

# Methodenkoffer SVF-ASFC

Berufsprüfung 2026

### **Phase 1: Problemanalyse**

- Ursache-Wirkungs-Diagramm
- Problem-Analyse-Schema (PAS)

### **Phase 2: Ideensammlung**

- Brainstorming / Brainwriting
- Mindmap (Netzbild)
- Denkhüte von de Bono (6 Hüte)

### **Phase 3: Lösungsbewertung**

- Argumentebilanz (Vor- und Nachteile)
- Nutzwertanalyse

### **Phase 4: Problem bearbeiten / Umsetzung**

- Ablaufplan
- Matrix (z.B. SWOT-Analyse)
- Massnahmenplan

### **Bemerkung:**

1. Die verschiedenen Methoden können z. T. in unterschiedlichen Phasen resp. Situationen eingesetzt werden.
2. Die Sitzungsleitung wendet die vorgegebene Methode an, um den Auftrag bestmöglich mit den Sitzungsteilnehmenden zu bearbeiten und um die vorgegebenen Ziele zu erreichen.
3. Die Methoden lassen Variationen zu. Beispielsweise können Beiträge der Sitzungsteilnehmenden als «Kärtchenabfrage» (Teilnehmende schreiben ihren Beitrag auf Moderationskarten) oder «auf Zuruf» (die Sitzungsleitung schreibt den Beitrag der Sitzungsteilnehmenden direkt auf den FlipChart resp. auf die Pinwand) erfasst werden.
4. Bei vielen Methoden lohnt es sich, die verschiedenen Beiträge der Sitzungsteilnehmenden zu sammeln, thematisch zu gruppieren («clustern»), nach Wichtigkeit zu priorisieren und in einem letzten Schritt vertieft zu bearbeiten, um allenfalls Massnahmen abzuleiten.

### Was?

«**Ursache-Wirkungs-Diagramm**» (engl. «Cause and Effect Diagram»)  
(auch: «4-M-Analyse», «Ishikawa-Diagramm», «Fischgrät-Diagramm», engl. «Fishbone-Diagramm»)

### Wozu?

Das Ursache-Wirkungs-Diagramm eignet sich zur systematischen Analyse von Problemursachen.

### Wie?

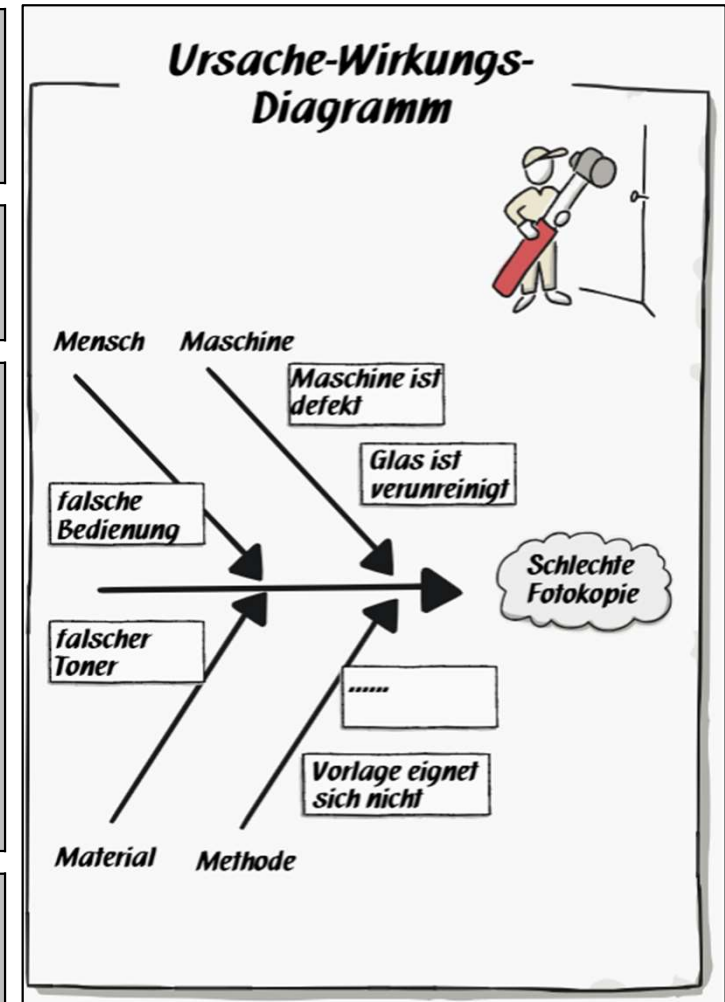
Die Sitzungsleitung präsentiert die Grobstruktur des «Ursache-Wirkungs-Diagramms». Ausgangspunkt ist ein horizontaler Pfeil nach rechts, an dessen Kopf das zu bearbeitende Problem resp. Ziel hingeschrieben wird. Die vier schrägen Pfeile repräsentieren die Haupteinflussgrössen und werden mit «Mensch», «Maschine», «Material» und «Methode» beschriftet.

Die Sitzungsleitung fordert nun die Sitzungsteilnehmenden auf, mögliche Ursachen, welche zum Problem führen, zu benennen. Die Sitzungsleitung trägt die Problemursachen auf der Basis von Zuruf oder Kärtchen-Abfrage in das Schema ein.

Die Ursachen können dabei auf Kärtchen, in Kästchen oder auf kleinen Pfeilen ins Diagramm eingetragen werden.

### Wann?

- |                                                           |                                                        |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> <b>Problemanalyse</b> | <input type="checkbox"/> Ideensammlung                 |
| <input type="checkbox"/> Lösungsbewertung                 | <input type="checkbox"/> Problem bearbeiten / umsetzen |



## Was?

### «Problem-Analyse-Schema»

## Wozu?

Diese Methode ist gut geeignet, um ein Thema intensiv zu bearbeiten. Sie dient dazu ein gewähltes Thema genauer zu beleuchten und ein Problem in Unterprobleme zu unterteilen, systematisch zu beschreiben sowie Lösungsansätze und mögliche Hürden bei der Problemlösung herauszuarbeiten.

## Wie?

Die Sitzungsleitung präsentiert den Sitzungsteilnehmenden das auf einer Pinwand oder auf einem FlipChart vorbereitete Problem-Analyse-Schema. Die vierspaltige Tabelle mit den Überschriften

- Wie äussert sich das Problem?
- Was könnte(n) die Ursache(n) sein?
- Was könnte getan werden?
- Was spricht eventuell dagegen?

wird mit den Sitzungsteilnehmenden ergänzt. Die Teilnehmenden beantworten die entsprechenden Fragen auf Zuruf.

Um eine übersichtliche Darstellung zu erreichen, wird immer nur ein Problem bearbeitet und dieses von links nach rechts weiterverfolgt. Erst dann wird das nächste Problem bearbeitet.

## Wann?

- |                                                           |                                                        |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> <b>Problemanalyse</b> | <input type="checkbox"/> Ideensammlung                 |
| <input type="checkbox"/> Lösungsbewertung                 | <input type="checkbox"/> Problem bearbeiten / umsetzen |

## Problem-Analyse-Schema

| Wie äussert sich das Problem? | Was könnte die Ursache sein? | Was könnte getan werden?    | Was spricht eventuell dagegen?   |
|-------------------------------|------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| Zuviel Nacharbeit             | schlechte Einarbeitung       | Schulung der Mitarbeitenden | Kosten                           |
|                               |                              |                             | Zeitmangel                       |
|                               |                              | Göttli-System einführen     | keine Lust                       |
|                               | Schlamperei                  | Mitarbeiter ermahnen        | zu wenig "Göttli"                |
|                               |                              |                             | Vorgesetzte tun es nicht         |
| Maschinenengpässe             | ungenau Planung              | Planung verbessern          | zu wenig Personal in der Planung |

## Was? Brainstorming

### Wozu?

Brainstorming ist eine Methode zur Ideenfindung, bei der eine Gruppe von Menschen zusammenkommt, um in kurzer Zeit möglichst viele Ideen zu einem bestimmten Thema oder Problem zu sammeln. In einem Folgeschritt gilt es, die Ideen zu «clustern» und durch geeignete Massnahmen zu bearbeiten.

### Wie?

Die Sitzungsleitung präsentiert die Methode und erwähnt insbesondere die folgenden Punkte:

1. Kein Kritisieren eigener und fremder Gedanken resp. Ideen.
2. Freies und ungehemmtes Äussern von Gedanken von aussergewöhnlichen Ideen. Spinnen ist erlaubt!
3. Aufgreifen und Verfolgen der Ideen Anderer ist erwünscht.
4. Möglichst viele Ideen entwickeln. Quantität vor Qualität.

Die Sitzungsleitung notiert die Beiträge der Gruppe auf dem FlipChart. Nach der Phase der Ideensammlung wird das Ergebnis ausgewertet. Die Sitzungsleitung liest die Ideen vor und die Sitzungsteilnehmenden bewerten und sortieren ihre Beiträge. Es geht vorerst um eine blosse thematische Zugehörigkeit und das Aussortieren von problemfernen Ideen. Dann können die Ideen durch Massnahmen hinterlegt werden.

### Wann?

- |                                           |                                                          |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Problemanalyse   | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Ideensammlung</b> |
| <input type="checkbox"/> Lösungsbewertung | <input type="checkbox"/> Problem bearbeiten / umsetzen   |

## Brainstorming

*Was können wir mit  
unseren alten  
Autopneus anfangen?*

- **verkaufen**
- **verschenken**
- **runderneuern**
- **Verpackungsmaterial herstellen**
- **bunt anmalen**
- **Turm bauen**
- **bepflanzen (urban gardening)**
- **für Spielplätze verwenden**
- ...
- ...
- ...
- ...

## Was?

### Mindmap (Netzbild)

## Wozu?

Eine Mindmap ist eine visuelle Methode zur Organisation und Darstellung von Informationen, die durch das zentrale Thema oder Konzept beginnen und dann in verschiedene Unterthemen und Assoziationen verzweigen. Sie hilft, Gedanken zu strukturieren, Zusammenhänge zu erkennen und sich Informationen leichter zu merken. Es ist eine gute Methode um bei einem Thema «in die Tiefe» zu gehen.

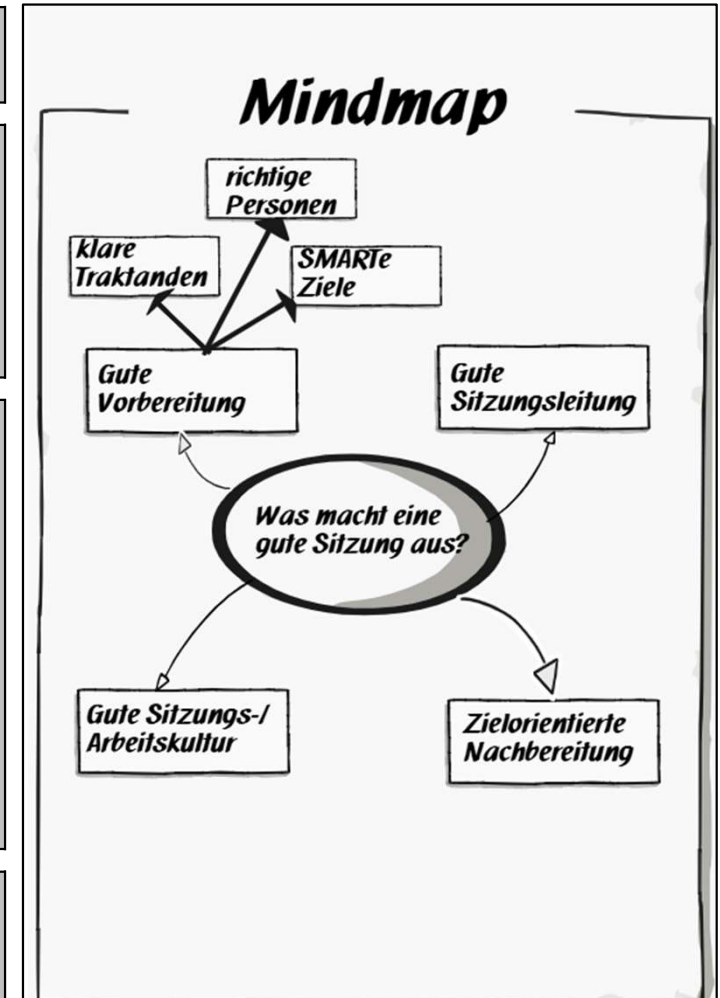
## Wie?

Der Ausgangspunkt des Mindmaps ist immer ein in der Mitte des FlipCharts angebrachter Kreis, indem stichwortartig das Thema bzw. die Problemstellung – als Frage oder Satz-ergänzung – visualisiert ist. Z. B. «Was machte eine gute Sitzung aus?»

Die Sitzungsleitung bittet die Teilnehmenden, das Schema per Zuruf zu ergänzen und visualisiert die Zurufe auf dem FlipChart. Wichtig ist hierbei, dass zunächst die Hauptpunkte gesucht und angeschrieben werden, so dass das Bild von innen nach aussen wächst. Dies geschieht, indem dem Hauptthema Unterthemen zugefügt werden, welche mit Linien verbunden werden. In einem folgenden Schritt können die verschiedenen Punkte priorisiert werden und im Rahmen der Sitzungsleitung weiter bearbeitet werden, indem zum Beispiel Massnahmenpläne mit den Sitzungsteilnehmenden erarbeitet werden.

## Wann?

- |                                           |                                                          |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Problemanalyse   | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Ideensammlung</b> |
| <input type="checkbox"/> Lösungsbewertung | <input type="checkbox"/> Problem bearbeiten / umsetzen   |



## Was?

### Denk-Hüte von de Bono (6 Hüte)

## Wozu?

Die Kreativitätstechnik der sechs Denk-Hüte eignet sich vor allem für komplexe Situationen, wo es darum geht, eine Idee aus möglichst verschiedenen Perspektiven zu beleuchten.

## Wie?

Die Sitzungsleitung erklärt in einem ersten Schritt die sechs Denk-Hüte. Dabei werden die folgenden Farbe-Codes verwendet (am besten auf einem FlipChart visualisieren):

- Weiss: neutrales, analytisches Denken. Fakten, Zahlen und Daten stehen im Vordergrund.
- Rot: subjektives, emotionales Denken. Die persönliche Meinung wird eingebracht.
- Schwarz: pessimistisches Kritisieren. Risiken und Einwände werden genannt.
- Gelb: realistischer Optimismus, Chancen und Vorteile werden adressiert.
- Grün: Innovation, Neuheit und Assoziation stehen im Vordergrund.
- Blau: Ordnung, Durch- und Überblick. Ideen und Gedanken werden strukturiert.

Die Sitzungsleitung nennt die Farbe des entsprechenden Huts und bittet alle Sitzungsteilnehmenden auf Zuruf ihre Gedanken hierzu zu nennen. Die Beiträge der Sitzungsteilnehmenden werden dann auf dem FlipChart visualisiert.

Der «blaue Hut» stellt am Schluss das «Gesamtbild» sicher, auf dieser Basis kann das Thema in der Gruppe weiterbearbeitet werden (clustern, priorisieren, Massnahmenplan erstellen).

## Wann?

- |                                           |                                                        |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Problemanalyse   | <input checked="" type="checkbox"/> Ideensammlung      |
| <input type="checkbox"/> Lösungsbewertung | <input type="checkbox"/> Problem bearbeiten / umsetzen |

## Sechs Denk-Hüte

|                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  <b>weiss</b><br>- Die Nachfrage wird um 10% zunehmen<br>- Die Kosten steigen um 8%<br>- Das Marktwachstum ist 4%                     |  <b>rot</b><br>- Ich finde dies keine gute Idee.<br>- Ich fühle mich, in dieser Situation nicht abgeholt                               |  <b>schwarz</b><br>- Es besteht das Risiko einer Fehlinvestition<br>- Wir haben keine Flexibilität um später noch Investitionen zu tätigen |
|  <b>gelb</b><br>- Wir wären mal wieder die ersten auf dem Markt<br>- Könnten die Innovatorenrolle ausbauen<br>- positiv für das Image |  <b>grün</b><br>- Allenfalls könnten wir zusammen mit Apple den Markteintritt planen<br>- Oder wir lassen einen Versuchsballon steigen |  <b>blau</b><br>- Die Chancen überwiegen, wir müssen aber über das Timing noch sprechen<br>- Mitarbeitende besser einbinden                |

### Was?

**Argumentebilanz** (Vor- und Nachteile, zwei-Felder-Matrix)

### Wozu?

Diese Methode ist vor allem für die Bearbeitung eines Themas in kleinen Gruppen geeignet. Sie dient dazu, ein Thema grob zu beleuchten, mögliche Konflikte herauszuarbeiten und erste Lösungsansätze zu entwickeln.

### Wie?

Die Sitzungsleitung stellt der Gruppe eine «Zwei-Felder-Tafel» vor. Die Benennung der einzelnen Felder (z. B. durch Fragen) hängt von dem zu bearbeitenden Thema und der jeweiligen Zielsetzung der Sitzung ab. Wichtig ist, dass die Sitzungsteilnehmenden zu möglichst konkreten Antworten angehalten werden.

Die Teilnehmenden beantworten die Frage jeweils auf Zuruf. Die Sitzungsleitung visualisiert die Antworten auf dem FlipChart.

Hinweis: Die beiden Felder können auch mit anderen Begriffspaaren (anstatt Vor-/Nachteile) beschriftet werden. Z. B. «... was erschwert unsere Arbeit», «...welche Wünsche haben wir an unsere vorgesetzten Personen», ebenfalls kann noch eine Zeilenstruktur (z. B. Mitarbeitende, Markt, Kunden, Produktion) zur weiteren Strukturierung hinzugefügt werden.

### Wann?

- |                                                             |                                                        |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Problemanalyse                     | <input type="checkbox"/> Ideensammlung                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> <b>Lösungsbewertung</b> | <input type="checkbox"/> Problem bearbeiten / umsetzen |



### Was?

**Nutzwertanalyse** (Scoring-Modell)

### Wozu?

Die Nutzwertanalyse (auch als Scoring-Modell bekannt) ist eine Methode zur Bewertung von verschiedenen Alternativen, die bei der Entscheidungsfindung eingesetzt wird. Sie hilft, verschiedene Optionen anhand von Kriterien und Gewichtungen zu bewerten und so die beste Wahl zu treffen. Sie kann sowohl quantitative als auch qualitative Faktoren berücksichtigen.

### Wie?

Es lohnt sich, bereits im Vorfeld den Raster für die Nutzwertanalyse vorzubereiten. Es empfiehlt sich, das folgende Vorgehen einzuhalten:

1. Definieren Sie die Alternativen, indem Sie die Optionen zusammenstellen.
2. Identifizieren Sie die Kriterien, welche für die Entscheidung relevant sind.
3. Gewichten Sie die Kriterien, zum Beispiel in %-Werten.
4. Bewerten Sie die Alternativen, indem Sie z. B. die Alternativen mit Schulnoten bewerten.
5. Berechnen Sie den Nutzen je Kriterium und Variante, indem Sie die Bewertung mit der Gewichtung multiplizieren.
6. Zählen Sie die Nutzenwerte je Alternative zusammen. Die Alternative mit dem höchsten Gesamtnutzwert ist diejenige, die am besten geeignet ist.

### Wann?

- |                                                      |                                                        |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Problemanalyse              | <input type="checkbox"/> Ideensammlung                 |
| <input checked="" type="checkbox"/> Lösungsbewertung | <input type="checkbox"/> Problem bearbeiten / umsetzen |

## Nutzwert- analyse

|                        | Gewichtung in % | Variante 1: Bewertung | Variante 1: Nutzen | Variante 2: Bewertung | Variante 2: Nutzen |
|------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|-----------------------|--------------------|
| Qualität / Lebensdauer | 40%             | 5                     | 2.0                | 2                     | 0.8                |
| Bedienerfreundlichkeit | 30%             | 3                     | 0.9                | 4                     | 1.2                |
| Stromverbrauch         | 20%             | 4                     | 0.8                | 5                     | 1.0                |
| Aussehen / Image       | 10%             | 5                     | 0.5                | 3                     | 0.3                |
| Total                  |                 |                       | 4.2                |                       | 3.3                |



## Was? Ablaufplan

### Wozu?

Der Ablaufplan eignet sich besonders für die Bearbeitung eines Themas, wenn sich ein Ablauf zur Strukturierung der Arbeit anbietet. Mögliche Beispiele sind, die Analyse von Problemen oder die Entwicklung von Verbesserungsmöglichkeiten in einem Prozess.

### Wie?

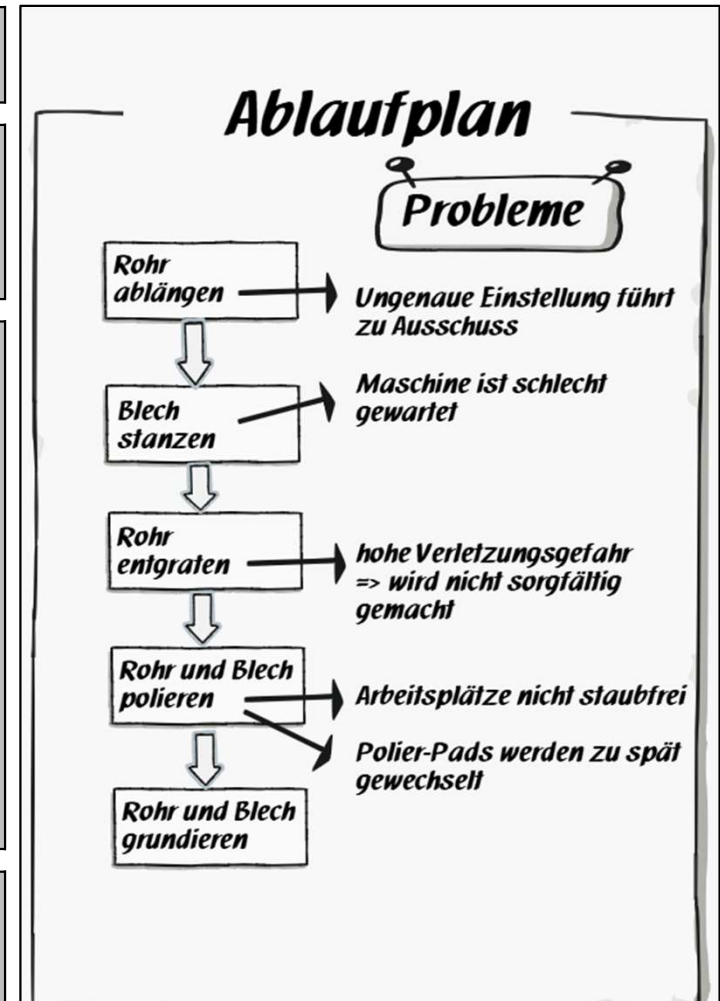
Die Sitzungsleitung erarbeitet mit den Sitzungsteilnehmenden den Prozess bzw. gibt den Prozess vor, wenn der Prozess allgemein bekannt ist.

Die Sitzungsteilnehmenden bearbeiten dann die zu den jeweiligen Prozessschritten gehörenden Fragen und Probleme. Die Sitzungsleitung steuert den Sitzungsverlauf und visualisiert die Teilnehmendenbeiträge auf dem FlipChart. Die Beiträge der Sitzungsteilnehmenden können entweder «auf Zuruf» oder in Form einer Kärtchenabfrage erfolgen. Der Prozess kann zusätzlich durch verschiedene Perspektiven betrachtet werden (z. B. Bearbeitungszeit, Kosten, Qualität, Kundenrelevanz).

Die verschiedenen Erkenntnisse können in einem Folgeschritt noch weiter zusammengefasst («clustern») sowie priorisiert werden und abschliessend lassen sich zu den Problembereichen auch Massnahmenpläne entwickeln.

### Wann?

- |                                           |                                                                          |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Problemanalyse   | <input type="checkbox"/> Ideensammlung                                   |
| <input type="checkbox"/> Lösungsbewertung | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Problem bearbeiten / umsetzen</b> |



### Was?

**Matrix** (SWOT-Matrix [Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken, resp. auf engl. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats], Portfolio-Analyse)

### Wozu?

Die Matrix eignet sich immer dann zur Bearbeitung eines Themas, wenn es darum geht (bzw. wenn es als sinnvoll erscheint), Daten in Beziehung zueinander zu setzen. Neben der SWOT-Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren), können auch allgemeine Darstellungen, bei welchen tabellarisch z. B. in den Kapitelüberschriften verschiedene Aspekte wie z. B. Mensch, Maschine, Organisation, Technik und in den Spaltenüberschriften z. B. intern und extern zur Unterscheidung genutzt wird.

### Wie?

Die Sitzungsleitung zeichnet auf dem FlipChart eine Matrix-Darstellung und benennt die Zeilen- und Spaltenüberschriften. Dies kann gut auch im Vorfeld vorbereitet werden.

Die Sitzungsteilnehmenden bearbeiten dann das Thema und füllen die einzelnen Felder. Dies kann entweder in Form einer Kärtchenabfrage oder auf Zuruf geschehen.

Die Sitzungsleitung steuert die Diskussion und visualisiert die Beiträge der Sitzungsteilnehmenden. Allenfalls kann im Anschluss das Ergebnis noch weiterbearbeitet werden (gruppieren der verschiedenen Beiträge und danach priorisieren).

### Wann?

- |                                           |                                                                          |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Problemanalyse   | <input type="checkbox"/> Ideensammlung                                   |
| <input type="checkbox"/> Lösungsbewertung | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Problem bearbeiten / umsetzen</b> |

## Matrix

|                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Stärken</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stärke Entwicklungsabteilung</li> <li>+ Hohe Qualität</li> <li>+ Finanzielle Reserven</li> <li>+ Hohe Kundenorientierung</li> </ul>   | <b>Schwächen</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Schwache Markstellung in Italien</li> <li>- Hohe Produktkosten</li> <li>- Produktionskapazität ist begrenzt</li> </ul>                             |
| <b>Chancen</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Trends zu Öko und Nachhaltigkeit</li> <li>+ Demografischer Wandel</li> <li>+ Wertewandel bei den Kunden zu mehr Qualität</li> </ul> | <b>Gefahren</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gefahr steigender Energiepreisen</li> <li>- Steigende Rohstoffpreise absehbar</li> <li>- Markteintritt von internationalen Mitbewerber</li> </ul> |

## Was? Massnahmenplan

### Wozu?

Der Massnahmenplan soll gewährleisten, dass die Gruppensitzung nicht ergebnislos bleibt, sondern mit konkreten Vorhaben abgeschlossen wird, zu deren Realisierung auch konkrete Massnahmen vereinbart werden.

### Wie?

Die Sitzungsleitung stellt den Sitzungsteilnehmenden eine Tabelle vor, deren Spaltenüberschriften bereits visualisiert sind. Es geht darum festzulegen:

- wer,
- was,
- mit welchem Ziel (wozu),
- bis/ab wann tut und
- wie die Ausführung kontrolliert werden soll bzw. auf welche Art die anderen Rückmeldungen über deren Erledigung erhalten.

Die Sitzungsleitung moderiert die Erstellung des Massnahmenplans und versucht alle Sitzungsteilnehmenden bei der Erarbeitung der Massnahmen einzubinden. Die Sitzungsleitung sammelt die Beiträge der Sitzungsteilnehmenden jeweils auf Zuruf.

### Wann?

- |                                           |                                                                          |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Problemanalyse   | <input type="checkbox"/> Ideensammlung                                   |
| <input type="checkbox"/> Lösungsbewertung | <input checked="" type="checkbox"/> <b>Problem bearbeiten / umsetzen</b> |

## Massnahmenplan



| Nr. | was?                         | wozu?                           | wer? | wann? | Rückmeldung                          |
|-----|------------------------------|---------------------------------|------|-------|--------------------------------------|
| 1   | zusätzliche Pinnwände kaufen | Arbeitsmöglichkeiten verbessern | FM   | KW45  | Info üb. Liefertermin am nächst. 1:1 |
| 2   | Geruchsarme Stifte kaufen    | Augenreizung verhindern         | FM   | KW45  | Info üb. Liefertermin am nächst. 1:1 |
| 3   | ...                          | ...                             | ...  | ...   | ...                                  |