

Common Ground: Wir können es uns nicht mehr leisten, uns falsch zu verstehen

# Mit 12 Fragen zum gemeinsamen Projektverständnis

## Management Summary

- Die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Projekte steigt, wenn die Verständigung zwischen den Projektbeteiligten gut funktioniert.
- Der Common Ground ist ein Prozess, um eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit zu schaffen, die alle wesentlichen Aspekte für ein funktionierendes System enthält. Dazu vereint der Common Ground viele Prinzipien und methodisches Know-how, um Menschen zielfokussiert, kooperierend und erfolgreich in Handlung zu bringen.
- Zwölf Fragen bieten dabei die strukturierte Möglichkeit, in begrenzter und überschaubarer Zeit einen gemeinsamen Wissensraum und ein gemeinsames Verständnis in Gruppen, Teams und ganzen Organisationen herzustellen.
- Aus dem Common-Ground-Prozess erarbeiten die Beteiligten konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen.
- Durch die Kombination verschiedener wirksamer Modelle und Erkenntnisse schafft der Common Ground eine Grundlage für beliebige Projekte und Inhalte, auf der Defizite bei Information und Kommunikation ausgeglichen sowie Konflikte und Ineffizienz vermieden werden.



**Jessica Andermahr**  
Gründerin und geschäftsführende Gesellschafterin



**Boris Jermer**  
Trainer und Coach

Der Turmbau zu Babel ist trotz seiner wenigen Verse eine der bekanntesten biblischen Erzählungen aus dem Alten Testament. Bekanntermaßen scheiterte das Projekt an Sprachverwirrung und damit einhergehenden unüberwindbaren Verständigungsproblemen. Eine Art babylonische Verwirrung findet sich auch heute in vielen Unternehmen und Projektsituationen – nur ist sie oft nicht auf den ersten Blick sichtbar und hörbar. Sie äußert sich unter anderem darin, dass Projekte scheitern, Mitarbeiter kündigen oder das Betriebsklima schief hängt.

### Agile Methoden lösen nicht alle Probleme

Wenn alle über das Gleiche reden, aber jeder etwas anderes darunter versteht, werden Projekte auch mit agilen Strukturen, optimierten Prozessen und modernen Methoden scheitern. Wer

heute ein Projekt startet – oft ist es ein Change-Projekt – sollte nicht dem Glauben verfallen, Technik und Technologie seien die einzigen Knackpunkte. Was auch immer geplant wird: Der nicht-technische Teil sollte gut bedacht, geplant und handwerklich sauber umgesetzt werden.

### Ein gemeinsames Fundament ist immer die Basis

Die grundlegende Voraussetzung für das Gelingen jeden Projekts und das Erreichen jeden Ziels ist ein gemeinsames Fundament, auf dem die Beteiligten sich so verständigen können, dass sie in der Folge gemeinsam "am gleichen Turm" bauen. Das Management trägt die Verantwortung, den Raum dazu zur Verfügung zu stellen und im Blick zu behalten. Eine Möglichkeit, dieses gemeinsame Fundament zu schaffen, ist der **Common Ground**.

## Das Prinzip "Common Ground"

Der Common Ground schafft durch die Kombination verschiedener wirksamer Modelle und Erkenntnisse eine Basis für beliebige Projekte, um Verständigungsprobleme, Missverständnisse, Konflikte und Ineffizienz zu vermeiden. Der Common Ground umfasst zwölf Fragen. Diese zwölf Fragen bieten eine strukturierte Möglichkeit, den gemeinsamen Wissensraum bewusst zu klären. Das daraus resultierende Verständnis, aber auch Aspekte wie Sicherheit und Transparenz, tragen erheblich dazu bei, dass alle Beteiligten (wieder) an einem Strang ziehen. Die zwölf Fragen des Common Ground lauten:

1. Gibt es zurzeit ein konkretes, gemeinsames Ziel, das wir verfolgen? Wenn ja: Sind Absicht und Sinnhaftigkeit des Ziels innerhalb des Teams bekannt und wird darüber gesprochen?
2. Gibt es ein strategisch übergeordnetes Ziel?
3. Wie schätzen wir die Zukunft ein? Welche Trends sehen wir und welche Chancen haben wir?
4. Wie sprechen wir miteinander? Gibt es eine offene, ehrliche Kommunikation? Was darf ausgesprochen werden?
5. Wie sieht der Informationsfluss aus? Fühlen sich alle informiert? Welche Medien nutzen wir, um Informationen auszutauschen?
6. Wie wird die gemeinsame Identität gelebt und gibt es ein Wir-Gefühl?
7. Gibt es Werte, die verbindend sind und werden diese innerhalb unseres Unternehmens und gegenüber Externen gelebt? Welche Regeln haben wir?
8. Wer ist für was verantwortlich? Sind die Rollen klar? Sind die Aufgaben klar, die zu der Rolle gehören?
9. Wie leben wir Wertschätzung? Wie geben wir Feedback? Wie wird Leistung beurteilt?
10. Welche Ressourcen (fachlich, wirtschaftlich, personell, zeitlich etc.) stehen uns zur Verfügung? Haben wir Arbeitsbedingungen, die uns erfolgreich sein lassen?
11. Welche nächsten Schritte sind für die gemeinsame Entwicklung und das gemeinsame Ziel sinnvoll? Was brauchen wir, um uns alle auf das gemeinsame Ziel dieser Arbeit hier zu verpflichten?

12. USP – Wofür stehen wir bei unseren Kunden? Wenn es uns nicht gäbe, was würde im Markt fehlen?

### Herkunft des Common Ground

Der Begriff *Common Ground* – ebenso wie das in diesem Zusammenhang verwendete *Grounding* – geht im Wesentlichen auf die Arbeiten der Kommunikationspsychologen Herbert H. Clark und Edward F. Schaefer zurück. Den hier beschriebenen und selbstständig entwickelten Common-Ground-Prozess wandten wir zwischen 2009 und 2014 in vielfältigen Change-Projekten und Prozessbegleitungen im Top-Management und in neu zusammengesetzten Teams an und entwickelten ihn stetig weiter. Theoretische Grundlagen für die Formulierung und Anwendung der Fragen sind u.a. die Interventionspyramide nach Dilts, **Tuckmans Teamentwicklungsphasen**, die Großgruppendynamik nach Weisbord, die Systemprinzipien nach Varga von Kibed sowie das Grounding nach Clark.

Im Hintergrund dieses Common-Ground-Prozesses und der darin enthaltenen Fragen steht eine systemische Sicht auf Organisationen und Teams. Der Prozess – das Grounding – führt insbesondere deshalb zu guten, teils überraschenden Ergebnissen innerhalb kürzester Zeit, weil wir im Dialogprozess Systemprinzipien zu den Fragen und Antworten beachten und hilfreiche Konzepte wie die dynamische Urteilsbildung nach Lex Bos nutzen, um die Dialoge auch für alle nachvollziehbar in die Praxis zu übersetzen.

### Fallbeispiel unternehmensweite Software-Einführung

Der Kunde im Beispiel ist ein mittelständisches, in dritter Generation geführtes Familienunternehmen in der Maschinenbau-Branche. Es ist eher traditionell aufgestellt, vertreibt aber innovative Lösungen auf dem Weltmarkt. Die rund 2.500 Mitarbeiter arbeiten an vier Standorten. Vertriebsniederlassungen und Agenten existieren in insgesamt 30 Ländern weltweit. Produktion, Entwicklung und Vertrieb werden komplett aus Deutschland heraus organisiert.

**Das Projekt:** Es soll eine unternehmensweite neue Software eingeführt werden, die die heterogene Landschaft von Einzellösungen ablöst. Auf einer einheitlichen Plattform sollen alle Bereiche (Vertrieb, Einkauf, Logistik, Produktion, Marketing, Personal, Buchhaltung und Management) die Unternehmensprozesse einsehen und sämtliche Geschäftsvorgänge abwickeln können.

**Die Ausgangssituation:** Widerstand gegen das Projekt stellt die erfolgreiche Einführung der Software in Frage. Sogar ein Abbruch wird in Erwägung gezogen. Das Unternehmen hat bis zu diesem Zeitpunkt bereits in sechstelliger Höhe in das Projekt investiert.

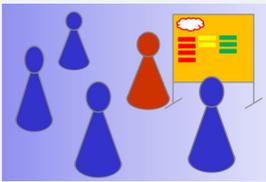
**Das Vorgehen:** Kernstück des Common-Ground-Prozesses sind die zwölf Fragen, die die Beteiligten in einem ein- bis zweitägigen Common-Ground-Workshop diskutieren. Im Beispiel nahmen 30 Personen aus dem oberen und mittleren Management an einem eineinhalbtägigen Workshop teil. Dabei waren alle Standorte des Unternehmens vertreten.

Die Teilnehmer bearbeiteten die zwölf Fragen parallel in sechs nach dem Zufallsprinzip gebildeten Fünfergruppen. Es bietet sich an, die Gruppen nach dem Zufallsprinzip zu bilden, da Sie

so neue Dialoge ermöglichen und u.U. vorhandenes Silodenken aufbrechen. Die Ergebnisse trugen die Gruppen handschriftlich auf Metaplan-Wänden in vier Felder ein: Fakten, Meinungen, Ziele, Wege (Dynamische Urteilsbildung nach Lex Bos). Nach einer Sequenz von rund drei Stunden wurde die dokumentierte Vielfalt an Informationen mit der gesamten Teilnehmergruppe zusammengetragen, verdichtet und priorisiert, so dass einige konkrete Handlungsfelder ausgewählt werden konnten. Ein Moderator kann hier Hilfestellung geben.

! In der Regel diskutieren die Workshop-Teilnehmer einige Fragen auch kontrovers. Achten Sie darauf, dass einzelne Diskussionen nicht ausarten und weisen Sie als Moderator ab und an auf die Zeit hin, sodass die Gruppen einschätzen können, ob sie noch weiter an einer Frage arbeiten möchten oder zur nächsten übergehen. Erst wenn alle Kleingruppen die zwölf Fragen durchgearbeitet haben, findet die Diskussion in der Gesamtgruppe statt.

### Moderation von Arbeitsgruppen



Die Moderation von Arbeitsgruppen ist eine Methode für die Teamarbeit. Dabei gestaltet ein Moderator den Lösungs- und Lernprozess, der die Teilnehmer Schritt für Schritt zum Ziel führt. Die Methode nutzt die Kreativität und die Kompetenzen der Teilnehmer, um Ideen und daraus mögliche Lösungsansätze zu entwickeln. Die Moderation soll eine intensive Beteiligung der Teilnehmer bewirken, so dass sie ihre Interessen in die gemeinsame Arbeit einbringen.

[zur Methode](#)

Im Folgenden schildern wir, was die Diskussion der zwölf Fragen im Beispiel bewirkte und welche – für das Unternehmen teils überraschenden – Ergebnisse die Teilnehmer erarbeiteten.

## 12 Fragen für ein gemeinsames Fundament

### 1. Gibt es zurzeit ein konkretes, gemeinsames Ziel, das wir verfolgen? Wenn ja: Sind Absicht und Sinnhaftigkeit des Ziels innerhalb des Teams bekannt und wird darüber gesprochen?

Die einzelnen Bereiche innerhalb des Unternehmens verbanden sehr unterschiedliche Ziele mit der bestehenden und der neuen Software. So hatten die Kollegen aus der Produktion vor allem im Blick, die Produktionsabläufe möglichst effizient zu gestalten. Sie äußerten die Sorge, dass ihre momentan gut laufenden Prozesse durch die Umstellung behindert werden könnten.

Das Controlling sah einen großen Vorteil in der neuen Software. Diese könne die bislang mühsam an verschiedenen Orten gesammelten Daten zukünftig einfach und schnell zur Verfügung stellen. Das Marketing konnte keine eigenständige Zielsetzung bezüglich des Projekts formulieren und auch für den Vertrieb war nicht wirklich erkennbar, worin der Vorteil der neuen Software für sie bestehen sollte.

Die Ziele innerhalb des Unternehmens klafften also weit auseinander oder konnten nicht einmal benannt werden. Bereits an dieser Stelle wurde für das Management klar, dass es dringend notwendig war, eine gemeinsame Sichtweise herzustellen – obwohl sie gedacht hatten, dass mit den bisher gewählten Maßnahmen (z.B. Infomails und Informationen auf der Betriebsversammlung) eine solche bereits bestehen müsste.

## 2. Gibt es ein strategisch übergeordnetes Ziel?

Diverse Vertreter des Unternehmens wussten nicht, wohin die Firma in den nächsten Jahren steuern wollte. Einige waren der festen Überzeugung, dass die Eigentümerfamilie an einen großen ausländischen Investor verkaufen wolle. Solcherlei Planungen standen jedoch nicht im Interesse der Eigentümer. Weiterhin kannten viele Beteiligten die Wachstumsziele der kommenden Jahre nicht. Auch den Wertbeitrag des Unternehmens aus Kundensicht konnten die Teilnehmer teilweise nicht konkret benennen.

Wichtige Säulen hinsichtlich Zukunft und Sicherheit von Unternehmen und Mitarbeitern waren nicht geklärt. Diese Erkenntnis wurde in den weiteren Verlauf der Veranstaltung einbezogen: Bislang gingen die Führungskräfte davon aus, dass sie die strategischen Ziele des Unternehmens kennen, nun war ihnen klar, dass die meisten von unterschiedlichen Zielen sprachen. Dieses Delta galt es zu überwinden.

## 3. Wie schätzen wir die Zukunft ein? Welche Trends sehen wir und welche Chancen haben wir?

Zu Beginn der Bearbeitung dieser Frage waren zahlreiche Teilnehmer der Meinung, dass sie auch in Zukunft problemlos ohne die neue Software auskommen könnten. Ein Mitarbeiter aus dem Bereich der Prozessplanung stellte daraufhin dar, dass zahlreiche Wettbewerber bereits mit ähnlichen Lösungen deutliche Kosten- und Effizienzvorteile gewonnen hätten. Er sah dringenden Nachholbedarf, um den Anschluss an die Konkurrenz in den nächsten Jahren nicht zu verlieren. Diese Sichtweise wurde vorher von kaum jemandem gesehen oder geteilt. Sie trug erheblich dazu bei, dass die Akzeptanz für die Einführung der neuen Software nach der Bearbeitung dieser Frage deutlich stieg.

Manchmal ist es nur eine Person oder ein Argument, das einer Common-Ground-Runde wie ein Aha-Erlebnis eine andere Richtung gibt. Bei dieser Frage geht es aber auch gerade darum, alle Meinungen anzuhören und alle Blickwinkel zu betrachten, um umfassend die Chancen und Risiken des Projekts bewerten und steuern zu können.

## 4. Wie sprechen wir miteinander? Gibt es eine offene, ehrliche Kommunikation? Was darf ausgesprochen werden?

Die Teilnehmer gaben an, dass sie sich im Vorfeld der Software-Einführung nicht ausreichend informiert und beteiligt gefühlt hatten. Einige Kollegen hatten sogar aktiv Widerstand geleistet, weil sie nicht über den Sinn und Zweck der neuen Software aufgeklärt worden seien. Einige sagten, dass sie in dieser Veranstaltung zum ersten Mal die vollständigen Pläne und Absichten hinter der Software erfahren hätten.

Nach dem kritischen Hinterfragen der Kommunikation wurde auch der generelle Wunsch nach mehr Einbindung und Kommunikation durch das obere Management deutlich. Die Teilnehmer erarbeiteten deshalb eine Entscheidungsgrundlage für die Geschäftsführung. Im Nachgang der Veranstaltung wurde dann eine neue Informations- und Kommunikationsplattform zwischen oberem und mittlerem Management vereinbart.

Auch das kann ein Ergebnis des Common Ground sein: Über die Beschäftigung mit der eigentlichen Themenstellung – hier die neue Software – wird allgemeines Optimierungspotenzial in der Organisation deutlich und kann genutzt werden.

### **5. Wie sieht der Informationsfluss aus? Fühlen sich alle informiert? Welche Medien nutzen wir, um Informationen auszutauschen?**

Diese Frage zielt darauf ab, den Kommunikations- und Informationsfluss im Unternehmen oder Projekt zu analysieren. Hier zeigte sich im Beispiel Unzufriedenheit: Die Teilnehmer beanstandeten extrem lange E-Mails mit Fragebögen und Anhängen. Diese seien von einzelnen Kollegen gar nicht gelesen worden oder wegen einer zu hohen Arbeitsbelastung nicht mit der notwendigen Priorität bearbeitet worden. So blieben einige wichtige Details unabgestimmt, was zu Unklarheiten z.B. bei der Auswahl von Anbietern führte. Noch innerhalb der Veranstaltung konnten einige sehr wichtige Punkte geklärt und für den folgenden Prozess in der Beschaffung berücksichtigt werden.

### **6. Wie wird die gemeinsame Identität gelebt und gibt es ein Wir-Gefühl?**

Für die Einführung einer neuen Software mag diese Frage auf den ersten Blick nicht von höchster Relevanz sein. Es stellte sich jedoch heraus, dass es für die Beteiligten wichtig war, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und, dass dies insbesondere über die familiären Werte des Unternehmens funktioniert. Auf Grundlage der erlebten Identität konnten die Teilnehmer im Anschluss einen Bezug zwischen der einheitlichen Software und der Strategie des Unternehmens für die nächsten Jahre herstellen. Sie konnten dadurch das Verständnis für die Einführung der Software nochmals erweitern und steigern.

### **7. Gibt es Werte, die verbindend sind und werden diese innerhalb unseres Unternehmens und gegenüber Externen gelebt? Welche Regeln haben wir?**

Anknüpfend an die Identität erarbeiteten die Teilnehmer schnell ein Werte-Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation. Die Rückbesinnung auf die Firmengründer machte deutlich, dass im Unternehmen über die Jahrzehnte immer wieder große Umbrüche stattgefunden hatten. Die letzten Jahre wurden von den Teilnehmern jedoch eher als eine ruhige Phase empfunden.

Über den Wert der Innovationsstärke kamen die Teilnehmer zu dem Schluss, dass die Zeit reif sei, wieder einen größeren Schritt voran zu gehen. Bereits jetzt – nach gut der Hälfte der Fragen – bekundete die Gruppe ausdrücklich, wie wichtig es sei, diesen Schritt gemeinsam und

über alle Abteilungen hinweg zu gehen. Die neue Software wurde plötzlich nicht nur als sinnvolle Technologie, sondern darüber hinaus als Chance betrachtet, im Unternehmen wieder mehr zusammen zu wachsen und vernetzter miteinander an Innovationen zu arbeiten.

## 8. Wer ist für was verantwortlich? Sind die Rollen klar? Sind die Aufgaben klar, die zu der Rolle gehören?

Die Rollen im Projekt schienen zunächst zweifelsfrei verteilt: Für die Software-Einführung ist die IT-Abteilung verantwortlich. Beim weiteren Fragen wurde jedoch deutlich, dass die IT personell nicht in der Lage war, die notwendigen Ressourcen für die Einführungsbegleitung bereitzustellen. Noch in der Veranstaltung legten die Teilnehmer fest, dass aus jeder Abteilung zwei Paten der eigenen IT und dem Software-Anbieter geschult werden, um als Ansprechpartner in ihren jeweiligen Fachabteilungen unterstützen zu können. Auch hier zeigte sich, dass die Klärung der bis dahin bereits gestellten Fragen zu einer deutlich höheren Kooperationsbereitschaft, Lösungsfokussierung und Handlungsfähigkeit führten als vor der Veranstaltung.

## 9. Wie leben wir Wertschätzung? Wie geben wir Feedback? Wie wird Leistung beurteilt?

Erneut eine Frage, die auf den ersten Blick nicht unmittelbar mit der Software-Einführung zu tun hat. Wie bereits gesehen, können aber auch solche Fragen einen deutlichen Schritt in Richtung Lösungsfindung und gemeinsames Handeln bewirken, und zwar sowohl für das einzelne Projekt als auch für die gesamte Organisation.

So auch im Beispiel: Die Teilnehmer hinterfragten die Feedbackkultur sehr kritisch: Sie wünschten sich die Kommunikation von Person zu Person mit offener und ehrlicher Rückmeldung. Stattdessen werde jedoch häufig hinter verschlossenen Türen bewertet und dabei auch negativ über nicht anwesende Kollegen gesprochen.

Das Top-Management war nach dieser Frage ehrlich erstaunt, welcher stark negativen Einfluss die Feedbackkultur in der Projektvorbereitung hatte. Im weiteren Verlauf des Common-Ground-Prozesses wurde die Feedbackkultur für so entscheidend erachtet, dass sie als eines der anzugehenden Handlungsfelder identifiziert wurde. Für den weiteren Projektverlauf wurde vereinbart, ausreichendes Feedback sicherzustellen. In allen Feedbacktreffen stand das Thema nun auf der Agenda und die Teilnehmer wurden im konstruktiven Feedbackgeben geschult.

## 10. Welche Ressourcen (fachlich, wirtschaftlich, personell, zeitlich etc.) stehen uns zur Verfügung? Haben wir Arbeitsbedingungen, die uns erfolgreich sein lassen?

Dass die IT-Abteilung, die mit dem gesamten Rollout der Software beauftragt war, nicht ansatzweise in der Lage war, eine reibungslose Einführung der Software zu gewährleisten, wurde bereits bei Frage 8 diskutiert. Die Paten aus den Abteilungen, die die IT unterstützen sollten, waren eine pragmatische, schnelle Lösung. Die Paten waren die Hauptansprechpartner und

sorgten dafür, dass die Teams die Veränderungen auch nutzen konnten. Bei Problemen gaben die Paten das Feedback an die IT-Abteilung.

### 11. Welche nächsten Schritte sind für die gemeinsame Entwicklung und das gemeinsame Ziel sinnvoll? Was brauchen wir, um uns alle auf das gemeinsame Ziel dieser Arbeit hier zu verpflichten?

Alle anwesenden 30 Personen stellten sich noch einmal intensiv die Frage, wie sie gemeinsam sicherstellen können, dass die Einführung der neuen Software ein Erfolg wird. Während noch vor der Veranstaltung mindestens ein halbes Dutzend Kollegen die neue Software offen abgelehnt hatten und weitere skeptisch waren, endete die Veranstaltung in zufriedener und ausgeglichener Stimmung und einer positiven Aussicht auf die nächsten Wochen und Monate. Die initialen Probleme waren gelöst und Maßnahmen wie das konstruktive und wertschätzende Feedback vereinbart bzw. Entscheidungsvorlagen erarbeitet (für die neue Kommunikationsplattform).

! Wenn Sie befürchten, dass die guten Vorsätze auf Dauer nicht eingehalten werden, halten Sie Verhaltensregeln schriftlich fest oder vereinbaren Sie "Wenn xx eintritt, dann yy"-Prinzipien.

### 12. USP – wofür stehen wir bei unseren Kunden? Wenn es uns nicht gäbe, was würde im Markt fehlen?

Über die Frage nach dem Alleinstellungsmerkmal (USP = Unique Selling Proposition) erarbeiteten die Gruppen aus einem weiteren Blickwinkel heraus, worin der Nutzen der Software und der Nutzen des Unternehmens für den Kunden liegt. Wiederholt stellten sie gemeinschaftlich fest, dass das Projekt keinem Selbstzweck diene, sondern einem höheren Ziel unterstellt war: die besten und innovativsten Maschinen für die Kunden zu konstruieren, zu bauen und in Betrieb zu halten.

### Fazit: Gesteigerte Akzeptanz dank gemeinsamen Verständnisses

Beim Maschinenbauer führte der Common-Ground-Prozess zu einem einheitlichen und deutlich erweiterten Verständnis bei allen Teilnehmern hinsichtlich der Einführung der neuen Software. Viele Fragen und Unsicherheiten, die im Vorfeld bestanden, konnten während der Veranstaltung ausgeräumt werden. Die Akzeptanz für die Veränderung stieg ebenso deutlich wie die Bereitschaft zur Kooperation.

Mit dem Abstand von nun einem Jahr betrachtet, lässt sich sagen, dass das gemeinsame Verständnis und auch die während der Veranstaltung gefundenen Lösungen und beschlossenen Maßnahmen maßgeblich dazu beitrugen, dass die Software erfolgreich eingeführt werden konnte. Gleichzeitig ist mehr Know-how im Team vorhanden, welche Fragen ggf. nochmals besprochen werden sollten.

Durch den Common-Ground-Prozess konnte die notwendige Kraft hinter das Projekt gebracht werden. Auch im späteren Projektverlauf besannen sich die Kollegen immer wieder auf diesen Workshop. Das gemeinsame Verständnis, wofür das Ganze gut ist, half, auch schwierigere Si-

tuationen gut zu meistern und Konflikte zu lösen. Noch im Workshop erarbeiteten die Teilnehmer, also die mittlere Führungsebene, individuelle Vorgehensmaßnahmen für die weitere Kommunikation mit ihren Mitarbeitern, z.B. eine abgestimmte "Botschaft an die Mannschaft".

### Workshop mit Strahlkraft fürs gesamte Unternehmen

Darüber hinaus stellten die Workshop-Teilnehmer durch die Beschäftigung mit den zwölf Fragen eine systematische und systemische Sichtweise her, die weit über das Thema Software-Einführung hinausging. Während zu Beginn des Prozesses von unserer Seite noch Überzeugungsarbeit beim Top-Management zu leisten war, ob einige der zwölf Fragen aufgenommen werden können, spiegelte der Auftraggeber danach zurück, wie wichtig und ergebnisintensiv gerade die Tiefe und Breite der Fragen gewesen sei.

Innerhalb von eineinhalb Tagen war es den Teilnehmern gelungen, ein enormes Spektrum an Themen und Inhalten zu bearbeiten. Neben strategischen Themen wie Unternehmenszweck und Zielsetzung fanden die Führungskräfte eine gemeinsame Sicht zu Information, Kommunikation und Feedback in der Organisation. Diese weit über das Softwareprojekt hinausgehende Perspektive bildet auch nach einem Jahr eine spürbar gute Basis für alle weiteren Projekte im Unternehmen.

## Tipps für die Anwendung von Common Ground

### Wann eignet sich ein Common-Ground-Prozess?

Idealerweise veranstaltet ein Unternehmen in regelmäßigen Abständen, z.B. einmal jährlich, einen Common Ground, um immer wieder zu prüfen, ob die Mitarbeiter alle "im Boot" sind. Darüber hinaus bietet sich der Common-Ground-Prozess für folgende Situationen an:

- Teams kommen neu zusammen: Onboarding oder Offboarding von Teammitgliedern
- Entwicklung von bestehenden Teams
- Einführung neuer Produkte oder Software, insbesondere in der Projektvorbereitung

### Wie bereite ich einen Common Ground optimal vor?

Bereiten Sie den Common-Ground-Workshop gewissenhaft vor: Laden Sie die Teilnehmer mit ausreichend Vorlaufzeit zum Termin ein und holen Sie sich im Vorfeld die **Freigabe des Top-Managements** hierfür ein. Wenn Sie in der Termineinladung darauf hinweisen, dass die Geschäftsführung den Workshop unterstützt und ggf. sogar selbst am Termin teilnimmt, stellen Sie sicher, dass die Eingeladenen dem Termin die notwendige Priorität einräumen und sich dafür Zeit nehmen.

Bei der **Agenda** ist weniger mehr: Geben Sie den Teilnehmern allgemeine Informationen zum Common Ground und teilen Sie ihnen mit, dass Sie das Ziel verfolgen, nach dem Workshop ein gemeinsames Projektverständnis erarbeitet zu haben. Auf Details zum Ablauf können Sie in

der Termineinladung gerne verzichten und diese den Teilnehmern erst am Veranstaltungstag selbst mitteilen.

Bei der Wahl eines geeigneten **Workshop-Raums** können Sie gerne, wenn möglich, auf eine Örtlichkeit außerhalb Ihres Unternehmens zurückgreifen. Der Vorteil: Die Teilnehmer haben dann leichter einen freien Kopf für eine offene Diskussion und an einem neuen Ort sprudeln auch neue Ideen schneller.

### Wer moderiert den Common Ground?

Wenn Sie den Common Ground das erste Mal durchführen, gibt ein Moderator eine gewisse Sicherheit und kann die Struktur vorgeben. Innerhalb des Prozesses steht der Dialog zwischen den beteiligten Personen im Vordergrund. Die Moderation hat vor allem bündelnden Charakter und sorgt dafür, dass am Ende des Tages wesentliche Ergebnisse schriftlich festgehalten und nächste Schritte definiert sind. In Ihrem Unternehmen könnten z.B. ein erfahrener Agile Coach oder ein interner oder externer Berater die Moderation übernehmen.

### Wie viele Teilnehmer sind sinnvoll?

Die Teilnehmerzahl kann nahezu beliebig groß sein. Je nach Anzahl der Personen sollten Sie die entsprechend passenden Methoden und Techniken auswählen – z.B. **bei Großgruppen eine RTSC-Konferenz** durchführen oder bei kleineren Gruppen eine **Zukunftswerkstatt** oder **Arbeitsgruppen** bilden.

### Wie läuft der Prozess im Detail ab?

- Im geschilderten Fall arbeiteten wir mit zwölf Fragen. Abhängig von Situation und Aufgabe kann es sinnvoll sein, wenn Sie nur etwa sechs bis neun Fragen aus dem Set auswählen und mit diesen intensiv arbeiten. Haben Sie z.B. nur einen halben Tag Zeit für den Workshop, konzentrieren Sie sich auf die dringendsten Fragen und lassen Sie die Teilnehmer diese intensiv diskutieren.
- Halten Sie Gegensätze und Widersprüche nicht nur aus, sondern lassen Sie sie bewusst zu! Sie sind elementarer Bestandteil des Prozesses und führen zu tragfähigeren Entscheidungen. Wird über Bedenken, Ängste, Sorgen und Nöte hinweg moderiert, tauchen diese im späteren Verlauf des Projekts wieder auf – und selten haben sie dann an Stärke abgenommen. Machen Sie widersprüchliche Positionen zu Beginn des Common Ground sichtbar. Stellen Sie das gesamte Spektrum der unterschiedlichen Meinungen dar und lassen Sie es für einen Moment im Raum stehen. Unsere Erfahrung: Oft berichten Teilnehmer hinterher, dass sie noch nie so intensiv und engagiert mit ihren Kollegen zu wesentlichen Themen gesprochen hätten.

## Wie sehen die Ergebnisse aus und wie setze ich diese um?

Am Ende des Workshops haben die Teilnehmer ihre Antworten auf die zwölf Fragen gefunden und ausgiebig diskutiert. Daraus ergeben sich in der Regel Handlungsfelder und auch bereits konkrete Maßnahmen. Mit einem **Project Canvas** oder einem Projektsteckbrief können Sie die zentralen Rahmendaten des Projekts und den Projektfortschritt für alle sichtbar festhalten und Maßnahmen einplanen.

## Fazit

In einem Common-Ground-Prozess gelangen die Teilnehmer über zwölf Fragen zu einem gemeinsamen Verständnis eines (Projekt-)Vorhabens. Durch die Kombination verschiedener wirksamer Modelle und Erkenntnisse und reflektierter Erfahrung schafft der Common Ground eine Basis für beliebige Projekte, um Verständigungsprobleme, Missverständnisse, Konflikte und Ineffizienz zu vermeiden und die Produktivität und Wirksamkeit zu erhöhen.

## Literaturhinweise

- Bos, Lex: Das Unterste zuoberst. Über Hierarchie, Gleichwertigkeit und Dienst-Leistung im sozialen Leben. Unter Mitarbeit von Kerstin Andersson. Mönchengladbach, Dialog-Verlag, 2010
- Bos, Lex: Urteilsbildung in Gruppen. Polarität und Rhythmus als Schlüssel zur Entwicklung sozialer Organismen. Basel, Pegasus-Verlagsbuchhandlung, 2001
- Bossel, Hartmut: Systeme, Dynamik, Simulation. Modellbildung, Analyse und Simulation komplexer Systeme. Norderstedt, Books on Demand, 2004
- Boszormenyi-Nagy, Ivan; Spark, Geraldine M.: Unsichtbare Bindungen. Die Dynamik familiärer Systeme. 10. Aufl., Stuttgart, Fachbuch Klett-Cotta, 2015
- Brandes, Ulf; Gemmer, Pascal; Koschek, Holger; Schültken, Lydia: **Management Y. Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: so gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation**. Frankfurt a. M., Campus Verlag, 2014
- Bruck, Walter; Müller, Rudolf: Wirkungsvolle Tagungen und Großgruppen. Handbuch für Ziele, Wirkfaktoren, Designs - mit Anwendungsbeispielen, Werkzeugen, appreciative inquiry, World Café, Open Space, OpenSpace-Online, RTSC, Zukunftskonferenz, klassische Tagung. Offenbach, GABAL Verlag GmbH (GABAL professional Training), 2007
- Clark, Herbert H.; Brennan, Sussan E.: Grounding Communication. In: Lauren B. Resnick, John M. Levine und Stephanie D. Teasley (Hg.): Perspectives on socially shared cognition. 1st ed. Washington, D.C.: American Psychological Association, S. 127–149, 1991
- Dueck, Gunter: Topothese. Der Mensch in artgerechter Haltung. 2. Aufl., Berlin, Springer (Dueck's Trilogie), 2013

- Ferrari, Elisabeth: Führung im Raum der Werte. Das GPA-Schema nach SySt. 2. erw. Aufl. Aachen, FerrariMedia, 2014
- Wimmer, Rudolf: Die Steuerung komplexer Organisationen. Ein Reformulierungsversuch der Führungsproblematik aus systemischer Sicht. In: K. Sandner (Hrsg.): Politische Prozesse in Unternehmen. Berlin, Springer, S. 131–156, 1989

**Projekterfolg ist planbar!**

projektmagazin

Das projektmagazin ist das führende Fachmagazin für erfolgreiches Projektmanagement. Profitieren Sie vom Wissen renommierter Fachautoren.

**Hier finden Sie alles, was Sie für den Projektalltag brauchen:**

- Zugang zur größten deutschsprachigen Wissensplattform für Projektmanagement mit über 1.800 Artikeln und Tipps
- zahlreiche Werkzeuge, wie z.B. Checklisten oder Vorlagen
- ein umfangreiches PM-Glossar mit über 1.000 Fachbegriffen in deutscher und englischer Sprache
- Methoden mit Schritt-für-Schritt-Anleitungen
- Blogbeiträge, Themenspecials, Bücher, Stellenangebote u.v.m. rund um das Thema Projektmanagement



Besuchen Sie uns unter [www.projektmagazin.de](http://www.projektmagazin.de)