

Einleitung

Zunächst möchte ich alle Leserinnen dieses Buches um Verständnis bitten, dass ich aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei persönlichen Ansprachen im Text immer nur die männliche Form gebraucht habe. Damit ich nicht falsch verstanden werde, möchte ich ausdrücklich betonen, dass die Teilnahme von Frauen bei der Gruppenarbeit eine Selbstverständlichkeit ist und oft wesentlich zum Erfolg beiträgt.

Dieses Buch basiert auf der Erfahrung aus zahllosen Sitzungen, Konferenzen und Workshops, in denen mehr oder weniger komplizierte Probleme gelöst werden mussten. Es liefert Ihnen die Anleitung, wie Sie als Leiter einer Sitzung sicher und effizient zum Ergebnis kommen. Selbst wenn Sie in einer Gruppe ohne formellen Leiter tagen, können Sie durch dieses Vorgehen schließlich die Leiterrolle »erwerben«, weil sich Teilnehmer gerne dem anschließen, von dem sie den Eindruck haben, er würde sie zur Lösung führen.

Auch für Problemlöseprozesse, bei denen die Teilnehmer physisch nicht anwesend sein können, weil sie über die Welt verstreut sind, ebenso wie in agilen Vorhaben mit ständig sich ändernden Bedingungen finden Sie hier das passende Inventar für die Leitung.

Zwei Schlüssel sind das Geheimnis der erfolgreichen Problemlösung: erstens die Einigung mit den Teilnehmern auf eine Struktur des Vorgehens, die dann allerdings auch durchgehalten werden muss. Zweitens die professionelle psychologische Steuerung der Gruppe. Sie brauchen das Vertrauen aller Teilnehmer. Wie Sie das sicher erreichen – auch bei schwierigen Teilnehmern und sogar notorischen Nein-Sagern – werden Sie hier erfahren.

Seien Sie darauf gefasst, dass selbst das einfachste Problem im Laufe einer Sitzung zu einem schier unüberschaubaren Durcheinander vielfältigster Meinungen und Ideen werden kann. Wo immer Sie mit anderen eine Einigung über die Lösung eines Problems herbeiführen wollen, können schnell Schwierigkeiten entstehen: z. B. unvereinbare Auffassungen über die Lösung, Mangel an Ideen, Fehlen von Entscheidungskriterien, Abgleiten auf »Nebenkriegsschauplätze«, endlose Diskussionen, persönliche Differenzen und vieles mehr sind die Stolpersteine, die Ihnen das Leben schwer machen können. Dabei ist es ganz gleich, ob Sie einen Produktionsprozess verbessern wollen, ein Projektproblem lösen müssen, sich mit den Eltern in Ihrer Kindertagesstätte auf einen

Tagesablauf einigen wollen oder nach neuen Geschäftsmöglichkeiten suchen.

Ein Hauptproblem ist meist, dass bestimmte Voraussetzungen (Zweck und Ziel) vorab nicht geklärt sind. Mangels strukturierter Steuerung verfallen Teilnehmer immer wieder gern in endlose Diskussionen über verschiedene Lösungen und Themen. Stellen Sie sich darauf ein, dass Sie oft in die Situation kommen, die Teilnehmer von dem abhalten zu müssen, was diese wollen, nämlich ungeordnet zu diskutieren. Ihre Rettung liegt dann in der hier beschriebenen Ablaufstruktur.

So einfach die beschriebene Ablaufstruktur aussieht, so anspruchsvoll ist es, sie im Gewirr von Teilnehmer-Äußerungen durchzuhalten. Je konsequenter Sie sich daran halten, desto besser wird es Ihnen allerdings gelingen, den Kopf auch bei schwerem Seegang über Wasser zu halten.

Das von Ihnen eingesetzte Verfahren sollte immer **zweckmäßig** sein. Lassen Sie sich durch die Darstellung der schwierigen Situationen nicht zum Overengineering verleiten.

Die Ziele dieses Buches

Am Ende der Lektüre ist der Leser in der Lage,

- Probleme strukturiert zu lösen,
- eine Gruppe/ein Team auch ohne hierarchische Weisungsbefugnisse zu führen – und diese Rolle während des Problemlöseprozesses zu behalten, bzw. durchzuhalten,
- Teams in zwei Fertigkeiten zu stärken:
 - professionelles Arbeiten und Zusammenarbeiten,
 - effizientes (aufwandsminimiertes) und effektives (ergebnismaximiertes) Lösen von Problemen,
- mit schwierigen Teilnehmern integrierend umzugehen,
- auf jede beliebige Äußerung von Teilnehmern so zu reagieren,
 - dass das Vertrauen aller Teammitglieder in die Neutralität und Gerechtigkeit des Leiters gefördert wird (Vorbildwirkung),
 - dass kein Teilnehmer sich verletzt, herabgesetzt oder frustriert fühlt.

Der Anwendungsbereich dieses Buches

Unterscheiden Sie zwischen folgenden Situationen:

1. **Vortrag:** Der Monolog eines Anbieters, der den Zuhörer mit neuen und interessanten Informationen versorgt.
2. **Diskussion:** Mindestens zwei Personen bilden sich als Partner eine Meinung – ohne etwas zu entscheiden.
3. **Präsentation:** Ein Anbieter liefert einem Entscheider(-gremium) qualifizierte Entscheidungsgrundlagen.
4. **Problemlösung:** Ein oder mehrere Teilnehmer erarbeiten die Lösung eines Problems im Konsens (einstimmig), z. B.
eine schwierige Entscheidung muss getroffen werden,
ein Fehler soll behoben/verhindert werden,
es besteht Handlungsbedarf in einer komplexen Situation,
eine Schnittstellenvereinbarung soll erzielt werden.
5. **Verhandlung:** Gleichrangige Entscheider gleichen ihre Interessen aus durch eine gemeinsame Entscheidung.
6. **Mediation:** Ein emotionsbelastetes Problem zwischen Partnern wird durch die Leitung eines außenstehenden Mediators gelöst.

Dieses Buch konzentriert sich auf das Rüstzeug für den Bereich 4 **Problemlösung**. Das schließt allerdings nicht aus, dass es im Verlaufe eines Problemlöseprozesses auch zu Phasen kommen kann, in denen die anderen Situationen eintreten. Insbesondere kann die Problemlösung in eine Verhandlung (Punkt 5.) umschlagen, wenn gravierende Interessensgegensätze sichtbar werden. Das erfordert eine andere Ablaufstruktur.*

* Siehe dazu Knapp, Novak: Effizientes Verhandeln, ebenfalls in dieser Reihe Arbeitshefte Führungspsychologie erschienen.