

PDIA *Methodenkoffer*

Hilfe zur Selbsthilfe bei der Lösung komplexer Problemstellungen



HARVARD Kennedy School
Building State Capability

PDIA *Methodenkoffer*

Hilfe zur Selbsthilfe bei der Lösung komplexer Problemstellungen

Version 1.0 veröffentlicht im Oktober 2018

Herausgeber*innen: Salimah Samji, Matt Andrews, Lant Pritchett and Michael Woolcock

Produktionsassistenz: Tim McNaught

Gestaltung: Area 8 Creative

Deutsche Übersetzung mit freundlicher Unterstützung der Stadt Mannheim

Übersetzung: PRISMA Language Solutions GmbH, Matthias Haldimann

Einige Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, Abspeicherung in Datenabfragesystemen und Übertragung dieser Veröffentlichung in jeglicher Form zu kommerziellen Zwecken - auch auszugsweise - nur nach vorheriger schriftlicher Genehmigung durch Building State Capability oder sofern gesetzlich oder gemäß Lizenz zulässig.

Dies ist eine online verfügbare, offen zugängliche Veröffentlichung unter den Bedingungen der Creative-Commons-Lizenz „Namensnennung - Nicht kommerziell - Keine Bearbeitung (CC BY-NC-ND 4.0)“ einsehbar unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>



Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.



Nicht kommerziell — Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke nutzen.



Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen, dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

Inhalt

6	Über „Building State Capability“
7	Zur Verwendung dieses Methodenkoffers
8	Teil 1: Konstruktion des Problems
10	Beispiel: Konstruktion des Problems
11	Arbeitsblatt 1: Konstruktion des Problems
14	Teil 2: Dekonstruktion des Problems
16	Tabelle 1: Anwendungsbeispiel für die „5-Warum-Technik“
17	Arbeitsblatt 2: Meine Gedanken zu den „5 Warums“
18	Abbildung 1: Dekonstruktion einer komplexen Problemstellung in einem Ishikawa-Diagramm
19	Arbeitsblatt 3: Mein Ishikawa-Diagramm zur Dekonstruktion der Problemstellung
20	Teil 3: Sequenzierung: Durch die Analyse des Veränderungsspielraums Ansatzpunkte finden
22	Abbildung 2: Grafische Darstellung des Veränderungsspielraums
23	Arbeitsblatt 4: Eine grundlegende Analyse des Veränderungsspielraums
26	Abbildung 3: Betrachtung des Veränderungsspielraums in den verschiedenen Ursachensträngen einer Problemstellung
27	Arbeitsblatt 5: Veränderungsspielraum unseres Teams im Ishikawa-Diagramm
28	Arbeitsblatt 6: Autorisierung, Akzeptanz und Befähigung ausbauen
30	Teil 4: Den Gestaltungsrahmen nach möglichen Lösungen ausloten
32	Abbildung 4: Der Gestaltungsrahmen: Woher nehmen wir Ideen?
34	Arbeitsblatt 7: Den Gestaltungsrahmen ausloten

36 **Teil 5: Autorisierung aufbauen und erhalten**

38 Arbeitsblatt 8: Welche Autorisierung benötigen Sie und wo werden Sie danach suchen?

41 Arbeitsblatt 9: Ihre Kommunikationsstrategie, um Entscheider*innen zu überzeugen

42 **Teil 6: Die erste Iteration planen**

44 Abbildung 5: Iterationsschritte zur Verbesserung von Funktionalität und Legitimierung

45 Arbeitsblatt 10: Die erste Iteration strukturieren

48 **Teil 7: Aus den Iterationen lernen**

50 Abbildung 6: Der iterative Prozess

51 Arbeitsblatt 11: „Learning by doing“ bei der Lösungsfindung und -anpassung fördern

52 Arbeitsblatt 12: Auswertungsbogen für Iterationen

54 Abbildung 7: Searchframe als Alternative zum Logframe bei komplexen Problemstellungen

55 Arbeitsblatt 13: Searchframe für meine Lösungsfindung und -anpassung

56 **Teil 8: Ausblick**

Über „Building State Capability“

Building State Capability (BSC, deutsch: Aufbau organisationaler Fähigkeiten) der Universität Harvard forscht zu Strategien, um Organisationen zur besseren Umsetzung Ihrer Maßnahmen und Programmen zu befähigen. Matt Andrews, Lant Pritchett und Micheal Woolcock (BSC-Professoren) haben einen Prozess zur iterativen Lösung komplexer Probleme namens PDIA (engl. Problem Driven Iterative Adaptation) entwickelt. Dieser Ansatz hilft Ihnen, Schritt für Schritt, komplexe Problemstellungen in ihre Ursachen aufzuschlüsseln, geeignete Ansatzpunkte zu ermitteln, nach möglichen Lösungen zu suchen, erste Schritte umzusetzen, das daraus Gelernte zu reflektieren, die Maßnahmen anzupassen und erneut umzusetzen. Mit diesem dynamischen Prozess und seinen kurzen Feedbackschleifen können Sie selbst eine, auf Ihren lokalen Kontext zugeschnittene, Lösung für Ihr Problem entwickeln. PDIA setzt dabei auf „Learning by doing“.

PDIA baut auf vier Prinzipien auf:



Lokale Lösungen für lokale Probleme

Der Prozess fördert keine vorgefertigten Lösungen, sondern ermöglicht, komplexe Probleme lokal zu benennen, zu beschreiben, zu priorisieren und zu lösen.



Problemorientierte, positive Abweichungen

Die Methode schafft (und schützt) ein Umfeld, innerhalb von und zwischen Organisationen, zum Ausprobieren und positiven Abweichen von Gewohntem.



Ausprobieren, Lernen, Iterieren, Anpassen

Die Methode stärkt durch aktives Ausprobieren das „Learning by doing“. Sie nutzt regelmäßiges, evidenzbasiertes Feedback, um Maßnahmen in Echtzeit anzupassen.



Vergrößerung durch Verbreitung

Der Ansatz beteiligt Personen über Abteilungs- und Organisationsgrenzen hinweg, um nachhaltige, legitimierte und relevante Veränderung zu erreichen.

Zur Verwendung dieses Methodenkoffers

Der PDIA-Methodenkoffer ist als Handbuch gedacht, wenn Sie an komplexen Problemstellungen arbeiten, die nur in Teams gelöst werden können. Wir nennen es Hilfe zur Selbsthilfe für ein engagiertes Team von 4-6 Personen, die zusammen an der Lösung eines komplexen Problems arbeiten, bei dem man alleine nicht weit kommt.

Der PDIA-Prozess verläuft nicht linear. Dennoch empfehlen wir, dass Sie das Handbuch zuerst in der vorgeschlagenen Reihenfolge durchlesen, um alle Schritte zu verstehen. Der Methodenkoffer hat acht Teile. Jeder Teil führt in ein neues Konzept ein und enthält ein oder mehrere Arbeitsblätter. Sie dienen als Werkzeuge, mit denen Sie PDIA selbst ausprobieren können. Alle diese Werkzeuge sind dynamisch und sollten regelmäßig überprüft und angepasst werden.

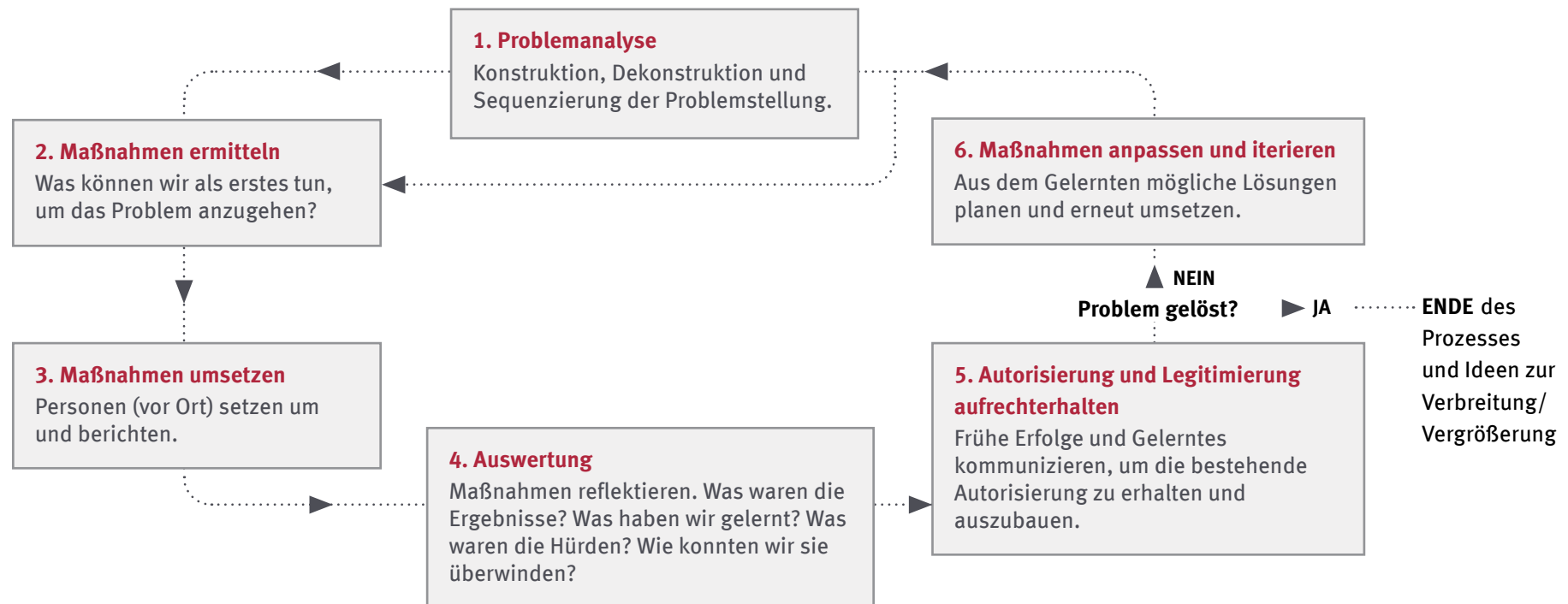
Der PDIA-Methodenkoffer bedient sich aus zwei Hauptquellen: Dem Buch Building State Capability: Evidence, Analysis, Action erhältlich als kostenloser Download unter bsc.hks.harvard.edu und einer Reihe kurzer Videos mit Erklärungen zu den Kernkonzepten von PDIA unter vimeo.com/album/5477026 (deutsche Untertitel verfügbar).

Jeder Teil dieses Handbuchs verweist auf ergänzende Inhalte aus diesen Quellen und wir legen Ihnen ans Herz, diese zu nutzen. Wir hoffen, dass Ihnen der Methodenkoffer hilft, und wünschen Ihnen alles Gute für Ihre Reise mit PDIA.

— Das BSC-Team

www.bsc.hks.harvard.edu

DER PDIA-PROZESS



TEIL 1

Konstruktion des Problems



Probleme sind der Schlüssel zur Veränderung. Unserer Erfahrung nach behaupten viele sich am Problem zu orientieren, arbeiten aber tatsächlich lösungsorientiert. Sie definieren ihr Problem als das Fehlen dieser gewünschten Lösung und greifen oft zu vorgefertigten Standardmaßnahmen, die sich nicht mit den eigentlichen Ursachen des Problems beschäftigen.

Der PDIA-Ansatz stärkt die Problemlösefähigkeit der beteiligten Personen, während diese sogenannte „gute“ Probleme lösen. Ein gutes Problem in diesem Sinne:

- ist bedeutend für jene Schlüsselpersonen, die unbedingt einzubinden sind und kann deshalb nicht ignoriert werden,
- regt zu Veränderung an und treibt diese voran,
- kann in kleinere Teilursachen gegliedert werden,
- ermöglicht echte, aufeinander folgende, strategische Maßnahmen,
- ist lokal verwurzelt, so dass die Personen vor Ort im Konsens die Konstruktion des Problems definieren, diskutieren und verfeinern.

Wir sind überzeugt, dass erst die Beschreibung lokaler Problemstellungen den Einstieg in die Suche von Lösungen ermöglicht, die am Ende echte Veränderung bewirkt. Dies ist der erste Schritt in der Anwendung von PDIA.

In diesem Teil lernen Sie, Ihr Problem so zu konstruieren, dass der Veränderungsbedarf auf sozialer, politischer und administrativer Ebene deutlich wird. Um die Fragen auf Arbeitsblatt 1 beantworten zu können, müssen Sie Schlüsselpersonen gewinnen, die etwas verändern wollen, und zwar sowohl Entscheider*innen als auch potentiell handelnde Personen. Dieser Schritt muss von Personen aus dem entsprechenden Kontext ausgeführt werden und nicht von Externen. Die Antworten auf die Fragen sollten auf belastbaren Daten beruhen, damit sie für andere glaubwürdig sind und Ihr Team zu einer überzeugenden Problemdarstellung kommt. Wie Ihr Team die dafür notwendige Autorisierung erlangt und aufrechterhält, erläutern wir in Teil 5.

ERGÄNZENDE INHALTE

VIDEOS

Videos unter vimeo.com/album/5477026.

CC/Untertitel auf Deutsch verfügbar

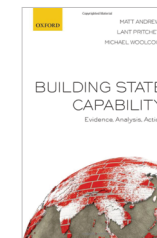
[Lösungs- vs. Problemorientierung](#)

[Echte problemorientierte Veränderung](#)

[Konstruktion von Problemen für mehr Veränderung](#)

[Probleme mit Bedeutung konstruieren](#)

TEXTE



Kapitel 7:
Doing problem-driven work
(Seiten 139–150)

Beispiel: Konstruktion des Problems

Anhand des folgenden Beispielproblems zeigen wir, wie die Arbeitsblätter in diesem Handbuch zu verwenden sind.

Eine aufstrebende Reformerin in Malawi könnte besorgt sein, dass das Anti-Korruptionsbüro (AKB) des Landes nicht funktioniert. Sie könnte versuchen, andere von der Notwendigkeit echter Reformen zu überzeugen, in dem sie ihre bevorzugte Lösung zur Verbesserung des AKB vorstellt. Gegenstimmen könnten sagen, dass das AKB noch in den Kinderschuhen steckt und später sicher funktionieren wird. Oder, dass es schon immer Korruption gegeben hat und dass jegliche

*Maßnahmen politisch zu heikel sind. Angesichts dieser Argumente würde unsere Reformerin erkennen, dass sie den aktuellen Zustand als Problem konstruieren muss. Sie müsste eine (vorerst) kleine Gruppe von handelnden Personen und Entscheider*innen zusammenrufen und die Fragen unten beantworten. Stellen Sie sich die daraus folgende Diskussion vor und wie dadurch die Reformpläne geschärft werden könnten.*

1 Was ist das Problem?

Das Problem ist, dass das AKB die Korruption nicht wirkungsvoll bekämpft.

2 Warum ist das ein Problem?

Weil es in der Regierung immer noch viel Korruption gibt. Dafür haben wir etliche Hinweise.

Warum ist das ein Problem?

Weil durch Korruption Geld verloren geht. Diesen Verlust können wir anhand der berichteten Finanzdaten schätzen.

Warum ist das ein Problem?

Weil weniger Geld auch weniger Leistungen bedeutet. Das zeigt sich in verschiedenen Bereichen, etwa im Bildungs- und Gesundheitswesen sowie beim Wasser.

3 Wen betrifft es?

*Alle, die von solchen Leistungen profitieren könnten, einschließlich der Bevölkerung und der Politiker*innen, die diese vertreten sollten. Diese Schlüsselpersonen sollten wir einbeziehen, besonders auf lokaler Ebene.*

4 Wer muss sich mehr darum kümmern?

*Entscheider*innen in der Regierung wie der Finanzminister sowie lokale Haushaltsverantwortliche und Beamte*innen.*

5 Wie bringen wir sie dazu, dem Problem mehr Aufmerksamkeit zu widmen? (Wie messen wir das und wie erzählen wir davon?)

*In dem wir die Daten zum finanziellen Verlust durch Korruption teilen und aufzeigen, wie dies staatliche Leistungen schwächt. Das könnten Mangelstatistiken aus Krankenhäusern sein oder Daten zu fehlenden Schulbüchern. Wir könnten diese Information bei verschiedenen Wählergruppen streuen, die dann einzelne Politiker*innen davon überzeugen, sich darum zu kümmern.*

6 Wie wird das Problem aussehen, wenn es gelöst ist?

Die Leistungen im Bildungs- und Gesundheitswesen würden gestärkt. Das benötigte Geld käme tatsächlich in Schulen und Krankenhäusern an.

*Man könnte sich auf konkrete Ziele konzentrieren, um die Materialbestände in Krankenhäusern und die Verfügbarkeit von Büchern in Schulen zu verbessern. Diese Ziele würden wieder mit den verschiedenen Wählergruppen besprochen, um die Autorisierung durch einzelne Politiker*innen aufrecht zu erhalten.*

Arbeitsblatt 1: Konstruktion des Problems

1 Was ist das Problem?

2 Warum ist das ein Problem?

Warum ist das ein Problem?

Warum ist das ein Problem?

3 Wen betrifft es?

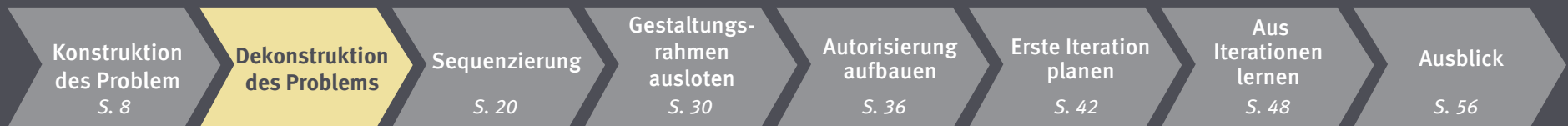
4 Wer muss sich mehr darum kümmern?

5 Wie bringen wir sie dazu, dem Problem mehr Aufmerksamkeit zu widmen? (Wie messen wir das und wie erzählen wir davon?)

6 Wie wird das Problem aussehen, wenn es gelöst ist?

TEIL 2

Dekonstruktion des Problems



Komplexe Problemstellungen sind schwer greifbar und die „richtigen“ Lösungen dafür schwer zu finden. Dies verleitet Reformkräfte oft dazu, auf bekannte und bewährte Maßnahmen zu setzen. Sie wissen, dass die Organisation dadurch keine echten Fähigkeiten aufbaut, aber immerhin wird etwas getan.

Um dieses Risiko zu mindern, muss die Problemstellung in kleinere, besser greifbare Teilprobleme gegliedert werden, für die lokale Lösungen entwickelt werden. Dies kann zu einem anderen - und genaueren - Problemverständnis führen. Wir nennen diesen Prozess die Dekonstruktion des Problems. Das ist der zweite Schritt des PDIA-Ansatzes.

In diesem Teil lernen Sie, Ihr Problem mittels der „5-Warum-Technik“ zu dekonstruieren. So finden Sie die eigentlichen Problemursachen (U) und können diese in weitere Teilursachen (TU) unterteilen. Zur Visualisierung des dekonstruierten Problems werden Sie ein Fishbone- bzw. Ishikawa-Diagramm verwenden.

Wichtig ist, unterschiedliche Personen in diesen Prozess einzubeziehen. Diese bringen verschiedene Perspektiven ein, was die Dekonstruktion des Problems verbessert. Dieser Schritt muss von Personen aus dem entsprechenden Kontext ausgeführt werden und nicht von Externen. Bitte schließen Sie in dieser frühen Phase noch keine Ursachen aus. Die Antworten auf die Fragen sollten auf Daten/Evidenz beruhen, damit sie für andere glaubwürdig sind.

Hinweis: Alle Inhalte der Arbeitsblätter sind dynamisch und müssen im Laufe der Zeit immer wieder aktualisiert werden.

ERGÄNZENDE INHALTE

VIDEOS

Videos unter vimeo.com/album/5477026.

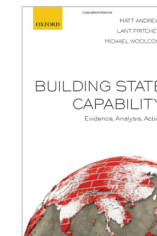
CC/Untertitel auf Deutsch verfügbar

[Dekonstruktion von hartnäckigen Problemen](#)

[Ohne Anstrengung lernt man nicht zu jonglieren](#)

[PDIA: Die Anstrengung strukturieren](#)

TEXTE



Kapitel 7:
Doing problem-driven work
(Seiten 150–157)

Tabelle 1: Anwendungsbeispiel für die „5-Warum-Technik“

IHRE PROBLEMSTELLUNG ALS FRAGE: *Warum geht bei der Leistungserbringung Geld verloren?*

URSACHE 1	URSACHE 2	URSACHE 3
<i>U1: Das für diese Leistungen vorgesehene Budget wird für andere Zwecke ausgegeben.</i>	<i>U2: Die Beschaffungskosten sind überhöht und belasten das Budget.</i>	<i>U3: Lokale Beamt*innen zweigen Gelder für persönliche Zwecke ab.</i>
Warum passiert das? <i>TU 1.1: Lücken im Auszahlungssystem begünstigen die Umverteilung.</i>	Warum passiert das? <i>TU 2.1: Beschaffungsprozesse werden oft nur zur Hälfte umgesetzt.</i>	Warum passiert das? <i>TU 3.1: Beamte fühlen sich verpflichtet Geld umzuverteilen.</i>
Warum passiert das? <i>Die Auszahlungssysteme werden schlecht überwacht.</i>	Warum passiert das? <i>Beschaffungsprozesse verlaufen oft übereilt.</i>	Warum passiert das? <i>Die Bevölkerung erwartet von Beamt*innen, dass sie Geld umverteilen.</i>
Warum passiert das? <i>Die Auszahlungssysteme wurden schlecht konzipiert und nie verbessert.</i>	Warum passiert das? <i>Beschaffungsentscheidungen werden Jahr um Jahr hinausgeschoben.</i>	Warum passiert das? <i>Gemäß den lokalen Maßstäben ist eine solche Umverteilung in Ordnung.</i>
Warum passiert das? <i>Uns fehlen die Ressourcen und Fähigkeiten das System zu verbessern.</i>	Warum passiert das? <i>Haushaltsentscheidungen, die Beschaffungsentscheidungen auslösen, werden hinausgeschoben.</i>	Warum passiert das? <i>Die lokale Bevölkerung ist arm und auf diese Umverteilung angewiesen.</i>

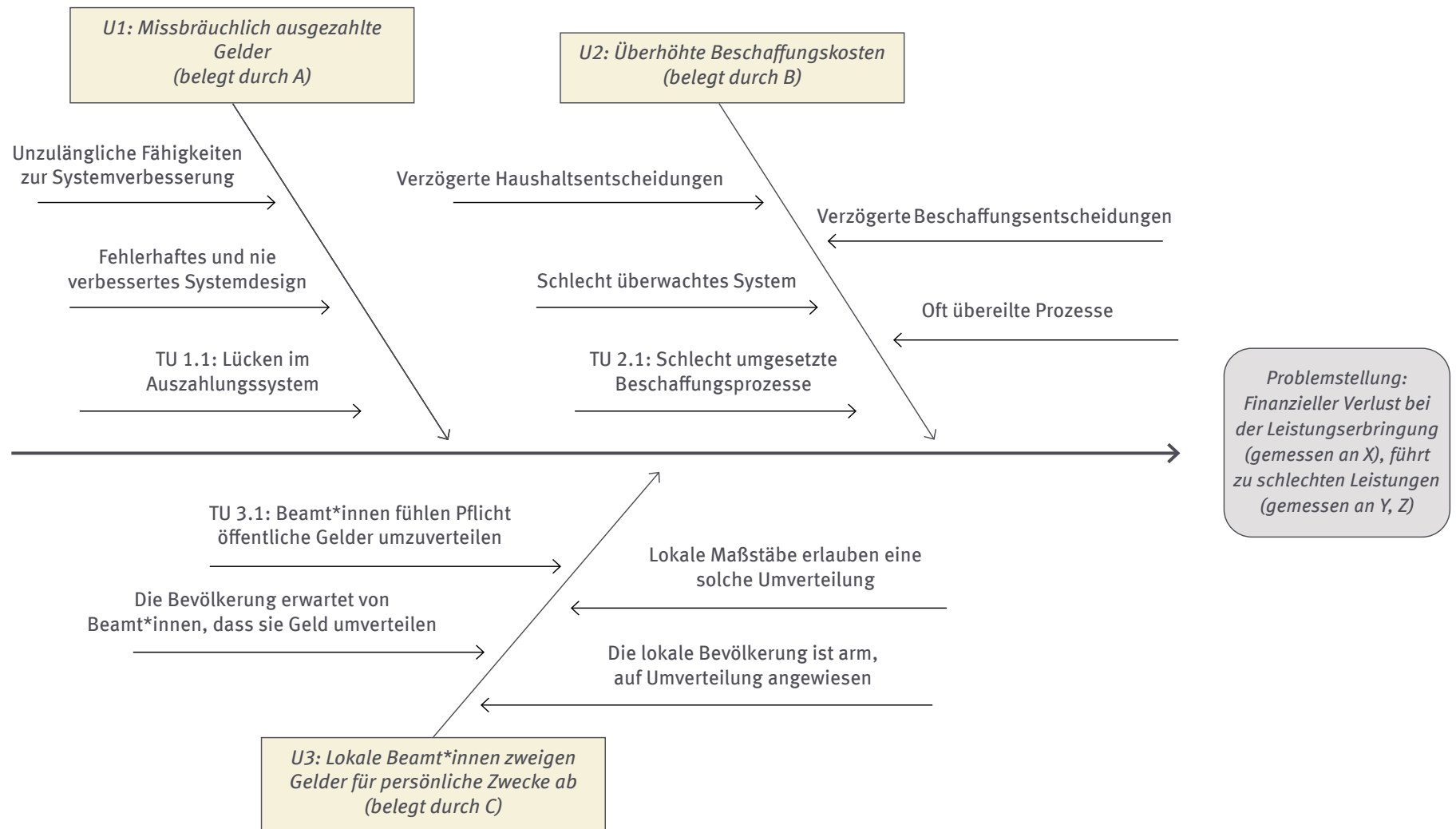
Arbeitsblatt 2: Meine Gedanken zu den „5 Warums“

IHRE PROBLEMSTELLUNG ALS FRAGE:

URSACHE 1	URSACHE 2	URSACHE 3
Warum passiert das?	Warum passiert das?	Warum passiert das?
Warum passiert das?	Warum passiert das?	Warum passiert das?
Warum passiert das?	Warum passiert das?	Warum passiert das?
Warum passiert das?	Warum passiert das?	Warum passiert das?

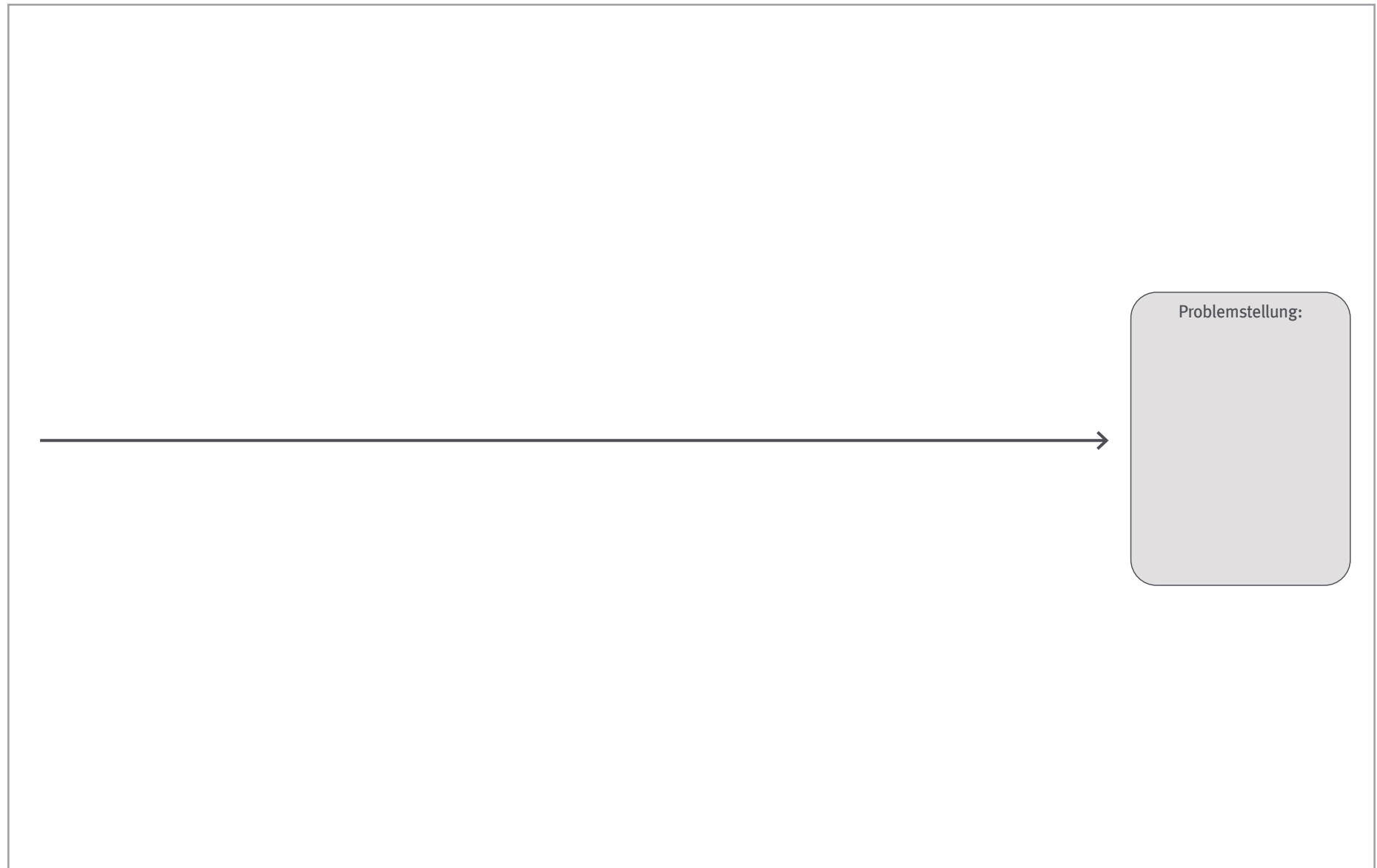
Abbildung 1: Dekonstruktion einer komplexen Problemstellung in einem Ishikawa-Diagramm

Wir übertragen die Ursachen und Teilursachen aus Tabelle 1 vom 5-Warum-Arbeitsblatt in ein Ishikawa- bzw. Fishbone-Diagramm.



Arbeitsblatt 3: Mein Ishikawa-Diagramm zur Dekonstruktion der Problemstellung

Übertragen Sie die Ursachen und Teilursachen aus Arbeitsblatt 2 in ein Ishikawa- bzw. Fishbone-Diagramm.



TEIL 3

Sequenzierung: Durch die Analyse des Veränderungsspielraums Ansatzpunkte finden



Nach der Dekonstruktion einer Problemstellung ergeben sich meistens Meta-Probleme in Form folgender Fragen: Wo setzen wir mit der Problemlösung an? Was machen wir als nächstes? Wie stellen wir sicher, dass wir alle Ursachenstränge berücksichtigen?

Die Lösung komplexer Problemstellungen erfordert mehrere Maßnahmen, um aus verschiedenen Richtungen Veränderung anzustoßen. Jede Ursache und Teilursache des Fishbone-Diagramms stellt einen separaten - wenn auch verbundenen - Ansatzpunkt dar und bietet unterschiedliche Möglichkeiten für Veränderung. Diese Möglichkeiten nennen wir den „Spielraum für Veränderung“. Der Veränderungsspielraum hängt von Kontextfaktoren ab, die den Erfolg von Veränderungsmaßnahmen üblicherweise beeinflussen. Er zeigt an, was und wie viel man mit einer Veränderungsmaßnahme zu einem gegebenen Zeitpunkt bewirken kann.

Richtiges Sequenzieren, der dritte Schritt des PDIA-Ansatzes, ist das zentrale Werkzeug in diesem Prozess. Problemorientiertes Sequenzieren bedeutet, den Umsetzungszeitpunkt der Maßnahmen mit den Möglichkeiten und Einschränkungen Ihres Kontexts abzustimmen. Eine schlechte Sequenzierung führt, prinzipiell und praktisch, zu einer vorzeitigen Belastung (d.h. Sie setzen Impulse für Veränderung, bevor Ihre Organisation damit umgehen kann).

In diesem Teil lernen Sie, wie Sie den Veränderungsspielraum für jeden Ursachenstrang in Ihrem Fishbone-Diagramm ermitteln. Danach können Sie besser entscheiden, ob Sie gleich mit großen Veränderungsmaßnahmen einsteigen oder lieber mit etwas Kleinerem beginnen, um zunächst den Veränderungsspielraum zu vergrößern.

ERGÄNZENDE INHALTE

VIDEOS

Videos unter vimeo.com/album/5477026.

CC/Untertitel auf Deutsch verfügbar

[Problemorientiertes Sequenzieren](#)

[Geeignete Ansatzpunkte finden](#)

[Das Ecosystem verstehen](#)

[Die Eisberg-Metapher](#)

[PDIA: Fähigkeit trifft auf Herausforderung](#)

[PDIA: Fähigkeit aufbauen](#)

TEXTE



Kapitel 7:
[Doing problem-driven work](#)
(Seiten 158–166)

Abbildung 2: Grafische Darstellung des Veränderungsspielraums

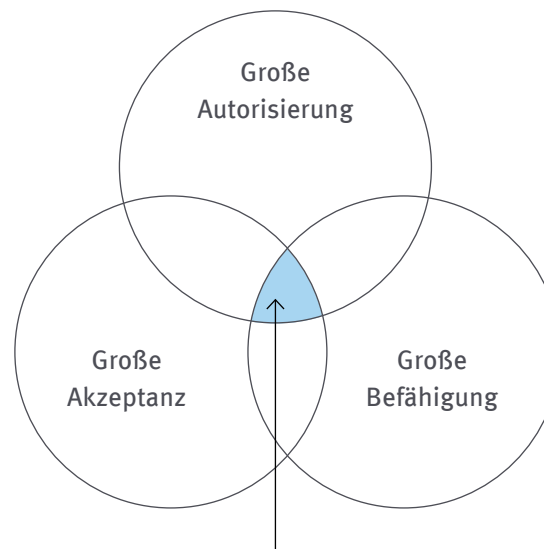
Zur heuristischen Beurteilung des Veränderungsspielraums in jedem Ursachenstrang berücksichtigen wir drei Schlüsselfaktoren:

Autorisierung bezieht sich auf den Rückhalt, den man für die Umsetzung von Veränderungsmaßnahmen oder für den Aufbau von organisationalen Fähigkeiten benötigt.

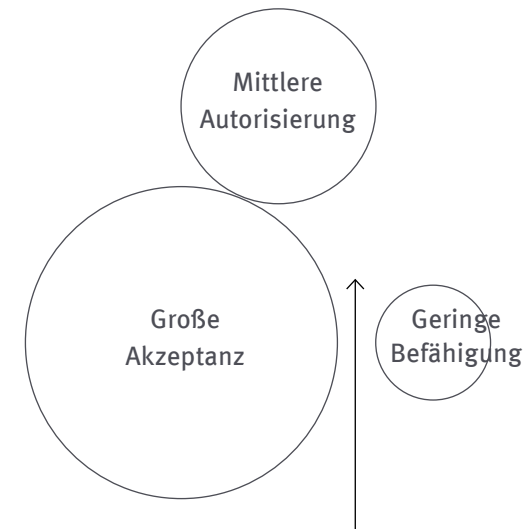
Das kann politische, rechtliche, organisationale oder persönliche Autorisierung sein. Manche Veränderungen brauchen mehr Autorisierung als andere. Wir müssen auch immer abschätzen, wie viel Autorisierung wir bereits haben - und welche Lücken wir schließen müssen. In Teil 5 erfahren Sie mehr zu den Autorisierungsstrukturen.

Akzeptanz bezieht sich darauf, wie sehr die von einer Veränderungsmaßnahme Betroffenen die Notwendigkeit für Veränderung und deren möglichen Folgen akzeptieren. Unterschiedliche Arten der Veränderung brauchen unterschiedlich viel Akzeptanz (z.B. von kleinen oder großen Gruppen; oder unterschiedlichen Ausmaßes). Es ist wichtig die bestehende Akzeptanz zu kennen und zu wissen, wo wir noch mehr schaffen müssen, um Veränderung zu unterstützen.

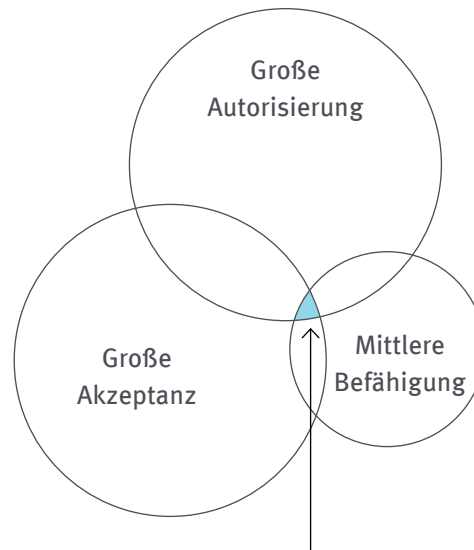
Befähigung bezieht sich auf die praktischen Aspekte von Veränderungsmaßnahmen und den Bedarf an Zeit, Geld und Kompetenzen, um Maßnahmen überhaupt auf den Weg bringen zu können. Wir müssen nach der bestehenden Befähigung fragen und an welcher es mangelt.



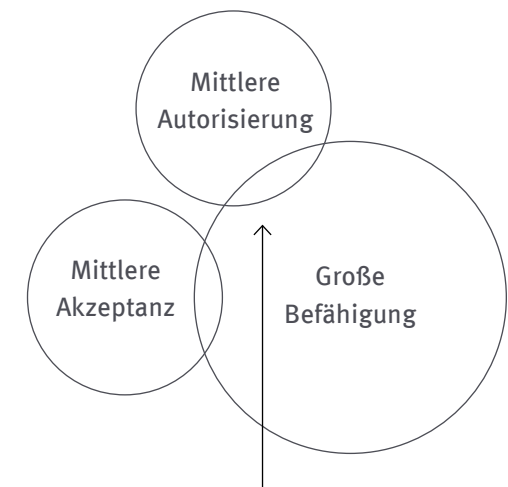
**Großer
Veränderungsspielraum**



**Kein
Veränderungsspielraum**



**Geringer
Veränderungsspielraum**



**Kein
Veränderungsspielraum**

Arbeitsblatt 4: Eine grundlegende Analyse des Veränderungsspielraums

Das Ziel beim Ausfüllen ist, so gut und so transparent wie möglich zu schätzen. So lernen wir immer mehr über den Kontext und kommen aus der Ungewissheit zu immer mehr Wissen. Nennen Sie zuerst die Problemstellung, die Sie bearbeiten (aus dem Fishbone-Diagramm auf Arbeitsblatt 3). Übertragen Sie die einzelnen Teilursachen aus dem Fishbone-Diagramm. Nutzen Sie dann die Fragen, um den Kontext jeder Teilursache zu reflektieren und den Veränderungsspielraum abzuschätzen:

Autorisierung für die Umsetzung:

- Wer autorisiert auf folgenden Ebenen: Rechtlich? Prozessual? Informell?
- Welche*r Entscheider*in könnte die Umsetzung jetzt autorisieren?
- Wer würde die Umsetzung aktuell nicht unterstützen?

Akzeptanz:

- Welche Personen/Organisationen haben ein Interesse an dieser Arbeit?
- Schätzen Sie für jede Person auf einer Skala von 1-10, wie wahrscheinlich diese die Umsetzung unterstützt würde.
- Schätzen auf einer Skala von 1-10, wie viel Einfluss jede Person auf eine mögliche Umsetzung hat.
- Wie groß ist der Anteil von Personen mit „großer Akzeptanz“ (mit einer Einschätzung über 5)?
- Wie groß ist der Anteil von Personen mit „geringer Akzeptanz“ (mit einer Einschätzung unter 5)?

Ability:

- Welche personelle Befähigung haben Sie?
 - Wer sind die Schlüsselpersonen (kleinstmögliche Gruppe), die Sie am Beginn der Umsetzung „bearbeiten“ müssen?
 - Wie viel Zeit benötigen Sie von diesen Personen?
- Welche Ressourcen haben Sie?
 - Wie viel Geld bräuchten Sie, um mit der Umsetzung beginnen zu können?
 - Welche anderen Ressourcen benötigen Sie dafür?

FRAGEN ZUR REFLEXION	EINSCHÄTZUNG (GERING, MITTEL, GROSS)	ANNAHMEN
URSACHE 1:		
Welche Autorisierung für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welche Akzeptanz für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welche Befähigung für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welcher Veränderungsspielraum besteht für Ursache 1? (großer, geringer oder kein Spielraum) - Venn-Diagramm (siehe S. 22)		

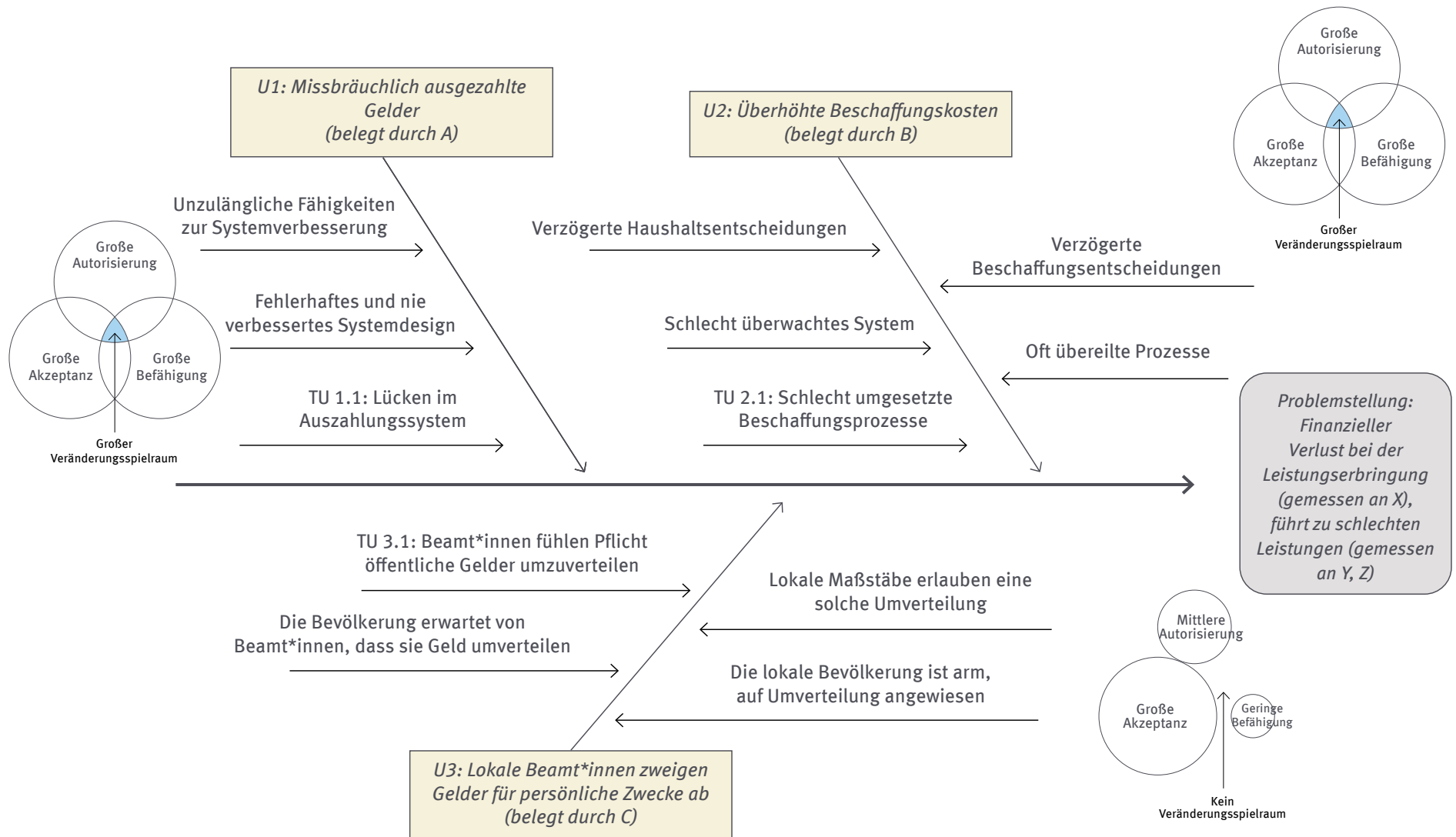
Arbeitsblatt 4: Eine grundlegende Analyse des Veränderungsspielraums

Fortsetzung

FRAGEN ZUR REFLEXION	EINSCHÄTZUNG (GERING, MITTEL, GROSS)	ANNAHMEN
Ursache 2:		
Welche Autorisierung für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welche Akzeptanz für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welche Befähigung für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welcher Veränderungsspielraum besteht für Ursache 2? (großer, geringer oder kein Spielraum) - Venn-Diagramm (siehe S. 22)		
Ursache 3:		
Welche Autorisierung für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welche Akzeptanz für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welche Befähigung für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welcher Veränderungsspielraum besteht für Ursache 3? (großer, geringer oder kein Spielraum) - Venn-Diagramm (siehe S. 22)		

FRAGEN ZUR REFLEXION	EINSCHÄTZUNG (GERING, MITTEL, GROSS)	ANNAHMEN
Ursache 4:		
Welche Autorisierung für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welche Akzeptanz für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welche Befähigung für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welcher Veränderungsspielraum besteht für Ursache 4? (großer, geringer oder kein Spielraum) - Venn-Diagramm (siehe S. 22)		
Ursache 5:		
Welche Autorisierung für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welche Akzeptanz für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welche Befähigung für eine Umsetzung haben Sie insgesamt?		
Welcher Veränderungsspielraum besteht für Ursache 5? (großer, geringer oder kein Spielraum) - Venn-Diagramm (siehe S. 22)		

Abbildung 3: Betrachtung des Veränderungsspielraums in den verschiedenen Ursachensträngen einer Problemstellung



Arbeitsblatt 5: Veränderungsspielraum unseres Teams im Ishikawa-Diagramm

Übertragen Sie das Ishikawa-Diagramm von Arbeitsblatt 3 und ergänzen Sie Ihre Analyse des Veränderungsspielraums von Arbeitsblatt 4.

Arbeitsblatt 6: Autorisierung, Akzeptanz und Befähigung ausbauen

Betrachten Sie Ihre Analyse des Veränderungsspielraums aus Arbeitsblatt 5 und notieren Sie Ihre Strategie, um die Autorisierung, Akzeptanz und Befähigung für jede Teilursache aus dem Fishbone-Diagramm auf Arbeitsblatt 3 auszubauen.

URSACHE/TEILURSACHE	VERÄNDERUNGSSPIELRAUM (großer, geringer oder kein Spielraum)	STRATEGIE Was werden Sie tun (z.B. Spielraum erweitern durch Ausbau von Autorisierung) und warum?

URSACHE/TEILURSACHE	VERÄNDERUNGSSPIELRAUM (großer, geringer oder kein Spielraum)	STRATEGIE <i>Was werden Sie tun (z.B. Spielraum erweitern durch Ausbau von Autorisierung) und warum?</i>

TEIL 4

Den Gestaltungsrahmen nach möglichen Lösungen ausloten



Bei der Dekonstruktion und Sequenzierung denken Sie darüber nach, wo Sie ansetzen könnten (wo gibt es viel, wo nur beschränkten Veränderungsspielraum?). Nun bleibt immer noch die Herausforderung zu bestimmen, „was“ zu tun ist. Bei komplexen Problemstellungen ist dies eine echte Herausforderung, da es normalerweise keine eindeutigen Antworten gibt. Oft müssen wir uns eingestehen, dass wir nicht wissen, was zu tun ist, und dass externe Best-Practice-Lösungen zwar vielversprechend erscheinen, jedoch eventuell mehr Fähigkeiten binden als aufbauen. Wie gehen wir also mit verlockenden Best-Practices um (oder dem Druck diese umzusetzen)?

Wir sind überzeugt, dass auch bei komplexen Problemstellungen, die Frage nach dem „Was“ beantwortet werden kann. Dies muss allerdings durch aktives Iterieren, Experimentieren und Lernen passieren. Antworten können nicht vorgeplant werden. Sie werden nicht durch das „passiv-akademische“ Anwenden von Wissen aus anderen Kontexten entwickelt. Antworten müssen individuell, durch aktives Engagement und Lernen, gefunden werden. Außerdem besteht eine echte Lösung für ein komplexes Problem aus vielen kleineren Lösungen für die unterschiedlichen Teilursachen.

Das Ausloten des Gestaltungsrahmens, der vierte Schritt des PDIA-Ansatzes, unterstützt Sie bei der Suche nach und beim Experimentieren mit verschiedenen Lösungsalternativen. Das soll nicht heißen, dass Best-Practices als potentielle Antworten oder für den Aufbau organisationaler Fähigkeiten ausgeschlossen werden sollten. Unsere Erfahrung ist allerdings, dass selbst die wirkungsvollsten Best-Practices kaum alle spezifischen Dimensionen Ihrer individuellen Problemstellung berücksichtigen.

In diesem Teil lernen Sie verschiedene Lösungen auszuloten, die Ihre Suche nach dem „Was“ steuern und Ihnen dabei helfen können, mögliche Antworten an Ihren Kontext anzupassen. Aus diesem Prozess werden sich positive und negative „Learnings“ für jede Idee ergeben, ohne dass eine einzige Idee „die eine Lösung“ ist. Wir haben gesehen, dass sich aus dem Gelernten neue hybride oder lokal entwickelte Lösungen ergeben können (Stichwort: Emergenz), die sich aus einzelnen Elementen verschiedener Ideen zusammensetzen.

ERGÄNZENDE INHALTE



VIDEO

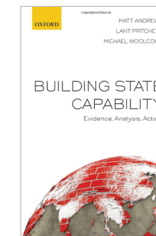
Videos unter vimeo.com/album/5477026.

CC/Untertitel auf Deutsch verfügbar

[Lernen durch Ausloten](#)



TEXTE



Kapitel 8:
[The Searchframe](#)
(Seiten 167–177)

Abbildung 4: Der Gestaltungsrahmen: Woher nehmen wir Ideen?

Der Gestaltungsrahmen hat zwei Dimensionen, wie auf den beiden Achsen der Abbildung rechts dargestellt: Horizontal überlegen wir, ob eine Idee im entsprechenden Kontext administrativ und politisch möglich ist (haben sich die Lösungen in diesem Kontext bewährt? Wissen wir, wie sie umzusetzen sind?); Vertikal betrachten wir, ob sich die Ideen als fachlich korrekt erwiesen haben (also ob sie das vorliegende Problem jemals gelöst haben).

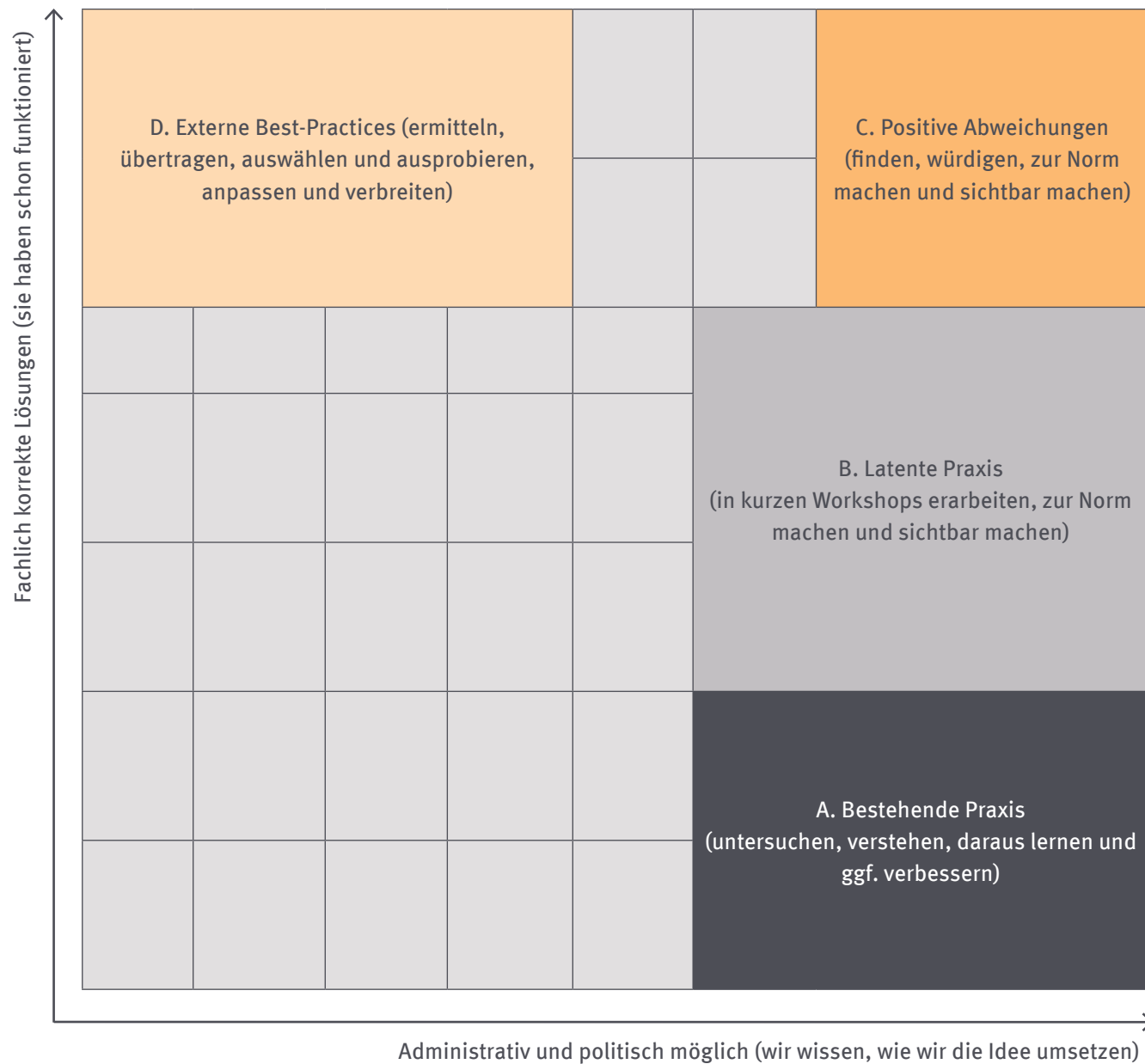
A. Die bestehende Praxis bietet die ersten Ansätze für gute Ideen im Gestaltungsrahmen („A“ unten rechts in der Abbildung). Es gibt verschiedene Möglichkeiten herauszufinden, was in Ihrem Kontext bereits funktioniert, was nicht und warum nicht. Hilfreich dafür sind Methoden wie Analysen und Auswertungen, Vor-Ort-Termine, Erfahrungswerte usw. Die handelnden Personen kennen diese Praxis vermutlich am besten. Direkt bei ihnen anzusetzen, kann diese dazu motivieren, eine klare Sicht auf die Problemstellung zu entwickeln und für die Lösungsfindung und -anpassung vor Ort Verantwortung zu übernehmen.

B. Die latente Praxis bietet eine zweite Möglichkeit für gute Ideen im Gestaltungsrahmen („B“ in der Abbildung). Dies sind Ideen und organisationale Fähigkeiten, die unter Berücksichtigung der administrativen und politischen Gegebenheiten im Kontext möglich sind, die aber erst konkret erarbeitet werden müssen. Dafür eignen sich v.a. Methoden, die zu schnellen Ergebnissen führen. Man kann z.B. Gruppen die Aufgabe stellen, ein zentrales Problem in einer bestimmten Zeit, aber ohne zusätzliche Ressourcen, zu lösen. Auf diese Weise sind bereits nach kurzer Zeit Ergebnisse zu sehen, was die handelnden Personen sehr motivieren und bestärken kann. Ideen aus diesen kurzen Gruppenarbeiten (auch Sprints genannt) können später als Grundlage für langfristige Lösungen der komplexen Problemstellung dienen.

C. Positive Abweichungen bieten eine dritte Möglichkeit für gute Ideen im Gestaltungsrahmen („C“ oben rechts in der Abbildung). Positive Abweichungen sind Ideen, die in Ansätzen bereits umgesetzt werden (sie sind also möglich), die bereits gute Ergebnisse bringen (sie lösen das Problem und sind somit fachlich richtig), die aber nicht der Norm entsprechen (daher eben Abweichungen sind). Sie sollten solche positiven Abweichungen finden, würdigen, zur Norm machen und den Grund für ihren Erfolg unbedingt sichtbar.

D. Externe Best-Practices bieten die letzte Möglichkeit für gute Ideen im Gestaltungsrahmen („D“ oben links in der Abbildung). Das sind oft die ersten Ideen, die von Teams und Entscheider*innen in Veränderungsprozessen in Betracht gezogen und vorgeschlagen werden. Meistens gibt es viele Beispiele für externe Best-Practices, von denen man lernen könnte. Bei der Lösungsfindung und -anpassung sollte man stets mehrere davon in Betracht ziehen - und sich nicht zu früh auf eine bestimmte festlegen. Sie müssen diese Ideen dann auf Ihren Kontext übertragen.

Wir empfehlen nicht nur eine, sondern stets mehrere neue Ideen gleichzeitig auszuprobieren.



Arbeitsblatt 7: Den Gestaltungsrahmen ausloten

Wie sieht unsere neue Idee aus?

- a. Neue Maßnahmen, passt in den bestehenden Veränderungsspielraum
- b. Autorisierung ausbauen
- c. Akzeptanz ausbauen
- d. Befähigung ausbauen

Wie können wir Ideen aus mindestens zwei der folgenden Bereiche erarbeiten?

- a. Bestehende Praxis (untersuchen, verstehen, daraus lernen und ggf. verbessern)
- b. Latente Praxis (in kurzen Workshops erarbeiten, zur Norm machen und sichtbar machen)
- c. Positive Abweichungen (finden, würdigen, zur Norm machen und sichtbar machen)
- d. Externe Best-Practices (ermitteln, übertragen, auswählen und ausprobieren, anpassen und verbreiten)

Teilursache 1:

Teilursache 2:

Teilursache 3:

Teilursache 4:

TEIL 5

Autorisierung aufbauen und erhalten



Maßnahmen zum Aufbau organisationaler Fähigkeiten brauchen Autorisierung und Entscheidungen. Leider ist es aber häufig schwierig, die notwendigen Entscheidungen zu bekommen. Entscheidungsstrukturen sind normalerweise fragmentiert und schwer zu durchschauen. Maßnahmen müssen üblicherweise in mehreren Zuständigkeitsbereichen entschieden werden, in denen wiederum viele verschiedene Personen und Prozesse ein Verhalten hemmen oder fördern. Entscheidungsstrukturen variieren oft auch in der Vertikalen: Auf den verschiedenen Hierarchiestufen einer Organisation kontrollieren verschiedene Personen unterschiedliche Dimensionen desselben Prozesses.

Oft sind die Entscheidungsstrukturen stark informell geprägt und orientieren sich an Persönlichkeiten und Beziehungen. Diese Strukturen sind selten transparent, besonders für Externe. Meistens ist es äußerst schwierig herauszufinden, wer was entscheidet. Ob formell oder informell, Entscheidungsstrukturen sind häufig unbeständig und inkonsistent. Entscheider*innen können neuen Maßnahmen aus vielerlei Gründen zustimmen und aus ebenso vielen Gründen das Interesse, die Energie oder die Geduld dafür wieder verlieren. Das heißt, dass man sich nie auf die anhaltende Autorisierung von Entscheider*innen verlassen kann, egal welche Zusagen einmal gemacht wurden. Deshalb müssen wir Autorisierung als Variable und nicht als etwas Festes betrachten. Autorisierung ist dynamisch und mit gut strukturierten Strategien kann sie zur Erweiterung Ihres Veränderungsspielraums genutzt werden (s. Teil 3).

In diesem Teil lernen Sie, welchen Autorisierungsbedarf Sie haben, wie Sie diesen je nach Entscheidungsstrukturen in Ihrem Kontext abdecken und wie Sie Ihr Autorisierungssystem aufrechterhalten bzw. ausbauen.

ERGÄNZENDE INHALTE

VIDEOS

Videos unter vimeo.com/album/5477026.

CC/Untertitel auf Deutsch verfügbar

[Das Autorisierungssystem verstehen](#)

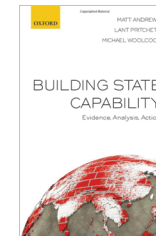
[Das Autorisierungssystem aufrecht erhalten](#)

[Ideale vs. reale bürokratische Organisation](#)

[Fragmentierte und dysfunktionale Bürokratie](#)

[Wettbewerb um Autorisierung](#)

TEXTE



Kapitel 9:
**Managing your
authorizing environment**
(Seiten 193–214)

Arbeitsblatt 8: Welche Autorisierung benötigen Sie und wo werden Sie danach suchen?

Ihre Problemstellung:	Ihr*e wichtigste*r Entscheider*in:
	Warum nehmen Sie an, dass er*sie Sie unterstützt?

Wir erwarten hier keine ausführliche Bedarfsliste. Der Bedarf wird sich mit jeder Iteration entwickeln bzw. verändern. Unser Vorschlag ist, diese Liste in jedem Iterationszyklus zu überprüfen, so dass Sie Ihr Verständnis für den Autorisierungsbedarfs (und der Annahmen dazu) regelmäßig aktualisieren und Entscheider*innen darauf ansprechen können.

ERSTELLEN SIE EINE BEDARFSLISTE FÜR JEDE DER FOLGENDEN KATEGORIEN	WIRD IHRE WICHTIGSTE ENTSCHIEDER*IN DIESEN BEDARF UNTERSTÜTZEN?	WESSEN ENTSCHEIDUNG BENÖTIGEN SIE AUSSERDEM, UM DIESEN BEDARF ZU DECKEN?
Ihre eigene Zeit und Ihr eigener Einsatz		
Zeit/Einsatz von anderen		

ERSTELLEN SIE EINE BEDARFSLISTE FÜR JEDE DER FOLGENDEN KATEGORIEN	WIRD IHRE WICHTIGSTE ENTSCHEIDER*IN DIESEN BEDARF UNTERSTÜTZEN?	WESSEN ENTSCHEIDUNG BENÖTIGEN SIE AUSSERDEM, UM DIESEN BEDARF ZU DECKEN?
Ressourcen		
Entscheidungsspielraum (Entscheidungen, die selbstständig getroffen werden können)		
Sonstiges		

Arbeitsblatt 8: Welche Autorisierung benötigen Sie und wo werden Sie danach suchen? *Fortsetzung*

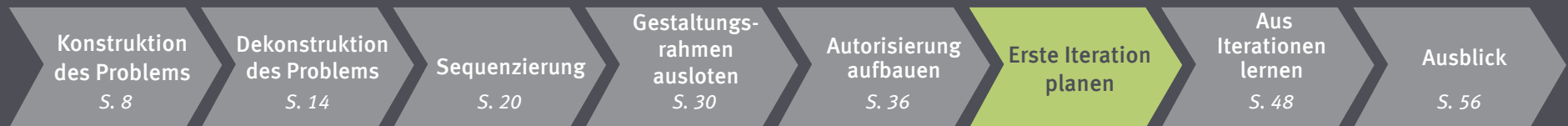
ERSTELLEN SIE EINE BEDARFSLISTE FÜR JEDE DER FOLGENDEN KATEGORIEN	WIRD IHR*E WICHTIGSTE*R ENTSCHEIDER*IN DIESEN BEDARF UNTERSTÜTZEN?	WESSEN ENTSCHEIDUNG BENÖTIGEN SIE AUSSERDEM, UM DIESEN BEDARF ZU DECKEN?
Flexible Autorisierung (Möglichkeit auch mal kurzfristige Entscheidungen einzuholen)		
„Geteilte“ Autorisierung (Möglichkeit weiterer Entscheider*innen einzubeziehen; Voraussetzung: Teilweise Abgabe von Kontrolle und Führung)		
Standhafte Autorisierung (Möglichkeit, kurzfristige Rückschläge gegenüber Kritiker*innen zu erklären und zu argumentieren; Voraussetzung: Geduld und Standhaftigkeit)		

Arbeitsblatt 9: Ihre Kommunikationsstrategie, um Entscheider*innen zu überzeugen

	ENTSCHEIDER*IN 1	ENTSCHEIDER*IN 2	ENTSCHEIDER*IN 3	ENTSCHEIDER*IN 4
	Name:	Name:	Name:	Name:
Stimmen die Entscheider*innen zu, dass es ein Problem gibt?				
Was könnte die Autorisierung des*der Entscheider*in erhöhen?				
Unterstützt der*die Entscheider*in Ihren Ansatz des iterativen Ausprobierens?				
Was könnte der*die Entscheider*in davon überzeugen, dass es einen iterativen Ansatz braucht?				

TEIL 6

Die erste Iteration planen



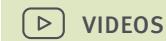
Wenn man viele kleine Maßnahmen in kurzen, schnellen Zyklen ausprobiert, kann man einige der üblichen Risiken politischer Veränderungsprozesse auffangen: Man erweckt nicht den Anschein, zu langsam auf ein Problem zu reagieren, scheitert aber auch nicht mit großen, teuren Papiertigern. Warum? Jeder Schritt besteht aus kleineren Maßnahmen, die vergleichsweise günstig und leicht anzupassen sind. Da immer mehrere solcher Maßnahmen gleichzeitig durchgeführt werden, sind auch frühe Erfolge wahrscheinlicher.

Diese kleinen Schritte helfen auch bei der Behebung (oder Klärung) kontextspezifischer Herausforderungen, auch jener, die sich erst als Reaktion auf die Maßnahmen ergeben. Besonders in komplexen Kontexten ist es wichtig, positive Abweichungen und kontextspezifisches Lernen zu begünstigen. Erst recht, wenn die Problemstellung und mögliche Lösungen noch unklar sind und die handelnden Personen nicht so richtig daran glauben, dass sie überhaupt etwas verändern können.

Ihre erste Iteration zu planen ist ein zentraler Schritt des PDIA-Ansatzes. Dabei ermitteln Sie mehrere Lösungsideen und setzen diese um. Durch die iterativen Schritte entwickeln sich geeignete, lokale Lösungen, die sich im Laufe weiterer Iterationen immer mehr an den spezifischen Kontext anpassen.

In diesem Teil lernen Sie Ihre erste Iteration zu planen. Jetzt können Sie endlich zur Tat schreiten und mit der Lösung Ihrer Problemstellung beginnen. Sehen Sie es als einen Prozess des Ausprobierens, bei dem Sie vermutlich mehrere mögliche Lösungsideen gleichzeitig testen – statt nur einer allein. Sie können die Iterationen auch beschleunigen, um den Veränderungsprozess in Schwung zu bringen oder um diesen aufrechtzuerhalten (mal mehr, mal weniger je nachdem, wo Sie sich gerade im Veränderungsprozess befinden und welche Probleme, Ursachen oder Teilursache Sie gerade bearbeiten).

ERGÄNZENDE INHALTE



VIDEOS

Videos unter vimeo.com/album/5477026.

CC/Untertitel auf Deutsch verfügbar

[Lernen, iterieren, anpassen](#)

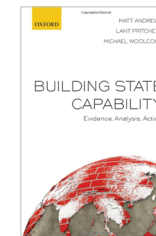
[Gestaltung der ersten Iteration](#)

[Iteration ist Forschung in Aktion](#)

[Geben Sie die Arbeit zurück](#)



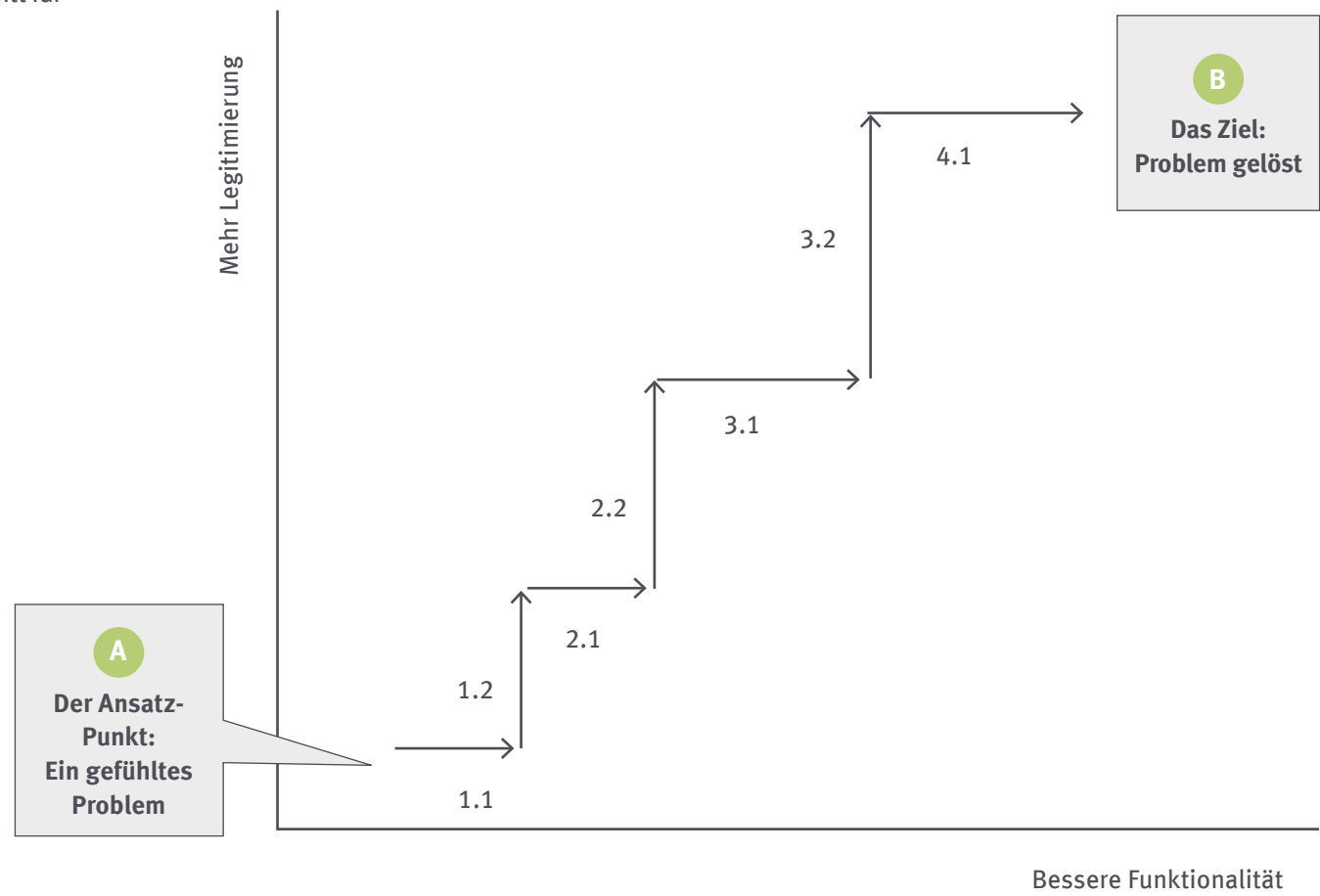
TEXTE



Kapitel 8:
[The Searchframe](#)
(Seiten 178–191)

Abbildung 5: Iterationsschritte zur Verbesserung von Funktionalität und Legitimierung

Bearbeiten Sie zuerst etwas, das ein bisschen besser funktionieren soll. Lernen Sie aus dieser ersten Erfahrung, gewinnen Sie an Legitimierung durch frühe Erfolge, planen Sie für die nächste Iteration vielleicht einen größeren Schritt, lernen Sie wieder daraus, gewinnen Sie weitere Legitimierung usw. So arbeiten Sie sich Schritt für Schritt bis nach ganz oben.



Arbeitsblatt 10: Die erste Iteration strukturieren

Wählen Sie ein paar Ideen aus allen bisherigen Analysen aus, mit denen Sie in Ihrer ersten Iteration arbeiten wollen (Zeitraum ca. eine Woche). Die ersten Schritte sollten präzise geplant sein. Formulieren Sie eindeutig, wer aus den ausgewählten Ideen was übernimmt und vereinbaren Sie einen

verbindlichen Zeitrahmen (Start- und Endzeitpunkt) für die erste Iteration. Wir empfehlen gerade zu Beginn einen kurzen Zeitrahmen, um eine handlungsorientierte Arbeitskultur anzuregen und um Schwung in die Sache zu bringen.

Ursache 1:		
Idee		
Handlungsschritte (Was werden Sie in den kommenden 5-7 Tagen tun?)		
<i>Wer ist verantwortlich?</i>	<i>Was wird gemacht?</i>	<i>Annahmen</i>
Woran merken wir, dass wir das Ziel erreicht haben?		Datum der Auswertung (und wer dabei sein wird)

Arbeitsblatt 10: Die erste Iteration strukturieren *Fortsetzung*

Ursache 2:		
Idee		
Handlungsschritte (Was werden Sie in den kommenden 5-7 Tagen tun?)		
Wer ist verantwortlich?	Was wird gemacht?	Annahmen
Woran merken wir, dass wir das Ziel erreicht haben?		Datum der Auswertung (und wer dabei sein wird)

Ursache 3:

Idee

Handlungsschritte (Was werden Sie in den kommenden 5-7 Tagen tun?)

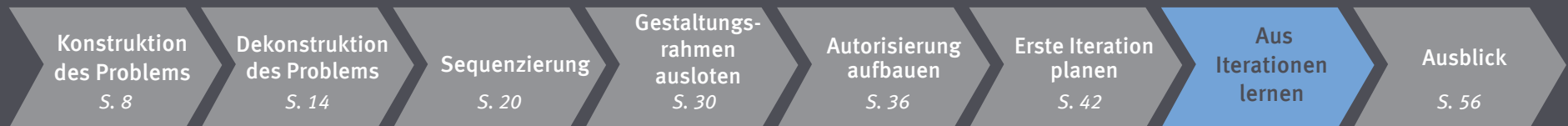
*Wer ist verantwortlich?**Was wird gemacht?**Annahmen*

Woran merken wir, dass wir das Ziel erreicht haben?

Datum der Auswertung (und wer dabei sein wird)

TEIL 7

Aus den Iterationen lernen



Bei der Lösung komplexer Problemstellungen mittels PDIA unterscheiden wir nicht zwischen Planungs- und Umsetzungsphase. Diese Phasen laufen sozusagen nebeneinander. So entsteht handlungsorientiertes Lernen („Learning by doing“) - ein Schlüsselmerkmal von PDIA. Wenn wir in konkreten Schritten iterieren, anstatt den großen Wurf anzustreben, können wir immer wieder innehalten und aus den Erfahrungen lernen. Das ermöglicht uns, unser Vorgehen zu hinterfragen und schnell neues Wissen aufzubauen. Noch ungefestigtes Wissen, das bisher nirgends festgehalten wurde, aber auf der Umsetzung unserer Einzelschritte basiert. Dieses sog. **implizite Wissen** gilt es (weiter) zu festigen und (weiter) zu nutzen, wenn wir an komplexen Problemstellungen arbeiten.

Das Prinzip ist einfach: Wir testen gezielte Maßnahmen in kurzer Zeit, lernen schnell was passiert ist und warum. Dann planen wir auf Basis des Gelernten aus vorangegangenen Iterationen die nächste und setzen diese um. Jede Iteration hat fünf Dimensionen: (i) Einen festen Zeitrahmen (mit kurzen Zyklen am Anfang), in dem (ii) das Team mehrere Ideen ermittelt, (iii) diese umsetzt, (iv) innehält, um die Erfahrungen auszuwerten und die Annahmen kontextabhängig zu überprüfen, dann (v) die Ideen überarbeitet und erneut testet. In diesem Prozess sind Sie sowohl Quelle als auch Nutzer*in des Wissensaufbaus. Bei vielen anderen Methoden können Sie das Wissen lediglich passiv aufnehmen. Wir sind überzeugt, dass der aktive Diskurs und die aktive Einbindung für Veränderungsprozesse unabdingbar sind und die Iterationen einen idealen Rahmen dafür bieten.

In diesem Teil lernen Sie, wie Sie am Ende einer Iteration den Auswertungsbogen und den Searchframe anwenden. Die Auswertung jeder Iteration ist der allerwichtigste Teil von PDIA. Denn hier entstehen Lösungen (Stichwort: Emergenz), hier werden Fähigkeiten aufgebaut. Wir sind überzeugt, dass ein solcher iterativer Prozess sich gut zur Bearbeitung komplexer Problemstellungen eignet und gleichzeitig die strukturellen Anforderungen eines formellen Projektprozesses erfüllt.

ERGÄNZENDE INHALTE

VIDEOS

Videos unter vimeo.com/album/5477026.

CC/Untertitel auf Deutsch verfügbar

[Searchframe: Logisch - nicht nur systematisch](#)

[Ist es logisch, den Logframe aufzugeben?](#)

[Lernen durch Suchen](#)

[Check-in-Tool für Teams](#)

[Geben Sie die Arbeit zurück](#)

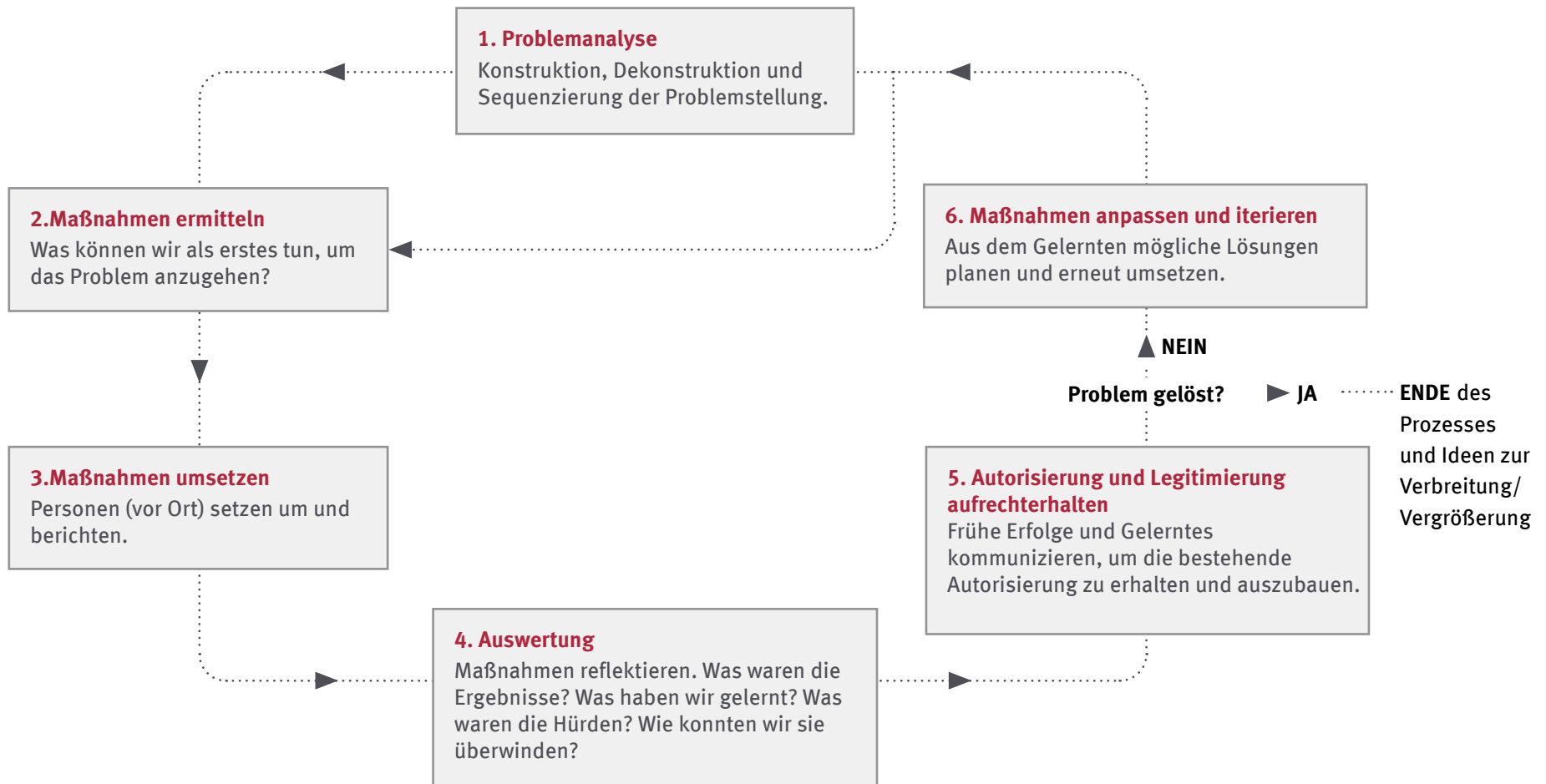
[Emergenz: Wo Handeln auf Möglichkeiten stößt](#)

TEXTE

Andrews, Matt. 2016. BSC Blog. [Searchframes and adaptive work more logical than log frames.](#)

Palakatiya, Ganga. 2019. BSC Blog. [PDIA in Sri Lanka: Attracting Anchor Investors in Solar Panel Manufacturing.](#)

Abbildung 6: Der iterative Prozess



Arbeitsblatt 11: „Learning by doing“ bei der Lösungsfindung und -anpassung fördern

1 Welche Fragen sollten wir uns jetzt stellen?

2 Wer müsste (noch) einbezogen werden?

3 Wie regelmäßig würden wir diese Personen/Organisationen einbeziehen?

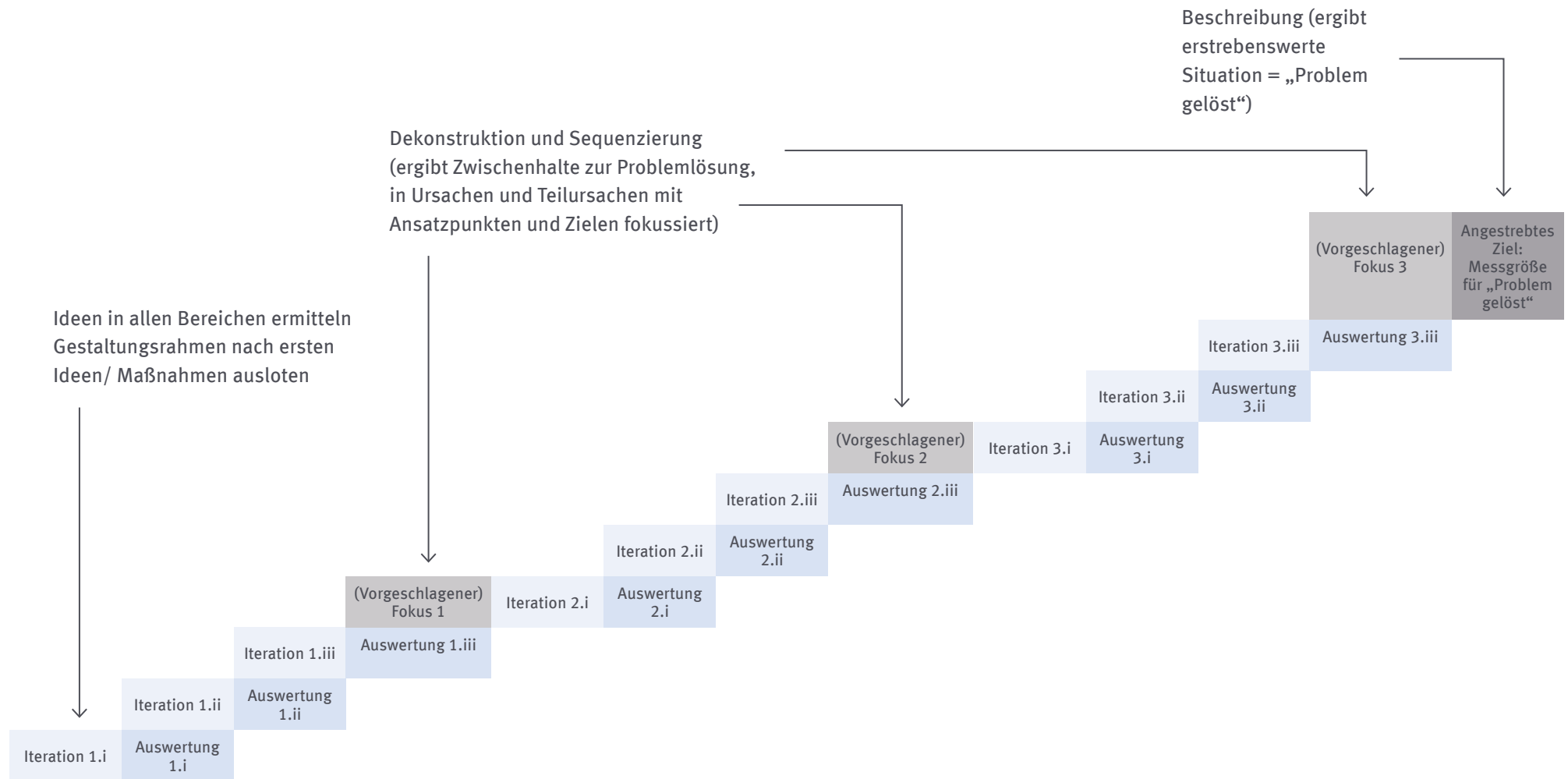
4 Wie würden wir das Gelernte weiter nutzen?

Arbeitsblatt 12: Auswertungsbogen für Iterationen

	WOCHE 1	WOCHE 2
1 Was haben wir gemacht?		
2 Was haben wir daraus gelernt? • Über die vorliegende Problemstellung? • Über die getesteten Ideen? • Über die Entscheidungsstrukturen? • Über die Arbeit im Team? • Weiteres?		
3 Womit haben wir uns schwergetan? • Was sind unsere größten Fragen und Bedenken für die nächsten Schritte?		
4 Was kommt als Nächstes? • Geplante Maßnahmen • Ziele und Fristen für jede Maßnahme • Verantwortliche*r für jeden Schritt		

WOCHE 3	WOCHE 4

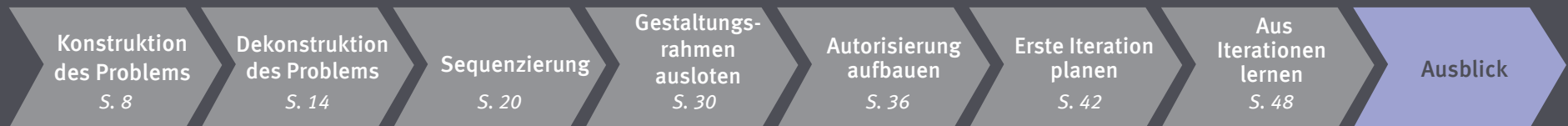
Abbildung 7: Searchframe als Alternative zum Logframe bei komplexen Problemstellungen



Arbeitsblatt 13: Searchframe für meine Lösungsfindung und -anpassung

TEIL 8

Ausblick



PDIA anzuwenden ist anstrengend. Sie haben es bestimmt längst erkannt: Bei all den Hindernissen, die sich uns in den Weg stellen, all den Kräften, die sich gegen echte Veränderung aufbäumen und angesichts der scheinbar bescheidenen Ansatzpunkte von PDIA werden wir öfter entmutigt und überwältigt vor unserer Problemstellung stehen und an schlechten Tagen vielleicht sogar denken, dass eine Lösung unmöglich ist.

Wenn wir uns die Geschichte sozialer Bewegungen anschauen, erkennen wir aber auch, dass viele Dinge, die wir in „entwickelten“ Ländern als selbstverständlich ansehen - saubere Luft, Gleichheit der Menschen, Frauenwahlrecht, Arbeitssicherheit, Kanalisation - als neuartige (scheinbar radikale) Ideen begannen, die mit der Zeit in Reformvorhaben mündeten und so die Gleichgültigkeit und eine mächtige Opposition überwunden haben. Es war schlicht Beharrlichkeit, die die Idee schließlich zur alltäglichen Routine und Norm gemacht haben. Einige dieser Vorhaben wurden teils erst nach Jahrhunderten erreicht (Ende der Sklaverei), teils sind sie noch immer nicht vollständig umgesetzt (Geschlechtergerechtigkeit). Manchmal vergehen Jahrzehnte, in denen alle Kosten und Mühen scheinbar nichts bewegen. Als Beitrag zur Überwindung der Apartheid in Südafrika verbrachte Nelson Mandela 27 Jahre im Gefängnis. Wir fragen uns, wie seine „Leistungskennzahlen“ etwa am Ende des 25. Jahres aussahen...

Eines Tages wird vielleicht ein Ansatz wie PDIA die übliche und erwartete Methode im Umgang mit komplexen Problemstellungen sein. Aber nur eine engagierte soziale Bewegung aus Zivilgesellschaft und Entwicklungsexpertise kann das erreichen. Bis dahin packen wir bei uns vor Ort an, erwarten viele Rückschläge, rufen zur kollektiven Beharrlichkeit auf und gehen gemeinsam, wie es Albert Hirschmann nannte, auf eine „lange Entdeckungsreise“.

Wir hoffen, dass Ihnen der Methodenkoffer dabei hilft, und wünschen Ihnen alles Gute für Ihre Reise mit PDIA.

ERGÄNZENDE INHALTE

VIDEOS

Videos unter vimeo.com/album/5477026.

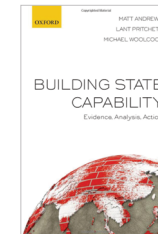
CC/Untertitel auf Deutsch verfügbar

[Handlungen streuen und skalieren](#)

[Das Märchen von Skalierung und Nachhaltigkeit](#)

[PDIA: Anstrengend aber lohnenswert](#)

TEXTE



Kapitel 10:
[Building state capability at scale through groups](#)
(Seiten 215–231)

Notizen

