

# A Fool with a Tool is still a Fool

## Werkzeuge effektiv nutzen



14. März  
2025



Susanne  
Wyss,  
MSc, MBA



# Susanne Wyss



Wer bin  
ich?

- Verantwortliche Organisationsentwicklung und QM, Clenia AG seit 2014
- Selbstständig mit BENE seit 2001, [www.bene.ch](http://www.bene.ch)
- Buchautorin
  - Meine 55 Verbesserungswerkzeuge
  - Tagebuch meiner Geschäftsidee
  - Wandel ... und jetzt?
  - Der 99 Minuten agile Coach
- Dozentin
  - ZHAW
  - Wittlin-Stauffer



# Werkzeuge



Woher habe ich  
die Werkzeuge?

- Management
- QM
- Design Thinking
- Agilität

- **übernehmen**
- **anpassen**
- **kombinieren**

**nie  
das Ziel  
aus den Augen  
verlieren**

# Wie finde ich das richtige Tool?

Was will ich tun?



- entdecken?
- etwas besser verstehen?
- eine Lösung finden?
- einen Entscheid herbeiführen

Analyse-  
techniken

Kreativitäts-  
techniken

Entscheidungs-  
techniken

# Ich bin Prozessmanager und habe für ein Problem mehrere Lösungen gefunden. Welche Methoden eignen sich am Besten, um im Prozessteam zu entscheiden, welche Lösung wir umsetzen.

Als Prozessmanager hast du mehrere Methoden zur Auswahl, um im Team eine fundierte Entscheidung über die beste Lösung zu treffen. Hier sind einige bewährte Methoden, die du anwenden kannst:

## 1. Entscheidungsmatrix (Nutzwertanalyse)

Listet die möglichen Lösungen auf. Bewertet jede Lösung anhand gewichteter Kriterien (z. B. Kosten, Umsetzbarkeit, Akzeptanz). Addiert die Punktwerte für jede Lösung, um eine objektive Grundlage für die Entscheidung zu haben.

## 2. Priorisierung mit der Eisenhower-Matrix oder MoSCoW-Methode

Eisenhower-Matrix: Lösungen werden nach Dringlichkeit und Wichtigkeit priorisiert. MoSCoW-Methode: Lösungen werden in Must-have, Should-have, Could-have, Won't-have kategorisiert.

## 3. Entscheidungsbaum-Analyse

Nutzt eine grafische Darstellung mit verschiedenen Lösungspfaden und deren Auswirkungen. Hilft dabei, Unsicherheiten und Wahrscheinlichkeiten abzuwägen.

## 4. FMEA (Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse)

Bewertet Lösungen nach ihrem möglichen Risiko, der Fehlerwahrscheinlichkeit und den Auswirkungen. Hilft, potenzielle Probleme frühzeitig zu identifizieren.

## 5. Konsensfindung mit der Delphi-Methode

Expertenmeinungen werden anonym gesammelt, ausgewertet und iterativ verbessert. Reduziert Gruppendenken und stellt sicher, dass alle Meinungen gehört werden.

## 6. Abstimmungsmethoden (z. B. Punktbewertung oder Mehrheitsentscheidung)

Jedes Teammitglied vergibt Punkte oder bewertet die Lösungen nach einem festgelegten Schema. Demokratischer Ansatz, der Meinungsvielfalt einbezieht.

## 7. Six Thinking Hats (De Bono)

Das Team betrachtet jede Lösung aus sechs Perspektiven (z. B. analytisch, kreativ, emotional). Fördert eine umfassende und ausgewogene Diskussion.

## Welche Methode ist die richtige?

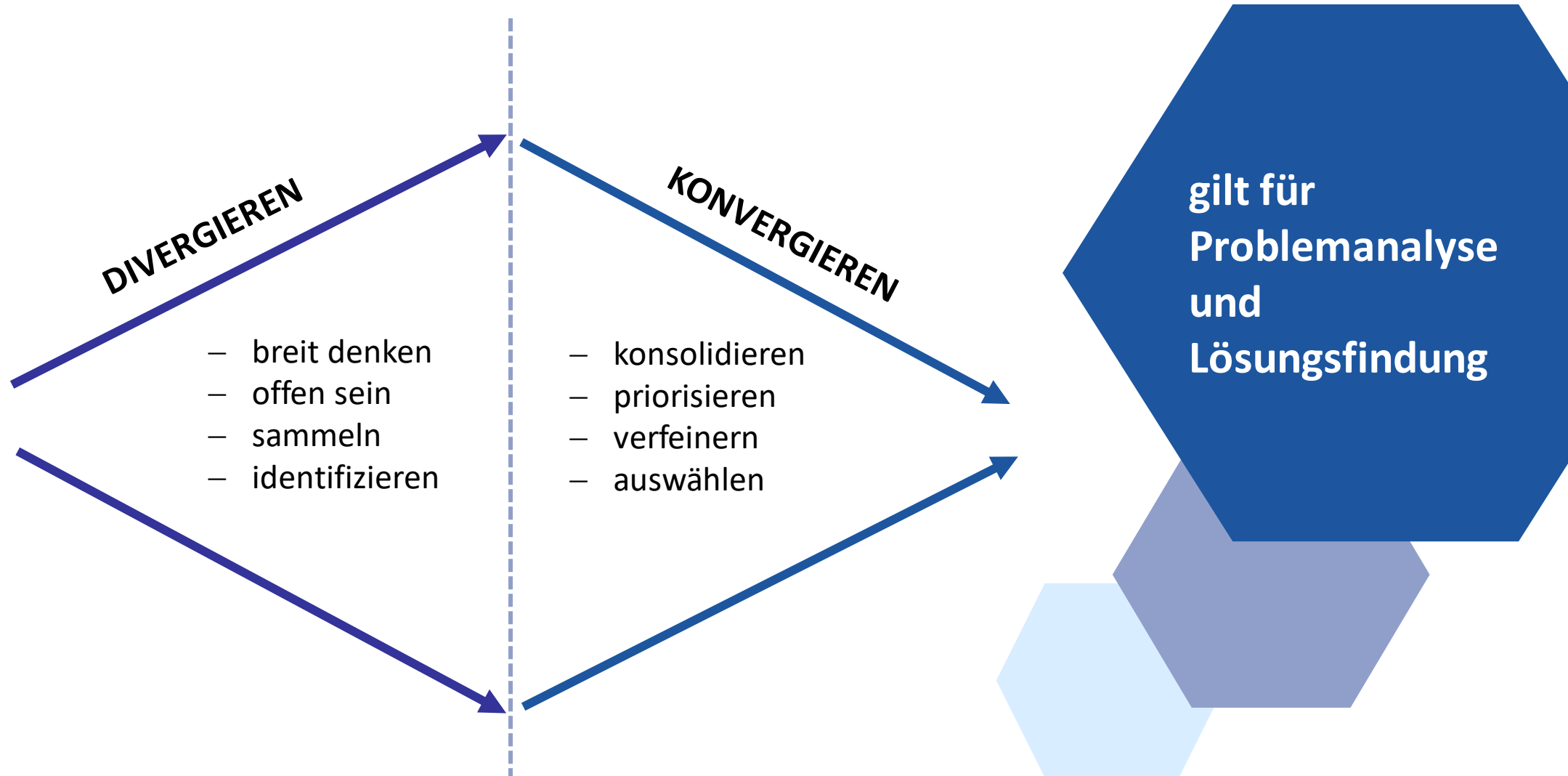
Wenn objektive Kriterien wichtig sind → Entscheidungsmatrix oder FMEA.

Wenn es auf schnelle Abstimmung ankommt → Punktbewertung oder Mehrheitsentscheidung.

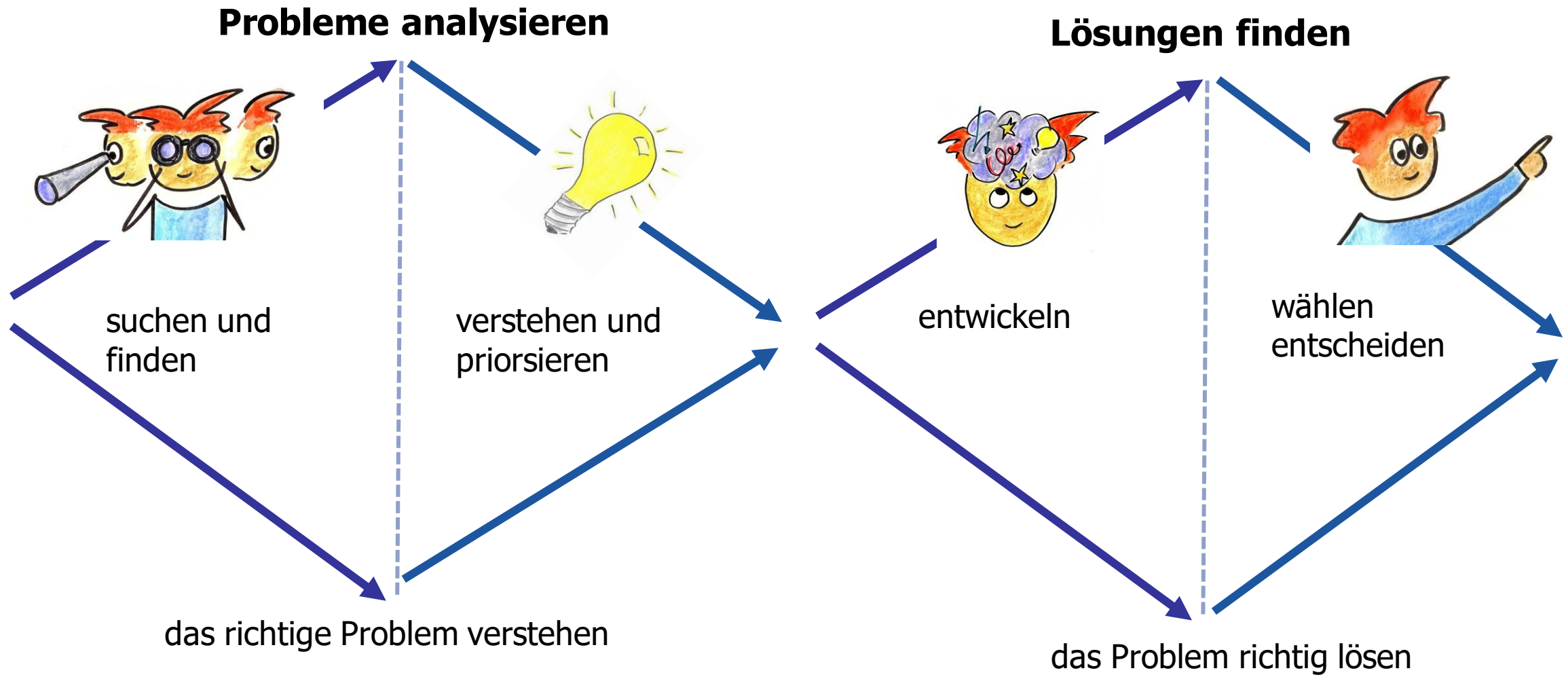
Wenn du eine tiefere Analyse benötigst → Entscheidungsbaum oder Six Thinking Hats.

Wenn das Team sehr groß oder verteilt ist → Delphi-Methode.

# Es braucht unterschiedliche Denkweisen



# Divergieren - Konvergieren



ENTDECKEN

verstehen

Lösungen  
finden

entscheiden

**Was will  
ich tun?**



# Entdecken



suchen und  
finden

- Befragungen (z.B. kritische Fragen)
- Beobachtungen (Gemba-Walk)
- **Muda**
- 5 W und 1 H
- Wertstromanalyse
- Empathie Map oder **VOC**
- Messungen
- Assessments, Audits
- Risikomanagement, Haftpflicht usw.

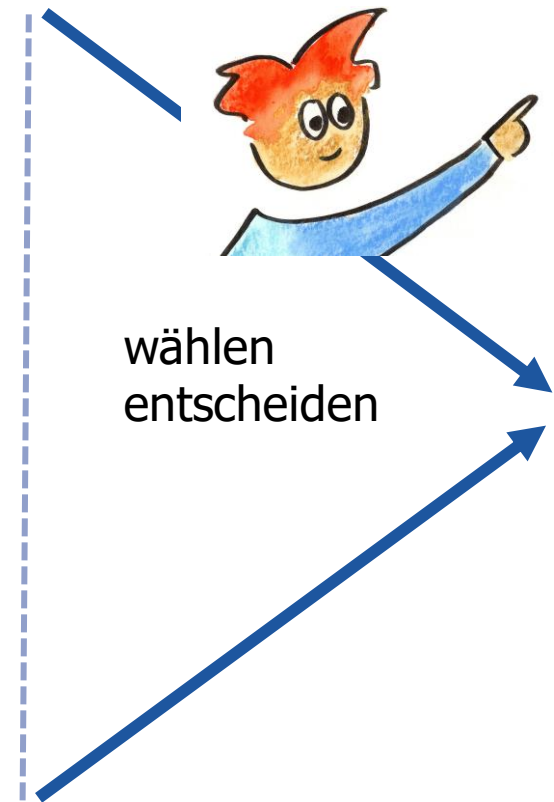
A diagram consisting of three overlapping hexagons. The top hexagon is dark blue and contains the text "Welche Probleme haben wir?". The middle hexagon is a lighter shade of blue and is partially obscured by the top one. The bottom hexagon is a darker shade of blue and is partially obscured by the middle one.

Welche Probleme  
haben wir?

# Priorisieren - Entscheiden

Welches Problem  
gehen wir an?

- Paretodigramm
- ABC-Analyse
- Fehlersammelliste
- Spaghetti Diagramm
- Eisenhower Matrix
- What if ..... (Konsequenzen)



# Was will ich tun?

entdecken

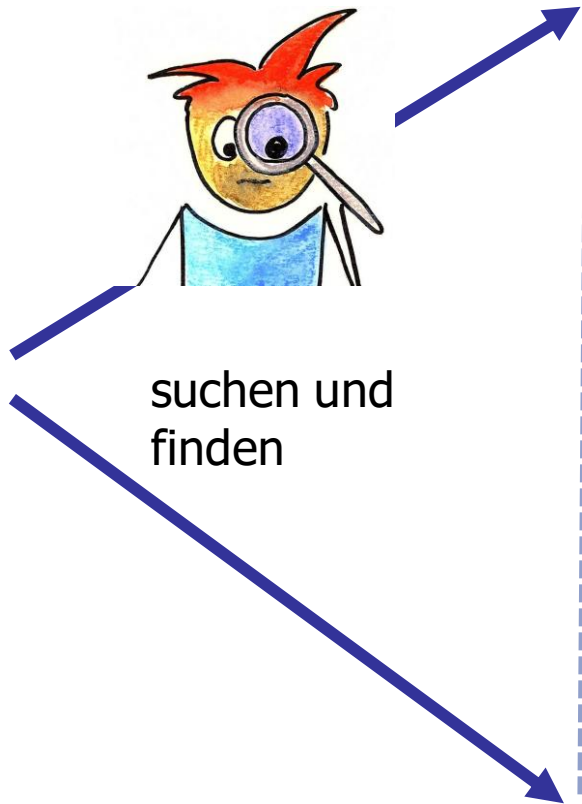
**VERSTEHEN**

Lösungen  
finden

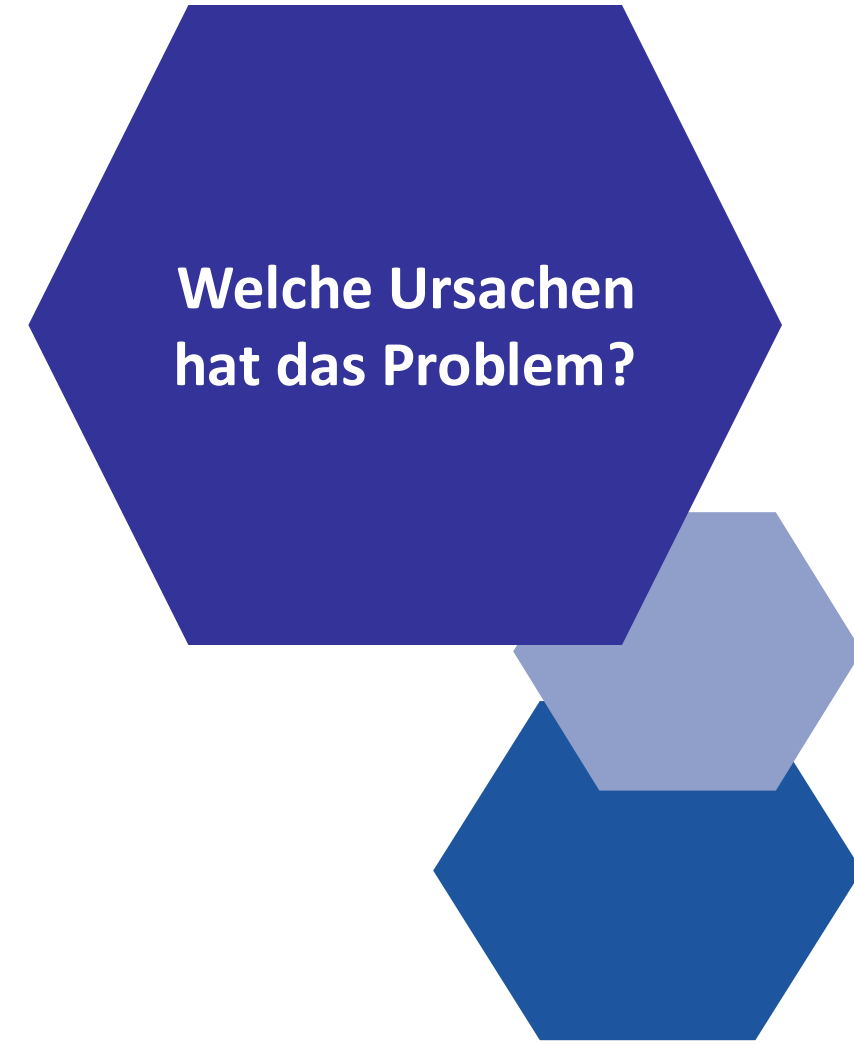
entscheiden



# Problemanalyse: Entdecken der Ursachen



- **Ishikawa Diagramm**  
(7 W Diagramm, Fischgeräte-Diagramm)
- W-Fragen
- **Root Cause Analysis**



**..und nun Ihr!**

**Welche Methoden,  
Werkzeuge kennt  
Ihr, um Urschen zu  
finden?**



entdecken



Prionisieren

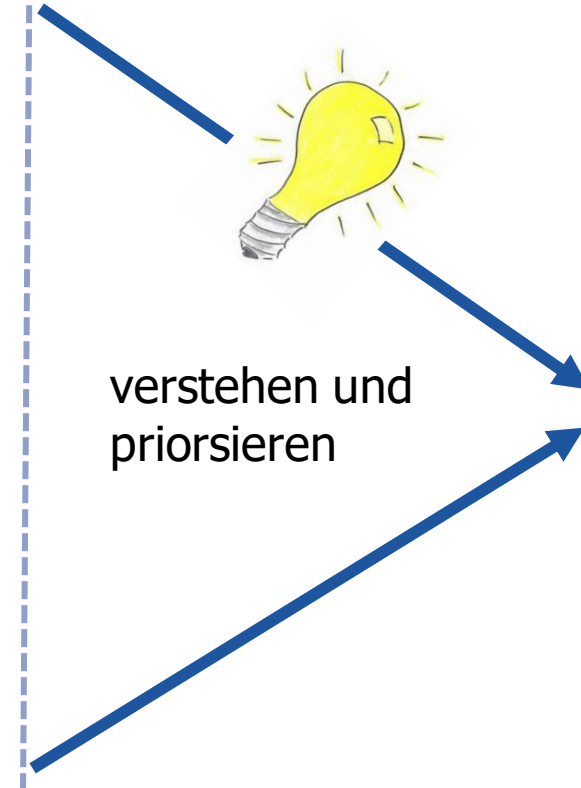


- SWOT-Analyse
  - Kundentelefonat
  - kritische Fragen
  - paradoxe Intervention
  - Beobachten
  - Ursachenbaum
  - beitragende Faktoren
  - kollektive Achtsamkeit
- Schadenwert-Analyse
  - Punkte kleben

# Verstehen und priorisieren

Welches ist der  
Treiber für das  
Problem?

- ABC-Analyse
- Fehlersammelliste
- 5 x Warum
- Beziehungsdiagramm,  
Sensitivitätsanalyse



# Empathie Map - Persona



## Aufgaben (jobs to be done)

- Welche privaten oder beruflichen Aufgaben hat der Kunde/-in im Alltag?
- ⇒ **welche Aufgaben / Herausforderung hat der User/Mitarbeitende ?**

Aufgaben

## Probleme (pains)

- Welche Probleme, Risiken oder Herausforderungen behindern oder stören xy?
- Welche Hürden stehen xy im Weg?

Probleme

## Gewinn (gains)

- Welche Ergebnisse will xy erzielen?
- Welche Vorteile suchen xy?
- Was sind die Ziele von xy?

Gewinne

# Aufgabe



## **Aufgabe zu wenig Teilnehmende an den SAQ-Sektionsveranstaltungen**

Sucht so viele mögliche Ursachen für eine «Nichtteilnahme» am SAQ Treffen.

Methoden:

- Ishikawa
- Brainstorming entlang der Empathie Map
- Arbeitsform: 1 – 2 – 4 Format

**Zeit:**

10 min

**Ergebnis:**

- Mögliche Ursachen

## pain

- Zeitmangel
- Terminkollision (Tag/Zeit)
- ungünstiger Ort / Verkehr
- unattraktive Themen
- Kosten
- Anmeldeverfahren  
(Infos teilw. nicht auffindbar)

## gain

- «Take home» (Task, One Pager)
- Austausch
- Update (What's new)
- interessante Themen /  
fortlaufend (serie)
- Vernetzung (Wissen)
- Branchenübergreifend

## Empathie Map

### Was hindert uns?

- Tagesgeschäft
- Anreise (Distanz)
- kurzfristige  $\rightarrow$  Prioritäts-  
änderung
- Anmeldefenster verpasst
- Vergessen / Informationsflut
- Wusste Termin nicht bzw.  
schon vergeben
- Teilnahmekosten
- Thema interessiert nicht
- Einladung spricht mich nicht an
- schlechte Erfahrungen
- Vorgesetzter sieht Nutzen nicht

## Teilnehmende SAQ

### Gewinn

- Netzwerken
- Apéro ☺ ☺
- Weg vom Büro
- Anregungen, Selbstreflektion
- Einblick in andere Branchen + Unternehmen
- Bewusstseinsweiterung
- (Grund-) Kompetenzerweiterung
- Repetition
- "geteiltes Leid ist halbes Leid"
- "andere kochen auch mit Wasser"
- Vernetzen im Hirn, andocken an Bekanntes
- Auswischen, Aktualisieren
- Erfahrungen teilen
- Dinge neu betrachten + diskutieren
- Inhalte, Materialien, lernen von anderen,  
"Recycling"
- Mut etwas zu probieren, Spielwiese

# Sensitivitätsanalyse

(angelehnt an F. Vester)

Wie stark beeinflusst Punkt A Punkt B?

	Punkt A	Punkt B	Punkt C	Punkt D	usw.	Aktivsumme
Punkt A	⇒					
Punkt B						
Punkt C						
Punkt D						
usw.						
Passivsumme						

Horizontale Bewertungen zusammenzählen

Vertikale Bewertungen zusammenzählen

Bewerten des Einflusses der verschiedenen Punkt mit einer Skala von 0-3:

- 0 kein Einfluss
- 1 wenig Einfluss
- 2 mittlerer Einfluss
- 3 starker Einfluss

Vorgehensweise immer von links nach rechts (horizontal)

# Aufgabe



## **Aufgabe:**

Findet den Treiber für eine «Nichtteilnahme» mit Hilfe der Sensitivitätsanalyse.

## **Zeit:**

10 min

## **Ergebnis:**

- Mögliche Ursachen

	Netzwerk	Apéro	Thema	Tagesg.	Schl. Erf.	Nutzen aufzeigen	Kosten	Treiber $\Sigma$
Netzwerk		0	1	1	2	2	0	6
Apéro	3		0	0	1	0	1	5
Thema	2	2		3	2	3	0	12
Tagesgeschäft hindert	2	0	0		0	0	0	2
Schlechte Erfahrung	2	2	0	2		2	0	8
Nutzen aufzeigen	1	0	0	3	2		2	8
Teilnahmekosten	0	0	0	2	0	1		3
Getrieben $\Sigma$	10	4	1	11	7	8	3	

# Was will ich tun?

entdecken

verstehen

**LÖSUNGEN  
FINDEN**

entscheiden



# Probleme lösen: neu oder anders?

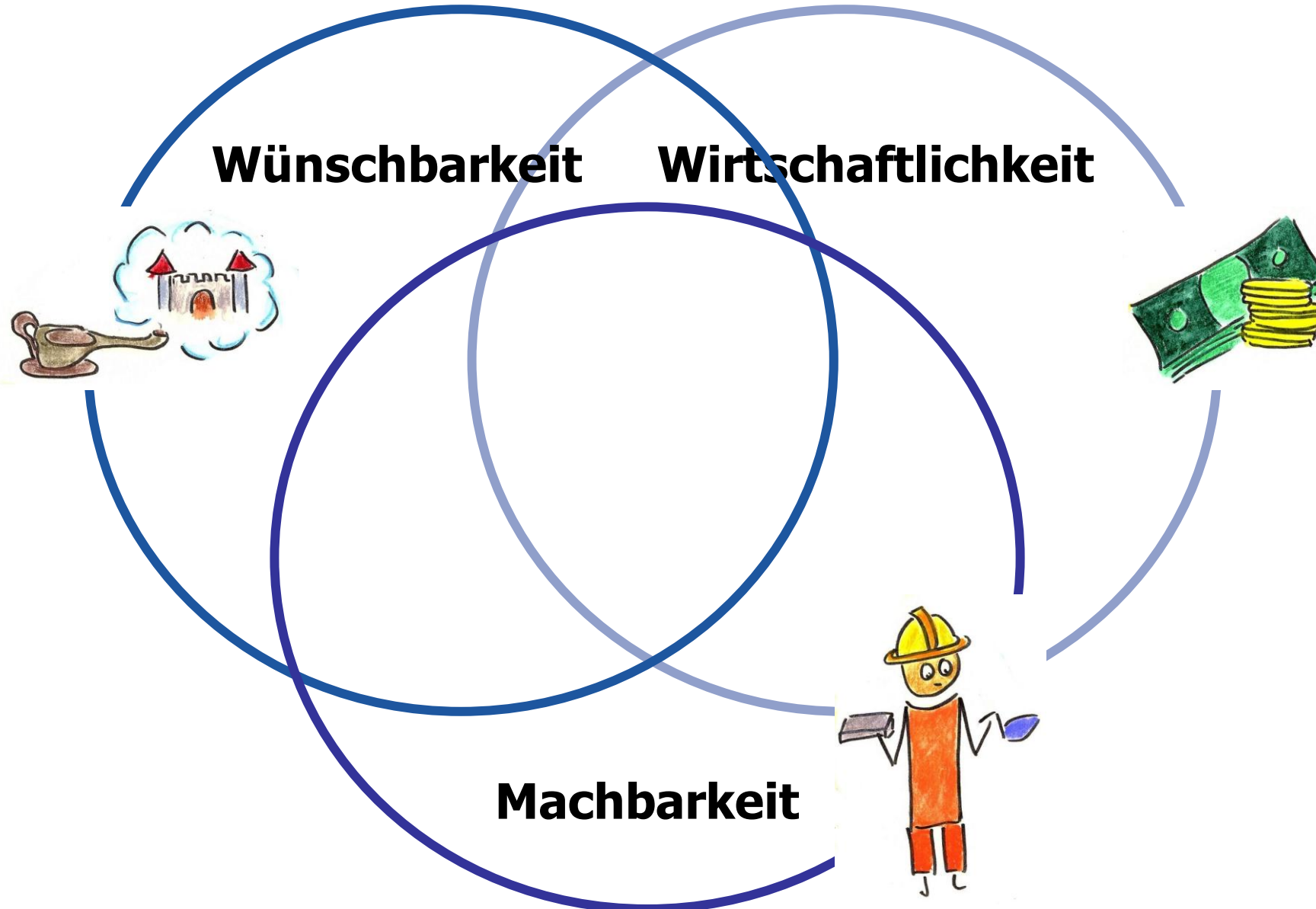
**Shift the approach from  
improving the current  
offering to solving problems  
that matter for the  
customer/user**

(Lewrick, Design thinking and  
innovation metrics, S. 294)

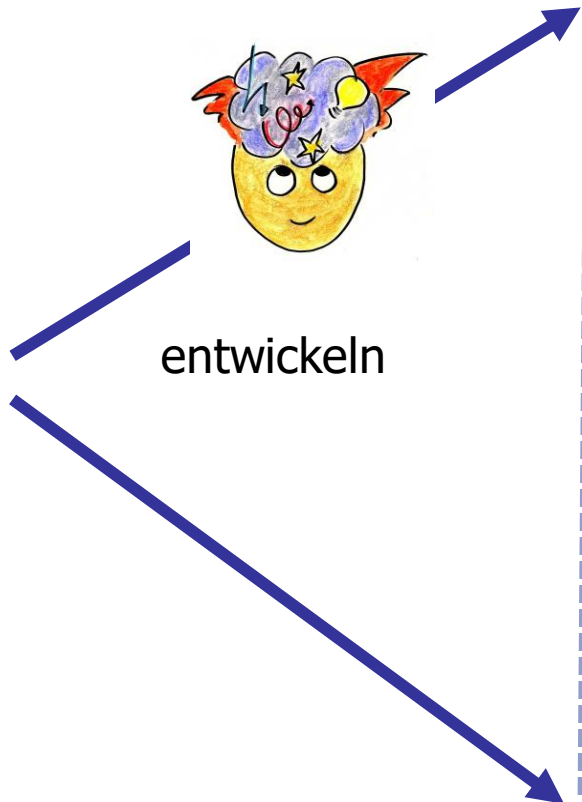
- Nicht mehr desselben .....
- In die Schuhe des Kunden/-in stehen ⇨ Bedürfnis
- Ziel definieren (Lösung des Problems)



# Dreifaltigkeit vom Design Thinking



# Lösungen entwickeln



entwickeln

- SCAMPER, STOPER, 3 V, Osborne Checkliste
- Brainstorming, Brainwriting
- 6-3-5 Methode
- 6 Hüte, Walt Disney Methode
- Zwicky Box (Morphologischer Kasten)
- **TRIZZ**

Three overlapping hexagons of varying shades of blue. The top one is dark blue and contains the text "Welche Lösungen finden wir?". The middle one is a lighter shade of blue and is partially obscured by the top one. The bottom one is a medium shade of blue and is partially obscured by the middle one.

Welche Lösungen  
finden wir?

# SCAMPER

## S Substitute

Tausche aus



- ersetzen
- substituieren
- austauschen
- alternieren
- Umbenennen

## C Combine

Kombiniere



- vereinen
- mischen
- zusammenbringen
- gruppieren
- Verknüpfen

## A Adapt & Add

Passe an oder erweitere



- kopieren
- hinzufügen
- übertragen
- adaptieren
- ergänzen

## M Magnify & Modify

Vergrößere



- ausdehnen
- erweitern
- bis ins Extreme gehen
- verbessern
- Betonen

## P Put to other use

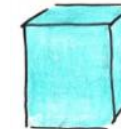
Verändere den Zweck



- zusätzlich verwenden
- übertragen
- umnutzen
- andere Märkte, Branchen, Funktionen, Kunden

## E Eliminate

Eliminiere



- weglassen
- streichen
- sparen
- aufteilen, abspalten
- Begrenzen

## R Rearrange &

Reverse

Drehen Sie um



- umwandeln
- das Gegenteil tun
- verwandeln
- Unerwartetes nutzen
- ändern

# Was will ich tun?

entdecken

verstehen

Lösungen  
finden

**ENT-  
SCHEIDEN**



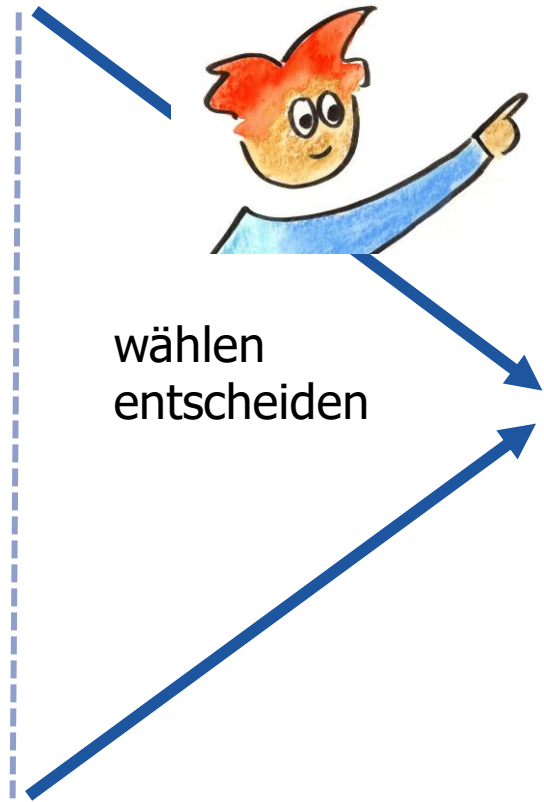
# Entscheiden

Welche Lösung  
wählen wir?

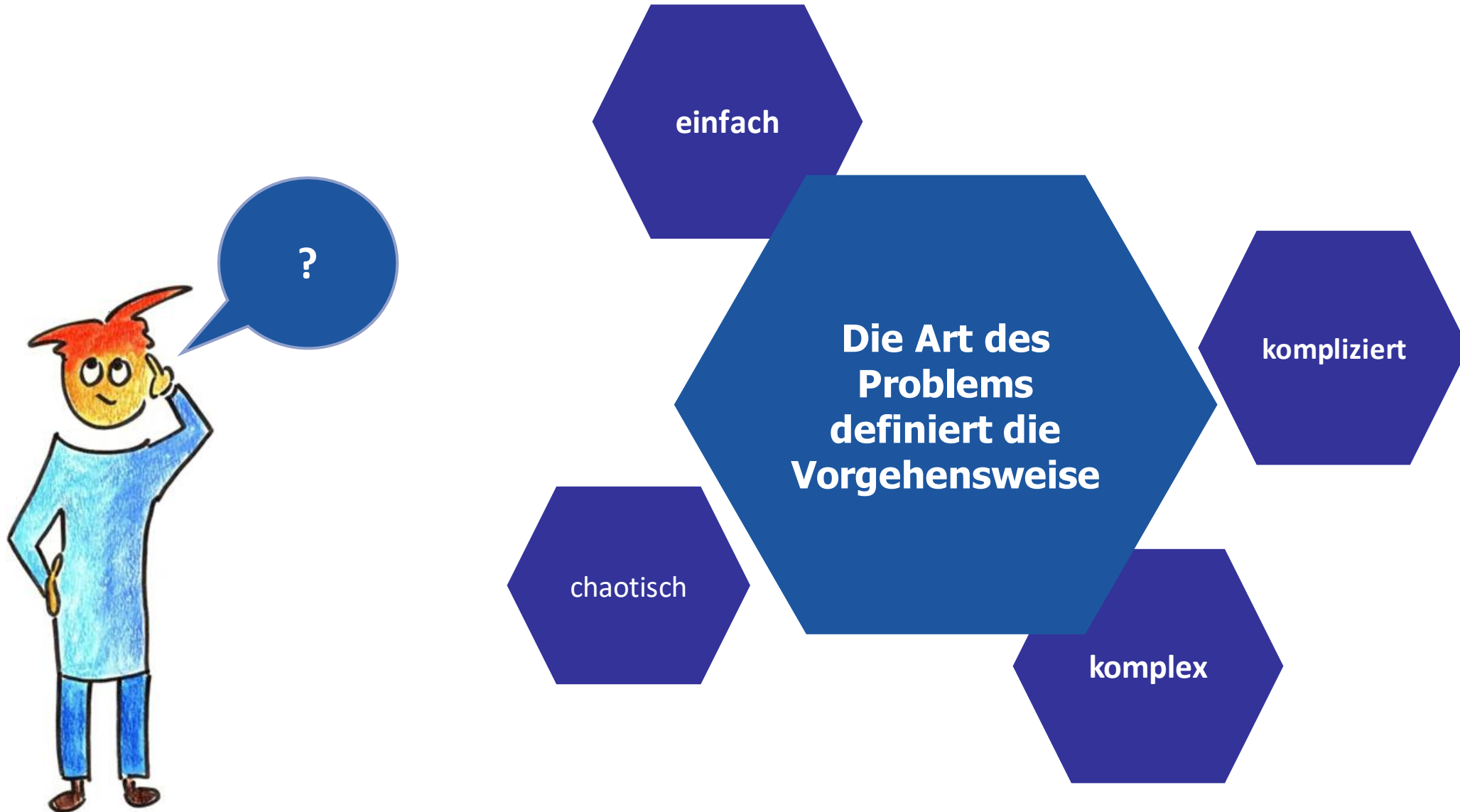
- Aufwand – Nutzen Analyse
- Entscheidungspyramide
- Rangliste
- Nutz-Wert-Analyse
- Entscheidungspyramide (Cup-System)
- abstimmen



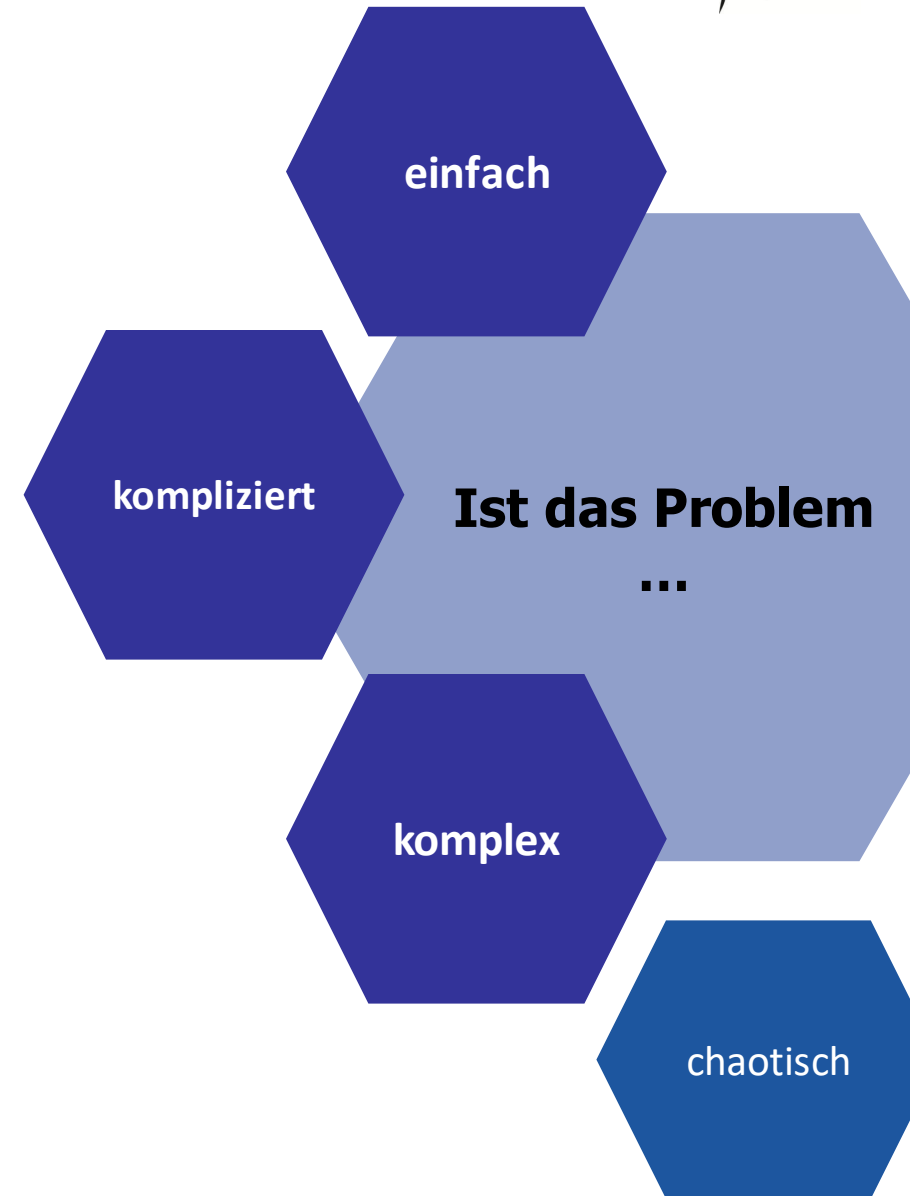
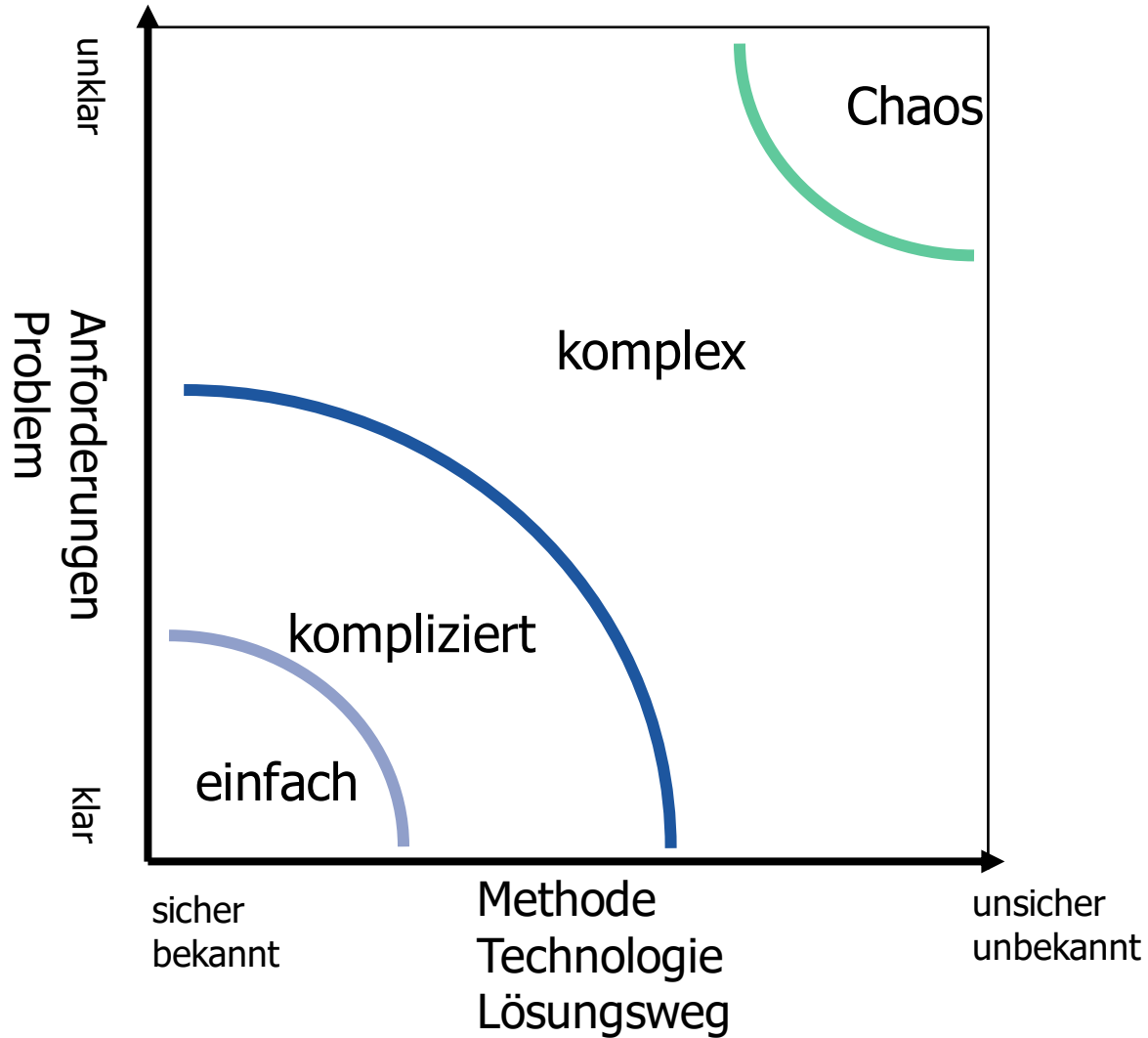
wählen  
entscheiden



# Immer dieselbe Vorgehensweise?



# Stacy Matrix



# Cynefin Vorgehen

einfach

**erkenne – beurteile – agiere**

Patent-  
rezept

kompliziert

erkenne – analysiere – agiere

Experten-  
vorgehen

komplex

probiere – erkenne – agiere

Ent-  
stehende  
Praxis

- Geschmacklose Spaghetti
- Schloss klemmt
- .....

# Cynefin Vorgehen

einfach

erkenne – beurteile – agiere

kompliziert

**erkenne – analysiere – agiere**

komplex

probiere – erkenne – agiere

Patent-  
rezept

Experten-  
vorgehen

Ent-  
stehende  
Praxis

- Bauvorhaben
- Fertigungsteile ungenau
- Maschine funktioniert nicht
- .....

# Cynefin Vorgehen

einfach

erkenne – beurteile – agiere

kompliziert

erkenne – analysiere – agiere

komplex

**probiere – erkenne – agiere**

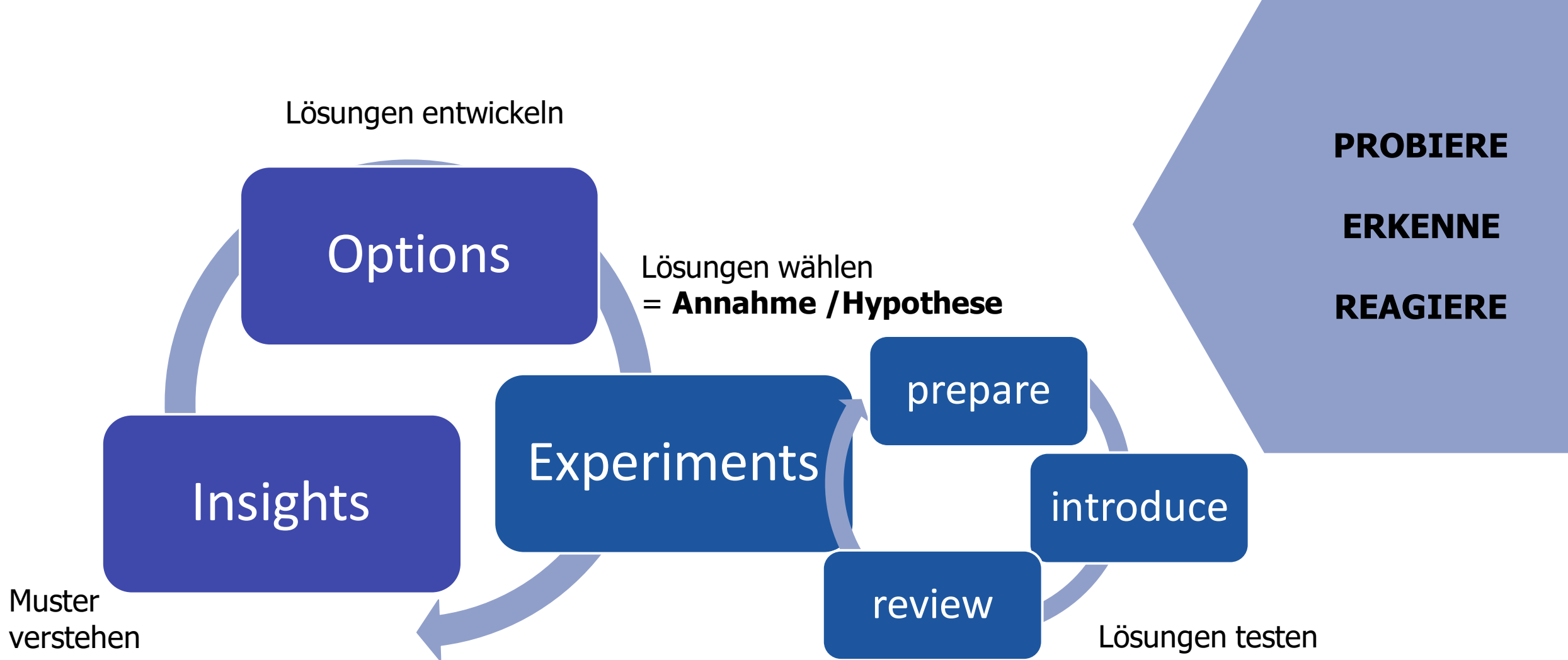
Patent-  
rezept

Experten-  
vorgehen

Ent-  
stehende  
Praxis

- Team funktioniert nicht
- Changevorhaben
- .....

# Lean Change Cycle (Jason Little 2014)



# Komplexität

**Muster erkennen** (Wald nicht Bäume)

- Sensitivitätsanalyse

**Lösungen umsetzen**

- Pilot
- Experimente
- MVP, Prototyp, MockUp



14. März  
2025

**Werkzeuge  
effektiv  
nutzen**

**Danke für Eure  
Aufmerk-  
samkeit!**

