moderationskarten und Klebepunkte

13:00	60 min	Mittagspause
-------	--------	--------------

14:00	60 min	Resümee und Verdichtung der Lernerkenntnisse
-------	--------	--

Methode: Gruppenarbeit und Diskussion im Plenum

Vorgehen:

- Schritt (30 min): Die Teilnehmenden bearbeiten in Kleingruppen folgende Leitfrage:
Wenn wir das eben Gehörte Revue passieren lassen: Was sind die wichtigsten Lernerkenntnisse für uns?
- Schritt (30 min): Vorstellung und Diskussion der Gruppenergebnisse

Materialien: 4 Pinnwände, Moderationskarten

15:00	45 min	Welche zentralen Empfehlungen gibt es für die nächsten KI-Projekte?
-------	--------	---

Methode: Gruppenarbeit und Austausch im Plenum

Vorgehen:

- Schritt (5 min): Der Moderator stellt die bisherigen Ergebnisse nochmals kursorisch dar.
- Schritt (5 min): Die Teilnehmenden priorisieren die Erkenntnisse mit Klebepunkten.
- Schritt (15 min): Diskussion des Ergebnisses in 4er Gruppen.
- Schritt (20 min): Zusammenfassende Diskussion und abschließende Priorisierung der zentralen Lernerkenntnisse.

Materialien: 2 Pinnwände, Moderationskarten und Klebepunkte

15:45	15 min	Kaffeepause
-------	--------	-------------

16:00	45 min	Next Steps: Wie verankern wir das Gelernte in der Organisation?
-------	--------	---

Methode: Maßnahmenkatalog (Was? Wer? Bis wann?)

Vorgehen:

- Schritt: Der Moderator sichtet alle am heutigen Tag beschlossenen Aktivitäten und sorgt dafür, dass jeder Maßnahme ein Verantwortlicher und ein Datum der Erledigung zugeordnet wird.
- Der Moderator achtet darauf, dass ein Prozess definiert wird, wie die Lernerkenntnisse in der Organisation weitergegeben und dort verankert werden (z.B. in Form von Wikis).

Material: Flipchart

16:45	30 min	Persönliche After-Action-Review?
-------	--------	----------------------------------

Methode: After-Action-Review

Weiterführende Literatur:

Geithner, S., Krüger, V. (2008): Hochleistungsteams: Lernen durch Reflexion. S. 144f
US AID: After Action Review. Technical Guidance http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF360.pdf

Zielsetzung:

Ziel einer After- Action- Review (AAR) ist es, Fehler wie auch Erfolgsfaktoren eines Projekts, eines Arbeitsprozesses etc. für alle Beteiligten sichtbar zu machen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Stärken auszubauen. Durch die Methode der AAR soll ein Lernprozess institutionalisiert werden, der durch ein Wechselspiel von Reflexion, Analyse und Re-Integration in die Handlungen gekennzeichnet ist. Sie kann von Teams wie auch von Einzelpersonen angewandt werden.

Vorgehen After-Action-Review:

1. Schritt (5 min): Der Moderator stellt die Methode der After-Action-Review vor.
2. Schritt (5 min): Zunächst wird der ursprünglich geplante Sollzustand, also die eigenen Ziele im Projekt, ermittelt. Die Leitfrage lautet: „Was hatte ich mir vorgenommen?“
3. Schritt (5 min): In diesem Schritt wird das Geschehen chronologisch aufgearbeitet. Die Leitfrage lautet: „Was ist tatsächlich passiert?“
4. Schritt (5 min): In diesem Schritt erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich. Die Ursachen für den Erfolg oder den Misserfolg des Einsatzes bzw. des Projekts werden ermittelt. Fehler und Erfolgsfaktoren werden reflektiert. Die Leitfrage lautet: „Was weiß ich jetzt, was ich vorher noch nicht wusste?“
5. Schritt (5 min): Auf Grundlage dieser Analyse fasst jeder Teilnehmer im fünften Schritt seine Erfahrungen in sogenannten „Lessons Learned“ zusammen. Die Leitfrage lautet: „Was sollten wir als Gruppe zukünftig verändern – und zwar kurzfristig, mittelfristig und langfristig?“
6. Schritt (10min): Austausch im Trio zu den Erkenntnissen

Material: Arbeitsblatt After-Action-Review

17:15

15 min

Abschlussrunde

Methode: 2-Klang Abschluss

Vorgehen:

1. Schritt: der Moderator stellt die Fragen für die Abschlussrunde vor:
 - Mein persönliches „Spitzenerlebnis“ im Projekt war ...
 - Mein wichtigstes persönliches Learning im Projekt ist ...
2. Schritt: Die Teilnehmenden nehmen im Uhrzeigersinn Stellung zu den drei Fragen.
3. Schritt: Verabschiedung durch die Projektleitung

06

Der HFAI-Index

Kapitelinhalt

- 6.1 Hintergrund: Das Reifegradmodell
- 6.2 Zentrale Schritte bei der Entwicklung des HFAI-Index
 - 6.2.1 Erstellung eines Toolentwurfs
 - 6.2.2 Empirische Überprüfung des Toolentwurfs
 - 6.2.3 Implementierung des Tools in der Praxis als Teil einer ganzheitlichen Change-Architektur

6.1

Hintergrund: Das Reifegradmodell

Das Reifegradmodell ermöglicht die Aufnahme des Ist-Zustands digitaler Reife. Unter dem Leitsatz “Nur was man messen kann, kann man verändern” haben wir den Human Friendly AI-Index entwickelt und wissenschaftlich validiert. Er basiert auf den bereits vier erwähnten Kernbereichen, die entscheidend für den Erfolg von KI-Projekten sind:

Dimension 1: **Mission & Purpose** | Dimension 2: **Daten** | Dimension 3: **Beschäftigte & Empowerment** | Dimension 4: **Agile Innovationskultur**

6.2

Zentrale Schritte bei der Entwicklung des HFAI-Index

Die Entwicklung dieses Fragebogeninstruments folgte im Sinne der klassischen Testtheorie und Testkonstruktion einer Reihe sorgfältig geplanter Schritte. Auf übergeordneter Ebene lässt sich der Prozess in folgende Meilensteine gliedern: (1) Die Erstellung eines Toolentwurfs, (2) die empirische Überprüfung dieses Entwurfs und (3) die Implementierung des Tools in der Praxis als Teil einer ganzheitlichen Change-Architektur.

6.2.1

Erstellung eines Toolentwurfs

Die erste Phase der Toolentwicklung ist von besonderer Wichtigkeit, denn Fehler, die hier in der Konstruktion unterlaufen, lassen sich später bei der empirischen Überprüfung nicht mehr korrigieren.

In enger Abstimmung mit den ExpertInnen des ISF wurde eine inhaltliche Definition der vier Dimensionen des Reifegradmodells sowie der späteren Zielgruppen vorgenommen.

Dies ermöglichte es, die qualitativen Forschungsergebnisse als Basis für die Entwicklung des quantitativen Index nutzbar zu machen. Dieser erfahrungsgeleitet-intuitive Ansatz (Top-Down Strategie) bietet den Vorteil, dass ExpertInnen, die über detailliertes praktisches Erfahrungswissen verfügen, bereits in die Eingrenzung des Messzieles bzw. Konstrukts sowie in die Benennung spezifischer Indikatoren oder Elemente des Konstrukts miteinbezogen werden. Auf diese Weise kann sichergestellt werden, dass die definierten Indikatoren (i.e.S. Verhaltensweisen), das Verständnis und die Erwartungen der späteren AnwenderInnen, also der Zielgruppen, widerspiegeln.

Wissenschaftlichen Empfehlungen folgetragend wurde als Konstruktionsstrategie auf eine Kombination aus einem rationalen und Prototypen-Ansatz gesetzt (Bühner, 2011). Der rationale Ansatz sieht eine theoriegestützte Testkonstruktion vor. Bei der Entwicklung des HFAI-Fragebogeninstruments wurde diesem Ansatz durch das Reifegradmodell Folge geleistet, das als Ausgangsbasis für die Itemgenerierung diente. Konkret wurden theoretische Erkenntnisse der bisherigen Change- und KI-forschung mittels qualitativer Forschungsmethoden anhand einer breiten Praxisstichprobe analysiert. Die Ergebnisse bildeten die Entwicklungsgrundlage für das Reifegradmodell.

Konkretisierte Annahmen zu den einzelnen Dimensionen des Modells wurden schließlich für die initiale Fragenformulierung herangezogen. Außerdem wurde mit Blick auf eine breite Passung des Modells der Prototypenansatz verfolgt. Von Praxis-ExpertInnen eruierte, prototypische Vorstellungen und Erwartungen an KI-Implementierungsprozesse wurden als Grundlage zur inhaltlichen Gestaltung der Items verwendet. Die Items stellen somit eine Operationalisierung der jeweiligen Konstrukte (i.e.S. zentrale Handlungsfelder und Verhaltensweisen, bei der humanzentrierten Einführung von KI-Systemen) dar.

Da jede Methode ihre Vor- und Nachteile hat, können durch eine Kombination der Methoden optimale Ergebnisse erzielt werden.

Die Formulierung der Fragen erfolgte nach den Richtlinien der Itemkonstruktion (Bühner, 2011). Beispielsweise wurde darauf geachtet, dass pro Item nur ein Gedanke bzw. Inhalt adressiert wird oder aber, dass keine Verallgemeinerungen, mehrdeutige Begriffe oder Ausdrücke, die nur einem Teil der späteren Zielgruppen geläufig sind, verwendet werden. Die Feinadjustierung, d.h. die optimale Anpassung an die Zielgruppen, erfolgte in Phase 2.

Der Erstentwurf des Fragebogeninstruments enthielt 28 Items. Als Antwortformat wurde eine Likertskala gewählt, die mittels eines Schiebereglers operationalisiert wurde:

(Abstufungen von 1 = „Trifft gar nicht zu“ bis 10 = „Trifft voll zu“).

Likertskalen ermöglichen eine quantitative Beurteilung der Merkmalsausprägung einer Person. Man erhält sehr differenzierte Informationen, wobei sowohl die Durchführung als auch die Wertung ökonomisch und objektiv bleibt. Zudem lässt sich die Differenziertheit der Fragen dem Untersuchungs-zweck und der Zielgruppe angleichen.

Da eine gründliche und präzise Itemformulierung alleine noch keinen Rückschluss auf die Praxis-tauglichkeit eines Instruments erlaubt, ist es sinnvoll, vor einer ersten größeren Datenerhebung eine Pilottestung durchzuführen. Diese Vortestung erfolgte mit 6 Personen aus späteren Zielgruppen unter realistischen Bedingungen.

Zielsetzung war es, technische Probleme (z. B. zu viele Items auf einer Seite), Verständlichkeit (z. B. Fachbegriffe, ungünstiger Satzbau), Antworttendenzen (z. B. Neigung zu Extremen oder zur Mitte), Akzeptanz sowie die Eignung des gewählten Antwortformates zu sondieren.

Um die kognitiven Prozesse bei der Beantwortung der Items nicht zu vernachlässigen kam die sogenannte „Think-Aloud-Technik“ (Technik des lauten Denkens) sowie Methoden des Nachfragens zum Einsatz. Bei der Methode des lauten Denkens lesen die Probanden in einem Einzelsetting die Fragen des Fragebogens laut vor, äußern ihre Überlegungen und formulieren auch Ihre Antworten laut, während sie den Fragebogen entsprechend ausfüllen. Dieser Prozess sowie visuelle Eindrücke werden von der Testleitung schriftlich dokumentiert. Zusätzliche Nachfragetechniken („Probing“) ermöglichen es, das Verständnis des jeweiligen Items bzw. einzelner Frageteile oder Begriffe zu prüfen. So kann beispielsweise nachgefragt werden, warum eine Person eine bestimmte Antwortkategorie gewählt hat oder wie sie mit den Antwortkategorien zurechtkommt.

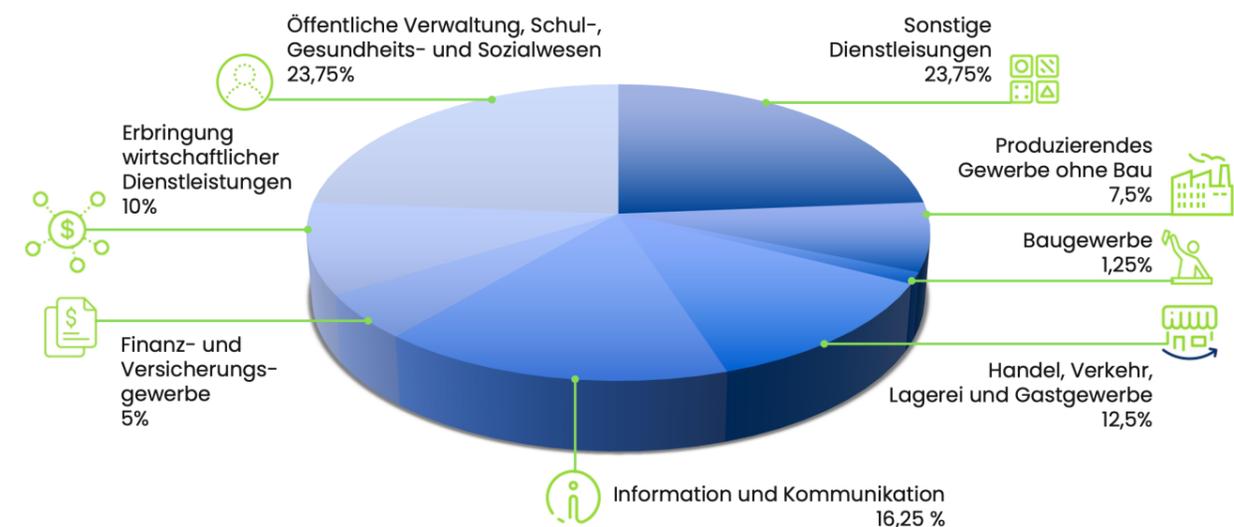
Basierend auf den Rückmeldungen der Teilnehmenden wurden einige Items sprachlich angepasst. So enthielt die Dimension „Agile Innovationskultur“ beispielsweise in der ersten Fassung ein Item mit der nachfolgenden Formulierung *„Agile Prozesse haben Bereichs-egoismen überwunden.“* Das Feedback der Probanden aus der Pilottestung deutet darauf hin, dass der Begriffe „Agile Prozesse“ sowie die Bedeutung von „Bereichsegoismen“ unklar waren. In einer inhaltlichen Diskussions- und Überarbeitungsschleife wurde das Item zu *„Starre Hierarchien behindern Innovationen in unserem Unternehmen.“* umformuliert.

6.2.2

Empirische Überprüfung des Toolentwurfs

Der unter 6.2.1 beschriebene Index-Entwurf wurde in einem nächsten Schritt einer empirischen Prüfung unterzogen. Konkret wurden im Sinne eines iterativen Prozesses zwei Studien durchgeführt. Der Toolentwurf wurde jeweils von einer relevanten Stichprobe bearbeitet und die Analysen der Itemantworten wurden zu einer Optimierung des Entwurfs genutzt.

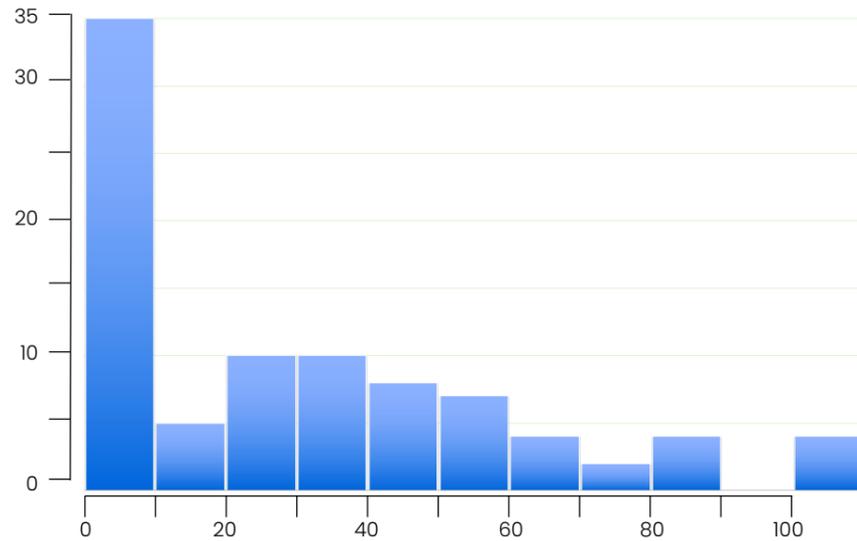
In der ersten Studie wurden 80 Probanden im Alter zwischen 21 und 55 Jahren (Durchschnittsalter: 30 Jahre, SD = 7) befragt. Bei den Befragten handelte es sich um Akteure aus unterschiedlichen Branchen (vgl. Abbildung XX) und Organisationen. Die Spanne der Organisationsgröße erstreckte sich von 1 bis 300.000 Personen.



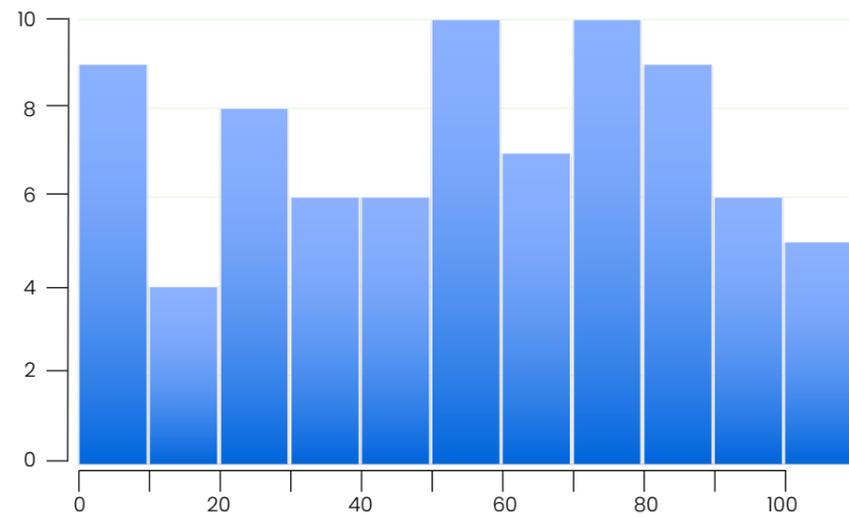
Die Daten der Studie wurden zur Präzisionssteigerung mittels Bootstrapping-Verfahren simuliert. Bootstrapping ist eine Resampling-Methode, bei der aus einer Stichprobe erneut viele Stichproben (konkret 5000) gezogen werden, um statistische Parameter mit hoher Präzision von Schätzungen für Parameter zu bestimmen.

Um zu analysieren, wie gut die entwickelten Items die vier Dimensionen des Reifegradmodells abbilden, wurden Strukturanalysen (i.e.S. Faktorenanalysen) gerechnet. Basierend auf den Ergebnissen konnten statistisch und inhaltlich irrelevante Items aus dem Testentwurf entfernt werden. Analysen auf Itemebene halfen darüber hinaus, diejenigen Items zu identifizieren, die einer Reformulierung bedurften. Bei einigen Items zeigten sich beispielsweise Boden- bzw. Deckeneffekte oder mehrgipflige Verteilungen, was praktisch bedeutet, dass keine ausreichende Differenzierung zwischen Personen möglich war oder mutmaßlich inhaltliche Unklarheiten vorlagen.

Exemplarisch für ein Item, das Bodeneffekte produzierte, steht das Item „Durch den Einsatz von KI ist mein eigener Arbeitsplatz gefährdet“. Wie in der Abbildung ersichtlich, haben die meisten Befragten sehr geringe Zustimmung geäußert.



Für Items, die sehr gut zur Differenzierung zwischen hohen und niedrigen Ausprägungen geeignet sind, steht das Item „Für Innovationsprojekte gibt es die notwendigen Freiräume).“

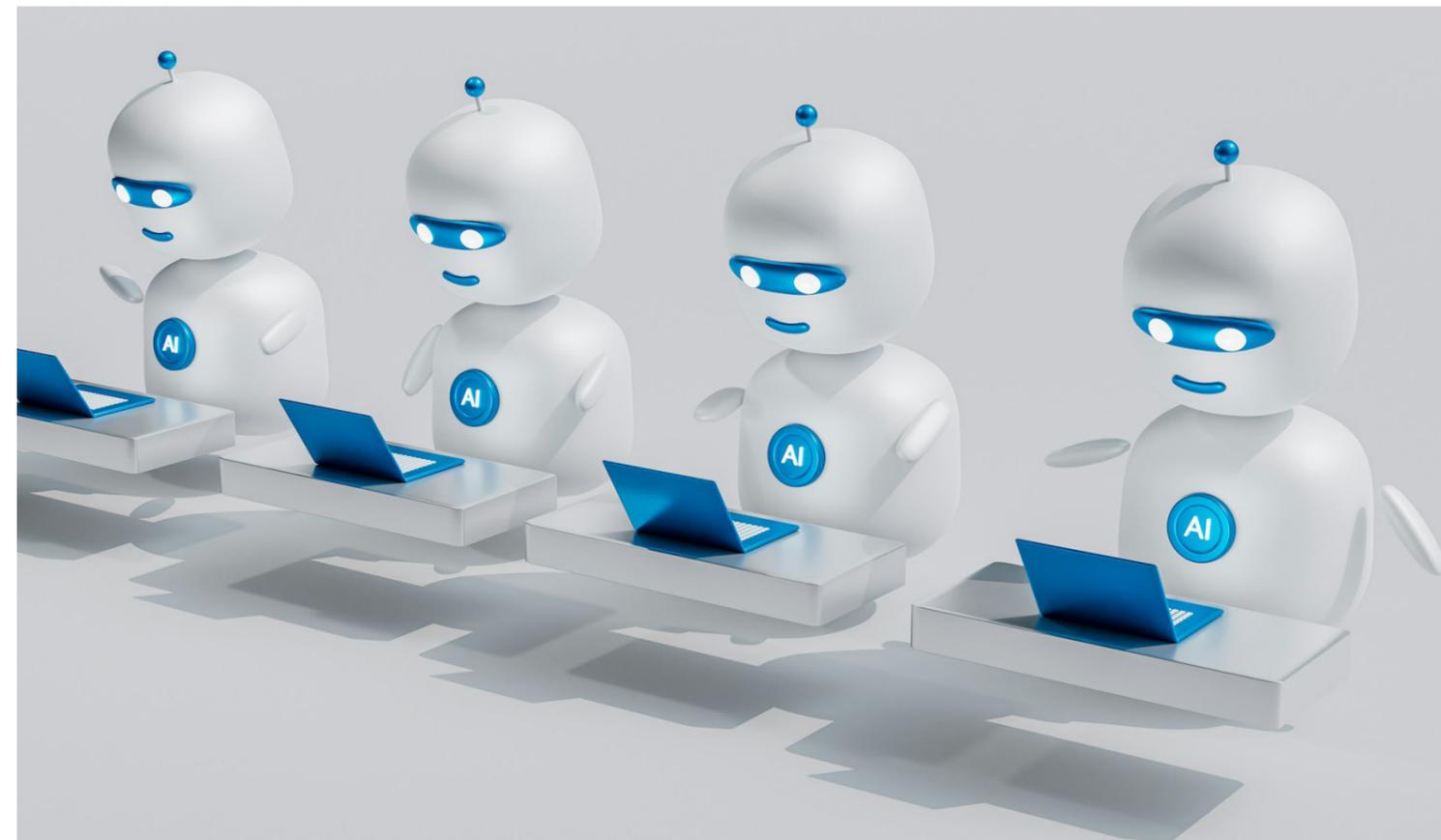


Unzureichend differenzierende Items wurden entfernt bzw. ersetzt oder angepasst.

Der finale HFAI-Index umfasst nun insgesamt 28 Items.

(Handlungsbereich „Mission und Purpose“ = 7 Items, Handlungsbereich „Daten“ = 5 Items, Handlungsbereich „Agile Innovationskultur“ = 6 Items, Handlungsbereich „Empowerment“ = 10 Items).

Alle Items wurden so formuliert, dass sie branchenübergreifend eine Einschätzung für Akteure bei der humanzentrierten Einführung von KI-Systemen ermöglichen.

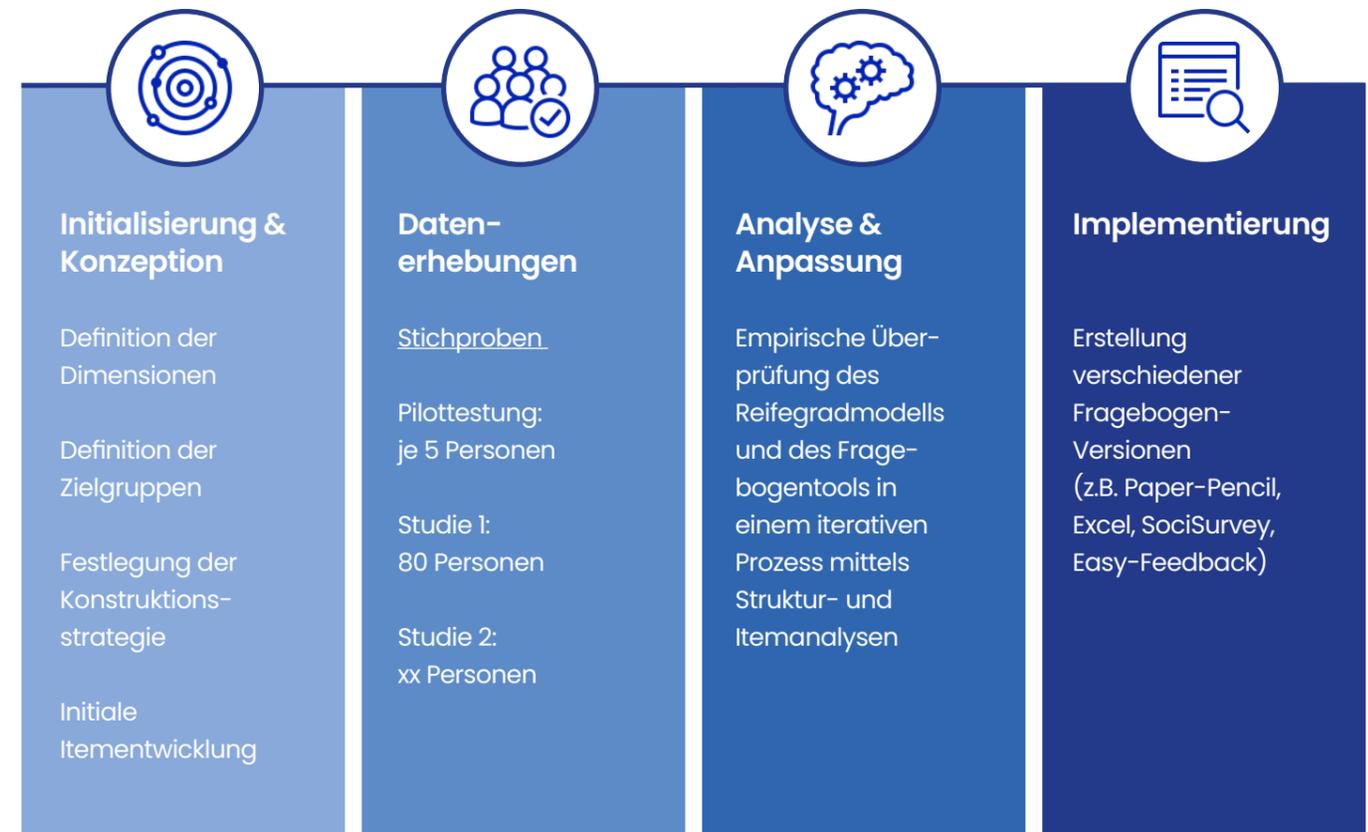


6.2.3

Implementierung des Tools in der Praxis als Teil einer ganzheitlichen Change-Architektur

Der HFAI-Index kann in der aktuellen Form in verschiedensten Bereichen eingesetzt werden. Er bietet einer Organisation beispielsweise die Möglichkeit einer Standortbestimmung im Hinblick auf die Implementierung von KI-Systemen bzw. einer Evaluation bisheriger Handlungs- und Vorgehensweisen.

Das Instrument ist so konzipiert, dass mit geringen Anpassungen viele weitere Nutzungsoptionen operationalisierbar sind. So ist etwa eine Adjustierung je nach Einsatzbereich denkbar. Eine Kurzversion, die lediglich die Kernitems des Modells enthält, wäre beispielsweise wertvoll, um eine schnelle erste Verortung im Rahmen einer einzelnen Veranstaltung vorzunehmen. Eine Langversion, die einen vertieften Blick in die einzelnen Handlungsbereiche bietet, könnte hingegen im Kontext der ganzheitlichen Change-Architektur zum Einsatz kommen, um die einzelnen Handlungsfelder vertieft auszuarbeiten und konkrete Maßnahmenpläne zu definieren. Auch Längsschnittanalysen oder IST-SOLL-Analysen wären möglich. Die faktor-basierte Struktur bietet zudem verschiedenste Auswertungs- und Analyseebenen, etwa für inter- oder intra-organisationalen Vergleiche. Abbildung 5 zeigt den Entwicklungsprozess des bisherigen Tools noch einmal im Überblick.



07 Toolbox

„A fool with a tool, is still a fool.“
(Grady Brooch)

Wollen Sie KI in Ihrem Unternehmen nach dem HFA-Ansatz einführen, so sind einige Tools, Methoden und Templates hilfreich.

Im folgenden Kapitel stellen wir Ihnen einige Tools und Templates vor, die wir im Rahmen des Forschungsprojektes weiterentwickelt und in Pilotprojekte erfolgreich eingesetzt haben.

Nr.	Bezeichnung der Tools und Interventionsdesigns
A	Analysephase
A 1	Stakeholder Interview, S. 51 – 53
A 2	Learning Journey / Expedition, S. 54 – 57
B	Strategieentwicklung
B 1	Rückblick aus der Zukunft, S. 58 – 59
B 2	Mentale Zeitreise in die Zukunft
H	Retrospektive
H 1	After Action Review, S. 63 – 65
H 2	Pre-Mortem Analyse, S. 66 – 70

07 A Analysephase



A1 Stakeholder Interview

Design: Otto Schamer

<https://www.presencing.com/tools/stakeholder-interviews#sthash.ptgaJ3ga.dpuf>

Stakeholder Interviews sind Gespräche einer Person mit ihren wichtigsten Stakeholdern – sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation (z.B. Kunden, Vorgesetzten, Mitarbeitern und/oder Kollegen).

Die Interviews geben die Möglichkeit, sich in die Rolle der Stakeholder zu versetzen. Dadurch kann die eigene Rolle aus dem Blickwinkel des Stakeholder betrachtet werden. Ein wichtiger Nebeneffekt ist, dass durch die Interviews das persönliche Verhältnis zu den wichtigsten Stakeholdern verbessert wird.

→ Zielsetzung

Das Ziel eines Stakeholder Interviews ist es die eigene Arbeit aus der Perspektive des jeweiligen Stakeholders zu sehen. Das Interview beantwortet die Fragen:

- Was wollen meine Stakeholder von mir? Was brauchen sie von mir?
Welche Interessen und Bedürfnisse haben sie?
- Wie beurteilen meine Stakeholder den Wert meiner Arbeit?
- Welche Ideen haben die Stakeholder für die Verbesserung meiner Arbeit?
- Welche Barrieren und Blockaden gibt es zwischen mir und den Stakeholdern?

Zeitraumen: 1-2 Stunden je Interview

1. Schritt (1/2 – 1 Tag)

Identifizieren Sie die Stakeholder, die für Ihre derzeitige Situation oder Herausforderung relevant sind. Entwickeln Sie im Vorfeld einen Interviewleitfaden, in dem Sie die für Sie wichtigsten Fragedimensionen aufgenommen werden. Die Entwicklung erfolgt in der „Forscherguppe“. Machen Sie daraufhin Interviewtermine.

Beispiele für Leitfragen:

1. Welches ist Ihr wichtigstes Ziel und wie kann ich Ihnen dabei helfen? (Wozu brauchen Sie mich?)
2. Mit welchen Kriterien beurteilen Sie, ob ich sie mit meiner Arbeit erfolgreich unterstützt habe?
3. Wenn ich in meinem Verantwortungsbereich in den nächsten Monaten zwei Dinge verändern könnte, welche zwei Veränderungen wären von größtem Wert und größter Bedeutung für Sie?
4. Gab es in der Vergangenheit irgendwelche Spannungen und Blockaden, die die Zusammenarbeit erschwert oder behindert haben? Was ist es, was sich uns in den Weg stellt?

2. Schritt (30 min)

Nehmen Sie sich vor jedem Stakeholder Interview 10 bis 20 Minuten Zeit zur Vorbereitung in der Stille. Diese kurze Meditation soll Sie darin unterstützen, das Interview mit weit geöffnetem Denken und Fühlen zu führen. Sollten Sie das Interview mit mehreren Interviewern durchführen, verteilen Sie die Rollen im Vorfeld (Hauptinterviewer, Protokollant...).

3. Schritt (60-90 min)

Sie führen das Stakeholder Interview durch und machen sich während des Gespräches Notizen oder zeichnen das ganze Gespräch auf. Ideal ist, wenn Sie zu zweit sind und einer von Ihnen die Protokollführung übernimmt.

Prinzipien, nach denen Sie die Interviews durchführen:

- Praktizieren Sie tiefes Zuhören.
- Schaffen Sie Transparenz und Vertrauen über Zweck und Verlauf des Interviews.
- Verbannen Sie die Stimme des (Vor-)Urteilens: Nehmen Sie die Situation aus der Perspektive des Interviewpartners auf und beurteilen Sie nicht.
- Finden sie Zugang zu ihrem Nicht-Wissen. Beachten und ertrauen Sie den Fragen, die während der Konversation entstehen.
- Finden Sie Zugang zu ihrem erwartungsvollen Zuhören. Hören Sie die entstehende Geschichte mit freudigen Erwartungen. Versetzen Sie sich in die Lage des Interviewpartners.
- Gehen Sie mit der Energie („go with the flow“): Unterbrechen Sie den Befragten nicht. Stellen Sie spontane Fragen. Fühlen Sie sich jederzeit frei vom Leitfaden abzuweichen, wenn im Gespräch wichtige Fragen entstehen.
- Seien Sie für den Interviewpartner und die gegenwärtigen Situation voll präsent. Unterbrechen Sie kurze Momente der Stille nicht.

4. Schritt (60 – 120 min)

Schicken Sie direkt nach dem Gespräch eine Danknotiz an den Interviewpartner und nehmen Sie sich Zeit zur Rückschau:

- Was hat mich am meisten beeindruckt?
- Was hat mich am meisten überrascht oder verwundert?
- Was hat mich enttäuscht?
- Was berührte mich besonders?
- Gibt es irgendetwas, was ich fortführen muss?

5. Schritt (1/2 – 1 Tag abhängig von der Anzahl der durchgeführten Interviews)

Wenn Sie alle Interviews geführt haben, gehen sie die Daten nochmals durch und fassen Sie die Ergebnisse zusammen.



A2 Learning Journey / Expedition

Design: H.-J. Gergs (auf der Basis von Schamer 2009: 400f)

→ Zielsetzung

Im Rahmen von Learning Journeys sollen Menschen mit den relevanten Kontexten und Ideen einer möglichen Zukunft der Organisation verbunden werden. Gemeinsam mit anderen Mitgliedern der eigenen Organisation begibt man sich auf ‚Entdeckungsreise‘. Während dieser Reise bewegen sich die Teilnehmer bewusst in fremde und unbekannte soziale Felder, um diese zu erforschen. Die Teilnehmer lernen dabei nicht nur mit dem Kopf, sondern auch mit Hand und Herz (Prinzip der ganzheitlichen Didaktik).

Teilnehmerzahl: Lernreisen werden in kleinen Gruppen von bis zu fünf Personen durchgeführt (das Team sollte noch in eine Auto passen). Sollte die Gruppen größer sein, empfiehlt es sich, Untergruppen zu bilden. Die Gruppenzusammensetzung sollte so gestaltet werden, dass möglichst viele Perspektiven der Organisation in der Reisegruppe vertreten sind (Alte/junge Teilnehmer, Männer/Frauen, Führungskräfte/Mitarbeiter, unterschiedliche Bereiche der Organisation, etc.).

Zeitrahmen: Die Länge einer Learning Journey hängt ganz von der geografischen Lage der Reiseziele ab. Eine Reise sollte mindestens einen Tag dauern. Werden mehrere Orte besucht, kann die Reise auch einige Tage dauern.

Hilfsmittel: Jeder Teilnehmer erhält zum Vorbereitungstreffen ein Reisetagebuch (z.B. Moleskine), in das er alle seine Beobachtungen einträgt, die er während der Reise macht. Bilder und Videoaufnahmen sind für die Dokumentation und die spätere Kommunikation der Ergebnisse im Unternehmen hilfreich.

1. Schritt: Festlegung des Themas der Lernreise

Das Management (als Auftraggeber der Learning Journey) muss zu Beginn das Thema der Lernreise grob skizzieren. Die Themen für Learning Journeys können sehr unterschiedlich sein:

- Generation Y – Vor welche Herausforderungen stellt uns diese Generation in der Personalarbeit?
- Sammlung von neuen Ideen und Innovationen in Bezug auf die Themen Führung und Organisation
- Umgang mit den neuen sozialen Medien im Unternehmen – was können wir von Vorreiterunternehmen lernen?
- Neue Formen der Partizipation und Mitbestimmung – was bedeutet dies für das Unternehmen/ den Betriebsrat?
- Neue Formen der Mobilität
- Etc.

2. Schritt: Auswahl der Teilnehmer für die Lernreise

Die Zusammenstellung der Reisegruppe erfolgt in Abhängigkeit vom Thema der Reise. Wichtig ist, dass möglichst viele Perspektiven vertreten sind. Empfehlenswert ist, dass mindestens ein Mitglied des Managements Teil der Reisegruppe ist.

Schritt 3: Workshop zur Vorbereitung (eintägiger Workshop)

In diesem Workshop konkretisiert die Reisegruppe die Suchrichtung der Learning Journey. Es wird geklärt, was die Gruppe genau sehen möchte.

Die Fragen der Gruppe werden in einem offenen Interviewleitfaden zusammengefasst:

- Vor welchen Herausforderungen standen und stehen Sie in Bezug auf das Thema xy?
- Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Erfolgsfaktoren?
- Was waren aus Ihrer Sicht Stolpersteine und wichtige Misserfolgskriterien?
- Was haben Sie konkret getan, um Ihre Arbeit verbessern?
- Welche Initiative muss man aus Ihrer Erfahrung ergreifen, um das System zu verändern?
- An welcher Stellen haben Sie den Veränderungsprozess begonnen?
- Was haben Sie konkret in dem Veränderungsprozess gelernt? Was wissen Sie heute, was Sie vorher nicht wussten?
- Mit wem in der Organisation sollten wir noch reden, um eine weitere Perspektive zu erhalten?
- Etc.

Am Ende des Tages durchlaufen die Reisetilnehmer ein kurzes Beobachtungs- und Interviewtraining.

4. Schritt: Auswahl der Reiseziele

Auf der Grundlage der konkretisierten Fragestellung legt die Reisegruppe ihr Reiseziel fest. Dabei gilt das Prinzip: „Wo sind Menschen und Orte mit dem größten Potenzial, von denen wir am meisten über die Zukunft lernen können?“

Mögliche Orte können sein:

- Besonders innovative Unternehmen,
- Großbaustellen,
- Sondereinsatzkommandos oder Feuerwehren,
- Tower eines Großflughafens,
- Theaterbühnen,
- Suchtkliniken
- Etc.

Vor Antritt der Reise sollten die Teilnehmer relevante Informationen über die Reiseziele im Internet recherchieren. Ferner sollte ein Briefing der Zielpersonen erfolgen, dass es nicht darum geht, eine Standardpräsentation zu erhalten, sondern dass man an einem Dialog interessiert ist.

5. Schritt: Durchführung der Reisen

Schicken Sie direkt nach dem Gespräch eine Danknotiz an den Interviewpartner und nehmen Sie sich Zeit zur Rückschau:

- Jedes Teammitglied führt ein Tagebuch während der Reise.
- Während der Besuche gilt: Beobachte, beobachte, beobachte!
Suspendiere Deine Stimme des Urteilens!
- Es geht darum, eine forschende, erkundende und staunende Haltung einzunehmen.

6. Schritt: Debriefing direkt nach den Gesprächen (60 min)

Im direkten Anschluss an jeden Besuch werden die Beobachtungen von jedem Teilnehmer in seinem Reisetagebuch notiert.

Es werden nur die reinen Daten gesammelt und noch keine Interpretationen vorgenommen. Leitfragen können sein:

- Was ist mit besonders aufgefallen?
- Was hat mich überrascht, was war unerwartet?
- Was hat mich berührt?
- Wenn die besuchte Organisation ein Lebewesen wäre, wie würde es aussehen?
- Wenn dieses Lebewesen sprechen könnte. Was würde es uns sagen?
- Was kann uns das Feld über unsere blinden Flecken sagen?
- Was kann uns dieses Feld über unsere Zukunft lehren?
- Zu welchen weiteren Ideen für unsere Initiative inspiriert uns diese Erfahrung?

7. Schritt: Auswertung der Reisebeobachtungen und Erstellung eines Reiseberichts (1 Tag)

- Im Rahmen eines Auswertungsworkshops werden alle Beobachtungen zusammengetragen und zu Mustern verdichtet.
- Auf dieser Grundlage wird eine Reisebeschreibung mit den 10 wichtigsten Erkenntnissen aus der Lernreise verfasst.
- Am Ende des Reiseberichts können auch Handlungsempfehlungen für das Management stehen.

Schritt 8: Rückspiegelung der Lernergebnisse in die Organisation

Vorstellung und Diskussion des Reiseberichtes im Management und in einem erweiterten Teilnehmerkreis. Dies kann zum Beispiel eine Führungskräfte tagung sein, eine Mitarbeiterinformation oder eine Zukunftskonferenz etc...

Die Teilnehmer der Lernreise berichten ihren Führungskräften und Kollegen von den Erlebnissen und Erfahrungen, die sie gemacht haben und welche Handlungsempfehlungen sie daraus abgeleitet haben.

Die Beobachtungen und Handlungsempfehlungen werden im Anschluss mit den Führungskräften und Mitarbeitern gemeinsam diskutiert.

07 B Strategienentwicklung



B1 Rückblick aus der Zukunft

Design: In Anlehnung an A. Exner, R. Königswieser In: Königswieser, R./Exner, A., 1998: Systemische Interventionen, S. 206f.

→ Zielsetzung

Entwicklung kollektiver Zukunftsbilder für das Gesamtunternehmen oder für einzelne Bereiche und Abteilungen.

Zeitraumen: ca. 4 Stunden

Teilnehmerzahl: 10 bis 30 (in größeren Gruppen braucht es ein abgewandeltes Design)

Anmerkung zur Wirkungsweise: Die Intervention vereinfacht das oft schwierige Loslassen von bekannten Bildern über das Unternehmen. Sie beflügelt die Gedanken, das Vorstellungsvermögen der Teilnehmer und forciert das gemeinsame Nachdenken über mögliche Zukünfte des Unternehmens. Mögliche Wege, wie die Zukunftsbilder in die Realität umgesetzt werden könnten, werden gleich mitphantasiert.

Grundlegende Aussage: Durch die Inszenierung eines fiktiven, in die Zukunft vorverlegten Interviews entsteht eine Überhöhung der Realität, mit deren Hilfe ein plastische Zukunftsbilder und deren mögliche Umsetzung sichtbar werden. Es geht darum, das Denken im zweiten Futur einzuüben.

1. Schritt (45 min)

Einzelarbeit zu folgender Leitfrage:

„Stellen Sie sich vor, wie Ihr Unternehmen (Ihre Abteilung etc.) in fünf (oder zehn Jahren) aussehen wird, wenn alle Ihre Visionen und Wunschträume in Erfüllung gegangen sind.“

Das Unternehmen steht in voller Blüte und ist äußerst erfolgreich (mögliche Dimensionen: Marktposition, Beziehung zu Kunden, Führung und Organisation, Unternehmenskultur, Image etc.). Warum sind Sie stolz in diesem Unternehmen zu arbeiten?“

2. Schritt (60 min)

Austausch der Bilder, Visionen und Wunschträume in kleinen Gruppen (3-5 Teilnehmer)

3. Schritt (90 min)

In den Kleingruppen wird nun ein Rollenspiel vorbereitet. In der Rolle eines Rundfunk- oder TV-Reporters interviewt ein Gruppenmitglied die anderen Mitglieder zur aktuellen Situation, nachdem die Vision nun fünf (bzw. zehn) Jahre später zur Realität geworden ist: „Warum und wie haben Sie es geschafft, diesen positiven Zustand zu erreichen? Wie war der Weg dort hin? Was haben Sie bei der Umsetzung gelernt?“ Die Interviewten sind angehalten, die Situation sehr konkret zu beschreiben.

4. Schritt (30 min)

Präsentationen der Rollenspiele im Plenum

5. Schritt (60 min)

Auswertung und Zusammenfassung der Rollenspiele im Plenum; Weiterarbeit an den Zukunftsbildern

07 B Strategienentwicklung



B2 Mentale Zeitreise in die Zukunft

Design: Doris Wilhelmer/Reinhart Nagel 2013. In: Dies.: Forsighted-Managementhandbuch. S. 90–93

→ Zielsetzung

Ziel der mentalen Zeitreise in die Zukunft ist es, sich aus der Alltagswahrnehmung von Routinen, Begrenzungen und den damit verbundenen Problemwahrnehmungen zu lösen, und dadurch den Blick für neuartige, alternative Lösungen freizubekommen. Getreu dem Postulat des systemischen Therapeuten Steve de Shazer „Ich muss nicht im Detail wissen, wie der Karren in den Dreck gefahren wurde, um zu wissen, wie ich ihn wieder herausbekomme“, verfolgt diese Methode keine Vertiefung der Problemanalyse, sondern die Konstruktion von wünschenswerten Zukunftsentwürfen. Im Rahmen eines Erneuerungsprozesses kann sie die Erkundung neuer möglicher Zukünfte einleiten.

Zeitraumen: 2 bis 3 Stunden

Teilnehmerzahl: 10 bis 50 Personen

Die mentale Zeitreise in die Zukunft baut auf der „Wunderfrage“ auf (Steve de Shazer), indem sie so tut, als ob die Zukunft bereits erlebbar wäre. Es geht um das Denken im Futur zwei: was würde gewesen sein, wenn Sie aus der gelungenen Zukunft auf Ihre Vergangenheit zurückblickten.

1. Schritt

Die Teilnehmer werden aufgefordert, sich in eine bequeme Sitzhaltung zu begeben und die Gedanken auf positive Erfahrungen (z.B. Urlaub, berufliche Erfolge) zu richten. Dabei wird das bewusste Denken dazu eingeladen, die einzelnen methodischen Schritte zu verfolgen, während sich das intuitive Wissen zu den Orten begeben sollte, an denen bisher bereits gut für sie gesorgt wurde.

2. Schritt

Erzählerisch kann die mentale Zeitreise zum Beispiel mit dem uralten Wunsch der Menschheit zum Fliegen eingeführt werden. Der Moderator bietet das Bild eines Heißluftballons an, der auf dem Gelände des Unternehmens gelandet ist. Die Teilnehmer werden dazu aufgefordert, gedanklich in den Heißluftballon einzusteigen und in ihm in die Höhe zu steigen. Jeweils 100 Höhenmeter bringen die Teilnehmer 2 Jahre nach vorn in die Zukunft. Der Ballon steigt gedanklich Meter für Meter und in einer Höhe von 500 bis 800 Metern können die Teilnehmer einen Zeitraum von 10 bis 24 Jahren überblicken. Sie sehen aus der Höhe nun was sich alles in dieser Zeit für das Unternehmen verändert hat.

3. Schritt

Der Moderator heißt die Ballonfahrer im Jahr 20XX willkommen und lädt sie mental und physisch dazu ein, sich ganz auf die Zukunft einzulassen. Die Ballonfahrer werden dazu ermutigt, sich mit allen Sinnen auf das Geschehen unter dem Ballon zu konzentrieren und dieses genau zu betrachten. Fragen können sich darauf beziehen, wie groß das Unternehmen ist, wer sich darin bewegt und wie die Menschen, die darin arbeiten, aussehen. Was in dem Unternehmen hergestellt wird und wie das Unternehmen mit seiner Umwelt verbunden ist. Die Teilnehmer werden dazu aufgefordert sich das Bild unter sich ganz genau anzusehen, um auch Details zu registrieren und auf Hinweise zu achten, wie es zu dem außerordentlich positiven Wandel kam. Ziel dieses Schrittes ist es, die Teilnehmer ganz in das Denken von Lösung der Zukunft zu bringen.

4. Schritt: Auswahl der Reiseziele

Danach werden die Teilnehmer auf die Rückreise vorbereitet. Erreicht wird dies dadurch, dass der Moderator auf Geräusche wie das Rücken von Stühlen, Klimaanlage etc. hinweist und die Aufmerksamkeit wieder auf die Sitzhaltung lenkt. Die Teilnehmer werden dazu eingeladen, in ihrem persönlichen Tempo gedanklich wieder in den Raum zurückzukommen und dabei alle positiven Eindrücke aus der wahrgenommenen Zukunft mitzunehmen.

Die Teilnehmer werden vom Moderator in der Gegenwart willkommen geheißen und eingeladen, in Kleingruppen (5-7 Personen) die positiven Zukunftsbilder auszutauschen und in Form eines Brainstormings zu sammeln.

Danach werden die Teilnehmer dazu aufgefordert, auf der Basis dieses Brainstormings eine bildliche Darstellungsform zu wählen, die die wichtigsten Einsichten des Brainstormings - zum Beispiel in Form eines Bildes, einer Collage, eines Sketches - wiedergibt. Die Bilder werden daraufhin in einer Galerie ausgehängt, wo sie zunächst von den Mitgliedern der anderen Gruppen, dann von der Gruppe selbst beschrieben und interpretiert werden.

Der Moderator hält die Beschreibungen und Interpretationen auf einem Flipchart fest.

5. Schritt: (nur bei einer Großgruppe erforderlich)

Bei größeren Gruppen werden in diesem Schritt die unterschiedlichen „Zukunftsbilder“ zusammengefasst und es werden Muster herausgearbeitet. Hierzu trifft sich eine Delegiertengruppe zu einem halb- oder eintägigen Workshop mit dem Ziel, eine Leitvision oder mehrere Leitvisionen herauszuarbeiten.

6. Schritt:

Die von der Delegiertengruppe herausgearbeiteten Leitvisionen werden im letzten Schritt mit der Gesamtgruppe diskutiert. Dies kann zum Beispiel im Rahmen eines World Cafés erfolgen.

Ergebnis: Dieser Prozess der mentalen Zeitreise in die Zukunft verstärkt den Zusammenhalt in der Gruppe und die Identifikation der Teilnehmer mit dem Gesamtziel des Unternehmens. Die entstanden Bilder haben zumeist eine hohe emotionale Kraft und können als Symbol für den gemeinsamen Zukunftsprozess verwendet werden (Kalender, T-Shirt etc.).

07 H Retropesktive



HI After Action Review (AAR)

Design: Geithner, S., Krüger, V. (2008): Hochleistungsteams: Lernen durch Reflexion. S. 144f

→ Zielsetzung

Ziel einer After Action Review (AAR) ist es, Fehler wie auch Erfolgsfaktoren eines Projekts, eines Arbeitsprozesses etc. für alle Beteiligten sichtbar zu machen, Verbesserungspotenziale zu identifizieren und Stärken auszubauen. Durch die Methode der AAR soll ein Lernprozess institutionalisiert werden, der über die individuelle Ebene hinausgeht und durch eine Wechselspiel von Reflexion, Analyse und Re-Integration in die Handlungen des Teams gekennzeichnet ist.

Grundlegende Aussage: Ein AAR ist ein Lerninstrument, das dem systematischen Erfahrungsaustausch innerhalb eines Arbeitsteams, einer Projektgruppe oder auch einer Gesamtorganisation dient.

Es wird z.B. nach einem wichtigen Meilenstein in einem Projekt oder in regelmäßigen Abständen in Form einer Team- oder Arbeitsbesprechung durchgeführt. Während in den meisten Reflexionsprozessen der Blick ausschließlich auf die Vergangenheit gerichtet ist, ist die Methode der AAR zukunftsgerichtet. Ursprünglich kommt die AAR aus dem militärischen Bereich. AARs sind mittlerweile auch fester Bestandteil jedes einzelnen Einsatzes von Sondereinsatzkommandos der Polizei oder Einsätzen der Feuerwehr.

Zeitraumen: 1 bis 3 Stunden

Teilnehmerzahl: 6 bis 20 Personen

Jedes Gruppenmitglied bearbeitet die Schritte 1 bis 5 zunächst für sich selbst. Schritt 5 erfolgt in der Gesamtgruppe.

1. Schritt (5 min)

Zunächst wird der ursprünglich geplante Sollzustand, also die Ziele des Einsatzes bzw. des Projekts ermittelt. **Die Leitfrage lautet:** „Was hatten wir uns vorgenommen?“

2. Schritt (5 min)

Im zweiten Schritt wird das Geschehen chronologisch aufgearbeitet. Auf dieser Stufe beschreiben die Gruppenmitglieder ihre konkreten Handlungen, ihre Erwartungen und Gefühle sowie Schlüsselsituationen, aufgetretene Probleme und unerwartete Chancen. **Die Leitfrage lautet:** „Was ist tatsächlich passiert?“

3. Schritt (5 min)

Im dritten Schritt erfolgt ein Soll-Ist-Vergleich. Die Ursachen für den Erfolg oder den Misserfolg des Einsatzes bzw. des Projekts werden ermittelt. Fehler und Erfolgsfaktoren werden angesprochen.

Die Leitfrage lautet: „Was weiß ich jetzt, was ich vorher noch nicht wusste?“

4. Schritt: Auswahl der Reiseziele (5 min)

Auf Grundlage dieser Analyse in Schritt 3 fasst jeder Teilnehmer im vierten Schritt seine Erfahrungen in so genannten „**Lessons Learned**“ zusammen.

Die Leitfrage lautet: „Was sollten wir als Gruppe zukünftig verändern – und zwar kurzfristig, mittelfristig und langfristig?“

5. Schritt: (30 – 90 min)

In diesem letzten Schritt stellen, die Gruppenmitglieder die Ergebnisse der Einzelarbeit aus Schritt 1 bis 4 der gesamten Gruppe vor.

Nach der Präsentation der Einzelergebnisse werden die wichtigsten Lernresultate herausgearbeitet und das weitere Vorgehen zu deren Umsetzung besprochen. Die herausgearbeiteten „Lessons Learned“ sind nicht als Endpunkt des Reflexionsprozesses zu verstehen. Die AAR ist als Lernzyklus konzipiert. Sie sollte nicht als einmaliges Ereignis verstanden werden, sondern als kontinuierliche Praxis. Ein Reflektionsprozess schließt sich idealerweise mit einem bestimmten zeitlichen Abstand an den nächsten an.

Weiterführende Literatur

Lipshitz, R., Popper, M., Ron, N. (2006): How organizations learn: Post-flight Review F- 16 Fighter Squadron. In: Organization Studies, Vol. 27), London, S. 1069–1089

US AID: After Action Review. Technical Guidance
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADF360.pdf

07 H Retrospektive



H2 Pre-Mortem Analyse

Design:

<http://wirtrainieren.de/werkzeugkoffer/premortem/>
<https://komfortzonen.de/workshop-tools-pre-mortem/>

- Pre-Mortem Analyse (Summa/Kirbach 2019, 33 Werkzeuge für die Digitale Welt, 164)
- Post-Mortem Analyse (Summa/Kirbach 2019, 33 Werkzeuge für die Digitale Welt, 158)
- Guter Text zur Methode (Mutius 2019: 46)
- Gute Zusammenfassung (Dark Horse 2018; Digital Innovation Playbook: 236)
- Kill your Company (Dark Horse)

→ Zielsetzung

Die Teilnehmer verstehen, wie Entscheidungsträger durch die Abhaltung eines Pre-Mortems die entscheidenden Probleme eines Projektes besser voraussehen können.

Theoretischer Hintergrund

(basierend auf Gary Klein (2003): *The Power of Intuition* S. 98 – 101)

Post-Mortem (nach dem Tod) wird in der Medizin eine Autopsie am verstorbenen Patienten durchgeführt, mit dem Ziel, herauszufinden woran dieser gestorben ist und dadurch für die Zukunft zu lernen.

Klein übernimmt diesen Ansatz für das Projektmanagement, verlegt dabei jedoch den Zeitpunkt. Sein Pre-Mortem (vor dem Tod) wird noch vor dem Projektstart durchgeführt. Dadurch werden die entscheidenden Probleme, die sich bei der Durchführung des Projektes ergeben können, schon im Vorfeld festgestellt und Adaptierungen des Plans bzw. Gegenstrategien können entwickelt werden.

Der Ansatz versucht zwei entscheidende Schwachstellen verwandter Methoden zu eliminieren. Das erste Problem ist, dass zwar oft formal nach zu erwartenden Problemen gefragt oder gesucht wird, gleichzeitig jedoch stets von der Prämisse ausgegangen wird, dass (hoffentlich) nichts gefunden wird, wodurch nicht mit der notwendigen Sorgfalt nach ihnen gesucht wird. („Seht ihr irgendwelche Probleme mit diesem Plan? Nein? Gut, dann lasst uns loslegen.“) Das zweite Problem liegt darin, wie stark Kritik an den Plänen anderer in Teams akzeptiert oder überhaupt zugelassen wird (z.B. nicht im Brainstorming).

Ein Pre-Mortem läuft nach Klein in sechs Schritten ab und dauert üblicherweise 40 bis 60 Minuten.

1. Vorbereitung

Die Teammitglieder machen es sich mit Stift und Papier in einem gemeinsamen Raum gemütlich. Sie kennen bereits den Projektplan. Wenn dem noch nicht so ist, sollte er an dieser Stelle genau erklärt werden.

2. Das Fiasko

Den Teammitgliedern wird mitgeteilt, dass durch einen Blick in die Zukunft festgestellt wurde, dass das Projekt gescheitert ist. Es ist nicht nur gescheitert, sondern es war ein totales, peinliches Fiasko. Ein Fiasko, das so schlimm war, dass der Ruf des Unternehmens ruiniert ist und die Teammitglieder nicht mehr miteinander reden.

Leider konnte beim Blick in die Zukunft nicht festgestellt werden, wodurch dieses Fiasko verursacht wurde, weshalb nun die Teammitglieder nach diesen entscheidenden Schwachstellen im Plan suchen müssen.

3. Die Suche nach den Gründen

Die nächsten drei Minuten verbringen die Teammitglieder in Einzelarbeit. Sie notieren dabei alle Gründe, an die sie denken können, weshalb das Projekt gescheitert ist.

4. Die Listen zusammenführen

Reihum wird nun von den Teammitgliedern je ein (noch nicht genannter) Grund genannt. Diese Gründe werden für alle sichtbar (Flipchart, Whiteboard, Beamer) notiert.

5. Überdenken des Plans

Das Team wählt die zwei bis drei gravierendsten aufgedeckten Risiken aus und bespricht Strategien, wie diese Risiken minimiert werden können und passt den Plan entsprechend an.

Anschließend wird eine neue Besprechung für die übrigen Risiken vereinbart.

6. Regelmäßiges Durchgehen der Liste

Alle drei bis vier Monate wird die Liste erneut hervorgeholt, um die Teammitglieder für Probleme/Risiken zu sensibilisieren, die vielleicht kurz vor dem Ausbruch stehen.

Praktische Umsetzung

Wenn das Pre Mortem nicht nur theoretisch referiert werden soll, eignet sich ein beliebiges Planspiel sehr gut (z.B. eine Turmbau-Übung).

Dabei wird das Planspiel insofern abgeändert, als dass das Spiel von allen TeilnehmerInnen gemeinsam als Team absolviert wird. Weiter muss – wie in vielen Planspielen – zunächst ein Plan aufgestellt werden, bevor dieser ausgeführt wird. Zwischen Planung und Ausführung des selbigen wird schließlich unterbrochen und gemeinsam ein angeleiteter Premortem durchgeführt.

Während der Anleitung der sechs Phasen werden diese auf einer Flipchart visualisiert und nach Abschluss des Pre-Mortem wird noch einmal das Konzept durchgegangen. Zu diesem Zeitpunkt sollten die Teilnehmer bereits erkannt haben, wie erfolgreich ein Pre-Mortem sein kann und sie sind dementsprechend sehr aufnahmefähig für die Theorie.

Kommentar

Ein oft genannter Nachteil der Methode ist, dass sie sich negativ auf die Stimmung auswirkt. Dies kann bewusst eingesetzt werden, wenn das Team oft mit zu viel Übermut an neue Projekte herangeht. Im richtigen Setting und mit dem richtigen Team kann durch die Methode aber auch das Gegenteil eintreten, da unterbewusst schlummernde Ängste ausgesprochen werden dürfen und das Team als Ganzes nun überzeugter denn je sein darf, dass das Projekt gelingen kann.

Es gibt, vor allem im technischen Bereich, viele Methoden, die sich auch mit möglichen Schwachstellen eines Planes im Vorfeld befassen. Insofern kann je nach Zusammensetzung der Teilnehmer der Einwand kommen, dass dies nichts Neues ist. Allerdings vereinen nur wenige andere Methoden die Vorteile des Premortems (Risiken werden tatsächlich gesucht und Kritik wird zugelassen).

Wer würde nicht gern in der Zeit reisen können, um von der Zukunft zu lernen? Mit Pre-Mortems wagen wir uns für ein bestimmtes Vorhaben oder Projekt auf eine solche Reise und schauen aus einer gescheiterten Zukunft zurück. Wir behandeln die Zukunft als wäre sie eine Gegenwart, und das Scheitern unseres Projekts ist ein Fakt. Durch diesen Perspektivwechsel erlangen wir einen neuen Blick auf das Heute und die Wege ins Morgen. Wir sehen Dinge, die zuvor nicht bedacht wurden und können so Fallstricke vermeiden, Barrieren umschiffen und Erfolgskriterien stärken. Durch solche Perspektivwechsel steigt die Wahrscheinlichkeit, zukünftige Ereignisse richtig vorherzusehen, um 30%*.

Daniel Kahnemann** beschreibt Pre-Mortems als sein Lieblings-Instrument, um für Entscheidungen eine bessere Grundlage zu entwickeln und die Fähigkeit zur Vorausschau zu steigern. Denn die Wahrnehmungen in Organisationen sind von einer Reihe von Effekten, wie z.B. dem HiPPO (Highest Paid People Opinion) oder Zweckoptimismus, verzerrt. Diesen sogenannten Perception Biases werden wir uns zu einem späteren Zeitpunkt noch zuwenden. Nun, ein Pre-Mortem ist nicht nur Daniel Kahnemanns Lieblingstool, auch Start-Ups wie AirBnB oder Asana nutzen diese Vorgehensweisen, um ein vollständigeres Bild zu erlangen.

Mit diesen Schritten können Sie Ihren eigenen Pre-Mortem-Workshop durchführen.

- 1. Identifizieren Sie ein Projekt oder eine Fragestellung:** Je konkreter das Projekt formuliert ist, desto konkreter werden die Ergebnisse.
- 2. Benennen Sie den Zeitpunkt, von dem Sie zurückschauen wollen:** je kurzfristiger, desto kleinteiliger werden die Ergebnisse. Je langfristiger, desto grundlegender werden sie.
- 3. Bringen Sie ein heterogenes Team zusammen:** Unterschiedliche Erfahrungen, Abteilungen, Expertisen. (Dauer 2-4 Stunden)
- 4. Eröffnen Sie den Workshop mit:** „20XX ist das Vorhaben grandios gescheitert. Wo stehen Sie?“ Jeder notiert seine Gedanken still für sich.
- 5. Sammeln und clustern Sie die Gedanken:** Wählen Sie die 3-4 wichtigsten / spannendsten / unangenehmsten Cluster für die Gruppenarbeit aus.
- 6. Teilen Sie sich in Teams auf.** Jede Gruppe bearbeitet ein Szenario-Cluster.
- 7. Road to Hell.** „Was war der letzte Tropfen, der das Fass zum Überlaufen gebracht hat?“ „Wie nahm das Unheil seinen Lauf?“ „Wie kam das Vorhaben auf die schiefe Bahn?“
- 8. Konjunktiv-Königreich.** Welche wichtigen Schritte haben Sie unterschätzt oder unterlassen und warum? Trennen Sie diesen Bereich ab, auch wenn gilt: The road to hell is paved with good intentions.
- 9. Falsche Freunde, Feinde und Verräter.** „Wessen Unterstützung konnten Sie nicht gewinnen?“ „Wer waren die wichtigsten Widersacher?“
- 10. Call to Action:** Benennen Sie konkrete Maßnahmen für heute, um zu verhindern, dass das Projekt auf die schiefe Bahn gerät.
- 11. Naming:** Geben Sie Ihrem Szenario einen griffigen Namen. Mein Lieblingsname ist und bleibt: „Because you're not Steve Jobs, asshole!“
- 12. Vorstellen:** Präsentieren Sie sich gegenseitig Ihre Zukunftsreisen. Sammeln Sie die wichtigsten Fallstricke und Maßnahmen aus jedem Team.
- 13. Sortiert die Fallstricke:**
 - A. Frühwarnsystem: Achtung! Augen auf.
 - B. Handlungsbedarf: Alarm! Sofort handeln!
- 14. Action Plan:** Priorisieren Sie die anstehenden Aufgaben, benennen Sie Verantwortliche und Timings

Die beiden nachfolgenden Templates erhalten Sie gerne auf Anfrage über hansjoachim.gergs@gfeo.eu als PDF.



Agile Change Management Canvas



Change Architektur „Human-friendly AI-Projekte“
Leitfaden zur Vorbereitung des „Lessons Learned Workshops“

Impressum

Herausgeber: GfeO Gesellschaft für empirische Organisationsforschung

Stand: Mai 2024

Bildnachweise: Collagen & Bilder über Canva Premium, Bilder von unsplash, unter deren Lizenzen

Titelbild. Foto von Cash Macanaya auf Unsplash

Gender-Hinweis

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Publikation auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter. Die verkürzte Sprachform hat nur redaktionelle Gründe und beinhaltet keine Wertung.