

Gemeinsamer Konsens

Mit einem agilen Ansatz Konflikte strukturiert lösen

.....

In Unternehmen gibt es zwischen unterschiedlichen Interessengruppen oftmals Konflikte und Missverständnisse. Diese lassen sich mit einer agilen Vorgehensweise lösen, die der DGQ-Fachkreis Qualität & Projekte entwickelt hat. Der Ansatz erlaubt eine strukturierte Lösung von Konfliktsituationen, die auf unterschiedlichen Sichtweisen basieren.

.....

Jürgen Frank, Thomas Schreiber und Gabriela Zimmermann



Als Beteiligte an einem Konflikt möchten wir Probleme strukturiert analysieren, verschiedene Optionen transparent machen und eine anwendbare Lösung für den Konflikt entwickeln. Dazu benötigen wir ein systematisches Vorgehen, das im Rahmen eines Workshops angewendet werden kann. Die Dauer des Workshops beträgt maximal zwei Stunden, kann aber bei Bedarf auf 90 oder 45 Minuten verkürzt werden. Dazu ist ein konsequentes Time-Boxing nötig, das durch den Time-Keeper überwacht wird.

Man nimmt dabei in Kauf, dass bei einzelnen Themen keine vollständige, abschließende Auflistung erfolgt (Grundprinzip agiler Arbeitsweisen). Der Zeitdruck för-

dert das Wichtige ohnehin zu Tage. Das übergeordnete Ziel ist die Bearbeitung der gesamten Vorlage, also aller Themenfelder.

Diese agile Methode setzt konsequent auf Gruppenarbeit. Der Erfolg und die Ergebnisse hängen stark davon ab, ob es gelingt alle Teilnehmer einzubinden und allen den gleichen Raum zu geben. Dazu gehört auch, die Konfliktsituation so genau wie möglich und emotionslos zu beschreiben. Das muss nicht schriftlich erfolgen. Es sollte jedoch sichergestellt sein, dass alle Beteiligte die Situation in gleicher Weise verstehen. Dabei ist es wichtig, die Konfliktparteien sauber herauszuarbeiten und die Statements möglichst scharf abzugrenzen. >>>

Das folgende Beispiel soll eine mögliche Ausgangssituation für den Einsatz des Produktes 54, eine erfolgreich erprobte agile Vorgehensweise des Fachkreises Qualität & Projekte, verdeutlichen:

Ein Endkunde soll eine Treppe geliefert und montiert bekommen. Der Sachbearbeiter hatte Kundenkontakt in jeder Phase von Anfrage über Angebot bis Auftragsfassung. Die Planung des Einsatztermins obliegt dem Produktionsleiter. Er muss die entsprechenden Kapazitäten für die Produktion und Montage der Treppe beim Kunden bereitstellen. Diese werden für die Dauer des Einsatzes der Produktion entzogen. Der Monteur ist gleichzeitig Produktionsmitarbeiter.

Mit dieser Begründung entzieht der Produktionsleiter dem Sachbearbeiter die Kontrolle über den Auftrag. Er übernimmt es, den Kunden zu informieren, wann der Termin stattfindet. Mitunter informiert er sehr spät und sehr kurzfristig. Bis dahin weiß weder der Sachbearbeiter noch der Kunde, was Sache ist. Der Kunde wendet sich mit seiner Rückfrage an den Sachbear-

beiter, denn dieser war bislang sein Ansprechpartner. Der Sachbearbeiter muss beim Produktionsleiter nachhaken.

Es entsteht eine Konfliktsituation zwischen Sachbearbeiter und Produktionsleiter, weil die Zuständigkeit für den Kunden nicht durchgängig klar geregelt ist.

Wie bereitet man den Workshop vor?

Von einer guten und rechtzeitigen Vorbereitung des Workshops hängt der Erfolg ab. Dazu gehört die Vorbereitung des Raumes und des Equipments genauso wie die inhaltliche und thematische Vorbereitung. In der jetzigen Zeit sollte die Durchführung des Workshops auch Online möglich sein. Dann müssen auch die technischen Voraussetzungen rechtzeitig geklärt werden.

Für die Durchführung des Workshops wählt man einen ausreichend großen Raum mit Stehtischen. Die Visualisierung des Gesamt-Ablaufs und der einzelnen Arbeitsschritte gelingt am besten mit Hilfe eines Ausdrucks auf einer Moderatorenwand bzw. bei Remote Durchführung mit

der Dateivorlage „Produkt 54“. Dies bildet die Arbeitsgrundlage für den Workshop: Auf der Vorlage werden die Beiträge der Teilnehmer zu den einzelnen Schritten auf Karten oder Klebezetteln angeheftet.

Remote sollte darauf geachtet werden, dass ein digitales Whiteboard zur Verfügung steht.

Zur Unterstützung des Moderators, der die Diskussion schnell und zielgerichtet führen muss, dient eine Moderationshilfe. Der Zeitablauf und das Timeboxing werden als Ausdruck auf einem Flipchart präsentiert.

Wie geht man im Workshop vor?

Schritt 1: Klärung Szenario

Zunächst wird das Szenario geklärt und die Konfliktsituation sowie die Randbedingungen herausgearbeitet, auf denen der Konflikt beruht. Dazu werden Stichpunkte zur Ausgangslage gesammelt, mit denen die beteiligten Parteien die für sie wichtigen Aspekte kennzeichnen.

Ziel: Ein gemeinsames Verständnis der aktuellen Situation, ohne eine Wertung vorzunehmen.

Schritt 2: Situationsanalyse

Die Stichpunkte zur Ausgangslage aus Schritt 1 werden detailliert und die Situation aus Sicht der jeweiligen Partei durch diese Partei genauer beschrieben. Die andere Partei versucht zu verstehen, worum es dem Konfliktpartner geht. Es wird keine Diskussion geführt, sondern es werden nur Verständnisfragen bearbeitet.

Ziel: Verständnis der Sichtweise der jeweils anderen Partei.

Schritt 3: Strategieoptionen

Es werden die beiden extremen Strategien Stagnation („laufen lassen“ ohne Aktion) und Eskalation (einseitiges Vorbringen auf höheren Hierarchieebenen) untersucht und die möglichen Konsequenzen festgehalten. Beide Parteien beteiligen sich an der Untersuchung, unabhängig von ihrer aktuellen Position. Sinnvoll ist hier schon die Ermittlung von Konsequenzen, die zur Erzielung eines Konsenses beitragen.

Ziel: Verständnis für die Konsequenzen bei Fortsetzung der aktuellen Verhaltensweise.

Schritt 4: Lösungsoptionen

Bewährte Kreativitätstechniken

Kreativitätstechniken sollen den Moderator unterstützen, die Diskussion schnell in Gang zu bringen. Den Teilnehmern helfen sie, schnell und zielgerichtet viele Ideen einzubringen. Diese Techniken haben sich im Produkt 54 bewährt.

Generell sind Techniken hilfreich, die die Lösungsfindung visualisieren und die Teilnehmer zu einem Wechsel der Perspektive und Sichtweise anregen.

Aufgrund der unterschiedlichen Teilaspekte des Konfliktes, die im Produkt 54 bearbeitet werden, und des damit notwendigen strikten Time Boxings, sind viele Kreativitätstechniken hier nur eingeschränkt einsetzbar. Bewährt haben sich folgende Techniken:

- Visualisierung: Moderatorenwand oder Mind Map und Flip Chart,
- Brainstorming: mit Notieren der Ideen durch die Teilnehmer auf Moderationskarten, um auch „stille Naturen“ einzubeziehen, keine Wertung der Ideen und keine „Denkverbote“, Weiterentwicklung vorgeschlagener Ideen ist erwünscht,
- Führen durch Fragen, beispielsweise

mit 5 W-Fragen (Was, Wann, Wer, Wo, Wie),

- 5 Why-Methode (5-mal „Warum“ fragen),
- Perspektivwechsel-Methoden.

Zu den Perspektivwechsel-Methoden gehören:

- De Bono – 6 Hüte bedeuten 6 verschiedene Perspektiven für die Betrachtung des Themas (klassisch: Fakten, Chancen, Gefühle, Ideen, Risiken, Prozesse)
- Walt Disney – 3 Charaktere betrachten eine Idee: Träumer als Visionär, Realist als Umsetzer, Kritiker als konstruktiver Prüfer
- Raikov – Agieren in der Haut des Vorbildes: „Wie würden Sie vorgehen als?“
- Kopfstand – Umgekehrte Ziele formulieren – Ideen sammeln – zuletzt die Negativideen wieder ins Positive drehen.

Zur Lösung des vorliegenden Konfliktes werden mögliche Vorgehensweisen ermittelt. Beide Parteien sind hier aktiv eingebunden. Ein hilfreicher Ansatz für die Erreichung eines Konsenses zur Lösung ist die Suche nach übergeordneten gemeinsamen Zielen und nach gemeinsamen Sichtweisen und Perspektiven. Welches gemeinsame Vorgehen würde beiden Parteien helfen?

Ziel: Suche nach einem gemeinsamen Konsens, der die Handlungsfähigkeit der Parteien beweist.

Schritt 5: Präventionsoptionen

Unter Beteiligung beider Parteien werden mögliche Maßnahmen gesucht, um diese Art von Konflikt in Zukunft zu vermeiden. Es sind unterschiedliche – auch mehrfache – Lösungsoptionen möglich, es gibt keine zwingende Struktur. Dennoch kann es sinnvoll sein, nach „Vorbeugung“ und „Befähigung“ zu unterscheiden.

Ziel: Gemeinsame Suche nach grundlegenden Vermeidungsmaßnahmen.

Wie setze ich die Ergebnisse des Workshops um?

Damit die Erkenntnisse aus der Anwendung des Produkts 54 auch in die Umsetzung kommen, braucht es eine gute Dokumentation des Workshops. I

m Beispiel wurde zuerst ein Fotoprotokoll erstellt und anschließend in einer Besprechung die Maßnahmen inklusive Verantwortlichkeit und Termin definiert. Außerdem wurden die Maßnahmen zusätzlich noch mit Akzeptanzkriterien versehen, um die Umsetzung konkret zu machen sowie die Überprüfbarkeit und damit die erfolgreiche Implementierung sicherzustellen. Die Moderatorin des Workshops hat die Abarbeitung der Punkte durch regelmäßige Abfragen und Abstimmungen überwacht und gesteuert.

Durch den Einsatz von Produkt 54 wird nicht nur der sachliche Konflikt aufgelöst, es werden auch die unterschiedlichen Sichtweisen und Bedenken transparent gemacht. Dadurch gelingt es besser, gegenseitiges Verständnis zu schaffen und auf dieser Basis neue Lösungen zu finden.

In dem Beispiel der Treppenbau-Firma wurde eine regelmäßige Einsatzbesprechung inklusive Vorschau etabliert, die einerseits für eine bessere Planung und damit Auslastungssteuerung sorgt und es an-

dererseits dem Sachbearbeiter ermöglicht den Kunden frühzeitig über den geplanten Liefertermin zu unterrichten bzw. auf Nachfrage eine zuverlässige Antwort zu geben.

Welchen Zusatznutzen bietet die Retrospektive?

Der langfristige Nutzen und nachhaltige Kulturwandel wird unterstützt, indem man den Konfliktlösungsprozess auch auf der Metaebene betrachtet. Dazu eignet sich am besten eine kurze Retrospektive, vor allem wenn die Retrospektive zu einem festen Bestandteil der Teamarbeit wird. Die Retrospektive kann und sollte sowohl nach dem Konfliktlösungsworkshop mit dem Produkt 54 als auch nach Abschluss und Implementierung der Maßnahmen eingesetzt werden.

Das Standard-Vorgehen in der Methode Retrospektive ist dabei immer das gleiche. Es gliedert sich in zwei Schritte. Zuerst erfasst man die Beobachtungen und Erfahrungen, die das Team im Prozess gemacht hat, also was ist gut gelaufen und was ist weniger gut gelaufen. Anschließend analysiert man die Erkenntnisse und legt fest, was man verändern möchte.

Diese Maßnahmen können sowohl das Beibehalten von Bewährtem, das Optimieren von Potenzialen sowie das Verstehen von ungeklärten Themen beinhalten. Am einfachsten führt man eine Retrospektive auf einem Flipchart oder Whiteboard durch und legt Verantwortlichkeiten und Termine für die Umsetzung der definierten Maßnahmen fest. Bekannte Formate von Retrospektiven sind beispielsweise:

- FFF (Funktioniert einigermaßen, funktioniert gut, funktioniert nicht gut)
- K.A.L.M. (Keep, Add, Less, More)
- Auto, Flugzeug oder Schiff (was hat uns gebremst, was hat uns angetrieben)
- Seestern (was ist gut bzw. nicht gut gelaufen und was machen wir zukünftig mehr, weniger oder probieren es aus)

Das Produkt 54 ist eine Methode zur Konfliktlösung, die sowohl im klassischen Unternehmens- oder Projektkontext als auch im agilen Umfeld mit einem überschaubaren und skalierbaren Aufwand angewendet werden kann. Sie unterstützt die Kommunikation zwischen Menschen mit dem Ziel, die verschiedenen Sichtweisen besser zu verstehen, unterstützt Veränderung und

fördert die Lösungsfindung für nachhaltig optimierte Abläufe genauso wie die Zusammenarbeit im Team.

Durch den Einsatz der Methode Produkt 54, insbesondere mit dem zusätzlichen Schritt der Retrospektive, wird die Nutzung von Lessons Learned und die kontinuierliche Verbesserung vorangetrieben und die Werte einer lernenden Organisation lebendig gelebt, damit der Wandel hin zu einer offenen Fehlerkultur gelingt. ■

INFORMATION & SERVICE

FACHKREIS

Der gemeinsame Fachkreis der Deutschen Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ) und der Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) erarbeitet und diskutiert praxisrelevante Hilfestellungen zur Verzahnung von Qualitätsmanagement und Projektmanagement. Der Fachkreis richtet sich an Projektmanager, Qualitätsmanager, QM-Beauftragte, Verantwortliche für Qualitätsprojekte, Qualitätsverantwortliche in Projekten sowie Führungskräfte und Mitarbeiter, die im Spannungsfeld zwischen Qualitäts- und Projektmanagement aktiv sind. Alle interessierten Mitglieder von DGQ und GPM sind zur Mitarbeit eingeladen.

QUELLEN & LIZENZ

Der vorliegende Beitrag basiert auf dem Whitepaper „Moderationsleitfaden für die Erarbeitung von Lösungen zu Missverständnissen oder Konflikten“ des gemeinsamen Fachkreises von DGQ und GPM. Das Whitepaper ist unter der Kooperations-Jedermann-Lizenz lizenziert. Jedermann darf dieses Werk vervielfältigen und weiterverbreiten für beliebige Zwecke, sogar kommerziell nutzen unter folgenden Bedingungen: Nennung der Autoren und der Lizenz, keine Veränderungen. Erläuterungen und juristisch bindende Lizenz: dgq.de/u/jederlizenz

AUTOREN

Jürgen Frank ist Director Project Management EMEA bei der KraussMaffei Technologies GmbH, ORT.

Thomas Schreiber ist Projekt- und Qualitätsmanager im Ruhestand.

Gabriela Zimmermann ist geschäftsführende Gesellschafterin der ipu fit for success – Beratung und Training für Managementsysteme, Prozess- und Projektmanagement, München.

KONTAKT

Thomas Dörr
Sprecher des gemeinsamen Fachkreises
fk-qp@dgq.de
fk-qp@gpm-ipma.de