

Je nach Methodenbaustein wird bereits in dieser Phase ein Clustern der Themen vorgenommen (dies geschieht in einigen Fällen auch zu Beginn von *Generate Insights*). Für das Clustern ist zu beachten, dass es im Sinne von Prozessen erfolgen sollte.

Oftmals clustern Teams nach generischen Begriffen wie „Kommunikation“, „Deployment“ oder „Anforderungen“. Um diese generischen Themen besser verstehen zu können, müssen diese nachträglich wieder voneinander gelöst werden. Daher sind Cluster-Begriffe vorzuziehen, die einen Prozess beschreiben: „Wir neigen dazu, uns nicht gut abzustimmen“ kann mehrere Projektphasen umfassen – bringt aber das eigentliche Kommunikationsproblem besser auf den Punkt.



Tipp

An Stelle von Nomen (als Überschriften) sucht das Team nach Aussagen, die erkannte Phänomene beschreiben. Es wird der gesamte Aussagesatz als Ergebnis der jeweiligen Phase genutzt.

Während dieser Phase ergeben sich häufig mehrere Themenbereiche, die während einer Retrospektive nicht alle gelöst werden können. Hier ist eine gezielte Reduktion der Themen erforderlich (siehe auch Abschnitt 4.8). Das Reduzieren auf maximal zwei Themen führt zu Ergebnissen, die von der Anzahl her durch das Team zu leisten sind.

■ 4.5 Generate Insights

Der Impuls vieler Teams ist es, *Generate Insights* zu überspringen und direkt Maßnahmen vorzuschlagen. Dieses Vorgehen führt nicht zum Erfolg. Verfolgt ein Team diesen Weg, wird es sich im Bereich der Symptombekämpfung bewegen. Es ist wichtig zu verstehen, *warum* ein in *Gather Data* benanntes Phänomen auftritt.

Versteht das Team die Ursache und die Umstände, kann es zielgerichtet Gegenmaßnahmen entwickeln und durchführen. Das Erkennen von Ursachen motiviert und begründet die neuen Teamregeln und Maßnahmen.

Damit das Team sich nicht im Dickicht der Beobachtungen verliert, ist es sinnvoll, sich auf wenige Themenbereiche zu konzentrieren. Es kann hilfreich sein, in die Ursachendiskussion mit allen Themen einzusteigen und sich im Laufe der Diskussion auf wenige Themen zu konzentrieren. Dies kann beispielsweise dadurch erfolgen, dass das Team inhaltliche Abhängigkeiten zwischen Themen entdeckt. Ist dies der Fall, sollte sich das Team auf wenige Themen konzentrieren und die anderen Themen zunächst zur Seite legen. Viele Methodenbausteine in *Generate Insights* helfen entsprechend, tiefgehende Ursachen beziehungsweise die Hauptursache für erkannte Phänomene zu formulieren. Beispiele hierfür sind das „*Ishikawa-Diagramm*“ (siehe Abschnitt 10.8) und „*Risiken sehen und verstehen*“ (siehe Abschnitt 10.13).

Viele Teams fehlinterpretieren die oberste Direktive so, dass sie während *Generate Insights* „Ross und Reiter“ nicht benennen möchten. Hier ist die Unterstützung durch die Modera-

tion gefragt. Es ist gewünscht, dass Personen und Verhalten klar benannt werden. Dies soll aber in Wertschätzung erfolgen – also ohne die Unterstellung, die entsprechenden Personen hätten absichtlich fehlerhaft oder böse gehandelt. „Jedes Handeln ergibt Sinn“: Vielmehr hilft die Frage, warum die entsprechende Person geglaubt hat, sie hätte zu diesem Zeitpunkt korrekt gehandelt. Das Offenlegen dieser Einschätzung verhilft zu sehr tiefgehenden Erkenntnissen über Prozesse, Verhalten und Teamstrukturen.

Die direkte Frage nach den Ursachen des Ist-Zustands wird oft mit Schweigen beantwortet. Es fällt Teams häufig schwer, den Ist-Zustand distanziert zu betrachten und die Ursachen für den aktuellen Zustand zu benennen.

Hier hilft dem Team der Zwischenschritt der Übertreibung. Viele Teams können die Frage, warum sie einen benannten Idealzustand nicht erreichen können, sehr leicht beantworten. Genauso fällt es Teams häufig sehr leicht, Begründungen für ein totales Versagen zu benennen. Und in Folge können die Teams dann sehr deutlich benennen, warum sie noch andere Vorgehensweisen im Ist-Zustand ergreifen müssen. Beispiele für ein solches Vorgehen sind die Methodenbausteine „*Perfektes Projekt*“ (siehe Abschnitt 10.11) und „*Pessimieren*“ (siehe Abschnitt 10.12).

Genauso wie in *Gather Data* dem Team Visualisierungen und Übertragungen beim Erkenntnisgewinn helfen können, kann dieses Vorgehen in *Generate Insights* nützlich sein. Ein weiterer Weg zum Vereinfachen der Ursachenforschung ist das Angebot unterschiedlicher, konkreter Bewertungskriterien zur Beurteilung der Situation.



Tipp

Die Ursachenforschung erfolgt mit Hilfe von Leitplanken: Leitfragen, Visualisierungen und Übertragungen helfen dem Team beim Erkenntnisgewinn.

■ 4.6 Decide What to Do

Das Team diskutiert mögliche Handlungsoptionen. Die Methodenbausteine sollten so angelegt werden, dass alle Beteiligten ihre Vorschläge vorbringen können und diese anschließend diskutiert werden können. Bei der Definition der Handlungsoptionen ist wiederum darauf zu achten, dass die Balance zwischen der Beteiligung möglichst vieler Teammitglieder und einer zu weiteren Gedanken inspirierenden Diskussion zu finden ist.

Wählt der Moderator oder die Moderatorin einen Methodenbaustein, bei dem sich ein Teamgespräch ergibt, kann er beziehungsweise sie gezielt stille Teilnehmer und Teilnehmerinnen um einen Diskussionsbeitrag bitten.

Bei der eigentlichen Auswahl der Handlungen sollten möglichst wenige Vereinbarungen getroffen werden. Je weniger sich das Team vornimmt, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass das Team diese Vereinbarungen auch umsetzen kann.

Dabei sind zwei Formen von Zielen (das heißt zwei Ergebnisformen) möglich:

10

Generate Insights

In *Generate Insights* untersucht das Team Ursachen für erkannte Phänomene, Fakten und Symptome. Damit die in der kommenden Phase diskutierten und ausgewählten Handlungsoptionen für die Situation möglichst passend sind, versucht das Team, Prozessfehler zu identifizieren.

Leitidee ist dabei das Aufspüren und Verstehen von „*root causes*“, wie es die fünffache Nachfrage „Warum“ in *Kaizen* (siehe Abschnitt 1.10) impliziert.

Für Moderatoren und Moderatorinnen, die feste Teammitglieder sind, ist dieser Methodenbaustein die größte Herausforderung. Gilt es doch, nicht benannte „Elefanten im Raum“ zu erkennen. Wer im System assoziiert ist, erlebt die gleichen Herausforderungen wie das Team beim Erkennen und Benennen impliziter Vorgänge und Regeln.



Tipp

Ziel der Phase *Generate Insights* ist es, hinter erkannten Phänomenen, Fakten und Symptomen tiefgehende Prozessfehler zu erkennen und zu verstehen.

■ 10.1 5 Whys

Teamphase: alle Teamphasen

Projektphase: Plan, Konzept, Implementierung, Qualitätssicherung, Auslieferung, Projektkrise, Projektabbruch

Vorbereitungszeit: 5 Minuten

Material: vorbereitetes Flipchart, Moderationskarten und Flipchart-Stift für den Moderator oder die Moderatorin

10.1.1 Vorgehen

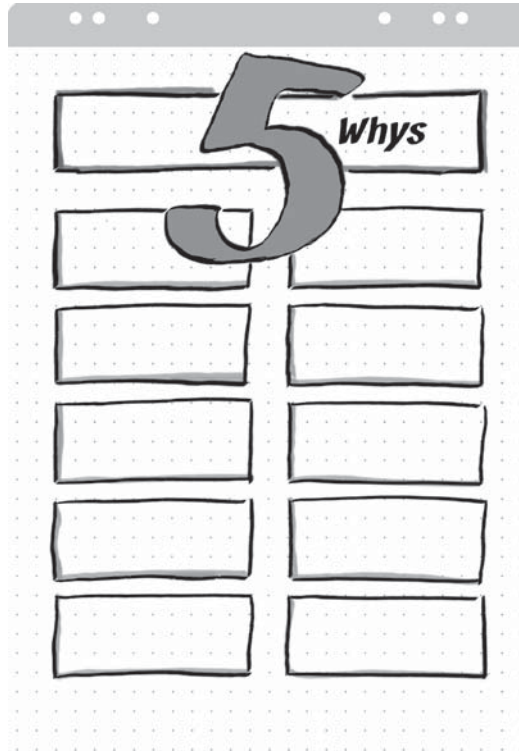


Bild 10.1 Mit dem Beispiel-Flipchart werden zwei Themen nacheinander untersucht.

Aus der vorherigen Phase wird eine Aussage als Zusammenfassung formuliert, welche vom Team als Vor- oder Nachteil in der Zusammenarbeit identifiziert wurde. Diese wird auf dem Flipchart links über die fünf Boxen geschrieben.

Der Moderator oder die Moderatorin fragt das Team, warum dies so sei. Die Begründung wird auf dem Flipchart in der obersten linken Box notiert. Anschließend wird diese Begründung wieder hinterfragt und das Ergebnis in der Box darunter notiert.

Ziel dieses Methodenbausteins ist es, Prozessfehler offenzulegen. Sobald Prozessfehler in der Begründungskette auftauchen, kann das Verfahren abgebrochen werden. Das Signal hierzu setzt der Moderator oder die Moderatorin.

Um Sicherheit in der Deutung für alle herzustellen, begründet der Moderator oder die Moderatorin vom letzten Statement ausgehend die Kette bis zum Symptom. Wenn das Team mit dieser Kette einverstanden ist, kann das Team in die nächste Phase übergehen.

In Abhängigkeit vom zeitlichen Verlauf kann das Team auch ein zweites Phänomen untersuchen. Hierfür sind die Boxen auf dem Flipchart auf der rechten Seite vorgesehen. Um eine Ermüdung des Teams zu vermeiden, sollten nicht mehr als zwei Symptome in einer Retrospektive derart tiefgründig bearbeitet werden.

10.1.2 Besonderheiten

Der Methodenbaustein „5 Whys“ geht originär auf die zehn Kaizen-Prinzipien zurück.

Wenn das Team bei der Beantwortung einer Aussage in einen Zirkelschluss gerät, geschieht dies meistens, weil „ein Elefant im Raum“ ist. Zirkelschlüsse weisen immer darauf hin, dass das Team bestimmte Verhaltensweisen und Vorgänge als gegeben ansieht – und diese nicht hinterfragt. Erkennt der Moderator oder die Moderatorin diesen Zirkelschluss, ist besondere Aufmerksamkeit auf Sätze der Art „Das machen wir doch immer so“ oder „Wie sollte das auch anders gehen?“ zu richten. Diese Sätze könnten den Elefanten verraten und eine neue Begründung für das gefundene Verhalten aufzeigen.

In vielen Fällen äußert das Team mehrere Begründungen für ein Verhalten. Dieser Methodenbaustein ist einfacher durchzuführen, wenn sich das Team auf eine Kette – und nicht auf einen verzweigten Baum – konzentriert. Insofern empfiehlt es sich, dass der Moderator oder die Moderatorin immer nach der wesentlichen Begründung fragt und diese entsprechend aufnimmt. Um die mögliche Auswahl zu verdeutlichen, kann der Moderator oder die Moderatorin die entsprechend angebotenen Begründungen zunächst beide aufnehmen und diese auf das Flipchart nebeneinander kleben. Nach der entsprechenden Aufforderung, sich für eine Begründung zu entscheiden, bleibt dann die richtige Aufforderung hängen. Ein derartiges Vorgehen sichert das Verstehen der Gruppe für die genannten Argumente.

Eine wesentliche Moderationsleistung dieses Methodenbausteines ist es, das Team beim Erkennen von Themen zu unterstützen. Der Moderator oder die Moderatorin kann das Team

- provozieren, indem er oder sie potenzielle „Elefanten im Raum“ aufzeigt,
- informieren, wenn das Team einen Zirkelschluss vornimmt,
- immer wieder auf die Frage zurückführen: „Warum handeln wir so?“

Alternativ dazu kann das Team auch einen Begründungsbaum entwickeln, wie er in „Das ist so, weil ...“ (siehe Abschnitt 10.4) beschrieben ist.

■ 10.2 Burndown-Chart-Analyse

Teamphase: Performing, Adjourning

Projektphase: Projektende, Projektkrise

Vorbereitungszeit: 5 Minuten

Material: Ergebnis-Flipchart der Burndown-Chart-Analyse aus *Gather Data* (siehe Abschnitt 9.4), Flipchart-Stifte für die Moderationskraft, Moderationskarten (mindestens zwei Farben)

10.2.1 Vorgehen

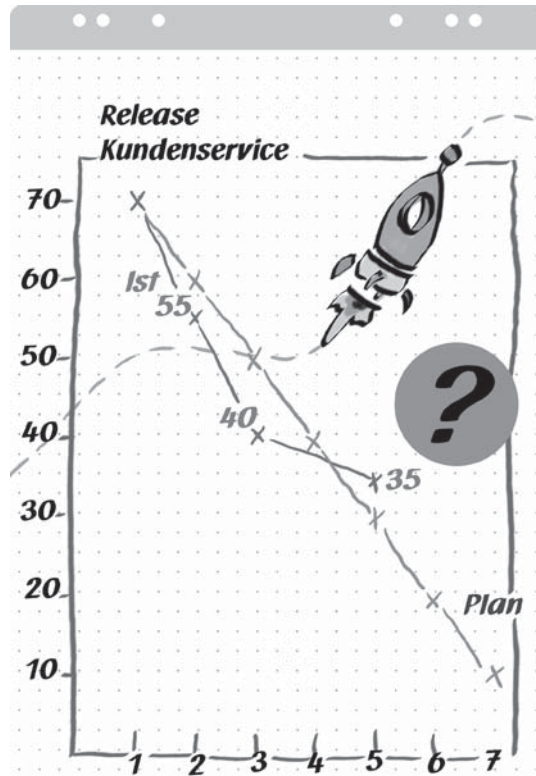


Bild 10.2 Das Flipchart wird über zwei Phasen genutzt. Während *Generate Insights* werden die Ursachen ergänzt.

Der Moderator oder die Moderatorin ergänzt das Burndown-Chart-Flipchart um eine Überschrift „Ursachen“. In der Beispielvisualisierung wird eine gelbe Moderationskarte mit einem Fragezeichen als Marker für diese Phase eingesetzt. Zunächst sammelt der Moderator oder die Moderatorin per Zuruf Begründungen für den Verlauf der Kurve, welche er beziehungsweise sie auf Moderationskarten aufschreibt. Die Moderationskarten werden zur entsprechenden Stelle des Diagramms gehängt.

Anschließend wird das Team aufgefordert, Begründungen für diese Gründe anzugeben. Diese notiert der Moderator oder die Moderatorin stichwortartig. Diese zweite Runde wird in einer anderen Farbe durch den Moderator oder die Moderatorin notiert.

Falls eine weitere Begründungsrunde notwendig ist, nutzt der Moderator oder Moderatorin eine weitere Farbe (oder erneut die erste Farbe).

Hieraus ergibt sich eine Kaskade von Begründungen, die jeweils farbig voneinander getrennt sind. Der Moderator oder die Moderatorin entscheidet, wann die Begründungskette ausreichend ist.

10.2.2 Besonderheiten

Bittet der Moderator oder die Moderatorin in einem *Generate Insights*-Methodenbaustein um Antworten per Zuruf, ist die Gefahr groß, dass „ein Wort das andere ergibt“. Dies kann wahlweise zu Aggressionen im Raum (auf Grund von Schuldzuweisungen) oder Jammern sowie Sarkasmus führen (wenn die genannten Begründungen in der als nicht veränderlich empfundenen Unternehmenskultur begründet werden).

Um ein Abgleiten des Teams in diese Verhaltensweisen zu verhindern, greift der Moderator oder die Moderatorin möglichst schnell ein, wenn entsprechende Töne auftauchen. Das Team ist an dieser Stelle an die oberste Direktive, die Vegas-Regel sowie an den gewünschten Umgangston zu erinnern. Wichtig ist, dass die Begründungen auch auf die Frage antworten:

„Was ist mein/unser Anteil an dieser Begründung?“

Geübte Teams werden die offene Zuruffrage als Chance begreifen, sich gegenseitig zu inspirieren, und interessante Begründungen entdecken.

■ 10.3 Cicero-Methode

Teamphase: Forming, Storming, Norming

Projektphase: Idee, Plan, Konzept, Implementierung

Vorbereitungszeit: 5 Minuten

Material: vorbereitetes Flipchart, Stifte in zwei Farben für den Moderator oder die Moderatorin

10.3.1 Vorgehen

Auf einem Flipchart sind die sieben Grundfragen Ciceros um die Themenstellung, die in der Phase *Gather Data* ermittelt wurde, gruppiert:

1. **Was** ist zu tun?
2. **Wer** macht es?
3. **Warum** macht er oder sie es?
4. **Wie** wird es gemacht?
5. **Wann** wird es gemacht?
6. **Wo** soll es getan werden?
7. **Wieso** wird es nicht anders gemacht?

Die Teammitglieder beantworten reihum jeweils eine Frage. Ein Puschel, der herumgegeben wird, zeigt an, wer gerade eine der Fragen beantwortet. Es steht jedem frei, eine bereits gegebene Antwort zu ergänzen oder eine neue Antwort auf eine Frage zu geben. Der Mode-

rator oder die Moderatorin notiert die entsprechenden Antworten stichwortartig in dem vorgesehenen Rasterfeld.

Der Puschel wandert drei Runden durch das Team¹. Das Retrospektiventeam einigt sich anschließend auf einen Hauptgrund für das beobachtete Phänomen. Die Hauptursache ist genau eine der Antworten in einem Rasterfeld. Diese Hauptursache wird durch den Moderator oder die Moderatorin farbig markiert.

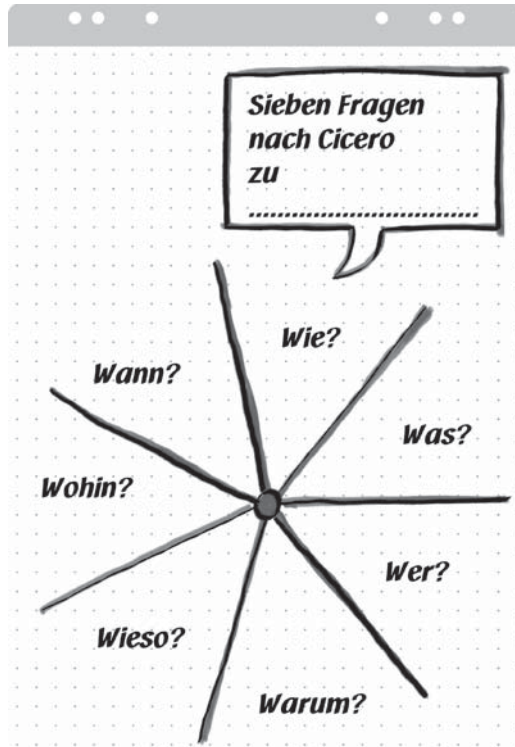


Bild 10.3 Der besprochene Themenbereich wird auf dem Flipchart ergänzt.

10.3.2 Besonderheiten

Die Cicero-Methode geht auf rhetorische Grundfragen für eine gute Rede zurück, die Cicero zugeschrieben werden. Genauso wie der Methodenbaustein „Ishikawa-Diagramm“ (siehe Abschnitt 10.8) gehört die „Cicero-Methode“ zum Standardfragensatz, der für die Überprüfung des Ist-Stands von Projekten genutzt wird. Im Gegensatz zum „Das ist so, weil...“-Methodenbaustein (siehe Abschnitt 10.4) erfolgt die Auflistung der Gründe für das beobachtete Phänomen an Hand von sieben Grundfragen. Diese Struktur ist für ungeübte Retrospektiventeams sehr hilfreich.

¹ Drei Runden funktionieren für eine Gruppe von sechs Teilnehmern sehr gut. Die Rundenanzahl ist je nach Gruppengröße anzupassen.

■ 10.4 Das ist so, weil ...

Teamphase: Norming, Performing, Adjourning

Projektphase: Implementierung, Qualitätssicherung, Auslieferung, Projektkrise, Projektabbruch

Vorbereitungszeit: 10 Minuten

Material: Drei vorbereitete Flipcharts (zwei für die Gruppenarbeit, Ergebnisliste); Stifte für Teilnehmer und Teilnehmerinnen (mehrere Farben)

10.4.1 Vorgehen

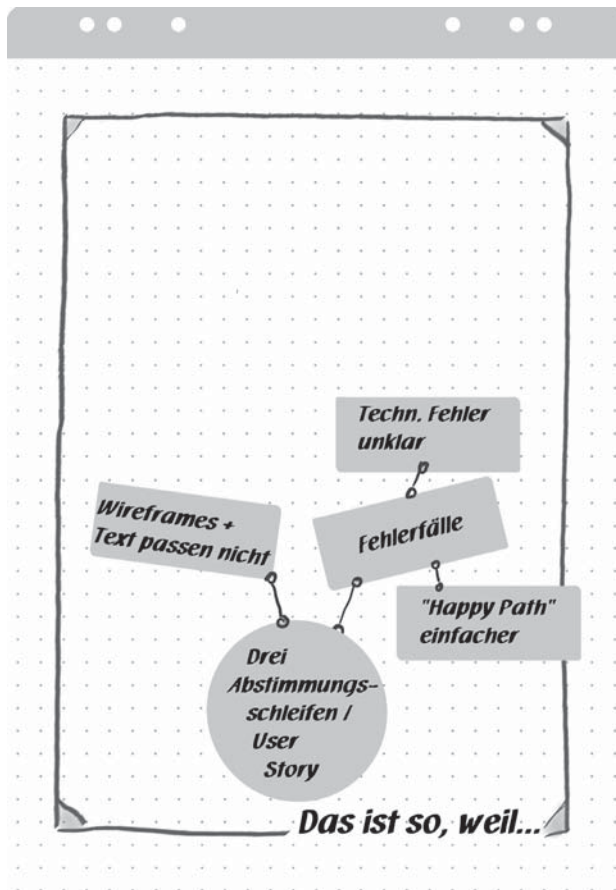


Bild 10.4 Die Begründungen für das beobachtete Phänomen erfolgen ohne Leitfragen.

Der Moderator oder die Moderatorin teilt das Retrospektiventeam in zwei Gruppen. Dabei erhält jede Gruppe ein Flipchart mit einem Thema, das aus der vorherigen Phase übernommen wurde. Insgesamt bearbeiten die Teams also zwei Themen beziehungsweise Phänomene. Die Gruppen erhalten jeweils die Aufgabe, Mindmaps anzufertigen. Die Verbindungslinie zwischen zwei Punkten lautet immer „Das ist so, weil ...“.

Die Gruppen erarbeiten ihre Mindmaps getrennt voneinander. Wenn erste Zirkelschlüsse auftauchen, bittet der Moderator oder die Moderatorin darum, dass die Gruppen jeweils drei besonders interessante – und im Vorwege nicht allen bewusste – Ursachen einkreisen.

Die Gruppen erläutern sich gegenseitig ihre Ergebnisse. Die eingekreisten Ursachen werden während dieser Vorstellung durch den Moderator oder die Moderatorin in eine gesonderte Flipchart-Liste übernommen. Entdecken die Teilnehmer und Teilnehmerinnen bei der Vorstellung der Flipcharts weitere Argumente und Begründungen, werden diese auf den jeweiligen Flipcharts nachgetragen.

10.4.2 Besonderheiten

Die Zusammenführung der Ergebnisse der beiden Gruppen ist relativ zeitintensiv. Wenn auf Grund der vorherigen Priorisierung ein großer Diskussions- und damit Zeitbedarf für die Vorstellung der Ergebnisse abzusehen ist, sollte der Moderator oder die Moderatorin die Teams an einem Thema (beziehungsweise an einem Phänomen) arbeiten lassen. Das Vorstellen der Arbeitsergebnisse (ohne eine Zusammenführung der Ergebnisse) wird weniger lange dauern.

10.4.3 Varianten

Die Gruppen erhalten jeweils ihr Thema aus der vergangenen Phase. In jeder Gruppe wird eines der beiden Themen für acht Minuten bearbeitet. Dann bittet der Moderator oder die Moderatorin, dass die Gruppe jeweils eine Person benennt, die als Botschafter oder Botschafterin bei ihrem Flipchart bleibt. Alle anderen Personen wechseln die Gruppen. Der Botschafter oder die Botschafterin stellt die bisherigen Ergebnisse der Gruppe vor. Die neue Gruppe hat insgesamt fünf Minuten Zeit (inklusive der Erläuterungen durch die Botschafter und Botschafterinnen), das Mindmap zu ergänzen und zu erweitern. Es bleibt den Botschaftern und Botschafterinnen überlassen, ob sie für diese Ergänzungen und Erweiterungen eine neue Farbe auf dem Flipchart nutzen möchten.

■ 10.5 Datenanalyse

Teamphase: alle Teamphasen

Projektphase: Projektkrise, Projektabbruch

Vorbereitungszeit: abhängig von den erfassten Daten

Material: vorbereitete Flipcharts und Ausdrucke mit Projektdaten, jeweils ein Flipchart mit Einteilungsraster sowie Stifte für die Kleingruppen, jeweils drei Klebpunkte für alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen

10.5.1 Vorgehen

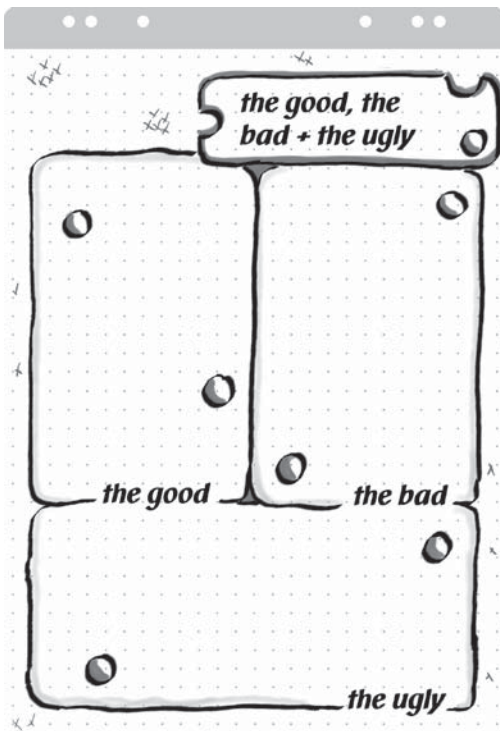


Bild 10.5

Die drei Felder sind ungefähr gleich groß anzulegen.

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen werden in Kleingruppen von maximal fünf Personen gebeten, die bereits erhobenen Daten einzuordnen und zu ergänzen. Sie sortieren nach folgendem Raster:

- **The Good:** gute Entscheidungen, gute Vorgehensweisen, gute Regeln
- **The Bad:** Entscheidungen, Vorgehensweisen und Regeln, die den Projektverlauf verlängert haben
- **The Ugly:** kritische Entscheidungen, Vorgehensweisen und Regeln, die den Projektfortschritt stark erschwert oder verhindert haben

Um dies zu bewerkstelligen, können die Kleingruppen vorher benannte Phänomene, Fakten und Symptome ergänzen beziehungsweise unter einem von der Kleingruppe gefundenen Namen zusammenfassen.

Nachdem die Kleingruppen ihre Arbeit beendet haben, stellen die Kleingruppen ihre Arbeiten vor. Der Moderator oder die Moderatorin ergänzt die Punkte, die die Kleingruppen zusätzlich gefunden haben, auf der allgemeinen Datenzusammenstellung.

Mittels einer Wahl mit drei Klebepunkten bestimmen die Teilnehmer und Teilnehmerinnen zwei Themen, die in **Decide What to Do** weiterbearbeitet werden.

10.5.2 Besonderheiten

Es empfiehlt sich für nachfolgende Phasen, diese Kleingruppenergebnisse sowie die gesamte Datenerhebung für alle sichtbar im Raum aufzuhängen. Dies fördert den Austausch über alle genannten Punkte.

■ 10.6 Feenstaub

Teamphase: alle Teamphasen

Projektphase: alle Projektphasen

Vorbereitungszeit: 5 Minuten

Material: vorbereitetes Flipchart, Moderationskarten und Stifte für alle Kleingruppen, Stift für Moderationskraft

10.6.1 Vorgehen

Der Moderator oder die Moderatorin liest nochmals die Themenstellungen aus *Gather Data* vor. Danach erzählt er oder sie mit warmen Worten von dem Wunder, das von Feenstaub ausgeht. Danach stellt er oder sie eine Frage:

„Eine Fee schenkt euch die Lösung eures größten Problems. Wie sieht dein Wunsch aus?“

Kleingruppen mit drei Personen beantworten diese Frage und skizzieren die Antwort auf einer Moderationskarte. Diese Antworten werden von den Beteiligten vorgestellt. Dabei können die anderen Teilnehmer und Teilnehmerinnen Verständnisfragen stellen.

Danach fragt der Moderator oder die Moderatorin:

„Welcher Wunsch spricht euch besonders an?“

Diese Frage wird von allen diskutiert. Zur Ordnung der Diskussion nutzt das Retrospektiventeam einen Puschel. Der Wunsch, der das Retrospektiventeam am meisten berührt, wird vom Moderator oder von der Moderatorin farblich gekennzeichnet.

Schließlich fragt der Moderator oder die Moderatorin:

„Was hält euch davon ab, diesen Wunsch wahr werden zu lassen?“

Die Antwort wird *nicht* im Plenum diskutiert. Die Antworten geben sich jeweils Sitznachbarn und -nachbarinnen in der Retrospektive.



Bild 10.6
Wünsch dir was!

10.6.2 Besonderheiten

Da die Frage nach dem Änderungswiderstand nur in Pärchen beantwortet wird, werden die Teilnehmer und Teilnehmerinnen den Wunsch verspüren, sich in der kommenden Phase *Decide What to Do* zu erklären. Dies ist in Maßen zuzulassen.

■ 10.7 Investigatives Interview

Teamphase: alle Teamphasen

Projektphase: alle Projektphasen

Vorbereitungszeit: 5 Minuten (Flipchart mit Überschrift) sowie 5 Minuten für den Übertrag der Themen aus der vorhergehenden Phase auf die Interviewkarten

Material: vorbereitetes Flipchart sowie DIN-A5-Karteikarten (ca. 20)

10.7.1 Vorgehen

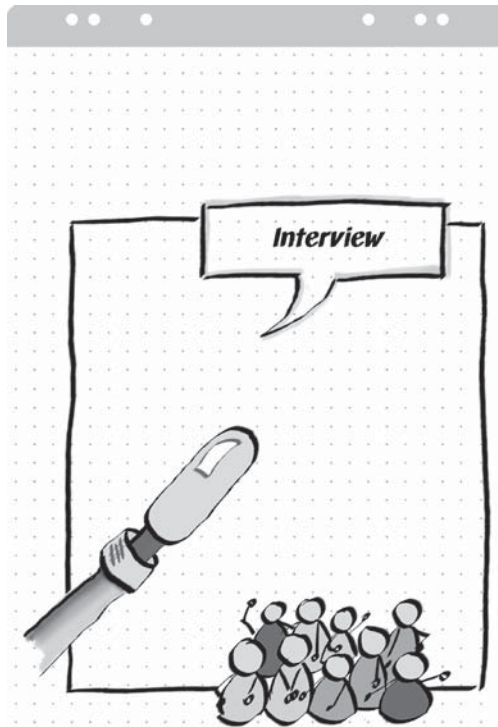


Bild 10.7 Mittels des Flipcharts gibt der Moderator oder die Moderatorin den Tonfall für die Interviews vor.

Der Moderator oder die Moderatorin überträgt die in *Gather Data* gefundenen Themen auf Interviewkarten². Diese werden mit der Beschriftung nach unten auf den Tisch gelegt. Reihum wählt ein Teammitglied eine Karte und liest diese laut vor. Die Teammitglieder versuchen nun, dieses Thema investigativ zu behandeln. Hierfür interviewen sie den Kartenträger oder die Kartenträgerin.

Investigativer Journalismus versucht, die Ursachen von Vorkommnissen zu ermitteln. Entsprechend haben die Interviewkräfte ihre Fragen zu stellen. Das Interview wird durch die Journalisten und Journalistinnen beendet. Stellt der Moderator oder die Moderatorin fest, dass das Team sich im Interview verhakt hat – und zu keinem Ende kommt –, hat er beziehungsweise sie das nächste Interview einzufordern.

Das Interview wird nicht dokumentiert. Es werden keine Karten zurückgelegt. Die Interviewrunde endet nach einem Durchlauf durch das Team.

² Als Interviewkarten eignen sich besonders gut DIN-A5-Karteikarten. Alternativ könnt ihr auch Papier mit einer Stärke von 120 g/m² nutzen. Auf diese werden auf einer Seite die entsprechenden Stichworte mit einem Flipchart-Stift notiert. So kann das Thema von allen Beteiligten gut gelesen werden, wenn die interviewte Person die Interviewkarte herumzeigt.

10.7.2 Varianten

Nicht alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen können zu jedem Thema Fragen gut beantworten. Um mehr Auswahl zu geben, kann das investigative Interview um folgende Regeln³ erweitert werden. Durch einen Würfelwurf angezeigt, darf der Befragte oder die Befragte nach folgenden Regeln aus den Interviewkarten wählen:

- Bei einer 1 oder 4 muss der oder die Befragte einfach eine Karte nehmen und diese beantworten.
- Bei einer 2 oder 5 darf der oder die Befragte eine Karte aufnehmen und durchlesen. Wählt der oder die Befragte diese Interviewkarte nicht, so hat er oder sie verbindlich die zweite Karte zu nehmen. Ein nachträgliches Wählen der ersten Karte ist nicht möglich.
- Bei einer 3 oder 6 darf der oder die Befragte bis zu zwei Karten nacheinander zurücklegen. Spätestens die dritte Karte ist zu beantworten.

In Ergänzung hierzu kann auch die Interviewrunde nach Zeit enden. Das Team gibt sich insgesamt eine bestimmte Zeit zur Untersuchung der Themen. Ist diese abgelaufen, endet der Methodenbaustein.

Alternativ dazu kann auch das Interviewen so lange fortgeführt werden, bis alle Themen durch das Team bearbeitet sind.

Der Moderator oder die Moderatorin kann Stichworte der Interviews auf Moderationskarten mitschreiben. Geschieht dies, kontrollieren die Interviewpartner und -partnerinnen häufig das Ergebnis. Dies kann den Redefluss hemmen. Vorteil dieses Vorgehens ist die direkte Dokumentation des Gesagten.

10.7.3 Besonderheiten

Das investigative Interview verschiebt den Erkenntnisgewinn in ein öffentliches, jeweils bilateral geführtes Gespräch. Dies hat den Reiz, dass das Team sich distanzierter erlebt. Häufig stellen Teilnehmer und Teilnehmerinnen die Fragen so, um eine eigene Erkenntnis bei jemanden anderen zu provozieren. Dies birgt die große Chance, Themen zu erkennen und benennen zu können.

■ 10.8 Ishikawa-Diagramm

Teamphase: alle Teamphasen

Projektphase: alle Projektphasen

Vorbereitungszeit: 5 Minuten

³ Mit Dank an Tobias Ranft für diese Ergänzung des Methodenbausteins.