

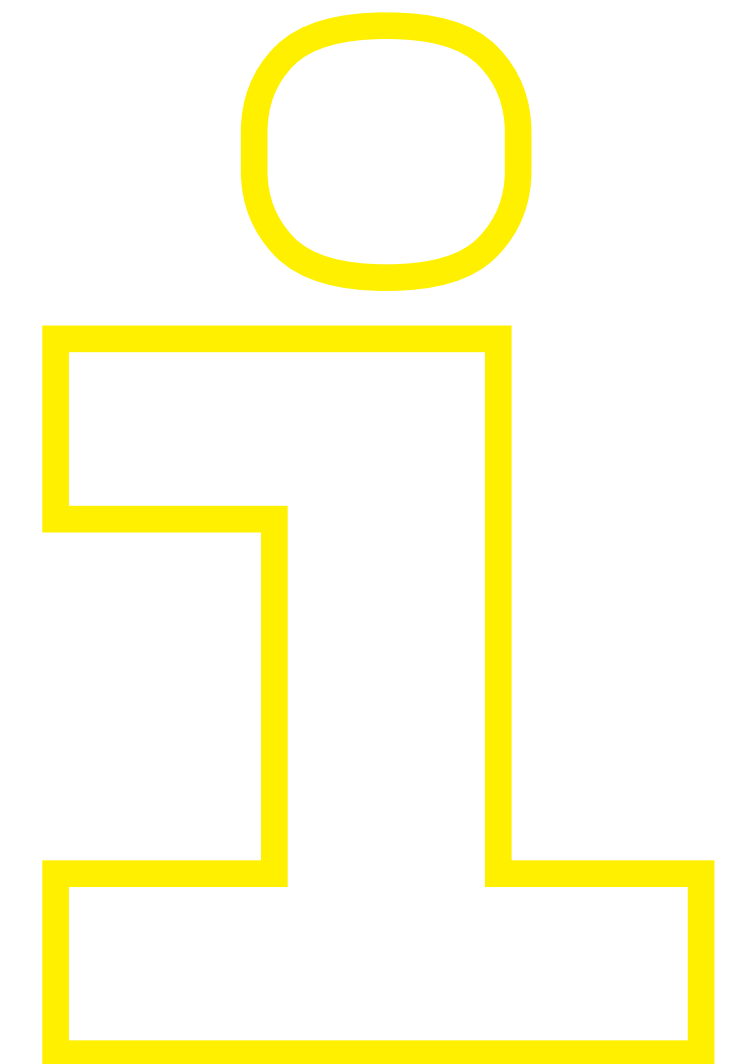
Veränderung ist Teamwork

**Spielerisch und effizient
zu wegweisenden Ideen**



Anmerkung

In diesem eBook bemühen wir uns um geschlechtsneutrale Schreibweisen. Wo aus Gründen der Lesbarkeit darauf verzichtet wurde, ist der entsprechende Begriff grundsätzlich geschlechtsneutral zu verstehen.



Inhalt

Anmerkung	2	Die Umsetzung der Ergebnisse	40
Einleitung	4	Use Case	39
SmarterChange® – Was und wofür ist das eigentlich?	5		
Veränderung von innen	6	Los geht's	47
Die Vorteile von SmarterChange®	10		
Wie funktioniert ein SmarterChange®-Panel? Ein Überblick.	14	Ihre Ansprechpartner von SmarterChange®	48
Ablauf eines SmarterChange®-Panels		Impressum	49
I. Vorbereitung	15	Kontakt	50
Ablauf eines SmarterChange Panels	16		
Bevor es losgeht	17		
Moderationshinweise	19		
Besonderheiten im digitalen Panel	27		
II. Durchführung	30		
III. Nachbereitung	33		
Clustering	35		
Ranking	37		



Einleitung

SmarterChange® – Was und wofür ist das eigentlich?

Herzlichen Glückwunsch zu Ihrem Entschluss, SmarterChange® zu nutzen. Auf den nächsten Seiten werden Sie sehen, wie die SmarterChange®-Methode funktioniert und wie Sie sie effektiv einsetzen können, um ... ja, wofür eigentlich? SmarterChange® erlaubt es, innerhalb kürzester Zeit Veränderungs-Erfordernisse in einem Unterneh-

men oder einem Team zu identifizieren sowie die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen und deren Schwarmintelligenz bestmöglich zu nutzen. Und dabei macht SmarterChange® auch noch Spaß. Lernen Sie ganz neue Facetten von Kolleginnen und Kollegen kennen, wenn diese spielerisch ihre Gedanken formulieren.

Veränderung von innen

Sieben von zehn Transformationsprojekten scheitern, ergibt eine aktuelle Studie von Porsche Consulting. Die Gründe hierfür sind vielfältig, einer sticht jedoch heraus: Fehlende Einbindung verschiedener Mitarbeitenden und Hierarchieebenen in den Entscheidungsprozess bezüglich der Veränderungsvorhaben und deren Inhalte. Mit SmarterChange® geben wir Ihnen ein Tool an die Hand, mit dem Sie – fast spielerisch – diverse Hindernisse beiseite räumen und zahlreiche Vorteile nutzen können. Je mehr und unterschiedlicher die eingebundenen Mitarbeitenden, desto breiter beispielsweise das Spektrum an Ideen und Erkenntnissen, aber auch das Fachwissen aus verschiedenen Abteilungen, was zu besser informierten Entscheidungen führen kann. Dies kann besonders wertvoll sein, wenn es um die Lösung komplexer Probleme oder die Erkundung neuer Marktchancen geht. Zusätzlich verstehen

und unterstützen Mitarbeitende, die in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, die Entscheidungen eher. Darüber hinaus kann die Einbeziehung von Mitarbeitenden verschiedener Hierarchieebenen zur Konsensbildung beitragen und sicherstellen, dass Entscheidungen im gesamten Unternehmen wirksam kommuniziert werden. Grundsätzlich ist jemand, der sich gehört fühlt, motivierter und engagiert sich für den Erfolg des Unternehmens. Bei allen Vorteilen, die die Einbeziehung vieler Mitarbeitenden und Hierarchieebenen in die Entscheidungsfindung bietet, ist es aber auch wichtig, ein Gleichgewicht zwischen Einbeziehung und Effizienz zu finden. Der Entscheidungsfindungsprozess sollte gut strukturiert und erleichtert werden, um eine effektive Kommunikation, Zusammenarbeit und schnelle Entscheidungsfindung zu gewährleisten. Genau dabei hilft Ihnen zukünftig SmarterChange®.

**SmarterChange® lässt sich für verschiedene
Fokusbereiche einsetzen. Hier nur einige
Beispiele, die nahezu jedes Unternehmen
heutzutage betreffen:**

Geschäftsentwicklung

Neue Geschäftsideen

Neue Tätigkeitsbereiche

Förderung von Innovation

Prozess-Optimierung

Optimierung der Aufbau- &
Ablauf-Organisation

Abbau von Bürokratie

Digitalisierung

Markenbildung

(Weiter-)Entwicklung eines
Unternehmensleitbildes

(Weiter-)Entwicklung einer
Corporate Identity

(Weiter-)Entwicklung einer
Family Brand

Konkrete Fragestellungen könnten dabei lauten:

Wie können wir nachhaltig ein neues Geschäft generieren?

Wie können wir nachhaltig Innovation fördern?

Was können wir an internen Abläufen verbessern?

Wie können wir Bürokratie abbauen?

Wie können wir unseren Kundenservice verbessern?

Wie können wir unsere Produktionsabläufe effizienter machen?

Wofür steht unser Unternehmen und unsere Marke?

Wie soll unser neues Produkt oder unser neues Unternehmen heißen?

Welche Ideen gibt es für das nächste Teambuilding-Event oder Sommerfest?



Sie sehen: Mit SmarterChange® lassen sich Fragestellungen von unterschiedlichsten Ausmaßen angehen. Ob Sie die Fragen so offen formulieren wie in unseren Beispielen, ist Ihnen dabei natürlich selbst überlassen. Je offener die Frage, desto breiter gefächert und spontaner die Antworten. Wir empfehlen daher, in einem ersten Panel so frei wie möglich zu sein und, wenn nötig, in Folgesessions konkreter zu werden. Zum genauen Ablauf später mehr.

Die Vorteile von SmarterChange®

Kreativmethoden, um aus einem Meeting oder Workshop besonders viele oder besonders kreative Ideen herauszukitzeln, gibt es viele. Vom Brainstorming über Mindmaps bis hin zum Brainwriting gilt es stets, die Fantasie und Motivation der einzelnen Teilnehmer anzuregen und gleichzeitig die Dynamik in der Gruppe zu nutzen. SmarterChange® geht allerdings noch darüber hinaus und bietet gegenüber klassischen Kreativmethoden einige Vorteile, die wir aus zwei verschiedenen Perspektiven betrachten wollen.

Wesentliche Vorteile aus Sicht des Managements

Veränderungserfordernisse werden frühzeitig erkannt

Probleme, Wünsche oder andere Treiber für Veränderung werden dank der gemeinsamen Ausarbeitung schnell und direkt sichtbar.

Anonymität für noch mehr Offenheit

Die Panels können vor Ort oder digital durchgeführt werden, was für Anonymität sorgt und die Teilnehmenden ihre Gedanken noch offener formulieren lässt.

Meetings werden auf ein Minimum an

Zeitaufwand verkürzt

Große Meetings binden Kapazitäten, die woanders dringend gebraucht werden. Mit SmarterChange® kommen Sie ohne Umwege und lange Diskussionen schnell zu Ergebnissen.

Alle beteiligten Mitarbeitenden bringen unabhängig von ihrer Eloquenz Ideen ein

Zurückhaltende Mitarbeitende bleiben in Meetings oft ungehört, was nicht nur an ihrer Zufriedenheit nagt, sondern auch bedeutet, dass Ihnen wertvolle Meinungen und Ideen vorenthalten werden. Bei der SmarterChange®-Methode kommt jeder zum Zug und kann sich voll einbringen.

Der Output wird sofort sichtbar und mündet in priorisierte Aufgaben und Projekte

Sie werden nicht mit einem Haufen wilder Ideen und Gedanken zurückgelassen. Die SmarterChange®-Methode schließt das Clustern und Konkretisieren mit ein.

Mitarbeitende und Management stehen später voll hinter der Umsetzung der Veränderungsprozesse

Da es sich um ihre eigenen Ideen handelt, werden alle Teilnehmenden eines Panels deren Umsetzung begrüßen und es bedarf keiner Überzeugungsarbeit.

Ortsunabhängige, virtuelle Durchführung der Panels

Die Teilnahme an einem Panel ist mit digitalen Mitteln kein Problem. So können selbst Mitarbeitende aus dem Ausland teilnehmen.

Minimale interne und externe Kosten

Für die Panels wird kaum Material benötigt. So entstehen für die Teilnehmenden im Grunde nur Zeitaufwände. Durch die gebündelte Kreativität werden diese aber ebenfalls minimal gehalten.

Wesentliche Vorteile aus Sicht der Mitarbeitenden

Mitarbeitende fühlen sich in ihrer Meinung wertgeschätzt und ernst genommen

Die Gedanken, Meinungen und Ideen der einzelnen Teilnehmenden haben alle den gleichen Stellenwert. Ihre Mitarbeitenden werden es schätzen, auf Augenhöhe zum Ergebnis beizutragen.

Killerphrasen, Monologe oder Profilierungen Einzelner haben keine Chance

Alle Teilnehmenden haben die gleichen Möglichkeiten, sich einzubringen. Ein klarer Ablauf und die schriftliche Vorgehensweise von SmarterChange® sorgen dafür, dass sich niemand besonders hervortun oder Redezeit an sich reißen kann.

Anonymisiertes Verfahren baut Hemmnisse in der Meinungsäußerung ab

Die Anonymität ist sowohl für das Management als auch für die Mitarbeitenden von Vorteil. So kommen ehrliche Aussagen zustande, die im Gespräch unter Umständen eher für sich behalten werden.

Auch schüchterne oder weniger eloquente Teilnehmende können ihre Ideen ungehindert und vollständig einbringen

Stille Persönlichkeiten halten sich oft zurück oder werden in Meetings übertönt. Bei der SmarterChange®-Methode kommt jeder zum Zug und kann sich voll einbringen.

Teambuilding-Effekt und Fun-Faktor, da sich Kreativität ungebremst entfaltet

Der spielerische Umgang mit den Fragen sorgt für Abwechslung. Hinzu kommt, dass sich die Teilnehmenden – wenn auch anonym – gegenseitig inspirieren, was ganz nebenbei zum Teambuilding beiträgt.

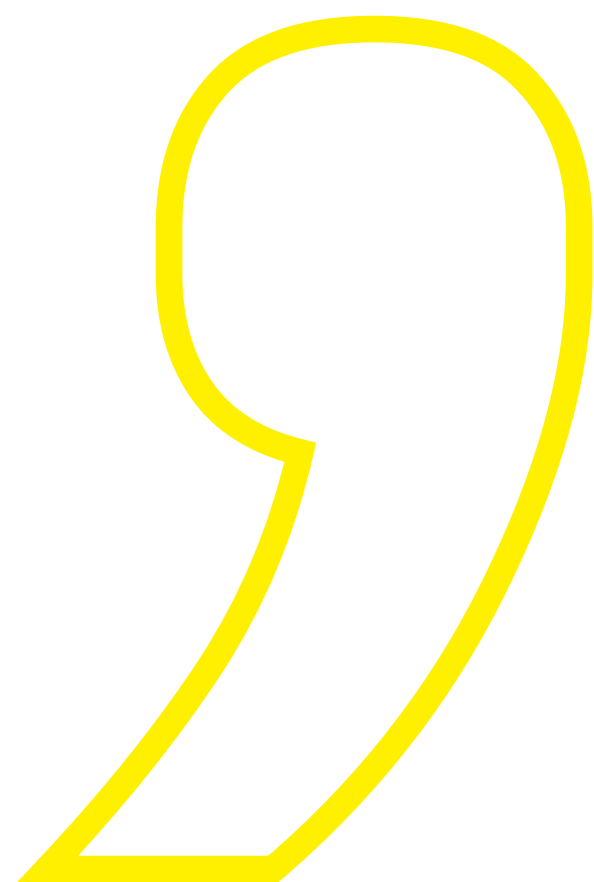
Oft lernen sich Mitarbeitende kennen, die sich zuvor noch nie gesehen haben

Bei SmarterChange® werden Meinungen und Ideen aus verschiedensten Abteilungen zusammengeführt, die im Alltag oft kaum direkt miteinander zu tun haben.

Erhebliche Steigerung der intrinsischen Motivation von Mitarbeitenden

Die Teilnehmenden fühlen sich wertgeschätzt, da ihre Ideen gefragt sind und sie in die Entwicklung des Unternehmens aktiv eingebunden werden.

Um es mit den Worten von früheren Teilnehmenden zu sagen:



„Klasse, wir wurden noch nie nach unseren Ideen gefragt.“

„Wahnsinn, welche Power diese Methode hat.“

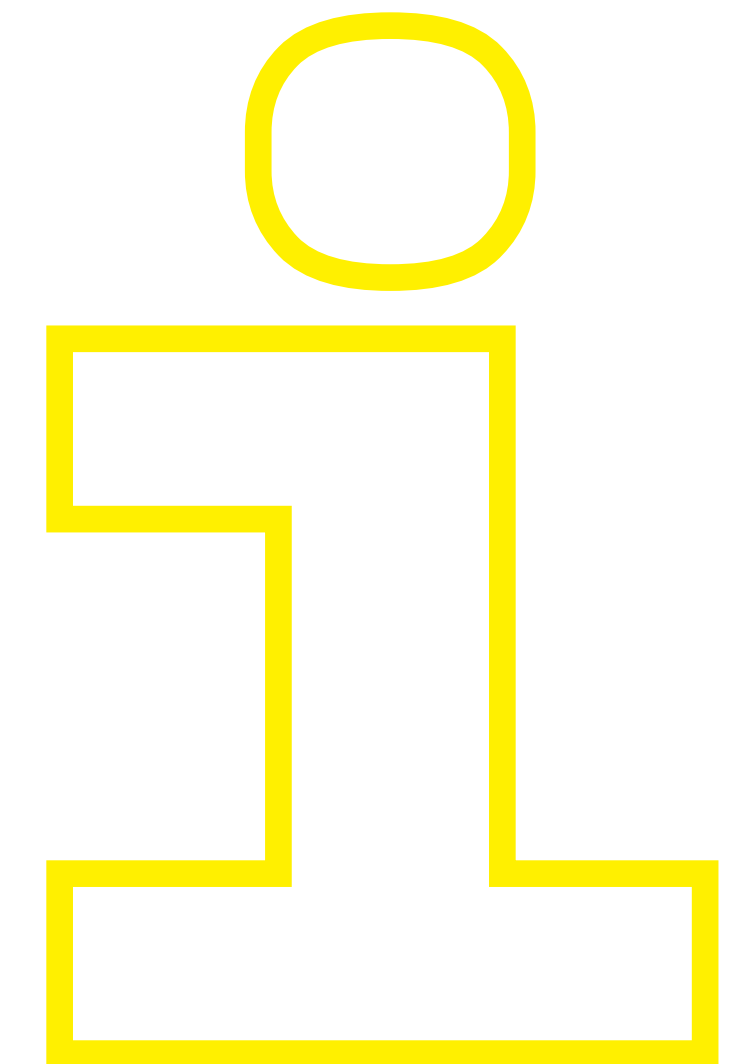
„Es hat noch nie so viel Spaß gemacht, hier zu arbeiten.“

„Unglaublich, was man in einer Stunde gemeinsam erarbeiten kann.“

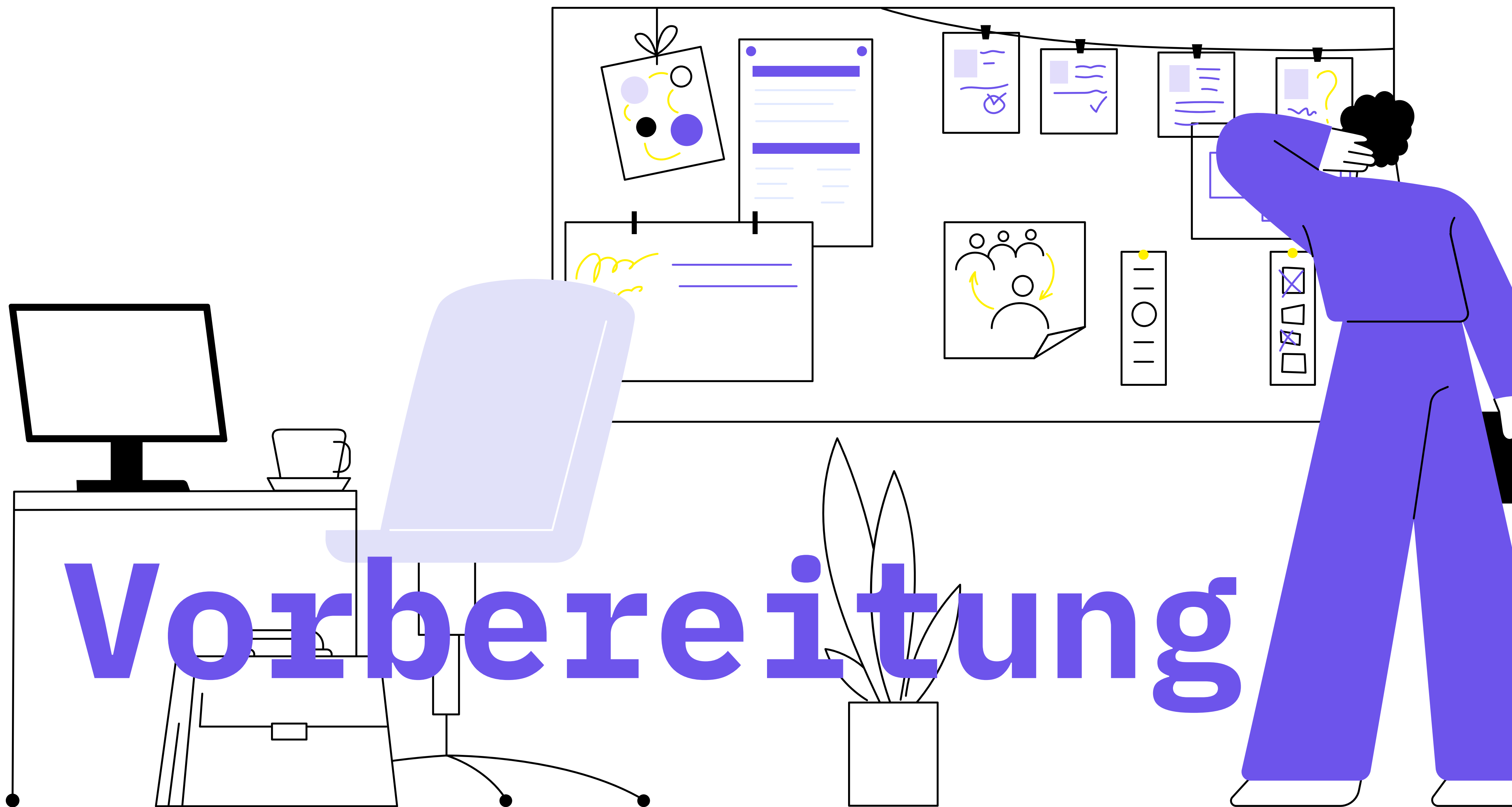
Wie funktioniert ein SmarterChange®-Panel? Ein Überblick.

Bevor wir Schritt für Schritt auf den Ablauf eines Panels eingehen, wollen wir uns erst einmal einen Überblick verschaffen. Was geschieht in einer Session? Wie sieht ein SmarterChange®-Panel überhaupt aus? Die Methodik basiert grundsätzlich auf Prinzipien des Brainwriting. Innerhalb von 45 – 60 Minuten werden Ideen, Gedanken, Visionen zu einer beliebigen Fragestellung gesammelt und in eine priorisierte Liste von Maßnahmen überführt. In der

Regel nehmen 5-7 Personen an einem Panel teil. Durch weitere Panels kann der Personenkreis erweitert werden oder Ergebnisse aus vorigen Runden können erweitert bzw. konkretisiert werden. Die letztendliche Zahl der Panels lässt sich dabei beliebig und sogar spontan an die Anforderungen anpassen. Im Folgenden werden wir uns so ein Panel einmal genauer anschauen. Wir empfehlen dazu eine Kombination aus MS Teams und MS Excel.



I. Vorbereitung



Ablauf eines SmarterChange[®]-Panels

Genug Vorgeplänkel, jetzt geht es ans Eingemachte. Wie funktioniert so ein SmarterChange[®]-Panel? Wir beginnen mit: Genau, Vorgeplänkel. Denn eine gute Vorbereitung ist die halbe Miete, auch wenn sie nicht der spannendste Teil ist. Die gute Nachricht: Dank unserer mitgelieferten Vorlagen geht die Vorbereitung ganz leicht und kann für künftige Panels einfach aus der Schublade gezogen und an Thema und Teilnehmende angepasst werden.

Bevor es losgeht

1. An einem SmarterChange®-Panel nehmen in der Regel sechs Personen sowie ein Moderator teil. Die Anzahl der Personen kann allerdings variabel zwischen drei und sieben liegen. Der Personenkreis ist dabei völlig offen und richtet sich nach der Fragestellung sowie der gewünschten Durchmischung der Ergebnisse. Grundsätzlich wird die Ideenfindung von den unterschiedlichen Perspektiven beeinflusst, daher sollte der Teilnehmerkreis so heterogen wie möglich gewählt werden, um die Kreativität zu erhöhen. Dies gilt bezogen auf Hierarchiestufe, Abteilungszugehörigkeit, Alter etc. Für gewisse Fragestellungen mögen jedoch Fokusgruppen aus einem einzelnen Team oder einer einzelnen Abteilung zielführender sein.

2. Bei den Panels handelt es sich um Ideenfindungsrunden zu einer bestimmten Fragestellung. Die Anzahl der Teilnehmenden bestimmt dabei die Anzahl der Ideenfindungsrunden sowie die Anzahl der Arbeitsblätter. Bei sechs

Teilnehmenden führen wir beispielsweise sechs Runden mit sechs Arbeitsblättern durch. Diese Arbeitsblätter können Sie bereits im Vorfeld vorbereiten, ob digital oder physisch (dazu später mehr).

3. Planen Sie die Zeit richtig ein: Die erste Ideenfindungsrunde dauert fünf Minuten, jede weitere je eine Minute länger. So kommen wir beispielsweise bei sechs Teilnehmenden, also sechs Runden, auf folgende Zeiten:

5 Minuten + 6 Minuten + 7 Minuten + 8 Minuten + 9 Minuten + 10 Minuten = 45 Minuten.

Die Rundenzeiten können allerdings spontan verlängert werden, falls die Teilnehmenden mehr Zeit für ihre Antworten benötigen. Dazu wird ganz unbürokratisch zwischen den einzelnen Runden Rücksprache gehalten. So können aus 45 Minuten schnell 60 werden.

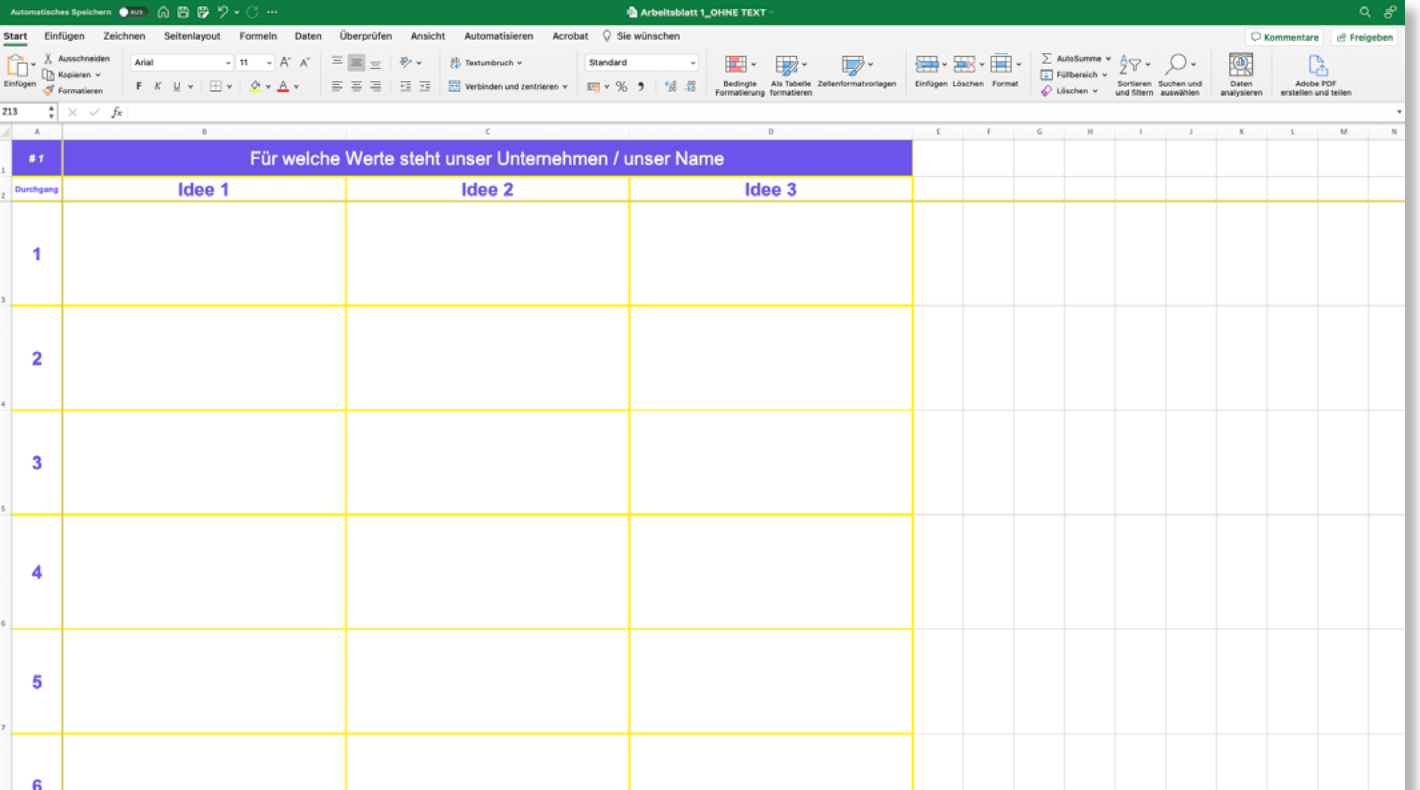
Tipp: Falls Sie MS Excel nutzen, stellen Sie sicher, dass die jeweiligen Eingabezellen im Arbeitsblatt mit der Textumbruch-Funktion (MS Excel: „Start“ → „Ausrichtung“) formatiert sind, da sonst die Eingabe nicht reibungslos funktioniert und zu Unübersichtlichkeit führt.

Bevor es losgeht

4. Auf einem Arbeitsblatt (Anlage 1) wird die Fragestellung möglichst konkret formuliert und als Überschrift eingetragen. Geben Sie möglichst wenig Interpretationsspielraum, um zielführende Ergebnisse zu erhalten. Je konkreter die Frage gestellt ist, desto weniger wird in die falsche Richtung gedacht. Gehen Sie immer vom Worst-Case aus: Was falsch verstanden werden kann, wird auch falsch verstanden. Bereits vor der Formulierung der SmarterChange® Fragestellung sollte festgelegt werden, ob und (wenn ja) nach welchen Kriterien später ein Ranking erfolgen soll. Ansonsten schränkt die Fragestellung unter Umständen das Ranking ein. Zum Beispiel sollten zeitliche Aspekte wie „ad hoc Umsetzbarkeit“ nicht in die Fragestellung einfließen, wenn später ein Ranking nach „Machbarkeit schnell/langsam“ erfolgen soll.

5. Je nach Fragestellung kann diese bereits im Vorfeld des Panels bekannt gegeben werden. So können sich die Teilnehmenden schon einmal Gedanken machen und starten im Panel nicht unvorbereitet bei null. Andererseits bremst dies möglicherweise die Unvoreingenommenheit der Teilnehmenden oder es könnten vorherige Absprachen stattfinden. Hier gilt es also abzuwägen. Ein Mittelweg wäre, im Vorfeld nicht die Fragestellung, aber das übergeordnete Thema zu kommunizieren.

6. Je nach Fragestellung und Erfahrung der Gruppe mit der Methode kann vorab eine Begrüßung bzw. Einladung nützlich sein. Hierzu finden Sie eine separate Vorlage in Ihrem Paket.

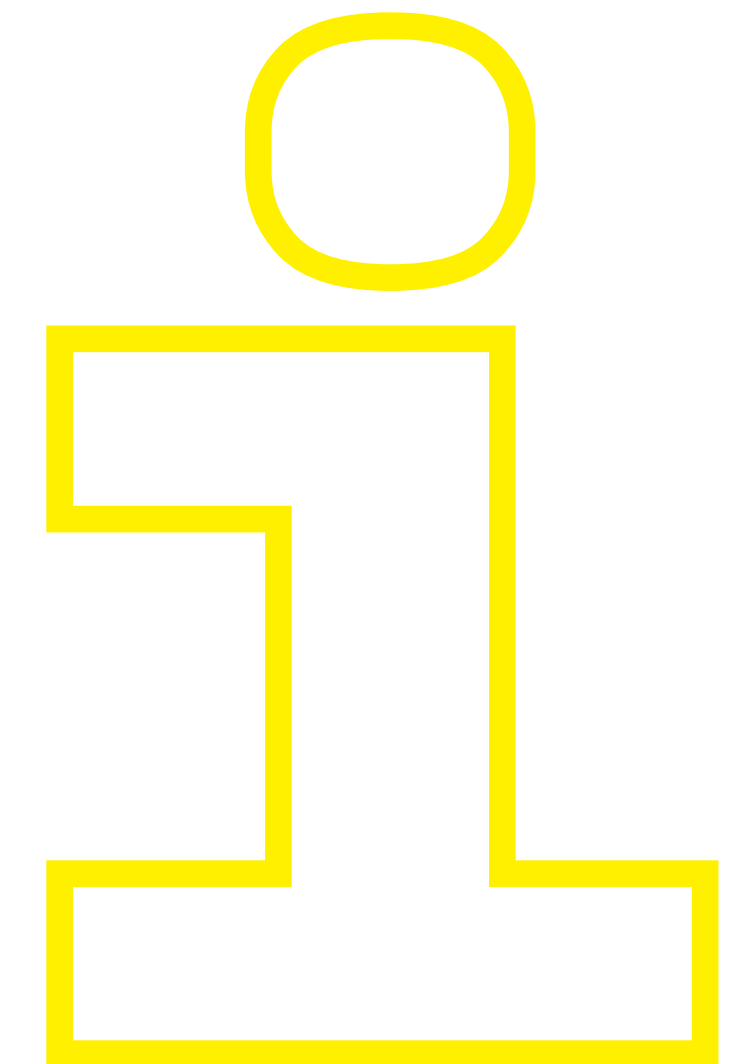


	Für welche Werte steht unser Unternehmen / unser Name		
Durchgang	Idee 1	Idee 2	Idee 3
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Anlage 1: Beispiel Arbeitsblatt

Moderationshinweise

Folgende Hinweise helfen, das Panel möglichst reibungslos zu gestalten und den Aufwand in der Nachbereitung zu minimieren. Ob Sie sie in die Einweisung zu Beginn des Meetings oder in eine schriftliche Nachricht im Vorfeld (wie beim beigefügten Einladungsschreiben) einbinden, ist Ihnen überlassen.





**Die Ideen werden nicht persona-
lisiert, die Auswertung erfolgt
anonymisiert**

Geben Sie den Teilnehmenden die Sicherheit, sich zu öffnen
und ganz frei Ihre Ideen, Gedanken und Meinungen aufzuschreiben.

2.0

Die Fragestellung verändert sich pro Runde nicht.

Das gesamte Panel dreht sich nur um eine Frage. Machen Sie dies zu Beginn oder im Vorfeld noch einmal deutlich, um das Mindset dafür zu schaffen, sich voll auf diese eine Frage einzulassen.

3 0

Jede noch so abwegige Idee ist es wert, aufgeschrieben zu werden.

Die Teilnehmenden sollten sich in ihrem Denken nicht einschränken lassen, ob von Rahmenbedingungen wie Policies, bisherigen Gewohnheiten oder sozialen Gepflogenheiten. Auch Ideen, die derzeit vollkommen utopisch und keinesfalls umsetzbar scheinen, könnten einen Stein ins Rollen bringen. Es gibt keine falschen oder richtigen Ideen.



Die Idee soll so konkret und eindeutig wie möglich formuliert werden.

Im besten Fall sollte jemand Fremdes die Idee ohne weitere Erläuterung verstehen. Je klarer die Idee, desto leichter das Clustering in der Nachbereitung. Außerdem gibt es kaum etwas Frustrierenderes, als eine großartige Idee zu haben, die dann völlig falsch interpretiert und missverstanden wird.



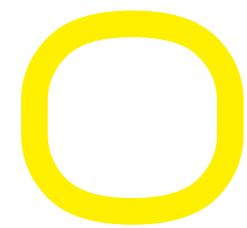
Jede Idee bitte in eine einzelne Zelle eintragen.

Es wird genügend Zeit und Runden geben, um alle Ideen in separaten Zellen unterzubringen. Werden in einer Zelle unterschiedliche Ideen zusammengefasst, wird es später beim Ranking schwierig, sie voneinander abzugrenzen, was nur zu unnötiger Mehrarbeit führt.



Die Ideen anderer Teilnehmenden nicht kommentieren, sondern als Grundlage für eigene Ideen nutzen.

Einträge wie „Genau“ oder „Das sehe ich nicht so“, sind nicht zielführend und werden in der Nachbereitung gelöscht. Durchaus erwünscht ist aber, andere Ideen weiterzuentwickeln oder als Inspiration für eigene Einfälle zu verwenden.



In MS Teams: Nach Beendigung des Meetings den Dateizugriff sperren.

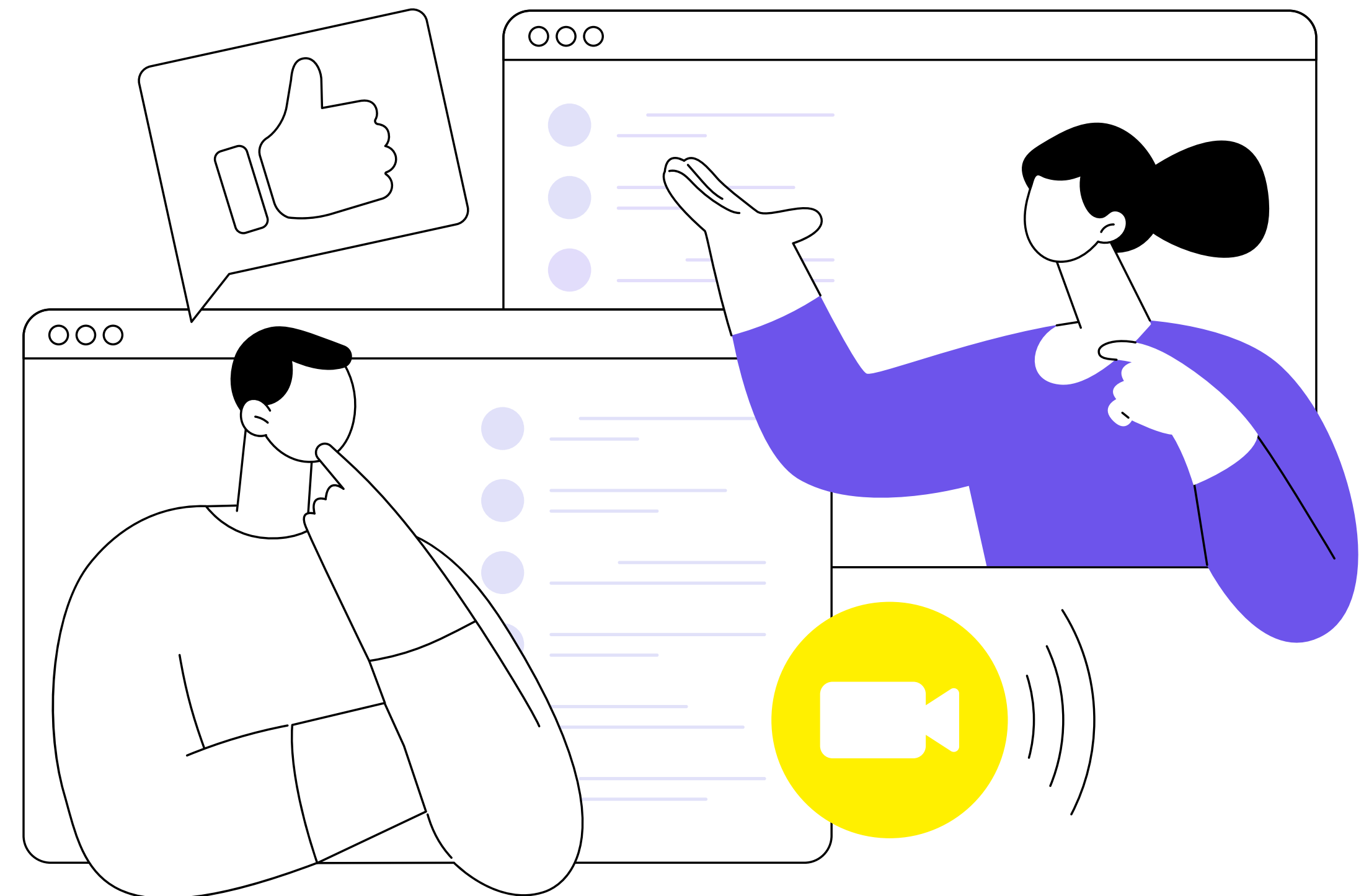
Vermeiden Sie unbeabsichtigten Datenverlust oder unbefugte Änderungen.

Besonderheiten im digitalen Panel

In Zeiten von digitalen Meetings und Home Office ist es nicht unüblich, auch Methoden zur Ideenfindung online zu nutzen. Tatsächlich gibt es zahlreiche Tools und Plattformen, mit denen sich Workshops digital und kurzweilig gestalten lassen. Wir wollen einen kurzen Blick auf die Besonderheiten werfen, die sich bei einem digitalen Panel ergeben, damit die Durchführung reibungslos gelingt.

SmarterChange® funktioniert sowohl in Präsenz-Meetings als auch digital. Einiges spricht jedoch dafür, die Panels in virtueller Form abzuhalten:

- 1.** Teilnehmende können unkompliziert und standortunabhängig eingebunden werden
- 2.** Digitale Panels sind deutlich zeit- und kosteneffizienter als Präsenzveranstaltungen
- 3.** Die Ergebnisse der Teilnehmenden lassen sich vollständig anonymisieren



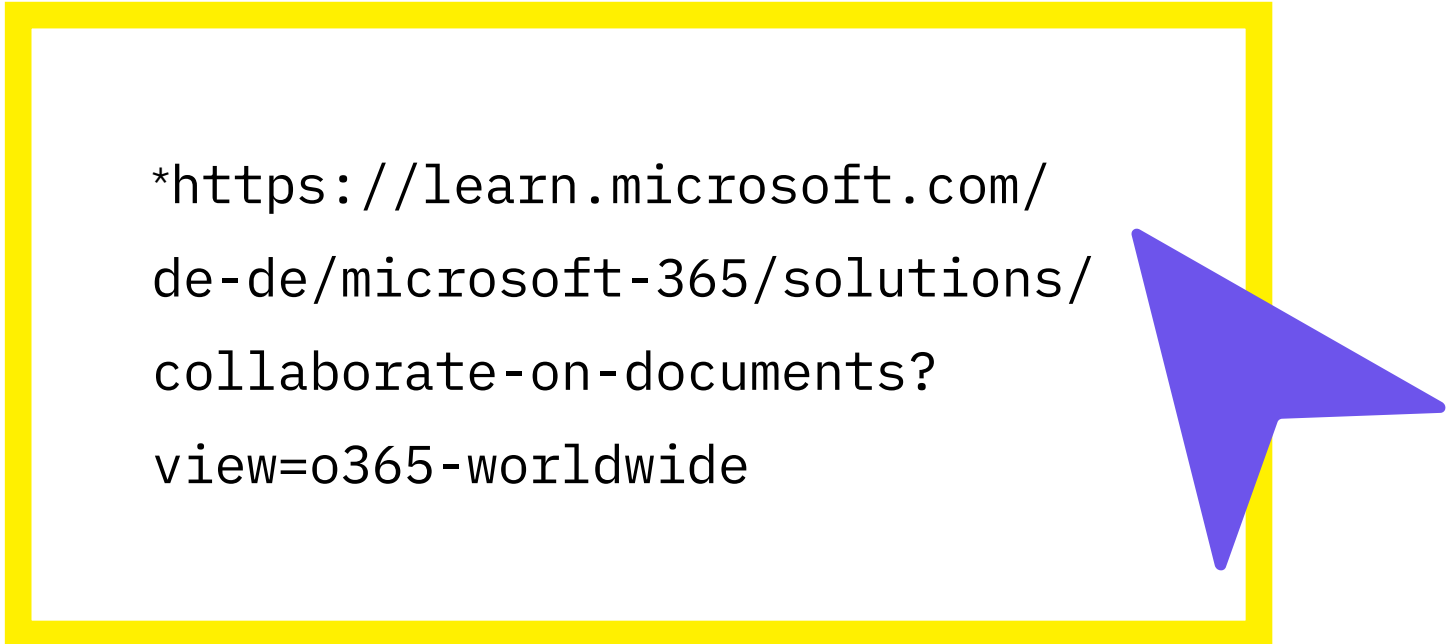
Die passende Plattform finden

Als besonders geeignet hat sich hier die Plattform MS Teams erwiesen, in der für das jeweilige Projekt ein privater Kanal mit den vorgesehenen Teilnehmenden erstellt werden kann, in dem dann die Arbeitsblätter hinterlegt werden. Um eine Teil-Aufdeckung der Panel-Ergebnisse zu vermeiden, sollten im angelegten MS Teams-Kanal die Spalten „Geändert“ und „Geändert von“ unter „Dateien“ deaktiviert und gegebenenfalls der Schreibzugriff im MS Azure Active Directory (AAD) für Gastnutzer gesetzt sein.* Sollte MS Teams nicht verfügbar sein, kann natürlich auf andere

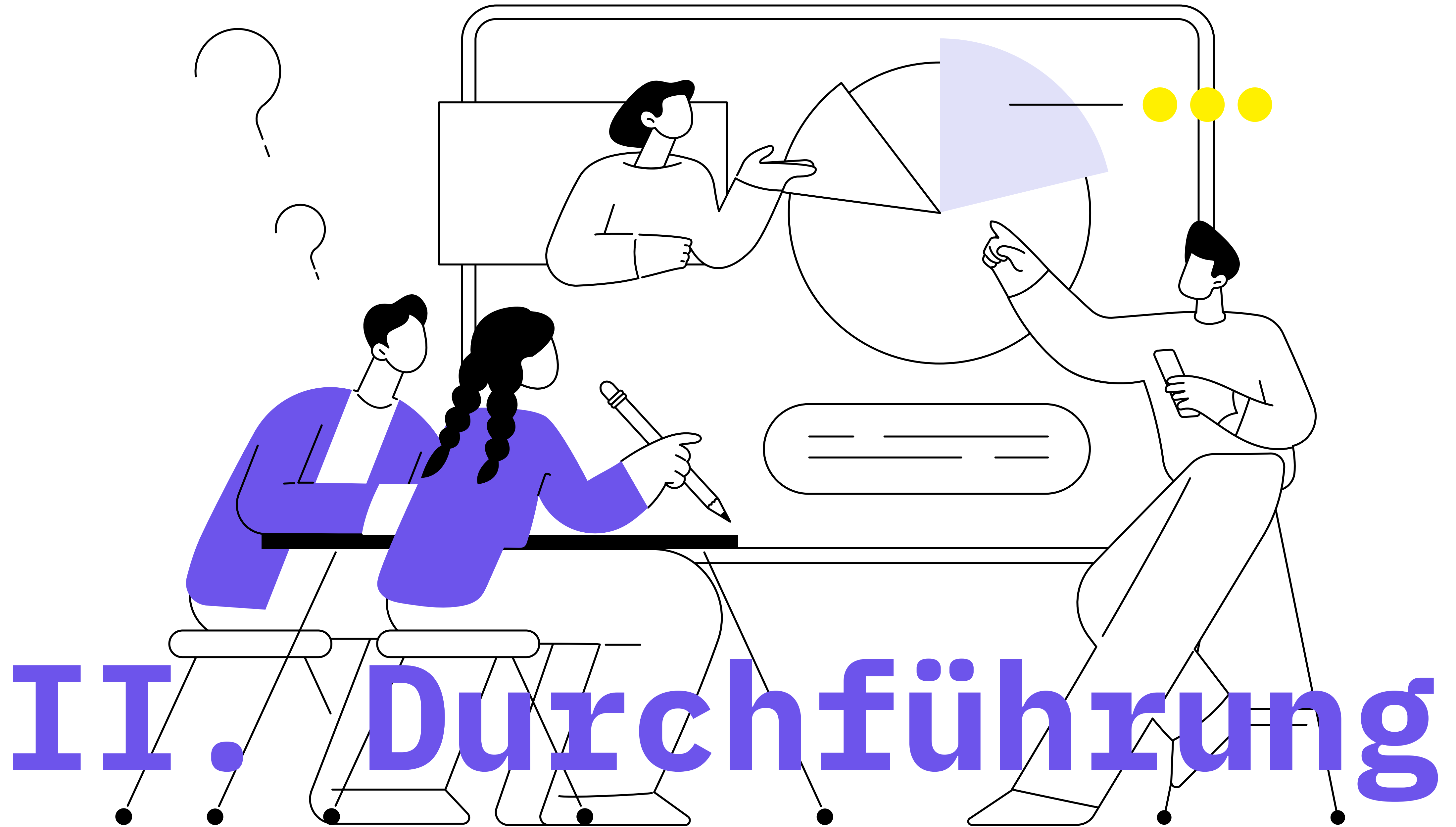
virtuelle Plattformen ausgewichen werden, die eine möglichst anonyme Arbeit an mehreren Dokumenten ermöglicht:

- _ Miro
- _ Google Meet

Alternativ können die Arbeitsblätter auf einem Server in einen Projektordner gelegt werden, der allen Teilnehmern zugänglich ist und selektive Zugriffsrechte erlaubt.



```
*https://learn.microsoft.com/  
de-de/microsoft-365/solutions/  
collaborate-on-documents?  
view=o365-worldwide
```



II. Durchführung

II. Durchführung

1. Der grobe Ablauf der Runden (siehe dazu auch die Moderationshinweise oben) sollte vor Beginn der ersten Runde erklärt werden, um Zwischenfragen zu vermeiden und es den Teilnehmenden zu ermöglichen, sich voll auf die Ideenfindung zu konzentrieren. Achten Sie in einem digitalen Panel zudem darauf, dass alle Teilnehmenden wissen, wie sie (zum Beispiel in MS Teams) die Arbeitsblätter unter „Dateien“ finden, bearbeiten und schließen können.

2. Jeder Teilnehmende erhält ein Arbeitsblatt, auf dem die Fragestellung noch einmal aufgeführt ist. Während der einzelnen Runden sollte die Kommunikation heruntergefahren werden, daher werden nun, vor Beginn, organisatorische und Verständnisfragen geklärt.

3. In einem virtuellen Panel weist der Moderator pro Runde den Teilnehmenden ein Arbeitsblatt zu, entsprechend einer Teilnehmer-Matrix (Anlage 2). In einem Präsenz-Panel hingegen wird jedem Teilnehmer je ein DIN A3-Arbeitsblatt ausgehändigt.

4. Vor Beginn jeder Runde sagt der Moderator an, wer in welchem Arbeitsblatt arbeitet. Haben die Teilnehmenden das Arbeitsblatt geöffnet, wiederholt der Moderator die jeweilige Arbeitsblattnummer pro Person und bittet alle um eine Kontrolle der Nummer in der linken oberen Ecke des Arbeitsblattes.

5. Der Moderator gibt das Startsignal, die Teilnehmenden notieren jeder für sich je drei Ideen zur Fragestellung. In Runde eins wird auf jedem Arbeitsblatt in der ersten Zeile mit den Spalten 1-3 begonnen.

II. Durchführung

6. In jeder Runde gibt der Moderator den Teilnehmenden eine Minute vor Ablauf der Zeit einen entsprechenden Hinweis. Nach Ablauf der Zeit werden die Arbeitsblätter auf die Ansage des Moderators hin geschlossen oder – im Präsenz-Meeting – umgedreht.

7. In einem virtuellen Panel öffnen die Teilnehmenden das nächste Arbeitsblatt, welches Ihnen vom Moderator anhand der Teilnehmenden-Matrix zugewiesen wird. In einem Präsenz-Panel reichen die Teilnehmenden ihr Arbeitsblatt reihum an den jeweiligen Nachbarn weiter.

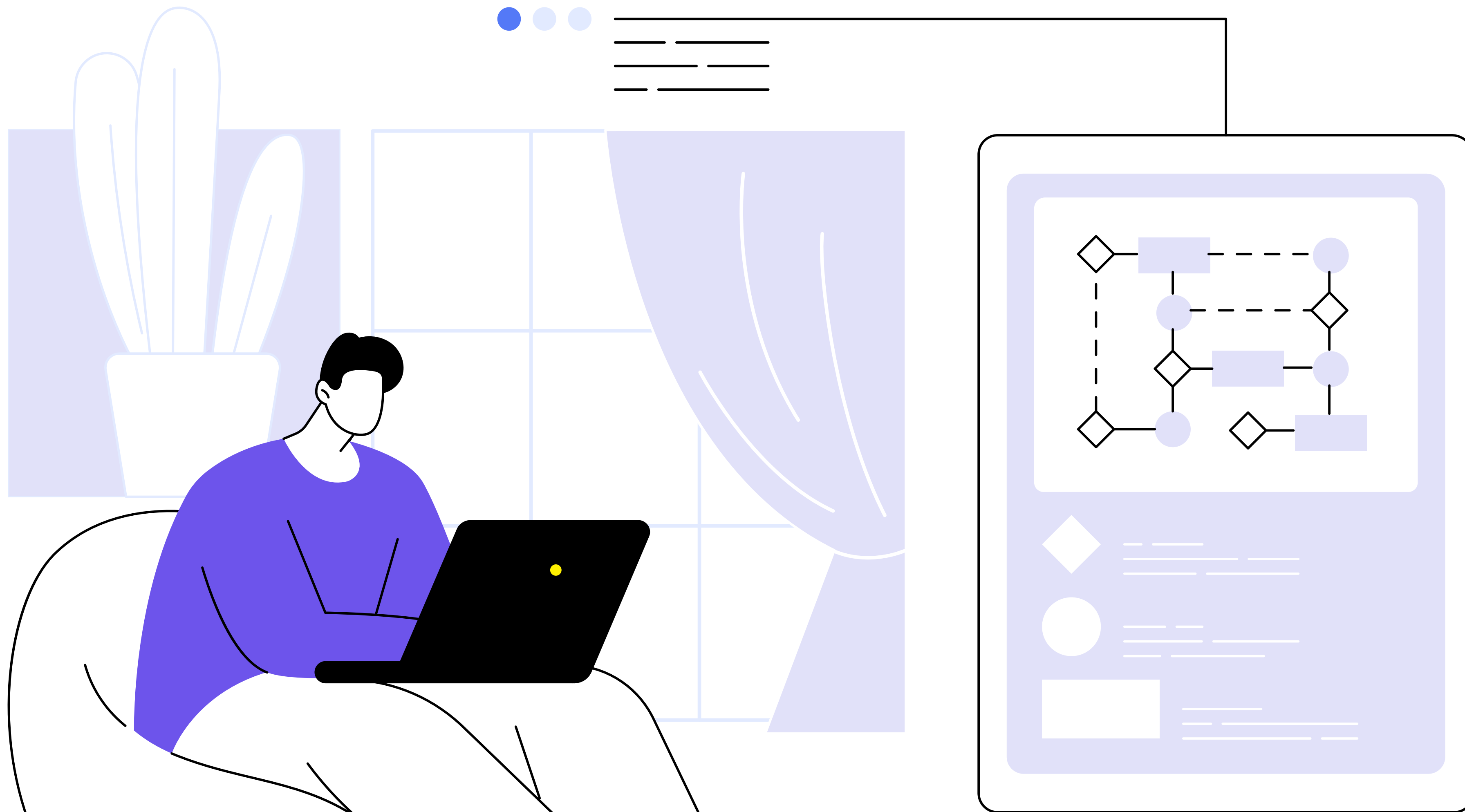
8. In der folgenden Runde fügt die nächste Person, basierend auf den Einträgen des Vorgängers, neue Ideen hinzu oder ergänzt die Ideen des Vorgängers. Hierzu wird die Spalte unter der des Vorgängers ausgefüllt. So füllt sich das Arbeitsblatt mit jeder Runde nach unten hin weiter. Sollten bei Teilnehmenden Anonymisierungsbedenken

bestehen, kann der Moderator festlegen, dass sich alle Teilnehmenden auf dem jeweiligen Arbeitsblatt eine beliebige freie Zeile für die eigenen drei Ideen aussuchen.

9. Ein Meeting mit sechs Teilnehmenden kann theoretisch bis zu 108 Ideen produzieren, allerdings wird nicht in jeder Runde zwangsläufig etwas Neues hinzukommen. Einige Teilnehmende sprudeln bereits vor Ideen, bevor es losgeht, andere benötigen erst einmal etwas Anlauf. Einige lassen sich leicht von den Gedanken anderer inspirieren, andere blockieren sie eher. Hier und da werden immer wieder Felder frei bleiben, andere Einträge werden sich vielleicht wiederholen. Und irgendwann – bei manchen früher, bei manchen später – ist die Luft raus. Erfahrungsgemäß werden bei sechs Teilnehmenden ca. 30 unterschiedliche Ideen generiert.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Runde / Blatt Nr.	1	2	3	4	5	6	
2	Name Teilnehmer1	1	2	3	4	5	6	
3	Name Teilnehmer2	2	3	4	5	6	1	
4	Name Teilnehmer3	3	4	5	6	1	2	
5	Name Teilnehmer4	4	5	6	1	2	3	
6	Name Teilnehmer5	5	6	1	2	3	4	
7	Name Teilnehmer6	6	1	2	3	4	5	
8								

(Anlage 2: Die Teilnehmenden-Matrix zeigt, wer in welcher Runde welches Arbeitsblatt erhält)



III. Nachbereitung

Nach Abschluss des Panels führt der Moderator die Ergebnisse der einzelnen Arbeitsblätter in einer separaten Übersicht zusammen. Dort werden

- 1** ○ zunächst Doppelnennungen eliminiert,
- 2** ○ gleichartige Ideen ggfs. geclustert – je nach Fragestellung – (s. u. „Clustering“),
- 3** ○ die Cluster priorisiert (Meistnennungen on top),
- 4** ○ ggfs. eine Feinsortierung nach weiteren Kriterien vorgenommen – je nach Fragestellung – (s. u. „Ranking“).

Abschließend wird die priorisierte Aktionsliste den Teilnehmenden vorgestellt und das weitere Vorgehen festgelegt. Schauen wir uns die einzelnen Schritte nun im Detail an.

Clustering

Nach Abschluss der Panels werden die Ideen in MS Excel vom Moderator mittels PowerQuery in das Cluster- und Rankingtool importiert. Nach dem Datenimport werden unbrauchbare Spalten und Zeilen gelöscht. Dazu zählen beispielsweise solche, die leer geblieben sind oder in denen nebensächliche Kommentare oder Notizen gemacht wurden. Dann können die Ideen geclustert werden, d. h. gleichartige Ideen werden jeweils zu einem Cluster zusammengefasst, welches es – basierend auf der Idee – zunächst zu definieren gilt. Ist jede Idee einem Cluster

zugeordnet, erfolgt eine Qualitätskontrolle bezüglich Duplizierungen (z. B. aufgrund von leichten Textabweichungen). Hierzu nutzen wir idealerweise die Autofilterfunktion in MS Excel und korrigieren die erkannten Duplizierungen gegebenenfalls. Anschließend erstellt der Moderator eine Pivot-Tabelle nach Anzahl pro Cluster. Als Nächstes wird eine Cluster-Übersicht erstellt, wobei die Zuordnung der jeweiligen Ideen für eine spätere Referenzierung beibehalten wird.



Anleitung für MS Excel

Das entsprechende Tabellenblatt duplizieren
(über „Tabellenblatt kopieren“)

Die Spalte „Ideen“ löschen

Doppelnennungen in der Spalte „Cluster“ über
„Daten“ / „Datentools“ / „Duplikate entfernen“ eliminieren

Erst jetzt wird eine laufende Nummerierung der Cluster
vergeben, um sich in späteren Meetings leichter darauf
beziehen zu können.

Hinweis: In MS Excel nicht
über S-Verweis gehen, da dies
nur bis 256 Zeichen funktio-
niert.

Ranking

Ob ein Ranking sinnvoll ist, kommt ganz auf die Fragestellung an. Geht es beispielsweise um Unternehmenswerte, empfiehlt sich ein Ranking weniger. Bei Fragestellungen, die sich auf Prozesse beziehen, hingegen eher.

Durchgeführt wird das Ranking von einer beliebigen Kombination aus Moderator, Management und Teilnehmenden. Dies sollte je nach Fragestellung und weiterem Vorgehen individuell entschieden werden.

Sollte das Management und/oder die Teilnehmenden ein Ranking durchführen, so konsolidiert der Moderator die Einzel-Rankings und führt sie nach Anzahl pro Cluster zu einer priorisierten Aktionsliste zusammen.

Nach welchen Kriterien sortieren wir die Ideen? In erster Linie richtet sich das Ranking nach der Häufigkeit der Nennungen der Cluster.

Hinzu kommt, falls es hilfreich erscheint, eine Priorisierung der Cluster nach frei wählbaren Ranking-Kriterien, die bestenfalls mit den Teilnehmenden gemeinsam erarbeitet werden. Diese Kriterien sollten auch im Kontext der späteren Verwendung der resultierenden Punchlist ausgesucht werden. Bewährt hat sich z. B. ein Kombinationsranking aus den Kriterien:

- _ Wie schnell lässt sich die Idee umsetzen?
- _ Wie hoch ist der zu erwartende Impact der Idee (finanziell oder / und strukturell)?

Das Ranking erfolgt für beide Kriterien getrennt über eine Skala von 1 bis 10, wobei die 10 für höchste Priorität und 1 für niedrigste Priorität steht.

Zudem können die Ranking-Kriterien über ein Rankingtool unterschiedlich gewichtet werden.

Rang	Cluster	Religionspropheten	Approval required	Internal Solution	Hybrid Solutions
1	Text 1				
2	Text 2				
3	Text 3				
4	Text 4				
5	Text 5				

Achtung: Ideen und Ideencluster sollten vor dem Ranking per Arbeitsmappen-Schutz gegen Veränderungen kennwortgeschützt werden.

Abschließend werden – je nach Fragestellung – die Cluster feinsortiert, nach Fragen wie:

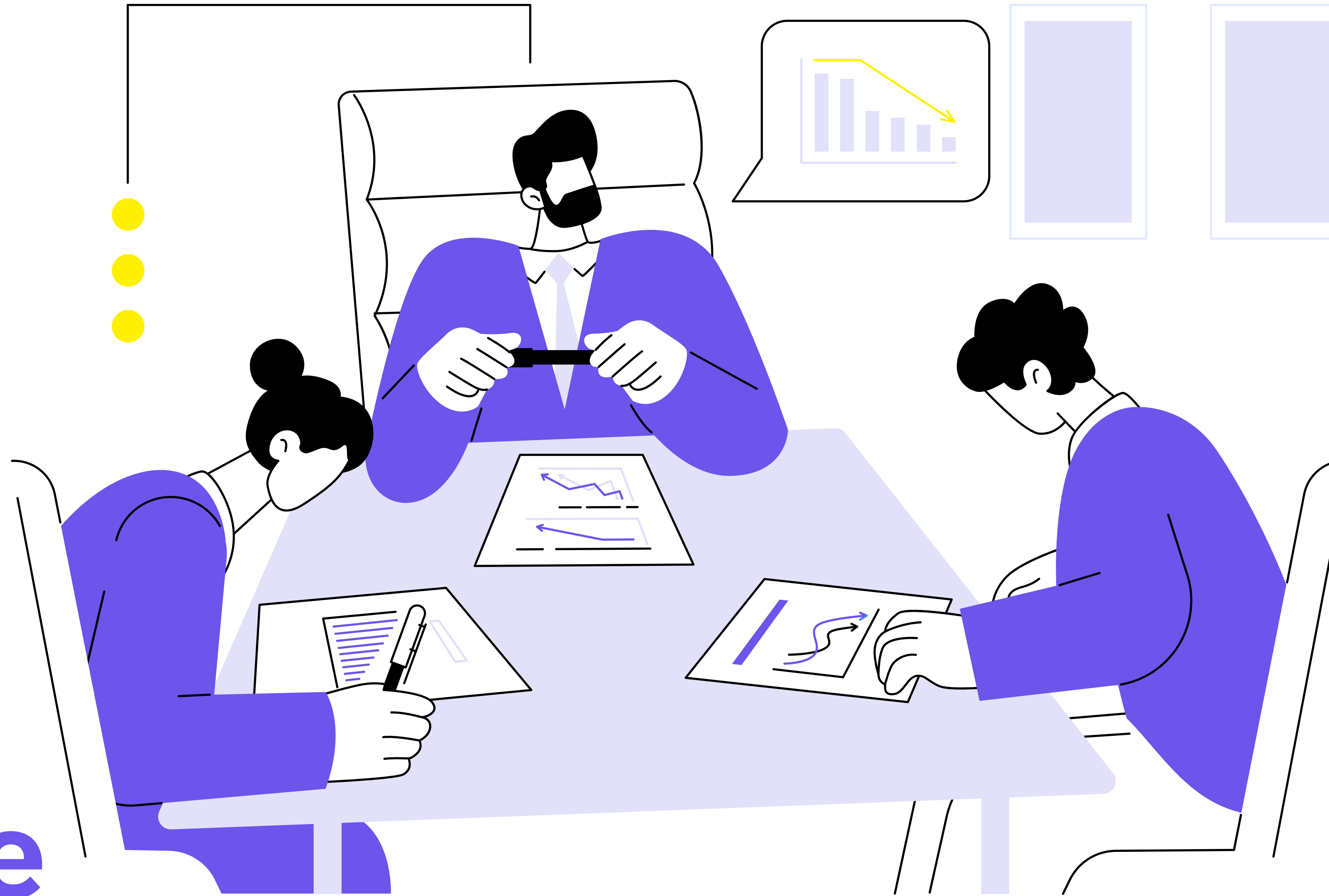
Verstößt eine Umsetzung gegen Gesetze oder Vorschriften?

Sind Änderungen von internen Policies oder Verfahren erforderlich?
Falls ja, erscheint dies möglich und wahrscheinlich?

Ist eine externe Unterstützung für die Umsetzung erforderlich?
Falls ja, ist dafür ein Budget vorhanden?

etc.

Use Case



Die Umsetzung der Ergebnisse

Jetzt haben Sie ein SmarterChange®-Panel inklusive Nachbereitung abgeschlossen. Nun ist es an der Zeit, die Ergebnisse umzusetzen, damit die Methode auch tatsächlich Früchte trägt und nicht nur eine spannende Übung und Ideensammlung bleibt.

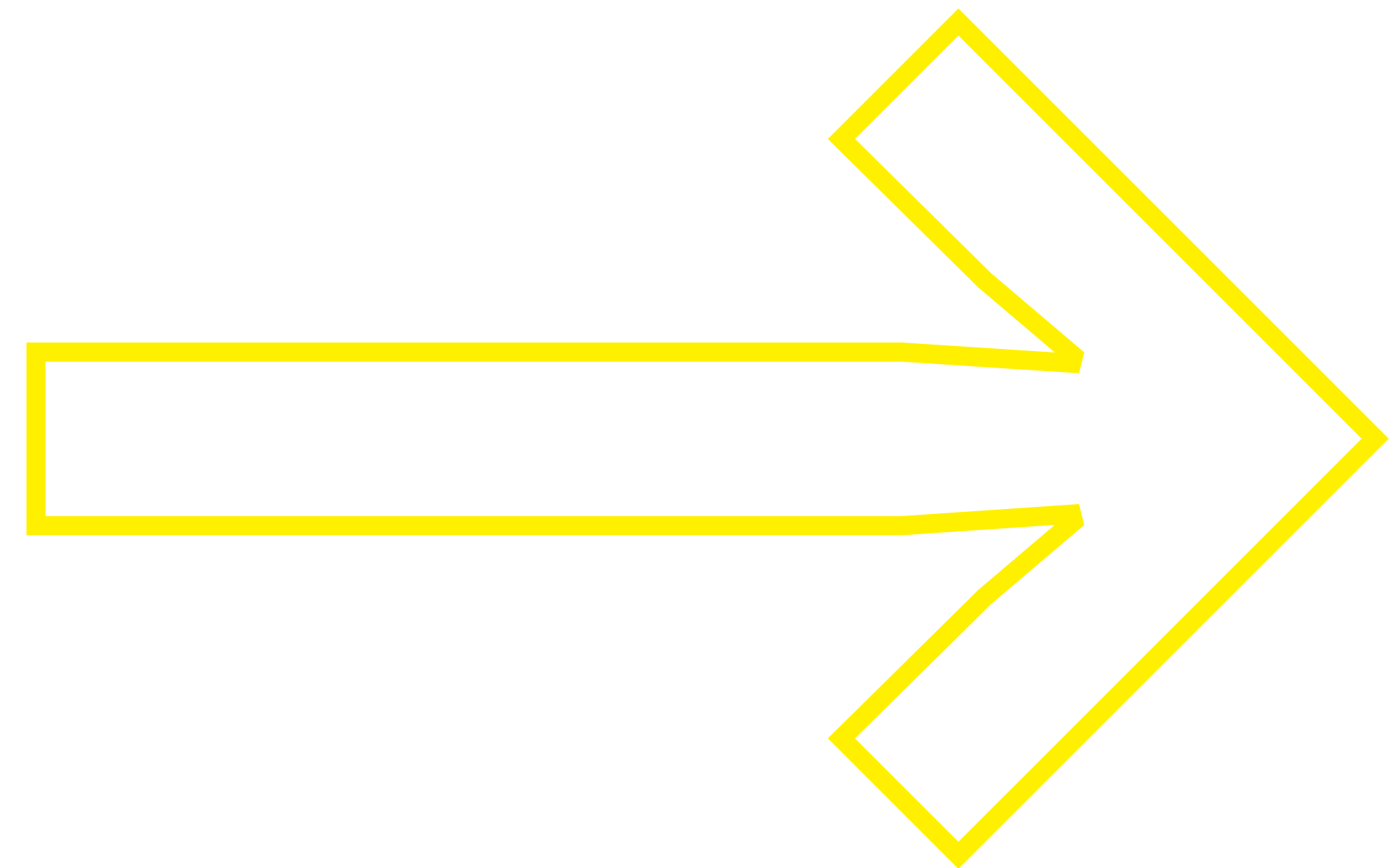
Wie es weiter geht

Was also tun mit den Ergebnissen des Panels? Das kommt ganz auf die Fragestellung an. Geht es um grundlegende Änderungen von Prozessen o. Ä., müssen die Ergebnisse in konkrete Maßnahmen umgemünzt werden. Dazu ist es unter Umständen nötig, das Management ins Boot zu holen (falls es nicht bereits Teil des Panels war) und dafür die Ergebnisse entsprechend aufzubereiten. Zur Erarbeitung und Umsetzung der Maßnahmen ist es möglicherweise von Vorteil, ein eigenes Team, eine Task Force, zu bilden. Denkbar ist auch ein weiteres SmarterChange®-Panel, bei dem die Teilnehmenden im Vorfeld über die vorausgegangenen Ergebnisse informiert werden, um dann

Ideen zu Maßnahmen und deren Umsetzung zu finden. Ein anderes Beispiel wäre die Entwicklung von Markenwerten. Im Gegensatz zu Prozessoptimierungen ist die To-do-Liste hier eher kurz. Im Grunde gilt es, aus den Ergebnissen des Panels klare Markenwerte zu formulieren. Es empfiehlt sich, diese im Anschluss mit den Teilnehmenden des Panels abzustimmen, um sicherzustellen, dass alle Teilnehmenden ihre Ideen in den Werten wiederfinden. Sie sehen, das weitere Vorgehen kann in sehr unterschiedliche Richtungen gehen. Sehen Sie sich im Folgenden ein Fallbeispiel an, um einen Eindruck von SmarterChange® in der Praxis zu bekommen.

Use Case

Eine Kreativagentur wollte nach ihrer Umfirmierung und Neuausrichtung ihre Unternehmenswerte neu definieren. Dazu führten wir ein Panel mit sieben Teilnehmenden durch, um Ideen, Schlagworte, aber auch die persönlichen (wenn auch anonymen) Eindrücke zur neuen Agentur zu sammeln. Schauen wir uns einen Auszug daraus einmal an.



Use Case

# 1	Für welche Werte steht unser Unternehmen / unser Name?		
Durchgang	Idee 1	Idee 2	Idee 3
1	Authentizität und Ehrlichkeit (Eine offene und gute Arbeitskultur welche sich auch im Miteinander mit Kunden und in Projekten widerspiegelt)	Kreative Lösungen mit Relevanz schaffen.	Dynamik und stetige Weiterentwicklung
2			
3			
4			

# 2	Für welche Werte steht unser Unternehmen / unser Name?		
Durchgang	Idee 1	Idee 2	Idee 3
1	Kreativität Wir haben für alles eine kreative Lösung.	Zuverlässigkeit Unsere Kunden können sich auf uns verlassen.	Innovation wir arbeiten mit den neusten Tools.
2			
3			
4			

Bei den beiden nebenstehenden Arbeitsblättern sehen wir, dass sich in der ersten Runde bei diesen beiden Teilnehmenden zwei von drei Ideen ähneln: Kreativität und Weiterentwicklung/Innovation. Hier sind bereits zwei mögliche Cluster erkennbar. Das ist nicht ungewöhnlich, gewisse Werte und Eigenschaften des eigenen Unternehmens kommen den meisten Mitarbeitenden sofort in den Sinn. Dass eine Kreativagentur für Kreativität steht, ist wohl jedem klar, gehört aber nichtsdestotrotz aufgeschrieben.

Use Case

In Runde 2 bekam die nächste Person Zugriff auf das Arbeitsblatt. Hier sehen wir bei Idee 1 sehr schön, wie die Idee aus Durchgang 1 aufgegriffen und erweitert wurde. Idee 3 zeigt hier, wie es nicht geht: Bloße Kommentare zu Ideen der Vorgänger werden in der Nachbereitung einfach verworfen.

#	Für welche Werte steht unser Unternehmen / unser Name?		
Durchgang	Idee 1	Idee 2	Idee 3
1	Authentizität und Ehrlichkeit (Eine offene und gute Arbeitskultur welche sich auch im Miteinander mit Kunden und in Projekten widerspiegelt)	Kreative Lösungen mit Relevanz schaffen.	Dynamik und stetige Weiterentwicklung
2	Das finde ich auch! Mir fällt dazu noch das Thema Augenhöhe ein. Wir versuchen nicht nur im Team auf Augenhöhe zu agieren, sondern auch mit den Kunden.	MINT steht für Innovation.	Finde ich super!
3			
4			

Use Case

Auf Arbeitsblatt 2 zeigt sich sehr schön, wie unterschiedlich Ideen formuliert werden können. Kurz und auf den Punkt bei Person/Durchgang 1, ausgeschmückter bei Person/Durchgang 2. Beides ist sehr gut, die ausgeschmückte Variante erleichtert aber unter Umständen das Clustern, weil hier mehr Stichworte zu finden sind.

# 2	Für welche Werte steht unser Unternehmen / unser Name?		
Durchgang	Idee 1	Idee 2	Idee 3
1	Kreativität Wir haben für alles eine kreative Lösung.	Zuverlässigkeit Unsere Kunden können sich auf uns verlassen.	Innovation wir arbeiten mit den neusten Tools.
2	Eine kreative - und vor allem - sinnvolle Lösung die dem Kunden oder Endverbraucher einen echten Mehrwert bietet.	Expertenstatus in den bereichen die wir bedienen	Weiterentwicklung und immer am Puls der Zeit, die Tools welche uns vorgeschlagen werden, kennen wir schon längst ;)
3			
4			

Use Case

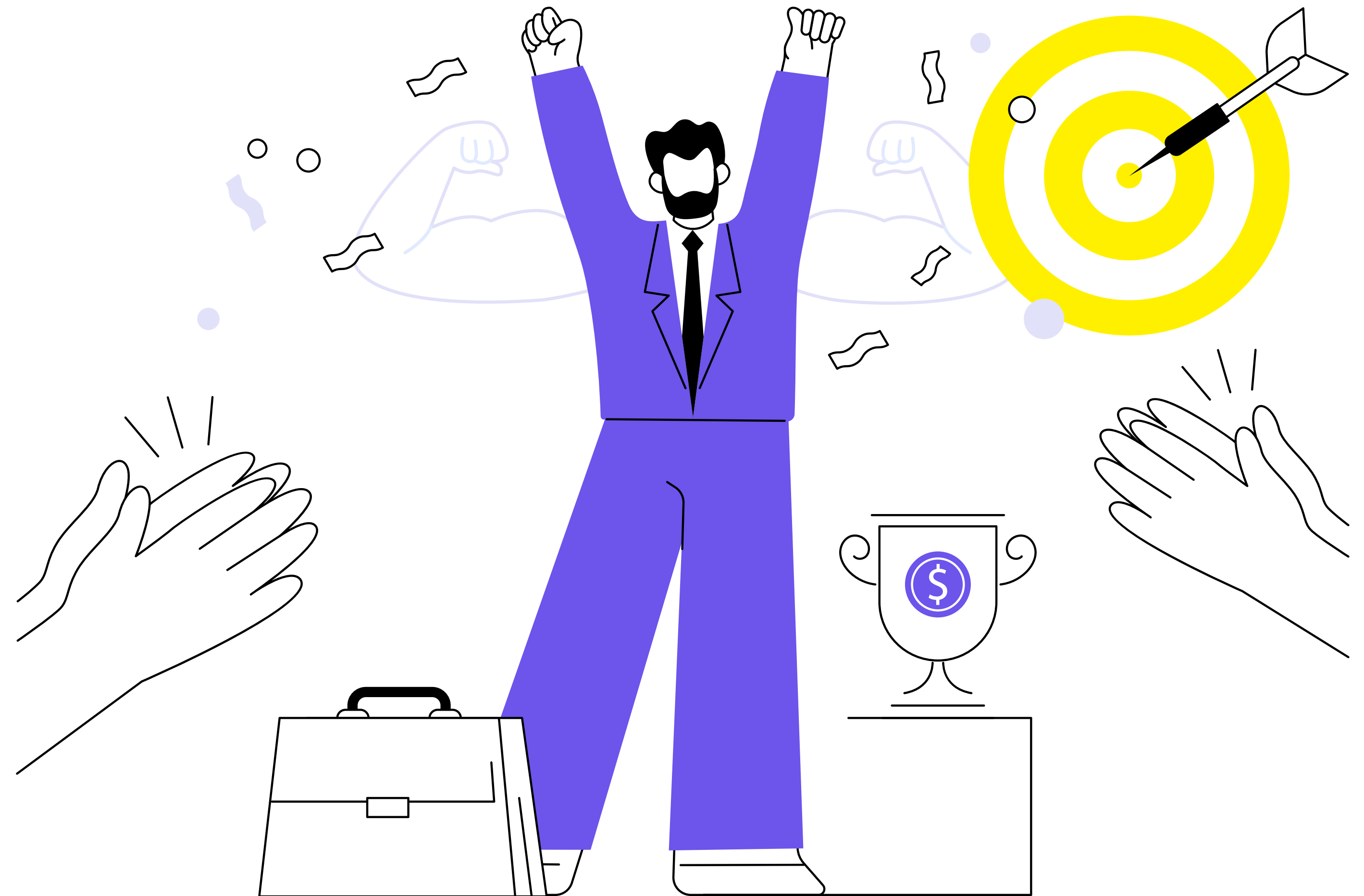
Werfen wir noch einen Blick in spätere Durchgänge. Den Teilnehmenden fiel es immer schwieriger, neue Ideen zu finden. Neben Wiederholungen (siehe Durchgang 4, Idee 2: Kreativität und Relevanz) entstehen aber auch interessante neue Gedanken, wenn die offensichtlichen im Zuge der ersten Durchgänge bereits aufgeschrieben wurden. Es lohnt sich also oft, noch einen Durchgang dranzuhängen, auch wenn die Köpfe schon rauchen.

#	Für welche Werte steht unser Unternehmen / unser Name ?		
Durchgang	Idee 1	Idee 2	Idee 3
4	verantwortungsvoll (wir übernehmen Verantwortung: für unser Handeln im Team, gegenüber den Kunden und am Ende auch für Ergebnisse, die wir liefern.)	relevante Kreativität (so viel wie erlaubt und sinnvoll ist - aber nicht nur um der Kreativität Willen)	agil (das Wort mag ich eigentlich nicht mehr hören, denn jeder ist auf einmal agil. Aber es steckt darin, dass man sich anpasst - immer und immer wieder auf neue Rahmenbedingungen bei uns und dem Kunden; und dies ist glaube ich essenziell) - vielleicht gibt es ein schöneres Wort :-)
5	Fingerspitzengefühl (wir wissen, wo wir witzig sein können und wo es konservativer zugeht)	Offene Arbeitskultur (wir sind kein Hamsterrad. Work/Life Balance wird hochgehalten und fordert gute Ergebnisse)	Nicht festgefahren (wir haben unsere Prozesse, aber nutzen sie flexibel)
6			

Los geht's

Sie haben nun die Toolbox, um Ihre eigenen SmarterChange®-Panels durchzuführen. Bei Bedarf können Sie jederzeit zu einzelnen Abschnitten zurückkehren, um beispielsweise eine Checkliste für die Vorbereitung zu erstellen oder sich den Aufbau der Arbeitsblätter abzuschauen.

Bei Fragen oder Anregungen stehen wir Ihnen gerne zur Verfügung. Sie möchten ein SmarterChange®-Panel in Ihrem Unternehmen von uns durchführen lassen oder wünschen eine eingehendere Einarbeitung? Sprechen Sie uns einfach an.



Ihre Ansprechpartner von SmarterChange®

SMARTER
—CHANGE



Jan Hendrik Heinen

heinen@smarterchange.eu



Philippe Hohnke

hohnke@smarterchange.eu

Impressum

Angaben gemäß § 5 TMG:

MINT GmbH
Arnoldstraße 13 e/f,
47906 Kempen

Geschäftsführer:
Philippe Hohnke

Eintragung im Handelsregister:
Amtsgericht Krefeld HRB 3457

Ust-Ident-Nummer: DE 120143646

Kontakt: T. +49 2152 87201-0

E-Mail: hello@wearemint.team

Geltungsraum der Versicherung: Deutschland

Quellenangaben für die verwendeten

Bilder und Grafiken:

Der Nutzung von im Rahmen der Impressumspflicht veröffentlichten Kontaktdaten durch Dritte zur Übersendung von nicht ausdrücklich angeforderter Werbung und Informationsmaterialien wird hiermit ausdrücklich widersprochen. Die Betreiber der Seiten behalten sich ausdrücklich rechtliche Schritte im Falle der unverlangten Zusendung von Werbeinformationen, etwa durch Spam-Mails, vor.

Online-Streitbeilegung

Die Europäische Kommission stellt unter ec.europa.eu/consumers/odr/ eine Plattform zur Online-Streitbeilegung bereit, die Verbraucher für die Beilegung einer Streitigkeit nutzen können und auf der weitere Informationen zum Thema Streitschlichtung zu finden sind. Wir sind weder verpflichtet noch dazu bereit, im Falle einer Streitigkeit mit einem Verbraucher an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle teilzunehmen.

Außergerichtliche Streitbeilegung,

Online-Streitbeilegung

Wir sind weder verpflichtet noch dazu bereit, im Falle einer Streitigkeit mit einem Verbraucher an einem Streitbeilegungsverfahren vor einer Verbraucherschlichtungsstelle teilzunehmen. Die Europäische Kommission stellt unter ec.europa.eu/consumers/odr/ eine Plattform zur Online-Streitbeilegung bereit, die Verbraucher für die Beilegung einer Streitigkeit nutzen können und auf der weitere Informationen zum Thema Streitschlichtung zu finden sind.

Kontakt

SMARTER
—CHANGE

MINT GmbH

Arnoldstraße 13 e/f

47906 Kempen

Kontakt: T. +49 2152 87201-0

E-Mail: hello@wearemint.team