

P-DRIVEN

P-DRIVEN Leitfaden für die Lage

Zur Anwendung in der akuten Lage

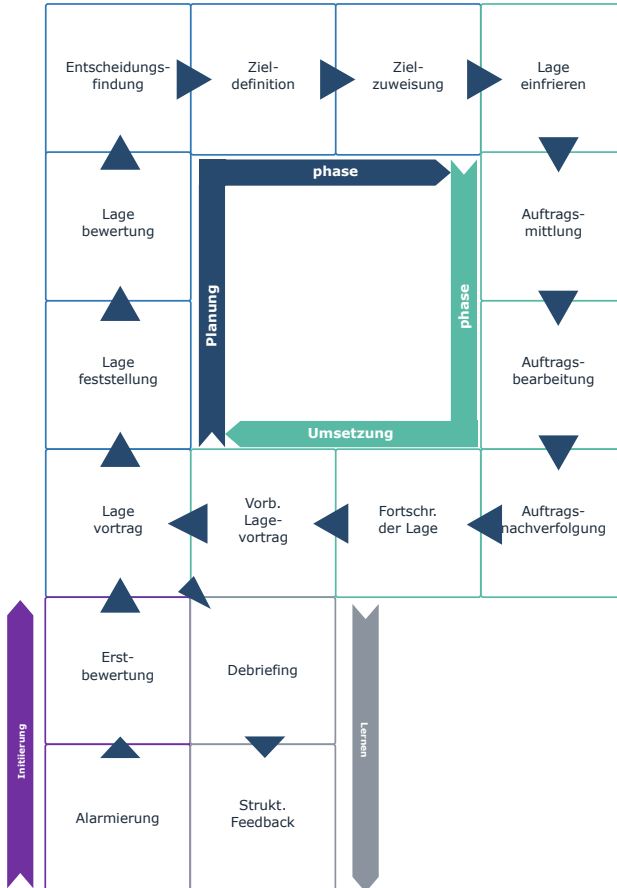
Autor Rico Kerstan

Version 1.0

Datum 31.03.2026

A · Schnellreferenz

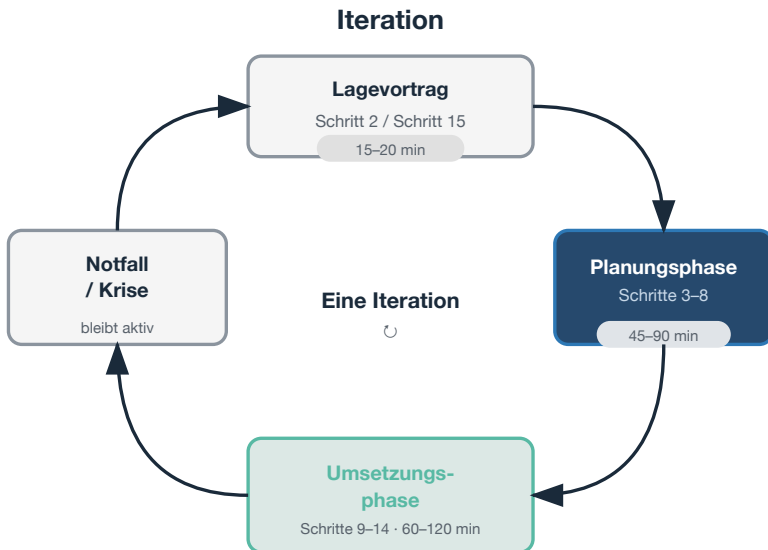
Dieser Leitfaden für die Lage entspricht dem P-DRIVEN Arbeitsbuch v1.0 (31.03.2026).
Erste Aktivierung? Beginnen Sie mit Lagekarte E.1 (Ausrufen eines Notfalls) und gehen Sie dann zu Schritt 1 – Alarmierung.



Das Problemlösungs-P strukturiert kollektive Problemlösung in vier Phasen und sechzehn Schritten. Jede Aktivierung durchläuft mindestens eine vollständige Iteration. Die Abfolge ist nicht verhandelbar.

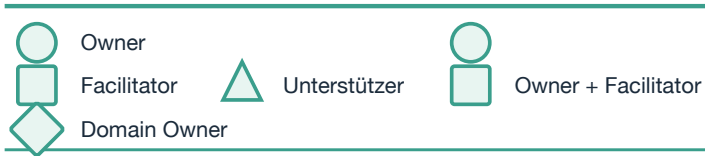
1.1 So funktioniert das P in einer Aktivierung





- Die erste Iteration beginnt nach der Erstbewertung mit dem ersten Lagevortrag.
- Jede neue Iteration wird durch die Vorbereitung Lagevortrag am Ende der Umsetzungsphase ausgelöst.
- Der Lagevortrag richtet das Team vor jeder Planungsphase auf die aktuelle Lage aus.
- Die Lernphase beginnt genau einmal: nachdem der Owner die Deaktivierung erklärt hat.
- Die Iteration endet, wenn die Vorbereitung Lagevortrag bestätigt, dass die Aktivierungskriterien nicht mehr erfüllt sind.



Wiederholen, bis der Owner das Ende des Notfalls oder der Krise erklärt

1.2 Orientierung und Symbole



Farbe	Phase
 Violett	Initiierungsphase
 Dunkelblau	Planungsphase
 Türkis	Umsetzungsphase
 Grau	Lernphase

Hinweis: Dieser Leitfaden ist ausschließlich für die aktive Anwendung in Notfällen und Krisen vorgesehen. Für Trainingskonzeption, Übungsplanung und Qualifikationsanforderungen siehe das P-DRIVEN Arbeitsbuch, Teil IV und VI.

1.2.1 Teamebenen

Ebene	Team	Führung	Geltungsbereich
Operativ	IMT (Incident Management Team; offizieller deutscher Begriff: Notfallteam)	Owner + Facilitator	Notfall in einer einzelnen Domäne
Domäne	DRT (Domain Response Team; offizieller deutscher Begriff: Notfallteam)	Domain Owner + Facilitator	Eine Domäne innerhalb einer Krise
Strategisch	CMT (Crisis Management Team; offizieller deutscher Begriff: Krisenteam)	Owner + Facilitator	Bereichsübergreifende Krisenkoordination

Es gilt das Prinzip der Personenidentität: Ein Domain Owner im CMT ist dieselbe Person wie der Owner des entsprechenden DRT.

B · Rollen

2.1 Owner



OWNER

Führt das Team. Trägt alle Entscheidungen.

Auftrag: Der Owner trägt die fachliche Verantwortung für den vom Team bearbeiteten Problembereich und ist an definierten Stellen im Problemlösungs-P die letzte Entscheidungsinstanz. Offizielle deutsche Entsprechung bei erster Nennung: Manager.

Verantwortlichkeiten:

- Fachliche Führung des Teams
- Entscheidungen an definierten Punkten: Lagebewertung, Entscheidungsfindung, Zieldefinition, Deaktivierung
- Vertretung des Teams gegenüber der Linienorganisation und auf CMT-Ebene gegenüber Geschäftsführung oder Vorstand
- Zuweisung und Koordination von Supportern (IMT/DRT) oder Domain Ownern (CMT)
- Erklärung des Aktivierungsstatus und seiner Beendigung, vorbehaltlich des Veto-Rechts des Facilitators

Befugnisse:

- Weisungsbefugnis gegenüber allen an der Aktivierung beteiligten Personen innerhalb des Geltungsbereichs des Teams
- Befugnis, Ad-hoc-Aufträge ohne vorgelagerte Freigabeketten zu vergeben
- Budgetbefugnis für Ad-hoc-Ausgaben bis zu einer vorab definierten Grenze
- Befugnis, die Zusammensetzung des Teams zu erweitern oder zu reduzieren
- Recht auf direkte Eskalation an Geschäftsführung oder Vorstand

Während der Aktivierung: Der Owner führt über Ziele und Entscheidungen, nicht über unmittelbare Ausführung. Der Owner folgt dem Problemlösungs-P, vertraut der Prozessautorität des Facilitators und hält zu Beginn jeder Planungsphase den Lagevortrag.



2.2 Facilitator



FACILITATOR

Sichert den Prozess. Hält das Veto.

VETO

Auftrag: Der Facilitator trägt die methodische Verantwortung für das Team und schützt jederzeit die Abfolge, Disziplin und Integrität des Problemlösungs-P. Offizielle deutsche Entsprechung bei erster Nennung: Koordinator.

Verantwortlichkeiten:

- Methodische Führung und Moderation des Problemlösungs-P
- Aktive Überwachung der Einhaltung der definierten Abfolge und Methoden
- Ausübung des Veto-Rechts, wenn die Prozessintegrität gefährdet ist
- Pflege von Tafel 3 als führendem Instrument zur Nachverfolgung der Umsetzung – nur der Facilitator bewegt Karten auf Tafel 3
- Vorbereitung jedes Lagevortragszyklus: Tafel 3 abschließen, Tafelprotokolle erstellen, Fotodokumentation anfertigen
- Verbleib im Krisenstabsraum oder Notfallraum (im Folgenden: Einsatzraum) während der Umsetzungsphase

Befugnisse:

- Veto-Recht bei Verstößen gegen etablierte Methodik, definierte Verfahren oder formale Befugnisse
- Veto-Recht gegen eine verfrühte Deaktivierung
- Befugnis, die Nutzung definierter Methoden und Werkzeuge einzufordern
- Befugnis, Teammitglieder auf methodische Anforderungen hinzuweisen und bei mangelnder Einhaltung einzugreifen

Während der Aktivierung: Der Facilitator führt nicht aus, bringt keine Domänenexpertise ein und verlässt den Einsatzraum während der Umsetzungsphase nicht. Sein Wert liegt in der Durchsetzung des Prozesses, nicht im Inhalt.



2.2.1 Referenz für Veto-Auslöser

VETO-AUSLÖSER

Autorität des Facilitators — 5 benannte Situationen

2 Erstbewertung

Owner will die Lage trotz Einwänden nicht als Notfall oder Krise einstufen, obwohl die Aktivierungskriterien erfüllt sind

Schritt-2-Auslöser

3 Lagevortrag

Vortrag ausgelassen, so stark verkürzt oder zentrale Teilnehmer fehlen

Schritt-3-Auslöser

6 Entscheidungsfindung

Entscheidung außerhalb des Prozesses oder unter hierarchischem Druck

Schritt-6-Auslöser

8 Zielzuweisung

Ziele ohne Dokumentation auf den Tafeln oder ohne anwesende Domain Owner

Schritt-8-Auslöser

14 Vorbereitung Lagevortrag

Aktivierung soll ohne Debriefing-Plan oder gegen Deaktivierungskriterien enden

Schritt-14-Auslöser

Bei Ausübung des Vetos:

Schritt + Verstoß benennen → Prozess stoppt → schriftlich dokumentieren

Das Veto schützt den Prozess, es ersetzt keine Hierarchie.

Das Veto-Recht des Facilitators wird in fünf ausdrücklich benannten Situationen ausgelöst:

1. **Erstbewertung** – wenn der Owner die Lage trotz begründeter Einwände des Facilitators als weder Notfall noch Krise einstufen will, obwohl die Aktivierungskriterien erfüllt sind.



2. **Lagevortrag** – wenn der Vortrag ausgelassen wird, so stark verkürzt wird, dass seine Funktion verloren geht, oder wenn zentrale Teilnehmer fehlen.
3. **Entscheidungsfindung** – wenn eine Entscheidung außerhalb des definierten Prozesses, ohne tafelistützte Bewertung oder unter hierarchischem Druck getroffen wird, der die Bewertung umgeht.
4. **Zielzuweisung** – wenn Ziele ohne Dokumentation auf den Tafeln oder ohne Anwesenheit der Domain Owner zugewiesen werden.
5. **Vorbereitung Lagevortrag** – wenn die Aktivierung ohne abgeschlossenen Debriefing-Plan oder entgegen den definierten Deaktivierungskriterien für beendet erklärt wird.

Bei Ausübung eines Vetos:

1. Schrittnummer und konkreten Prozessverstoß benennen.
2. Der Prozess stoppt sofort.
3. Schriftlich dokumentieren: Zeit, Schritt, Verstoß, Reaktion des Owners.
4. Der Owner kann mit dokumentierter Begründung überstimmen oder der Schritt wird korrekt wiederholt.



2.3 Domain Owner



DOMAIN OWNER

Führt die eigene Domäne. Verbindet CMT und DRT

Auftrag: Der Domain Owner vertritt eine feste funktionale Domäne im CMT und bildet die strukturelle Brücke zwischen strategischer Koordination und operativer Umsetzung innerhalb der Domäne. Offizielle deutsche Entsprechung bei erster Nennung: Notfallmanager.

Verantwortlichkeiten:

- Vertretung domänenspezifischer Perspektiven im CMT während der Planungsphase
- Übersetzung von CMT-Zielen in domänenspezifische Koordination
- Führung des entsprechenden DRT nach dem Prinzip der Personenidentität
- Bidirektionaler Informationsfluss zwischen CMT und DRT
- Offene Rückmeldung von Abweichungen von CMT-Zielen an das CMT

Befugnisse:

- Weisungsbefugnis gegenüber allen an der Aktivierung beteiligten Personen innerhalb der Domäne
- Befugnis, CMT-Ziele innerhalb der Domäne auf Basis der operativen Realität zu priorisieren oder umzuplanen – mit verpflichtender Meldung von Abweichungen
- Budgetbefugnis für Ad-hoc-Ausgaben innerhalb der Domäne bis zu einer vorab definierten Grenze
- Befugnis, das DRT zu erweitern oder zu reduzieren

Während der Aktivierung: Der Domain Owner ist während der Planungsphase des CMT im CMT anwesend. Während der Umsetzungsphase des CMT wechselt er in die Führung des DRT. Domain Owner verlassen das CMT während dessen Planungsphase nicht.



2.4 Supporter



SUPPORTER

Setzt Ziele um. Meldet an Tafel 3 zurück.

Auftrag: Supporter sind situativ eingebundene Teammitglieder, die während der Umsetzungsphase definierte Maßnahmenpakete in ihrem Bereich koordinieren.

Verantwortlichkeiten:

- Koordination definierter Maßnahmenpakete im eigenen Bereich
- Strukturierung und Verdichtung von Informationen, die für ihre Ziele relevant sind
- Rückmeldung zu Machbarkeit, Fortschritt, Hindernissen und Nebenwirkungen
- Proaktive Identifikation entstehender Probleme im eigenen Verantwortungsbereich

Befugnisse:

- Im Regelfall keine eigene Weisungsbefugnis
- Weisungsbefugnis nur dann, wenn sie vom Owner ausdrücklich für ein bestimmtes Maßnahmenpaket delegiert wurde
- Befugnis, Informationen anzufordern, die für die zugewiesenen Ziele erforderlich sind

Während der Aktivierung: Supporter führen Aufgaben nicht selbst aus. Sie koordinieren die Umsetzung in ihrem Bereich und melden den Status an das Team. Maximal drei Supporter pro DRT.

2.4.1 Externe Berater und Coaches

Während der Aktivierung kann ein externer Berater oder methodischer Coach anwesend sein. Der Berater:

- übernimmt keine formale Aktivierungsrolle in P-DRIVEN,
- spricht das Team nicht direkt an und trifft keine Entscheidungen,
- kann den Facilitator in methodischen Fragen beraten,
- sitzt außerhalb des unmittelbaren Teamraums in Beobachtungsposition,
- wird dem Team zu Beginn der Aktivierung vorgestellt.

Der Facilitator entscheidet, ob und wann der Berater hinzugezogen wird.

C · Das P – Schritt für Schritt

3.1 Schnellreferenz für den Facilitator

Schritt	Name	Primärhandlung des Facilitators	Zeit	Veto
1	Alarmierung	Aktivierungskriterien bestätigen, Tafeln vorbereiten	–	–
2	Erstbewertung	Orientierungsfragen führen, Aktivierungsentscheidung dokumentieren	~15 min	△
3	Lagevortrag	Vortrag moderieren, Struktur und Zeitvorgabe durchsetzen	5–10 min	△
4	Lagefeststellung	Brainstorming anstoßen, Karten auf Tafel 1 clustern	~3 min	–
5	Lagebewertung	Abstimmung und Eisenhower-Priorisierung auf Tafel 1 leiten	~5 min	–
6	Entscheidungsfindung	Anforderung von drei Strategien auf Tafel 2 durchsetzen	15–60 min	△
7	Zieldefinition	SMART-Ziele auf Tafel 3 qualitätsprüfen	10–20 min	–
8	Zielzuweisung	Bestätigen, dass alle Ziele mit Verantwortlichen zugewiesen sind	5–10 min	△
9	Lage einfrieren	Alle Tafeln fotografieren, Zeitpunkt des nächsten Lagevortrags bestätigen	5 min	–
10	Auftragsübermittlung	Aufgabenbeschreibungen auf Vollständigkeit prüfen	10–15 min	–
11	Auftragsbearbeitung	Fortschritt auf Tafel 3 beobachten, im Raum bleiben	fortlaufend	–
12	Auftragsnachverfolgung	Zielerreichung auf Tafel 3 verfolgen, Lücken markieren	fortlaufend	–
13	Fortschreibung der Lage	Karten auf Tafel 3 bei Statusänderungen bewegen	fortlaufend	–
14	Vorb. Lagevortrag	Tafel 3 abschließen, Tafeln fotografieren, Deaktivierung prüfen	5 min	△
15	Debriefing	Strukturierte Nachbesprechung mit vier Leitfragen moderieren	15–30 min	–
16	Strukturiertes Feedback	Feedbackerhebung moderieren, Maßnahmen dokumentieren	30–60 min	–

Initiierungsphase

Die Initiierungsphase stellt die Kontrolle über die Lage her, aktiviert die P-DRIVEN-Struktur und schafft das anfängliche gemeinsame Verständnis, das für den Übergang in die Planungsphase erforderlich ist.

4.1 Schritt 1 – Alarmierung

Phase: Initiierungsphase · **Geführt von:** Facilitator

4.1.1 Owner

- Verfügbarkeit über das Alarmierungssystem bestätigen
- In den Einsatzraum gehen
- Prüfen, ob alle erforderlichen Rollen erreicht wurden; bei Bedarf an Stellvertreter eskalieren
- Sicherstellen, dass der Einsatzraum aktiviert ist (physischer oder virtueller Besprechungsort)

4.1.2 Facilitator

- Verfügbarkeit über das Alarmierungssystem bestätigen
- Unverzüglich in den Einsatzraum gehen
- Bei Eintreffen vor dem Owner die drei Tafeln vorbereiten
- Moderationskarten und Marker bereitlegen
- Kommunikationsmittel prüfen
- Prüfen, ob das Alarmierungssystem alle erforderlichen Rollen erreicht hat; mit dem Owner die Eskalation an Ersatzpersonen für unbestätigte Rollen abstimmen
- Struktur für die Erstbewertung vorbereiten: Orientierungsfragen bereithalten, Uhr für die Zeitvorgabe vorbereiten

4.1.3 Domain Owner

- Verfügbarkeit über das Alarmierungssystem bestätigen und in den Einsatzraum gehen

4.1.4 Supporter

- In diesem Schritt keine konkrete Handlung – für eine Aktivierung durch den Owner verfügbar bleiben

Erledigt, wenn: Eine definierte Problemlösungsstruktur (IMT oder CMT) formell aktiviert ist, die erforderlichen Rollen alarmiert wurden und für jede Rolle mindestens eine qualifizierte Person bestätigt ist, ein Besprechungsort aktiviert ist und die Organisation von informeller Reaktion auf strukturierte Problemlösung umgeschaltet hat.

4.2 Schritt 2 – Erstbewertung

Phase: Initiierungsphase · **Geführt von:** Owner + Facilitator

4.2.1 Owner

- Das Team ohne Verzögerung zusammenrufen (physisch oder virtuell)
- Das Team durch die Orientierungsfragen der Erstbewertung führen
- Die formale Einstufungsentscheidung treffen: Notfall oder Krise
- Sofortige Stabilisierungsmaßnahmen definieren, soweit erforderlich
- Den ersten Lagevortrag terminieren

4.2.2 Facilitator

- Die Erstbewertung moderieren: das Team durch die nachstehenden Orientierungsfragen führen, die Zeitvorgabe durchsetzen (5–15 Minuten), verfrühte Lösungsdiskussion unterbinden
- Die formale Aktivierungsentscheidung dokumentieren: Zeit, anwesende Teilnehmer, Grundlage der Bewertung, Einstufung als Notfall oder Krise
- Die drei Tafeln für den ersten Zyklus der Planungsphase vorbereiten
- Mit dem Owner den Zeitpunkt des ersten Lagevortrags abstimmen
- Falls Schichtvorbereitung ausgelöst wird: sicherstellen, dass die Alarmierung von Folgepersonal eingeleitet und dokumentiert wird
- ⚠ **VETO:** Wenn der Owner die Lage trotz begründeter Einwände des Facilitators als weder Notfall noch Krise einstufen will, obwohl die Aktivierungskriterien erfüllt sind, eingreifen: „Die Aktivierungskriterien sind erfüllt. Wir stufen die Lage als Notfall oder Krise ein und setzen den Prozess fort.“ Besteht der Owner darauf: das Veto ausüben und dokumentieren.

Orientierungsfragen:

- Was ist passiert? Was wissen wir? Was wissen wir nicht?
- Welche Systeme, Services, Prozesse oder Organisationseinheiten sind betroffen oder potenziell betroffen?
- Welche Auswirkungen bestehen aktuell? Welche Auswirkungen sind potenziell zu erwarten?
- Welche Dauer der Störung wird derzeit erwartet?
- Welche Abhängigkeiten oder Kaskadeneffekte sind plausibel?
- Welche Maßnahmen wurden bereits ergriffen?
- Welche unmittelbaren Risiken bestehen?
- Welche öffentliche Sichtbarkeit ist zu erwarten?
- Sind die Aktivierungskriterien erfüllt – Notfall oder Krise?



4.2.3 Domain Owner

- Domänenspezifische Lageinformationen zu den Orientierungsfragen beitragen

4.2.4 Supporter

- In diesem Schritt keine konkrete Handlung – im Einsatzraum verfügbar bleiben

Erledigt, wenn: Ein gemeinsames vorläufiges Lagebild hergestellt ist, der Geltungsbereich umrissen wurde, unmittelbare Stabilisierungsmaßnahmen identifiziert sind, eine formale Entscheidung über Notfall oder Krise getroffen wurde, der erste Lagevortrag terminiert ist und die Kommunikationswege geklärt sind.

Planungsphase

Die Planungsphase überführt das erste Lageverständnis in strukturierte, zielorientierte Problemlösung – von gemeinsamem Lagebewusstsein über Problem-priorisierung und Strategiewahl bis zu konkreten, zugewiesenen Zielen.

5.1 Schritt 3 – Lagevortrag

Phase: Planungsphase · **Geführt von:** Owner (moderiert durch Facilitator)

5.1.1 Owner

- Den Lagevortrag anhand der vorgegebenen Vortragsstruktur halten
- Behandeln: aktuelle Lage, Ursache, eingetretene und erwartete Konsequenzen sowie die strategische Absicht der übergeordneten Führung
- Die Analyse der Lage darstellen: bisherige Folgen, mögliche weitere Entwicklung und daraus resultierende Risiken
- Den Stand offener Ziele, wesentliche Restriktionen sowie bereits eingeleitete oder geplante Maßnahmen einordnen
- Die eigene Absicht für die nächste Iteration formulieren
- Verifizierte Informationen ausdrücklich von Annahmen trennen
- Nach dem Vortrag sachliche Rückfragen beantworten

5.1.2 Facilitator

- Den Lagevortrag eröffnen: Uhrzeit nennen und bestätigen, wer anwesend ist
- Die Zeitvorgabe durchsetzen (5–10 Minuten); dem Owner signalisieren, wenn die Zeit knapp wird
- Sicherstellen, dass der Owner der vorgegebenen Vortragsstruktur folgt; ergänzen lassen, wenn eine erforderliche Kategorie ausgelassen wird
- Unterbrechungen während des Vortrags unterbinden; Fragen, Kommentare und Vorschläge für die kontrollierte Fragerunde im Anschluss sammeln
- Nach dem Vortrag eine kontrollierte Fragerunde moderieren – Fragen auf sachliche Klärung begrenzen; Lösungsvorschläge und wertende Aussagen auf den späteren passenden Schritt verschieben
- ⚠ VETO:** Wenn der Owner oder ein Teammitglied versucht, die Lagefeststellung zu überspringen und unmittelbar zu Lösungen überzugehen, eingreifen: „Die Lagefeststellung ist nicht abgeschlossen. Wir gehen zu Tafel 1.“ Besteht der Owner darauf: das Veto ausüben und dokumentieren.



5.1.3 Domain Owner

- Domänenspezifische Lageentwicklungen in der kontrollierten Fragerunde berichten

5.1.4 Supporter

- Aktiv zuhören; Probleme aus der Umsetzung für die anstehende Lagefeststellung notieren

Erledigt, wenn: *Alle Beteiligten ein gemeinsames, abgestimmtes Verständnis von Lage, Ursache, Folgen, Risiken, offener Ziele und strategischer Absicht haben – und die eigene Absicht des Owners für die nächste Iteration klar ist, sodass das Team bereit ist, Informationen auf Tafel 1 in Probleme zu überführen.*



5.2 Schritt 4 – Lagefeststellung

Phase: Planungsphase · **Geführt von:** Facilitator (Tafel 1)

5.2.1 Owner

- Sich am individuellen Brainstorming beteiligen: relevante Probleme eigenständig identifizieren
- In späteren Iterationen Problembereobachtungen aus der Umsetzung einbringen
- Die geclusterte Tafel prüfen und den Problemsatz vor dem Abschluss bestätigen

5.2.2 Facilitator

- Individuelles Brainstorming anstoßen: Moderationskarten verteilen, Zeitvorgabe setzen (ca. 3 Minuten), Ruhe während des individuellen Schreibens sicherstellen
- Alle Karten nach Ablauf der Zeit einsammeln
- Karten sichtbar auf Tafel 1 clustern: ähnliche Probleme gruppieren, exakte Duplikate entfernen, wo sinnvoll abstrahieren; jede Karte beim Anbringen laut vorlesen
- Wenn eine Karte eine Lösung enthält, sie sichtbar abtrennen und für Tafel 2 vermerken: „Das ist ein Lösungsvorschlag – er wird in der Entscheidungsfindung behandelt.“
- Wenn eine Karte zu vage ist, den Verfasser um eine Umformulierung zu einem konkreten Problem bitten
- Nach dem Clustern das Team die Tafel prüfen lassen und fehlende Probleme ergänzen; vor dem Übergang zur Lagebewertung den Abschluss bestätigen

5.2.3 Domain Owner

- Während des individuellen Brainstormings Moderationskarten mit domänen-spezifischen Problemen beschreiben

5.2.4 Supporter

- Während des individuellen Brainstormings Moderationskarten mit Problemen aus dem zugewiesenen Zielbereich beschreiben

Erledigt, wenn: Ein konsolidierter Satz klar formulierter, geclusterter Probleme ohne Redundanzen oder Mehrdeutigkeiten auf Tafel 1 sichtbar ist und sowohl aktuelle als

auch erwartbare Themen abdeckt.

5.3 Schritt 5 – Lagebewertung

Phase: Planungsphase · **Geführt von:** Facilitator (Tafel 1)

5.3.1 Owner

- Für jedes Problemcluster Stimmen zu Dringlichkeit und Wichtigkeit abgeben
- Bei Stimmengleichheit die letzte Entscheidung treffen
- Die fünf vorrangigen Probleme bestätigen, bevor das Team in die Entscheidungsfindung geht

5.3.2 Facilitator

- Das Abstimmungsverfahren vor Beginn erklären: Jede Person erhält fünf Stimmen für Dringlichkeit und fünf für Wichtigkeit; die Stimmen werden still und gleichzeitig abgegeben – keine Diskussion vor oder während der Abstimmung
- Abstimmungsmaterialien verteilen (Klebefunkte oder Marker)
- Ruhe während der Abstimmung durchsetzen; eingreifen, wenn Teilnehmer zu diskutieren beginnen
- Stimmen zählen, Probleme in die Eisenhower-Matrix auf Tafel 1 übertragen und die resultierende Priorisierung laut vorlesen
- Bei Gleichständen die betroffenen Probleme dem Owner zur finalen Entscheidung vorlegen
- Die Top 5 mit dem Team bestätigen, sichtbar auf Tafel 1 markieren und die Lagebewertung für abgeschlossen erklären, bevor zur Entscheidungsfindung übergegangen wird

5.3.3 Domain Owner

- Stimmen zu Dringlichkeit und Wichtigkeit auf Basis domänenspezifischer operativer Kenntnisse abgeben

5.3.4 Supporter

- Stimmen zu Dringlichkeit und Wichtigkeit auf Basis des Wissens aus dem zugewiesenen Zielbereich abgeben

Erlедigt, wenn: Die Top 5 der prioritären Probleme in der Eisenhower-Matrix auf Tafel 1 bestätigt und sichtbar markiert sind und damit eine gemeinsame, transparente und methodisch belastbare Grundlage für die Entscheidungsfindung vorliegt.

5.4 Schritt 6 – Entscheidungsfindung

Phase: Planungsphase · **Geführt von:** Owner + Facilitator (Tafel 2)

5.4.1 Owner

- Die Strategieentwicklung für jedes priorisierte Problem führen
- Zur Bewertung der Optionen beitragen: Machbarkeit, Wirksamkeit, Risiken, Synergien, Abhängigkeiten
- Für jedes Problem die geeignetste Strategie auswählen (im Konsens oder per Mehrheitsentscheidung)

5.4.2 Facilitator

- Das Team von Tafel 1 zu Tafel 2 überführen; den Schritt und seine Zeitvorgabe ankündigen (ca. 15–60 Minuten)
- Für jedes priorisierte Problem das Team auffordern, drei unterschiedliche Lösungsstrategien zu entwickeln; die Anforderung von drei Strategien durchsetzen: „Wir brauchen einen dritten Ansatz, der grundsätzlich anders ist und keine Variante.“
- Strategien auf Tafel 2 notieren, jeweils sichtbar mit dem entsprechenden Problem verknüpft
- Eine kurze Bewertung jeder Strategie moderieren; ausufernde Debatten unterbinden; auf die Zeitvorgabe hinweisen
- Die ausgewählten Strategien auf Tafel 2 mit dem Team bestätigen, bevor zur Zieldefinition übergegangen wird
- ⚠ VETO:** Wenn der Owner versucht, die Strategieentwicklung zu überspringen und direkt Aufgaben zuzuweisen, eingreifen: „Die Entscheidungsfindung verlangt mindestens drei Strategien pro Problem. Dieser Schritt ist nicht abgeschlossen.“ Besteht der Owner darauf: das Veto ausüben und dokumentieren.

5.4.3 Domain Owner

- Domänenspezifische Lösungsstrategien einbringen und ihre Machbarkeit innerhalb der Domäne bewerten

5.4.4 Supporter

- Operative Lösungsstrategien auf Basis der Expertise des eigenen Bereichs einbringen



Erledigt, wenn: Für jedes priorisierte Problem auf Tafel 2 mindestens eine ausgewählte Lösungsstrategie bestätigt ist, bewertet nach Machbarkeit, Wirksamkeit, Risiken, Synergien und Abhängigkeiten.



5.5 Schritt 7 – Zieldefinition

Phase: Planungsphase · **Geführt von:** Owner + Facilitator (Tafel 3)

5.5.1 Owner

- Ausgewählte Strategien in konkrete SMART-Ziele übersetzen
- Prüfen, dass jedes Ziel einen Zustand und keine Tätigkeit beschreibt
- Bestätigen, dass die Ziele angesichts verfügbarer Ressourcen und des Planungshorizonts realistisch sind

5.5.2 Facilitator

- Das Team von Tafel 2 zu Tafel 3 überführen; für jede ausgewählte Strategie fragen: „Welche konkreten Ziele setzen diese Strategie um?“
- Jedes Ziel auf eine Karte schreiben und in die Spalte „offen“ auf Tafel 3 setzen
- Jedes Ziel gegen die SMART-Kriterien qualitätsprüfen; bei vagen Formulierungen nachfassen: „Woran erkennen wir, dass dieses Ziel erreicht ist? Bis wann?“
- Sicherstellen, dass Ziele als Zustände und nicht als Tätigkeiten formuliert sind: Wenn jemand „Lieferanten anrufen“ vorschlägt, nachfragen: „Was muss durch diesen Anruf erreicht werden?“
- Prüfen, dass jedes Ziel angesichts der aktuellen Ressourcen des Teams und des Planungshorizonts realistisch ist

5.5.3 Domain Owner

- Prüfen, dass die vorgeschlagenen Ziele innerhalb der operativen Realität der Domäne erreichbar sind

5.5.4 Supporter

- Ressourcen- oder Machbarkeitsbeschränkungen für Ziele im zugewiesenen Bereich markieren

Erledigt, wenn: SMART-Ziele für jede ausgewählte Lösungsstrategie auf Tafel 3 in der Spalte „offen“ stehen – spezifisch, messbar, erreichbar, relevant und terminiert.



5.6 Schritt 8 – Zielzuweisung

Phase: Planungsphase · **Geführt von:** Owner + Facilitator (Tafel 3)

5.6.1 Owner

- Jedem Ziel genau eine verantwortliche Person zuweisen
- Ressourcenzuweisungen bestätigen: Jede Ressource darf jeweils nur einmal gleichzeitig zugewiesen sein
- Ressourcenengpässe anerkennen, die ein eigenes Ziel zu ihrer Auflösung erfordern

5.6.2 Facilitator

- Für jedes Ziel auf Tafel 3 sicherstellen, dass genau eine verantwortliche Person zugewiesen ist; wenn unklar, den Owner fragen: „Wer ist für dieses Ziel verantwortlich?“
- Auf Ressourcenkonflikte prüfen: markieren, wenn Personen oder Ressourcen gleichzeitig mehreren Zielen zugewiesen sind
- Prüfen, dass Fristen innerhalb des aktuellen Planungshorizonts liegen
- Den Zeitpunkt des nächsten Lagevortrags setzen und dem gesamten Team klar mitteilen
- Bestätigen, dass Tafel 3 vollständig ist: die Tafel zur Schlussbestätigung laut vorlesen, bevor in die Umsetzungsphase übergegangen wird
- ⚠ VETO:** Wenn der Owner zur Umsetzung übergehen will, ohne die Zuweisung abzuschließen, eingreifen: „Ziele ohne klare Verantwortlichkeit und Frist können nicht nachverfolgt werden. Wir schließen die Zuweisung ab, bevor die Umsetzung beginnt.“ Besteht der Owner darauf: das Veto ausüben und dokumentieren.

5.6.3 Domain Owner

- Zugewiesene Ziele annehmen und Machbarkeit, Ressourcen und Frist für die Domäne bestätigen

5.6.4 Supporter

- Zugewiesene Maßnahmenpakete annehmen und Umfang sowie Frist bestätigen

Erledigt, wenn: Jedes Ziel auf Tafel 3 genau einer verantwortlichen Person zugewiesen ist, eine Frist innerhalb des Planungshorizonts gesetzt wurde und der Status „of-



fen“ ist – und der Zeitpunkt des nächsten Lagevortrags kommuniziert wurde.

Umsetzungsphase

Die Umsetzungsphase übersetzt die geplanten Ziele in abgestimmtes Handeln. Der Facilitator bleibt im Einsatzraum; die Teammitglieder arbeiten getrennt an ihren Zielen und berichten in definierten Intervallen.

6.1 Schritt 9 – Lage einfrieren

Phase: Umsetzungsphase · **Geführt von:** Facilitator

6.1.1 Owner

- Vor Verlassen des Einsatzraums alle Ziele und den Zeitpunkt des nächsten Lagevortrags bestätigen
- Mit der Umsetzung der dem Owner zugewiesenen Ziele beginnen

6.1.2 Facilitator

- Eine Fotodokumentation aller drei Tafeln anfertigen – das ist der erste Dokumentationspunkt des Zyklus
- Bestätigen, dass der Zeitpunkt des nächsten Lagevortrags festgelegt und kommuniziert ist
- Im Einsatzraum bleiben; der Facilitator verlässt ihn während der Umsetzungsphase nicht
- Beim Aufbruch der Teammitglieder in die Umsetzung sicherstellen, dass jede Person ihre zugewiesenen Ziele und den Berichtsrythmus bestätigt

6.1.3 Domain Owner

- Zugewiesene Ziele und Berichtsrythmus bestätigen, bevor zum Führen des DRT aufgebrochen wird

6.1.4 Supporter

- Zugewiesene Ziele und Berichtsrythmus bestätigen, bevor zur Koordination der Umsetzung aufgebrochen wird

Erledigt, wenn: Alle drei Tafeln abgeschlossen und fotografisch dokumentiert sind, die Umsetzung beginnt und der Start des nächsten Planungszyklus festgelegt ist.

6.2 Schritt 10 – Auftragsübermittlung

Phase: Umsetzungsphase · **Geführt von:** Owner + Facilitator

Ziele aus Tafel 3 werden für die Übermittlung in konkrete Aufträge übersetzt. Ein Ziel definiert, was erreicht werden muss; ein Auftrag definiert, wie und durch wen.

6.2.1 Owner

- Ziele als klar definierte Aufträge schriftlich an die verantwortlichen Ressourcen übermitteln
- Sicherstellen, dass jede Auftragsbeschreibung enthält: Zielzustand, Verantwortlichkeit (eine Person), Ressourcen, Frist und Berichtserwartungen

6.2.2 Facilitator

- Jede Auftragsbeschreibung vor der Übermittlung auf Vollständigkeit prüfen: Ziel, Verantwortlichkeit, Ressourcen, Frist, Kommunikationserwartungen
- Sicherstellen, dass jedem Auftrag auf Tafel 3 genau eine rechenschaftspflichtige Person zugewiesen ist
- Prüfen, dass Auftragsformulierungen Zustände und nicht Tätigkeiten beschreiben
- Bestätigen, dass für jeden Auftrag eine schriftliche Übermittlung erfolgt ist; mündliche Briefings ergänzen nur, sie ersetzen nicht
- Tafel 3 aktualisieren, sodass alle zugewiesenen Aufträge als „offen“ mit verantwortlicher Person markiert sind

6.2.3 Domain Owner

- Übermittelte Aufträge entgegennehmen und in domänenspezifische Koordination für das DRT übersetzen

6.2.4 Supporter

- Übermittelte Aufträge entgegennehmen und Ziel, Frist sowie Berichtserwartungen bestätigen

Erledigt, wenn: *Alle Ziele in klar dokumentierte Aufträge mit Zielzustand, Verantwortlichkeit, Ressourcen, Frist und Kommunikationserwartungen übersetzt und schriftlich an alle verantwortlichen Ressourcen übermittelt sind.*



6.3 Schritt 11 – Auftragsbearbeitung

Phase: Umsetzungsphase · **Geführt von:** △ Supporter / ◇ Domain Owner

6.3.1 Owner

- An den dem Owner zugewiesenen Zielen innerhalb des definierten Geltungsbereichs und der festgelegten Parameter arbeiten
- Den Status in vereinbarten Intervallen und über definierte Kanäle melden
- Hindernisse und kritische Entwicklungen ohne Verzögerung an den Facilitator eskalieren – nicht bis zum nächsten Planungszyklus zurückhalten

6.3.2 Facilitator

- Im Einsatzraum bleiben; nicht an der Auftragsbearbeitung teilnehmen
- Eingehende Statusmeldungen beobachten und Tafel 3 entsprechend aktualisieren
- Berichtsintervalle nachhalten; wenn eine geplante Rückmeldung ausbleibt, einmal proaktiv einen Status anfordern
- Wenn ein Hindernis gemeldet wird, die entsprechende Karte auf Tafel 3 sofort nach „blockiert“ verschieben und den Grund vermerken
- Das Umsetzungsintervall für die Vorbereitung des nächsten Planungszyklus nutzen: Tafelstände prüfen, Muster erkennen, Prozessbeobachtungen für das Debriefing notieren

6.3.3 Domain Owner

- Das DRT durch seinen eigenen Zyklus des Problemlösungs-P führen; Status in den vereinbarten Intervallen an den Facilitator des CMT melden

6.3.4 Supporter

- Die Umsetzung der zugewiesenen Ziele im eigenen Bereich koordinieren; Fortschritt und Hindernisse in den vereinbarten Intervallen an den Facilitator melden

Erlедigt, wenn: An allen zugewiesenen Zielen aktiv gearbeitet wird, Ressourcen in den vereinbarten Intervallen berichten und Hindernisse sofort an den Facilitator eskaliert werden.



6.4 Schritt 12 – Auftragsnachverfolgung

Phase: Umsetzungsphase · **Geführt von:** Owner + Facilitator

6.4.1 Owner

- Den Fortschritt der dem eigenen Bereich zugewiesenen Ziele beobachten
- Beobachtungen und entstehende Probleme für die nächste Lagefeststellung sammeln
- Sicherstellen, dass wesentliche Abweichungen vom definierten Zielumfang an den Facilitator kommuniziert werden

6.4.2 Facilitator

- Eingehende Statusmeldungen verdichten und sicherstellen, dass sie auf Tafel 3 abgebildet sind
- Zwischen routinemäßigen Fortschrittmeldungen und eskalationswürdigen Hindernissen unterscheiden; Hindernisse lösen sofortige Aktualisierungen der Tafel aus
- Bei mündlichen Meldungen sicherstellen, dass dokumentiert wird – entweder durch schriftliche Bestätigung oder direkte Erfassung auf der Tafel
- Im Blick behalten, für welche Ziele noch kein Status gemeldet wurde; Lücken vor der Vorbereitung Lagevortrag markieren

6.4.3 Domain Owner

- Status domänenspezifischer Ziele und Abweichungen von CMT-Zielen an den Facilitator melden

6.4.4 Supporter

- Zielfortschritt, Hindernisse und entstehende Probleme an den Facilitator melden

Erledigt, wenn: Jedes Teammitglied einen aktuellen Überblick über den Stand der zugewiesenen Ziele hat, Statusinformationen kommuniziert und dokumentiert wurden und der Facilitator genügend Informationen erhalten hat, um Tafel 3 korrekt zu halten.



6.5 Schritt 13 – Fortschreibung der Lage

Phase: Umsetzungsphase · **Geführt von:** Facilitator (Tafel 3)

6.5.1 Owner

- Statusänderungen dem Facilitator unmittelbar melden, sobald sie eintreten – nicht bis zum nächsten Planungszyklus zurückhalten
- Sicherstellen, dass Hindernisse sofort kommuniziert und nicht aufgeschoben werden

6.5.2 Facilitator

- Karten auf Tafel 3 sofort bewegen, sobald eine Statusänderung gemeldet wird – Karten dürfen nur vom Facilitator bewegt werden
- Sicherstellen, dass blockierte Ziele auf der Tafel visuell eindeutig kenntlich sind (eigene Spalte „blockiert“ oder klare Markierung)
- Versuche von Teammitgliedern zurückweisen, Karten selbst zu bewegen; verdeutlichen, dass Tafel 3 in der Verantwortung des Facilitators liegt
- Die Tafel lesbar halten: Jede Karte zeigt Ziel, verantwortliche Person und aktuellen Status – nicht mehr
- Tafel 3 als Echtzeitinstrument pflegen; jede Verzögerung zwischen gemeldeter Änderung und Abbildung auf der Tafel verschlechtert die Koordinationsqualität

6.5.3 Domain Owner

- Statusänderungen aus dem DRT dem Facilitator sofort melden – nicht bis zum nächsten Lagevortrag warten

6.5.4 Supporter

- Statusänderungen sofort an den Facilitator melden; Karten auf Tafel 3 nicht selbst bewegen

Erledigt, wenn: Tafel 3 jederzeit den aktuellen Status aller Ziele korrekt abbildet, blockierte Ziele sichtbar markiert sind und jedes neu hinzukommende Teammitglied Tafel 3 lesen und den Umsetzungsstand ohne zusätzliche Einweisung verstehen kann.

6.6 Schritt 14 – Vorbereitung Lagevortrag

Phase: Umsetzungsphase · **Geführt von:** Owner + Facilitator

6.6.1 Owner

- Prüfen, ob Notfall oder Krise weiterhin andauern: Gelten die Aktivierungskriterien noch?
- Falls eine Deaktivierung angemessen ist: sich darauf vorbereiten, dies im bevorstehenden Lagevortrag bekannt zu geben
- Inhalte für den Lagevortrag vorbereiten; während der Umsetzung beobachtete Probleme für die nächste Lagefeststellung sammeln

6.6.2 Facilitator

- Fünf Minuten vor dem terminierten Lagevortrag das Vorbereitungsfenster öffnen; dem Team mitteilen, dass ab diesem Zeitpunkt keine neuen Informationen mehr entgegengenommen oder verarbeitet werden
- Tafel 3 abschließen, indem letzte Statusänderungen eingearbeitet werden; eine fotografische oder digitale Sicherung des Tafelstands erstellen
- Bestätigen, dass der Owner auf den Lagevortrag vorbereitet ist
- Sicherstellen, dass alle Teammitglieder zurückkehren und ihre Beobachtungen sowie Probleme für die nächste Lagefeststellung gesammelt haben
- △ VETO:** Wenn der Owner das Ende einer Aktivierung erklärt und der Facilitator feststellt, dass die Lage nicht ausreichend stabilisiert ist, die Aktivierungskriterien weiterhin gelten oder offene Ziele nicht angemessen an die Liniorganisation übergeben wurden, eingreifen: „Die Deaktivierungskriterien sind nicht erfüllt. Die Aktivierung wird mit der nächsten Planungsphase fortgesetzt.“ Besteht der Owner darauf: das Veto ausüben und dokumentieren.

6.6.3 Domain Owner

- Mit gesammelten Beobachtungen und Problemen auf Domänenebene für die nächste Lagefeststellung in den Einsatzraum zurückkehren

6.6.4 Supporter

- Mit gesammelten Beobachtungen und Problemen aus dem zugewiesenen Bereich in den Einsatzraum zurückkehren

Erlедigt, wenn: Tafel 3 abgeschlossen und dokumentiert ist, der Owner für den Vortrag bereit ist, alle Teammitglieder mit ihren Beobachtungen zurückkehren und das



Team bereit ist, in die nächste Planungsphase einzutreten – oder in die Lernphase, wenn die Deaktivierung erklärt wird.

Lernphase

Die Lernphase ist der strukturierte Abschluss jeder Aktivierung. Sie findet genau einmal statt – unmittelbar nachdem der Owner in einem Lagevortrag das Ende von Notfall oder Krise erklärt hat. Das Team bleibt versammelt und beginnt sofort.

7.1 Schritt 15 – Debriefing

Phase: Lernphase · **Geführt von:** Facilitator

7.1.1 Owner

- Unmittelbare Beobachtungen in das Debriefing einbringen, solange das Team noch versammelt ist
- Die vier Leitfragen beantworten: Was hat gut funktioniert, was nicht, was sollte nächstes Mal anders sein, wo wurde die Methode nicht eingehalten
- Sicherstellen, dass alle offenen Ziele und verbleibenden Probleme ausdrücklich an die Linienorganisation übergeben werden, bevor sich das Team auflöst

7.1.2 Facilitator

- Die Debriefing-Sitzung moderieren; den Rahmen ausdrücklich setzen: Dies ist eine strukturelle und methodische Nachbesprechung, keine Bewertung persönlicher Leistung
- Das Team nacheinander durch die vier Leitfragen führen; sicherstellen, dass jedes Teammitglied einen Beitrag leistet
- Alle Beobachtungen schriftlich festhalten – strukturierte Notizen genügen
- Zeitdisziplin wahren: Das Debriefing sollte 15–30 Minuten nicht überschreiten; Diskussionen umlenken, wenn sie in detaillierte Analyse abgleiten
- Sicherstellen, dass das dokumentierte Ergebnis erhalten bleibt und als Eingang für das nachfolgende strukturierte Feedback verfügbar ist

7.1.3 Domain Owner

- Domänenspezifische Beobachtungen zu den vier Leitfragen beitragen

7.1.4 Supporter

- Beobachtungen aus dem zugewiesenen Zielbereich zu den vier Leitfragen beitragen

Erledigt, wenn: Alle Mitglieder des Kernteams unmittelbare Beobachtungen eingebracht haben, zentrale Eindrücke darüber dokumentiert sind, was funktioniert hat und was nicht, erste Verbesserungsvorschläge gesammelt wurden und ein dokumentiertes Ergebnis für das strukturierte Feedback vorliegt.

7.2 Schritt 16 – Strukturiertes Feedback

Phase: Lernphase · **Geführt von:** Facilitator

7.2.1 Owner

- Am strukturierten Feedback teilnehmen (typischerweise innerhalb weniger Tage nach der Deaktivierung)
- Zur Überprüfung von Entscheidungen beitragen: Welche Entscheidungen wurden getroffen, auf welcher Grundlage und mit welchem Ergebnis?
- Verantwortung für Verbesserungsmaßnahmen übernehmen, die der Rolle des Owners zugewiesen werden

7.2.2 Facilitator

- Die Sitzung zum strukturierten Feedback moderieren oder ko-moderieren; die Auswertung entlang der Phasen des Problemlösungs-P strukturieren, um eine systematische Abdeckung sicherzustellen
- Sicherstellen, dass sowohl Stärken als auch Schwächen behandelt werden; Gespräche umlenken, wenn sie sich ausschließlich auf Fehler konzentrieren
- Vage Verbesserungsvorschläge hinterfragen: Jede Maßnahme muss benennen, was sich ändert, wer verantwortlich ist und bis wann
- Sicherstellen, dass das dokumentierte Ergebnis – einschließlich konkreter Verbesserungsmaßnahmen – an die Organisationsleitung und den Systemverantwortlichen kommuniziert wird
- Prüfen, dass Verbesserungsmaßnahmen verantwortlichen Personen zugewiesen und in ein Nachverfolgungsinstrument eingetragen werden

7.2.3 Domain Owner

- Zur Überprüfung von Entscheidungen auf Domänenebene, Methodentreue und Teamwirksamkeit beitragen

7.2.4 Supporter

- Operative Beobachtungen beitragen und Verantwortung für Verbesserungsmaßnahmen im zugewiesenen Bereich übernehmen

Erledigt, wenn: Die Aktivierung systematisch über alle Phasen hinweg ausgewertet wurde, Qualität der Entscheidungen, Methodentreue, Team und Rollen, Werkzeuge sowie Vorbereitung beurteilt wurden und konkrete Verbesserungsmaßnahmen mit Verantwortlichkeiten und Fristen dokumentiert und kommuniziert sind.

D · Werkzeuge

8.1 Tafel 1 – Probleme und Prioritäten

TAFEL 1 – Probleme & Prioritäten





Probleme auf Karten sammeln → abstimmen → zuordnen → TOP 5 wählen

So wird Tafel 1 verwendet:

1. Individuelles Brainstorming (ca. 3 Minuten, still): Jede Person schreibt genau ein Problem pro Karte – worin besteht das Problem, wo, wann, wer ist betroffen, welche Auswirkungen hat es.
2. Der Facilitator sammelt alle Karten ein und clustert sie auf Tafel 1: ähnliche Probleme gruppieren, exakte Duplikate entfernen, wo sinnvoll abstrahieren.
3. Lösungsvorschläge werden getrennt und für Tafel 2 vermerkt: „Das ist ein Lösungsvorschlag – er wird in der Entscheidungsfindung behandelt.“
4. Abstimmung: Jede Person erhält fünf Stimmen für Dringlichkeit und fünf für Wichtigkeit – still und gleichzeitig abzugeben.
5. Der Facilitator zählt die Stimmen, überträgt die Probleme in die Eisenhower-Matrix und liest die resultierende Priorisierung laut vor.
6. Der Owner entscheidet bei Gleichständen; die Top 5 werden bestätigt und sichtbar auf Tafel 1 markiert.

8.2 Tafel 2 – Lösungsstrategien

TAFEL 2 – Lösungsstrategien

PROBLEM	STRATEGIE A	STRATEGIE B	STRATEGIE C	AUSGEWÄHLT
Problem 1	Option A Strategie	Option B Strategie	Option C Strategie WAHL	
Problem 2	Option A Strategie	Option B Strategie	Option C Strategie WAHL	
bis zu TOP 5	...			

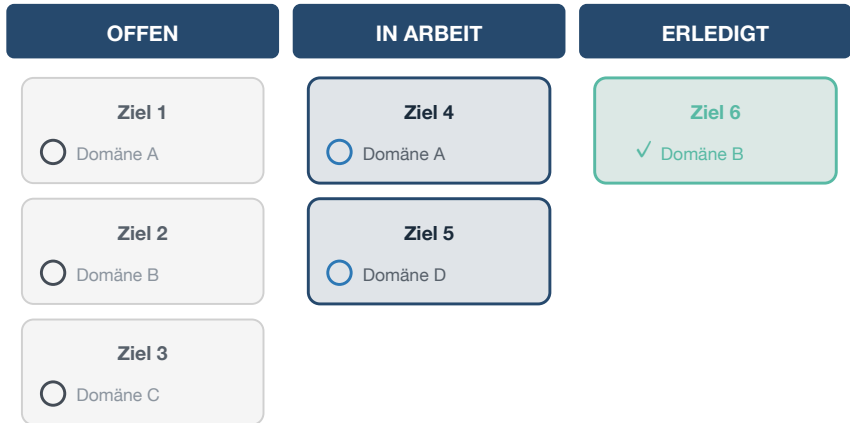
Für jedes TOP-5-Problem: 3 Strategien entwickeln → Team wählt eine → Owner entscheidet
 Jedes Strategiefeld gehört zu einer Problemzeile. Pro Zeile wird genau eine Strategie gewählt.

So wird Tafel 2 verwendet:

1. Für jedes Top-5-Problem (von Tafel 1 übernommen) werden genau drei unterschiedliche Lösungsstrategien entwickelt – keine Varianten derselben Idee, sondern grundsätzlich verschiedene Ansätze.
2. Jede Strategie wird kurz bewertet: Machbarkeit, Wirksamkeit, Risiken und Nebenwirkungen, Synergien, Abhängigkeiten.
3. Die geeignetste Strategie pro Problem wird im Konsens oder per Mehrheitsentscheidung ausgewählt; ausgewählte Strategien werden eindeutig markiert.
4. In einzelnen Fällen können mehrere Strategien parallel ausgewählt werden, wenn sie spätere Optionen erweitern oder unterschiedliche Aspekte adressieren.
5. Die ausgewählten Strategien werden mit dem Team bestätigt, bevor zu Tafel 3 übergegangen wird.

8.3 Tafel 3 – Ziele und Umsetzung

TAFEL 3 – Ziele & Umsetzung




 Der Facilitator führt Tafel 3. Nur der Facilitator aktualisiert Einträge.

Tafel 3 zeigt die Ziele der aktuellen Iteration. Karten wandern mit dem Fortschritt von links nach rechts.

So wird Tafel 3 verwendet:

1. Für jede ausgewählte Strategie auf Tafel 2 werden ein oder mehrere SMART-Ziele definiert – spezifisch, messbar, erreichbar, relevant, terminiert.
2. Jedes Ziel kommt auf eine Karte, die in die Spalte „offen“ auf Tafel 3 gesetzt wird.
3. Jedem Ziel wird genau eine verantwortliche Person zugewiesen und die erforderlichen Ressourcen werden zugeordnet; jede Ressource darf jeweils nur einmal gleichzeitig zugewiesen sein.
4. Für jedes Ziel wird die Frist innerhalb des Planungshorizonts festgelegt.
5. Während der Umsetzungsphase bewegt der Facilitator die Karten (offen → in Bearbeitung → blockiert oder abgeschlossen), sobald Statusänderungen gemeldet werden – nur der Facilitator bewegt Karten auf Tafel 3.
6. Tafel 3 wird bei „Lage einfrieren“ und erneut bei „Vorbereitung Lagevortrag“ fotografiert.

 Tafel 3 wird ausschließlich durch den Facilitator geführt.

8.4 Lagevortrag

LAGEVORTRAG

Vorgetragen vom Owner – moderiert vom Facilitator

1 – Aktuelle Lage

Was ist passiert?

Warum ist es passiert? Welche Konsequenzen hat das?

Was ist die strategische Absicht der übergeordneten Führung?

Was wissen wir sicher, was noch nicht?

2 – Analyse

Welche Konsequenzen hat das bisher?

Was könnte als Nächstes passieren?

Welche Risiken resultieren daraus?

3 – Offene Ziele und Handlungsfähigkeit

Welche Ziele sind offen oder gefährdet?

Welche Restriktionen, Ressourcen und Maßnahmen prägen die Lage?

Was wurde seit dem letzten Vortrag erreicht?

4 – Nächste Schritte

Was ist die eigene Absicht des Owners für diese Iteration?

Welche Entscheidungen und Schwerpunkte leiten das weitere Vorgehen?

15–20 min

Keine Diskussion während des Vortrags – Fragen danach

Struktur:

- Aktuelle Lage: Was ist passiert? Warum ist es passiert? Welche Konsequenzen hat das? Was ist die strategische Absicht der übergeordneten Führung?
- Analyse: Welche Konsequenzen hat das bisher? Was könnte passieren? Welche Risiken resultieren daraus?
- Offene Ziele und Handlungsfähigkeit: Welche Ziele sind offen? Welche Restriktionen, Ressourcen und bereits eingeleiteten Maßnahmen prägen die nächste Iteration?
- Nächste Schritte: Was ist die eigene Absicht des Owners für die nächste Iteration?

Dauer: 5–10 Minuten (erster Vortrag nach der Erstbewertung: bis zu 15–20 Mi-

nuten). **Regel:** Keine Diskussion während des Vortrags. Fragen – nur zur sachlichen Klärung – werden gesammelt und unmittelbar danach vom Facilitator in einer kontrollierten Runde behandelt.

8.5 Iteration – Zeitreferenz

Lagevortrag	Planungsphase	Umsetzungsphase
5–10 min	45–120 min	mind. 120 min, typ. 4–8 h

Die Umsetzungsphase sollte nicht zu kurz getaktet werden. Auf DRT-Ebene ist ein Zeitfenster von mindestens 120 Minuten erforderlich; häufig ist für wirksame Rückmeldungen eher ein Fenster von vier bis acht Stunden sinnvoll. Zyklen auf CMT-Ebene sind länger, weil der Planungshorizont breiter ist und nachgeordnete Teams Zeit benötigen, ihre eigenen Iterationen zu durchlaufen, bevor sie zurückmelden.

Eine vollständige Iteration dauert auf DRT-Ebene daher häufig deutlich länger als die eigentliche Planungsphase. Gerade in der ersten Iteration bestehen Rückmeldungen oft zunächst aus Aktivierungsfortschritt, Restriktionen, ersten Effekten und neuen Problemen – nicht bereits aus vollständig abgeschlossenen Maßnahmen.

Eine neue Iteration beginnt, wenn die Vorbereitung Lagevortrag bestätigt, dass die Aktivierung fortgesetzt wird. Der Facilitator legt die Taktung jeder Iteration fest – auf jeder Ebene muss die Geschwindigkeit so gewählt werden, dass die darunterliegende Ebene mindestens eine Iteration abschließen und zurückmelden kann, bevor der nächste Planungszyklus darüber beginnt.

8.6 Erstbewertung – Orientierungsfragen

Der Facilitator nutzt diese Fragen, um das Team durch die Erstbewertung (Schritt 2) zu führen. Ziel ist schnelle Orientierung, nicht Vollständigkeit.

- Was ist passiert? Was wissen wir? Was wissen wir nicht?
- Welche Systeme, Services, Prozesse oder Organisationseinheiten sind betroffen oder potenziell betroffen?
- Welche Auswirkungen bestehen aktuell? Welche Auswirkungen sind potenziell zu erwarten?
- Welche Dauer der Störung wird derzeit erwartet?
- Welche Abhängigkeiten oder Kaskadeneffekte sind plausibel?
- Welche Maßnahmen wurden bereits ergriffen?
- Welche unmittelbaren Risiken bestehen?
- Mit welchem Maß an öffentlicher oder stakeholderbezogener Sichtbarkeit ist zu rechnen?
- Sind die Aktivierungskriterien erfüllt – Notfall oder Krise?

Zeitvorgabe: 5–15 Minuten. Verfrühte Lösungsdiskussion verhindern. Die formale Aktivierungsentscheidung dokumentieren.

8.6.1 Tafelmanagement zwischen Iterationen

- **Tafel 1 (Probleme und Prioritäten):** Zu Beginn jeder neuen Planungsphase leeren. Frühere Probleme, die ungelöst bleiben, werden auf frischen Karten erneut eingetragen und neu priorisiert, um Ankereffekte zu vermeiden.
- **Tafel 2 (Lösungsstrategien):** Zu Beginn jeder neuen Planungsphase leeren. Frühere Strategien, die sich als unwirksam erwiesen haben, werden nicht übernommen.
- **Tafel 3 (Ziele und Umsetzung):** Fortführen. Abgeschlossene Ziele werden archiviert (Tafel fotografieren). Ziele in Bearbeitung und blockierte Ziele bleiben bestehen und werden in der Fortschreibung der Lage (Schritt 13) sowie in der Vorbereitung Lagevortrag (Schritt 14) überprüft. Der Facilitator aktualisiert den Status vor jedem neuen Lagevortrag.
- **Zwischen Iterationen:** Alle drei Tafeln vor dem Leeren fotografieren. Das Fotoarchiv ist Teil der Aktivierungsdokumentation.

E · Lagekarten

9.1 Ausrufen eines Notfalls

Wer: Owner

- Prüfen: Gelten die Aktivierungskriterien?
- Den Notfall formell ausrufen
- Den Facilitator informieren – die Alarmierung der doppelten Führungsstruktur ist verpflichtend
- Einsatzraum aktivieren (Schritt 1 – Alarmierung beginnt)

9.2 Veto ausgeübt

Vorgehen:

1. Der Facilitator nennt die Schrittnummer und den konkreten Prozessverstoß – klar und ohne Eskalation.
2. Der Prozess stoppt sofort. Es werden keine weiteren Schritte unternommen, bis das Veto geklärt ist.
3. Der Facilitator dokumentiert schriftlich: Zeit, Schrittnummer, Art des Verstoßes, Reaktion des Owners.
4. Der Owner kann mit dokumentierter Begründung überstimmen – die Überstimmung und ihre Begründung werden Teil der Aktivierungsdokumentation.
5. Wenn keine Überstimmung erfolgt: Der Schritt wird vor der Fortsetzung korrekt wiederholt.

9.3 Eskalation – IMT zum CMT

ESKALATION – IMT zu CMT



Übergabe-Checkliste

- Aktueller Stand aller drei Tafeln
- Iterationsrhythmus und aktuelle Phase
- Dokumentationsstand
- Offene Ziele und ungelöste Punkte
- Briefing zum Prinzip der Personenidentität
(Domain Owner werden CMT-Domain-Owner)

Der CMT-Facilitator bestätigt den Erhalt, bevor
der IMT-Facilitator übergibt

Die Eskalation unterbricht die laufende Iteration nicht – die Übergabe erfolgt an einem natürlichen Übergabepunkt.

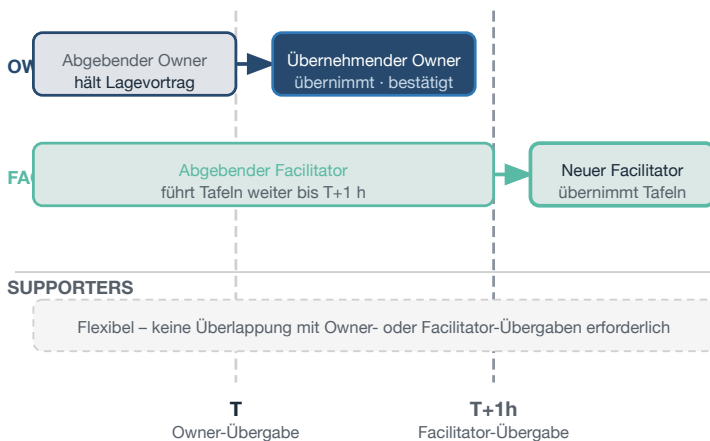
Auslöser: Der Problemumfang überschreitet Domängengrenzen, mehrere Domänen sind betroffen oder strategische Ziele sind gefährdet.

Abfolge der Übergabe:

- Der Facilitator des aktiven IMT übergibt an den eingehenden IMT-Facilitator: aktuellen Stand aller drei Tafeln, Iterationstakt, Dokumentationsstand (Fotos erstellt, Entscheidungen dokumentiert) und offene Punkte
- Der eingehende IMT-Facilitator bestätigt seine Bereitschaft, bevor der ausgehende Facilitator die Rolle des Crisis Facilitator übernimmt
- Der Owner des aktiven IMT löst die Alarmierung für einen Ersatz des IMT-Facilitators aus
- Das IMT pausiert die laufende Iteration bei Bedarf, bis ein neuer Facilitator einsatzbereit ist – ein IMT ohne Facilitator darf das Problemlösungs-P nicht weiter durchführen
- Der Crisis Facilitator aktiviert die CMT-Struktur und übernimmt die methodische Führung auf strategischer Ebene

9.4 Schichtübergabe

SCHICHTÜBERGABE



Versetzte Übergaben sichern die Prozesskontinuität. Erst übergibt der Owner, eine Stunde später der Facilitator.

Übergabe des Owners: Vollständiger Lagevortrag an den eingehenden Owner → eingehender Owner bestätigt vollständiges Lageverständnis und operative Bereitschaft → ausdrückliche Bestätigung; die Verantwortung geht erst nach dieser Bestätigung über.

Übergabe des Facilitators: Erfolgt eine Stunde nach der Übergabe des Owners – Tafelstand (Fotos), Dokumentationsstand, Iterationstakt und offene Punkte werden an den eingehenden Facilitator übergeben; der eingehende Facilitator bestätigt seine Bereitschaft, bevor der ausgehende Facilitator entlastet wird.

Supporter: Flexibel – keine Überschneidung mit Übergaben von Owner oder Facilitator. Jeder Supporter bestätigt seine zugewiesenen Ziele und den aktuellen Status gegenüber dem eingehenden verantwortlichen Teammitglied, bevor er entlastet wird.

9.5 Deaktivierung

Wer entscheidet: Owner – vorbehaltlich des Veto-Rechts des Facilitators

Kriterien (alle müssen erfüllt sein):

- Die betroffenen Prozesse, Systeme oder Services wurden stabilisiert
- Die ursprünglichen Aktivierungskriterien sind nicht mehr erfüllt
- Es besteht kein akuter Bedarf mehr an weiteren koordinierten Maßnahmen
- Der Regelbetrieb kann ohne wesentliche Beeinträchtigung wieder aufgenommen werden
- Alle offenen Ziele und verbleibenden Probleme sind für die Übergabe an die Linienorganisation identifiziert

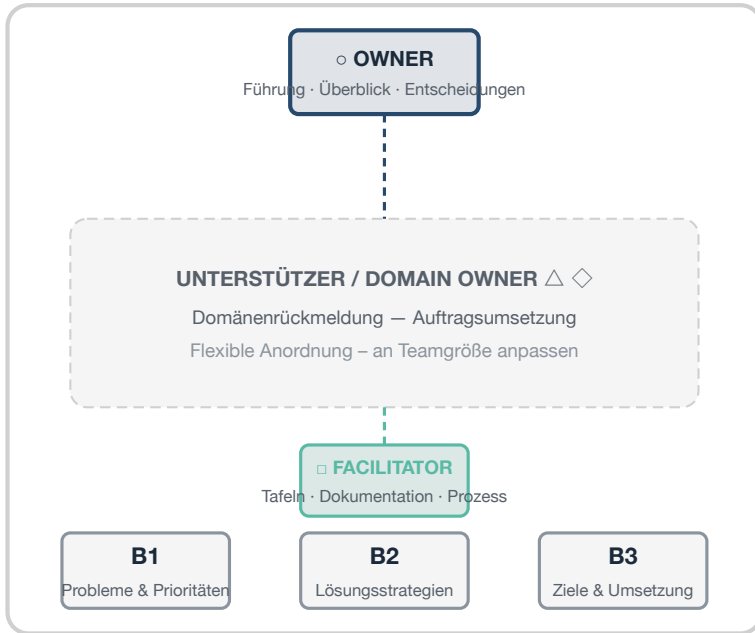
Abfolge:

- Der Owner prüft die Deaktivierungskriterien in der Vorbereitung Lagevortrag
- Der Facilitator prüft ausdrücklich, ob die Voraussetzungen für die Beendigung erfüllt sind; andernfalls übt er das Veto-Recht aus
- Der Owner erklärt im Lagevortrag das Ende des Notfalls oder der Krise
- Offene Ziele und verbleibende Probleme werden ausdrücklich an die Linienorganisation übergeben – dokumentiert
- Übergang in die Lernphase: Schritt 15 – Debriefing beginnt sofort, solange das Team noch versammelt ist

F · Vorlagen für den Aufbau

10.1 F.1 – Krisenstabsraum oder Notfallraum

EINSATZRAUM



▲ TAFELN (an der Wand, für alle sichtbar)

* Aufbau an den Raum anpassen. Tafeln müssen für alle Beteiligten sichtbar sein.

Ort	_____
Kapazität	_____
Positionen der Tafeln	_____
Stromversorgung / USV	_____
Zugangsbeschränkung	_____

Anforderungen: Platz für bis zu sieben Personen. Drei Tafeln sichtbar und zugänglich. Ausreichende Stromversorgung. Vor Störungen geschützt – „Nicht eintreten – Aktivierung läuft“.

10.2 F.2 – Kommunikationsmittel

Rolle	Primär	Backup	Nummer
Owner			
Facilitator			
Domain Owner			
Supporter			

Hinweis: Kommunikationsmittel müssen unabhängig von der Infrastruktur sein, die vom Notfall oder von der Krise betroffen sein kann. Dedizierte Mobiltelefone, dedizierte E-Mail-Konten und eine vom Organisationsnetz unabhängige mobile Internetverbindung sind das Minimum.

10.3 F.3 – Kontaktliste

Rolle	Name	Primärer Kontakt	Ersatzkontakt
Owner			
Facilitator			
Domain Owner			
Domain Owner			
Supporter			
Supporter			

Glossar

Krisenstabsraum / Notfallraum – Der physische oder virtuelle Raum, in dem das Team während der Aktivierung arbeitet. Alle Tafeln sind sichtbar; alle Schlüsselrollen sind anwesend oder zugeschaltet.

Eisenhower-Matrix – Ein 2x2-Priorisierungsraaster, das auf Tafel 1 verwendet wird: dringend versus wichtig. Probleme im Quadranten „dringend und wichtig“ werden zuerst bearbeitet.

Iteration – Ein vollständiger Durchlauf durch Planungs- und Umsetzungsphase (Schritte 3–14), der mit einem Lagevortrag beginnt und endet. Innerhalb einer einzelnen Aktivierung laufen mehrere Iterationen.

Prinzip der Personenidentität – In einer CMT-Struktur ist der Domain Owner auf CMT-Ebene dieselbe Person wie der Owner des entsprechenden DRT. Dadurch entfällt eine Kommunikationsschnittstelle.

SMART – Ziele müssen spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert sein.