

Christiane Schulz

# Die Glückskeks-Methode

Lösungen statt Frust – Meetings und Workshops effektiv leiten

**orell füssli** Verlag AG

© 2010 Orell Füssli Verlag AG, Zürich

www.ofv.ch

Rechte vorbehalten

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Dadurch begründete Rechte, insbesondere der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf andern Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Vervielfältigungen des Werkes oder von Teilen des Werkes sind auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie sind grundsätzlich vergütungspflichtig.

Umschlaggestaltung: Andreas Zollinger, Zürich

Umschlagabbildung: Katrin Penschke, Berlin

Druck: fgb • freiburger graphische betriebe, Freiburg

ISBN 978-3-280-05403-1

---

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet abrufbar über <http://dnb.d-nb.de>.



**Mix**

Produktgruppe aus vorbildlich  
bewirtschafteten Wäldern und anderen  
kontrollierten Herkünften  
[www.fsc.org](http://www.fsc.org) Zert.-Nr. SGS-COC-003993  
©1996 Forest Stewardship Council

## Einleitung

### Freitagmittag, 13.30 Uhr ...

... im Unternehmen Supergoods, mitten im angesagtesten Stadtviertel, trifft sich ein Team aus dem Bereich von Herrn Planlos. Der schlaksige Azubi Philipp, immer sehr engagiert, betritt als Letzter den Raum. «Sorry», nuschelt er, «war viel los beim Chinamann.»

Hans, der Abteilungsleiter, bedeutet ihm mit einer lässigen Geste, das Essen zu verteilen. Es folgen allgemeines Geraschel und schmatzende Geräusche, während Barbara – Spitzname Rhabarbabla – das Wort ergreift und das Meeting eröffnet: «Werte Kolleginnen, werte Kollegen, auch unser Kunde ist hungrig – nach einer Lösung. Lasst uns unsere gesammelte Kreativität ...»

Anderthalb Stunden später: Customer-Relationship-Manager Paul, wie immer durch nichts aus der Ruhe zu bringen, brummt: «Kann mir bitte noch mal jemand erklären, was wir hier eigentlich wollen?»

Robert aus dem Vertrieb wühlt sich mit beiden Händen durchs sorgfältig gestylte Haar, zieht die Designerbrille auf die Nasenspitze und stöhnt: «Paul, also wirklich! Wir versuchen hier kreativ zu sein und eine zündende Produktkampagne zu entwickeln! Dein Gemoser bringt uns auch nicht weiter!»

Paul seufzt.

Julia, Projektmanagerin, schaut fahrig auf die Uhr: «Leute, Hans und ich haben in einer halben Stunde das nächste Meeting. Können

wir mal langsam zum Punkt kommen? Ich weiß echt nicht mehr, wo mir der Kopf steht!»

Paul seufzt.

Das kurze Schweigen wird – natürlich – von Barbara gebrochen, die die bisherigen Ergebnisse zusammenfasst.

Hans wiegt bedächtig den Kopf, Robert setzt nervös seine Brille auf und wieder ab, Julius linker Fuß wippt noch eine Spur hektischer.

Paul seufzt.

Philipp unterdrückt ein Stöhnen und greift nach dem letzten Glückskeks unter dem Fast-Food-Müll auf dem Tisch. Eigentlich hasst er die Dinger, sie schmecken nach Papp und machen trotzdem dick. Umständlich reißt er die Verpackung auf und bricht den Glückskeks in zwei Hälften.

Hans mustert ihn irritiert und tadelt: «Philipp, das ist jetzt nicht gerade konstruktiv.»

Philipp schaut von dem kleinen Zettel auf, den er aus dem Glückskeks gezogen hat. «Aber das ist wirklich gut. Hört mal! So wird jeder Hunger gestillt: Bekomme Appetit, beiße hinein, kaue gründlich, dann schlucke.»

Er strahlt in die Runde. «Jeder Hunger, steht da!»

Fünf Augenpaare in allen Stadien der Verwirrung wenden sich ihm zu.

Plötzlich kommt Leben in Hans: «Na klar!», ruft er aus. «Gut gemacht, Philipp!»

Das kennen wir: Das geplante Kurzmeeting weitet sich zum Marathon aus. Und am Schluss ist man keinen Schritt weiter. Es kann aber auch ganz anders sein: Das Thema ist so gut vorbereitet, dass jeder zubeißt. Und die Lösungen sind so überzeugend, dass alle sie schlucken.

In diesem Buch untersuche ich mit Ihnen die Botschaft aus dem Glückskeks:

Ich zeige Ihnen zunächst, wie Sie richtig *Appetit bekommen* auf Ihr

Meeting, indem Sie es nach allen Regeln der Kunst vorbereiten und dem Meeting oder Workshop vor allem eine klare Struktur verpassen.

*Beißen* Sie mit mir zu und definieren Sie Aufgabe, Ziel und Fragestellung, damit alle Teilnehmenden Ihres Meetings von Anfang an wissen, wohin die Reise gehen soll. Das ist der Knackpunkt!

Lernen Sie beim *Kauen* die Spielregeln für ein erfolgreiches Meeting kennen und erfahren Sie, welche Kreativtechniken wirklich funktionieren. So machen Meetings wieder Spaß.

Beim *Schlucken* genießen Sie zuletzt die neue Qualität Ihrer Ergebnisse. Ich zeige Ihnen, wie Sie mehr aus Ihren Ideen machen können, und gebe Ihnen Werkzeuge an die Hand, um Ihre Lösungen auch zu verkaufen. Es ist tatsächlich ganz einfach!

In diesem Sinne: Lassen Sie es sich schmecken!

Ihre

*Christiane Schulz*

## Kapitel 5 Was genau ist das Problem?

Ich erlebe es immer wieder, dass Menschen viel zu früh innerhalb eines Prozesses ein Meeting oder einen Workshop einberufen. Ihnen ist es wichtig, erst einmal ein paar Maßnahmen zu entwickeln – den Rest wollen sie dann irgendwann hinterher irgendwie passend machen. Aber so funktioniert das nun mal nicht. Damit es ein bisschen mehr ist als heiße Luft, die sie in einem Meeting oder einem Workshop produzieren, müssen sie inhaltliche Vorarbeit leisten.

Am Anfang eines Meetings oder eines Workshops steht immer eine Aufgabenstellung. Mit ihr tritt der Initiator bzw. Auftraggeber eines Meetings oder Workshops an den Projektmanager heran – oder der Projektmanager an den Moderator. Aufgabenstellungen sind meistens sehr weit gefasst, also nicht sonderlich konkret. Deshalb können sie in der Regel nicht direkt im Rahmen eines Kreativmeetings bearbeitet werden. Die Ergebnisse würden zu allgemein ausfallen und wären deswegen nutzlos.

Natürlich können Sie ein Kreativmeeting auch einberufen, ohne die Aufgabenstellung präzisiert zu haben. Dann müssen Sie sich allerdings von dem Anspruch verabschieden, dass eine solche unstrukturierte Ideensammlung strategisch fundiert ist und wirklich brauchbare Ergebnisse liefert. Gute Resultate kann es auch in solchen Meetings geben; sie sind dann aber eher ein Produkt des Zufalls.

Wenn Sie gute und aussagekräftige Ergebnisse am Ende eines Workshops in Händen halten wollen, dann sollten Sie ein Kreativmeeting nie ohne vorhergehende Analyse der Aufgabenstellung starten.

Erinnern Sie sich noch an die Aufgabenstellung aus dem ersten Kapitel? Da hieß es: «Wir brauchen für unseren Messeauftritt noch eine tolle Idee für ein Pressefoto – Sie sind doch immer so kreativ, machen Sie doch mal ein paar gute Vorschläge.» Schön und gut – aber welcher Art soll dieses Pressefoto denn sein? Klar: Ein gutes Pressefoto ist ein echter Hingucker und liefert eine interessante Geschichte. Aber für welches Medium soll es sein? Geht es darum, dass sich Mitarbeiter des Unternehmens mit möglichst hochrangigen Besuchern ablichten lassen? Oder eher darum, bestimmte Produkte in Szene zu setzen? Und wenn ja, welche? Es gibt tausend Möglichkeiten, ein Pressefoto zu planen, aber nur wenige werden zu der Unternehmenskultur und den aktuellen Gegebenheiten passen. Mit anderen Worten: Eine Rüstungsfirma wird sich nicht unbedingt ein Käpt'n-Blaubär-Maskottchen zu Werbezwecken an den Stand holen.

Irgendjemand muss sich also an die Arbeit machen und die etwas diffuse Aufgabenstellung genauer formulieren und auf Problemstellung (dieses Kapitel), Ziel (siehe Kapitel 6) und Fragestellung (siehe Kapitel 7) sukzessive zuspitzen. Wenn es der Projektverantwortliche oder Auftraggeber – aus welchen Gründen auch immer – noch nicht getan hat, muss der Moderator dafür sorgen, dass diese Punkte vor dem Workshop geklärt sind. Ferner muss er überprüfen, ob es mit der Vorgabe des Auftraggebers überhaupt Sinn macht, ein Team zusammenzurufen. Oder ob nähere Informationen gebraucht werden.

Zwei Dinge garantieren die erfolgreiche Durchführung eines Workshops:

1. Der Workshop wird inhaltlich vorbereitet. Aus der Aufgabenstellung werden Problemstellung, Ziel und Kreativ-Fragestellung

destilliert. Verantwortlich hierfür ist in der Regel der Projektverantwortliche.

2. Der Verlauf des Workshops wird gesteuert. Wenn der rote Faden droht, verloren zu gehen, wird eingegriffen. Verantwortlich ist der Moderator des Workshops.

Es ist sinnvoll, nach Möglichkeit diese beiden Funktionen zu trennen.

Es bedarf also immer einer konzeptionellen bzw. strategischen Vorarbeit, in deren Verlauf die Aufgabenstellung auf eine Problemstellung zugespitzt wird. Mit anderen Worten: Die Formulierung der Problemstellung ist die Fokussierung der Aufgabe auf die relevanten Herausforderungen. Erst wenn Sie die Aufgabenstellung analysiert haben, werden Sie sagen können, welches konkrete Problem es zu lösen gilt.

Es ist oft gar nicht so einfach, zwischen Aufgabenstellung und Problemstellung zu unterscheiden. Deshalb hierzu noch ein paar Beispiele:

«Unser Unternehmen feiert demnächst sein 100-jähriges Bestehen und möchte sich zu diesem Anlass intern und extern als nachhaltig handelndes und planendes sowie zukunftsfähiges Unternehmen positionieren. Überlegen Sie sich entsprechende Maßnahmen.» Das hört sich zwar schon ziemlich konkret an, aber es ist trotzdem eine klassische Aufgabenstellung. Mit diesem Input kann ein Team nicht einfach loslegen. Es fehlen die konkreten Ableitungen, die sich aus der Aufgabenstellung ergeben – es fehlt die Problemstellung.

Um zur Problemstellung zu gelangen, müssen Sie folgende Fragen beantworten:

- Was genau zeichnet dieses Unternehmen bezüglich nachhaltigen Handelns und Planens aus?
- Worin besteht seine Zukunftsfähigkeit?
- Wie grenzt es sich dabei von der Konkurrenz ab?
- Wer genau ist die Zielgruppe der externen Kommunikation?
- Was denkt diese heute über das Unternehmen?



Erst von den Antworten auf diese Fragen wird die Problemstellung abgeleitet. In unserem Fall wäre das zum Beispiel: «Unser Unternehmen stellt preisgünstige Gartenstühle aus Holz her. Diese lassen sich umweltschonend herstellen und hervorragend recyceln. Die Stühle sind somit die bessere Alternative zu den weit verbreiteten Plastikgartenstühlen. Das wachsende Umweltbewusstsein der potenziellen Käufer kommt unserem Unternehmen zugute. Unsere Zielgruppe sind Hausbesitzer mittleren Alters. Bei ihnen sind wir zurzeit noch nicht so bekannt, wie es das Produkt vermuten lassen würde. Anlässlich unseres 100-jährigen Bestehens wollen wir also durch nachhaltige Aktionen unseren Bekanntheitsgrad in dieser Zielgruppe deutlich steigern.» So – damit lässt sich schon viel besser arbeiten!

Ein weiteres Beispiel für eine Aufgabenstellung erzählte mir einmal ein Geschäftspartner. Er berät Persönlichkeiten, die sich einen Namen gemacht haben und ihre Resonanz in der Öffentlichkeit ausbauen wollen. Ein Klient bat ihn um Unterstützung bei der Vermarktung seines soeben erschienenen Buches. Dieser Kunde wollte am liebsten eine Checkliste mit möglichst vielen wirkungsvollen Maßnahmen bekommen. Der Agent machte seinem Klienten erst einmal klar, dass er jede Menge Hintergrundwissen brauche, um ihm die zur speziellen Situation des Klienten passenden Maßnahmen empfehlen zu können: Was ist das Thema des Buches und wie ist dieses Thema in der öffentlichen Diskussion positioniert? Wie hat sich der Autor bereits in der Öffentlichkeit positioniert? Wie soll diese Positionierung in zwei Jahren aussehen? Welche Strategie liegt seiner Positionierung zugrunde? Ohne diese Analyse könne er zwar allgemeine Hinweise zur Buchvermarktung geben, aber mehr eben auch nicht.

### **Vorsicht bei bedingungsloser Begeisterung!**

Ein ganz normaler Tag im Unternehmen Supergoods im Bereich von Herrn Durchblick: Es geht hektisch zu und die Stimmung ist spürbar aufgeladen. Bei Junior-Projektmanager Stefan klingelt das Telefon, der Bereichsleiter ist dran. Er hat einen neuen Job für ihn. Stefan hört auf-

merksam zu, macht sich Notizen – und flitzt nach dem Telefonat sofort zu seiner Vorgesetzten Susanne.

«Susanne, was sagst du dazu: Unser Innovationscenter Greenproducts hat ein tolles neues Produkt und ich soll mit frischen Ideen kommen! Hast du einen Moment Zeit?» Susanne taucht etwas genervt hinter ihrem Monitor auf und ahnt schon etwas. Sie hatte neulich beim Bereichsleiter ihren jungen Kollegen für das nächste größere Projekt empfohlen. «Was ist denn los?» «Die haben doch tatsächlich das erste CO<sub>2</sub>-neutrale Shampoo entwickelt. Alle Inhaltsstoffe sind aus biologischem Anbau, alle Zulieferfirmen haben sich verpflichtet, die gesetzlichen Auflagen sogar noch zu übertreffen. Eine super Idee, finde ich! Von den Rohstoffen über die Produktion bis zur Logistik haben die in Sachen CO<sub>2</sub>-Neutralität ganz neue Maßstäbe in der Konsumgüterindustrie gesetzt. Großartig, oder?»

Susanne kann sich ein Grinsen ob der Begeisterung ihres jungen Kollegen kaum verkneifen: Weiß er denn immer noch nicht, dass das Innovationscenter gar nicht anders kann, als seine Produkte in den Himmel zu heben – und dass dies absolut nichts nützt, wenn es sich um ein so erklärungsbedürftiges Produkt handelt wie ein CO<sub>2</sub>-neutrales Shampoo? Du liebe Güte! Shampoo! Als ob es davon nicht schon gefühlte 1589 Sorten auf dem Markt gäbe.

«Und das ist noch längst nicht alles», schwärmt Stefan weiter und lässt vor lauter Aufregung seine Brille fallen, die er schon die ganze Zeit in seinen Händen hin und her dreht. «Wir wollen langfristig zum Weltmarktführer im Bereich Green Consumer Goods werden, das Shampoo ist ein erster Schritt dazu. Ich trommle die Kollegen gleich mal zu einem Meeting zusammen, ich hab' da nämlich schon ein paar Ideen.» Und weg ist er.

«Stopp mal!», ruft Susanne ihrem jungen Mitarbeiter hinterher. «Nicht so eilig!» Stefan kommt noch einmal zurück. «Was ist denn noch? Die Sache ist doch klar, oder?» «Nein, ist sie nicht!», insistiert Susanne. «Du hast doch überhaupt noch nichts Konkretes in der Hand! Womit willst du denn anfangen? Um was geht es hier eigentlich genau?»

Über Stefans Kopf scheinen etliche Fragezeichen zu schweben. «Wie meinst du das – ich fange natürlich mit einem Brainstorming an, wie wir das Shampoo am besten auf dem Markt einführen. Was denn sonst?» Susanne seufzt innerlich. «Komm, setz dich her, ich helfe dir. Sonst machst du dir und allen anderen noch doppelt so viel Arbeit.»

### «Die sind alle irgendwie öko, oder?»

Stefan setzt sich mit leicht verständnislosem Gesichtsausdruck Susanne gegenüber. «Nein, komm hierher, zu mir», sagt Susanne. «Wir machen das zusammen. Dann kannst du mit dem Dokument gleich weiter arbeiten, das spart Zeit.» Sie öffnet eine Vorlage zur Vorbereitung von Kreativmeetings und lässt Stefan alles aufschreiben, was sie ihm erklärt. «Also – als Erstes müssen wir das Businessziel kennen. Ein Businessziel wirkt sich auf den Gewinn des Unternehmens aus. Und es ist immer in ganz konkreten Geschäftszahlen messbar. Was haben wir denn? Ein Umsatzziel, ein Markenanteilsziel, oder was ganz anderes?»

«1,5 Millionen Euro Umsatz in den ersten vier Wochen mit diesem Shampoo», platzt es aus Stefan heraus. «Gut, dann ist dieses Umsatzziel unser Businessziel.» Stefan nickt und sagt: «Also wäre die Aufgabe, zu überlegen, wie wir 60 000 Flaschen Shampoo in den vier Wochen an den Mann oder die Frau bringen. Eine Flasche kostet immerhin 25 Euro. Das wären dann die 1,5 Millionen Umsatz. Super, dann kann ich damit jetzt zum Meeting einladen!»

«Nein, kannst du nicht», sagt Susanne. «Wie willst du denn das Businessziel erreichen?» Sie fährt fort und fordert Stefan durch eine Kopfbewegung auf, mitzutippen:

- Durch das neue Shampoo werden sich nicht mehr Menschen als bisher die Haare waschen.
- Der Shampoo Markt ist mehr als gesättigt und stagniert gerade.
- Für eine Produktneueinführung musst du Neukunden gewinnen. Die bekommst du nur, indem du sie den Wettbewerbern abziehst.
- Der Wettbewerb ist überschaubar, es gibt fünf Markenanbieter

und sonst nur billige Handelsprodukte, und die Konkurrenz hat noch kein CO<sub>2</sub>-neutrales Shampoo auf dem Markt.

- Das Produkt soll vor allem das Bedürfnis nach einem nachhaltigen Lebensstil befriedigen.
- Es wird zunächst nur in Drogeriemärkten verkauft.

Stefan staunt: «Ich dachte immer, das sei genau das, was man in einem Workshop nach dem Brainstorming erarbeitet. Und dann eben schaut, welche Ideen dazu passen – oder man macht sie passend.»

«Und genau deswegen kommt bei den meisten Meetings und Workshops ja auch nichts wirklich Gescheites heraus. Nur wenn man alle relevanten Aspekte vorher weiß, kann man gezielt nachdenken und erfolgreiche Ideen entwickeln», sagt Susanne. «Apropos gezielt», fährt sie fort, «die Zielgruppe ist der nächste wichtige Punkt für die Problemstellung. Sammeln wir doch mal kurz, wer die Zielgruppe für unser Produkt hier ist. Wer könnte denn der wichtigste Konsument für so ein Shampoo sein?» Stefan sprudelt los: «Das sind Frauen, ganz klar. Wahrscheinlich sind sie auch schon etwas älter, so Mitte dreißig.» «Danke auch», wirft Susanne dazwischen. «nett zu wissen, dass ich für dich auch schon zu den ›etwas Älteren‹ gehöre.»

«Außerdem sind diese Frauen irgendwie öko, oder?», meint Stefan. Susanne holt ein Papier hervor, das sie neulich von der Marktforschung bekommen hat, und liest vor, während Stefan tippt:

- «Weiblich, 30 bis 40 Jahre alt, besser verdienend, Anhängerinnen des LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), sprich: Ihre Lebensweise ist auf Gesundheit und Nachhaltigkeit ausgerichtet.
- Die Zielgruppe legt beim Einkaufen und bei der Ernährung Wert auf Bioprodukte, trennt Müll, macht häufig Yoga bzw. betreibt aktiv Fitness, bevorzugt bei der Körperpflege die klassischen Markenprodukte; Biokosmetik verwendet sie nur in einzelnen Fällen.
- Die Zielgruppe ist außerdem bereit, für Körperpflegeprodukte auch etwas mehr zu bezahlen.
- Sie sieht das Thema ›Klimawandel‹ als große Herausforderung für