

# Problemlösung

aus: Dietrich von Heymann, Handwörterbuch des Pfarramts , München 1979 - 1985

## Inhaltsverzeichnis:

1. Grenzen
2. Problemdefinition
3. Problem »Zeit«
4. Problem »Telefon«
5. Problem »Ordnung«
6. Problem »Sprachverständnis«
7. Problem »Informationsmangel«
8. Problem »Verhaltensmuster in der Mitarbeiterführung«
9. Problem »Unfaire Dialektik«
10. Problem »Gruppenarbeit«
11. Problem »Einzelfall«
12. Problemlösung durch Checklists
13. Problemlösung durch Rollendenken
14. Problemlösung durch Assoziationen
15. Innovationen (Literaturbeispiele)
16. Problemlösung in der täglichen Praxis
17. Problemlösung und Kreativität (Übersicht)
18. Die gute Lösung will reifen
19. Literaturhinweise

## 1. Grenzen

Um es vorweg zu sagen: Nicht jedes Problem ist lösbar - es ist nicht alles machbar. Aber wir wollen nicht vorschnell aufgeben. Problem erkannt - Problem gebannt, diesem nur leichtfertig klingenden Satz wollen wir uns verpflichten. Erst wenn alles versucht wurde, können Grenzen erkannt werden. Aber in unserer Vorstellung verlaufen die Grenzen enger, als sie es in Wirklichkeit sind. Um das zu verdeutlichen, wurde in Fortbildungsseminaren das folgende Spiel angeboten:

Bitte verbinden Sie die folgenden neun Punkte mit vier geraden Strichen ohne abzusetzen; jeder Punkt muß berührt werden:

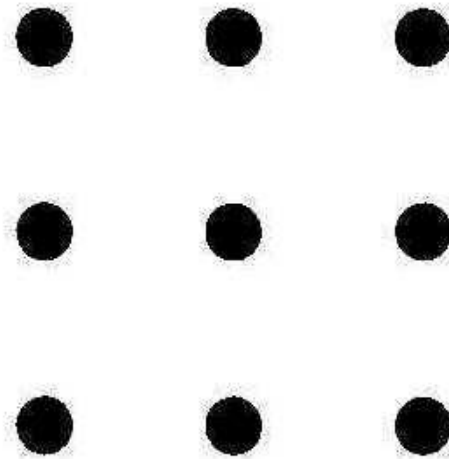


Abb. 1: Neun Punkte verbinden

Sehr viele Teilnehmer verbanden die vier Eckpunkte als Begrenzungspunkte, wodurch ihnen die Lösung nicht glückte.

Problemlösungstechniken haben sehr viel mit Kreativität zu tun, vor allem aber mit der denkerischen Auflösung von scheinbaren Grenzen des Möglichen. Der Kreative verbindet die bereits vorhandenen Informationen auf neue Art oder mit neuen Vorstellungen z. B. »rot« nicht mit »Rose«, sondern mit »Sozialismus« - »Schlaf« nicht mit »Bett«, sondern mit

»Geborgenheit« oder »Tod«<sup>1</sup>. Der Problemlöser sucht systematisch und methodisch nach Lösungen.

Weil Problem aber nicht nur die »zu lösende Aufgabe; Fragestellung«, sondern auch das Vorgeworfene, Auf- und Hingeworfene<sup>2</sup> bezeichnet, sind mit Problemen zuweilen auch Lebensaufgaben angesprochen, die - wenn überhaupt - erst mit dem Tod (auf-)gelöst werden. In jedem Problem kann daher *die* Lebensaufgabe stecken, klein, versteckt und zunächst unerkannt. Die meisten Probleme lassen später engere Dimensionen erkennen; es gibt aber einige, durch die der Himmel oder die Hölle aufgerissen werden. Sie sind mit den hier vorgestellten Techniken und Methoden nicht zu erkennen oder zu lösen; dafür gibt es andere, über die hier nicht zu verhandeln ist. Schließlich die Frage: Wer soll, wer kann das Problem lösen? Die Antwort ist abhängig davon, *wo* d. h. in welchem kirchlichen Arbeitsfeld ein Problem auftritt. Es gibt grundsätzlich drei Möglichkeiten:

- selbst das Problem lösen (Alleingang),
- einen Fachmann beauftragen (Expertenlösung),
- eine Mitarbeitergruppe löst das Problem (Gruppenlösung).

Welche Möglichkeit zu wählen ist, hängt davon ab, wie kompliziert sich die Fragestellung darstellt. In der Regel hat die Gruppenlösung die größte Erfolgsaussicht

Es gibt Problemtypen, welche die Mitwirkung externer Berater erforderlich machen<sup>1</sup>:

---

<sup>1</sup> R. Fabian; Bessere Lösungen finden, Freiburg 1977, S. 86.

vgl. H. Schröder, Unternehmensberatung, in: Management-Enzyklopädie Bd. 5, München 1971, S. 950 ff; dort nähere Beschreibung der folgenden Problemtypen

<sup>2</sup> Duden 7,531

- Das Problem zeigt sich nur in Symptomen und ist nicht klar erkennbar.
- Das Problem ist so groß, daß die eigenen Mitarbeiterinnen) neben den Aufgaben des Tagesgeschäfts keine Zeit für eine Lösung finden.
- Das Problem erfordert besondere Fachkenntnisse und spezielle Fähigkeiten, die in der Gemeinde nicht vorhanden sind.
- Das Problem kann nur in einem größeren Zusammenhang (Pfarrverband, Dekanat) gelöst werden.
- Die Problemlösung erfordert Neutralität.
- Es werden neuartige Lösungen gebraucht.
- Die Verwirklichung einer erarbeiteten Lösung ist problematisch.

## 2. Problemdefinition

Viele Probleme werden nicht gelöst, weil sie nicht formuliert=definiert wurden. Es besteht eine vage Vorstellung von einer Schwierigkeit, die immer wieder in ähnlicher Form auftritt; sie wird nicht klar erkannt, weil sie nicht beschrieben wurde. Liegt jedoch eine Problemdefinition vor, muß sie (falls nicht schon geschehen) in die Form einer einfachen Frage gebracht werden - ohne Wenn und Aber und ohne Nebensätze oder Zusätze. Dann ergibt sich meist eine ziemlich schwerwiegende Frage, deren Antwort zunächst unmöglich erscheint. Bevor nun methodisch die Grenzen des eingefahrenen Denkens gesprengt werden, muß die Frage in Teilfragen zerlegt werden und müssen die Ursachen des Teilproblems ermittelt werden.

W. Hummer<sup>3</sup> schlägt als universelle Methode fünf Schritte vor:

1. Definition des Problems
2. Information - Lernen und Nachdenken
3. Analyse und Hypothesenbildung
4. Inkubation und Lösung
5. Kritik und Verifikation

<sup>3</sup> W. Hummer; Die neuen Management-Techniken der Ideenfindung sowie des schöpferischen Denkens und Mitdenkens, in: Die neuen Management-Techniken, München 1971, S. 101 ff. Genauere Beschreibung S. 115 ff.

Eine ausführliche Form des Problemlösungsprozesses beschreibt W. Hürlimann<sup>4</sup>.

1. **Problemfeld:**

Probleme in latenter Form aus Abweichungen von der Norm, aus menschlichem Problembewußtsein sowie aus Streben nach aktiver Zukunftsgestaltung.

2. **Anstoß:**

Ingangsetzung des Problemlösungsprozesses durch Auftrag oder persönlichen Entschluß.

3. **Formulieren:**

Kurz und präzise festhalten, worin das Problem im Prinzip besteht - das Wesentliche in Kürze.

4. **Art des Problems:**

Gliederung der Probleme nach unterscheidbaren Verwendungsmerkmalen (z. B. Suchen, Entscheiden, Ordnen, Verbessern). Die Problemart ist wesentlich bei der Wahl der in Frage kommenden Problemlösungsmethoden.

5. **Definition:**

Eindeutige objektive Sacherklärung, welche alle zur Abwicklung der folgenden Arbeitsschritte 6. bis 8. notwendigen Einzelheiten umfaßt.

6. **Zielsetzung:**

Hier ist festzuhalten, was mit der Lösung des Problems praktisch erreicht werden soll und welche Termine dabei zu beachten sind. Durch Definition und Zielsetzung wird aus der allgemeinen persönlichen Vorstellung eine objektive Arbeitsgrundlage.

*Bemerkung:* In einfacheren Problemen können die Schritte 1. bis 6. zusammengefaßt werden.

---

<sup>4</sup> in der Management-Zeitschrift io (hg. v. Betriebswissenschaftlichen Institut der ETH, CH-8028 Zürich)

7. **Mittel:**

In größeren Problemen muß man sich Rechenschaft geben über den zu erwartenden Aufwand bzw. die verfügbaren Mittel (Kosten, Budget, Personal, Sachmittel), um die zur PL (Problemlösung) nötigen Voraussetzungen zu schaffen.

8. **Informationsbasis:**

Sammeln der für die PL nötigen Daten und Nachrichten durch Dokumentation, Lernen und sonstiges Erschließen von Quellen für neue Ideen.

9. **Neue Ideen:**

Zusammenstellen der auf Grund der Informationsbasis und sonstwie erzielten neuen Ideen, welche zur Lösung des Problems beitragen könnten - noch ohne Wertung!

10. **Organisieren:**

Festlegen des Vorgehens beim eigentlichen PL: Persönlicher Einsatz, Sachmitteleinsatz, Training, Zusammenarbeit, Terminplan und Sachplan.

11. **Präzisieren:**

Ist auf Grund der bisher gewonnenen Erkenntnisse eine Ergänzung, Verbesserung oder Änderung in den Arbeitsschritten 5. bis 10. notwendig?

12. **Prioritäten:**

Bilden von "Schwerpunkten innerhalb der PL und des Sachplans - nötigenfalls Prioritäten setzen für die Lösung von Teilbereichen der PL.

13. **Analyse:**

Dem Problem durch Zergliederung auf den Grund zu kommen suchen, indem Teilprobleme leichter zu verstehen und zu bearbeiten sind. Ferner Hypothesen über mögliche Lösungen bilden.

14. **Synthese:**

Arbeitsmodelle bilden, bereits bekannte Lösungsansätze heranziehen sowie Analogien und Kombinationen mit ähnlichen Problemen suchen.

15. **Inkubation:**

Das Erscheinen von brauchbaren Lösungen durch Intuition, meist ausgelöst durch die systematische Beschäftigung mit Arbeitsschritten 14. und 15. läßt sich nicht erzwingen.

16. **Fixieren:**

Brauchbare Lösungen konkret, genau und detailliert festhalten - beispielsweise durch Beschreibung, mathematisches Modell, Schema usw.

17. **Kritisieren:**

Ist die betreffende Lösung

- dem Problem angemessen?
- realisierbar?
- vollständig?
- richtig und genau?
- wirtschaftlich?
- durch getestet?

18. **Verabschieden:**

Ausarbeiten der bereinigten und detaillierten Lösungen (Soll-Konzept). Nötigenfalls **Entscheid zwischen** mehreren brauchbaren Lösungen. Formelle Ausfertigung und Freigabe für die Realisierung.

19. **Realisieren:**

Verwirklichung der PL in der Reihenfolge:  
Planen - Aufträge erteilen - Durchführen - Kontrollieren.

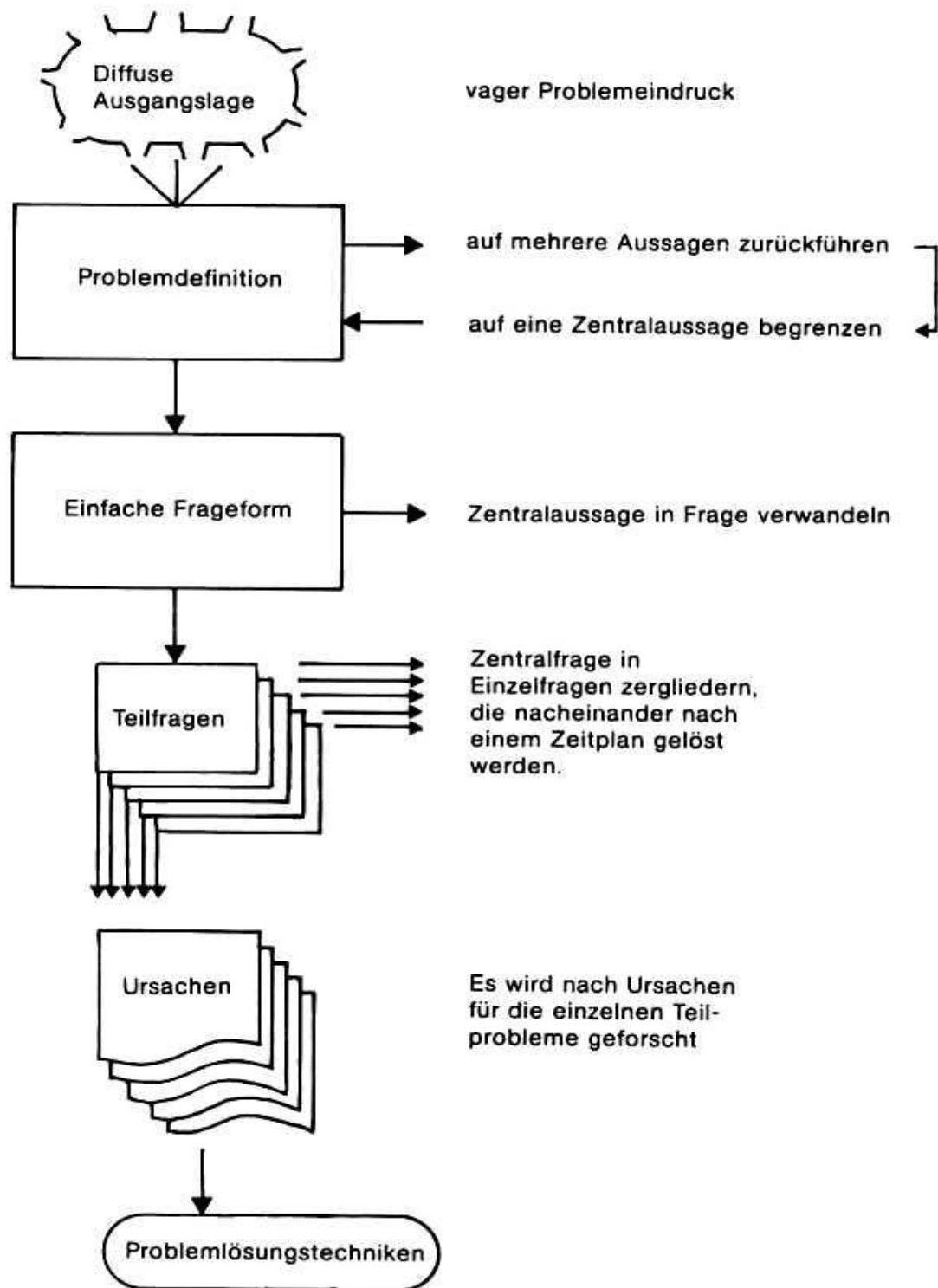


Abb. 2: Problemdefinition

Es sollen nun einige wichtige Problemlösungstechniken beschrieben werden. Es gibt z. Zt. über 600 Möglichkeiten! Die Arten der Probleme im Pfarramt sind ähnlich vielseitig; sie reichen von Problemen der Zielsetzungen,



der Mitarbeiterführung, der internen Organisation bis zu Fragen der persönlichen Arbeitstechnik, Zeitökonomie, Streßbewältigung, Ideenfindung, Motivation, Konfliktlösung u. v. a.

Die Auswahl der vorgestellten Methoden erfolgte unter dem Gesichtspunkt der Praktikabilität in der Gemeindeführung und Pfarramtsführung.

### **3. Problem »Zeit«**

Im Artikel vgl. Zeitökonomie werden Hinweise zur Problemlösung gegeben.

Hier folgt ein 20-Punkte-Programm <sup>5</sup>:

#### *Zwanzig Punkte zum Zeitgewinn*

1. Ich sage mir: »Für die wichtigen Dinge im Leben hat man immer genug Zeit.« Für wichtige Dinge nehme ich mir die nötige Zeit.
2. Ich frage mich gelegentlich, ob ich alte Gewohnheiten aufgeben oder rationalisieren kann.
3. Für mich gibt es seit langem keine »Wartezeiten« mehr! Muß ich warten, freue ich mich über dieses »Zeitgeschenk«, ich entspanne mich, mache Pläne oder beschäftige mich mit Dingen, zu denen ich sonst nicht gekommen wäre.
4. In meiner Tasche habe ich stets leere Karteikarten, auf denen ich mir Notizen mache und Einfälle festhalte.
5. Nie vergesse ich meine langfristigen Ziele, auch wenn ich mich mit einer simplen Kurzzeit-Aufgabe befasse.
6. Wenn ich morgens meine Arbeit beginne, plane ich immer zuerst und setze Prioritäten für den Tag.
7. Ich führe eine Liste besonderer Aufgaben, die jeden Tag erledigt werden müssen, ordne die Liste nach Prioritäten und gebe dann mein Bestes, um danach zu handeln.
8. Ich plane meine Zeit Monate im voraus. Für jeden Monat gestalte ich ein

---

<sup>5</sup> Aus: Der Arbeitsmethodiker; Vierteljahreszeitschrift für Arbeits- und Führungsmethodik, 3/76, S.6

vielfältiges und ausgewogenes Programm; für »heiße« Projekte lasse ich auch Zeit offen.

9. Ich belohne mich mit Freizeit und stelle mir auch andere Vergünstigungen in Aussicht, wenn ich wichtige Aufgaben erfüllt habe.

10. Die Dinge, die zuerst zu tun sind, tue ich zuerst.

11. Ich vertraue auf mein Prioritätsbewußtsein und richte mich danach, auch wenn Schwierigkeiten auftauchen.

12. Ich frage mich oft: »Würde etwas Schreckliches passieren, wenn ich diesen Punkt links liegen ließe?« Lautet die Antwort »Nein«, lasse ich den Punkt links liegen.

13. Wenn ich mich um eine Aufgabe drücken will, frage ich mich: »Wovor drücke ich mich?« Dann suche ich eine offene Konfrontation mit dem Problem.

14. Bei großen Projekten widme ich mich erst den vielversprechendsten Teilen; oft kann ich dann feststellen, daß ich mich um den Rest gar nicht mehr zu kümmern brauche.

15. Ich habe mich darin geübt, meine Aufgabenliste Punkt für Punkt zu erledigen - ohne die heiklen Punkte zu überspringen.

16. Ich nehme jedes Blatt nur einmal in die Hand.

17. Ich notiere die Antworten auf viele Briefe auf den Briefen selbst.

18. Ich halte meinen Schreibtisch für das jeweils Wichtigste frei, das ich dann mitten darauf lege.

19. Sämtliche Belanglosigkeiten erledige ich einmal im Monat in einem Drei-Stunden-Aufwasch.

20. Ich frage mich immer wieder: »Wie nutze ich in diesem Augenblick meine Zeit am besten?«

#### 4. Problem Telefon (das muß in einem Tages-Seminar geübt werden!)

Aus einer empirischen Untersuchung<sup>6</sup> mit Führungskräften der Industrie stammen *die 60 häufigsten Fehler* und Mängel beim Telefonieren

1. Zu weitschweifige Einleitungen und zeitraubende Vorreden.
2. Unwichtiges Füllmaterial im Gespräch, umständliche Erklärungen, unnötige Wiederholungen, Ausführungen, die nicht den Kern der Sache treffen.
3. Bekannte Vorgeschichten werden immer wieder aufgewärmt. Angaben sind unpräzise. Keine Stichworte, keine Kurzfassungen. Wesentliches und Unwesentliches fließen zu sehr ineinander.
4. Zu viele private Themen werden mitbehandelt.
5. Zu viele Höflichkeitsfloskeln.
6. Zu viele Anrufe erfolgen impulsiv, ohne daß genau überlegt wird, ob und warum der Anruf erforderlich ist
7. Das Telefon wird benutzt, wenn ein Fernschreiben oder eine Postkarte zweckmäßiger wäre.
8. Gesprächsthemen werden nicht per Nachricht angekündigt, so daß der Gesprächspartner Gelegenheit bekäme, sich auf den Anruf vorzubereiten.
9. Unzureichende sachliche Vorbereitung auf das Gespräch.
10. Für das Gespräch benötigte Unterlagen werden nicht vorher bereitgelegt. Man fängt erst während des Gespräches an, die Unterlagen zusammenzusuchen.
11. Zu viele Anrufe zur eigenen Rückversicherung. Delegation von Verantwortung nach oben. Furcht vor eigenen Entscheidungen.
12. Hätte man erhaltene Schreiben richtig gelesen, wäre mancher Anruf nicht erforderlich gewesen.
13. Bequemlichkeit, Interesselosigkeit, Pomadigkeit - manche lassen das Telefon zu lange klingeln, bevor sie sich bequemen, den Hörer abzunehmen.

---

<sup>6</sup> Veröffentlicht von der Standard Elektrik Lorenz AG, Hellmuth-Hirth-Str. 42, 7000 Stuttgart

14. Ein Anrufer muß viel zu viele Stationen passieren, bevor er den gewünschten Gesprächspartner bekommt.
15. Man läßt den Anrufer am Telefon verhungern und gibt ihm zu selten Zwischeninformationen oder überhaupt keine.
16. Ferngespräche werden nicht vordringlich behandelt.
17. Telefonzentralen, besonders jedoch Nebenstellen, sind des öfteren unbesetzt.
18. Meldungen am Telefon sind häufig nicht informativ genug: »Hallo«, »Ja, bitte«. Häufig meldet man sich nur mit dem Namen. Firma und Abteilung werden häufig nicht genannt, insbesondere bei Durchwahlnummern müßte stärker auf die Meldung geachtet werden.
19. Der Angerufene meldet sich bereits, wenn er noch nicht richtig in den Hörer spricht und verschluckt die halbe Meldung.
20. Namen werden häufig zu undeutlich ausgesprochen.
21. Der Angerufene führt eine Unterhaltung noch mit Besuchern weiter, wenn er für einen Anruf bereits den Hörer abgenommen hat.
22. Mitarbeiter verlassen ihren Arbeitsplatz, ohne anzugeben, wo sie erreichbar sind. Suchaktionen - Wartezeit!
23. Anrufer muß minutenlang warten, bis der Gesuchte gefunden ist, anstatt daß der Anrufer kurz angibt, wann er wieder anrufen wird, damit der Gesuchte dann da ist und sich vorher auch auf das Gespräch vorbereiten kann.
24. Unfreundliches Verhalten am Telefon. Zu brüske Ausdrucksweise.
25. Anrufer läßt den gewünschten Gesprächspartner durch die Sekretärin anrufen. Der erreichte Angerufene muß dann seinerseits warten, bis derjenige am Apparat ist, der etwas von ihm will.
26. Jemand meldet bei der Telefonzentrale ein Ferngespräch an und ruft seinerseits dann einen anderen an. Anschließend muß er das selbstveranlaßte Gespräch unterbrechen, weil er sein Ferngespräch erhält.
27. Zu Beginn eines Telefongespräches nennt der Anrufer keine Stichworte, mit deren Hilfe der Angerufene den Zweck des Gespräches sofort erfassen könnte.
28. Auch für belanglose Themen werden immer wieder Vorgesetzte verlangt,

anstatt die Sachbearbeiter.

29. Anrufer überlegen sich häufig nicht, daß sie mit einer Spezialfrage auch zum zuständigen Spezialisten gehen müssen.
30. Vielbeschäftigte Telefonvermittlungen verfügen über keinen Auskunftspersonal, der mit einem im Betrieb groß gewordenen Alleswisser besetzt ist. Folglich wird der Anrufer bei unbekannteren Themen von einer Stelle zur anderen Stelle weitergereicht.
31. Manche Telefon-Nummern sind ständig besetzt.
32. Viele Telefonistinnen sind über die interne Organisation ihrer Firma unzureichend informiert. Sie kennen die Zuständigkeiten und Fachgebiete nicht genau. Ihr technisches Wissen ist häufig nicht ausreichend. Sie wissen nicht, wer abwesend, krank oder im Urlaub ist.
33. Die von Telefonistinnen gestellten Fragen sind häufig nicht geeignet genug, um die Wünsche des Anrufers schnell genug richtig erfassen zu können.
34. Telefonzentralen verbinden automatisch weiter, ohne wissen zu lassen, daß sie es tun.
35. Sind gewünschte Personen nicht erreichbar, wird manchmal nur gesagt: »Herr A. ist leider nicht da!« Hilfe wird jedoch keine angeboten.
36. Sogenannte Stellvertreter, die angeboten werden, sind meist nur so genannte Stellvertreter.
37. Große Suchaktionen werden gestartet, anstatt den Anruf zu registrieren und einen Rückruf anzubieten.
38. Ist der Angerufene nicht erreichbar, dann werden vom Ersatzpartner die Wünsche des Anrufers nicht genügend registriert und der eigentlich Verlangte kann sich auf das folgende Gespräch nicht richtig vorbereiten.
39. Versprochene Rückrufe werden nicht eingehalten. Manchmal deshalb nicht, weil der Nichterreichte über den Anruf gar nicht informiert wurde.
40. Firma, Name und Telefonnummer eines Anrufers, der den gewünschten Gesprächspartner nicht erreicht, werden nicht richtig registriert. Der Verlangte kann nicht richtig reagieren.
41. Anrufer werden mit der falschen Stelle verbunden, weil man sich nach ihrem Anliegen nicht genau genug erkundigt.

42. Die Telefonistin arbeitet so schnell und prompt, daß sie sich die Wünsche des Anrufers nicht bis zu Ende anhört.
43. Sachbearbeiter versuchen häufig aus einem besonderen Serviceempfinden heraus, für den Anrufer die Dinge sofort zu klären. Dadurch muß der Anrufer lange warten. Ein Rückruf wäre besser.
44. Es wird zu einem sinnlosen Zeitpunkt angerufen.
45. Abends meldet sich häufig der, für den Telefonverkehr manchmal nicht besonders geeignete, Pförtner.
46. Technische Störungen sorgen dafür, daß man sich nicht gut genug verstehen kann.
47. Viele technische Hilfsmittel, die das Telefonieren erleichtern, werden nicht eingesetzt.
48. Personen mit unangenehmer Stimme werden zu häufig an das Telefon gelassen.
49. Manche glauben, Gebrüll wäre besonders gut zu verstehen. Andere nuscheln.
50. Geräusche aus dem Hintergrund: Krach, Gekicher, Gelächter. Eine Geräuschkulisse, die das Firmengesicht negativ beeinflusst.
51. Der verlangte Gesprächspartner wird am Telefon verleugnet. Aus dem Hintergrund klingt seine wohlbekanntete Stimme.
52. Der Anrufer wird ungewollt zum Belauscher von Gesprächen, die neben dem Telefon geführt werden.
53. Dilettantische, amateurhafte Reklamationsbehandlung am Telefon.
54. Kein Training der Mitarbeiter über das zweckmäßige Verhalten am Telefon. Keine Arbeitsanweisungen für das Verhalten am Telefon.
55. Erhaltene Aufträge werden nicht wiederholt. Nur: »Ja, ja - ist gut!«
56. Mitteilungen werden nicht aufgeschrieben. Man glaubt, man könne es im Kopf behalten.
57. Vertrauliche Anrufe werden geführt, ohne daß man sich erkundigt, ob der Angerufene einen Besucher bei sich sitzen hat.
58. Telefonverzeichnisse sind nicht informativ genug gestaltet.

59. Es sind keine Sperrstunden (Telefonruhe) eingerichtet, um die interne telefonische Belastung zu mildern.
60. Die Formulare zur Vorbereitung und Registrierung von Anrufen sind unzweckmäßig gestaltet oder sie fehlen überhaupt.

## **5. Problem »Ordnung«**

Wenn die Mitarbeiterinnen) einer Gemeinde eine Jahresplanung vorhaben, entsteht das Problem unterschiedlicher Zielvorstellungen (-\* Zielsetzung).

Folgende Problemlösungsmethoden bringen eine Ordnung in die Ziele:

1. Es werden einzelne Ziele zusammengefaßt (z. B. Seelsorge-, Bildungsziele etc.).
2. Die Planungsgruppe bildet Maßstäbe, mit denen die Ziele geordnet werden. Solche Maßstäbe können u. a. sein:
  - Zeitbedarf,
  - Geldbedarf (bei zu knappen Mitteln wird das Ziel ausgeschieden),
  - Dringlichkeit/Wichtigkeit,
  - theologisches Erfordernis, z. B. Stärkung der »Gemeinschaft« in der Gemeinde.
3. Es wird eine Rangfolge der Ziele gebildet, danach die Kriterien der Gruppenmitglieder zusammengestellt und geprüft.
4. Es werden theologische »Klassenbegriffe« gesucht, unter welche die Ziele subsummiert werden, z. B. Gnade, Hoffnung, Tradition.

## **6. Problem »Sprachverständnis«**

Hier geht es um eine semantische Problemlösung, die auf das Verstehen, z. B. theologischer oder pädagogischer Begriffe oder Sachzusammenhänge aus ist. Sie kann bei der Predigt oder Unterrichtsvorbereitung eingesetzt werden, sie dient aber auch der theologischen Weiterbildung der Mitarbeiterinnen) und der Gemeinde in Gesprächskreisen.

1. Der Etymologie nachgehen. Ein gutes Hilfsmittel ist der *Duden 7*.
2. Übersetzen: Ein Begriff wird in eine Fremdsprache, z. B. englisch übertragen (»Wie würde das ein Amerikaner sagen?«); zur Übersetzung gehört auch die Suche nach entsprechenden Dialektbegriffen.
3. Worte ähnlichen Inhalts suchen. Ein gutes Hilfsmittel dafür ist:  
**Fr. Dornseiff, Der deutsche Wortschatz nach Wortgruppen mit Generalregister, Berlin <sup>5</sup>1959.**
4. Ein Wort durch einen »Laien« erklären lassen.
5. Syntaktische Umformung, z. B. einen aktivischen Satz ins Passiv, einen Ich-Satz in einen Ihr- oder Wir-Satz.

## **7. Problem »Informationsmangel«**

Weiß z. B. ein Gemeindeleiter zu wenig über Zielgruppen für ein bestimmtes kirchliches Angebot, oder kennen die Mitarbeiter/innen nicht genau die Planungsmängel in einem Projekt, so müssen Informationen gesammelt werden. Nur wer über genügend Informationen verfügt, kann Probleme lösen.

1. Informationen über Stärken und Schwächen eines Projekts sind zu sammeln; Tatsachen müssen möglichst objektiv festgestellt werden. Dabei sind mitunter auch Einzelheiten wichtiger als Großräume-Trends. Einzelheiten gewinnt man über (durch)
2. Beobachtungen, Gespräche, Gerüchte (denen nachgegangen werden muß) müssen mit den übrigen vorhandenen Informationen (vgl. Informations- und Berichtswesen) ausgewertet und dokumentiert werden, sonst bleiben sie wertlose Eindrücke.
3. Informationen sind z. B. nach Fällen, Aussagen von Mitarbeitern, von Kirchenältesten etc. und nach Problembereichen, z. B. Gottesdienst,



Unterricht, innere Organisation zu ordnen.

Der Datenerfassung kommt bei jeder Problemlösung eine ebenso wichtige Bedeutung zu, wie die Ordnung der eingehenden Informationen.

## **8. Problem »Verhaltensmuster in der Mitarbeiterführung«**

Jedem Pfarrer wird bei seinen Mitarbeiterinnen) schon ständig wiederkehrendes Fehlverhalten (z. B. Zuspätkommen, Unvorbereitetsein, Cliquenbildung) begegnet sein. Dieses Problem kann folgendermaßen angegangen werden:

1. Aus welcher Einstellung oder Meinung erfolgt das Verhalten?
2. Sind Traditionen (Vorgänger des Pfarrers) oder Erziehung daran schuld?
3. Stimmen die Erwartungen der Beteiligten überein? (Manchen Mitmenschen machen Verspätungen anderer nichts aus.)
4. Bezieht sich die Gewohnheit des Mitarbeiters auf spezielle Gelegenheiten (z. B. immer zur Pfarrgemeinderatssitzung, sonst aber nie?)
5. Hängt das Verhaltensmuster am sozialen Status oder an der sozialen Selbst- oder Fremdeinschätzung?
6. Wird bei diesem Problem ein Tabu berührt? (Welche Sperrren sind festzustellen?)
7. Ist eine »Aktion« wirklich so wichtig für die gesamte Pfarramtsführung?
8. Welchen Nutzen hätte der Mitarbeiter, wenn er sein Verhalten ändern würde?

## 9. Problem »Unfaire Dialektik«

Dialektik ist nicht die rhetorische Wunderwaffe, um dem Gegner zu begegnen, sondern die Kunst zu überzeugen. Aber es gibt unfaire Taktiken! Wie soll man ihnen begegnen? Darauf gibt Rolf H. Ruhleder<sup>7</sup> Antwort:

### **1. Unterbrechungstaktik**

Ihr Gegenüber zermürbt Sie durch laufende Unterbrechungen: »Sie wiederholen sich«; »Wo haben Sie das aufgeschnappt?«

Tipp:

Machen Sie eine lange Pause, und fragen Sie dann, ob Sie fortfahren dürfen.

### **2. Laientaktik**

Er spielt den Ungläubigen. Wie leicht werden wir alle verwirrt, wenn der Gegner mehrmals feststellt: »Das verstehe ich nicht, können Sie das bitte noch einmal erklären?«

Tipp:

Kommen Sie später darauf zurück. Verweisen Sie - wenn möglich - auf nachfolgende Äußerungen.

### **3. Wissenschaftstaktik**

Der Gesprächspartner arbeitet mit Lehrmeinungen: er zitiert Mao, Lenin, Böll. Noch gefährlicher: er zitiert absichtlich falsch und fragt Sie, ob Ihnen nichts aufgefallen ist. Wer kennt schon die Formulierungen bestimmter Persönlichkeiten im einzelnen!

Tipp:

Zitieren Sie ebenfalls! Bereiten Sie sich gut vor und behaupten Sie, daß Sie auf dieses Zitat schon lange gewartet haben.

---

<sup>7</sup> in: Der Arbeitsmethodiker, Gesellschaft für Arbeitsmethodik, 2/77

#### **4. Großzügigkeitstaktik**

Begründen wir unsere wohlüberlegte Meinung mit genauem statistischem Material, so bezeichnet er uns als »Pfennigfuchser« und als »kleinkariert« oder »Man muß doch an die Gesamttendenz, an die große Linie denken, Herr Kollege.«

Tipp:

Fragen Sie ihn, ob er den exakten Angaben etwas entgegensetzen könne. Nur anhand dieser Zahlen ließe sich eine klare Linie aufzeigen.

#### **5. Genauigkeitstaktik**

Umgekehrt: Sind Sie großzügig und legen nur Wert auf die große Linie, so kommt blitzschnell die Frage, ob Sie auf Einzelheiten keinen Wert legen. »Der Teufel steckt bekanntlich im Detail, darum ...«

Tipp:

Stellen Sie fest, daß Sie die Einzelheiten ebenfalls geprüft haben, jedoch nur das Wichtige vortragen wollen.

Eine der bekanntesten Methoden der unfairen Dialektik: nicht die Sache, sondern die Person angreifen. Der Gegner bringt keine sachlichen Argumente, sondern wird persönlich: »Die Farbe Ihres Jacketts entspricht auch Ihrer geistigen Haltung« Blau in Grau

#### **6. Ad-personam-Taktik**

Tipp:

Fragen Sie ihn, ob er nicht doch etwas zur Sache zu sagen hätte. Weisen Sie - je nach Publikum und der Stärke Ihrer Position - die persönlichen Angriffe auf das entschiedenste zurück.

#### **7. Versteckte Angriffe auf die Person**

Statt konkret auf die Aussagen von Ihnen einzugehen, verweist man auf die Widersprüche früherer Aussagen, die schon Jahre zurückliegen können. Daraus folgert der unfaire Dialektiker Charakterlosigkeit, Hemmungen,

Wankelmut und anderes mehr.

**Tipp:**

Decken Sie seine Angriffe auf, und weisen Sie diese zurück. Fragen Sie ihn, wie weit er diese böswillige Dialektik noch treiben will.

### **8. Zuordnungstaktik**

Der Gegner ordnet Sie einer bestimmten Gruppe zu und verallgemeinert unfair. »Alle leitenden Angestellten haben doch nur das eine Ziel...« Alle Unternehmer sind gleich ...«

**Tipp:**

Fragen Sie, ob Verallgemeinerungen am Platze sind. Sind denn die Deutschen »alle« fleißig und »ehrlich« und »essen nur Sauerkraut«?

### **9. Kompetenztaktik**

Bei jüngeren Verhandlungspartnern werden sachlich richtige Argumente zurückgewiesen: »Ihre Lebens- und Berufserfahrung ist einfach zu gering...« Bei älteren Gesprächspartnern wird kategorisch festgestellt, daß »diese Meinung einfach nicht mehr zeitgemäß ist«.

**Tipp:**

Fragen Sie den Gesprächsgegner, was denn nun wirklich gegen Ihre Argumente spricht. So zwingen Sie ihn zu einer qualifizierten Stellungnahme.

### **10. Fremdworttaktik**

Der Gegner benutzt einen Jargon, der Ihnen nicht bekannt ist, um sein Fachwissen zu beweisen. Oder er überschattet Sie mit einem Schwall von Fremdwörtern.

**Tipp:**

Fragen Sie höflich, ob er nicht die Fremdwörter übersetzen kann. Das wirkt besonders bei Zuhörern.

### **11. Phrasentaktik**

Sollten andere Methoden versagen, so versucht er, Sie durch schöne Redensarten zu umgarnen. Er spricht von höheren Werten wie Vaterland, Mutterliebe Großmut, Ehre und sozialer Gerechtigkeit. Diese Worte verfehlen bei den Zuhörern selten ihre Wirkung.

Tipp:

Erkennen Sie diese Motive - insbesondere, wenn Zuhörer vorhanden sind -an. Versuchen Sie jedoch, durch geschickte Fragen den Gegner von seinen hochtrabenden Argumenten abzubringen.

### **12. Aufschubtaktik**

Der Gesprächspartner will erst später zu einem Problem Stellung nehmen oder es brennt Zeit durch Rückfragen.

Tipp:

Versuchen Sie, um das Gespräch in der Hand zu behalten, eine sofortige Stellungnahme zu erreichen. Sagen Sie ihm, daß Ihnen gerade dieser Gedankengang besonders wichtig ist.

### **13. Schweigetaktik:**

Er hört nur zu und läßt alle Äußerungen an sich abgleiten oder fällt plötzlich in das andere Extrem: er fertigt Sie lautstark ab und schweigt dann urplötzlich wieder.

Tipp:

Zeigen Sie Ihr Erstaunen über den lautstarken (oder schweigsamen) Dialektiker. Der Schweiger kann nur durch eine geschickte Fragestellung »geöffnet« werden. Auf den Lautstarken wird nicht eingegangen. Bei dem Publikum disqualifiziert er sich selbst.

### **14. Verwirrungstaktik**

Der Gesprächspartner benutzt die Redewendungen von Ihnen in einem

anderen Sinn, als Sie es meinen. Er zieht andere unbequeme Schlußfolgerungen und versucht damit, die Unbrauchbarkeit Ihrer Worte zu beweisen.

Tipp:

Gehen Sie zum Angriff über. Weisen Sie mit aller Entschiedenheit diese falschen Folgerungen zurück. Fragen Sie, ob er nicht eine andere (richtige) Deutung Ihrer Worte für möglich hält.

### **15. Diversionstaktik**

Der Gesprächspartner wechselt unauffällig das Thema. (Schopenhauer nannte dies »Diversion«). Er bringt etwas Neues, das insbesondere das Interesse der Zuhörer erregt.

Tipp:

Fragen Sie höflich - aber bestimmt - ob er nicht zum Thema zurückkehren könne. Wiederholen Sie die Thematik, auf die Ihr Gegner nicht eingegangen ist.

### **16. Entweder-oder-Taktik**

In hitzigen Streitgesprächen und bei betont emotionalen Äußerungen benutzt ihr Gegner nur extreme Standpunkte. Goebbels sprach in seiner - hinreichend bekannten Rede im Berliner Sportpalast nur von der Kapitulation oder dem totalen Krieg. Wer sieht hier (nachträglich) nicht, daß dies nur zwei Enden einer Geraden sind?

Tipp:

Fragen Sie in Diskussionen, ob man nicht einen gemeinsamen gangbaren Mittelweg finden könne. Breiten Sie eigene Vorschläge vor, die Sie - unbedingt in Frageform - Ihrem Gegenüber vorschlagen.

### **17. Verunsicherungstaktik**

Er schaut Sie besonders kritisch an und stellt schwierige Gegenfragen. Er

drückt durch seine Körperhaltung (zum Beispiel verschränkte Arme, zurückgeneigter Oberkörper) seine Mißbilligung gegenüber seinem Gesprächspartner aus.

Tipp:

Beachten Sie die Körpersprache nicht! Nehmen Sie selbst eine - für den Gesprächspartner - negative Körperhaltung ein.<sup>8</sup>

### **18. Induktionstaktik**

Er geht von einem zugkräftigen Einzelbeispiel aus und hält Ihnen dieses als allgemeingültige Aussagen entgegen.

Tipp:

Beispiele beweisen nichts! Dies ist eine gefährliche Taktik, auch für den unfairen Dialektiker. Denn nur mit einem einzigen Gegenbeispiel von Ihnen stürzt das sorgsam aufgebaute Kartenhaus des Gegners zusammen.

## **10. Problem »Gruppenarbeit«**

Wenn eine Gruppe von Mitarbeiterinnen) in einer Gemeinde arbeitet, bilden sie ein Team (vgl. Organisation). Der Idealfall ist die Gruppenarbeit. Ob die Gruppe funktioniert, zeigt sich in vgl. Konferenzen und Gruppenbesprechungen. Einfluß haben folgende Gesichtspunkte:

1. Die Wahl des richtigen **Zeitpunktes und Ortes** für Gruppenarbeit mit schweren Aufgaben (Klausurtagung mit genauem Zeitplan und sorgfältig definierten Zielen und viel Raum für spielerische Kommunikation).
2. Weitgehende Lösung von äußerer personeller Führung.
3. **Methodenwechsel** (Partner, Dreiergruppen, Plenum, Einzelarbeit)

---

<sup>8</sup> siehe »Kinesik - die Beherrschung der Körpersprache« im Februarheft, Seite 10 ff und Seite 35 in DAM 2/77 vgl. Horst Rückle, Körpersprache, München 1978

Diskussion, Brainstorming, Entscheidungstraining, Rollenspiel, Fallanalyse (s. u.) etc., **Technische Hilfsmittel:** Tafel, Magnettafel, Flip-Chart, Projektionswand, Tageslichtschreiber, Episkop, Diagerät, Filmprojektor, Tonbandgerät, Plattenspieler, Fernsehen, Video-Recorder.

4. **Gruppenbildung** nach sachlichen, zeitlichen oder örtlichen Merkmalen.
5. Experimentelle Planstudien oder *Simulation* von Entscheidungen (gesetzt den Fall, wir könnten, wie wir wollten ...);  
dazu Zielsetzungs- und Planungsübungen an leichten Aufgaben.
6. Die **Aktivität der Gruppenteilnehmer** muß besonders angesprochen werden. (Vorträge und Vorlesungen ermüden!)
7. Assoziative Gedankenketten aktivieren eine Gruppe und stärken die **Identität mit der Gruppe**, vgl. Brainstorming in vgl. Arbeitsziele

## 11. Problem »Der Einzelfall«

Zu den Problemlösungsverfahren gehört auch die **Fallstudie**. Meist enthält sie ein Personalproblem, aber alle Probleme der Arbeitstechnik und Führung (Management) lassen sich an Fällen<sup>9</sup> studieren. Um einer Gruppe zur problemlösenden Analyse zu verhelfen, ist eine schriftliche Fixierung des Falles erforderlich (eine(!) Schreibmaschinenseite).

Zur Fallanalyse helfen folgende Fragen:

### Checklist: Fallanalyse

1. Wie kam es zum Problem? (Vorgeschichte)
2. Welche Interessen verfolgen die Beteiligten (auch der Pfarrer!)?
  - persönliche (personegebundene) Interessen,
  - sachliche (theologisch begründete) Interessen,
  - gruppenbezogene (z. B. Zielgruppen, Arbeitsgruppen) Interessen,

<sup>9</sup> P. Engel/W. Riedmann; Die neuen Management-Techniken in Fällen. Bd. I, München 1971; Bd. 2, München 1973 (mit herausnehmbaren Lösungsteilen) (Lit!)



- überörtliche Interessen (z. B. überregionale Zusammenarbeit).
- 3. Wer unterstützt die Beteiligten in ihren Interessen und warum?
- 4. Welche künftigen Nachteile entstehen durch den Konflikt?
- 5. Werden arbeitsrechtliche (z. B. tarifrechtliche) Bestimmungen verletzt?
- 6. Wie reagiert die Gemeinde (oder Gemeindegruppen) auf den »Fall«?
- 7. Inwiefern sind außergemeindliche (z. B. bürgerliche) Institutionen betroffen?
- 8. Welche Dinge lassen sich ändern, welche Dinge lassen sich nicht ändern?
- 9. Werden kirchenrechtliche Bestimmungen verletzt?
- 10. Muß die Kirchenleitung mit dem Fall befaßt werden?  
(vgl. Entscheidung)

## **12. Problemlösung durch Checklists**

Zu einzelnen Problemen wurden in diesem Handwörterbuch Checklists entwickelt, die nicht nur zur Verbesserung der Arbeits- und Führungstechnik, sondern auch zur Lösung von Problemen verwendet werden können, beispielsweise in den Artikeln:

- Arbeitsziele
- Entscheidung
- Erfolgskontrolle
- Fortbildungsseminare
- Führungskonzepte
- Informations- und Berichtswesen
- Konferenzen und Gruppenbesprechungen
- Mitarbeiterführung
- Mitarbeitergespräche
- Planung
- Projektmanagement
- Werbung
- Zeitökonomie
- Zielsetzung

### 13. Problemlösung durch Rollendenken

Aus der Soziologie ist bekannt, daß jeder Mensch verschiedene Rollen spielt; der Vater ist z. B. gleichzeitig Autofahrer, Gewerkschaftsmitglied usw. Je nach Rolle wird aber eine Tatsache, Situation (z. B. ein Unfall aus der Sicht eines Radfahrers, Autofahrers, Fußgängers) oder auch ein Problem ganz unterschiedlich beurteilt. Ein Hörer reagiert z. B. ganz anders auf einen gelesenen Text als ein Leser oder Zuschauer. Die verschiedenen Rollen signalisieren auch verschiedene Fähigkeiten und Interessen und können der Problemlösung nutzbar gemacht werden.

Die Frage lautet daher: Wie würde ein... (jetzt verschiedene Rollen einsetzen!)

- das Problem sehen?
- die Frage beurteilen?
- die Antwort geben?
- den Vorschlag machen?
- die Entscheidung treffen?
- die Information auffassen?
- den Fall sehen? etc.

Zur Anregung, wie man in sehr verschiedenen Rollen denken kann, ein Beispiel aus der Literatur<sup>10</sup>, das auch der kirchlichen Angebotsplanung zur Beschreibung von Zielgruppen (vgl. Zielsetzung) dienen kann:

*Was ich alles bin* Von Franz Hohler

Nichtraucher	Zivilschutzpflichtiger	Zubringer
Rechtshänder	Teilnehmer	Fußgänger
Steuerpflichtiger	Halter	Autofahrer
Dienstuntauglicher	Benutzer	Linksabbieger
Zuzügler	Adressat	Fahrzeughalter
Einwohner	Absender	Passagier
Bürger	Bezieher	Fahrgast
Wochenaufenthalter	Empfänger	Reisender in Richtung
Aufenthaltsberechtigter	Käufer	Leser
Meldepflichtiger	Besteller	Hörer
Ersatzpflichtiger	Selbstabholer	Abonnent
	Anwohner	Zuschauer

<sup>10</sup> Quelle ist mir entfallen

Bazillenträger	rasch entschlossener Selbstkäufer	Besitzer
Kassenpatient	frisch gebackener Ehemann	Nachkomme
Vollversicherter	modebewußter Kunde	Vorfahre
Geschädigter	selbständig Erwerbender	Mitspieler
Gesuchsteller	Mieter	Gewinner
Zeuge des Vorfalls	Schuldner	Verlierer
Schwimmer	Begünstigter	manche finden mich
Einzelwanderer	Eigentümer	auch als Mensch sehr nett
Pflanzenfreund	Inhaber	

## 14. Problemlösung durch Assoziation

Die Assoziation ist eine möglichst unkontrollierte, aus dem Unterbewußtsein stammende Gedankenverbindung mit Reizworten aus dem Problembereich.

Bei Problemlösungen in Mitarbeitergruppen entstehen somit Wortketten; jeder schließt an die Assoziation des Vorgängers an.

Eine Variante der Wortassoziation bildet die Frage-Assoziation. Das Problem wird in der Form einer Frage vorgegeben. Die Problemlösungsgruppe stellt zur Problemfrage neue Assoziationsfragen. Dabei können sich diese auch recht weit von der Problemfrage entfernen, ja das ist sogar wünschenswert Um die erforderliche Phantasie zu stimulieren, wurde in der Industrie diese Assoziation schon mit Tiervorstellungen verknüpft, z. B.: Wie würde ich als Gans, Kuh, Igel, Maulwurf usw. diese Frage bedenken. Es ist aus dem Düsen-Jet-Bau bekannt, wie das Flugverhalten von Vögeln z. B. Schwänen zu Konstruktionsplänen angeregt hat.

Bei der Lösung zahlreicher Probleme sind schöpferisches Denken und Einfälle vonnöten, die am häufigsten kurz nach Zeiten der Ruhe und Entspannung auftreten. Der Leiter einer Problemlösungskonferenz (vgl. Konferenzen und Gruppenbesprechungen) muß daher vor die eigentliche produktive Phase die Konferenzteilnehmer zur Entspannung bringen. Nach langer und intensiver Beschäftigung soll M. Luther die zündende Idee (Turmerlebnis) auf der Toilette gekommen sein (daher ist Lektüre und

Schreibzeug an diesem Ort kein übler Rat).

Wege zur Problemlösung können sprunghaft (durch eine Idee), aber auch als Schlußpunkt einer Kette von Folgerungen oder Gedankenassoziationen beschriften werden. Entscheidend ist jedoch das freie, gelockerte, willige Klima in der Problemlösergruppe, die gelernte Wissensbestände aufbrechen will. Wissenschaftliche Methoden sind zur Entdeckung von Problemlösungen in Kirche und Gemeinde nur begrenzt tauglich. Die Phantasie gehört zudem zu den wichtigsten Produktivfaktoren der Kirche, die bei den Mitarbeiterinnen) von Zeit zu Zeit herausgefordert werden müssen, sonst schlafen sie im Bett des angepaßten Verhaltens ein; das Evangelium will aber als Dynamit ernstgenommen werden.

## 15. Innovation (Literaturbeispiele)<sup>11</sup>

»... Lange bevor es eine wissenschaftliche Medizin gab, hatten die Menschen gelernt, Krankheiten zu heilen, Operationen durchzuführen. Ohne jedes physikalisch-chemische Wissen waren sie in der Lage, Bronze und Stahl herzustellen, Glas zu schmelzen, Nahrungsmittel zu konservieren, den Saft des Gummibaumes in haltbaren Gummi zu verwandeln.

Die weitaus meisten Verfahren, unsere Umwelt zu gestalten, verdanken wir nicht der wissenschaftlichen Erkenntnis, sondern zufälligen Gedankensprüngen in den Gehirnen einzelner.

Die wissenschaftliche Methode taugt nur begrenzt zur Erzeugung von Innovationen. Sie liefert in der Regel nur nachträglich die Begründung, weshalb eine Sache funktioniert. Unter den Versuchen, systematisch zu Innovations-Ansätzen vorzustoßen, ist das von Osborne kreierte brain-storming am bekanntesten geworden. Ähnlich konzipiert, wenn auch stärker strukturiert, ist das synektische Gruppengespräch nach William Gordon.

Ganz anders versuchen es Techniken wie:

- **Funktionsanalyse**: Welche Funktionen können durch welche Produkte erfüllt werden? (Funktions-Produkt-Matrix)
- **Problemkreis-Analyse** nach dem Modell des Honeywell-Relevanz-Baum-Verfahrens (Pattern Planning Assistance through Technical Evaluation of Relevant Numbers): Der künftige Tätigkeitsbereich des Unternehmens wird in eine Vielfalt von Positionen aufgegliedert, denen nach ökonomischen und technologischen Gesichtspunkten Gewichtungszahlen zugeordnet werden.
- **Futurologische Analyse**: Versuch, sich ein Bild von den künftigen Bedürfnissen und den dafür nötigen Produkten zu machen.
- **Morphologische Methode**: Die Problemelemente eines Problems werden mit den vorhandenen oder denkbaren Lösungselementen kombiniert bzw. permutiert. Aus der schon bei wenigen Elementen sehr großen Zahl von »Lösungen« werden Anregungen für realisierbare Lösungen

abgeleitet.

Alle diese innovations-fördernden Methoden sind jedoch bestenfalls geeignet, den Problembereich abzustecken und in diesem Problembereich eine Ausgangsbasis für kreative Denkprozesse bereitzustellen. Dies freilich nur, wenn das Denken dort anhebt, wo diese Methoden aufhören und nicht umgekehrt.

### Ideenfindung durch Synektik

Die Synektik ist eine Weiterentwicklung des Brainstorming.

Bei der Synektik handelt es sich um eine Methode, bei der Lösungen gesucht werden, indem man sich möglichst weit vom Problem entfernt und völlig andere und zunächst scheinbar sinnlose Wege einschlägt. Das wichtigste dabei ist, daß man sich völlig von den früheren Erfahrungen und Erkenntnissen löst. Es soll vermieden werden, daß einfach alte Erkenntnisse neu kombiniert werden, wie dies ja meistens bei Problemlösungen gemacht wird.

Weiteres ist von Bedeutung, daß bei der Synektik mehrere Personen beteiligt sind, wobei es notwendig ist, daß die Teilnehmer auch aus ganz anderen Erfahrungs- und Wissensbereichen stammen.

Bei der Synektik sind etwa 2 bis 10 Personen beteiligt. Von Bedeutung ist, daß man sich vom genau definierten Problem abwendet und völlig andere Gesichtspunkte betrachtet. Das vorgegebene Problem wird in der Folge aus der Sicht dieser neuen und fremden Gesichtspunkte betrachtet. Dabei ergeben sich häufig neue Ideen und Lösungsvorschläge. Analogien ergeben sich aus Vorbildern der Natur für technische Probleme und aus der Technik für Probleme aus der Natur.

(Genauerer siehe Bernd Rohrbach: »Synektik hilft Probleme lösen«, in Zeitschrift »Plus« (Verlag Handelsblatt GmbH, Düsseldorf), Nummer 5, Juli/August 1968, Seite 39 - 43.)

### Problemlösungskonferenz

Auch hier sind mehrere Personen beteiligt (2 -15). Es gelten weniger strenge Regeln als beim Brainstorming oder bei der Synektik. Das Problem wird zunächst genau definiert, die Teilnehmer äußern sich in freier Weise dazu. Die Vorschläge und Ideen werden notiert und allenfalls diskutiert. In der Regel sind die Teilnehmer Personen, die direkt mit dem Problem in Berührung stehen. Es handelt sich also auch hier um das Zusammentragen von Ideen, wobei durch die »Fachgebundenheit« der Beteiligten in der Regel weniger ausgefallene Ideen produziert werden, andererseits wird gerade bei der Lösung von technischen Problemen ein bestimmtes Fachwissen vorausgesetzt, damit überhaupt das Problem verstanden wird. Als Beispiel diene die Entlastungskonferenz (Kapitel 9.2) oder die Entscheidungsvorbereitungs-Konferenz (Kapitel 8.5).

### Das Gitternetz ah Ideenzünder

Hier handelt es sich um eine Lösungstechnik für eine Einzelperson. Das Problem wird in seine Elemente zerlegt. Diese Einzelteile werden so weit zergliedert, bis sie überschaubar werden. Durch neue Kombination der Einzelteile können neue Ideen entstehen, die zur Lösung des Problems führen.

Das Gitternetz besteht aus einer beliebigen Anzahl senkrecht und waagrecht übereinander laufender Linien, die eine entsprechende Anzahl von Planquadraten bilden. Es läßt sich auf unterschiedlichste Weise verwenden: als Planungs- und als Kontrolltafel, als Hilfsmittel für analytische Aufgaben, als Rahmen für in Worten und Zahlen ausgedrückte Tatbestände und schließlich als Kombinationsinstrument zum Aufspüren neuer Ideen und Begriffe.

Nacheinander wird jedes in der linken senkrechten Spalte stehende Merkmal mit sämtlichen Merkmalen der obersten waagrechten Spalte (bzw. auch jedes Merkmal in der linken senkrechten Spalte mit den Merkmalen in sämtlichen anderen Feldern) verbunden oder auch kombiniert, was zu

---

<sup>11</sup> S. Geiger/W. Heyn; Innovationen, in: Management-Enzyklopädie Bd. 3, München 1970, S. 555 (hier 561)

interessanten Ergebnissen führt. Je zweckangepaßter man ein solches Gitternetz gestaltet, desto zielgerichteter und präziser sind auch die Resultate.

## 16. Problemlösung in der täglichen Arbeitspraxis

Jedem kommen Ideen, die er nicht sofort (vielleicht überhaupt nie) ausführen kann. Diese sind aber ohne Notiz verloren. Die *Ideenkartei* (vgl. Planung) und Ideenzettel immer in der Tasche können zu einer der wertvollsten Problemlösungsquellen werden, wenn sich alle Mitarbeiter/innen) daran beteiligen.

Manche führen statt dessen thematisch oder bereichsspezifisch geordnete Ideenlisten. Das Problem wird oben an geschrieben, jeder Mitarbeiter darf (soll) die Liste weiterführen. In der Literatur wird ähnliches unter dem Titel Collective-Note-Book erwähnt.

Der Pfarrer kommt durch die Seelsorge mit Vertretern sehr vieler Berufe in Berührung. Überall gibt es Probleme, die gelöst werden (müssen). So muß auch die *Beobachtung als Methode* genannt werden. Manches läßt sich auch einfach *nachahmen*.

Beobachtung und Nachahmung setzen voraus, daß das anstehende Problem vor Augen steht. Dazu dient ein Formblatt, das W. Fuchs<sup>12</sup> entwickelt hat:

---

<sup>12</sup> vgl. Literaturverzeichnis

Arbeitsfeld	Welches Problem schiebe ich schon längere Zeit vor mir her?	erledigt am:
Mitarbeiterführung	Konferenzwesen ordnen Regelmäßige Zielsetzungsgespräche mit Vikar	
Organisation	Handwörterbuch des Pfarramts systematisch durcharbeiten (jeden Monat 1 Artikel)	

Abb. 3: Problemliste

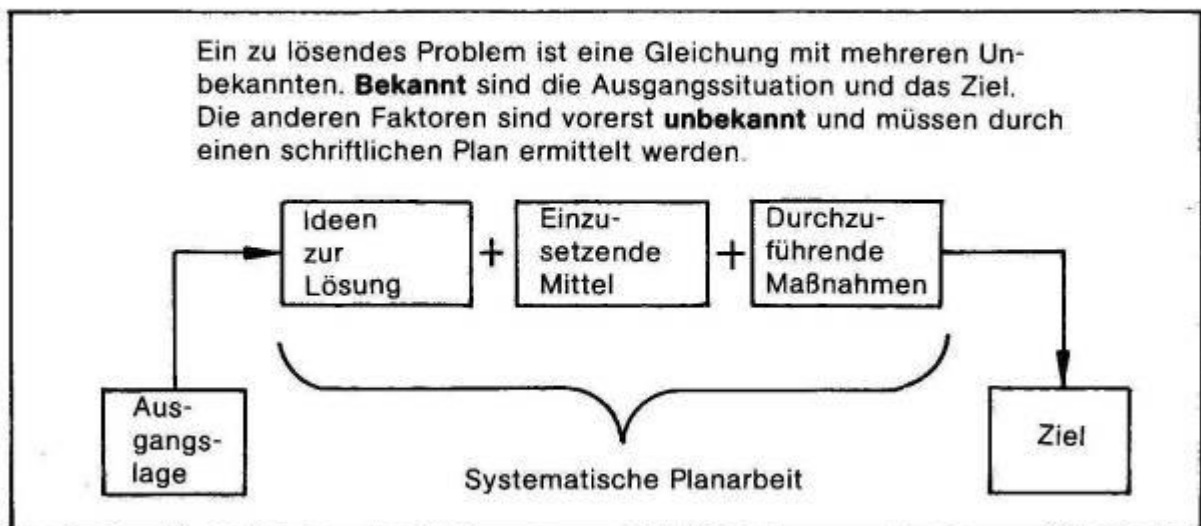


Abb. 4: Systematisches Problemlösen (aus: W. Fuchs a. a. O.)

Fuchs (a. a. O.) betont mit Recht, daß auch der Einsatz der Mittel (und Methoden) bei der Arbeit ein Problem ist. Das folgende Schaubild macht den Zusammenhang deutlich.

Man kann in der täglichen Praxis nicht ständig die Methoden wechseln. Manche Probleme werden aber auch aus methodischen Gründen nicht gelöst. Daher gehört die *Prüfung der Arbeitsmethode* ebenfalls in den Katalog der Problemlösungstechniken.

### **Stufenplan-Dispositionsschema:**

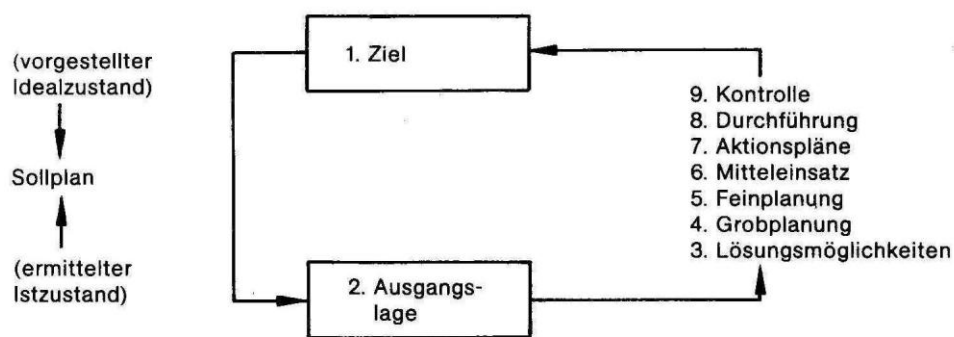


Abb. 5: Stufenplan-Schema (nach W. Fuchs a. a. O.)

## **17. Problemlösung und Kreativität (Übersicht)**

Unter den Kreativtechniken sind besonders die folgenden Methoden<sup>13</sup> bekannt geworden. Sie sind zu Problemlösung und Innovation gleichermaßen geeignet.

<sup>13</sup> Vgl. H. Wagenführ, Kreativforschung, in: Management-Enzyklopädie, Erg. Bad. München 1973,



I	II	III	IV	V	VI	VII
Bezeichnung	entwickelt von	Charakteristik, Stellung zu Problemen	(Phasen-) Verlauf	Gruppenbildung	Besonderheiten	Kosten-, Zeitaufwand
<b>1. Brainstorming</b> (Gehirn-, Denkwirbel)	Osborn (1953)	Hauptsache ist die richtige Auswahl des Problems, viele Vorschläge erwünscht, Aufnahme ohne Kritik	Vorherige Themenbekanntgabe, Schilderung der Methode, Diskussion, Protokollierung	Etwas 6 - 12 Teilnehmer, dazu ein Leiter, von dem wesentlich der Erfolg abhängt	Phantasie und Imagination sollen ins Kraut schießen - keine »Killerphrasen«	Nach sorgfältigen Vorbereitungen geringe Kosten, vielversprechend Zeitaufwand: Eine Stunde
<b>2. Synektik</b> (von griechisch synechie = Zusammenhang finden) (operational creativity)	Gordon (1956, 1961)	Analogien bilden: persönliche, direkte, symbolische und solche der Phantasie	Fremdes vertraut machen, Vertrautes wieder verfremden	Angehörige verschiedener Berufe und Fähigkeiten, etwa 5 - 7 Teilnehmer	Bewertungen anfallen, der Ideen aufschreiben	Zeitraubend, kostspielig, doch Aufwand meist lohnend
<b>3. Delphimethode</b> (symbolisch nach dem Orakel von Delphi benannt)	Helmer-Gordon (Rand Corporation, um 1960)	Programmierung individueller Befragter, keine Meinungsübereinstimmung durch Diskussionen	Systematische Konsultationen in »Wellen«, dauernder Informationsaustausch bis zu relativer Übereinstimmung	Nur von erstklassigen Spezialisten bei interdisziplinärer Zusammenarbeit durchführen	Aus der Zukunftsforschung stammend, große Erfolge zeitigend (Militärwesen)	Nur mit erheblichen Mitteln möglich
<b>4. Morphologie</b> (Lehre von den Formordnungen, interdisziplinäre Strukturlehre)	Zwicky (ca. 1950)	Erforschen, Erkennen, Handeln in Totalitäten, systematische Kombinatorik	Vorgehensweise: 1. Definition des Problems 2. Parameter bestimmen 3. Vierdim. Schema aller Möglichkeiten 4. Analyse 5. Optimale Lösung	Unter Leitung eines Morphologen kleinere Gruppe bilden, auch im Selbststudium möglich	Konstruktion eines morphologischen Kastens (Vorgehen unter IV)	Morphologische Schulung notwendig, zahlreiche Erfindungen ermöglichend
<b>5. Synapse</b> (Begriff der Biologie: Umschaltstelle von Reizen der Neuronen)	Aznar (1966, 1971)	Ohne Dogma; Informationen werden auf eine nicht voraussehende Weise miteinander verknüpft	Gewohnte »Realität« verlassen, Stimuli verwenden, mit der Realität verbinden (»kreuzen«)	Kreativ arbeitende und Bewertungsgruppe werden voneinander geschieden	Herstellung von Distanz: sleep-writing, Zufallswörter bilden, Analogiebildungen	Wenig aufwendig; da jüngste Technik, stehen Erfolgserfahrungen noch aus

Abb. 6: Übersicht über die hauptsächlichsten kreativen »Techniken«

## 18. Die gute Lösung will reifen

Schwierige Probleme brauchen Zeit zum Reifen. Zahlreiche Methoden zur Problemlösung konnten hier nicht beschrieben werden.

Dafür sei unter anderem auf folgende Stichworte in der Literatur verwiesen:

- Entscheidungsbaum
- Relevanzbaum
- Graphische Induktion
- Risiko-Analyse
- Operation Research
- Creative Center
- Umfragen
- Syllogismus
- Katalog-Technik
- Psychodrama

Problemlösungsaufgaben enthalten immer die Aufforderung zur Gemeinsamkeit der Mitarbeiter/innen. So ist die **Kooperation und Kommunikation die Problemlösungstechnik** schlechthin. Wo Probleme sachlicher, z. B. theologischer, pädagogischer oder organisatorischer Art seit längerer Zeit anstehen, ist das ein Hinweis darauf, nach den Gründen für den Mangel an Gemeinschaft und »Verstehen« zu forschen. Das gelingt am besten an einer Sachaufgabe, z. B. persönliche Zielsetzungen der Mitarbeiter(innen), welche in Zielsetzungsgesprächen und -konferenzen zunächst nur dargestellt zu werden brauchen; die anderen Team-Mitglieder haben Gelegenheit zu Verständnisfragen. Wenn alle ihre Zielvorstellungen vorgetragen haben, muß der Gemeindeleiter (in Eigenarbeit!) diese Ziele koordinieren. Das Ergebnis ist ein Zielsystem, das diskutiert werden muß. Die Mitarbeiter/innen kommen in ein intensives Gespräch, in dem Strategien entwickelt werden. Ergeben sich nun Probleme der Planung, Organisation, Durchführung oder Kontrolle, können o. g. Problemlösungsmethoden eingesetzt werden, weil die Voraussetzung jeder tragfähigen Lösung gegeben ist, nämlich eine reibungsarme Kommunikation.

## 19. Literaturhinweise

*Engel, P./ Riedmann, W., Die neuen Management-Techniken in Fällen München 1971/1973*

*Fabian, R., Bessere Lösungen finden, Freiburg 1977 (Lit)*

*Fuchs, W., Führungs- und Arbeitstechnik, Hamburg o. J.*

*Geiger, S./Heyn, W., Innovationen in: Management-Enzyklopädie Bd 3, München 1970, 555 ff*

*Hummer, W., Die neuen Management-Techniken der Ideefindung sowie des schöpferischen Denkens und Mitdenkens in: Die neuen Management-Techniken, München 1971, 101 ff*

*Schröder, H., Unternehmensberatung in Management-Enzyklopädie Bd 5 München 1971, 950 ff*

*Wagenführ, H., Kreativitätsforschung in: Management-Enzyklopädie ErgBd München 1973, 492 ff*

\*