

Diagnosemethoden der 3-Sets-Methode

Das schwächste Set sichtbar machen

Viele Veränderungsversuche scheitern nicht daran, dass Menschen zu wenig wollen. Sie scheitern daran, dass sie das falsche Problem lösen.

Ein Team bekommt ein neues Tool, obwohl ihm eigentlich Entscheidungskompetenz fehlt. Eine Organisation investiert in Schulungen, obwohl das eigentliche Problem eine Angstkultur ist. Eine Führungskraft fordert mehr Eigenverantwortung, lässt aber keine echten Entscheidungen zu. Ein Mensch kauft sich neue Apps, Bücher und Kurse, obwohl nicht das Tool-Set, sondern das Mind-Set blockiert.

Die 3-Sets-Methode beginnt deshalb nicht mit Aktion, sondern mit Diagnose.

Die zentrale Frage lautet:

Welches Set begrenzt gerade die Wirkung am stärksten: Tool-Set, Skill-Set oder Mind-Set?

Diese Frage klingt einfach. In der Praxis ist sie anspruchsvoll. Denn Symptome sind oft laut, Ursachen aber leise. Das sichtbarste Problem ist nicht automatisch das wichtigste Problem.

Ein langsamer Prozess kann an schlechten Tools liegen. Er kann aber auch an fehlenden Fähigkeiten, unklaren Entscheidungen oder einer Kultur liegen, in der niemand früh genug widerspricht. Hohe Fehlerquoten können ein Skill-Problem sein. Sie können aber ebenso durch schlechte Prozesse, falsche Anreize oder Angst vor Transparenz entstehen.

Diagnose bedeutet deshalb nicht, Menschen zu bewerten. Diagnose bedeutet, Wirkzusammenhänge sichtbar zu machen.

Ein schwaches Set ist kein Charakterfehler. Es ist ein Entwicklungsfeld.

1. Warum Diagnose vor Intervention kommt

In vielen Teams und Organisationen gibt es einen starken Drang zur schnellen Lösung. Kaum ist ein Problem ausgesprochen, beginnt die Maßnahmensuche.

„Wir brauchen ein neues Tool.“

„Wir müssen die Leute schulen.“

„Das Team muss sein Mindset ändern.“

„Wir müssen agiler werden.“

„Wir brauchen mehr Disziplin.“

Diese Sätze wirken entschlossen, sind aber oft vorschnell. Sie setzen voraus, dass die Ursache bereits verstanden wurde. Genau das ist selten der Fall.

Die 3-Sets-Methode unterscheidet deshalb konsequent zwischen Symptom, Ursache und Intervention.

Ein Symptom ist das, was sichtbar wird: Verzögerungen, Fehler, Konflikte, Demotivation, Tool-Chaos, schlechte Qualität, fehlende Innovation, zu viele Meetings oder geringe Geschwindigkeit.

Eine Ursache ist der Mechanismus dahinter: fehlende Fähigkeiten, ungeeignete Werkzeuge, unklare Verantwortlichkeiten, Angst vor Fehlern, widersprüchliche Ziele, Überlastung oder fehlende Lernschleifen.

Eine Intervention ist ein gezielter Eingriff: ein Tool vereinfachen, ein Skill gezielt aufbauen, ein Ritual verändern, Entscheidungsrechte klären, psychologische Sicherheit stärken oder eine Messgröße einführen.

Gute Diagnose verhindert drei typische Fehler.

Erstens: Tool-Reflex. Für jedes Problem wird ein neues Werkzeug gesucht. Das erzeugt Tool-Overload, aber nicht unbedingt Wirkung.

Zweitens: Trainings-Reflex. Für jedes Problem wird Schulung angesetzt. Das hilft nur, wenn wirklich Fähigkeiten fehlen.

Drittens: Mindset-Reflex. Für jedes Problem wird Haltung verantwortlich gemacht. Das ist besonders gefährlich, weil es schnell nach Schuld klingt und strukturelle Probleme verdeckt.

Die 3-Sets-Methode wirkt genau an dieser Stelle. Sie fragt nicht nur: Was ist kaputt? Sie fragt: Welche Dimension begrenzt gerade die Wirkung?

2. Die fünf Diagnoseebenen

Eine belastbare Diagnose entsteht nicht durch eine einzige Methode. Sie entsteht durch mehrere Blickwinkel.

Die 3-Sets-Methode arbeitet mit fünf Diagnoseebenen:

1. Wahrnehmung
2. Verhalten
3. Fluss
4. Ursache
5. Kontext

Jede Ebene beantwortet eine andere Frage.

2.1 Wahrnehmungsdiagnose

Die Wahrnehmungsdiagnose fragt:

Wie erleben die Beteiligten die Situation?

Hier geht es um Selbsteinschätzung, subjektive Reibung, Frust, Zufriedenheit, Sicherheit und Klarheit. Menschen erleben dasselbe System unterschiedlich. Führungskräfte sehen andere Probleme als Mitarbeitende. Expertinnen und Experten sehen andere Engpässe als Einsteiger. Menschen aus IT, HR, Produktion, Pflege, Bildung oder Verwaltung benutzen unterschiedliche Sprache für ähnliche Muster.

Typische Methoden:

- 3-Sets-Radar
- 20-Punkte-Checkliste
- Team Health Check
- Psychological Safety Pulse
- kurze Interviews

Die Wahrnehmungsdiagnose ist ein guter Einstieg. Sie zeigt, wo die Beteiligten Energie, Schmerz und Unsicherheit spüren. Sie darf aber nicht das Ende der Diagnose sein. Wahrnehmung ist wichtig, aber nicht automatisch Wahrheit.

2.2 Verhaltensdiagnose

Die Verhaltensdiagnose fragt:

Was tun Menschen tatsächlich?

Nicht was sie sagen. Nicht was in Prozessen steht. Nicht was in PowerPoint dokumentiert wurde. Sondern was wirklich passiert.

Wer entscheidet? Wer wartet? Wer fragt wen? Wer übernimmt Verantwortung? Wer vermeidet Konflikte? Wer löst immer wieder dieselben Probleme? Wer spricht in Meetings? Wer schweigt? Welche Probleme werden früh sichtbar, welche erst spät?

Typische Methoden:

- Mini-Gemba
- Meeting-Audit
- Decision Log Review
- Kommunikationsfluss-Analyse
- Beobachtung realer Arbeit

Diese Ebene ist besonders wertvoll, weil viele Organisationen sich selbst durch Dokumentation täuschen. Auf dem Papier gibt es klare Prozesse. In Wirklichkeit leben Teams von Workarounds, informellen Absprachen und Heldenleistung.

2.3 Flussdiagnose

Die Flussdiagnose fragt:

Wo verliert Arbeit Energie?

Arbeit fließt selten gleichmäßig. Sie wartet, staut sich, springt zurück, wird unterbrochen, mehrfach geprüft, übergeben, neu priorisiert oder neu begonnen.

Typische Methoden:

- Value Stream Mapping
- Flow Metrics
- DORA Metrics für Software- und IT-Teams
- Bottleneck Walk
- Blocker-Analyse

Die Flussdiagnose macht sichtbar, wo Wirkung verloren geht. Sie ist besonders geeignet, wenn Teams sagen: „Wir arbeiten viel, aber es kommt zu wenig an.“

2.4 Ursachenanalyse

Die Ursachenanalyse fragt:

Warum entsteht dieses Muster wirklich?

Hier wird aus Beobachtung Verstehen. Die erste Erklärung ist oft zu oberflächlich. „Die Leute halten sich nicht an den Prozess“ kann bedeuten, dass der Prozess schlecht ist. „Das Tool wird nicht genutzt“ kann bedeuten, dass es nicht zum Arbeitsfluss passt. „Das Team übernimmt keine Verantwortung“ kann bedeuten, dass echte Verantwortung gar nicht erlaubt ist.

Typische Methoden:

- A3 Problem Solving
- 5 Whys
- Fishbone / Ishikawa
- TRIZ / Anti-Goal
- Pre-Mortem

Diese Ebene schützt vor Aktionismus.

2.5 Kontextdiagnose

Die Kontextdiagnose fragt:

Welche Art von Problem haben wir überhaupt?

Nicht jedes Problem braucht dieselbe Lösung. Manche Probleme sind klar: Es gibt eine bekannte gute Praxis, die nur konsequent angewendet werden muss. Andere sind kompliziert: Expertenanalyse ist nötig. Wieder andere sind komplex: Die Lösung entsteht erst durch Experimente. Und manche Situationen sind chaotisch: Erst Stabilisierung, dann Lernen.

Typische Methoden:

- Cynefin
- Team Topologies Check
- Wardley Mapping

- Evidence-Based Management
- SPACE Framework

Die Kontextdiagnose verhindert, dass man komplexe Probleme mit simplen Standardprozessen erschlägt oder klare Probleme unnötig zerredet.

3. Die 3sets-Diagnoseleiter

Die Diagnoseleiter ist der zentrale Ablauf der 3-Sets-Methode.

Sie besteht aus fünf Stufen:

1. Kontext verstehen
2. Balance prüfen
3. Realität beobachten
4. Ursache finden
5. Wirkung messen

Dazwischen steht immer die Leitfrage:

Welches Set begrenzt die Wirkung am stärksten?

Stufe 1: Kontext verstehen

Zunächst wird geklärt, welche Art von Problem vorliegt.

Ist es klar, kompliziert, komplex oder chaotisch? Ist es ein technisches Problem, ein soziales Problem, ein Strukturproblem oder ein strategisches Problem? Wird über dasselbe Problem gesprochen oder benutzen verschiedene Gruppen dieselben Worte für unterschiedliche Dinge?

Diese Stufe verhindert falsche Erwartungen.

Ein klares Problem braucht Standards.

Ein kompliziertes Problem braucht Expertise.

Ein komplexes Problem braucht Experimente.

Ein chaotisches Problem braucht Stabilisierung.

Ein politisches oder soziales Problem braucht zuerst Verständigung und Sicherheit.

Stufe 2: Balance prüfen

Nun kommt das 3-Sets-Radar ins Spiel.

Tool-Set, Skill-Set und Mind-Set werden sichtbar gemacht. Nicht als endgültige Wahrheit, sondern als erste Hypothese.

Ein niedriger Wert im Tool-Set kann bedeuten: Prozesse, Werkzeuge, Standards, Strukturen oder Schnittstellen erzeugen Reibung.

Ein niedriger Wert im Skill-Set kann bedeuten: Fähigkeiten, Erfahrung, Methodenwissen, Kommunikationsfähigkeit oder Lernroutinen fehlen.

Ein niedriger Wert im Mind-Set kann bedeuten: Haltung, Vertrauen, Ownership, Mut, psychologische Sicherheit oder Sinnkopplung sind geschwächt.

Wichtig ist: Der Radar beweist nichts. Er zeigt, wo genauer hingesehen werden sollte.

Stufe 3: Realität beobachten

Die Hypothese wird nun an echter Arbeit geprüft.

Wenn das Tool-Set schwach wirkt, wird der Arbeitsfluss untersucht. Wo entstehen Toolbrüche? Wo wird manuell nachgearbeitet? Wo fehlen Standards? Welche Tools werden nicht genutzt? Welche Tools werden doppelt genutzt?

Wenn das Skill-Set schwach wirkt, wird geprüft: Wo entstehen Wissenslücken? Welche Aufgaben hängen an Einzelpersonen? Welche Reviews verbessern Qualität und welche sind nur Kontrolle? Wo fehlen methodische, fachliche oder soziale Fähigkeiten?

Wenn das Mind-Set schwach wirkt, wird geprüft: Werden Probleme früh angesprochen? Können Menschen widersprechen? Werden Fehler als Lernsignal genutzt? Gibt es echte Ownership? Werden Experimente ermöglicht oder nur gefordert?

Stufe 4: Ursache finden

Erst jetzt wird die Ursache formuliert.

Eine gute 3sets-Ursache beschreibt nicht nur ein Problem, sondern einen Zusammenhang.

Schwach:

„Das Team ist zu langsam.“

Besser:

„Die Durchlaufzeit ist hoch, weil das Tool-Set viele manuelle Übergaben erzeugt, das Skill-Set für automatisierte Qualitätssicherung ungleich verteilt ist und das Mind-Set alte Kontrollschritte nicht loslässt.“

Schwach:

„Unsere Retros bringen nichts.“

Besser:

„Retros erzeugen keine Wirkung, weil es kein Follow-up-System gibt, Moderationsskills fehlen und das Team nicht daran glaubt, dass Maßnahmen wirklich umgesetzt werden.“

Stufe 5: Wirkung messen

Eine Diagnose ist erst vollständig, wenn klar ist, woran Verbesserung erkannt wird.

Metriken müssen nicht perfekt sein. Sie müssen nur hilfreich sein.

Mögliche Wirkdimensionen:

- Qualität
- Geschwindigkeit
- Kosten
- Zufriedenheit
- Lernfähigkeit
- Sicherheit
- Innovationsfähigkeit
- Stabilität
- Klarheit

Die 3-Sets-Methode bevorzugt kleine Messungen über große Kontrollsysteme. Eine Intervention sollte innerhalb von zwei bis vier Wochen erste Signale erzeugen.

4. Der 3sets Diagnostic Canvas

Der 3sets Diagnostic Canvas ist ein Arbeitsblatt, das die Diagnose auf eine Seite bringt.

Er besteht aus zwölf Feldern.

1. Anlass
2. Kontext
3. Symptom
4. Betroffene Wirkung
5. Tool-Set
6. Skill-Set
7. Mind-Set
8. Schwächstes Set
9. Ursache
10. Intervention
11. Messung
12. Review

4.1 Anlass

Leitfrage:

Was ist das beobachtbare Problem?

Der Anlass sollte konkret sein. Nicht: „Wir sind nicht agil genug.“ Sondern: „Unsere Teams liefern selten innerhalb eines Sprints nutzbare Ergebnisse.“

Nicht: „Die Stimmung ist schlecht.“ Sondern: „In den letzten drei Retros wurden dieselben Probleme genannt, aber keine Maßnahme umgesetzt.“

Nicht: „Unsere Tools sind schlecht.“ Sondern: „Für einen einfachen Kundenfall müssen Daten in vier Systemen manuell abgeglichen werden.“

4.2 Kontext

Leitfrage:

Ist das Problem klar, kompliziert, komplex oder chaotisch?

Hier wird entschieden, ob Standards, Analyse, Experimente oder Stabilisierung nötig sind.

4.3 Symptom

Leitfrage:

Woran merken wir es konkret?

Ein Symptom sollte beobachtbar sein. Zum Beispiel:

- Durchlaufzeiten steigen.
- Fehler werden spät entdeckt.
- Entscheidungen dauern lange.
- Meetings erzeugen keine Ergebnisse.
- Menschen vermeiden Verantwortung.
- Tools werden doppelt gepflegt.
- Wissen hängt an Einzelpersonen.

4.4 Betroffene Wirkung

Leitfrage:

Qualität, Geschwindigkeit, Kosten, Zufriedenheit oder Lernen?

Nicht jede Wirkung ist gleich wichtig. Manchmal geht es um Tempo. Manchmal um Qualität. Manchmal um Motivation. Manchmal um Sicherheit. Manchmal um Lernfähigkeit.

4.5 Tool-Set

Leitfrage:

Welche Tools, Prozesse oder Strukturen begrenzen uns?

Hier werden Werkzeuge, Prozesse, Standards, Rollen, Schnittstellen, Meetings, Boards, Dokumentation und technische Systeme betrachtet.

4.6 Skill-Set

Leitfrage:

Welche Fähigkeiten, Erfahrungen oder Routinen fehlen?

Hier geht es nicht nur um Fachwissen. Auch Moderation, Kommunikation, Konfliktfähigkeit, Priorisierung, Testdesign, Entscheidungsdesign, Feedback und Selbstlernen gehören zum Skill-Set.

4.7 Mind-Set

Leitfrage:

Welche Haltung, Angst, Annahme oder Kultur wirkt begrenzend?

Hier wird gefragt, welche unausgesprochenen Regeln das Verhalten prägen.

Beispiele:

- „Fehler darf man nicht offen zeigen.“
- „Am Ende entscheidet sowieso die Führung.“
- „Neue Ideen sind riskant.“
- „Hauptsache beschäftigt.“
- „Wir haben keine Zeit zu lernen.“
- „Alte Tools abschalten ist gefährlicher als neue hinzufügen.“

4.8 Schwächstes Set

Leitfrage:

Welches Set begrenzt aktuell am stärksten?

Das schwächste Set ist nicht zwingend das niedrigste Set. Es ist das Set, das aktuell die Wirkung am stärksten begrenzt.

Ein Team kann ein schwaches Tool-Set haben, aber kurzfristig ist vielleicht das Mind-Set entscheidender, weil niemand das Tool-Chaos ansprechen darf. Ein anderes Team kann ein gutes Mind-Set haben, aber ohne Fähigkeiten nicht weiterkommen.

4.9 Ursache

Leitfrage:

Was ist die wahrscheinlichste Ursache?

Die Ursache sollte als Hypothese formuliert werden, nicht als Urteil.

Beispiel:

„Unsere Hypothese ist, dass die lange Durchlaufzeit weniger an Motivation liegt, sondern vor allem an manuellen Übergaben, fehlender Cross-Skilling-Struktur und einer Kultur, in der alte Kontrollschritte nicht hinterfragt werden.“

4.10 Intervention

Leitfrage:

Welche kleine Maßnahme testen wir zuerst?

Die erste Intervention sollte klein genug sein, um sicher ausprobiert zu werden, aber konkret genug, um Wirkung zu zeigen.

4.11 Messung

Leitfrage:

Woran erkennen wir in zwei bis vier Wochen Wirkung?

Messung kann quantitativ oder qualitativ sein.

Beispiele:

- weniger Blocker
- kürzere Wartezeit
- weniger Nacharbeit
- höhere Teilnahme an Retros
- mehr sichtbar abgeschlossene Verbesserungen
- bessere Review-Qualität
- höhere Zufriedenheit
- frühere Risikomeldungen

4.12 Review

Leitfrage:

Was lernen wir daraus?

Die Review-Frage verhindert, dass Interventionen als einmalige Aktion verpuffen.

5. Methode: 3-Sets-Radar

Zweck

Das 3-Sets-Radar ist die Einstiegsdiagnose. Es macht sichtbar, wie ein Team seine aktuelle Balance zwischen Tool-Set, Skill-Set und Mind-Set wahrnimmt.

Es eignet sich für Workshops, Retrospektiven, Teamstarts, Transformationsprogramme, persönliche Reflexion und Führungsgespräche.

Ablauf

Jede Person bewertet mehrere Aussagen pro Set auf einer Skala von 1 bis 5.

1 bedeutet: trifft kaum zu.

5 bedeutet: trifft voll zu.

Danach werden die Ergebnisse gemeinsam betrachtet.

Wichtig ist nicht nur der Durchschnitt. Spannend sind Abweichungen. Wenn Führung das Mind-Set bei 4 sieht, das Team aber bei 2, liegt genau dort ein Gespräch, das geführt werden muss.

Beispiel-Fragen Tool-Set

- Unsere Tools reduzieren Reibung, statt neue zu erzeugen.
- Unsere Prozesse sind leichtgewichtig und verständlich.
- Es gibt klare Owner für wichtige Tools.
- Veralterte Tools werden aktiv entfernt.
- Unsere Metriken helfen beim Entscheiden.
- Unsere Arbeitsumgebung macht relevante Informationen sichtbar.
- Standards sind hilfreich, nicht bürokratisch.

Beispiel-Fragen Skill-Set

- Wir haben die nötigen Fachfähigkeiten im Team.
- Wissen ist nicht gefährlich bei Einzelpersonen konzentriert.
- Wir lernen systematisch voneinander.
- Reviews verbessern echte Qualität.
- Wir können Konflikte sachlich bearbeiten.
- Wir beherrschen die Methoden, die wir anwenden.
- Neue Teammitglieder werden wirksam befähigt.

Beispiel-Fragen Mind-Set

- Fehler werden als Lernsignale genutzt.
- Probleme werden früh sichtbar gemacht.
- Wir übernehmen Ownership für Ergebnisse.
- Wir experimentieren in kleinen Schritten.
- Wir können alte Praktiken loslassen.
- Widerspruch ist erlaubt.
- Sinn und Ziel unserer Arbeit sind klar.

Interpretation

Der Radar zeigt vier Grundmuster.

Erstens: ein klar schwaches Set. Dann ist die erste Hypothese einfach.

Zweitens: zwei schwache Sets. Dann müssen Wechselwirkungen betrachtet werden.

Drittens: alle Sets schwach. Dann braucht es Stabilisierung, Fokus und kleine Erfolgserlebnisse.

Viertens: alle Sets hoch, aber Wirkung niedrig. Dann liegt das Problem wahrscheinlich außerhalb des Teams: Strategie, Abhängigkeiten, Organisationsstruktur, Markt, Priorisierung oder Führungssystem.

Typischer Fehler

Der häufigste Fehler ist, den Radar als objektive Messung zu behandeln. Er ist keine objektive Wahrheit. Er ist ein Gesprächswerkzeug.

6. Methode: Psychological Safety Pulse

Zweck

Der Psychological Safety Pulse prüft, ob Realität im System sichtbar werden kann.

Wenn Menschen Angst haben, Fehler zu zeigen, Risiken zu melden oder Widerspruch zu äußern, sind alle anderen Diagnosen verzerrt. Dann sieht das System besser aus, als es ist.

Ablauf

Das Team bewertet sechs Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5.

- Ich kann sagen, dass ich etwas nicht weiß.
- Ich kann Fehler offen ansprechen.
- Ich kann einer Entscheidung widersprechen.
- Ich kann Risiken früh melden.
- Ich werde nicht bloßgestellt, wenn ich Hilfe brauche.
- Schlechte Nachrichten werden bei uns nicht bestraft.

Die Ergebnisse werden anonym gesammelt und anschließend gemeinsam besprochen.

Interpretation

Hohe Werte bedeuten: Lernen ist möglich.

Mittlere Werte bedeuten: Sicherheit hängt wahrscheinlich von Personen oder Situationen ab.

Niedrige Werte bedeuten: Die Organisation sieht nicht die Realität, sondern eine gefilterte Version davon.

3sets-Bezug

Psychologische Sicherheit ist ein Mind-Set-Indikator, aber sie wirkt auf alle Sets.

Ohne Sicherheit werden Skill-Lücken versteckt.

Ohne Sicherheit werden Tool-Probleme umgangen statt gelöst.

Ohne Sicherheit werden falsche Entscheidungen spät korrigiert.

Merksatz:

Ohne psychologische Sicherheit misst man nicht die Realität, sondern die Angst vor der Realität.

7. Methode: Mini-Gemba

Zweck

Mini-Gemba bedeutet: kurze Beobachtung echter Arbeit dort, wo sie passiert.

Nicht lange analysieren. Nicht nur Interviews führen. Nicht nur Reports lesen. Sondern echte Arbeit betrachten.

Ablauf

1. Ein konkretes Arbeitselement auswählen.
2. Den Weg dieses Arbeitselements durch das System verfolgen.
3. Wartezeiten, Übergaben, Rückfragen, Toolbrüche und Entscheidungen notieren.
4. Nicht bewerten, nur beobachten.
5. Anschließend gemeinsam deuten: Tool, Skill oder Mind?

Beobachtungsfragen

- Wo wartet Arbeit?
- Wo entstehen Rückfragen?
- Wo wird nachgearbeitet?
- Wo wird improvisiert?
- Wo wird eskaliert?
- Wo wird Verantwortung unklar?
- Wo werden Tools gewechselt?
- Wo sind Informationen nicht sichtbar?

3sets-Deutung

Viele manuelle Workarounds deuten auf Tool-Set-Probleme.

Viele Rückfragen deuten auf unklare Standards, fehlende Skills oder unklare Ziele.

Späte Eskalationen deuten oft auf Mind-Set-Probleme.

Viele Übergaben deuten auf Struktur- oder Tool-Probleme.

Wiederholte Nacharbeit deutet auf Skill-, Tool- oder Qualitäts-Mindset-Probleme.

Typischer Fehler

Mini-Gemba darf nicht als Kontrolle erlebt werden. Wer beobachtet, muss klar machen: Es geht nicht darum, Menschen zu erwischen. Es geht darum, Reibung im System sichtbar zu machen.

8. Methode: Value Stream Mapping

Zweck

Value Stream Mapping macht sichtbar, wie Arbeit durch ein System fließt.

Es eignet sich besonders, wenn viel gearbeitet wird, aber wenig Wirkung entsteht.

Ablauf

1. Start und Ende des Wertstroms definieren.
2. Prozessschritte aufzeichnen.
3. Wartezeiten erfassen.
4. Bearbeitungszeiten erfassen.
5. Übergaben markieren.
6. Rückläufer und Rework markieren.
7. Engpässe sichtbar machen.
8. Ursachen nach Tool, Skill und Mind sortieren.

Typische Muster

Viele manuelle Schritte sprechen für Tool-Set-Schwächen.

Viele Übergaben sprechen für Strukturprobleme.

Viele Rückläufer sprechen für Skill-Lücken oder unklare Qualitätsstandards.

Lange Freigaben sprechen oft für Kontrollkultur.

Viele parallele Arbeiten sprechen für Priorisierungsprobleme.

Späte Fehlerentdeckung spricht für schwache Feedbackschleifen.

Beispiel

Ein Team braucht im Durchschnitt vier Wochen von Anforderung bis Auslieferung. Die eigentliche Bearbeitungszeit beträgt aber nur drei Tage.

Die Diagnose lautet dann nicht: „Das Team ist langsam.“

Die bessere Diagnose lautet:

„Die Arbeit wartet an Übergaben, Freigaben und Rückfragen. Das Tool-Set macht Blocker nicht sichtbar, das Skill-Set ist für eigenständige Klärung ungleich verteilt und das Mind-Set begünstigt Absicherung statt Entscheidung.“

9. Methode: Skill-Matrix / Capability Matrix

Zweck

Die Skill-Matrix macht Fähigkeiten sichtbar.

Sie sollte nicht als Bewertungstabelle gegen Menschen genutzt werden, sondern als Entwicklungslandkarte.

Ablauf

1. Kritische Fähigkeiten identifizieren.
2. Pro Fähigkeit Reifegrade definieren.
3. Team-Selbstbild erfassen.
4. Fremdbild ergänzen, falls sinnvoll.
5. Kritische Lücken sichtbar machen.
6. Lernmaßnahmen ableiten.

Beispiel-Fähigkeiten

- Fachwissen
- Domänenwissen
- Toolkompetenz
- Testdesign
- Moderation
- Konfliktfähigkeit
- Priorisierung
- Architekturverständnis
- Feedbackfähigkeit
- Dokumentation
- Automatisierung
- Entscheidungsdesign

Reifegrade

1. Keine Erfahrung
2. Grundverständnis
3. Solide Anwendung
4. Fortgeschrittene Anwendung
5. Kann andere coachen

3sets-Fragen

- Welche Skills sind kritisch, aber nur bei einer Person vorhanden?
- Welche Skills fehlen für den Zielzustand?
- Wo wurden Tools eingeführt, ohne Skills aufzubauen?

- Wo verhindern fehlende Skills mutige Entscheidungen?
- Wo wird fehlender Skill durch Überprozess ersetzt?

Typischer Fehler

Die Skill-Matrix darf nicht zur Rangliste werden. Sobald Menschen Angst haben, schlecht dazustehen, wird die Matrix wertlos.

10. Methode: Tool-Lifecycle-Audit

Zweck

Das Tool-Lifecycle-Audit prüft, ob Werkzeuge wirklich Wert erzeugen oder nur Komplexität hinzufügen.

Ein Tool ist nicht automatisch gut, weil es modern ist. Ein Prozess ist nicht automatisch wertvoll, weil er dokumentiert ist. Ein Dashboard ist nicht automatisch hilfreich, weil es Daten zeigt.

Audit-Kategorien

- Problem-Fit: Welches Problem löst das Tool wirklich?
- Adoption: Wird es konsequent genutzt?
- Skill-Fit: Können Menschen es gut bedienen?
- Integration: Passt es in den Arbeitsfluss?
- Kosten: Rechtfertigt der Nutzen die Kosten?
- Ownership: Wer pflegt es?
- Risiko: Erzeugt es Abhängigkeiten oder Compliance-Risiken?
- Decommission: Gibt es einen Sunset-Pfad?

Tool-Ampel

Keep: Das Tool hilft klar und bleibt.

Improve: Das Tool hilft, aber Nutzung, Integration oder Ownership müssen verbessert werden.

Consolidate: Das Tool überschneidet sich mit anderen Tools und sollte zusammengeführt werden.

Replace: Das Tool passt nicht mehr zum Problem.

Sunset: Das Tool erzeugt mehr Reibung als Nutzen und wird entfernt.

3sets-Deutung

Wenn ein Tool nicht genutzt wird, kann das Tool schlecht sein. Es kann aber auch sein, dass Skills fehlen. Oder dass das Mind-Set gegen Transparenz arbeitet.

Wenn ein Tool doppelt gepflegt wird, ist es vielleicht kein Toolproblem, sondern ein Vertrauensproblem.

Wenn ein Tool niemand verantwortet, ist es kein Werkzeug mehr. Es ist technische Landschaftverschmutzung.

11. Methode: A3 Problem Solving

Zweck

A3 Problem Solving bringt ein Problem, seine Ursachen, Gegenmaßnahmen und Lernschleifen auf eine Seite.

Es zwingt zu Klarheit.

3sets-A3-Struktur

1. Hintergrund
2. Ist-Zustand
3. Zielzustand
4. 3sets-Diagnose
5. Ursachenanalyse
6. Gegenmaßnahmen
7. Messung
8. Follow-up

Beispiel: Retros bringen nichts

Hintergrund:

Das Team führt alle zwei Wochen Retros durch, aber dieselben Probleme tauchen immer wieder auf.

Ist-Zustand:

Maßnahmen werden formuliert, aber nicht verfolgt. Es gibt keine klare Verantwortlichkeit. Führung nimmt Blocker zur Kenntnis, entscheidet aber nicht.

Zielzustand:

Jede Retro führt zu maximal drei konkreten Maßnahmen mit Owner, Datum und Review.

3sets-Diagnose:

Tool-Set: Kein Maßnahmenboard, kein Follow-up-System.

Skill-Set: Moderation und Ursachenanalyse sind schwach.

Mind-Set: Das Team glaubt nicht, dass Veränderung wirklich passiert.

Gegenmaßnahmen:

Retro-Action-Board einführen.

Moderatorinnen und Moderatoren trainieren.

Führung entscheidet sichtbar zwei alte Blocker.

Messung:

Nach vier Wochen: Anteil umgesetzter Retro-Maßnahmen, Teamwahrnehmung von Wirksamkeit, Anzahl wiederholter Altprobleme.

12. Methode: 5 Whys

Zweck

5 Whys hilft, hinter die erste Erklärung zu schauen.

Die Methode ist einfach, aber nicht banal. Sie funktioniert nur, wenn ehrlich gefragt wird und nicht nach Schuld gesucht wird.

Beispiel

Symptom:

„Unsere Testautomatisierung bringt keinen Nutzen.“

Warum?

Weil Tests oft fehlschlagen.

Warum?

Weil sie flaky sind.

Warum?

Weil Testdaten und Umgebungen instabil sind.

Warum?

Weil niemand Ownership für Testinfrastruktur hat.

Warum?

Weil Automatisierung als Nebenaufgabe behandelt wird.

3sets-Diagnose

Tool-Set: Instabile Testumgebung.

Skill-Set: Fehlendes Know-how für robuste Testarchitektur.

Mind-Set: Qualität wird nicht als Produkt behandelt.

Typischer Fehler

Viele Teams hören nach dem ersten Warum auf. Dann entstehen oberflächliche Maßnahmen. Die Kraft der Methode liegt darin, tiefer zu gehen, ohne Menschen zu beschuldigen.

13. Methode: TRIZ / Anti-Goal

Zweck

TRIZ bzw. die Anti-Goal-Diagnose macht kontraproduktive Muster sichtbar.

Die Methode fragt nicht: „Wie werden wir besser?“

Sie fragt:

Was müssten wir tun, um garantiert zu scheitern?

Diese Umkehrung ist mächtig, weil sie defensive Gespräche aufbricht. Menschen können oft leichter über absurde Anti-Ziele sprechen als direkt über eigene Probleme.

3sets-Variante

Frage 1:

Was müssten wir tun, um unser Tool-Set maximal zu ruinieren?

Mögliche Antworten:

- Jedes Team wählt eigene Tools.
- Niemand verantwortet Tools.
- Nie wird etwas abgeschaltet.
- Neue Tools werden ohne Schulung eingeführt.
- Metriken werden gesammelt, aber nicht genutzt.

Frage 2:

Was müssten wir tun, um unser Skill-Set maximal zu schwächen?

Mögliche Antworten:

- Keine Lernzeit.
- Wissen bei wenigen Champions konzentrieren.
- Fehler bestrafen.
- Reviews als Kontrolle statt Lernen nutzen.
- Neue Menschen ohne Begleitung starten lassen.

Frage 3:

Was müssten wir tun, um unser Mind-Set maximal zu beschädigen?

Mögliche Antworten:

- Schlechte Nachrichten bestrafen.
- Mikromanagement betreiben.
- Experimente fordern, aber Fehler sanktionieren.
- Ziele ständig ändern.
- Menschen für Systemprobleme verantwortlich machen.

Der entscheidende Schritt lautet danach:

Welche dieser Dinge tun wir bereits, vielleicht unbeabsichtigt?

Ergebnis

TRIZ erzeugt oft unbequeme, aber sehr ehrliche Einsichten. Es ist besonders stark für Workshops, Führungsteams und Organisationen, die ihre eigenen Muster nicht mehr sehen.

14. Methode: Pre-Mortem

Zweck

Das Pre-Mortem denkt Scheitern voraus, bevor es passiert.

Statt optimistisch zu fragen: „Wie setzen wir das erfolgreich um?“, fragt es:

Es ist sechs Monate später. Unsere Initiative ist gescheitert. Warum?

3sets-Anwendung

Typische Risiken:

Tool-Set:

- Wir haben ein Canvas erstellt, aber kein System zur Nachverfolgung.
- Wir haben Tools eingeführt, ohne alte Tools zu entfernen.
- Wir haben keine Messung etabliert.

Skill-Set:

- Menschen wussten nicht, wie sie die Methode anwenden sollen.
- Führungskräfte konnten Gespräche nicht moderieren.
- Teams konnten Symptome nicht von Ursachen trennen.

Mind-Set:

- Es wurde als Bewertung statt als Lerninstrument erlebt.
- Führung wollte Transparenz, aber keine unbequemen Konsequenzen.
- Niemand hatte Zeit zum Lernen.

Nutzen

Das Pre-Mortem ist ideal vor größeren 3sets-Initiativen, Workshops oder Veränderungsprogrammen.

15. Methode: Cynefin für die 3-Sets-Methode

Zweck

Cynefin hilft, den Problemtyp zu erkennen.

Die 3-Sets-Methode braucht diese Vorstufe, weil nicht jedes Problem gleich behandelt werden sollte.

Die vier Grundtypen

Klare Probleme:

Ursache und Wirkung sind bekannt. Es gibt gute Praktiken. Die Aufgabe ist Standardisierung.

Beispiel: Es gibt keine klare Definition of Done.

3sets-Reaktion: Tool-Set stabilisieren, Standard einführen, Anwendung sichern.

Komplizierte Probleme:

Ursache und Wirkung sind analysierbar, aber Expertise ist nötig.

Beispiel: Testarchitektur skaliert nicht.

3sets-Reaktion: Skill-Set stärken, Expertinnen und Experten einbinden, technische Analyse durchführen.

Komplexe Probleme:

Ursache und Wirkung sind erst im Nachhinein erkennbar. Lernen entsteht durch Experimente.

Beispiel: Zusammenarbeit zwischen mehreren Teams stockt.

3sets-Reaktion: Mind-Set stärken, Safe-to-try-Experimente durchführen, Feedbackschleifen verkürzen.

Chaotische Probleme:

Es gibt keine Stabilität. Sofortiges Handeln ist nötig.

Beispiel: Produktion brennt, Vertrauen ist weg, Entscheidungen kollabieren.

3sets-Reaktion: Stabilisieren, Fokus herstellen, Verantwortlichkeiten klären, später analysieren.

Merksatz

Wer ein komplexes Problem wie ein klares Problem behandelt, erzeugt Scheinsicherheit.
Wer ein klares Problem wie ein komplexes Problem behandelt, erzeugt unnötige Verwirrung.

16. Methode: Team Topologies Check

Zweck

Der Team Topologies Check prüft, ob Teamstruktur und Arbeitsfluss zusammenpassen.

Manchmal ist nicht das Team unreif. Manchmal ist die Struktur unreif.

Diagnosefragen

- Hat das Team einen klaren Wertstrom?
- Hat es genug Autonomie?
- Ist die kognitive Last zu hoch?
- Gibt es zu viele Abhängigkeiten?
- Gibt es Enabling-Unterstützung?
- Funktioniert die Plattform als Produkt oder nur als Infrastruktur?
- Sind Schnittstellen zwischen Teams klar?

3sets-Deutung

Tool-Set:

Sind Schnittstellen, Plattformen, Boards, Prozesse und Kommunikationswege geeignet?

Skill-Set:

Hat das Team die Fähigkeiten, seinen Wertstrom zu verantworten?

Mind-Set:

Darf das Team wirklich Ownership übernehmen oder wird Autonomie nur behauptet?

Typischer Befund

Ein Team soll Ende-zu-Ende-Verantwortung übernehmen, hat aber weder Entscheidungsrechte noch Plattformunterstützung noch ausreichendes Domänenwissen.

Dann ist die Diagnose nicht: „Das Team liefert nicht.“

Die Diagnose lautet:

„Die Organisation fordert Ownership, hat aber Tool-Set, Skill-Set und Entscheidungsrahmen nicht entsprechend gestaltet.“

17. Methode: SPACE Framework

Zweck

SPACE hilft, Produktivität nicht eindimensional zu messen.

Gerade in Wissensarbeit ist Produktivität schwer sichtbar. Wer nur Aktivität misst, erzeugt falsche Anreize. Viele Tickets, viele Meetings oder viele Codezeilen bedeuten nicht automatisch Wert.

Dimensionen

Satisfaction & Well-being:

Wie zufrieden und gesund arbeiten Menschen?

Performance:

Welche Wirkung entsteht?

Activity:

Welche Aktivitäten finden statt?

Communication & Collaboration:

Wie gut funktioniert Zusammenarbeit?

Efficiency & Flow:

Wie reibungslos fließt Arbeit?

3sets-Bezug

Satisfaction & Well-being zeigt viel über Mind-Set und Belastung.

Performance ist Ergebnis der Gesamtbalance.

Activity kann Tool- und Prozessdaten liefern, muss aber vorsichtig interpretiert werden.

Communication & Collaboration verbindet Skill-Set und Mind-Set.

Efficiency & Flow zeigt Tool-Set, Skill-Set und Systemdesign.

Warnung

SPACE darf nicht als Kontrollinstrument gegen Einzelpersonen verwendet werden. Es ist ein Diagnoseinstrument für Arbeitssysteme.

18. Methode: DORA / Delivery Metrics

Zweck

DORA-Metriken helfen Software- und IT-Teams, Delivery-Leistung sichtbar zu machen.

Typische Metriken:

- Deployment Frequency
- Lead Time for Changes
- Change Failure Rate
- Time to Restore Service

3sets-Bezug

DORA zeigt, dass ein Problem existiert. 3sets hilft zu verstehen, warum.

Beispiel:

Lange Lead Time kann ein Tool-Problem sein: langsame Pipeline, manuelle Freigaben, schlechte Integration.

Sie kann ein Skill-Problem sein: Unsicherheit, mangelnde Testfähigkeit, fehlendes Architekturwissen.

Sie kann ein Mind-Set-Problem sein: Kontrollkultur, Entscheidungsvermeidung, Angst vor Fehlern.

Nutzen

DORA ist besonders stark, wenn Teams glauben, sie seien schnell, aber objektive Lieferdaten etwas anderes zeigen.

19. Methode: Evidence-Based Management

Zweck

Evidence-Based Management richtet Diagnose auf Wert aus.

Nicht jede Verbesserung ist wertvoll. Ein Team kann schneller werden und trotzdem am falschen Ziel arbeiten. Eine Organisation kann mehr liefern und trotzdem weniger Wirkung erzeugen.

3sets-Fragen

- Welchen aktuellen Wert erzeugen wir?
- Welcher unrealisierte Wert bleibt liegen?
- Wie schnell können wir lernen?
- Wie gut können wir innovieren?
- Welche Sets begrenzen Wertschöpfung?

Nutzen

Diese Methode eignet sich besonders für Produktorganisationen, agile Transformationen und Führungsteams.

20. Methode: Wardley Mapping

Zweck

Wardley Mapping ist eine strategische Diagnosemethode.

Sie hilft zu verstehen, welche Fähigkeiten und Komponenten strategisch wichtig sind und welche eher Standard oder Commodity sind.

3sets-Bezug

Tool-Set:

Bauen wir selbst, was wir besser standardisiert einkaufen oder nutzen sollten?

Skill-Set:

Investieren wir in Fähigkeiten, die strategisch relevant sind?

Mind-Set:

Halten wir an Dingen fest, weil sie vertraut sind, obwohl sie keinen strategischen Wert mehr haben?

Nutzen

Wardley Mapping ist kein Alltagswerkzeug für jedes Team. Es eignet sich für Strategie, Führung, Produktentwicklung und Plattformscheidungen.

21. Diagnosematrix: Welche Methode wann?

Wenn unklar ist, wo das Team steht:

3-Sets-Radar.

Wenn die Stimmung schlecht ist:

Team Health Check und Psychological Safety Pulse.

Wenn Arbeit zu lange dauert:

Value Stream Mapping.

Wenn zu viele Tools existieren:

Tool-Lifecycle-Audit.

Wenn Wissen an Einzelpersonen hängt:

Skill-Matrix.

Wenn Retros nichts bringen:

A3 und Retro-Audit.

Wenn Fehler sich wiederholen:

5 Whys und Fishbone.

Wenn Transformation stockt:

TRIZ und Pre-Mortem.

Wenn Softwaredelivery langsam ist:

DORA plus 3sets-Ursachenanalyse.

Wenn Produktivität falsch gemessen wird:

SPACE.

Wenn Teams sich gegenseitig blockieren:

Team Topologies Check.

Wenn das Problem diffus ist:

Cynefin.

Wenn Strategie unklar ist:

Wardley Mapping oder Evidence-Based Management.

22. Vom Befund zur Intervention

Diagnose ist nur wertvoll, wenn sie in Handlung führt.

Die 3-Sets-Methode übersetzt Befunde in drei Interventionsarten.

Tool-Fix:

Wenn Werkzeuge, Prozesse, Strukturen, Standards oder Schnittstellen die Wirkung begrenzen.

Beispiele:

- Tool entmüllen
- Prozess vereinfachen
- Automatisierung verbessern
- Metriken sichtbar machen
- Ownership klären
- Decommission durchführen
- Standards schärfen

Skill-Build:

Wenn Fähigkeiten, Erfahrung, Methodenwissen oder soziale Kompetenz die Wirkung begrenzen.

Beispiele:

- Pairing
- Mentoring
- Lernpfade
- Dojos
- Reviews verbessern
- Moderationsskills aufbauen
- Fachwissen verteilen
- Cross-Skilling

Mind-Shift:

Wenn Haltung, Angst, Kultur, Annahmen oder Anreize die Wirkung begrenzen.

Beispiele:

- Psychological Safety stärken
- Working Agreement erneuern
- Fehler als Lernsignal behandeln
- Entscheidungsspielräume klären
- Experimente schützen
- Führungshandeln ändern
- Sinn und Outcome sichtbar machen

Die stärksten Interventionen verbinden oft alle drei Sets.

Beispiel:

Ein Team führt ein neues Review-Board ein.

Tool-Set: Board und Review-Struktur.

Skill-Set: Review- und Feedbackfähigkeit.

Mind-Set: Lernen statt Kontrolle.

Wenn nur das Tool eingeführt wird, bleibt die Wirkung gering. Erst die Kopplung der Sets macht die Intervention stark.

23. Praxisbeispiel: Dysfunktionale Scrum-Organisation

Anlass

Eine Organisation arbeitet seit Jahren mit Scrum. Es gibt Sprints, Dailys, Reviews und Retros. Trotzdem sind Teams langsam, unzufrieden und abhängig von vielen Freigaben.

Symptom

- Sprintziele werden selten erreicht.
- Retros wiederholen dieselben Themen.
- Product Owner priorisieren ständig um.
- Teams warten auf Architektur-, Sicherheits- oder Managemententscheidungen.
- Viele Meetings erzeugen wenig Klarheit.

Kontext

Das Problem ist nicht klar. Es ist komplex und teilweise sozial-politisch. Es geht nicht nur um Scrum-Mechanik, sondern um Führung, Verantwortung, Abhängigkeiten und Vertrauen.

3sets-Diagnose

Tool-Set:

Scrum-Events existieren, aber sie erzeugen wenig Wirkung. Boards zeigen Aktivität, aber nicht Blocker und Abhängigkeiten. Es gibt keine wirksame Entscheidungsstruktur für teamübergreifende Themen.

Skill-Set:

Moderation, Priorisierung, Refinement, Konfliktfähigkeit und Ursachenanalyse sind uneinheitlich. Product Ownership ist teilweise eher Backlog-Verwaltung als Wertsteuerung.

Mind-Set:

Teams erleben wenig echte Autonomie. Führung fordert Selbstorganisation, greift aber bei Unsicherheit operativ ein. Fehler und Verzögerungen werden eher verteidigt als offen analysiert.

Schwächstes Set

Das Mind-Set ist der stärkste Engpass, aber Tool-Set und Skill-Set verstärken das Problem.

Ursache

Die Organisation hat agile Rituale eingeführt, ohne Entscheidungsrechte, Lernkultur und skillbasierte Befähigung entsprechend aufzubauen.

Intervention

Für vier Wochen wird ein fokussiertes Experiment durchgeführt:

- Ein echtes Sprintziel pro Team.
- Maximal drei teamübergreifende Blocker sichtbar machen.
- Jede Retro endet mit einer messbaren Maßnahme.
- Führung entscheidet innerhalb von 72 Stunden über eskalierte Blocker.
- Ein Moderator oder Coach begleitet Refinement und Retro.

Messung

- Anteil erreichter Sprintziele
 - Anzahl wiederholter Retro-Themen
 - Zeit bis zur Entscheidung bei Blockern
 - Teamwahrnehmung von Autonomie
 - Anzahl abgeschlossener Verbesserungsmaßnahmen
-

24. Praxisbeispiel: KI-Kompetenz aufbauen

Anlass

Eine Person oder ein Team möchte KI produktiv nutzen, kommt aber nicht über Spielerei hinaus.

Symptom

- Viele Tools werden ausprobiert.
- Ergebnisse sind inkonsistent.
- Es fehlt eine klare Routine.
- Datenschutz, Qualität und Verlässlichkeit sind unklar.
- Nach anfänglicher Begeisterung entsteht Frust.

Kontext

Das Problem ist komplex. Es gibt keine perfekte Standardlösung. Lernen entsteht durch Experimente.

3sets-Diagnose

Tool-Set:

Zu viele Tools, keine klare Auswahl, keine Kriterien, keine Workflows.

Skill-Set:

Prompting, Bewertung von Ergebnissen, Datenaufbereitung, Automatisierung und Qualitätssicherung fehlen teilweise.

Mind-Set:

Zwischen Hype und Angst schwankt die Haltung. Es fehlt ein ruhiger Lernmodus.

Schwächstes Set

Das Skill-Set ist aktuell der Engpass. Das Tool-Set ist überladen, das Mind-Set instabil.

Ursache

Es wurde zu früh in Tools und zu wenig in wiederholbare Fähigkeiten und Bewertungsroutinen investiert.

Intervention

- Drei konkrete Use Cases auswählen.
- Ein Standard-Workflow pro Use Case definieren.
- Ein Bewertungsschema für KI-Ergebnisse einführen.
- Wöchentlich 60 Minuten Lern- und Review-Zeit schützen.
- Tools auf maximal zwei Hauptwerkzeuge begrenzen.

Messung

- Anzahl produktiv nutzbarer Ergebnisse
 - Zeitersparnis pro Use Case
 - Qualität der Ergebnisse nach Review
 - Sicherheit im Umgang mit Tools
 - Anzahl wiederholbarer Prompts oder Workflows
-

25. Praxisbeispiel: Persönliche Weiterentwicklung

Anlass

Eine Person möchte in einem Bereich besser werden, kommt aber nicht ins Handeln.

Beispiel: Sport, Sprache, Beruf, Schreiben, Führung, Musik, Gesundheit oder Lernen.

Symptom

- Viele Pläne, wenig Umsetzung.
- Neue Tools und Kurse werden gesammelt.
- Motivation schwankt.
- Fortschritt ist schwer erkennbar.
- Rückschläge führen schnell zum Abbruch.

Kontext

Meist handelt es sich um ein komplexes Lernproblem. Es braucht Experimente, Gewohnheiten und Feedback.

3sets-Diagnose

Tool-Set:

Gibt es eine einfache Struktur? Kalender, Trainingsplan, Lernsystem, Feedbackkanal, Messung?

Skill-Set:

Fehlen Grundlagen? Technik? Methode? Feedbackfähigkeit? Übungsroutine?

Mind-Set:

Gibt es Angst vor Scheitern? Perfektionismus? Ungeduld? Vergleich mit anderen? Fehlende Identifikation?

Schwächstes Set

Je nach Person unterschiedlich. Häufig ist nicht Wissen das Problem, sondern Umsetzungssicherheit und Gewohnheitsdesign.

Ursache

Die Person verwechselt Interesse mit System. Sie sammelt Informationen, aber baut kein tragfähiges Lernsystem.

Intervention

- Ein Ziel für vier Wochen definieren.
- Ein tägliches Minimalverhalten festlegen.
- Ein sichtbares Fortschrittsboard nutzen.
- Eine Feedbackquelle einbauen.
- Rückschläge als Daten behandeln.

Messung

- Anzahl ausgeführter Übungseinheiten
 - subjektive Sicherheit
 - sichtbarer Fortschritt
 - Feedbackqualität
 - Abbruchpunkte
-

26. Leitprinzipien guter Diagnose

26.1 Diagnose ist kein Urteil

Wer Diagnose als Bewertung nutzt, erzeugt Verteidigung. Wer Diagnose als Lerninstrument nutzt, erzeugt Bewegung.

26.2 Symptome sind Hinweise, keine Wahrheiten

Ein Symptom zeigt, dass etwas Aufmerksamkeit braucht. Es erklärt nicht automatisch die Ursache.

26.3 Das schwächste Set ist kontextabhängig

Ein Set kann generell stark sein und in einer konkreten Situation trotzdem begrenzen.

26.4 Tools ohne Skills erzeugen Überforderung

Ein Werkzeug verstärkt nur Fähigkeiten, die vorhanden sind oder aufgebaut werden.

26.5 Skills ohne Mind-Set bleiben defensiv

Menschen können viel wissen und trotzdem nicht lernen, wenn Angst, Zynismus oder fehlender Sinn dominieren.

26.6 Mind-Set ohne Tool-Set wird Frust

Motivation und Haltung reichen nicht, wenn das System Reibung, Wartezeit und Chaos produziert.

26.7 Kleine Interventionen schlagen große Absichtserklärungen

Die beste Diagnose ist die, die zu einer konkreten nächsten Handlung führt.

27. Das 3sets-Diagnoseversprechen

Die 3-Sets-Methode behauptet nicht, alle Diagnosemethoden neu zu erfinden.

Ihr Wert liegt woanders.

Sie ordnet bestehende Methoden. Sie übersetzt Beobachtungen in Entwicklungshebel. Sie verhindert, dass jedes Problem automatisch als Tool-, Skill- oder Mindset-Problem missverstanden wird.

DORA misst Delivery.

SPACE betrachtet Produktivität ganzheitlich.

Team Topologies zeigt Struktur und Abhängigkeiten.

Cynefin sortiert Problemtypen.

A3 und 5 Whys unterstützen Ursachenanalyse.

Health Checks zeigen Teamzustand.

Die 3-Sets-Methode verbindet diese Perspektiven und stellt die entscheidende Frage:

Welches Set begrenzt gerade die Wirkung?

Damit wird 3sets nicht nur ein Modell. Es wird eine Diagnosebrille.

Eine Brille, die hilft, bessere Fragen zu stellen, vorschnelle Lösungen zu vermeiden und Entwicklung dort zu beginnen, wo sie den größten Unterschied macht.

28. Zusammenfassung

Diagnose ist der Übergang von Frust zu Klarheit.

Ohne Diagnose entstehen Maßnahmen nach Bauchgefühl. Mit Diagnose entsteht gezielte Entwicklung.

Die 3-Sets-Methode nutzt dafür fünf Ebenen: Wahrnehmung, Verhalten, Fluss, Ursache und Kontext.

Das zentrale Werkzeug ist der 3sets Diagnostic Canvas. Er führt vom Anlass über Tool-Set, Skill-Set und Mind-Set zur wahrscheinlichsten Ursache, zur ersten Intervention und zur Wirkungsmessung.

Das Ziel ist nicht, perfekte Analysen zu erzeugen. Das Ziel ist, bessere nächste Schritte zu finden.

Denn nachhaltige Entwicklung beginnt nicht mit der größten Maßnahme.

Sie beginnt mit der ehrlichsten Diagnose.

Und die ehrlichste Diagnose lautet oft:

Nicht das sichtbarste Problem ist entscheidend, sondern das Set, das die Wirkung am stärksten begrenzt.