

„Visual Cockpit“

**Werkzeug und Methode für die
Beratungstätigkeit von
Digital-Navigatoren**

(Handreichung für die Testung des Prototyps)

Christoph Bissinger

(Dipl.-Psychologe, Trainer, Coach)

Inhaltsverzeichnis

1. Was das Visual Cockpit ist	3
2. Welchem Zweck das Visual Cockpit dient	4
3. Wo das Visual Cockpit eingesetzt wird	5
4. Werkzeug, Anwender und Qualität	6
5. Das Visual Cockpit im Überblick	7
6. Anwendung des Visual Cockpit	9

1. Was das Visual Cockpit ist

Das Visual Cockpit ist Bildmotiv und Methode zugleich.

Es ist das aktuellste Produkt aus der Serie der „Coaching-Poster“, die seit 2011 die deutschsprachige Beratungslandschaft erobern. 2017 gewannen sie als „innovatives, visuell-haptisches, die Interaktion förderndes und vielseitig kombinierbares Beratungstool“ den Coach&Trainer-Award des dvct (Deutscher Verband für Coaching und Training).

Als eine Facette der Visual Facilitation dienen Coaching-Poster der visuellen Intensivierung von Lern- und Veränderungsprozessen.

Entwickelt wurde das Visual Cockpit speziell für den Einsatz in der Beratung zur Digitalisierung sächsischer Städte und Gemeinden. Damit dient es Digital-Lotsen und -Navigatoren, Bürgermeister, Amtsleitern und generell allen, die sich mit der Digitalisierung Sachsens befassen, als Werkzeug der Verständigung und der Vermittlung untereinander.

Ermöglicht wird dies durch die 3 Kernmerkmale der Coaching-Poster:

- Komplexitätsreduktion durch bildhafte Metaphern (hier: Cockpit)
- Reflektionsförderung durch Aufforderungscharakter (Bedienelemente)
- Interaktionsschub durch Austausch der Sichtweisen (interaktive Methodik)

Neuro-psychologisch erklärt sich die auffallende Nachhaltigkeit der Coaching-Poster durch den ungewöhnlichen Mix aus Emotion (*Was ist das denn?!*), Kognition (*Aha, jetzt verstehe ich!*), Reflektion (*Was genau hat das mit uns zu tun?*) und Interaktion (*Und wie seht ihr das?*).

Ihr Alleinstellungsmerkmal aber ist ganz klar ihr unterhaltsamer und zugleich tiefgründiger Einsatz im Rahmen verschiedenster Beratungsformate.

Derzeit befindet sich das Produkt im Stadium eines urheber- und nutzungsrechtlich geschützten Prototyps (© Coaching-Poster. 2020. Alle Rechte vorbehalten.), den es nun umfassend zu testen gilt.

2. Welchem Zweck das Visual Cockpit dient

a. schnelle Orientierung

Das Motiv stellt die wesentlichsten Einflussfaktoren der Digitalisierungs-Offensive in einem schnell verständlichen Schaubild dar und erleichtert damit die inhaltliche Orientierung innerhalb des sehr vielschichtigen Themas.

b. emotionale Ansprache

Durch seine ungewöhnliche Optik ruft es bei Betrachtern und Nutzern Überraschung, Spannung und Neugier hervor. Auf diese Art erzeugen Beratende gleich zu Beginn eine hohe Aufmerksamkeit für das vermeintlich etwas „trockene“ Thema Digitalisierung. Die insgesamt interaktiv angelegte Methodik des Einsatzes zielt darauf ab, dieses anfängliche Interesse über den gesamten Zeitraum der jeweiligen Beratung aufrecht zu erhalten.

c. positive Identifikation

Ein modernes Cockpit symbolisiert als Metapher schlechthin die anspruchsvolle, weil hochkomplexe Tätigkeit eines Navigators, alles ständig im Blick zu behalten. Es bietet Orientierung, Struktur und somit Sicherheit auf dem „stürmischen Meer“ der Digitalisierung.

d. konkrete Analyse

Mit der Hilfe des „Cockpits“ kann man schnell, sachlich und gemeinsam analysieren, wo genau die eigene Kommune im Rahmen des Digitalisierungs-Prozesses steht. Das meist diffuse Gefühl hierzu lässt sich nun mit Zahlengrößen des tatsächlichen Digitalisierungsgrads konkretisieren und kommentieren.

e. vielseitige Anregung

Neben seiner analytischen Hauptfunktion fordert das „Cockpit“ zudem dazu auf, als Kommune ganz individuelle Digitalisierungs-Ziele zu entwickeln und diese in eine übergreifende Strategie zu integrieren.

Ebenso regt es an, nach anderswo bereits praktizierten Lösungen Ausschau zu halten, sie zu prüfen und gegebenenfalls auf die eigene Situation anzupassen.

3. Wo das „Visual Cockpit“ eingesetzt wird

Seine Anwendung findet es ganz allgemein an mehreren Stellen der Beratung zur Digitalisierung der Verwaltung Sachsens, weshalb eine perspektivische Unterteilung in Zweck, anwendende Personen und Formate sinnvoll ist.

Zweck

Wenngleich der Hauptzweck des „Cockpits“ eine schnelle und klare Bestandsaufnahme der Digitalisierungssituation ist, so bietet es doch auch erstaunlich viel Gelegenheit zur Thematisierung von Zielen, Maßnahmen, Beteiligten, Motivation, Stimmungen, Risiken und ähnlichen damit in Zusammenhang stehenden Gegenständen.

Personen

Bezüglich der Anwender kann es folgendermaßen zum Einsatz kommen:

- innerhalb spezieller Funktionsgruppen wie z.B. der Digital-Lotsen oder der Digital-Navigatoren
- in gemischten Konstellationen wie z.B. in Sitzungen mit Digital-Navigatoren, Bürgermeister, Projektgruppen innerhalb der Gemeinde, usw.

Formate

Innerhalb der Beratung wiederum kann es in verschiedenen Formaten verwendet werden: in Sitzungen, Workshops, Planungen, Kickoffs etc.

4. Werkzeug, Anwender und Qualität

Wie bei jedem Werkzeug ist auch in diesem Fall seine Wirkung stark abhängig davon, wie qualifiziert es eingesetzt wird. Kurz gesagt steht und fällt sie mit der Kompetenz der Akteure bezüglich hilfreicher Beratung.

Zu einem Teil lässt sich das damit einhergehende Risiko durch eine genaue Beschreibung des Werkzeugeinsatzes abfangen, so dass grobe Fehler verhindert werden und ein durchschnittliches Ergebnis erzielt werden kann.

Doch erst mit zunehmender Beratungskompetenz der Anwendenden steigen eindeutig auch Ergebnis und Entwicklungs-Chance, die das Instrument bietet.

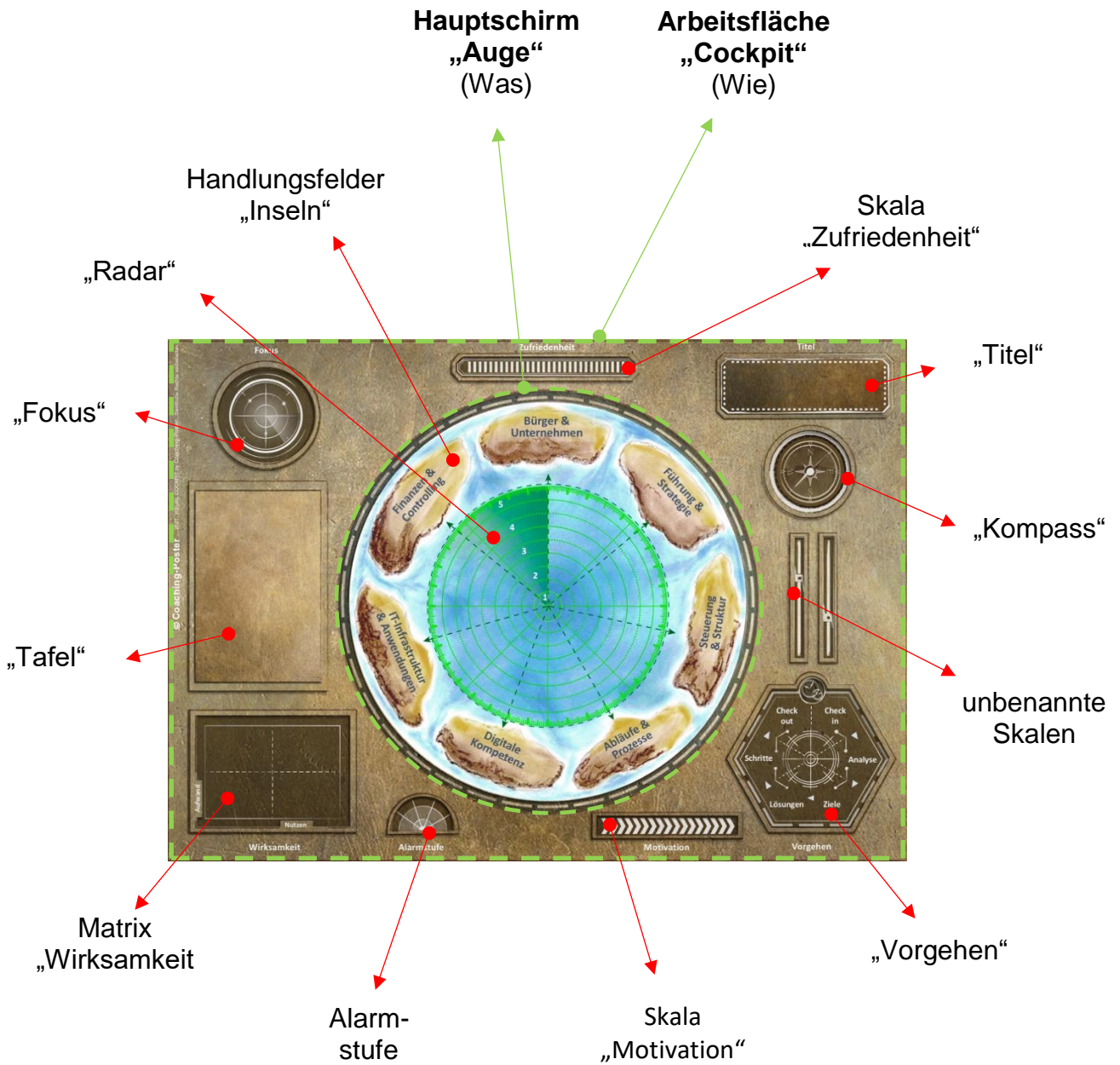
Beratungskompetenz meint hier zum einen die tatsächlich vorhandene, sozusagen nachweisbare Fertigkeit (erworben durch Qualifizierung und Anwendung) und andererseits die dem Beratenden zugeschriebene, also vermutete Fertigkeit (eher erworben durch personale und soziale Kompetenz).

Insgesamt also lässt sich eine hohe Treffsicherheit des „Cockpits“ folgendermaßen sichern:

- passende Vorauswahl der Anwendenden hinsichtlich Beratungs-Kompetenz
- deren zusätzliche Beratungs-Qualifizierung
- spezielle Qualifizierung im Umgang mit dem Werkzeug „Visual Cockpit“.

5. Das Visual Cockpit im Überblick

Bestandteile



Ebenen „Was“ und „Wie“

Augenfällig ist die grundsätzliche Teilung des Bildmotivs in 2 Bereiche:

- den zentralen Schirm, das sogenannte „Auge“ mit den Inseln, die für wesentliche Handlungsfelder der Digitalisierung der Kommunen stehen und
- in das eigentliche „Cockpit“ mit einer Vielzahl an Bedienelementen stellvertretend für zahlreiche Variablen, die den Digitalisierungsprozesses maßgeblich beeinflussen wie z.B. Motivation oder Zufriedenheit.

Während also der Hauptschirm sich auf das inhaltliche „Was“ der Digitalisierung und damit auf das Ergebnis konzentriert, widmet sich das eigentliche Cockpit mit der Erfassung wesentlicher Prozess-Qualitäten dem „Wie“ der Umsetzung.

Der Zweck der einzelnen Bedienelemente wird nachfolgend im Rahmen ihrer Anwendung näher erläutert.

6. Anwendung des Visual Cockpit

Grundsätzlich eröffnet das Visual Cockpit wie jedes Coaching-Poster eine enorme Bandbreite an Einsatzmöglichkeiten, in diesem Fall im Rahmen des Digitalisierungsprozesses.

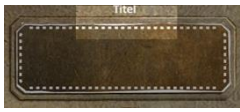
Hiermit soll nun dem Nutzer schnelle, konkrete und gleichzeitig robuste „Gebrauchsanweisung“ an die Hand zu geben. Je nach Beratungsverlauf und Beratungskompetenz lassen sich die Einsatzvarianten später dann flexibel anpassen, verändern und erweitern.

„Visual Cockpit“ - als Blickfang

Das Visual Cockpit lässt sich gut bereits zu Beginn der jeweiligen Veranstaltung nutzen, sozusagen ungewöhnlicher, Interesse weckender Blickfang. Dazu kann man es so wie es ist bereits aushängen. Für manche birgt das aber auch die Gefahr der vorzeitigen Überforderung.

Deshalb ist vielleicht eine zweite Variante ganz interessant. Man kann das Bild auch als eine Art Appetizer präsentieren, indem man den Großteil des Motivs vorerst verdeckt, aber ein oder mehrere Details schon ein wenig erkennen lässt.

„Titel“ – Überschrift der Veranstaltung



Dafür empfiehlt es sich, den „Titel“ der Veranstaltung schon vor Beginn auf dem entsprechenden Platzhalter gut lesbar mittels Klebezettel oder großformatiger Moderationskarte zu platzieren.

So sind alle Beteiligten beizeiten im Bilde, „worum es heute geht“.

„Fokus“



Dieses Element bietet frühzeitig die Chance, gewisse Themen bzw. Sachverhalte für alle sichtbar ins Visier nehmen zu wollen, indem sie hier per Klebezettel genauer benannt werden. So ist durchgängig ein gewisser inhaltlicher Fokus gesichert. Möglicherweise findet sich für diese Armatur aber auch noch eine andere Nutzung.

„Vorgehen“ – Struktur für den Beratungsprozess



Unmittelbar danach macht es Sinn, das Vorgehen bzw. sein Vorgehen anhand des Sechsecks rechts unten kurz zu erläutern und welche Phasen in der aktuellen Veranstaltung wahrscheinlich durchlaufen werden. Mit dem Verweis auf die Übersicht „Vorgehen“ schafft man frühzeitig Orientierung für die Teilnehmenden samt der Möglichkeit, sich jeweils der aktuellen Phase zu versichern. Visualisieren kann man das durch das Setzen von Klebepunkten.

Erfahrungsgemäß entscheidet eine solche Prozessstruktur maßgeblich über den Erfolg der jeweiligen Sequenz als auch des Beratungsprozesses als sich. Dennoch wird sie des Öfteren nicht wirklich bewusst verfolgt oder zumindest nicht klar benannt.

Sie startet mit **Check in**, dem Abholen der Teilnehmer im Dienste der psychologischen Sicherheit, die bekanntlich eine positive Arbeits- und Kooperationsbereitschaft fördert.

Die Phase **Situation** gilt der sachlichen Bestandsaufnahme der jeweiligen Themen.

Der **Ziele**-Abschnitt fordert zum Klären und Entwickeln attraktiver, realistischer, v.a. aber Kommunen-spezifischer Ziele auf. Gelegentlich ist die Reihenfolge dieser beiden Phasen auch umgekehrt.

Lösungen steht als nächste Phase für das Entwickeln und Auswählen hinreichend vieler und guter Lösungsideen.

Diese werden nun in der **Schritte**-Phase konkret geplant.

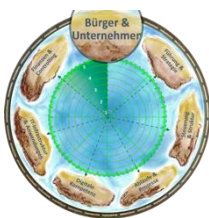
Der **Check out** schließlich bietet ein möglichst konstruktives Fazit zur Veranstaltung und endet mit dem Ausblick im Sinne hoher Umsetzungsmotivation.

Das Visual Cockpit kann übrigens generell in allen diesen 6 Phasen auf jeweils besondere Art zum Einsatz kommen:

- in der **Check in**-Phase als visuell „Türöffner“ und Strukturierungshilfe
- in der **Analyse**-Phase als Analysewerkzeug
- in der **Ziele**-Phase als Impulsgeber
- in der **Lösungen**-Phase als Fokuserweiterung
- in der **Schritte**-Phase als Kontrollmöglichkeit
- in der **Check out**-Phase als Hilfe zur Evaluation

Seinen hauptsächlichen Schwerpunkt hat es jedoch in der zweiten Phase als wirkungsstarkes Analyse-Werkzeug.

„Inseln“ - Handlungsfelder identifizieren



Zentral für die Funktion des „Cockpit“ ist der analysierende Blick auf 7 konsistent wahrnehmbare Handlungsfelder der Digitalisierung. Sie sind daher auch in der Mitte des Bildes auf dem „Hauptschirm“ als 7 Inseln folgendermaßen benannt zu finden: Bürger & Unternehmen, Führung & Strategie, Steuerung & Struktur, Abläufe & Prozesse, digitale Kompetenz, IT-Infrastruktur & Anwendungen, Finanzen & Controlling.

Für ein lebendiges Vorgehen empfiehlt sich allerdings, anfangs die 7 Insel-Überschriften erst einmal zu verdecken, sie dann mit den Teilnehmenden gemeinsam zusammenzutragen und schließlich schrittweise die genannten Themen aufzudecken.

„Radar“ - Ausprägungen beurteilen



In ihrer Mitte befindet sich eine Radar-förmige Grafik, die ein Bewerten des erreichten Umsetzungsstandes der sieben Themen auf Skalen von jeweils „1“ (niedrig) bis „5“ (hoch) zulässt.

Die Anwesenden können nun die Ausprägung der Handlungsfelder (Umsetzungsstand) sofort und intuitiv „nach Gefühl“ punkten und ihre Wahl zum besseren Verständnis kurz zu kommentieren. In der Regel sorgt schon allein das ganz natürlich und anregend für reichlich Gesprächsstoff.

Zur exakteren Bewertung findet anschließend nun der Blick auf die „Reifegrad-Kriterien“ statt. Dieses Vorgehen macht die Teilnehmer zu Experten und ist für gewöhnlich einfach spannend, weil erst anschließend sozusagen die Auflösung kommt.

Ebenso vorstellbar ist aber auch das umgekehrte Prozedere, erst nach anfänglicher Vorstellung der Reifegrad-Kriterien die eigene Bewertung der Situation vor Ort vorzunehmen. Auch dieses Vorgehen bietet ausreichend Anlass für rege Diskussionen zu ähnlichen oder eben unterschiedlichen Wahrnehmungen, Fakten und Erklärungen, wird aber meist als etwas nüchterner erlebt.

„Reifegrad-Kriterien“ – objektivierender Maßstab

In welcher Reihenfolge auch immer der Abgleich der eigenen Sicht mit der der Experten in Form der Reifegrad-Kriterien stattfindet, es braucht ihn früher oder später als Maßstab, Korrektur und besonders als Anregung.

Diese objektiven Kriterien können entsprechend Größe und Fokus der Kommune unterschiedlich sein und im Verlauf des Digitalisierungsprojekts Anpassungen unterliegen.

Daher sind sie bewusst auf gesonderten Vorlagen hinterlegt, die für diesen Vergleich optisch möglichst dicht neben dem Visual Cockpit platziert werden.

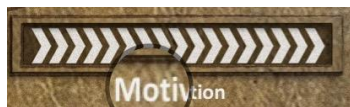
„Zufriedenheit“



Die begleitende Variable „Zufriedenheit“ verrät viel über den vorherrschenden „Leidensdruck“ oder als Pendant auch „Lustsog“ der Beteiligten. Ist sie hoch, gibt es kaum Anlass, etwas zu verändern. So sind z.B. gering gepunktete Handlungsfelder erst dann Anstoß zu Entwicklung, wenn man mit dieser Beurteilung auch tatsächlich unzufrieden ist.

Mit dieser Skala lässt sich aber auch jedwede andere Zufriedenheit erfassen, z.B. die mit dem Beratungsprozess oder der eigenen Digitalen Agenda überhaupt, aber auch mit der Zusammenarbeit der Beteiligten. Entscheidend ist, wonach gefragt wird. Und das sollte der Digital-Navigator wieder mittels Klebezettel visualisieren.

„Motivation“



Ein weiterer Erfolgsfaktor für das Erreichen von Zielen ist die Motivation der Betroffenen. Insbesondere bei Schwierigkeiten im Zielumsetzungs-Prozess entscheidet sie über das Durchhaltevermögen. Hier wird sie in Form einer Skala erfasst, deren Ausprägung schon gleich beim Check in erfragt werden kann z.B. als Motivation zur aktuellen Veranstaltung. Hauptsächlich aber wird wohl die Motivation zur Digitalisierung gemessen werden und dies in der Analyse-Phase. Doch ist auch der Einsatz dieser Skala weitreichender möglich, als man eingangs vermutet.

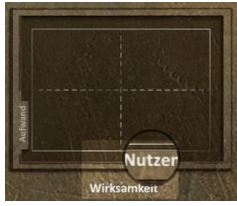
Auch hier offenbart der entsprechend beschriebene Klebezettel, welche Motivation wozu genau gemeint ist.

„Alarmstufe“



Die halbrund angelegte Armatur fragt nach dem momentan herrschenden Risikograd auf einer 5-stufigen Skala. Wieder muss vorher definiert werden, auf welchen Sachverhalt genau sich die Risikoeinschätzung beziehen soll. Aber dann zeigt sie im Handumdrehen und manchmal auch erschreckend klar ein Gefahrenlevel auf, dessen Bedrohung man sich durch bloßes Diskutieren lange noch nicht bewusst geworden wäre.

„Wirksamkeit“



Des Öfteren wird es nötig sein, das Verhältnis von z. B. Kosten oder Zeit bestimmter Maßnahmen zu einem gewünschten Ergebnis ins Visier zu nehmen und es konkret abzuschätzen. Dafür greift man auf die Matrix „Wirksamkeit“ im unteren linken Bereich des Visual Cockpits zurück und bewertet mit einem Punkt die Ausprägung von gleich 2 Variablen: Aufwand und Nutzen.

Wieder kann das klare visuelle Ergebnis zu überraschend schnellen Einsichten und vor allem rechtzeitigen Kurskorrekturen führen.

„Kompass“



Wie in der realen Navigation erfüllt auch hier der Kompass die Funktion einer Richtungsbestimmung auf dem Weg zum Ziel. Erfahrungsgemäß muss die Richtung eines Vorgehens i. S. e. Strategie von Zeit zu Zeit angepasst werden. Daran kann schon das Kompass-Symbol allein erinnern. Bei Bedarf ließen sich auch hier per Klebezettel die konkreten Inhalte näher beschreiben.

unbenannte Skalen



Die beiden Skalen rechts mittig auf dem Cockpit stehen als Platzhalter für weitere Variablen, die den Prozess der Digitalisierungs-Umsetzung beeinflussen. Nur allzu oft zeigt die Beratungspraxis, dass manch wesentlicher Veränderungsfaktor anfangs unterschätzt oder erst im späteren Verlaufe als solcher erkannt wurde.

„Tafel“



Mittig im linken Cockpit-Bereich positioniert liefert die „Tafel“ reichlich Platz für das Sammeln und Clustern von Klebzetteln, die während der jeweiligen Veranstaltung zum Thema geschrieben werden. Aber auch einer anderen Verwendung steht nichts im Wege, z.B. der als Platzhalter für ein Tablet, was die Wirkung als Cockpit noch einmal verstärken würde.

Prototyp testen

Abschließend sei noch einmal darauf verwiesen, dass dieses Vorgehen nicht zwingend das einzige ist, sondern das empfohlene für die Testung des aktuellen Prototyps.

Ein Experimentieren mit weiteren und eventuell auch ganz anderen Varianten der Anwendung ist im Sinne des Sammelns vieler konkreter Erfahrungen nicht nur gestattet, sondern ausdrücklich erwünscht!

Christoph Bissinger
(Dipl.-Psychologe, Trainer, Coach)

