

PRAKTISCHE BETRIEBSWIRTSCHAFT

Schriftenreihe des Instituts für Betriebswirtschaft
an der Hochschule St. Gallen

9

PROF. DR. KARL-KLAUS PULLIG

Brevier der Konferenztechnik

Ein Handbuch für Arbeitsgruppen

VERLAG PAUL HAUPT BERN UND STUTTGART

Vorwort

Das in diesem Buch dargestellte Konzept einer erfolgreichen Konferenzgestaltung ist aus vielen Versuchen und Anwendungen in der Wirtschafts- und Verwaltungspraxis entstanden, wobei z. B. Elemente der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre, der Gruppendynamik, der Persönlichkeitspsychologie, der Führungsforschung und der Arbeitswissenschaft eingeflossen sind.

Ich habe versucht, alle diese unterschiedlichen Ansätze so miteinander zu verbinden, dass daraus ein praktischer Leitfaden für die alltäglichen Besprechungen, Gruppensitzungen usw. entstand.

Die hier gegebenen Empfehlungen werden möglichst durch wissenschaftliche Untersuchungen begründet, sie haben sich aber in jedem Fall in der praktischen Anwendung als sinnvoll erwiesen. Das schliesst natürlich nicht aus, daß immer wieder an die jeweilige Situation angepasste Techniken und Rituale erprobt werden sollten, weil sie vielleicht zu besseren Konferenzergebnissen führen.

Dem eiligen Leser empfehle ich, gleich mit Abschnitt «Regeln für die effiziente Leitung von Problemlösungs-Konferenzen» zu beginnen, weil dort die wichtigsten Techniken, Steuerungsmechanismen und organisatorischen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Konferenzleitung zusammengefasst sind.



96/16702

11
HJK
20 11+6

CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Pullig, Karl-Klaus:

Brevier der Konferenztechnik:

e. Handbuch für Arbeitsgruppen /

Karl-Klaus Pullig. –

Bern; Stuttgart: Haupt, 1981.

(Praktische Betriebswirtschaft; 9)

ISBN 3-258-03080-4

NE: Schriftenreihe praktische Betriebswirtschaft

Alle Rechte vorbehalten

Copyright © 1981 by Paul Haupt Berne

Satz: IBV Lichtsatz KG, Berlin

Printed in Switzerland

Gliederung

Abbildungsverzeichnis	10
Verzeichnis der Fallbeispiele	12
1 Konferenzen als wichtiges Führungs- und Problemlösungs- instrument	13
1.1 Konferenzen sind teuer	13
1.2 Konferenztypen	14
1.21 Informationskonferenz	15
1.22 Motivationskonferenz	16
1.23 Konfrontationskonferenz	17
1.24 Problemlösungskonferenz	18
1.3 Drei Aspekte der Konferenz: Der intellektuelle, der (sozial-)psycholo- gische und der organisatorisch-handwerkliche Aspekt	19
2 Der intellektuelle Aspekt von Konferenzen (Methoden)	21
2.1 Phasen des Problemlösungsprozesses	21
2.2 Die Problemanalyse	27
2.21 Charakterisierung der Problemanalyse	27
2.22 Spezielle Denkmethode in der Phase Problemanalyse: Situations- analyse	28
2.3 Die Problemdefinition	30
2.31 Charakterisierung der Problemdefinition	30
2.32 Spezielle Denktechnik in der Phase Problemdefinition: Problem- neudefinition	32
2.4 Die Suchphase	33
2.41 Charakterisierung der Suchphase	33
2.42 Spezielle Denktechniken in der Suchphase	35
2.421 Die vier grundlegenden Prinzipien: (1) Entfernung vom Pro- blem, (2) Fremde Elemente mit in die Überlegung einbe- ziehen, (3) Aufgeschobenes Urteil, (4) Nein-Barriere durch- brechen	35
2.422 Einige ausgewählte kreative Techniken: Brainstorming, Brainwriting, morphologische Methode	39

2.5 Die Bewertungs- und Entscheidungsphase	43
2.51 Probleme bei Entscheidungen in Gruppen	43
2.511 Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen	44
2.512 Konflikte bei Entscheidungen	46
2.513 Zentrale oder dezentrale Koordination der individuellen Entscheidungen	48
2.52 Wege/Methoden der Gruppenentscheidungen bei Konferenzen	50
2.53 Denkmethode und Hilfsmittel zur Enttörung der Bewertungs- bzw. Entscheidungsphase	51
2.531 Suchphasen einschieben	51
2.532 Individual- bzw. Kleingruppenarbeit einschieben	53
2.533 Rechtzeitiges Beenden der Konferenz bzw. Auslagerung der Bewertungsphase	53
2.534 Anwendung «objektiver» Entscheidungsverfahren	55
2.535 Teilnehmerzentrierte Teamleitung	62
2.6 Der Aktionsplan	63
2.7 Der Kontrollplan	63
3 Der (sozial-)psychologische Aspekt von Konferenzen	65
3.1 Individuelle Motive der Teilnehmer	65
3.11 Übereinstimmende Motive bei Konferenzen	65
3.12 Wie äussern sich die Motive bei Konferenzen?	67
3.13 Wie verhalten sich Teilnehmer, wenn sie grundlegende Motive nicht befriedigen können?	68
3.14 Schlussfolgerungen für die Konferenzgestaltung	71
3.2 Zum Umgang mit «Emotionen» bei Konferenzen	72
3.21 Möglichkeit: Gefühle unterdrücken	73
3.22 Möglichkeit: Einfach sagen, was man fühlt	74
3.23 Möglichkeit: Gefühle kultivieren	74
3.231 Regeln für die Teilnehmer zum Umgang mit Gefühlen	75
3.232 Regeln für den Konferenzleiter zum Umgang mit Gefühlen	76
4 Der organisatorisch-handwerkliche Aspekt von Konferenzen	79
4.1 Die Teilnehmerzahl	79
4.2 Anordnung im Raum	81
4.3 Zeitplanung	85
4.31 Biologische Rhythmik	85
4.32 Pausen	86
4.4 Visualisierung	88
4.41 Die Notwendigkeit der Visualisierung	88
4.42 Visualisierungsmittel	89

4.43 Regeln für die Visualisierung von Konferenzabläufen	89
4.431 Regeln für den Umgang mit Text	91
4.432 Regeln für den Umgang mit Bildern	91
4.433 Darstellung von Zusammenhängen	94
4.434 Spezielle Visualisierungstechniken für die Entscheidungs- findung in der Konferenz	101
4.435 Checkliste für die Ausstattung von Konferenzen mit Visualisierungsmitteln	106

5 Zusammenfassung: Der Konferenzleiter als Prozesssteuerer 107

5.1 Konferenzleitung und Führungsstil	107
5.11 Konferenzleitung als Ausdruck des Führungsstils	107
5.111 Kooperative und direkte Führung	109
5.112 Die Wirkung von Gruppensprachen auf die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit und auf die Produktivität	111
5.113 Die Wirkung kooperativer gegenüber direkter Führung auf die Konferenzatmosphäre und auf das Teilnehmerverhalten	115
5.12 Die konventionelle Konferenzleiter-Rolle	120
5.13 Situationsgerechte Vorgesetzten- und Konferenzleiter-Rollen	123
5.2 Regeln für die effiziente Leitung von Problemlösungs-Konferenzen	125
5.21 Anwendung der methodischen Hilfsmittel (intellektueller Aspekt)	125
5.22 Die Beachtung des (sozial-)psychologischen Aspekts	129
5.221 Berücksichtigung von Grundbedürfnissen	129
5.222 Zum Umgang mit Gefühlen	130
5.223 Teilnehmerzentrierte Konferenzleitung	131
5.23 Die Handhabung organisatorischer Hilfsmittel	132
5.3 Wer soll die Konferenzleitung übernehmen?	133
5.31 Der Ranghöchste als Konferenzleiter	133
5.32 Der Fachexperte als Konferenzleiter	133
5.33 Der Konferenzexperte als Konferenzleiter	134
5.4 Schwierigkeiten bei der Ausübung der neuen Konferenzleiter-Rolle	135
5.41 Das Verhältnis zum Fachexperten	135
5.42 Angeblicher Macht- bzw. Autoritätsverlust	135
5.43 Als-Ob-Problemlösungs-Konferenz	136
5.44 Diskrepanz zwischen allgemeinem Führungsstil und Konferenz- leitungsstil	137
5.45 Unsicherheit bei der Anwendung der neuen Spielregeln und Techniken	137

6 Verfahrensregeln für «politische» Konferenzen 139

7 Literaturverzeichnis 146

Abbildungsverzeichnis

1	Zeitverbrauch oberer Führungskräfte	13
2	Konferenztypen	15
3	Die drei Aspekte der Konferenz	20
4	Übersicht über Problemlösungsphasen	23
5	Koordinatensystem für die Verlaufsanalyse einer Konferenz	27
6	Beziehungen zwischen Teilproblemen bzw. Untersituationen	28
7	Unterschiedliche Problemsicht einzelner Konferenzteilnehmer	31
8	Blockierung durch mangelnde Problemdistanz	36
9	Blickfelderweiterung	36
10	Begrenzungen aufheben!	38
11	Formblatt für die Methode 635	41
12	Beispiel für eine «morphologische» Zerlegung in Elemente	42
13	Zentrale und dezentrale Zusammenarbeit	48
14	Vor- und Nachteile zentraler und dezentraler Zusammenarbeit	49
15	Ursachen-Analyse (ABC-Analyse)	57
16	ABC-Analyse	58
17	Schrittfolge und erläuternde Beispiele für die Entscheidungsanalyse nach Kepner/Tregoe	59
18	Beispiel einer Entscheidungsanalyse nach Kepner/Tregoe	61
19	Schema eines Aktionsplans	63
20	Beispiel eines Kontrollplans	64
21	Zusammenhang zwischen Gruppengrösse und Leistung	80
22	Mögliche Sitzordnungen für 6–16 Teilnehmer unter Verwendung leicht beweglicher Trazepztische	82
23	Herkömmlicher Konferenzraum	83
24	Umgestalteter Raum für gesprächsintensive Gruppenarbeit	84
25	Tagesrhythmikkurve	86
26	Ermüdungskurve	87
27	Erholungskurve	87
28	Visuelle Darstellung von Aussagen	92
29	Visuelle Darstellung von vergleichenden Aussagen	93
30	Herausheben durch Schraffur oder Farbe	93
31	Darstellung von Zusammenhängen durch Pfeile	94
32	Darstellung von Zusammenhängen durch Netze	95
33	Darstellung von Entfernungen	95
34	Darstellung von Zusammenhängen durch Flussdiagramm	96

35	Darstellung von Arbeitsabläufen	96
36	Darstellung von Arbeitsabläufen (hier Flussdiagramm)	96
37	Darstellung von Abhängigkeiten durch unterschiedliche Stärke der Verbindungslinien	97
38	Bäume	97
39	Darstellung von Zugehörigkeiten im Organigramm	98
40	Darstellung einer Matrixorganisation	98
41	Beispiel einer Matrix-Darstellung	98
42	Darstellung einer Kommunikationsmatrix	99
43	Darstellung einer Entscheidungsmatrix	99
44	Darstellung von Anteilen	99
45	Darstellung eines Kartogramms	100
46	Koordinatenfeld	102
47	Beispiel einer Häufigkeitsverteilung durch die Punktklebermethode	103
48	Schema einer Pro-Contra-Achse	103
49	Beispiel für die Kärtchen-Methode	104
50	Zusammenhang zwischen Führungskonzept und Konferenztyp	108
51	Prozentanteil der Untergebenen, die sagten, ihre Vorgesetzten seien «aufrichtig in Verhandlungen». (Likert, 1972)	111
52	Prozentanteil der Mitarbeiter, die meinen, daß die Vorgesetzten «es schätzen, Vorschläge von uns zu erhalten und versuchen, sie irgendwie zu verwerten». (Likert, 1972)	111
53	Zusammenhang zwischen der Einstellung der Mitarbeiter zu arbeitsbezogenen Fragen und ihrer Auffassung, daß sich Gruppendiskussionen mit dem Vorgesetzten lohnen	112
54	Der Anteil der Arbeiter mit dem Eindruck, ihr Vorgesetzter wisse mit den Leuten umzugehen, wird beeinflusst durch die Häufigkeit, mit welcher er Aussprachen in der Arbeitsgruppe abhält und die dort geäußerten Ideen verwertet.	112
55	Durchschnittliche Produktivität der verschiedenen Abteilungskategorien	114
56	Wirkungen dominativen bzw. integrativen Verhaltens von Lehrern	119
57	Zusammenhang zwischen Konferenzführungsstil und Zufriedenheit	120
58	Traditionelle Konferenzleiter-Rolle	123
59	Typische Unterscheidungsmerkmale für den Linien-Manager einerseits und den Team-Manager andererseits	124
60	Prozessfragen zur Steuerung der Konferenz	126
61	Übersicht über die in den einzelnen Konferenzphasen geeigneten Techniken/Hilfsmittel	128
62	Beispiele für Interaktionen, um das Gleichgewicht zwischen «Es», «Wir» und «Ich» zu wahren	130
63	Zusammenhang zwischen der Abteilungsproduktivität und dem von ausführenden Mitarbeitern empfundenen und gewünschten Einfluss der verschiedenen hierarchischen Stufen	136

Verzeichnis der Fallbeispiele

1	Missverständnisse durch Unklarheit über die Konferenzphase	26
2	Problemneudefinition	32
3	Morphologische Methode	42
4	Bessere Akzeptanz durch Gruppendiskussion	45
5	Einschieben einer Suchphase zur Entstörung der Entscheidungsphase .	51
6	Punktbewertung	55
7	Technik der Problemneudefinition mit anschliessender Punktbewertung	56
8	Brainstorming mit anschliessender ABC-Analyse	56
9	Entscheidungsanalyse nach Kepner/Tregoe	59
10	Kontrollplan	63
11	Abwehrmechanismus «Rationalisierung»	69
12	Abwehrmechanismus «Verdrängung»	70
13	Gegenangriff	70
14	Beschwichtigen	73
15	Verletzende Äusserung	74
16	Zum Thema zurückführen	78
17	Visualisierung eines Konferenzablaufs	105

1 Konferenzen als wichtiges Führungs- und Problemlösungsinstrument

1.1 Konferenzen sind teuer

Die etwa 200 von mir persönlich befragten oberen Führungskräfte aus Industrie und Kommunalverwaltung verbringen zwischen 10 und 60 Prozent ihrer Arbeitszeit in «Besprechungen» und «Konferenzen», der Durchschnitt liegt bei etwa 30 Prozent. In einem Artikel der Wirtschaftswoche wird ein Vorstandsmitglied zitiert, nach dessen Meinung der deutsche Manager durchschnittlich zehn Stunden wöchentlich konferiert. Diese Angabe stimmt mit meiner Untersuchung des gesamten «Besprechungswesens» eines Betriebes der pharmazeutischen Industrie mit rund 600 Mitarbeitern (Konzern-Tochter) aus dem Jahre 1980 überein: die oberste Führungsebene (fünf Geschäftsleitungsmitglieder) verbrachte durchschnittlich zehn Stunden/Woche in Konferenzen, bei den acht Hauptabteilungsleitern der zweiten Führungsebene waren es elf Stunden/Woche. Camra¹ berichtet über den Zeitverbrauch oberer Führungskräfte:

Zeitbedarf von Führungskräften für Konferenzen

Abbildung 1: Zeitverbrauch oberer Führungskräfte

	USA	England	CSSR
Beratungen	26	45	25
Besuche/Verhandlungen	19		28,5
Dienstreisen	15		20,2
Kontrollbesichtigungen	8		15
Telefongespräche	5,5	6	7,5
Schriftliche Kommunikationen	18,5	16,6	2,3
Eigene Arbeitsvorbereitung	4		12,5
persönliche Bedürfnisse	2		4
Brachzeit	2		2
	100%		

1 Camra, J. J.: Die menschengerechte Rationalisierung im Büro- und Führungsbereich, in: Z. Arb. Wiss., 3/75, S. 168-173.

Natürlich ist es eine fragwürdige Methode, die Kosten solcher Meetings einfach zu berechnen, indem man die dieser Zeit entsprechenden Gehaltsanteile der Konferenzteilnehmer (abgesehen von den relativ geringen Sach- und Materialkosten) zugrunde legt², einen gewissen Anhaltspunkt oder zumindest Anstoss zum Nachdenken wird die dabei herauskommende Summe dennoch geben. Vielleicht wäre es mehr als ein Spass, wenn der Konferenzleiter vor dem nächsten Meeting das Gesamtdurchschnittseinkommen pro Stunde aller Konferenzteilnehmer ermittelt, um etwa nach zwei Konferenzstunden die so ermittelten Kosten dem geschätzten Nutzen der Sitzung einmal gegenüberzustellen.

1.2 Konferenztypen

Diese Schrift will und kann keine Anleitungen für alle möglichen Konferenzen geben. Das nachfolgend entwickelte Konzept ist vielmehr aus vielen Versuchen in der betrieblichen, speziell industriellen, Praxis entstanden und hat sich für die Gestaltung solcher Besprechungen/Sitzungen/Konferenzen in Unternehmen und Verwaltungen bewährt, bei denen ein mehr oder weniger gemeinsames (Ober-)Ziel der Beteiligten vorausgesetzt werden kann.

- 2 Sinnvollerweise müsste man mit opportunity-costs operieren.
- 3 Tengelmann (1972) unterscheidet die Besprechung, in der es um gemeinsame Ziele geht, von der Verhandlung als Austragung von Meinungsverschiedenheiten. Vgl. auch Goossens (1969), der zwischen Verhandlung und Konferenz unterscheidet und letztere in verschiedene Konferenzarten unterteilt. In der wissenschaftlichen Literatur (z. B. March/Simon (1976), S. 123) unterscheidet man im Rahmen sogenannter kollektiver Entscheidungsprozesse, an denen also mehrere Personen beteiligt sind, z. B. zwischen
 - (1) Problemlösung (gleiche Ziele); es ist eine Lösung zu finden, die allen Kriterien (Beschränkungen) der Beteiligten genügt,
 - (2) Überredung (zwar ungleiche individuelle Ziele; diese werden aber als veränderbar angesehen, so dass Meinungsverschiedenheiten über Subziele durch Hinweis auf gemeinsame Ziele geschlichtet werden können),
 - (3) Aushandeln eines Kompromisses (Interessenkonflikt vorhanden, Drohungen, Irreführung über die eigene Stärke, Taktieren) und
 - (4) Aushandeln über politische Massnahmen (z. B. durch die Suche nach Verbündeten).

Idealtypisch unterscheide ich vier Konferenztypen³:

Abbildung 2: Konferenztypen

Konferenztypen	Inhalt überwiegend
Informations-	informieren, anweisen, antworten
Motivations-	überzeugen, überreden
Konfrontations- und Problemlösungskonferenzen	aushandeln, erpressen kooperieren

In der Praxis lassen sich diese Typen oft nicht scharf voneinander trennen, oder während einer Konferenz überwiegt zeitweise mal der eine, mal der andere Typ. Eine bewusste gedankliche Trennung ist aber von Nutzen, weil bei verschiedenen Konferenztypen auch verschiedene Regeln und Verhaltensweisen erfolgreich sind.

jeder Konferenztyp erfordert bestimmte Steuerungsmechanismen

1.21 Informationskonferenz

Die Informationskonferenz ist dadurch gekennzeichnet, dass schwerpunktmässig *Informationen – meist in einer Richtung – an einen Kreis von Interessenten weitergegeben* werden sollen. Beispiel: Pressekonferenzen, manche Abteilungsversammlungen.

Beispiel für Informationskonferenzen

Reine Informationskonferenzen sind in der Regel leichter zu führen als Problemlösungskonferenzen. Wichtig ist allerdings, dass sich sowohl der Leiter als auch die Teilnehmer darüber im klaren sind, dass bei einer Konferenz oder bei einem bestimmten Tagesordnungspunkt (TOP) einer Konferenz lediglich informiert und nicht etwa diskutiert werden soll. Fehlt diese klare Übereinstimmung in den Erwartungen, dann kommt es zu häufig zu beobachtenden Schwierigkeiten: in einer als Informations-Konferenz gedachten Versammlung mit 50 Teilnehmern werden Detailprobleme diskutiert, die höchstens zehn Mitarbeiter interessieren; oder: der Vorsitzende der Geschäftsleitung ist darüber enttäuscht, dass nach seinem ausführlichen Bericht über die Geschäftslage so wenige oder gar keine Mitarbeiter seiner Ermunterung nachkommen, «in die Diskussion einzutreten». Ist die Informations-Konferenz mit dieser Aufforderung zu Ende, und was und wie soll jetzt diskutiert werden, damit ein gutes Diskussionsergebnis erzielt wird?

Regeln für Informations-Konferenzen

Unterstützen Sie Ihre Rede mit Bildern und anderen optischen Hilfsmitteln (vgl. hierzu die ausführliche Darstellung von «Visualisierungen»). Reden Sie möglichst nicht länger als etwa 20 Minuten ohne Unterbrechung!

Denken Sie an Pausen, an etwas Bewegung!

Versuchen Sie, nicht zu diskutieren; lassen Sie lediglich Fragen zum Verständnis zu!

1.22 Motivationskonferenz

Die Grenze zur Informationskonferenz ist nicht genau zu ziehen. Bei Motivationskonferenzen werden die Informationen so «verpackt» oder «verkauft», dass die Teilnehmer *zur Annahme der vorher schon festgelegten Ziele oder Entscheidungen bewegt und für eine Mitarbeit gewonnen werden*.

Beispiel für Motivationskonferenzen

Beispiel: Der Bezirksleiter hat seine Verkäufer zu einer Konferenz eingeladen, um sie für die neue Merchandising-Aktion zu gewinnen. Wenn eine Verkäufer-Tagung im Luxus-Hotel stattfindet mit königlicher Bewirtung und einem Rahmenprogramm, das sowohl einen Konzertabend als auch einen Ausflug in die reizvolle Umgebung beinhaltet, so wird für alle Teilnehmer klar sein, dass die Vorträge über die Produkte der Firma und die Ansprachen leitender Mitarbeiter vor allem die Verkäufer motivieren sollen, sich für die Firma und ihre Produkte weiterhin einzusetzen.

Sowohl aus ethischen als auch aus ökonomischen Gründen abzulehnen sind jedoch solche Konferenzen, bei denen der Konferenzleiter den Teilnehmern vorspiegelt, er sei an einer offenen Problemlösungsdiskussion interessiert, in Wahrheit aber nur durch geschickte Manöver die Teilnehmer seine längst getroffene Entscheidung noch einmal selbst «finden» lassen will (vgl. dazu die Ausführungen unter 5.112).

Gehen Sie auf die Bedürfnisse der Teilnehmer ein! Als weitgehend übereinstimmende Grundbedürfnisse sind u. a. zu berücksichtigen (vgl. ausführlicher Abschnitt 3.11):

Einige Regeln für Motivations – Konferenzen

Bedürfnis nach Sicherheit – sagen Sie immer die Wahrheit; man muss sich auf Sie verlassen können!

Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Geselligkeit – betonen Sie Gemeinsamkeiten!

Bedürfnis nach Anerkennung (Selbstachtung und Ansehen (Geltungsbedürfnis) – loben Sie!

Bedürfnis nach Selbständigkeit und Freiheit bzw. nach Unabhängigkeit von und Kontrolle über andere – lassen Sie die Teilnehmer die Lösung erarbeiten, geben Sie Entscheidungsspielraum bzw. Wahlmöglichkeiten!

Stellen Sie positive Folgen heraus (Belohnungsaspekt) oder zeigen Sie mögliche negative Folgen (Bestrafungsaspekt)!

Spielen Sie nie falsch!

Machen Sie deutlich, ob Sie wirklich noch offen für eine Lösung sind und deshalb eine Problemlösungskonferenz durchführen wollen, ob es ihnen lediglich um eine Information geht, ob Sie die Teilnehmer für eine bestimmte Sache gewinnen wollen, oder ob es sich gar um eine Anweisung handelt, die lediglich auszuführen ist!

1.23 Konfrontationskonferenz

Die Konfrontationskonferenz wird durch eine Konflikt- oder Konkurrenzsituation geprägt.⁴ Das zeigt sich am krassesten bei solchen Situationen, die spieltheoretisch als Nullsummenspiel definiert sind:⁵ Die Gewinnsumme ist konstant; die *eine Partei kann nur das gewinnen, was die andere verliert*. Diese Situation wird deshalb auch als «win-loose» (Gewinn/Verlust)-Situation gekennzeichnet.⁶

Beispiel: Politische Konferenzen, in denen es um Besitzansprüche geht. Verhandlungen mit Lieferanten, Tarifpartnern usw. Konflikte sollten systemkonform gehandhabt werden. In politischen Systemen mögen Formen des Bluffs, der Drohung und der Erpressung teilweise durchaus erfolgreich sein; innerhalb des «sozio-

Beispiel für Konfrontationskonferenzen

⁴ Vgl. Kirsch, D. (1977), Bd. 3, S. 61ff.

⁵ Vgl. z. B. die kurze Übersicht bei Kirsch (1977), Bd. 3, S. 63f.

⁶ Blake/Shepard/Mouton (1974), bes. S. 34ff.

ökonomischen Systems» des Unternehmens, des Betriebs, der Verwaltung usw. wirken diese Formen zerstörerisch und sind durch geeignetere Spielregeln zu ersetzen. Gordon⁷ spricht in diesem Zusammenhang vom «nur-Gewinner-Spiel», also einem Spiel, bei dem es keine Verlierer gibt (vgl. Abschnitt 2.53 und 3.12 bis 3.232).

Problemlösungskonferenzen werden zu Konfrontationskonferenzen

Viele Problemlösungskonferenzen werden allerdings durch fehlerhafte Konferenztechnik und durch Hilflosigkeit vor allem des Leiters ganz unnötigerweise zu Konfrontationskonferenzen.⁸ Fälle, bei denen die Teilnehmer Konflikte wahrnehmen, ohne dass tatsächlich Konfliktbedingungen (knappe Mittel, Machtstreben, unterschiedliche Ziele/Interessen) vorliegen, werden auch als «semantische» Konflikte bezeichnet; sie beruhen eben auf Missverständnissen.⁹ Dadurch wird die Effizienz der Konferenz geschmälert und das emotionale Klima vergiftet; und das wirkt sich dann negativ auf andere Prozesse im Unternehmen aus. Vordergründig erscheinen allzuoft bestimmte charakterliche Eigenschaften einzelner Konferenzteilnehmer (uneinsichtig, böswillig, Vielredner usw.¹⁰) als Ursache für den unerfreulichen Konferenzverlauf¹¹, während in Wahrheit die Unkenntnis darüber, wie man Konferenzen erfolgreich moderiert, zu solchen unerwünschten Ergebnissen führt.

1.24 Problemlösungskonferenz

Die Problemlösungskonferenz schliesslich ist durch eine «kooperative soziale Situation»¹² bestimmt, die nach strenger Definition dann gegeben ist, «wenn das Ziel jedes Individuums nur erreicht werden kann, falls alle anderen Individuen ihr Ziel ebenfalls erreichen».¹³ Wie oben erwähnt, stellen diese Formen sogenannte Idealtypen dar, wie sie in praxi selten in Reinkultur auftreten. Vielmehr verwischen sich die Grenzen der Konferenz- oder Sitzungstypen im betrieblichen Alltag. Ausschlaggebend ist, welchem Konferenztyp die jeweilige Situation am ehesten entspricht.

⁷ Gordon (1977); (1979).

⁸ Vgl. hierzu im einzelnen z. B. die Analyse und Fallschilderungen bei Blake/Shepard/Mouton (1974)!

⁹ Vgl. Pondy (1967), S. 301.

¹⁰ Vgl. z. B. Goossens (1969), S. 111 ff.

¹¹ Vgl. Blake/Shepard/Mouton (1974), S. 34 ff.

¹² Türk (1973), S. 311, M. Deutsch zitierend. Kirsch (1977), Bd. 3, S. 61 ff.

¹³ Türk, ebd.

Neben den erwähnten Informations- bzw. Motivations-Konferenzen sollte die Mehrzahl aller Besprechungen, Sitzungen, Konferenzen – im folgenden der Kürze wegen synonym Konferenzen genannt – in Unternehmungen und Verwaltungen von der Sache her dem Typ Problemlösungskonferenz entsprechen: Es geht in der Regel darum, *ein gemeinsames Unternehmens- oder Abteilungsziel dadurch zu erreichen bzw. eine gemeinsame Aufgabe zu bewältigen, indem alle an der Konferenz Beteiligten Lösungsbeiträge zur Überwindung von Hindernissen beisteuern*. Zwar haben die Beteiligten oft unterschiedliche – auch gegensätzliche – Interessen, die Situation gleicht aber selten dem «Nullsummenspiel», vielmehr kann in der Regel der zu verteilende Kuchen durch die individuellen Beiträge vermehrt werden, so dass alle profitieren.

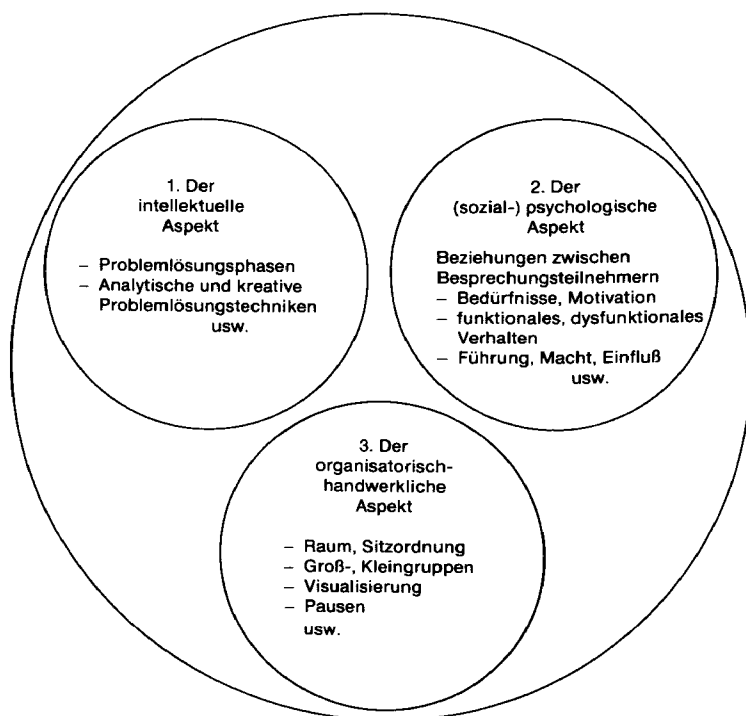
Die folgenden Ausführungen beziehen sich in erster Linie auf den Typ Problemlösungskonferenz, weil diese nicht nur einen grossen Zeitanteil am gesamten Konferenzwesen in Betrieb und Verwaltung haben, sondern weil sie auch hohe Anforderungen an das Konferenzmanagement stellen.

1.3 Drei Aspekte der Konferenz

Der intellektuelle, der (sozial-)psychologische und der organisatorisch-handwerkliche Aspekt

Die Faktoren oder Bedingungen vergleichsweise erfolgreicher Konferenzen können zu drei Bedingungsfeldern zusammengefasst und damit übersichtlicher gemacht werden. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden die einzelnen Bestandteile der Felder genauer erklärt.

Abbildung 3: Die drei Aspekte der Konferenz



2 Der intellektuelle Aspekt von Konferenzen (Methoden)

2.1 Phasen des Problemlösungsprozesses

Mit den folgenden Ausführungen über Problemlösungsphasen soll weder der Freude am «Systematisieren» als Selbstzweck noch der Wiederholung einer schon bekannten, aber in der täglichen Managementpraxis wenig hilfreichen, Theorie Raum gegeben werden. Die gedankliche Trennung des Problemlösungsprozesses in einzelne Phasen ist vielmehr deshalb sinnvoll und von praktischem Nutzen, weil – wie wir noch sehen werden – *in jeder dieser Phasen bestimmte Spielregeln, Methoden, Techniken besonders erfolgswirksam sind und die meisten Schwierigkeiten in Konferenzen dadurch entstehen, dass sich die Teilnehmer gedanklich in verschiedenen Phasen befinden*. Das führt dann zu Missverständnissen, Unverständnis, Orientierungslosigkeit, dies wieder zu Unzufriedenheit, Ärger, Resignation usw., was nicht gerade geeignet ist, entstandene Missverständnisse zu beseitigen. So wird dieser circulus vitiosus, dieser Teufelskreis, noch beschleunigt.

In jeder Konferenzphase sind bestimmte Steuerungsmechanismen erfolgreich

Die Frage, ob Menschen bei der Lösung von Problemen¹ bestimmte typische Denkschritte vollziehen oder, anders ausgedrückt, ob bestimmte charakteristische Phasen innerhalb eines solchen Denk-, Planungs- oder Entscheidungsprozesses² zu beobachten sind, wurde schon oft untersucht. Das angeblich früheste Phasenschema soll von Dewey³ stammen:

- 1 Eine allgemeine Definition für «Problem», der wir uns anschließen können, geben z. B. Newell/Shaw/Simon (zitiert bei Brauchlin (1977), S. 16): «Ein Problem existiert, wenn ein Problemlöser ein bestimmtes Ergebnis oder einen bestimmten Zustand wünscht, aber noch nicht gleich weiss, wie er das erreicht». (Übersetzung von mir).
- 2 Die Begriffe werden hier synonym gebraucht. Im Gegensatz zu der gebräuchlichen Aufteilung in Planung, Entscheidung, Realisation, Kontrolle, kann Planung auch als eine besondere Art von Entscheidungsprozess angesehen werden. Vgl. z. B. Kirsch (1975); ders. (1977), S. 70ff.
- 3 Dewey (1910), S. 72, zitiert bei Joost (1978). Dort sowie bei Brauchlin (1977), S. 27f. zusammenfassende Übersichten über Stufenschemata des Problemlösens.

1. Man begegnet einer Schwierigkeit,
2. sie wird lokalisiert und präzisiert,
3. Ansatz einer möglichen Lösung,
4. logische Entwicklung der Konsequenzen des Ansatzes und
5. weitere Beobachtung und experimentelles Vorgehen.

Gagné⁴ unterscheidet die Phasen:

1. Feststellung des Problems
2. Definition des Problems durch Unterscheidung wesentlicher Merkmale
3. Suchen und Formulieren von Hypothesen
4. Verifizierung der Lösung.

Unserem eigenen unten darzustellenden Phasenschema sehr nahe kommt das von Brim et al.:⁵

1. Identifizierung des Problems
2. Erlangung erforderlicher Informationen
3. Entwicklung möglicher Lösungen
4. Bewertung dieser Lösungen
5. Auswahl einer Strategie für die Durchführung
6. Tatsächliche Durchführung einer Handlung sowie nachfolgendes Lernen und Revision.

Es sei noch einmal betont: Es geht uns nicht um theoretische Diskussionen, sondern um ein theoretisches Gerüst, das uns in unseren alltäglichen Konferenzen helfen kann, überflüssige Desorientierungen und Missverständnisse unter den Teilnehmern zu vermeiden und *den unterschiedlichen Phasen des Problemlösungsprozesses entsprechende Methoden und Techniken anzuwenden*. Dadurch wird erstens der *Zeitverschwendung* durch Aneinander-Vorbeireden vorgebeugt, zweitens wird die *Qualität der Besprechungsergebnisse*⁶ und drittens die *Akzeptanz der Beschlüsse* bei den Beteiligten erhöht.

4 Gagné, R. M. (1966), S. 127ff., zitiert bei Kirsch (1977), Bd. 1, S. 73.

5 Brim/Glass/Lavin/Goodman (1962), S. 9, zitiert bei Kirsch (1977), Bd. 1, S. 73.

6 Vgl. z. B. die Untersuchungen von Maier und Maier (1957), wo die Überlegenheit einer strukturierten Diskussion (systematische Zerlegung des Problems in Teilprobleme) über «freie Diskussion» nachgewiesen wird.

Nach meiner Erfahrung hat sich die Einteilung des Problemlösungsprozesses in folgende Schritte bewährt:

Abbildung 4: Übersicht über Problemlösungsphasen

Schritte des Problemlösungsprozesses / Problemlösungsphasen	Typische Fragen zur Kennzeichnung der Problemlösungsphasen
1. Problemanalyse / Situationsanalyse Betrachtung des Problems von verschiedenen Seiten her; Beschreibung des Problems; Sammlung von Informationen	<ul style="list-style-type: none"> – worum geht es eigentlich? – wie kann man das Problem, die Aufgabe beschreiben? – welche Hintergründe müssen wir kennen? – welche persönlichen Interessen spielen eine Rolle?
2. Problemdefinition vorläufig abschliessende Formulierung des Problems in einem Satz	<ul style="list-style-type: none"> – mit welchem Teilproblem wollen wir uns <i>jetzt</i> beschäftigen? – mit welcher genauen Fragestellung befassen wir uns im weiteren Verlauf unserer Besprechung?
3. Suchphase Entwicklung von Lösungsansätzen zum definierten Problem	<ul style="list-style-type: none"> – gibt es Lösungsansätze? – hat jemand eine Idee?
4a. Bewertungsphase Bewertung der entwickelten Alternativen; Auswahl einer Lösung; Entwicklung eines Konzeptes anhand von Bewertungskriterien	<ul style="list-style-type: none"> – anhand welcher Kriterien sind die Lösungsalternativen zu bewerten? – welche Vor- und Nachteile haben die vorgeschlagenen Lösungen?
4b. Entscheidungsphase	<ul style="list-style-type: none"> – für welche Lösung sollen wir uns entscheiden?
5. Aktionsplan Umsetzung des Besprechungsergebnisses in Handlungen	<ul style="list-style-type: none"> – wer macht was bis wann?
6. Kontrollplan Planung von Kontroll-/Messinstrumenten, um die Einhaltung des Aktionsplans zu kontrollieren	<ul style="list-style-type: none"> – was geschieht bei Abweichungen von unseren Beschlüssen? – wer sorgt für die Einhaltung/Überwachung?

Erläuterungen zu den Schritten des Problemlösungsprozesses/ Problemlösungsphasen:

Wenn Sie Konferenzen, in denen es um Problemlösungen in dem von uns oben beschriebenen Sinne geht, einmal auf Tonband aufnehmen, so werden Sie mit hoher Wahrscheinlichkeit beim Abspielen folgende Beobachtungen machen können:

1. Ansatzweise sind einige – meist nicht alle – Problemlösungsphasen, durch die in der Übersicht wiedergegebenen Fragen gekennzeichnet, erkennbar.
2. Einige Phasen, in konventionellen Konferenzen die Phasen der Problemanalyse und der Bewertung, nehmen besonders viel Zeit in Anspruch.
3. Das Gespräch springt sehr oft von einer Phase zur anderen: Gerade noch hat man sich mit der Bewertung eines Lösungsansatzes beschäftigt («... wir sollten aber auch an die Kosten denken...» oder «... das hätte aber den Nachteil...»), war also in der Bewertungsphase, da meint jemand: «Aber das ist doch gar nicht unser Problem», lenkt damit auf die Phase der Problemdefinition, woran sich meistens eine erneute Problemanalysephase anschliesst, aus der sich gleich wieder neue Ideen (Suchphase), deren Kritik (Bewertungsphase) und Vorschläge zur Durchführung (Aktionsplan) anschließen können. Die Teilnehmer springen also in der Regel «wild» hin und her.⁷

Schon hier sei aber deutlich gemacht, dass das Wechseln – auch das Zurückspringen oder Auslassen – von Phasen durchaus sinnvoll und zweckmässig sein kann und daß das vorgestellte Phasenschema keinesfalls suggerieren soll, daß man in jeder Konferenz in schöner Reihenfolge alle Phasen von der Problemanalyse bis zum

⁷ In diesem Zusammenhang ist auch das Ergebnis einer empirischen Untersuchung von Witte (1968), S. 625 ff. interessant, demzufolge die angenommene Phasenaufteilung bei der Planung neu einzuführender EDV-Anlagen in der Wirklichkeit nicht vorgefunden wurde. Vgl. auch die Untersuchung und Übersicht bisheriger empirischer Forschungen zu strategischen Entscheidungen bei Mintzberg/Raisinghani/Théorêt (1976). Die dort gefundenen abweichenden Prozessstrukturen beziehen sich aber auf komplexe, strategische Entscheidungen und nicht auf die uns hier interessierenden kurzfristigen Entscheidungsprozesse im Rahmen eines Meetings.

Kontrollplan durchzugehen habe. Von entscheidender Bedeutung ist vielmehr,

1. dass jeder Teilnehmer der Konferenz weiss, dass es unterschiedliche Problemlösungs- und damit eben Diskussions- oder Denkphasen gibt,
2. dass in diesen Phasen unterschiedliche Spielregeln, Techniken, Methoden angewendet werden, und
3. dass jeder Teilnehmer weiss, in welcher Phase sich die Gruppe zu jedem Zeitpunkt des Gesprächs befindet.

Es gibt beispielsweise Zusammenkünfte, Besprechungen, Konferenzen, Teamsitzungen, oder wie auch immer solche Gruppenbildungen genannt werden, deren Aufgabe es ist, lediglich aus vorher entwickelten Alternativen die bestgeeignete auszuwählen. In dieser Sitzung würde man also normalerweise mit einer kurzen Phase der Problemdefinition («mit welcher Fragestellung haben wir uns heute zu befassen»?) beginnen, um sich anschliessend gleich der Bewertungsphase zuzuwenden (Vor- und Nachteile usw.). Es kann sich dann als notwendig erweisen, erst einmal nach Kriterien zur Bewertung der vorgegebenen Alternativen zu suchen, so dass der Besprechungsleiter eine kurze Suchphase einschalten könnte («welche Kriterien könnten wir bei unserer Bewertung heranziehen»?).

Andere Sitzungen – z. B. solche von sogenannten kreativen Teams – vollziehen oft nur die Phasen Problemanalyse und Problemdefinition und – sehr ausgedehnt – die Suchphase (Entwicklung neuer Lösungsansätze) und brechen dann ab, weil es nicht in ihre Zuständigkeit fällt, eine Entscheidung über die entwickelten Lösungsansätze zu fällen. Es kann aber auch zweckmässig sein, dass diese Teams auch noch eine Bewertungsphase anhängen, etwa, um aus der Fülle unzusammenhängender Lösungssplitter mehrere entscheidungsfähige Konzepte zu zimmern.

Es gibt, um ein letztes Beispiel zu nennen, auch Konferenzen, die es sich zur Aufgabe machen, lediglich das Problem zu analysieren, so dass sich die Diskussion bzw. die Gesprächsbeiträge nur in Phase 1: Problemanalyse bewegen.

In der Realität sind sich die Teilnehmer dieser Phasen nicht bewusst. Da Denkprozesse unsichtbar sind und es so lange bleiben, wie sie nicht z. B. anhand von Tafeln, Flip-charts, Overhead-Projektoren sichtbar gemacht werden, bewegen sich die einzelnen Teilnehmer gedanklich in unterschiedlichen Phasen, ohne dies zu wissen.

Zweck der Phaseneinteilung

Unterschiedliche Phasenschwerpunkte je nach Konferenzziel

Folgen mangelnder Klarheit über Problem-lösungsphasen

Fallbeispiel 1:
Missverständnisse durch Unklarheit über die Konferenzphase

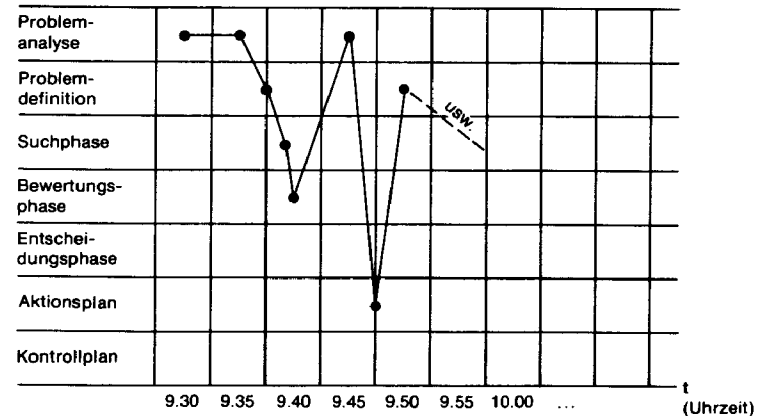
Nehmen wir das letzte Beispiel: Die Konferenz hat es sich zur Aufgabe gemacht, in der heutigen Sitzung lediglich das Problem zu analysieren. Was passiert, wenn diese Aufgabenstellung nicht für alle von vornherein ganz klargemacht wurde, wenn etwa nur als Thema festgelegt war: «Kundenreklamationen»?

Es wird regelmässig dazu kommen, dass, je nach Interessenlage, Betroffenheit, verdeckten Schuldgefühlen, die Teilnehmer in unterschiedlichen Problemlösungsphasen operieren, aneinander vorbeireden, wütend werden, sich gegenseitig vorschlagen, beim Thema zu bleiben (das ist ein Angriff auf die Logik des anderen, den dieser bei nächster Gelegenheit erwidert!) und schliesslich das Thema wirklich aus den Augen verlieren, weil sie nur noch mit zwischenmenschlichen Problemen beschäftigt sind.

Während nämlich Teilnehmer X Informationen zum Thema Kundenreklamationen sammeln möchte (Problemanalyse), stellt Y klar, dass die damals eingeführte Produktänderung – wie er immer deutlich zum Ausdruck gebracht habe, er sei aber nicht gehört worden – zwangsläufig zu vermehrten Reklamationen führen musste (neue Themenstellung: «Welche Ursachen führen zu vermehrten Kundenreklamationen»?) und er schlägt vor, endlich das Teil a durch ein teureres aber zuverlässigeres Teil b zu ersetzen (Suchphase: Lösungsvorschlag). Daraufhin meint Teilnehmer Z, Teil b würde keine Besserung des Problems bringen (Bewertungsphase) und Konferenzleiter L gibt zu bedenken, dass man auch den Aspekt der Lieferfristüberschreitungen nicht vergessen dürfe (Problemanalyse: Worum geht es eigentlich?).

Übung Nehmen Sie eine Ihrer nächsten Konferenzen auf Tonband auf. Achten Sie beim Abspielen auf folgendes: Welcher Phase ist der jeweilige Konferenzbeitrag zuzuordnen? Machen Sie ein Kreuz (x) in der jeweiligen Phasenzeile und in der zugehörigen Zeitspalte!

Abbildung 5: Koordinatensystem für die Verlaufsanalyse einer Konferenz



2.2 Die Problemanalyse

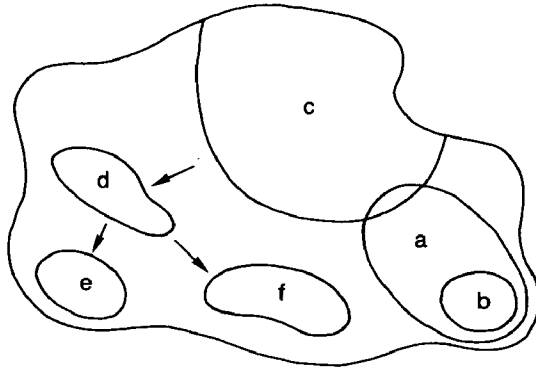
2.2.1 Charakterisierung der Problemanalyse

In der Regel wird ein Tagesordnungspunkt (TOP) in Konferenzen zunächst mit einem Stichwort, mit noch sehr vagen Überschriften, vorher angekündigt, oder zu Beginn oder während der Konferenz angesprochen. Da wir es in der Wirtschafts- und Verwaltungspraxis überwiegend mit komplexen oder schlecht strukturierten Fragestellungen bzw. Problemen zu tun haben, für die es nicht einen einzigen optimalen Lösungsweg, sondern viele mögliche Annäherungslösungen gibt⁸, muss diese komplexe Situation erst einmal von verschiedenen Seiten beleuchtet werden, müssen Informationen zusammengetragen werden, die – die weiterhin komplexe – Fragestellung deutlicher, klarer werden lässt. In der Regel ist es sinnvoll, nur bestimmte Teilfragen, Teilprobleme und nicht das ganze Problem in einer meist mit knapper Zeit von einigen wenigen Viertelstunden bemessenen Konferenz anzugehen. Die Problemanalyse liefert dann zunächst Hinweise darüber, in welche Unterprobleme das Gesamtthema aufgeteilt werden kann.

Komplexe, schlecht strukturierte Tagesordnungspunkte

8 Vgl. z. B. die Problem-Typologie bei Brauchlin (1977), S. 19.

Abbildung 6: Beziehungen zwischen Teilproblemen bzw. Untersituationen



Beziehungen zwischen Unterthemen

Die Beziehungen zwischen diesen Unterthemen können dabei u. a. als Teilmengen (a zu b), als sich teilweise überschneidend (Schnittmengen) wie z. B. c zu a, oder als hierarchisch dependent charakterisiert werden ($c - d \subset e_f$).

Experten-Rolle

In der Phase der Problemanalyse kommen die sog. Experten, also Teilnehmer mit besonders reichhaltigem themenbezogenen Wissen, möglichst ausgiebig zu Wort. Die Problemanalyse wird – vorläufig – abgeschlossen, wenn der Eindruck vorherrscht, dass alle Teilnehmer das Problem verstanden haben.

2.22 Spezielle Denkmethode in der Phase Problemanalyse: Situationsanalyse

Kepner/Tregoe⁹ empfehlen zur ersten Annäherung an eine komplexe Fragestellung eine systematische «Situationsanalyse»: Komplexe Situationen sind zunächst *in Untersituationen zu untergliedern*, auf Abhängigkeiten hin zu untersuchen (ist etwa Untersitua-

tion a die mögliche Ursache für Untersituation b?) und aus der Schätzung von Dringlichkeit (Zeitaspekt) und Bedeutung (Kosten-/Nutzen-Aspekt) der jeweiligen Untersituation eine *Prioritätenliste* zu erstellen. Die weitere Vorgehensweise wird dann von dem Situationstyp bestimmt. Sie unterscheiden drei:

1. Es handelt sich um die Abweichung eines Ist- vom Sollzustand, deren Ursache noch unbekannt ist, zur Lösung des Problems aber herausgefunden werden soll. Diese Situation wird dann als «Problem» bezeichnet, die diesem Situationstyp gemäße gedankliche Bearbeitung wäre die «Problemanalyse», bei der mit bestimmten »Prozessfragen« das Problem zunächst beschrieben, eingegrenzt und mögliche Ursachen herausfiltriert und nach Wahrscheinlichkeit überprüft werden.
2. Es handelt sich um die notwendige Wahl zwischen verschiedenen Alternativen. Diese Situation wird als «Entscheidungssache» definiert. Auch hier wird eine bestimmte Vorgehensweise¹⁰, die zu rationaler Entscheidung führen soll, vorgeschlagen.
3. Es handelt sich um einen «Plan», der durchgeführt werden soll. Der entsprechende Denkprozess heisst dann «Analyse potentieller Probleme», die in Analogie zur Problemanalyse für zukünftige, mögliche Ereignisse durchgeführt wird.¹¹

Zeitaspekt
Kosten-/
Nutzen-Aspekt

Drei Situa-
tionstypen:

Problem-
analyse

Entschei-
dungssache

Plan

Bei Brauchlin¹² findet sich eine ausführliche Anleitung für die «hierarchische Problemzerlegung»: «...ein als ganzes aufgefasstes Problem lasse sich in einander über-, neben- und untergeordnete *Teilprobleme* auflösen». Bildlich gesprochen: «Der Wald wird in einzelne Bäume aufgelöst, die Stadt in Quartiere, die sich weiter untergliedern lassen». Als Grundsätze der Problemzerlegung werden dort u. a. genannt

- möglichst geringe Beziehungen zwischen den Teilproblemen
- nicht zu viele Teilprobleme auf derselben Ebene (es wird zwischen a. Handlungs-, b. Verbindungs- und c. Entscheidungsebene unterschieden).

¹⁰ Diese werden wir bei der Erläuterung der «Bewertungsphase» später wieder aufgreifen.

¹¹ Vgl. siehe oben

¹² Brauchlin (1977), S. 77 ff.

⁹ Kepner/Tregoe (1967).

2.3 Die Problemdefinition

2.3.1 Charakterisierung der Problemdefinition

An die Problemanalyse schliesst sich die Problemdefinition, also die neue Formulierung des Problems oder desjenigen Problemaspekts an, der im weiteren Verlauf der aktuellen Konferenz behandelt werden soll.

Zweck einer
genauen und
gemeinsamen
Problem-
definition

Sinn dieser besonderen Abhebung von der vorausgegangenen Phase der Problemanalyse ist u. a. auch, dass wirklich sichergestellt wird, dass alle Teilnehmer im nachfolgenden Gespräch über die gleiche Sache reden, über ein Thema also, über das sich alle geeinigt haben!

Es kommt also nicht so sehr auf die «richtige» Problemdefinition an, die es bei komplexen Problemen auch gar nicht geben kann, sondern auf die *gemeinsame* Problemdefinition, auf die sich alle festgelegt haben. Am besten wird diese Definition *in einem Satz für alle sichtbar aufgeschrieben*, und die Konferenz geht erst dann gedanklich weiter, wenn für alle klar ist, dass die angeschriebene Problemdefinition von nun an der Gesprächsgegenstand ist.

Folgen
ungenügender
Problem-
definition

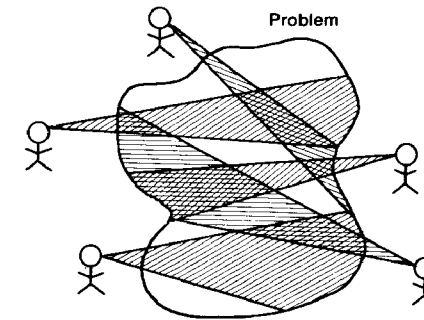
Unterbleibt diese Einigung auf einen Themen-/Problemaspekt, so wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die Konferenz an Zügigkeit und Fruchtbarkeit verlieren, weil bei unausgesprochenen unterschiedlichen Sichtweisen des Problems und unterschiedlichen Vorstellungen darüber, was das eigentliche Thema sei, die Teilnehmer aneinander vorbeireden. Meist kommt dies erst nach längerem Konferenzverlauf zum Ausdruck, indem etwa ein Teilnehmer bemerkt: «Das ist doch gar nicht unser Problem» und seine eigene Problemsicht anschliesst, die aber ebenfalls auf Widerspruch stößt, was zu allgemeiner Verwirrung und zu gegenseitigen persönlichen – wenn auch teilweise unausgesprochenen – Vorwürfen führt: «Der ist nicht beim Thema, der stört nur den Ablauf, der will seine eigene Meinung durchsetzen» usw.

Nicht zu lange
bei Problem-
analyse und
Problemdefini-
tion aufhalten

Aus der Erkenntnis, dass (1) meist komplexe Probleme Gegenstand unserer Konferenzen in Wirtschaft und Verwaltung sind und (2) daß jeder Teilnehmer seine individuelle Sichtweise des Problems hat, die mehr oder weniger von derjenigen der übrigen Teilnehmer abweicht, ist die Regel abzuleiten:

«Halten Sie sich nicht zulange in den Phasen
Problemanalyse und Problemdefinition auf».

Abbildung 7: Unterschiedliche Problemsicht einzelner Konferenzteilnehmer



Erfahrungsgemäss tendieren viele Konferenzgruppen dazu, sich bei der Problemanalyse in Details zu verlieren und «stundenlang» über die «richtige» Problemdefinition zu debattieren.¹³ Zur Suche nach Lösungsmöglichkeiten kommt es erst gar nicht. Verstärkt wird diese Tendenz dann, wenn unterschiedliche persönliche Interessen, emotionale Bindungen mit dem Tagesordnungspunkt verbunden sind, die – aus welchen Gründen auch immer – nicht offengelegt werden. Aus – eventuell unbewusster – Angst davor, daß die eigenen Interessen von den anderen nicht ausreichend berücksichtigt werden könnten und/oder dass durch die Fragestellung «warum ist das Problem entstanden»? sie in eine Verteidigungs- oder Rechtfertigungssituation gedrängt werden könnten, versuchen die Teilnehmer, möglichst schon bei der Problemanalyse das Problem so darzustellen und zu beschreiben, dass man ihnen keine Fehler in der Vergangenheit vorwerfen kann und dass sich möglichst schon von alleine der eigene favorisierte Lösungsansatz anbietet. (Natürlich ist die Ausprägung solcher Ängste nicht nur von der Art der Konferenzhandhabung, sondern auch von anderen Persönlichkeits- und or-

Motive der
Teilnehmer bei
der Problem-
definition

¹³ Dies kann auch Ausdruck von Entscheidungsunfähigkeit der Gruppe, diese wiederum auf ganz unterschiedliche Faktoren zurückzuführen sein, wie z. B.: unausgesprochene Angst vor irgendwelchen Folgen, unzureichende Entscheidungsmechanismen usw. Vgl. z. B. Antons (1974), S. 145ff.

ganisationalen Faktoren abhängig, insbesondere von dem im Unternehmen praktizierten Führungsstil. Vgl. unsere Ausführungen im nächsten Abschnitt.

Andererseits besteht die Gefahr, dass die Problemanalyse zu oberflächlich vorgenommen wird und die Problemdefinition gänzlich unterbleibt, in der – meist irrigen – Annahme, wie sich später herausstellt, alle hätten das gleiche Problemverständnis, redeten über dasselbe Thema!

2.32 Spezielle Denktechnik in der Phase Problemdefinition: Problemneudefinition

In der Phase der Problemdefinition hat sich nach meiner Erfahrung eine einfache Technik als sehr nützlich erwiesen: die Technik der Problemneudefinition. Sie beinhaltet, dass *das anstehende Problem/Thema mit verschiedenen Fragesätzen erfasst wird, die alle mit der – in die Zukunft weisenden und Lösungsansätze provozierenden – Fragestellung beginnen sollten: «Wie kann ich erreichen, dass...»*. Diese Fragesätze, mit denen im Grunde das Problem aus verschiedenen Richtungen betrachtet wird, werden aufgeschrieben. Anschliessend kann sich die Konferenz z. B. mittels der Punktbewertung (etwa: jeder Teilnehmer markiert mit drei zu vergebenen Punkten die Definition seiner Wahl) für eine einzelne oder eine Reihenfolge von Problemdefinitionen entscheiden.

Fallbeispiel 2: Problemneudefinition

Beispiel: Der Tagesordnungspunkt hiess: Diebstähle in unserem Betrieb. Nachdem das Problem analysiert worden ist, d. h. Fakten, Hintergründe, persönliche Interessen bekannt sind, wenden die Konferenzteilnehmer die Technik der Problemneudefinition an. Der Konferenzleiter schreibt die Formulierungen der Teilnehmer auf einen grossen, für alle sichtbaren Bogen Papier:

«Wie kann ich erreichen, dass die Versuchung, zu stehlen, geringer wird?»

«Wie kann ich erreichen, dass die Diebstahlskontrollen besser werden?»

«Wie kann ich erreichen, daß die Motivation, Diebstähle zu begehen, abnimmt?»

Die Konferenzgruppe entscheidet sich nun mittels Punktvorgabe oder einfacher Abstimmung oder auf Vorschlag des Leiters für eine einzelne oder eine bestimmte Reihenfolge von Problemdefinitionen, die dann weiter behandelt werden.

2.4 Die Suchphase

2.41 Charakterisierung der Suchphase

Besprechungen ohne bewusste Suchphase sind verdächtig! Es besteht der Verdacht, dass das Potential der Beteiligten verschwendet wird, dass man sich mit suboptimalen Lösungen zufriedengibt. Viele konventionell geführte Konferenzen leiden darunter, dass infolge des Konferenzklimas bzw. der Konferenzleitung nur wenige, schon gar keine unkonventionellen Lösungsansätze produziert werden, und das aus gutem Grunde: Wer öfters die Erfahrung machen musste, dass die anderen Konferenzteilnehmer ohne Zögern über den eigenen Lösungsansatz herfallen, ihn kritisch auseinandernehmen – alles natürlich in guter Absicht und «rein sachlich» – der wird, nach den bestehenden Lerngesetzen, dieses Verhalten in Zukunft weniger häufig zeigen, d. h. er wird mit Lösungsvorschlägen vorsichtiger sein.

In der Suchphase gelten einige einfache, aber wichtige Spielregeln, die es unbedingt einzuhalten gilt:

Spielregel 1: Kritik ist absolut verboten! (Prinzip des aufgeschobenen Urteils).

In der Suchphase sollen möglichst viele Lösungsansätze, keine ausgearbeiteten, fehlerlosen Entwürfe gesammelt werden. Es ist selbstverständlich, dass jeder Lösungsansatz Schwachstellen hat, die leicht zu kritisieren sind.¹⁴ Mit dieser Schwachstellen-Analytik sollen die Teilnehmer aber während der Suchphase, die je nach Zweckmässigkeit fünf Minuten oder mehr als eine Stunde dauern kann, zurückhalten, sie sollen ihr Urteil für eine spätere Bewertungsphase aufheben.

Mit dieser Regel wird erreicht, dass auch unvollkommene, unkonventionelle Lösungsansätze straffrei produziert werden können.

Keine Kritik bedeutet hierbei z. B. auch keine besondere Hervorhebung bestimmter Vorschläge, etwa: «Diesen Ansatz finde ich besonders interessant...», weil das eine Herabsetzung der nicht-belobigten Ansätze mit einschliesst und die Ideenproduktion in eine bestimmte Richtung ausrichten und damit verengen kann.

Zu wenig Lösungsansätze in konventionellen Konferenzen

Spielregeln für die Suchphase

14 Vgl. o. V.: Zwanzig Tips, Ideen zu killen (1975).

Damit verbunden ist eine zweite Regel:

Spielregel 2: Ideen anderer *aufgreifen*, nicht *angreifen*!

Positive
Auswirkungen
auf Konfe-
renzklima

Die Beherzigung dieser Regel wird nicht nur die Ideenproduktion fruchtbarer machen, sondern sich auch sehr günstig auf das allgemeine Konferenzklima auswirken. Freude an gemeinsamer schöpferischer Arbeit kommt auf im Gegensatz zu den feindlichen, destruktiven Gefühlen, die durch vorschnelle Kritik anderer an der eigenen Idee (die immer auch ein Stück des Produzenten selbst ist!) entstehen.

Die Regel zielt also darauf ab, Ansätze anderer Konferenzmitglieder weiter zu entwickeln, sich von ihnen zu eigenen Vorstellungen anregen zu lassen.

Mehrere
Suchphasen
während
einer
Konferenz

In den meisten Konferenzen ist es sinnvoll, nicht nur eine, sondern mehrere Suchphasen bewusst einzusetzen. Wenn die Technik der Problemneudefinition (vgl. oben) angewendet wird, um eine oder mehrere geeignete Problemdefinitionen zu finden, befindet man sich in der Suchphase. Dies gilt es sich bewusst zu machen und damit auch bewusst die Spielregeln einzuhalten.

Nachdem man sich in einer kurzen Bewertungsphase auf eine Problemdefinition geeinigt hat, wird man in der Regel nach Lösungsansätzen für das so definierte Problem suchen, man befindet sich also wieder in einer Suchphase. Auch im Zusammenhang mit der unten näher beschriebenen Bewertungsphase kann die erneute Zwischenschaltung einer Suchphase nützlich sein, etwa wenn es darum geht, Kriterien für die Bewertung der gefundenen Alternativen zu suchen.

Es soll noch einmal betont werden, dass es nicht auf die schematische Einhaltung der Reihenfolge des vorgeschlagenen Phasenschemas ankommt, als vielmehr auf die Bewusstmachung und Verdeutlichung für alle Konferenzteilnehmer, in welcher Phase man sich im gedanklichen Prozess jeweils befindet, damit die entsprechenden Spielregeln von allen automatisch eingehalten werden, damit der Denkprozess für alle transparent und nachvollziehbar wird, so dass Störungen, Konflikte, Verwirrungen, vermieden werden.

2.42 Spezielle Denktechniken in der Suchphase

2.421 Die vier grundlegenden Prinzipien

1. Entfernung vom Problem
2. Fremde Elemente mit in die Überlegung einbeziehen
3. Aufgeschobenes Urteil
4. Nein-Barriere durchbrechen

Es gibt mittlerweile eine reichhaltige Literatur, in der Techniken zur Ideenproduktion, zur Steigerung der kreativen Produktivität beschrieben werden.¹⁵

Allen diesen – in die Hunderte gehenden – Techniken liegen im wesentlichen vier Prinzipien zugrunde. Im folgenden werden diese Prinzipien kurz dargestellt, dann eine kleine Auswahl solcher Techniken kurz beschrieben, die nach eigenen Erfahrungen des Verf. ohne besonderes Training und ohne grosse inneren Widerstände mit gutem Erfolg eingesetzt werden können.

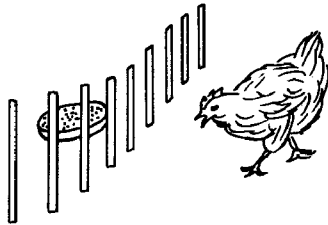
1. Prinzip:

Entfernung vom Problem

Dass man bisweilen vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sieht, ist uns allen geläufig. Ein Huhn hinter einem Zaun läuft aufgeregt und in ständiger Wiederholung einige Schritte nach links und nach rechts am Zaun entlang, um an das vor dem Zaun aufgestellte Futter heranzukommen. Es bemerkt dabei nicht, dass der Zaun nach wenigen Metern aufhört, so dass es mühelos zum Futter gelangen könnte.

¹⁵ Über die Beschreibung von Techniken hinaus haben die Partner des Institutes für angewandte Kreativität (IAK) ein Konzept für kreative Problemlösungen im Team entwickelt, das massgeblichen Einfluss auf unsere eigene Arbeit ausgeübt hat. Vgl. Quiske/Skirl/Spiess (1973). Als Übersicht über den gesamten Fragenkomplex der Kreativität in der Unternehmung s. Ulrich (1975). Sogenannte kreative Techniken werden z. B. beschrieben bei: Davis/Scott (1971); Nimmergut (1972); Rohrbach (1971); Ropohl (1972); Ullmann (1975); o. V.: Erfolg mit force-fit (1972).

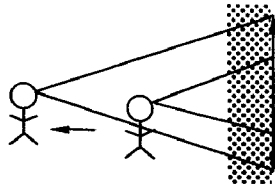
Abbildung 8: Blockierung durch mangelnde Problemdistanz



Man spricht in dem Zusammenhang mit dem Prinzip der Entfernung vom Problem auch von der sogenannten *Blickfelderweiterung*. Durch die Loslösung von der aktuellen, konkreten, eingegrenzten Fragestellung und durch die Einbeziehung «entfernter liegender» Gegenstände können sich neue Assoziationen, neue Kombinationen, also neue Lösungsmöglichkeiten bilden.

Beispiel Dies kann z. B. geschehen, indem man den Tagesordnungspunkt etwas weiter oder abstrakter formuliert: Hiess die ursprüngliche Fragestellung etwa: «Wie können wir die Lärmbelästigung in Werkhalle 2 reduzieren?», so könnte die neue Fragestellung lauten: «Verbesserung der Mensch-Maschine-Beziehungen in Werkhalle 2».

Abbildung 9: Blickfelderweiterung



2. Prinzip:

Fremde Elemente mit in die Überlegung einbeziehen

Neue Lösungen sind fast ausschliesslich neue Kombinationen bereits bekannter Sachverhalte. Durch Neukombination von scheinbar unzusammenhängenden Elementen (auch Bisoziation genannt¹⁶) können sich neue Lösungsmöglichkeiten ergeben. Eine Technik, die dieses Prinzip konsequent verfolgt, ist z. B. die sogenannte Reizwortanalyse, bei der zu dem zu verbessernden Gegenstand, zu dem zu lösenden Problem ein – möglichst gedanklich fernliegendes – Reizwort hinzugefügt wird, aus dem sich neue Ansätze ergeben.

Reizwortanalyse

Beispiel: Aus der Kombination von Filzschreiber und Stuhl ergibt sich etwa Schreibstuhl, also eine besondere Konstruktion für Stühle in Hörsälen usw.

Beispiel

3. Prinzip:

Aufgeschobenes Urteil

Dieses Prinzip wurde bereits von Friedrich Schiller anschaulich beschrieben.¹⁷

«Der Grund deiner Klagen liegt, wie mir scheint, in dem Zwang, den dein Verstand deiner Imagination auferlegt. Ich muß hier einen Gedanken hinwerfen und ihn durch ein Gleichnis versinnlichen. Es scheint nicht gut und dem Schöpfungswerke der Seele nachteilig zu sein, wenn der Verstand die zuströmenden Ideen gleichsam an den Toren schon zu scharf mustert. Eine Idee kann, isoliert betrachtet, sehr unbedeutend und sehr abenteuerlich sein, aber vielleicht wird sie durch eine, die nach ihr kommt, wichtig; vielleicht kann sie in einer gewissen Verbindung mit anderen, die vielleicht ebenso abgeschmackt scheinen, ein sehr zweckmässiges Glied abgeben: – Alles dies kann der Verstand nicht beurteilen, wenn er sie nicht so lange festhält, bis er sie in Verbindung mit diesen anderen angeschaut hat. Bei einem schöpferischen Kopfe hingegen, deucht mir, hat der Verstand seine Wache von den Toren zurückgezogen, die Ideen stürzen pêle-mêle herein, und alsdann erst übersieht und mustert er den grossen Haufen. – Ihr Herren Kritiker und wie ihr euch sonst nennt, schämt oder fürchtet euch vor dem augenblicklichen, vorüberge-

¹⁶ Koestler (1966).

¹⁷ Zitiert aus einer Seminarunterlage von Holliger (1972).

henden Wahnwitz, der sich bei allen eigenen Schöpfen findet, und dessen längere oder kürzere Dauer den denkenden Künstler von dem Träumer unterscheidet. Daher eure Klagen über Unfruchtbarkeit, weil ihr zu früh verworft und zu streng sondert.»

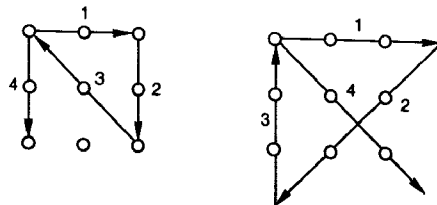
Bernd Rohrbach¹⁸ vergleicht eine Idee, einen Lösungsansatz, mit einer jungen Pflanze, deren erstes Grün auf den ersten Blick noch keine Entscheidung darüber zulässt, ob diese Pflanze zu Unkraut oder zu einer schön blühenden Blume sich entwickelt. Es gelte jedenfalls, eine Zeitlang abzuwarten, die Idee zu pflegen, ehe sie zu früh der Harke der Kritik zum Opfer falle. Wir haben dieses Prinzip auch schon im Zusammenhang mit der ersten Spielregel für die Suchphase kennengelernt.

4. Prinzip:

Nein-Barriere durchbrechen; Begrenzungen aufheben¹⁹

Wir bewegen uns in tatsächlich und objektiv erzwungenen aber auch in von uns selbst gesetzten und für die Lösung von Problemen – und sei es nur von alltäglichen betrieblichen Fragen – abträglichen Grenzen, die es bewusst gedanklich zu sprengen gilt. Dies kann man an der bekannten Aufgabe demonstrieren, die nachfolgenden neun Punkte seien durch vier zusammenhängende Geraden miteinander zu verbinden, ohne dass der Stift abgehoben wird.

Abbildung 10: Begrenzungen aufheben



¹⁸ Referent auf öffentlichen und firmeninternen Seminaren zur Steigerung der kreativen Fähigkeiten mit Hilfe von kreativen Techniken.
¹⁹ Diese Formulierung stammt von E. de Bono.

Die ersten Versuche bewegen sich immer innerhalb des durch die neun Punkte vorgegebenen Quadrats, und die Lösung wird erst dann möglich, wenn man diese suggerierte Grenze durchbricht.²⁰

2.422 Einige ausgewählte kreative Techniken:

Brainstorming, Brainwriting, morphologische Methode

Die nachfolgend beschriebenen Techniken sowie die vielen anderen, mittlerweile bekanntgewordenen, wenden diese Prinzipien mehr oder weniger konsequent an, wobei diese Regeln noch besonders systematisiert und verfeinert werden.

Brainstorming

Das ursprünglich von Osborne²¹ entwickelte Brainstorming ist mittlerweile den meisten Gruppenmitgliedern bekannt und wird auch bisweilen in konventionellen Besprechungen eingesetzt, wenn auch nach unserer Erfahrung die Spielregeln meist nicht konsequent eingehalten werden und damit der Erfolg dieser Technik infrage gestellt ist. Deshalb seien die Regeln noch einmal kurz wiedergegeben:

- Während der Brainstormingphase ist Kritik absolut verboten. Keine – auch keine positiven – Kommentare!
- Die Teilnehmer sind ermuntert, kurze Lösungsansätze, keine langatmigen Exposés zu liefern. Auf Tempo achten!
- Es sollen möglichst viele Ansätze gesammelt, d. h. von einem Teilnehmer für alle sichtbar auf eine Tafel o. ä. geschrieben werden. Quantität geht vor Qualität!
- Auch spinnige, sehr unkonventionell anmutende Ansätze sind willkommen.
- Ansätze anderer Teilnehmer aufgreifen und weiterspinnen! «...dabei fällt mir ein...».
- Nach der ersten «Sendepause», die sich normalerweise nach einigen Minuten einstellt, wartet der Leiter ruhig einige Sekunden lang ab; evtl. liest er noch einmal das gestellte Thema vor. In der Regel sprudelt nach einer solchen Pause noch einmal die Ideenquelle.
- Das Brainstorming, das man sowohl mit sich alleine als auch mit Hunderten von Teilnehmern durchführen kann, dauert in der Regel nur etwa fünf bis fünfzehn Minuten.

Spielregeln
beim
Brainstorming

²⁰ Weitere Denkspiele dieser Art finden sich bei Ullmann (1977).

²¹ Osborne (1953).

Brainwriting

Bei den Brainwriting-Varianten (z. B. «Methode 635» oder «Ideen Delphi»²²) werden die Lösungsansätze nicht mündlich geäußert, sondern direkt von den Teilnehmern zu Papier gebracht.

Methode 635 Bei der Methode 635²³ beispielsweise wird das zu lösende Problem zunächst von der Gruppe sorgfältig analysiert und genau definiert. Danach werden die Mitglieder aufgefordert, auf ein entsprechendes Formblatt (siehe Abbildung) drei Lösungsansätze in Stichworten oder auch mittels zeichnerischen Skizzen einzutragen. Nach etwa 3 bis 5 Minuten gibt jedes Gruppenmitglied – als optimal sollen sich etwa sechs Mitglieder erwiesen haben – sein Blatt an den Nachbarn weiter, dieser nimmt sämtliche Lösungsansätze seines/seiner Vorgänger(s) zur Kenntnis und entwickelt diese assoziativ weiter, d. h. er versucht, sich zu eigenen weiteren Lösungsansätzen anregen zu lassen.

(Die Bezeichnung «635» ergibt sich aus der Durchführungsordnung, wonach optimal sechs Gruppenmitglieder drei Lösungsansätze formulieren, die dann insgesamt je fünf mal von den restlichen Gruppenmitgliedern aus deren unterschiedlichen Standpunkten heraus assoziativ weiterentwickelt werden.)

²² Vgl. o. V.: Erfolg mit force-fit (1972).

²³ Die Entwicklung dieser Form des Brainwriting wird Bernd Rohrbach zugeschrieben; vgl. Rohrbach a und b; Ullmann (1975), S. 222.

Abbildung 11: Formblatt für die Methode 635

Problemdefinition:		
.....		
1.1	1.2	1.3
.....		
2.1	2.2	2.3
.....		
3.1	3.2	3.3
.....		
4.1	4.2	4.3
.....		
5.1	5.2	5.3
.....		
6.1	6.2	6.3
.....		

Morphologische Methode²⁴

Bei der morphologischen Methode – bzw. dem sogenannten morphologischen Kasten als einer morphologischen Methode – wird das Problem in verschiedene Elemente zerlegt oder genauer: nach Merkmalen geordnet bzw. klassifiziert. Diese Merkmale können dann wieder verschiedene Merkmalsausprägungen haben, und die Darstellung einer solchen Ordnung in Form einer Matrix wird morphologischer Kasten genannt.

Ein berühmtes Beispiel für einen solchen «morphologischen Kasten» ist das periodische System der chemischen Elemente von Mendelejew, in dem die Elemente nach zwei Merkmalen geordnet sind:

1. Anzahl der Schalen je Atom und
2. Anzahl der Hüllenelektronen (Zahl der positiven Ladungen).

²⁴ Morphe (griechisch) heisst soviel wie Form. Morphologie kann demnach mit Formenlehre oder Gestaltlehre übersetzt werden; das Wort Morphologie soll von W. Goethe stammen. Vgl. Holliger (1972); Ropohl (1972), S. 495.

Beispiele

Holliger berichtet²⁵, dass Mendelejeff Zettelchen mit allen bekannten Merkmalen jedes einzelnen chemischen Elementes an eine Tafel heftete und diese solange neu ordnete, bis er glaubte, die richtige Ordnung gefunden zu haben. Lücken in dem System gaben Hinweise auf noch unentdeckte Elemente, die tatsächlich später gefunden wurden. Angeblich²⁶ hat auch Wankel bei der Entwicklung des Drehkolbenmotors mit der morphologischen Methode gearbeitet, indem er Motoren und Pumpen nach den Parametern «Eingriffsarten» und «innen- bzw. aussenachsiger Antrieb» ordnete und in eine Matrix brachte. Dadurch konnte er sich einen Überblick über verschiedene Lösungsalternativen verschaffen.

Fallbeispiel 3: morphologische Methode Die Anwendung der morphologischen Methode sei kurz noch einmal an einem etwas prosaischen Beispiel demonstriert: Nehmen wir an, eine Gruppe beschäftigt sich mit der Frage, wie Aufzüge verbessert werden könnten. Eine Möglichkeit, dieses Problem in Elemente zu zergliedern wäre dann z. B. (siehe Abbildung!):

Abbildung 12: Beispiel für eine «morphologische» Zerlegung in Elemente

Elemente ²⁷	Merkmalsausprägungen			
Art der Förderkabine				
Verschluss/Öffnung	Ziehharmonikatur	offenlassen		
	Schiebetür ...			
Fahrgastraum/Kabine	Kugel	Quader	Röhre
Antrieb	Seil	magnetisch	Teleskop

Zu diesen Elementen würde die Gruppe dann mögliche Ausprägungen suchen. Das Ziel eines solchen morphologischen Kastens wäre dann erstens, sich eine Übersicht über bereits realisierte Lösungen zu verschaffen und zweitens, über Kombinationen verschiedener Matrixfelder neue Lösungsansätze zu gewinnen.

25 Holliger (1972).

26 Ebda.

27 Es ist eine Frage der Zweckmässigkeit, wie fein Probleme bzw. Systeme untergliedert werden sollen. Selbstverständlich kann z. B. das Element Fahrgastraum/Kabine wiederum in Systemelemente zerlegt werden, etwa in äussere Form, Rauminhalt, Material, Komforteinrichtungen usw.

2.5 Die Bewertungs- und Entscheidungsphase

Bewertungsphase und Suchphase verlangen jeweils ganz andere Denkprozesse und Spielregeln, beide sind daher auch während der Besprechung gedanklich sauber voneinander zu trennen. Aus guten Gründen sind daher in vielen Organisationen und bei vielen Projekten Ideenproduzenten und Entscheider/Bewerter unterschiedliche Personen. Während in der Suchphase Phantasie, Kritiklosigkeit, freie Assoziationen erwünscht sind, werden in der Bewertungsphase kritisch-rationales Denken, Skepsis, die Fähigkeit, auszusondern und zu verwerfen, gebraucht. Jetzt darf und soll beurteilt, gewertet, kritisiert werden; das Urteil war in der Suchphase eben nur bis zur Bewertungsphase aufgeschoben.

Strikte Trennung zwischen Such- und Bewertungsphase

2.5.1 Probleme bei Entscheidungen in Gruppen

Erfahrungsgemäss, aber auch theoretisch gut begründbar, bringen Bewertungen und Entscheidungen in Gruppen viele Probleme mit sich. Während sich in den Suchphasen von Besprechungen, wie schon erwähnt, meist eine positive Grundstimmung ausbreitet, die sich in Zufriedenheit mit der eigenen Leistung, Freude am gemeinsamen Problemlösen manifestiert, provozieren Bewertungsphasen sehr oft Konflikte verschiedener Art²⁸ und systematische Mängel, die sich oft in gereizter Argumentationsweise, Verbissenheit in unwesentlichen Details oder in solchen unbefriedigenden Lösungen niederschlagen, die eben nur dem «kleinsten gemeinschaftlichen Nenner» und nicht hervorragenden Meisterwerken entsprechen.

Positive Atmosphäre in Suchphasen

Konflikte in Bewertungsphasen

28 Dies wird plausibel, wenn man nach March/Simon (1976) zwischen den Entscheidungsprozessen Problemlösung, Überredung und Aushandeln unterscheidet (vgl. S. 14, Fussnote 3). Dabei wird die Problemlösung durch Informationssammlung, Suchverhalten und Hervorbringung neuer Alternativen charakterisiert, also genau durch die Phänomene, die dem von uns mit Suchphase bezeichneten Konferenzabschnitt entsprechen. In der Bewertungsphase finden dagegen eher Prozesse der Überredung und des Aushandelns statt, die ganz andere Beziehungen zwischen den Teilnehmern initiieren.

2.511 Vor- und Nachteile von Gruppenentscheidungen

Die beiden wichtigsten Kategorien von Gründen, die dazu führen, Entscheidungen (im Sinne von Bewerten und Auswählen von Alternativen) in Gruppen und nicht nur individuell vorzunehmen, sind

Vorteile von Gruppenentscheidungen...

1. die höhere Qualität der Entscheidung und
2. die bessere Akzeptanz der Entscheidung.²⁹

...bei Suchaufgaben

1. Höhere Qualität

Es entspricht unserem Erfahrungsschatz und wird auch durch gründliche Untersuchungen gestützt, dass «vier Augen mehr sehen als zwei», dass also insbesondere bei Aufgaben vom Typ des Suchens³⁰ die Gruppe Vorteile bietet. *Deshalb sind alle Phasen des Problemlösungsprozesses, die arbeitsteilig durchführbare, kreative Sucharbeit verlangen, vorteilhaft in Gruppen durchführbar.*³¹

...bei Bestimmungsaufgaben

Aber auch wenn es um Bestimmungsaufgaben etwa von der Art geht, dass Figuren unterschiedlicher Flächeninhalte in eine Rangreihe von derjenigen mit dem grössten Flächeninhalt bis zu der mit dem geringsten gebracht werden soll, erweist sich die Gruppenleistung in der Regel als allen individuellen Einzelleistungen überlegen.³²

Nachteile von Gruppenentscheidungen... ...Gruppen- druck

Allerdings gibt es auf der anderen Seite das Phänomen des Gruppendrucks, des Anpassungszwangs – auch an objektiv falsche Lösungen!³³ So zeigte sich in einem Experiment von M. Sherif³⁴, bei dem die Versuchspersonen die Bewegungsweite eines Lichtpunktes in einem verdunkelten Raum schätzen sollten, dass sich die Einzelschätzungen nach mehreren Durchgängen einander stark angleichen. In Wahrheit bewegte sich der Lichtpunkt jedoch überhaupt nicht. Andere Untersuchungen zeigen³⁵, dass sowohl mit steigender

Gruppengrösse als auch mit wachsender Schwierigkeit der Aufgabe der Konformitätsdruck auf die einzelnen Gruppenmitglieder zunimmt, und dass Gruppen im allgemeinen dahin tendieren, eine einstimmige Entscheidung fällen zu wollen.³⁶

Diese Bestimmungsleistung der Gruppe hat aber nicht nur den negativen Aspekt der gegenseitigen Anpassung an ein objektiv falsches Ergebnis, sondern durchaus auch den positiven Aspekt, dass sich die Gruppe gegenseitig Anhaltspunkte in einer sehr unbestimmten Situation gibt und eine gewisse Einigung erreicht. Dies gibt den Hinweis, «dass an sich weder beweisbare noch widerlegbare Behauptungen, bezüglich deren es zu einem konsensus omnium gekommen ist, verbindlichen und normativen Charakter erlangen können.»³⁷

Damit wird auch schon der zweite Hauptgrund für Gruppenentscheidungen angesprochen, die bessere Akzeptanz.

2. Bessere Akzeptanz

An Entscheidungen, die wir selbst getroffen haben, an denen wir mitbeteiligt sind, bei denen wir mitreden konnten, halten wir uns eher, wenn es um die Umsetzung dieser Entscheidung in die Praxis geht, als wenn uns eine Entscheidung durch andere vorgegeben wird.³⁸ Dafür gibt es eine ganze Reihe von Untersuchungen.³⁹

Als kleines Beispiel mag der Versuch von Lewin⁴⁰ dienen, der während des Zweiten Weltkrieges in den USA vorgenommen wurde, als bestimmte Fleischarten knapp wurden, andere aber reichlich vorhanden waren und die Regierung sich überlegte, wie sie die Einstellung der Hausfrauen und damit deren Kaufverhalten ändern könnte. Lewin zeigte, dass diejenigen Hausfrauen, die in organisierten

Bessere Akzeptanz bei Gruppenentscheidungen

Fallbeispiel 4:
Bessere Akzeptanz durch Gruppendiskussion

29 Vgl. z. B. Odiorne (1971), S. 110ff.

30 Hofstätter (1957), S. 27ff.

31 Türk (1973), S. 218.

32 Hofstätter (1957), S. 28ff. Diese Wirkung beruht auf dem statistischen Phänomen des Fehlerausgleichs.

33 Hofstätter spricht in diesem Zusammenhang von Gruppenleistungen vom Typ des Bestimmens.

34 Zitiert bei Hofstätter (1957), S. 53ff.; zum Konformitätsdruck vgl. z. B. auch Tannenbaum (1973), S. 57ff.

35 Referiert bei Türk (1973).

36 Dieser Anpassungsdruck kann – wie z. B. Maier/Solem (1952) zeigten – durch entsprechende Diskussionsleitung kompensiert werden, indem auch Minoritäten zu Wort kommen und damit die Entscheidungsqualität verbessern. Vgl. hierzu die Ausführungen zur Rolle des Besprechungsleiters!

37 Hofstätter (1957), S. 62.

38 Dies ist auch eines der Argumente für eine erweiterte Mitbestimmung der Mitarbeiter am Arbeitsplatz!

39 Vgl. z. B. Tannenbaum (1973), S. 84–102; Maier (1950) und die dort angegebene Literatur; Türk (1973).

40 Lewin (1968).

Gruppendiskussionen zum Konsens gekommen waren, eher und nachhaltiger bereit waren, ihr Verhalten zu ändern als solche Hausfrauen, denen man einen Vortrag eines Experten über die Notwendigkeit der Änderung halten liess.⁴¹

Wir haben bei Entscheidungen in Gruppen also immer zwei Aspekte zu berücksichtigen:

1. die *Qualität*, etwa im Sinne von mathematisch, logisch wissenschaftlich «richtiger» Entscheidung und
2. die *Akzeptanz*, d. h. die «Annahme» der Entscheidung, die Bereitschaft der Betroffenen, zu ihr zu stehen.

Zwischen diesen beiden Gütemassstäben ist in der Praxis ein Kompromiss zu finden.⁴²

2.512 Konflikte bei Entscheidungen

Der bekannte Witz des Mannes, der einen Herzinfarkt erlitt, als er im Keller Kartoffeln in zwei Gruppen – grosse und kleine – sortieren sollte und dabei eben permanent unter dem Stress der Entscheidung stand, markiert eine Schwierigkeit, in der jeder Entscheider im Prinzip vor der Entschlussfassung steckt. Aber auch nachdem der Entschluss gefasst ist, hört dieser Stress nicht auf: Die Entscheidung für eine Alternative beinhaltet gleichzeitig die Entscheidung gegen die übrigen möglichen Alternativen.

Unvollständige
Informationen

Beschränkte
Informations-
verarbeitungs-
kapazität

Erstens sind die unseren Entscheidungen zugrunde liegenden Informationen in aller Regel unvollständig. Ausserdem ist unsere Informationsverarbeitungskapazität beschränkt.⁴³ Diese Unsicherheit führt zu Spannungen und Zweifeln, ob wir auch tatsächlich die «richtige» Entscheidung getroffen haben, und wir versuchen mit vielen «Tricks» unsere innere Spannung zu reduzieren: Wir blockieren beispielsweise neue Informationen, die zugunsten der abge-

lehnten Alternative sprechen, oder disqualifizieren solche Informationen als unwahr oder irrelevant, und wir saugen im Gegensatz dazu jede zusätzliche Information begierig auf, die uns in unserer getroffenen Entscheidung bestärkt.

Dies drückt sich z. B. oft darin aus, dass wir gerne Werbeanzeigen über Produkte lesen, die wir gerade gekauft haben.⁴⁴

Haben wir also schon bei individuellen Entscheidungen Schwierigkeiten, so kommen bei Entscheidungen in Gruppen noch eine ganze Reihe zusätzlicher Probleme hinzu:

Jeder von uns hat im Laufe seiner Lebensgeschichte sein eigenes inneres System entwickelt, das die Auswahl bestimmter Informationen aus der Umwelt, deren Bewertung und schliesslich die daraus folgenden Reaktionen steuert.⁴⁵

So ist auch nicht verwunderlich, dass wir uns permanent über die «richtige» Alternative streiten oder uns gegenseitig falsche Schlussfolgerungen vorwerfen. Bei einer Betriebsbesichtigung wird z. B. Der Refa-Mann andere Dinge wahrnehmen und erkennen als der Arbeitsmediziner oder der Betriebsingenieur. Oder: Nach einer Diskussion der Polit-Stars im Fernsehen ist Zuschauer A der Ansicht, der SPD-Vertreter sei dem CDU-Vertreter argumentativ weit überlegen gewesen und der CDU-Vertreter hätte geradezu einen jämmerlichen Eindruck gemacht, während Zuschauer B genau die umgekehrte Beobachtung machte. Oder: Bei einer Tonbildschau über die Vorteile von Firmen-Aktien wird als Hintergrundmusik eine Suite von J. S. Bach verwendet. Die meisten Mitarbeiter werden und sollen diese Musik gar nicht bewusst und aufmerksam wahrnehmen, ein Musikfreund unter den Mitarbeitern erkennt aber sogleich, dass dort die berühmte «Badinerie» aus der h-Moll-Suite erklingt, und nimmt eventuell den Inhalt der Tonbildschau überhaupt nicht mehr wahr.

Zu diesen «*Informationsverarbeitungskonflikten*», die vor allem auf unseren unterschiedlichen Wahrnehmungen und Bewertungen beruhen, treten bei Gruppenentscheidungen dann noch *Interessenkonflikte*⁴⁶ hinzu, wenn es um die Verteilung knapper Ressourcen geht.

44 Zu diesen Phänomenen wurde – ausgehend von Festinger – eine ganze Theorie entwickelt: die Theorie der kognitiven Dissonanz. Vgl. z. B. die kurze Zusammenfassung bei Kirsch (1977), Bd. 1, S. 118ff.

45 March/Simon (1976), S. 13ff.

46 Vgl. z. B. die Unterscheidung zwischen Interessenkonflikt und Wertkonflikt bei Aubert (1973).

Unterschied-
liche
individuelle
Bewertungs-
systeme

Beispiele
für unter-
schiedliche
Wahrnehmung

41 Die Frage der Akzeptanz von Beschlüssen wird später bei der Diskussion der Rolle des Besprechungsleiters noch einmal aufgegriffen.

42 Vgl. auch Odiome (1971), S. 110ff.

43 Vgl. Kirsch (1977), Bd. 1, S. 83ff. Demnach beträgt unsere Informationsverarbeitungskapazität durchschnittlich 2,6 Bit und wir können max. 6 bis 7 Kategorien gleichzeitig identifizieren.

2.513 Zentrale oder dezentrale Koordination der individuellen Entscheidungen

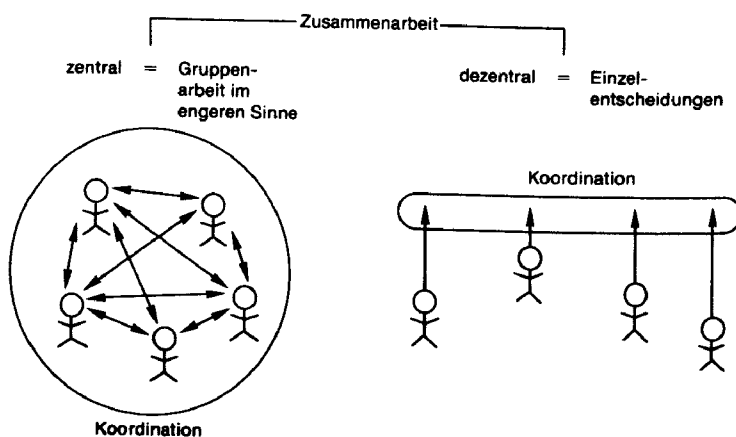
Wenn nun aber Entscheidungen in Gruppen so überaus schwierig sind, wie wir gesehen haben, wie sind dann Konferenzen zu handhaben?

Entscheidungen müssen auch in der Gruppe von jedem einzelnen gefällt werden, selbst dann, wenn die Entscheidung heisst: «Ich stimme mit der Mehrheit» oder «Ich enthalte mich». Die grundsätzliche Frage lautet nun, *wie diese individuellen Entscheidungen am besten koordiniert werden*, um diese Schwierigkeiten weitgehend in den Griff zu bekommen. Koordinieren heisst in diesem Zusammenhang, in wünschenswerter Weise aufeinander abstimmen.⁴⁷

„Zentrale“ und „dezentrale“ Zusammenarbeit

Wenn wir einmal unterscheiden in zwei grundsätzlich unterschiedene Formen der Zusammenarbeit, in «zentrale» und «dezentrale» Zusammenarbeit, so meint das erste die eigentliche Gruppenarbeit, bei der bei gleichzeitiger Anwesenheit der Beteiligten der Entscheidungsprozess gemeinsam schrittweise durchlaufen wird, und das zweite, dass zumindest einige Schritte oder Stufen des Entscheidungsprozesses individuell und ohne Beeinflussung anderer vorgenommen werden und danach erst die Einzelentscheidungen zu einer Gesamtentscheidung koordiniert oder zusammengefasst werden.

Abbildung 13: Zentrale und dezentrale Zusammenarbeit



47 Kirsch (1977), Bd. 3, S. 75.

Beide Formen der Koordination von Entscheidungen bieten jeweils Vor- und Nachteile:

Abbildung 14: Vor- und Nachteile zentraler und dezentraler Zusammenarbeit

Zentrale Zusammenarbeit (Gruppenarbeit im engeren Sinne)	Dezentrale Zusammenarbeit (koordinierte Einzelarbeit)
Vorteile <ul style="list-style-type: none"> – Bedürfnis nach sozialen Kontakten wird befriedigt – sofortiges feed-back – soziales Lernen ist möglich, z. B. über Assoziationen Imitation 	Vorteile <ul style="list-style-type: none"> – analytisches Denken, Konzentration eher möglich – grössere Möglichkeit zu originellen Lösungen (z. B. künstlerisches Schaffen) – das individuelle Freiheitsbedürfnis bzw. das Bedürfnis nach einem Stück Privatheit wird respektiert
Nachteile <ul style="list-style-type: none"> – Nivellierung (Gleichmacherei, Gruppendruck kann gerade Hochbegabte frustrieren) – umständliche Entscheidungsprozesse – Überbetonung bestimmter Persönlichkeitsmerkmale, wie z. B. verbaler Fähigkeiten – wir sind zu Einzelkämpfern erzogen, haben Schwierigkeiten, in Gruppen zu arbeiten 	Nachteile <ul style="list-style-type: none"> – Korrekturen (feed-back) kommen zu spät – eher umständliche Information/Kommunikation (im Zuge der technischen Entwicklung, wie z. B. des Bildtelefons, der Informationssysteme auf elektronischer Datenverarbeitungsbasis usw. evtl. in Zukunft weniger gravierend)

Wenn auch das herkömmliche Konferenzritual nur die zentrale Koordination zulässt, so ist diese Regel weder zwingend noch zweckmässig. Es gibt Konferenzphasen, in denen es sehr hilfreich ist, die eigentliche Gruppenarbeit zu unterbrechen und Gelegenheit für individuelle Entscheidungsprozesse zu geben, um diese dann – im Sinne dezentraler Koordination – später wieder zusammenzubinden.

Gerade in der von uns so genannten Bewertungsphase ist die Zwischenschaltung solcher Einzelarbeiten zweckmässig.

Einbau dezentraler Zusammenarbeit in Konferenzen

2.52 Wege/Methoden der Gruppenentscheidungen bei Konferenzen

Negative, Erscheinungen bei konventionellen Konferenzen

Fragt man Teilnehmer, was sie am meisten bei ihren Konferenzen störe, so werden häufig solche Erscheinungen genannt:

- Festhaken an (unwesentlichen) Details
- zu viele und zu lange Sitzungen
- Abweichungen vom Thema
- Gespräch dreht sich im Kreise
- versteckte oder offene Aggressionen.

Diese Erscheinungen sind Symptome eines unzureichend gesteuerten Entscheidungsprozesses. In der Praxis werden diese Prozesse dann oft wie folgt beendet:⁴⁸

Aufgrund von Autorität

Häufige Massnahmen zur Beseitigung der Störungen

Der Hierarch beendet die Diskussion und trifft eine Entscheidung. Bisweilen wird dies mit dem Anspruch «im Namen aller» zu sprechen und zu entscheiden verbunden.

Durch Mehrheitsbeschlüsse

Bei der Abstimmung entscheidet die Mehrheit, wobei die Meinungen der Minoritäten nicht berücksichtigt werden.

Durch Cliquenbildung

Einige Konferenzteilnehmer legen sich schon im voraus auf eine bestimmte Entscheidung fest.

Durch scheinbare Einstimmigkeit aufgrund von Druck

Auf die Frage: «Ist jemand dagegen»? erfolgt keine Antwort, damit «ist der Antrag angenommen», obwohl vielleicht ein grosser Teil der Konferenzmitglieder innerlich unzufrieden mit der Entscheidung ist.

Diese Massnahmen lassen aber weder hinsichtlich der Qualität der Entscheidungen noch hinsichtlich deren Akzeptanz gute Ergebnisse erwarten. Daher sollten die folgenden «Entstörungsmittel» zum Repertoire des Konferenzleiters gehören.

⁴⁸ Vgl. Antons (1974), S. 163ff.

2.53 Denkmethoden und Hilfsmittel zur Entstörung der Bewertungs- bzw. Entscheidungsphase

2.531 Suchphasen einschieben

Die gemeinsame Suche nach neuen Lösungsansätzen sorgt, wie schon ausgeführt, für ein angenehmes und produktives Konferenzklima. In jeder Konferenz sollten daher ganz bewusst immer wieder Suchphasen eingeschoben werden.

Beispiel: Gegenstand einer «Sitzung» mit Angehörigen des Managements und des Betriebsrats war der Fall «Weisskopf»: Frau W., 59 Jahre alt, hatte einige Stücke Seife und ein Paket Waschpulver gestohlen. Dies war durch einen Zufall vom Werkschutz entdeckt worden. In der Konferenz soll nun beschlossen werden, was in diesem Falle zu unternehmen ist.

Zunächst wird der Fall noch einmal geschildert und nähere Auskünfte über Frau W. eingeholt (Phase der Problemanalyse).

Der Konferenzleiter geht auf Vorschläge, was zu tun sei, oder auf allgemeine Anschuldigungen gegenüber der unzureichenden Diebstahlsicherung im Werk nicht ein, indem er öfter nachfragt, ob noch jemand Informationen zu dem Fall beisteuern könne und indem er alle Informationen stichwortartig notiert.

Dann stellt er die Frage: «Worüber müssen wir also jetzt sprechen, beschliessen»? (Phase der Problemdefinition).

Diese Frage erscheint vielleicht auf den ersten Blick als überflüssig, ist es aber keinesfalls, wie die anschliessenden Beiträge zeigen.

A: «Also, die Frage heisst doch jetzt, Entlassung, ja oder nein!»

B: «Wir fordern unsere Leute ja geradezu zum Diebstahl auf; wie soll eine arme, alte Frau, die noch zwei Enkelkinder zu versorgen hat, dem widerstehen? Und unter uns: Die hat's erwischt, die anderen machen es nur viel geschickter.»

C: «Hier geht es aber ums Prinzip. Mir tut die Frau ja auch leid. Gibt es vielleicht eine Möglichkeit, eine Entlassung zu vermeiden?»

Der Konferenzleiter registriert inzwischen, dass bis hierhin schon drei verschiedene Problemdefinitionen aus dem Teilnehmerkreis geäussert wurden, nämlich:

1. Soll Frau W. entlassen werden?
2. Wie können wir die Versuchung zu Diebstählen verringern?
3. Auf welche Weise können wir eine Entlassung von Frau W. vermeiden?

Fallbeispiel 5:
Einschieben einer Suchphase für Entstörung der Entscheidungsphase

Dem Konferenzleiter bietet sich also hier eine gute Möglichkeit, die Technik der Problemneudefinition (vgl. oben) anzuwenden. Er sammelt also erst einmal verschiedene Problemdefinitionen, die den Gegenstand von vielen Seiten her beleuchten, bevor gegenseitig Kritik und Bewertung der verschiedenen Beiträge zugelassen werden.

Nachdem der Konferenzleiter also für alle sichtbar die verschiedenen Problemdefinitionen kommentarlos aufgeschrieben hat, leitet er in die Bewertungsphase mit der Frage über: «Mit welcher Fragestellung sollen wir uns jetzt im Anschluss befassen?»

Wie die Konferenz diese Entscheidungssituation löst, hängt ganz von der jeweiligen Situation ab: Denkbar sind z. B. Mehrheitsbeschlüsse, aber auch die Entscheidung eines mit hinreichender hierarchischer oder fachlicher Kompetenz versehenen einzelnen Konferenzmitgliedes oder des Konferenzleiters.

In unserem Beispiel legte man sich auf die Problemdefinition (1) fest. Damit wurde für alle Teilnehmer klargestellt, dass das Thema der weiteren Besprechung hiess: «Soll Frau W. entlassen werden oder nicht?» und kein anderes, ähnliches Thema!

Der Konferenzleiter schliesst an dieser Stelle wiederum eine Suchphase an, indem er fragt: «Was spricht gegen entlassen, was spricht dafür?» Die folgenden Beiträge/Argumente notiert er stichwortartig jeweils unter den beiden Rubriken

für Entlassung	gegen Entlassung
Betriebsordnung – Entlassung! keine Ausnahme	besondere Situation von Frau W. Alter Betriebszugehörigkeit
.	.
.	.
.	.

Danach erst werden die Konferenzteilnehmer eine Entscheidung treffen (eigentliche Bewertungsphase). Möglicherweise befasst sich die Konferenz anschliessend mit der zweiten Problemdefinition: «Wie können wir die Versuchung zu Diebstählen generell verringern?» Die Diskussion beginnt hier wiederum mit der Suchphase, z. B. in Form eines brainstormings und erst danach werden die Lösungsansätze bewertet usw.

2.532 Individual- bzw. Kleingruppenarbeit einschieben

Wenn kollektive Entscheidungen so schwierig sind, warum soll man dann nicht versuchen, die Vorteile individuellen, unbeeinflussten Abwägens für eine kurze Zeitspanne in den Konferenzablauf einzugliedern?

Um unser Beispiel von vorhin wieder aufzugreifen: Wie sollen die Teilnehmer mit den gesammelten Lösungsansätzen zum Problem «wie können wir die Versuchung zu stehlen, verringern?» weiter verfahren?

Eine Diskussion der verschiedenen Lösungsansätze schon mit, sagen wir, mehr als fünf Teilnehmern führt nach unserer Erfahrung zu langwierigen Darstellungen und Gegendarstellungen bezüglich einzelner Punkte, wobei viele alternative Ansätze wegen Zeitknappheit ausser Betracht bleiben.

Ich schlage daher vor, den Konferenzstil an dieser Stelle in der Weise zu variieren, dass jeder Teilnehmer für sich alleine aus den vorher gemeinsam gesammelten Lösungsansätzen das nach seiner Meinung beste Konzept skizzenhaft erarbeitet. Ich sage Konzept und meine damit einen realisierbaren Vorschlag zur Lösung des Problems, bei dem die in den vorherigen Phasen «Problemanalyse» und «Suchphase» erhaltenen Informationen und Ansätze berücksichtigt werden.

Die einzelnen Lösungskonzepte werden an der Wand für alle sichtbar angeheftet und miteinander verglichen.

Aus den allen Teilnehmern gemeinsamen Konzeptbestandteilen lässt sich dann ein endgültiges, von allen getragenes Konzept entwickeln.

In grösseren Gruppen, etwa von mehr als sieben Teilnehmern, kann dieses Konzept-Erarbeiten auch in verschiedenen Kleingruppen zu zwei bis drei Personen durchgeführt werden.

2.533 Rechtzeitiges Beenden der Konferenz bzw. Auslagerung der Bewertungsphase

In vielen Fällen ist es gar nicht sinnvoll, noch während der Konferenz die abschliessende Bewertung und Entscheidung unter Einbeziehung aller Anwesenden zu fällen. Wenn z. B. der anwesende Vorgesetzte diese Entscheidung lieber alleine oder mit anderen Personen treffen möchte, dann soll er das klar zum Ausdruck bringen. Er soll dann den Konferenzteilnehmern z. B. sagen, dass es in dieser Sitzung nur darum geht, Argumente oder Lösungsansätze zu sammeln

und nicht, auch schon die Entscheidung zu fällen. Keinesfalls darf der Konferenzleiter nur so tun, als ob die Entscheidung von den Anwesenden getroffen werden könnte, wenn in Wirklichkeit nur eine bereits feststehende Entscheidung «verkauft» werden soll (Motivationskonferenz) oder wenn die Entscheidung gar nicht den Konferenzteilnehmern als Gremium sondern einzelnen Personen zusteht, die sich im Zweifel nicht an die in der Konferenz getroffene Entscheidung zu halten brauchen.

Beziehungen zwischen der Beurteilung von Vorgesetzten und deren Verhalten bei den Aussprachen

In einer Untersuchung⁴⁹ zeigte sich, dass solche Vorgesetzte sowohl von ihren eigenen Vorgesetzten als auch von ihren Untergebenen gut beurteilt und dementsprechend befördert wurden, die oft Aussprachen mit ihren Gruppen hatten und die dort geäußerten Ideen schätzten. Wenn allerdings die Untergebenen das Gefühl hatten, dass ihr Vorgesetzter nicht wirklich an ihren Ideen interessiert war und nur geredet wurde, dann war die Beurteilung dieser Vorgesetzten noch schlechter als diejenige der Vorgesetzten mit wenig oder gar keinen Gruppenbesprechungen.

Konferenz mit unterschiedlichen Schwerpunkten in den einzelnen Problemlösungsphasen

Auch zeigt sich noch einmal, wie wichtig das bewusste Operieren in den einzelnen Problemlösungsphasen ist: Es gibt eben viele Konferenzen, in denen lediglich eine Problemanalyse durchzuführen ist, andere, in denen es hauptsächlich um die Suche nach neuen Lösungsansätzen geht mit allenfalls vorläufiger Bewertung dieser Ansätze, indem sie zu alternativen Konzepten zusammengebaut werden, und es gibt Konferenzen, in denen die Alternativen bereits vorliegen und ausschliesslich die Bewertung und Entscheidung darüber auf der Tagesordnung steht.

Man muss sich in jedem Falle klar sein, welche Phasen eigentlich sinnvoller- und berechtigterweise in der aktuellen Konferenz durchgeführt werden können, dürfen, sollen! Nicht in jeder Konferenz ist eine Bewertungsphase notwendig; diese Einsicht, verbunden mit der rechtzeitigen Beendigung der Konferenz, kann viel Zeit mit unnötigem Palaver ersparen.

⁴⁹ Likert (1972), S. 33ff.

2.534 Anwendung «objektiver» Entscheidungsverfahren

Aus der Reihe von Verfahren, die in der Bewertungsphase hilfreich sein können, werden hier drei einfach zu praktizierende vorgestellt und zur Anwendung empfohlen:

1. Punktbewertung,
2. ABC-Analyse und
3. Entscheidungsfindung nach Kepner/Tregoe.

1. Punktbewertung

Beispiel: Die Arbeitsgruppe befasst sich mit dem Problem «Wie sollen die zur Verfügung stehenden knappen Firmenparkplätze vergeben werden?» Das Problem wurde zunächst geschildert (Problemanalyse), bekannte und neue Lösungsmöglichkeiten wurden gesammelt (Suchphase) und auf ein Flipchart aufgeschrieben:

Fallbeispiel 6: Punktbewertung

Wie sollen die Firmen-Parkplätze vergeben werden?

1. Unorganisierte Freigabe: «wer zuerst kommt, mahlt zuerst».
2. Zuteilung nach «Bedürftigkeit»
 - a. Alter
 - b. Betriebszugehörigkeit
 - c. Wichtigkeit der Aufgabe
 - d. Stellung in der Hierarchie
 - e. Entfernung der Wohnung in Verbindung mit vorhandenen Möglichkeiten zur Benutzung öffentlicher Verkehrsmittel

Die Gruppe will sich nun für eine Lösung entscheiden. Der Konferenzleiter fordert die Teilnehmer auf, die von ihnen bevorzugte Lösungsalternative dadurch zu kennzeichnen, dass sie drei Punkte (natürlich können, je nach Zweckmässigkeit, auch mehr oder weniger Punkte vergeben werden) für die einzelnen Lösungsalternativen vergeben. Dies geschieht, indem bereitliegende und in jedem Schreibwaren- bzw. Bürogeschäft erhältliche Klebepunkte vor die entsprechenden präferierten Lösungsansätze geklebt werden, oder indem jeder Teilnehmer einfach mit Filzstift die Lösungsansätze seiner Wahl markiert. Daraus ergibt sich eine – vorläufige – grobe Häufigkeitsverteilung bzw. ein ungefähres Meinungsbild.

Fallbeispiel 7:
Technik der
Problem-
neudefinition
mit anschlies-
sender Punkt-
bewertung

Ich wende diese Methode auch gerne an, um eine gemeinsame *Reihenfolge des Vorgehens* festzulegen. Beispielsweise hiess ein Konferenzthema: «Unzufriedenheit unserer Nachwuchskräfte im Bereich Organisation». Das Thema wurde zunächst beschrieben, d. h. Fakten, Hintergründe genannt (Problemanalyse).

Aus der Einsicht, dass man in einer Konferenz nicht das gesamte komplexe Thema erschöpfend behandeln kann, sondern dass das Problem in einzelne Teilaspekte aufgegliedert werden sollte, um Schritt für Schritt Lösungswege zu finden, schlägt der Konferenzleiter vor:

«Bitte stellen Sie zunächst Fragen zum Problem; die Fragen sollten mit der Formulierung beginnen «Wie kann ich erreichen, dass...?» (Der Konferenzleiter wendet also die Technik der Problemneudefinition an, vgl. S. 32).

Daraufhin formulieren die Teilnehmer u. a. (und der Konferenzleiter schreibt dies auf eine Tafel bzw. einen grossen Bogen Papier):

1. Wie kann ich erreichen, dass die Fluktuation der Nachwuchskräfte zurückgeht?
2. ..., dass die hinsichtlich der Ausbildung bei der Einstellung geweckten Erwartungen auch erfüllt werden?
3. ..., dass unsere hohen Ausbildungsinvestitionen nicht verlorengehen?
4. ..., dass die Nachwuchskräfte möglichst schnell verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen können? usw.

Jede dieser Formulierungen betont andere Problemaspekte und dementsprechend werden die dazu jeweils vorgeschlagenen Lösungsalternativen unterschiedliche Richtungen einschlagen.

Mit Hilfe der Punktklebermethode lässt sich nun schnell festlegen, in welcher Reihenfolge man die einzelnen Problemaspekte weiter verfolgen will; in unserem Beispiel würde also zunächst mit der zweiten Fragestellung weitergearbeitet.

2. ABC-Analyse

Sie hilft, Präferenzen festzulegen bzw. Unwesentliches von Wesentlichem zu unterscheiden. Sie beruht auf der Erfahrungstatsache bzw. dem mathematischen Postulat, dass *oft nur wenige Ursachen für die überwiegende Mehrheit der Fälle verantwortlich sind*.

Eine Gruppe machte sich z. B. Gedanken darüber, wie Diebstähle im Produktionsbetrieb verhindert bzw. reduziert werden könnten. In einer Phase der Besprechung überlegte sich die Gruppe mit Hilfe ei-

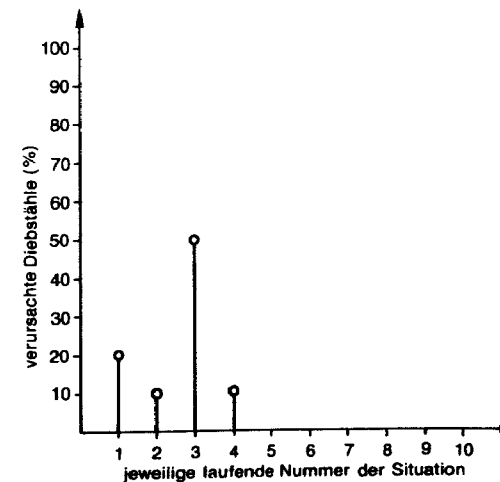
nes brainstormings (Suchphase!), welche Situationen bzw. Bereiche im Betrieb besonders starken Anreiz zu Diebstählen bisher gegeben hatten oder vermutlich geben könnten. Die gefundenen zehn Situationen/Bereiche wurden stichwortartig und mit laufenden Nummern versehen auf ein Flipchart geschrieben:

1. Mangelnde Aufsicht während der Nachtschicht
2. Gelegenheiten im Laufe der Frühstückspause
3. Beim Versand (Verladen auf LKW)
4. Im Bereich der Werkstätten
- usw.

Bevor die Gruppe weiter überlegte, welche Massnahmen man nun im einzelnen treffen könnte (erneute Suchphase!) und dann diskutierte, welche man konkret treffen sollte (Entscheidungs- oder Bewertungsphase!), wurden die gesammelten ursächlichen Situationen mit Hilfe der ABC-Analyse analysiert, indem man überlegte: «Welcher Anteil an den Diebstählen insgesamt (evtl. ausgedrückt in Prozent) wird von welchen Situationen schätzungsweise verursacht?» Es ging also mit anderen Worten darum, wichtige von unwichtigen Situationen zu unterscheiden (Bewertungsphase!).

Das Ergebnis kann dann etwa wie folgt ausgesehen haben:

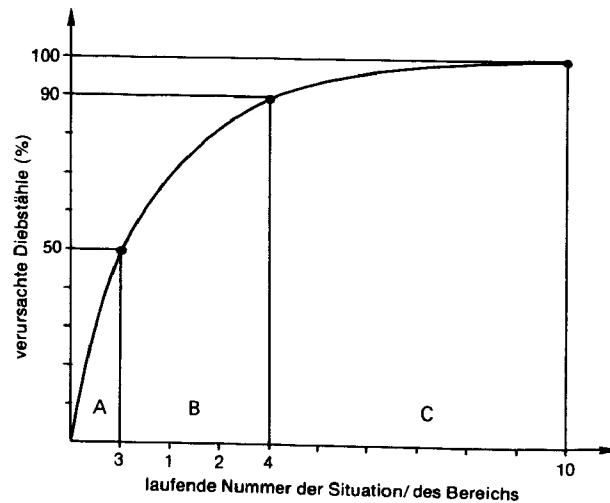
Abbildung 15: Ursachen-Analyse (ABC-Analyse)



Oder anders ausgedrückt:

- Die Situation/der Bereich Nr. 3 verursacht bereits etwa die Hälfte aller Diebstahlsfälle (A);
- die Situationen Nr. 1, 2 und 4 verursachen weitere 40 Prozent der Fälle (B) und
- alle restlichen Situationen verursachen lediglich 10 Prozent der Fälle (C).

Abbildung 16: ABC-Analyse



20/80-Regel Eine Variante hiervon ist das sogenannte 20/80-Phänomen, auch 20/80-Regel genannt:⁵⁰ Sehr häufig können 80 Prozent einer Situation nämlich 20 Prozent der möglichen Ursachen zugeschrieben werden.⁵¹

⁵⁰ Da dieses Prinzip auf V. Pareto zurückgeführt wird, spricht man auch vom Pareto-Prinzip. Vgl. Holliger (1970).

⁵¹ Vgl. Odiome (1971), S. 92.

So hat das Unternehmen Siemens⁵² beispielsweise beobachtet, dass

- 20 Prozent der Kunden 80 Prozent Umsatz bringen;
- 20 Prozent der Produkte 80 Prozent Umsatz bringen;
- 20 Prozent der Lagerpositionen 80 Prozent der Lagerabgänge verursachen.

3. Entscheidungsfindung nach Kepner/Tregoe

Ich beschreibe die Technik der sogenannten Entscheidungsanalyse⁵³, indem ich in der linken Spalte die von Kepner und Tregoe entwickelte Schrittfolge notiere und in der rechten Spalte diesen Schritt jeweils am Beispiel erläutere:

Abbildung 17: Schrittfolge und erläuternde Beispiele für die Entscheidungsanalyse nach Kepner/Tregoe

Schrittfolge der Entscheidungsanalyse	Erläuterung am Beispiel
1. Definition der Entscheidungssache	«Für die Besetzung der Sachbearbeiterstelle X in der Abteilung Y soll aus drei Bewerbern der engeren Wahl der geeignetste ausgewählt werden»
2. Festlegen der Zielsetzungen, bestehend aus (1) gewünschten Resultaten und (2) zur Verfügung stehenden Mitteln (Geld, Personal, know-how usw.)	Es wird eine Liste der Zielsetzungen erstellt: 1. Gehaltsforderung \leq 3500 DM/Monat 2. mind. 3 Jahre Praxis in vergleichbarer Position 3. unter 45 Jahre alt 4. möglichst zwischen 30 und 35 Jahren alt 5. möglichst englische Sprachkenntnisse usw.
3. Einteilung der Zielsetzungen in «Muss»- und «Wunsch»-Ziele	«Muss-Zielsetzungen» sind solche, die von der in Frage kommenden Alternative in jedem Fall erfüllt sein müssen. Andernfalls scheidet diese Alternative aus. Muss-Zielsetzungen sind daher möglichst eindeutig entscheidbar, d. h. quantifiziert zu formulieren. Als Muss-Zielsetzungen sollen in unserem Beispiel die erste und dritte Zielsetzung eingestuft werden.

Fallbeispiel 9:
Entscheidungsanalyse nach Kepner/Tregoe

Fallbeispiel 8:
Brainstorming mit anschließender ABC-Analyse

⁵² Gemäss mündlicher Information Oktober 1978.

⁵³ Kepner/Tregoe (1967).

4. Die «Wunsch»-Ziele werden mit Gewichtungsziffern 1 (niedrigstes Gewicht) bis 10 (höchstes Gewicht) versehen	Die zweite Zielsetzung wird als wichtig angesehen und erhält die Gewichtung 9, die vierte Zielsetzung wird mit 7 gewichtet usw. (Die gleiche Gewichtungsziffer kann natürlich mehrmals vergeben werden.)
5. Für jede Alternative werden die der jeweiligen Zielsetzung entsprechenden Informationen notiert	Es stehen drei Bewerber, also drei Alternativen, zur Entscheidung an. Zur ersten Zielsetzung (Gehaltsforderung \leq 3500 DM/Monat) notieren wir: Bewerber A: 3400 DM; Bewerber B: 3000 DM; Bewerber C: 4100 DM. Entsprechend verfahren wir mit den übrigen Zielsetzungen. Bewerber C fällt übrigens schon als Alternative aus, da er das Muss-Ziel: Gehaltsforderung \leq 3500 DM/Monat nicht erfüllt!
6. Relative Bewertung der verbliebenen Alternativen hinsichtlich ihrer jeweiligen Wunschzielerfüllung	Welche der – aufgrund der Muss-Zielsetzungen – noch nicht ausgeschiedenen Alternativen erfüllt jede einzelne Zielsetzung jeweils am besten, und in welcher Abstufung zu dieser besten Alternative erfüllen die anderen Alternativen jeweils die einzelne Zielsetzung? Hier werden wiederum Wertziffern von 1 bis 10 verwendet, wobei diejenige Alternative, die relativ zu den anderen Alternativen die jeweilige Zielsetzung am besten erfüllt, immer die höchste Wertzahl 10 erhält und die anderen Alternativen eine entsprechend niedrigere. Beim zweiten Ziel erhält also Bewerber A die höchste Wertzahl 10 und Bewerber B etwa die Wertzahl 8, da A 5 Jahre Praxiserfahrung und B 3 Jahre Praxiserfahrung mitbringen.
7. Multiplikation der Gewichtung mit der relativen Wertzahl. Die Summen ergeben eine – vorläufige – Rangfolge der zu wählenden Alternativen	Siehe nachfolgende Übersicht

Abbildung 18: Beispiel einer Entscheidungsanalyse nach Kepner/Tregoe

Definition der Entscheidungssache

Für die Besetzung der Sachbearbeiter-Stelle X in der Abteilung Y soll aus drei Bewerbern der engeren Wahl der geeignetste ausgewählt werden.

Zielsetzungen			Alternativen			
	Muss?	Gew. nichtwichtig	Bewerber A		Bewerber B	
			Informa-tionen	Wert-zahl gew. WZ ¹	Informa-tionen	Wert-zahl gew. WZ ¹
1. Gehaltsforderung – 3500 DM/mtl.	X	–	3400 DM/mtl.	–	3000 DM/mtl.	–
2. mind. 3 Jahre Praxis	X	9	5 Jahre einschlägige Erfahrung	10 ¹	3 Jahre einschlägige Erfahrung	7
3. nicht älter als 45 Jahre	X	–	37 Jahre alt	–	30 Jahre alt	–
4. möglichst zwischen 30 und 35 Jahre alt		5	wie oben	3	wie oben	10
5. möglichst englische und französische Sprachkenntnisse	X	7	gute englische Sprachkenntnisse	4	gute englische, befriedigende französische Sprachkenntnisse	10
				133	Alternative C entfällt, da Muss-Zielsetzung nicht erfüllt!	
				183		

Die vorläufig beste Alternative wäre demnach die Alternative B

¹ gew. WZ = gewichtete Wertzahl (Gewicht \times Wertzahl)

2.535 Teilnehmerzentrierte Teamleitung

Ich spreche hiermit Inhalte an, die ausführlicher im Teil 5: Der Konferenzleiter als Prozessteuerer dargestellt werden.
Die bisher beschriebenen *Entstörungsstrategien* in den Bewertungsphasen von Konferenzen bedürfen eines geschulten Konferenzleiters, der diese Strategien kennt und sie geschickt anzuwenden versteht.

Neutralität
des Konferenz-
leiters

Dieser Leiter muss vor allem seine *Neutralität*, seine dadurch übergeordnete Stellung bewahren. Sobald er selbst Partei ergreift, Bewertungen abgibt, wird er sehr schnell die Übersicht über den gedanklichen Prozess der Gruppe verlieren: Er hat keine Zeit mehr zu überlegen, welche Methode, welche Strategie jetzt am sinnvollsten eingesetzt werden könnte, sondern er wird vollauf damit beschäftigt sein, seine Argumente zu verteidigen, zu begründen, Angriffe abzuwehren, Fragen zu beantworten, anstatt selbst Fragen an die Teilnehmer stellen zu können.

Anwendung
von
Methoden, die
das Selbst-
wertgefühl der
Teilnehmer
stärken

Teilnehmerzentrierte Leitung entstört die Bewertungsphase bzw. bewältigt Konflikte in dieser kritischen Phase jeder Konferenz aber nicht nur, weil der Leiter sich strikt neutral verhält, sondern weil er bewusst solche Methoden in seinem Repertoire hat und auch anwendet, die das Selbstgefühl der Teilnehmer stärken und deren unterschiedliche Bewertungen und Sichtweisen berücksichtigen:

Dadurch, dass der Leiter nicht selbst am meisten redet, bleiben entsprechend mehr Zeit und Möglichkeiten für Aktivität, Entfaltung, Meinungsäusserung der Teilnehmer. Dadurch, dass der Leiter nicht selbst Bewertungen abgibt, sondern nur Methoden der Bewertung vorschlägt, können die Teilnehmer eher ihr Gesicht wahren und die Tendenz zu persönlichem Geplänkel unter dem Deckmantel sachlicher Diskussionsbeiträge nimmt ab. Dadurch, dass der Leiter z. B. die Argumente, nach Pro und Kontra geordnet, einfach für alle sichtbar aufschreibt, anerkennt er unterschiedliche Sichtweisen und macht den Weg frei für weitere Erörterungen auf sachlicher Basis.

Eventuell lässt der Leiter auch das sogenannte Pro- und Kontraspiel durchführen: Die gegensätzlich argumentierenden Parteien vertreten in einer Als-Ob-Diskussion (Rollenspiel) jeweils die Argumente der Gegenseite, wobei die anderen zuhören.

2.6 Der Aktionsplan

Viele Konferenzen enden, ohne dass man weiss, was denn jetzt eigentlich herausgekommen, was zu tun ist.
Am Ende jeder Besprechung/Konferenz sollte deshalb ein Aktionsplan festgelegt werden. Er besteht lediglich aus der Beantwortung der Fragen:

Abbildung 19: Schema eines Aktionsplans

wer?	macht was?	bis wann?
------	------------	-----------

Diese Tabelle wird – für alle sichtbar – ausgefüllt und im Protokoll festgehalten.
Von diesem sogenannten Aktionsplan geht erfahrungsgemäss ein heilsamer Druck in die Richtung aus, Konferenzen nicht allzuoft mit der Feststellung zu beschliessen, «wir müssen die Sache noch mal überdenken», «die Sache ist zu komplex, um von uns hier erschöpfend behandelt zu werden», usw.

2.7 Der Kontrollplan

In bestimmten Situationen ist es sehr nützlich, in den Aktionsplan selbst einen besonderen Kontrollplan aufzunehmen bzw. zusätzlich zum Aktionsplan einen gesonderten Kontrollplan aufzustellen.
Mit dem Kontrollplan wird festgelegt, wie die Einhaltung der beschlossenen Massnahmen kontrolliert werden soll.

Beispiel: Inhalt der Konferenzen waren mögliche Sparmassnahmen, um die gestiegenen Rohstoffpreise und den gleichzeitigen Umsatzrückgang aufzufangen.
Nachdem im Aktionsplan genau festgelegt worden war, wer was bis wann zu veranlassen hatte, wurde ein Kontrollplan erstellt, der u. a. folgende Angaben enthielt:

**Fallbeispiel 10:
Kontrollplan**

Abbildung 20: Beispiel eines Kontrollplans

Kontrollplan (Sparmassnahmen) 23. 4. ...

Berichterstattung über die
Umsatzentwicklung und Kosten-
entwicklung aufgrund des
erweiterten Streckengeschäftes

bis zum 30. 8. ...

Verantwortlich:
Herr M. ...

3 Der (sozial-)psychologische Aspekt von Konferenzen

3.1 Individuelle Motive der Teilnehmer

Es gibt mittlerweile eine fast unübersehbare Fülle von Versuchen, menschliche Bedürfnisse/Motive/Erwartungen/Antriebe zu klassifizieren, ihre Entstehung und die bei jedem Menschen unterschiedliche Ausprägung einzelner Bedürfnisse/Motive/Erwartungen/Antriebe zu erklären bzw. voraussagen.

Für Konferenzen sind besonders folgende Fragen von Interesse:

- Gibt es bestimmte Motive, Bedürfnisse, die mit grosser Wahrscheinlichkeit das Verhalten (fast aller Teilnehmer während Konferenzen) leiten?
- In welchen typischen Verhaltensweisen äussern sich diese Motive bei Konferenzen?
- Kann man voraussagen, wie sich Teilnehmer verhalten, wenn sie starke Motive während der Konferenzen nicht befriedigen können?
- Welche Schlussfolgerungen ergeben sich für die Konferenzgestaltung daraus?

3.11 Übereinstimmende Motive bei Konferenzen

Wie so oft kommen unterschiedliche Forscher auch bei dieser Frage zu unterschiedlichen Ergebnissen. Sie reichen von Listen mit mehreren Dutzend verschiedener Bedürfnisarten über die bekannte Bedürfnispyramide Maslow's mit fünf Bedürfniskategorien bis hin zu Versuchen, menschliches Verhalten bis auf ein grundlegendes und alles bestimmendes Motiv – etwa das Machtstreben (C. G. Jung) oder die Libido (S. Freud) – zurückzuführen.¹

Einige Forschungsarbeiten etwa der letzten drei bis vier Jahrzehnte kommen zum Ergebnis, dass bei allen Menschen das Bedürfnis nach Wachstum und Entwicklung eine grosse Bedeutung hat. Mitt-

Bedürfnis
nach Wachs-
tum und
Entwicklung

¹ Vgl. z. B. Lawler III (1977).

lerweile wird der in diesem Zusammenhang geprägte Begriff der *Selbstverwirklichung*² ja auch schon in der Umgangssprache gebraucht.

Maslow³ versteht darunter den Wunsch nach Selbsterfüllung, d. h. die Tendenz des Menschen, die in ihm angelegten Kräfte und Fähigkeiten zu entwickeln, immer mehr «man selbst» zu sein.

Obwohl es noch zu wenig Beweise für die Anwendbarkeit etwa auf alle Mitarbeiter in Wirtschaftsunternehmen oder für die Voraussage von Verhaltensweisen gibt, haben doch viele Untersuchungen nachgewiesen, dass die meisten Menschen übereinstimmend von folgenden Bedürfnissen angetrieben werden:⁴

- Bei fast allen Menschen auftretende Bedürfnisarten
- Existenzbedürfnisse (Geschlechtstrieb, Hunger, Durst, Sauerstoffbedarf)
 - Bedürfnis nach Sicherheit
 - Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Geselligkeit
 - Bedürfnis nach Anerkennung (Selbstachtung) und Ansehen (Geltungsbedürfnis)
 - Bedürfnis nach Selbstständigkeit und Freiheit bzw. nach Macht (i. S. von Unabhängigkeit, Kontrolle über andere)
 - Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.

Man kann sich leicht vorstellen, dass alle diese Motivgruppen auch in Konferenzen wirksam sind. Selbst die Wirksamkeit des zunächst im Rahmen von Konferenzen als abwegig erscheinenden Geschlechtstrieb lässt sich eventuell nachweisen, indem man beobachten kann, dass sich Gruppen oder einzelne Teilnehmer anders verhalten, je nachdem, ob sich die Gruppe aus Frauen und Männern oder nur aus Personen eines Geschlechts zusammensetzt. Der leider oft durch Rauchen verursachte Sauerstoffmangel während vieler Konferenzen und die dadurch ausgelösten Störungen und Probleme sind uns allen bekannt, und es sollte allmählich überflüssig werden, vor jeder Sitzung Debatten und Abstimmungen über das Rauchen bzw. Nichtrauchen durchzuführen, weil selbstverständlich geworden ist, dass nur in den Pausen geraucht werden kann.

2 Gemäss Maslow (1977), S. 89, soll der Begriff zuerst von Kurt Goldstein (1939) geprägt worden sein.

3 Maslow (1977), S. 88f.

4 Vgl. z. B. Lawler III (1977), S. 55; Tannenbaum (1973), S. 26–32.

3.12 Wie äussern sich die Motive bei Konferenzen?

Einige Beispiele: Die Existenzbedürfnisse sind oft leicht zu identifizieren mit Ausnahme des Geschlechtstrieb, der nach unseren kulturellen Normen nur sehr verschlüsselt geäussert werden darf, etwa durch häufigen Blickkontakt oder eine besondere Färbung der Stimme bei direkter Anrede; gegen Durst greift man nach den bereitgestellten Getränken, bei Sauerstoffmangel reisst man das Fenster auf und/oder gähnt. Schwieriger wird es meist, will man die anderen Bedürfnisse identifizieren.

Existenzbedürfnisse in Konferenzen

Das Bedürfnis nach Sicherheit kann sich z. B. bei dem Konferenzteilnehmer zeigen, der seine Meinung zum Thema nicht offen ausspricht, weil er befürchtet, damit in Widerspruch zu seinem ebenfalls an der Konferenz teilnehmenden Vorgesetzten zu geraten und sich damit unbeliebt zu machen und letztlich seinen Arbeitsplatz zu gefährden.

Sicherheitsbedürfnis in Konferenzen

In vielen Konferenzen wird nicht nur über aktuelle Sachprobleme oder über die festgelegten Tagesordnungspunkte gesprochen. Sehr zum Leidwesen mancher Teilnehmer oder Vorgesetzter wird aus der Arbeitssitzung allzuoft ein «Kaffeeplausch»: Man erzählt sich den neuesten Firmenklausch, berichtet über die letzte Urlaubsreise, knabbert Gebäck, raucht die firmeneigenen Zigarren, lässt sich den Kaffee servieren und fühlt sich wohl in der Runde. Hier wird das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Geselligkeit gepflegt.

Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Geselligkeit in Konferenzen

In vielfältiger Weise zeigt sich das Bedürfnis nach Anerkennung und Ansehen bei Konferenzen, leider oft auch in unerwünschter Form: Da versucht jemand, sich mit seinem Expertentum bei den anderen Respekt und Bewunderung zu verschaffen; da greift Herr A zum fünften Mal die von Herrn B geäusserte Meinung noch einmal auf, «um noch einmal ganz klar und deutlich zu machen», dass er (A) «eben doch nicht von einer Fehleinschätzung der Absatzmöglichkeiten» ausgehe, wie (B) behauptet habe, sondern...». Auf irgendeine Weise müssen die Gruppenmitglieder ihr Bedürfnis, sich selbst darzustellen und damit Anerkennung zu gewinnen, eben befriedigen!

Bedürfnis nach Anerkennung und Ansehen in Konferenzen

Das Motiv nach Selbstständigkeit und Freiheit kann sich bei Konferenzen z. B. darin äussern, dass Teilnehmer oft eine besondere Freude empfinden, wenn sie ohne fremde Hilfe die Lösung eines

Bedürfnis nach Selbstständigkeit und Freiheit in Konferenzen

schwierigen Problems gefunden haben, oder darin, dass die meisten Teilnehmer wohl eine Konferenzsituation, in der sie ihre Gedanken frei äussern können und sollen einer solchen vorziehen werden, in der abweichende Meinungen erfahrungsgemäss unerwünscht sind.

Bedürfnis nach Selbstverwirklichung in Konferenzen

Eine Konferenz oder Besprechung wird schliesslich, um ein letztes Beispiel zu nennen, grosse Befriedigung, ja Freude bei den Teilnehmern hervorrufen, wenn diese das Gefühl hatten, dass sie ihr Wissen, ihre Kreativität, ihr Gedächtnis, ihre Fähigkeit zu logischer Schlussfolgerung, ihre Erfahrungen, ihre Fähigkeit, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen, usw. in die Konferenz einbringen konnten und dass sie sich in diesen Fähigkeiten weiter üben, d. h. sich weiter entwickeln konnten. Es mag für manche Leser utopisch klingen, aber es gibt Konferenzen, die dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung entsprechen und andere, die diesem Bedürfnis entgegenstehen.

3.13 Wie verhalten sich Teilnehmer in Konferenzen, wenn sie grundlegende Motive nicht befriedigen können?

Unbefriedigte Bedürfnisse erzeugen Spannung

Da jeder Mensch eine unverwechselbare «Persönlichkeit» ist, werden die Reaktionsweisen auch sehr unterschiedlich ausfallen. Vereinfachend kann man aber sagen, dass unbefriedigte Bedürfnisse als Spannungszustand empfunden werden und dass der Mensch – falls er diese Spannung nicht durch die Befriedigung des Bedürfnisses selbst aufheben kann – *unbewusst* (!) Abwehrmechanismen anwendet. Diese Abwehr- oder Schutzmechanismen haben die Aufgabe, die regelmässig mit der verhinderten Bedürfnisbefriedigung einhergehende *Angst* abzubauen.⁵

Abwehrmechanismen

Für das Verstehen und für die angemessene Reaktion auf viele typische Verhaltensweisen bei Arbeitsbesprechungen ist die Kenntnis einiger typischer Abwehrmechanismen von Vorteil:

5 Vgl. Antons (1974), S. 196ff.

Verdrängung

In Experimenten wurde nachgewiesen⁶, dass z. B. Tabu-Wörter wie «Nutte» oder «Penis» bei nur ganz kurzer Darbietung über ein Tachistoskop, mit Hilfe dessen die Begriffe nur für Bruchteile von Sekunden auf eine Leinwand projiziert werden können, schlechter erkannt werden als neutrale Wörter wie «Apfel» oder «Musik». Hier bewirkt die – unbewusste! – Angst vor der Verletzung eines Tabus, dass bestimmte Dinge einfach nicht wahrgenommen, nicht registriert werden.

Verdrängung in der allgemeinsten Form bedeutet, dass unsere wahren Beweggründe, Motive aus unserem Bewusstsein, in das Unterbewusstsein «verdrängt» werden, etwa weil sie als «unmöglich» empfunden werden und mit starken Angstgefühlen verbunden sind.

In Konferenzen begegnet man häufig ganz bestimmten Varianten, in denen sich solche Verdrängungen äussern:

Insbesondere bei intellektuellen Diskussionen ist die *Rationalisierung* ein häufiger und typischer Abwehrmechanismus: Man hat für sein Verhalten gute aber unzutreffende Gründe parat. Berühmtes Beispiel ist die Parabel von dem Fuchs, der zwar gerne Trauben essen möchte; da er sie aber nicht erreichen kann, argumentiert er, sie seien ihm viel zu sauer und er begehre sie deshalb auch gar nicht mehr.

In Konferenzen äussert sich dieser Abwehrmechanismus der Rationalisierung oft in langatmigem Theoretisieren oder in Haarspalterei. Wenn Teilnehmer A beispielsweise den Beitrag des Teilnehmers B mit der Bemerkung kommentiert: «Dies gehört eigentlich nicht zur Sache, Sie sollten den roten Faden nicht aus den Augen verlieren!» wird Teilnehmer B natürlich in seinem Geltungsbedürfnis verletzt sein, und er empfindet eventuell ein Gefühl des Hasses und der Wut auf A. Dieses Gefühl ist aber in Konferenzen unzulässig, ist tabu, ein Mitarbeiter darf doch nicht so empfindlich sein, er darf doch keinen Hass und keine Wut wegen so einer Lappalie haben. Obwohl also B den A am liebsten ohrfeigen möchte, wird er seine Gefühle unterdrücken, verdrängen und nach anderen Mitteln suchen, seine angestaute Energie zu entladen: Er wird bei nächster Gelegenheit einem

Experiment zum Verdrängungsmechanismus

Varianten der Verdrängung

Beispiel

Fallbeispiel 11: Abwehrmechanismus «Rationalisierung»

6 Legewie/Ehlers (1978), S. 100.

Lösungsvorschlag des A widersprechen, indem er viele «rein sachliche» Argumente ins Feld führt, die gegen die von A vorgeschlagene Lösung sprechen. Den Verdacht, er wolle damit vor allem seiner Wut auf A Luft machen, wird B wahrheitsgemäss und in voller Überzeugung zurückweisen.

Fallbeispiel 12:
Abwehrmechanismen
«Verdrängung»

Oder: Für C zeichnet sich im Laufe der Konferenz allmählich ab, dass infolge der zur Debatte stehenden Neuorganisation der Geschäftsbereiche sein Einfluss, seine Handlungsfreiheit eingeschränkt werden könnten. Er empfindet das als Bedrohung, ihm wird «ungemütlich». Er zögert daher die notwendige Entscheidung immer weiter hinaus,

- indem er den nächsten Konferenztermin verschiebt, weil er angeblich eine wichtige Reise unternehmen muss,
- indem ihm immer neue sachliche Bedenken gegen die neue Organisationsform einfallen usw.

C wird – auch sich selbst! – kaum eingestehen, dass er Ängste vor der bevorstehenden Neuorganisation hat.

Verdrängung ist *eine* Möglichkeit, eine Situation, die als bedrohlich, als angstaussend empfunden wird, abzuwehren. In Konferenzen, Besprechungen usw. kann man die folgenden Reaktionsmuster besonders dann beobachten, wenn sich Teilnehmer in ihrem Geltungsbedürfnis angegriffen oder verletzt fühlen:

Andere
Abwehrmechanismen

- Kampf, d. h. Aggression
- Abhängigkeit/Unterwerfung
- Paar- oder Cliquesbildung
- Flucht/Sich-Zurückziehen

Fallbeispiel 13:
Gegenangriff

Kampf, d. h. Aggression

Der Angegriffene reagiert mit einem Gegenangriff.

Beispiel: Auf den Vorwurf des Verkaufsleiters: «Sie scheinen einfach nicht zu begreifen, dass das Produkt bei diesem Preis nicht verkauft werden kann!» reagiert der Leiter Finanz- und Rechnungswesen: «Der Verkauf sollte endlich mal lernen, dass wir unseren Gewinn nicht nur mit dem Umsatz machen.»

Abhängigkeit/Unterwerfung

Diese Verhaltensweise findet sich in Form der totalen Abhängigkeit einzelner Teilnehmer von Autoritäten. Sie äussert sich z. B. in eifrigem Kopfnicken, wenn die Autorität spricht, Wiederholung von dessen Argumenten mit etwas anderen Worten usw.

Paar- oder Cliquesbildung

Man verbündet sich, um sich wirkungsvoller verteidigen oder angreifen zu können: «Sich gegenseitig die Bälle zuwerfen!»

Flucht/Sich-Zurückziehen

Ein Teilnehmer sagt seit längerer Zeit nichts mehr, verschränkt die Arme vor der Brust, schaut zum Fenster hinaus usw., weil er «sauer» oder wissenschaftlicher ausgedrückt «frustriert» ist. Äussert man ihm gegenüber diese Vermutung, wird er dies allerdings oft abstreiten und dafür eine plausible aber unzutreffende Erklärung abgeben (Rationalisierung!), etwa: «Ich höre Ihnen andächtig zu und habe halt nichts dazu zu sagen...». Oder: «Ich entspanne mich gerade ein bisschen...». Diese Verhaltensweise kann man auch als «Flucht» bzw. als «Aus-dem-Felde-gehen» kennzeichnen.

Alle diese Verhaltensweisen sind in der Regel unproduktiv: Die Teilnehmer beschäftigen sich mit sich selbst anstatt mit der Lösung der Aufgabe, bzw. sie können ihr Potential zur Lösung der Aufgabe nicht voll entfalten.

3.14 Schlussfolgerungen für die Konferenzgestaltung

Die Folgerung aus den Verdrängungsvorgängen: Es gilt, eine Atmosphäre zu schaffen, die möglichst angstfrei ist. Man muss erkennen, dass viele Diskussionen nur aus solchen Rationalisierungen bestehen, und dass die Teilnehmer im Grunde etwas ganz anderes begehrt. Für den Konferenzleiter wie auch für den Konferenzteilnehmer ergibt sich daraus,

Angstfreie
Atmosphäre

- dass möglichst grundlegende Motive nicht verletzt werden dürfen und
- dass versucht werden muss, die wahren Absichten, Motive der Teilnehmer möglichst schnell zu erkennen und in einem fairen, offenen Verhandlungsprozess zu berücksichtigen.
- Dafür ist wiederum unabdingbar, dass der Konferenzleiter neutral bleibt!

Störungen infolge verletzten Geltungsbedürfnisses haben ihre Ursachen eben nicht so sehr im «schlechten Charakter» einzelner Konferenzteilnehmer, und es nützt auch in der Regel nicht viel, diese

Repertoire
zur Vermeidung
von Störungen

zu ermahnen oder sonstwie erziehen zu wollen. Die Störungen lassen sich hauptsächlich dadurch vermeiden, *dass der Konferenzprozess richtig, d. h. sachkundig gesteuert wird:*

- durch das Einschleichen von Suchphasen, vgl. S. 33 ff.
- durch die Abwechslung zwischen Gross-, Kleingruppen- und Individualarbeit, vgl. S. 49, 53
- durch Auslagerung von Bewertungsphasen bzw. rechtzeitiges Beenden der Konferenz, vgl. S. 53 f.
- durch Anwendung «objektiver» Entscheidungsverfahren, vgl. S. 55 ff. und
- durch teilnehmerzentrierte Konferenzleitung. (Vgl. dazu ausführlich Abschnitt 5)

3.2 Zum Umgang mit «Emotionen» bei Konferenzen

«Emotionslose»
Konferenzen

Es ist schon zum Allgemeinplatz geworden, dass Konferenzen «sachlich» und möglichst «emotionslos» ablaufen sollen. Es ist aber weder möglich noch erwünscht, Konferenzen gefühllos zu gestalten. Mit «emotionslos» ist deshalb auch meist gemeint, dass keine destruktiven, aggressiven Gefühlsäusserungen, wie z. B. Ärger, Wutausbrüche, Beleidigungen zugelassen sein sollen. Mit anderen Worten: Es gibt keine emotionsfreien Diskussionen oder Konferenzen, sondern nur solche, die mehr von «positiven» und solche, die mehr von «negativen» Emotionen geprägt werden. Angenehme, positive Emotionen sind zum Beispiel

- Freude (z. B. über den raschen Fortschritt der Konferenz),
- Stolz (z. B. über die Anerkennung der Leistung durch andere),
- das Gefühl der Ruhe und Sicherheit (z. B. durch das spürbare Vertrauen der Gruppe).

Kernfragen

Zwei Fragen sind in diesem Zusammenhang zu beantworten:

1. Wie gelingt es, möglichst negative, das Ergebnis der Gruppenarbeit beeinträchtigende Gefühle zu vermeiden?
2. Wie soll man reagieren, wenn solche negativen Gefühle während der Gruppenarbeit bemerkbar werden?

Ursachen
negativer
Emotionen

Die Antwort auf die erste Frage ergibt sich unmittelbar aus dem vorher Gesagten: Die Ursachen solcher negativer Emotionen liegen sehr oft in der unzweckmässigen Steuerung der Gruppenarbeit durch den Leiter! Dies kann zur Frustration grundlegender Bedürf-

nisse führen – z. B. der Bedürfnisse nach Anerkennung, Sicherheit, Selbständigkeit usw. (vgl. S. 66), und dies wiederum zu den beobachtbaren «negativen» Gefühlsäusserungen.

Eine sachkundig gesteuerte Konferenz (vgl. S. 25 ff.) birgt dagegen eine viel geringere Wahrscheinlichkeit in sich, dass grundlegende Bedürfnisse der Teilnehmer unbefriedigt bleiben.

Nun zur zweiten Frage: Wie soll man reagieren, wenn es trotzdem zu «störenden» Gefühlsäusserungen oder zu Anzeichen für «negative» Gefühle während der Konferenz kommt??

3.21 Möglichkeit: Gefühle unterdrücken

Der Vertreter des Verkaufs wirft dem Vertreter der Produktion vor, dessen Sturheit bei der Frage der Überstunden vor drei Monaten sei es zu verdanken, dass die 10000 Stück, die der Markt damals abgenommen hätte, eben nicht verkauft werden konnten, weil die Kapazität angeblich ausgeschöpft war. Daraufhin entgegnet der Vertreter der Produktion heftig, er finde diese Behauptung unfair, und er müsse sich gegen den Vorwurf der Sturheit verwahren. Der Besprechungsleiter: «Meine Herren, ich glaube, wir sollten die Entscheidung von damals heute nicht noch einmal diskutieren, lassen Sie uns die heute anstehenden Fragen sachlich diskutieren...»

Andere, ähnliche Unterdrückungsmechanismen sind auch⁸

- Abschwächen («es ist doch gar nicht so schlimm...»)
- Totschweigen
- Nicht-ernst-nehmen («der beruhigt sich schon wieder...»).

Die Folge der Unterdrückung von Gefühlen:

Die Unterdrückung der Gefühle durch unseren eigenen Verstand oder durch andere birgt folgende Gefahren:

- Gefühle und Denken beeinflussen sich gegenseitig. Ein unterdrücktes Gefühl wird uns noch lange im Kopf beschäftigen und unsere Sachbeiträge beeinflussen.
- Da wir gelernt haben, Gefühle nicht offen auszusprechen (weil wir damit z. B. schlechte Erfahrungen gemacht haben), suchen

Fallbeispiel 14:
Beschwichtigen

Gefühle
beeinflussen
Sachbeiträge

7 Vgl. zum folgenden z. B. Cohn (1970) und (1975); Schwäbisch/Siems (1974), S. 47–50.

8 Vgl. Hoppmann (1976), 4.1.3.

**Taktik/
Förmlichkeit**

wir uns mit Taktik und Förmlichkeit zu helfen. Das heisst, wir versuchen oft, unsere wahren Gefühle und Bedürfnisse auf eine Art und Weise zu befriedigen, die für die anderen möglichst undurchschaubar und unangreifbar ist.

Beispiel

Auf den Beitrag des Vertreters des Verkaufs (V) antwortet der Vertreter der Produktion (P) mit einem Lächeln. Später, in anderem Zusammenhang, stellt P an V die Frage: «Sind Sie der Meinung, dass man die Produktion wie einen Wasserhahn auf- und zudrehen kann?»

- Die angestauten Gefühle können sich explosionsartig entladen und richten dann irreparablen Schaden an.

Gefühle zu unterdrücken ist also nicht empfehlenswert.

3.22 Möglichkeit: Einfach sagen, was man fühlt

**Fallbeispiel 15:
verletzende
Äusserung**

In einer Abteilungsbesprechung wird Herrn A's Konzept von dem jüngeren Kollegen B recht hart kritisiert. A fühlt sich gekränkt; als dann Herr B's Alternativkonzept die Zustimmung der übrigen Abteilungsmitglieder findet, fühlt sich A auch «klein und unterlegen»; dieses Gefühl wird von Ärger und Wut über B begleitet und A sagt wahrheitsgemäss: «Ich habe nicht die geringste Lust, an dem unausgereiften Konzept eines Grünschnabels mitzuarbeiten». Nachteile dieser Möglichkeit:

1. Wut und Ärger sind in unserem Beispiel nur das letzte Glied einer Kette vieler Gefühle; und es ist sehr schwer für uns, diese überhaupt zu erkennen und fast unmöglich, sie auch noch mit Worten zutreffend auszudrücken.⁹
2. Das Aussprechen aggressiver Gefühle wirkt meist verletzend für den (die) anderen.

3.23 Möglichkeit: Gefühle kultivieren¹⁰

Gefühle hat man, sie lassen sich nicht leugnen. Gefühle – so haben wir ausgeführt – können Besprechungen blockieren und stören, sie

⁹ Vgl. Horwitz (1972), S. 405.

¹⁰ Schwäbisch/Siems (1974), S. 47ff.

können verhindern, dass ein gutes Besprechungsergebnis erreicht wird, wenn sie unterdrückt werden. Wir müssen also Gefühlsäusserungen zulassen. Aber in welcher Form?

Es gilt zunächst, sich eigene Gefühle, die Besprechungen stören, bewusst zu machen. Dies wird durch die Bereitschaft der Besprechungsteilnehmer erleichtert, überhaupt Gefühle als gegeben und zulässig zu betrachten.¹¹

Dann sind Formen bzw. Regeln zu finden, die uns Gefühle so ausdrücken lassen, dass die Beziehung zwischen den Besprechungsteilnehmern sich verbessert statt verschlechtert, dass das Besprechungsziel schneller statt langsamer erreicht wird und dass die Qualität des Besprechungsergebnisses aufgewertet und nicht abgewertet wird.

Gefühle
bewusst
machen

3.231 Regeln für die Teilnehmer zum Umgang mit Gefühlen

- Werden Sie sich Ihrer Gefühle bewusst! Achten Sie darauf, ob Sie sich z. B. schämen, ob Sie Angst, ob Sie Wut haben – und akzeptieren Sie diese Gefühle zunächst als Tatsache! Aufmerksamen Beobachtern können Sie Ihre wahren Gefühle doch nicht verbergen, da Sie sich durch Ihre Körpersprache – Stimme, Mimik, Körperhaltung, Augenausdruck – verraten.¹²
- Gefühle, die Sie an konstruktiver Weiterarbeit bei der Besprechung behindern, sollten Sie so ausdrücken, dass Sie dadurch möglichst wenig andere verletzen, sich selbst aber behaupten und Gelegenheit geben, die Störung zu beseitigen. Dabei helfen Ihnen folgende Maximen:
- Stellen Sie keine Vermutungen über die Absichten und Gefühle anderer an (die wahrscheinlich sowieso dementiert werden)!

Beispiel: A: «Sie sind wohl verärgert darüber, dass...» B: «Ich bin überhaupt nicht verärgert, eher belustigt, im übrigen...».

- Kleiden Sie Ihre «Störungen» auch nicht in –unechte – Fragen, sondern sagen Sie gleich, was Sie auf dem Herzen haben!

Beispiel: C fragt: «Sind Sie der Ansicht, dass dies ein faires Argument ist?» und meint vielleicht: «Ich fühle mich durch diesen Beitrag in die Enge getrieben».

Gefühle
bewusst
machen
Gefühle
akzeptieren

Körpersprache

Keine
Vermutungen
über Gefühle
anderer

Keine
unechten
Fragen

¹¹ Vgl. Cohn (1970), S. 252.

¹² Berne (1975), S. 213ff.

- Ich-Aussagen – Sagen Sie: «Ich fühle» oder «ich reagiere» oder «ich habe die Schwierigkeit...», aber sagen Sie nicht: «Du meinst...», «Sie beabsichtigen...», «Sie sind...». ¹³ Ihre Aussage über Sie selbst wird leichter akzeptiert und ist auch in der Regel zutreffender als Ihre Aussage über andere Teilnehmer, was nur Verteidigungs- und Rechtfertigungsversuche sowie Gegendarstellungen auslöst.

3.232 Regeln für den Konferenzleiter zum Umgang mit Gefühlen

Cohn¹⁴ stellt fest, dass erfolgreiche Besprechungen gekennzeichnet sind durch ein Gleichgewicht zwischen

- Es – Wir – Ich – der Arbeit am Thema («Es» oder «Kopf»),
– der Berücksichtigung der Gruppengefühle («Wir») und
– der Berücksichtigung individueller Gefühle («Ich» oder «Bauch»).

Der Konferenzleiter muss also die Besprechung so steuern, dass nicht eines dieser drei Elemente auf Kosten der übrigen dominiert. Werden nur streng themenbezogene Beiträge zugelassen («Kopf») nähert sich die Besprechung einer typisch akademischen Diskussion an: man ist – angeblich – nur mit dem Kopf dabei, der «Bauch», d. h. Gefühle, Interessen, Beziehungen zwischen den Teilnehmern, die den Gesprächsinhalt verborgenerweise und schwer durchschaubar prägen, bleiben ausgeklammert.

Besprechungen, die sich nur mit den Gruppenbeziehungen («Wir») oder mit einem einzelnen Besprechungsteilnehmer («Ich») beschäftigen (typisch für gruppenspezifische Trainings- und therapeutische Gruppen) verlieren die für Arbeitsgruppen im Vordergrund stehende Aufgabe aus den Augen.

Immer wenn der Konferenzleiter den Eindruck hat, dass eines der drei Elemente zu kurz kommt, veranlasst er die Besprechungsteilnehmer, dieses stärker zu berücksichtigen. Dazu stehen u. a. folgende Hilfsmittel/Techniken zur Verfügung:

Besprechungen richtig formulieren

Themen, Überschriften, Tagesordnungspunkte, die Worte wie «Störungen», «Probleme», o. ä. enthalten, führen die Teilnehmer eher zur Entdeckung und Beschreibung negativer Erlebnisse und Gedanken, während die Formulierung «Möglichkeiten zur Überwindung von...» die Teilnehmer zu einer konstruktiven und zukunftsgerichteten Verhaltensweise anregt.¹⁵

Indirekte bzw. nichtdirektive Gesprächsführung

Vorschläge, Ratschläge, Appelle bleiben oft unwirksam, insbesondere bei «heissen» Diskussionen, bei denen nicht so sehr die reinen Sachaspekte, sondern Beziehungen der Teilnehmer zueinander das Verhalten in der Gruppe bestimmen. Wenn A schreckliche Angst hat, seinem Vorgesetzten B zu widersprechen und deshalb lieber schweigt, dann wird die Aufforderung: «Sprechen Sie nur ganz offen zu mir» wenig Erfolg zeigen.

Die Teilnehmer werden auch innerlich leicht Widerstand gegen Vorschläge und Ratschläge von Personen entwickeln, gegen deren Überlegenheit sie sich auflehnen (Kind-Eltern-Verhältnis). «Appellfreie»¹⁶ Gesprächsführung (auch «indirekte» oder «nicht-direktive» Gesprächsführung genannt) soll dazu führen, dass die Gesprächspartner selbst die Lösung für das Problem finden. Ein Gesprächsleiter, der die Technik der appellfreien Gesprächsführung anwendet, enthält sich jeglicher Kommentare, Stellungnahmen und Bewertungen des Gesprächsinhaltes seiner Partner; er hört ihnen gut zu, ermuntert sie nur indirekt – z. B. durch freundliches Kopfnicken, Ausdruck seines Interesses usw. –, ihre Gedanken und Gefühle weiterhin auszudrücken und wiederholt die Äusserungen seiner Gesprächspartner noch einmal mit seinen eigenen Worten.¹⁷ Damit vermeidet der Gesprächsleiter die mehr oder weniger versteckte Auflehnung gegen seine Autorität als Teamleiter; er verstrickt sich nicht in Sachdiskussionen mit den Teilnehmern, sondern kann sich auf seine eigentlichen Aufgaben konzentrieren: Überblick über den gedanklichen Prozess der Gruppe, bewusste Steuerung und Anbieten von Hilfen in den einzelnen Problemlösungsphasen, ständige Beobachtung der Beziehungen unter den Teilnehmern und des Gefühlsbereiches und dementsprechender Einsatz geeigneter Techniken.

Hilfsmittel/
Techniken

Widerstand
gegen
Autoritäten

Appellfreie
Gesprächs-
führung

¹³ Vgl. z. B. Schulz von Thun (1977), S. 93f.; Gordon (1977).

¹⁴ Cohn (1970); (1975).

¹⁵ Cohn (1970), S. 253.

¹⁶ Schulz von Thun (1977).

¹⁷ Schwäbisch/Siems (1974), insbes. S. 111ff.

Konferenz-
leiter als
Angriffspunkt

Ein Konferenzleiter, der sich auf Diskussionen um den Sachinhalt mit einem oder mehreren Teilnehmern einlässt, läuft Gefahr, wegen seiner exponierten Stellung zum hochwillkommenen Angriffspunkt oder zumindest bevorzugten Diskussionspartner zu werden (einer gegen viele, wie es z. B. für die Situation Lehrer/Schüler oder Vorgesetzter/Mitarbeiter charakteristisch ist), und er wird sich nach kurzer Zeit sehr oft in der Lage wiederfinden, dass er den größten Redeanteil von allen Teilnehmern beansprucht, weil er seine Vorschläge rechtfertigen muss. Gleichzeitig hat er den überragenden Status des neutralen und gerade deswegen einflussreichen Prozesssteuerers verloren und kann dies allenfalls über formale Machtausübung wieder ausgleichen, indem er die Diskussion von sich aus beendet, eine Entscheidung fällt o. ä.

Zum Thema zurückführen

Das kann beispielsweise über die Frage geschehen: «Welchen Lösungsvorschlag soll ich notieren?» oder über eine Zwischenzusammenfassung oder durch kurzes stichwortartiges Sichtbarmachen bzw. mündliches Rückmelden ausschliesslich derjenigen Inhalte, die zum Sachthema gehören.

Fallbeispiel 16: Zum Thema zurückführen

A zu B: «So wie Sie kann man einfach nicht argumentieren..., nur wenn wir auch die Pensionäre mit in die Lösung einbeziehen, wird der Betriebsrat zustimmen...».

B: «Dabei vergessen Sie, oder verschweigen Sie bewusst, dass uns dies zusätzliche runde 75000 DM kosten wird, aber der Firma scheint es ja gut zu gehen. Ich könnte mir eine sinnvollere Investition von 75000 DM vorstellen...».

Der Konferenzleiter unterbricht: «Sie, Herr A, wollen die Pensionäre mit einbeziehen, damit der Betriebsrat zustimmt; Sie, Herr B, schätzen die dadurch entstehenden zusätzlichen Kosten auf DM 75000». Dann schreibt der Konferenzleiter stichwortartig auf ein Chart, eine Tafel o. ä.:

für Einbeziehung der Pensionäre	gegen Einbeziehung der Pensionäre
– Betriebsrat eher einverstanden	– DM 75000.– zusätzlich (andere Investition möglich)

4 Der organisatorisch-handwerkliche Aspekt von Konferenzen

Es ist erstaunlich, dass in vielen Meetings immer noch mit gar keinem oder nur sehr wenigem Handwerkszeug wie einigen Bogen Papier im A 4 Format und Kugelschreiber gearbeitet wird. Man verlässt sich auf die Speicher- und Schaltfähigkeit der Gehirne. Unterbrechen Sie einmal nach nur zehn Minuten die Sitzung und versuchen Sie einmal, die bisherigen Beiträge der Teilnehmer zusammenfassend wiederzugeben: Es wird in vielen Fällen gar nicht oder nur sehr unvollständig gelingen!

Keiner Gruppe von Architekten oder Konstrukteuren wird es z. B. einfallen, ohne Skizzen, Bilder, Reissbrett usw. zu arbeiten. Beispielsweise im kaufmännischen Bereich aber gehört es nicht zur Tradition, gedankliche Vorgänge bei Konferenzen sichtbar zu machen.

Im folgenden sollen deshalb einige technische und organisatorische Hilfsmittel bzw. Regeln beschrieben werden, die den Konferenzablauf günstig beeinflussen.

4.1 Die Teilnehmerzahl

Sofern nicht andere Gesichtspunkte die Teilnehmerzahl bestimmen, wird vielfach eine Gruppengrösse von fünf bis acht Mitgliedern für Problemlösungsgruppen als optimal angesehen.¹

Das erste generelle Problem ist folgendes: Zusätzliche Gruppenteilnehmer bringen zwar eventuell zusätzliche Fähigkeiten und damit Möglichkeiten zur Lösung einer Aufgabe ein, der damit verbundene Koordinationsaufwand kann aber diesen Vorteil vermindern oder sogar überwiegen.

5–8 Gruppen-
mitglieder

Gruppen-
grösse
und Leistung

¹ Scharmann (1972), S. 102f.; Türk (1973), S. 303.

Experiment Zum Beispiel hat man im Experiment nachgewiesen, dass ein Mann 63 kg bewegen konnte, setzte man zusätzliche – gleichstarke – Männer ein, so brachten sie, wenn keine Koordinierungstechniken angewendet wurden, nicht etwa jeweils 63 kg mehr Leistung, sondern es trat ein Verlust ein entsprechend folgender Tabelle.²

Abbildung 21: Zusammenhang zwischen Gruppengrösse und Leistung

Gruppen- grösse	mögliche Leistung	tatsächliche Leistung	Verlust
1	63	63	–
2	126	118	8
3	189	160	29
8	504	248	256

Solche Verluste nehmen im übrigen mit wachsender Teilnehmerzahl progressiv zu.

**Gruppen-
grösse
und Motivation** Das zweite generelle Problem betrifft die Motivation der Teilnehmer in Abhängigkeit von der Gruppengrösse. Hierzu einige Untersuchungsergebnisse:³

Experiment In einem Experiment wurde nachgewiesen, dass die Mitglieder von Gruppen bis zu fünf Mitgliedern mehr motiviert waren, zur Gruppenleistung beizutragen als die Mitglieder von Gruppen mit sechs bis acht Mitgliedern.
Die Erklärung dafür ist, dass die Teilnehmer sich um so mehr anstrengen, je höher sie ihren möglichen Beitrag zur Gesamtleistung einschätzen. Oder anders ausgedrückt: Je mehr Leute für eine bestimmte Aufgabe zur Verfügung stehen, desto weniger fühlen sich die einzelnen Teilnehmer verantwortlich.

Beispiel Zum Beispiel fand man heraus, dass die Mitglieder kleiner Kirchengemeinden viel aktiver für ihre Organisation waren, als die Mitglieder grosser Gemeinden, und die Bereitschaft, jemandem zu Hilfe zu kommen, war um so grösser, je weniger Leute anwesend waren. Darüber hinaus empfanden Mitglieder grosser Gruppen eher Unzufriedenheit, da sie sich nicht frei entfalten und den Verlauf der Gruppenarbeit weniger beeinflussen konnten.

2 Steiner (1973), S. 80f.

3 Ebda. S. 84ff.

Allerdings kann natürlich auch eine zu kleine Gruppengrösse die Teilnehmer entmutigen, wenn abzusehen ist, dass die Kräfte zur Bewältigung der Arbeit nicht ausreichen; wie wenn eine Gruppe von drei Leuten einen grossen Waldbrand bekämpfen sollte. Die optimale Gruppengrösse ist also von der Art der Aufgabe abhängig, von den zur Verfügung stehenden Koordinationsmöglichkeiten und von den Fähigkeiten der Teilnehmer.

Generell zeigen Forschungsergebnisse und praktische Erfahrungen, dass bei Gruppen mit mehr als 8 bis 10 Personen eine Diskussion, an der sich alle beteiligen und miteinander kommunizieren sollen, sehr schwierig wird.⁴ Zum Beispiel konnten Diskussionsleiter nur mit maximal zwölf anderen Personen auf einer Grundlage der Gegenseitigkeit interagieren; freiwillige Schülercliquen umfassten in der Regel zwei bis neun Mitglieder, wobei die meisten fünf Mitglieder hatten.

Die praktische Konsequenz hieraus: Wenn nicht gewichtige Gründe dagegen sprechen, sollte eine Problemlösungsgruppe nicht mehr als 8 bis 10 Teilnehmer umfassen. Grössere Gruppen sollten zumindest zeitweise in Kleingruppen unterteilt werden.

Schwierige Diskussionen bei Gruppen mit mehr als 8–10 Personen

Problemlösungsgruppen max. 8–10 Teilnehmer

Es sind entsprechende Koordinationsmechanismen anzuwenden, um die durch eine zu grosse Teilnehmerzahl entstehenden Effizienzverluste aufzufangen.

4.2 Anordnung im Raum

Hierzu wurden in der Metaplan-Reihe⁵ eine Fülle guter Anregungen veröffentlicht, aus denen ich im folgenden nur einige auszugsweise wiedergebe. Neben solchen Selbstverständlichkeiten, dass der Raum gut beleuchtet, geheizt, belüftet usw. sein soll, ist zu beachten, dass z. B. ein zu grosser Raum die Konzentrationsfähigkeit mindern kann.

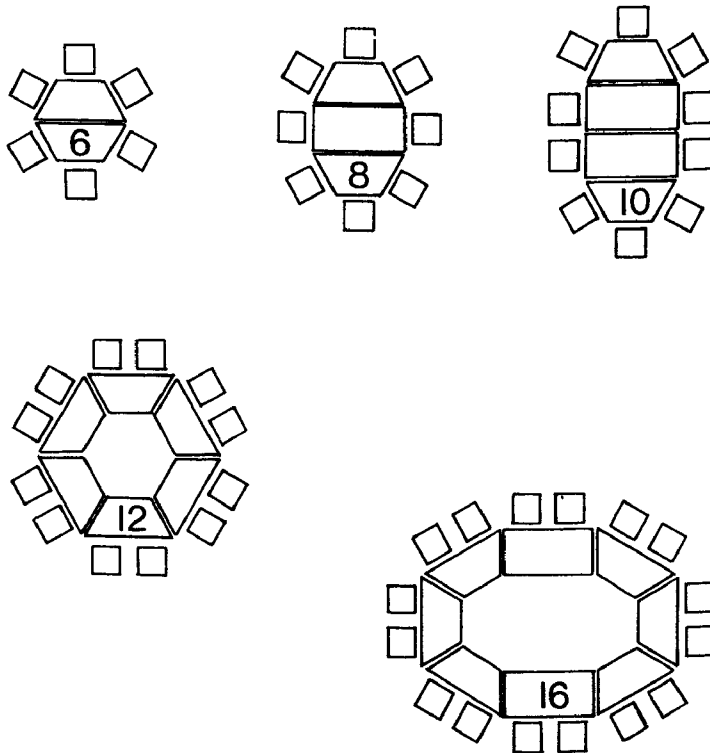
Zu grosser Raum

4 Ebda. S. 101f.

5 Schnelle (1978); Cloyd u. a. (1973); Kasprzik (1973); Hoppmann (1978); Siemens (1974).

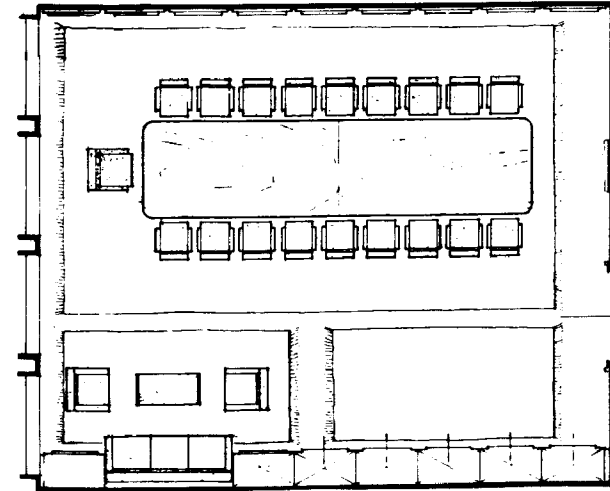
Einige Möglichkeiten für solche Sitzordnungen, die den Bedürfnissen der Teilnehmer nach Meinungsäußerung, Selbstdarstellung und Initiative entgegenkommen, indem sie viele Interaktionen zwischen den Teilnehmern zulassen, sind hier skizziert:

Abbildung 22: Mögliche Sitzordnungen für 6 bis 16 Teilnehmer unter Verwendung leicht beweglicher Trapeztische (Hoppmann, 1978)



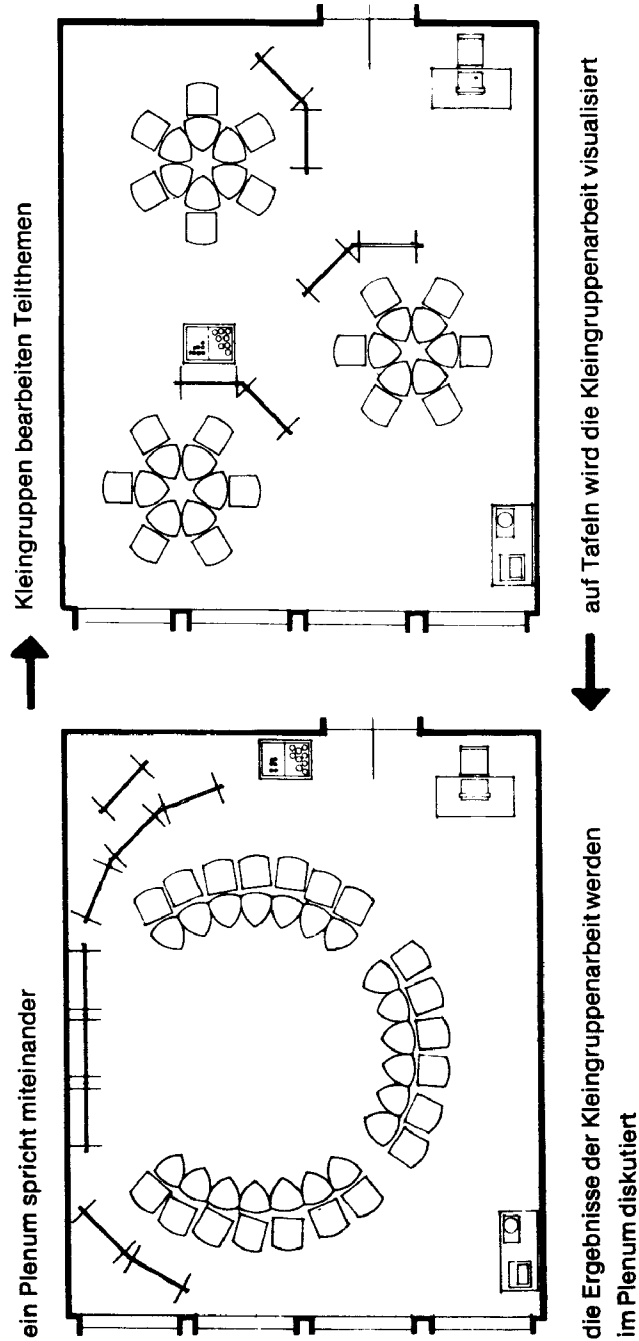
6 Hoppmann (1978); Cloyd u. a. (1973), S. 2.

Abbildung 23: Herkömmlicher Konferenzraum (Cloyd u. a., 1973, S. 2)



Getäfelte Wände – Repräsentation statt Kommunikation
 Einbauschränke – leer oder zweckentfremdet
 das Bronzerelief eines würdigen Vorfahren an der Wand
 Parkettfußboden mit Perserteppichen
 teure Kronleuchter an der Decke – ungenügendes Licht
 Mahagonitisch mit schweren Klubsesseln
 hierarchische Sitzordnung – monologfördernd
 Gedanken können nur hörbar, nicht sichtbar gemacht werden
 Servieren der Getränke stört das Gespräch
 viele rauchen – schlechte Luft oder Zugerscheinungen
 farbloses Durcheinander dunkler Oberflächen
 technische Hilfsmittel stehen nicht griffbereit
 es wird von wenigen viel gesprochen
 alle Thesen werden allen Teilnehmern vorgetragen

Abbildung 24: Umgestalteter Raum für gesprächsintensive Gruppenarbeit
(Cloyd u. a., 1973, S. 2)



Alle Wände zum Anbringen von Darstellungen eingerichtet
keine festen Einbauten – alles ist beweglich
ästhetische Elemente mit kommunikativer Funktion
ausgelegter Teppich – als Schallschluck und farbkomponiert
Schallschluckdecke mit hellen, blendfreien Leuchten
leichte Kunststoffische und Drehrollen-Sessel
round-table-Anordnung für jede Gruppengröße
Steck- und Tafelwände als Visualisierungshilfen
griffbereite Erfrischungen aus fahrbaren Behältern
Klimatisierung – mindestens Lüftungsanlage
eine kommunikations- und ideenstimulierende Farbkomposition
alle technischen Hilfsmittel stehen griffbereit
Gesprächsverlauf wird durch Kleingruppenbildung intensiviert
die Interaktion wird verdichtet

4.3 Zeitplanung

Wer hat nicht schon die Erfahrung gemacht, dass es Tageszeiten gibt, in denen er frisch und munter und andere, in denen er schläfrig ist; und dass eine Pause bzw. eine gewisse Erholungszeit notwendig ist, um die Leistungsfähigkeit wieder herzustellen? Hierzu einige gesicherte Untersuchungsergebnisse, die auch für die Zeitplanung von Konferenzen nützlich sind:

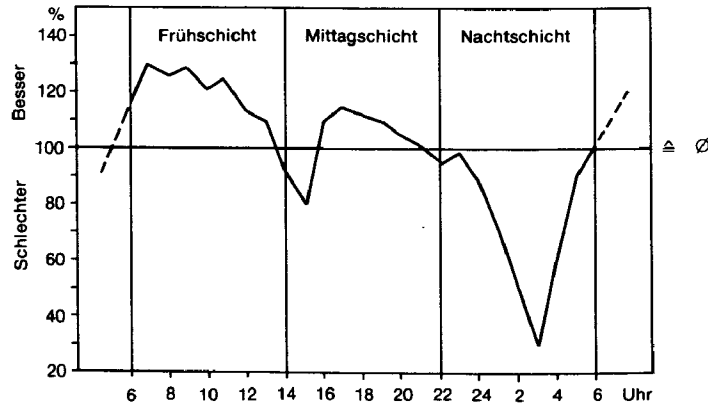
Innere
Schaltuhr

4.31 Biologische Rhythmik

Unabhängig von den Ermüdungserscheinungen nach intensiver Arbeit zeigen verschiedene Messungen, dass es eine «innere Schaltuhr» im Menschen gibt, die in Abhängigkeit vom Sonnenstand auf äussere Leistungsabgabe oder auf innere Leistungsabgabe (Wiederherstellung des biologischen Systems) schaltet. Genau gemessen hat man diese Vorgänge zum Beispiel, indem man die durchschnittliche Fehlerzahl während eines kontinuierlichen Nachtschichtbetriebes ermittelte. Das Ergebnis lässt sich in folgender Grafik darstellen:⁷

⁷ Graf (1960), S. 14.

Abbildung 25: Tagesrhythmikkurve (Graf, O.: Arbeitsphysiologie, Wiesbaden 1960, S. 14)



Zwar gibt es sicherlich im Einzelfall Abweichungen von dieser «biologischen Leistungskurve», tendenziell wird ihre Richtigkeit aber in vielen Messungen bestätigt.

Das bedeutet, dass die Leistung gegen 13 Uhr stark abfällt bis zu einem ersten Tief gegen 15 Uhr, dann wieder steil ansteigt, um ab 17 Uhr langsam abzufallen bis zu einem absoluten Tiefpunkt gegen 3 Uhr.

Leistungstief
zwischen
13 und 15 Uhr

Bei Konferenzen muss man deshalb in der Zeit zwischen 13 und 15 Uhr mit oft unüberwindlicher Schläfrigkeit der Teilnehmer rechnen. Nur wenn Müdigkeit, Teilnahmslosigkeit oder Erschöpfung der Teilnehmer für den Veranstalter nützlich und deshalb erwünscht sind, wird man die Sitzungen bewusst in diese Zeit oder sogar in die Nachtstunden verlegen, wie es bisweilen bei politischen Konferenzen geschieht.

4.32 Pausen

Die richtige Verteilung und Länge von Pausen kann den Konferenzverlauf beeinflussen. Im allgemeinen nimmt die Ermüdung bei fort-

dauernder Arbeit progressiv zu, die Erholung durch Ruhepausen ist jedoch zu Beginn der Pause stärker als im weiteren Zeitverlauf (siehe Abbildung).⁸

Abbildung 26: Ermüdungskurve

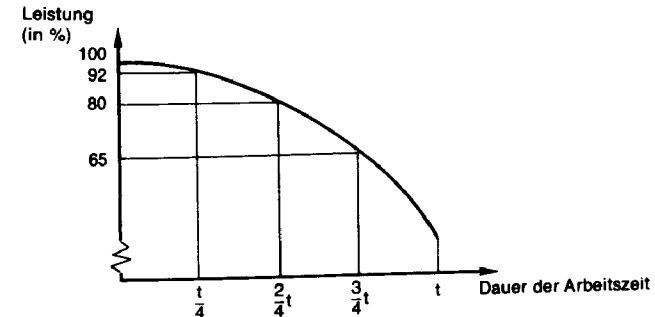
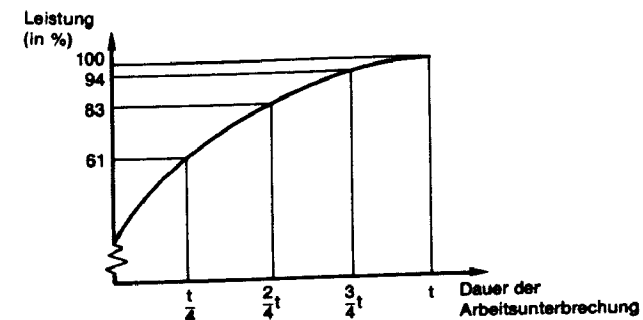


Abbildung 27: Erholungskurve (Entmüdungskurve)



⁸ Pfeiffer/Dörrie/Stoll (1977).

Mehrere kürzere Pausen Daraus ergibt sich, dass man nicht zu lange pausenlos arbeiten sollte, damit es erst gar nicht zu einer spürbaren Ermüdung kommt und dass mehrere verteilte, kürzere Pausen die Leistung eher fördern als wenige zu lange Pausen.

Aus genauen Messungen⁹ über die Wirkung von Pausen lassen sich die folgenden Regeln ableiten:

Regeln für die Verteilung von Pausen

- Pausen sind von vornherein einzuplanen und auch anzukündigen. Dadurch werden sogenannte versteckte Pausen vermieden und die Arbeitsbereitschaft erhöht.
- Wird nur eine Pause gemacht, so sollte sie nach dem zweiten Arbeitsdrittel eingelegt werden.
- Pausen von 5 bis 10 Prozent der Gesamtarbeitszeit werden durch eine entsprechende Erholungswirkung wieder ausgeglichen. Das heisst, die Pause verursacht zwar zunächst einen «Zeitverlust», ist aber im Endergebnis doch gewinnbringend, weil dieser Zeitverlust geringer ist als der «Leistungsgewinn».

4.4 Visualisierung

4.4.1 Die Notwendigkeit der Visualisierung

Konferenzen ohne jegliche Sichthilfen verschwenden regelmässig die knappe Zeit der Teilnehmer! Es lassen sich kaum Arbeitsgruppen vorstellen, bei denen das Sichtbarmachen (Visualisieren) von Argumenten, grundlegenden Fakten, Beziehungen zwischen Diskussionsgegenständen usw. nicht hilfreich wäre für die Denk- bzw. Entscheidungsprozesse in der Gruppe. Denn Visualisierung vermeidet z. B. endlose Wiederholungen gleicher Argumente oder Fakten. Findet der Teilnehmer seine Gesichtspunkte auf der Wandtafel festgehalten, wird er weniger Anlass haben, «... nochmals (zum fünften Male!) daran zu erinnern...» usw.

Ausserdem ist unsere *Gedächtniskapazität begrenzt*, so dass für gute Arbeitsergebnisse *visuelle Speicher* oft unabdingbar sind. Schliesslich kann der Konferenzleiter, der Techniken des Visualisierens geschickt anzuwenden weiss, den Konferenzverlauf sehr wirksam und für alle transparent steuern. Visualisierungstechniken sind daher eines der wirksamsten Hilfsmittel für den Konferenzleiter!

⁹ Graf (1960), S. 69–75.

4.4.2 Visualisierungsmittel

Als Visualisierungsmittel¹⁰ bieten sich nach meiner Erfahrung an:

Visualisierungsmittel

- sogenannte Flipcharts (Stahlkombinationstafeln), das sind dreibeinige, höhenverstellbare Ständer, auf denen grossformatig Papierbögen befestigt werden können. Als Schreibgerät hierfür eignen sich verschiedenfarbige und verschiedenstarke Filzschreiber (Filzstifte).
- Ausstattung von Wandflächen mit (z. B. Pack-)Papier.
- Stecktafeln, das sind mit Weichfaserplatte verkleidete (fahrbare) Wände.
- Magnettafeln bzw. Hafttafeln.

Erfahrungsgemäss haben viele Konferenzleiter zunächst Schwierigkeiten beim geschickten Einsatz von Flipcharts: Das in der Regel notwendige Sich-Erheben erhöht die Unsicherheit des Leiters bzw. des Schreibenden, die sowieso schon durch die Skepsis der Konferenzteilnehmer gegenüber diesem «neumodischen» und das alte Konferenzritual sprengenden Vorgehen besteht. Ausserdem bedarf es einiger Übung, bis man in der Lage ist, in Druckbuchstaben ein klares Schriftbild auf eine ungewohnt grosse Papierfläche zu bringen. Weniger bedrohlich wird daher oft die Verwendung von

Schwierigkeiten bei der Anwendung

- Tageslichtprojektoren empfunden, besonders wenn sie relativ unauffällig in Konferenztischhöhe neben dem Konferenzleiter aufgestellt sind, so dass der Leiter von seiner gewohnten Position aus, mit speziellen Folienstiften auf die über die Glasplatte des Projektors gelegte Folie schreiben und bei Bedarf das Bild auf eine helle Fläche projizieren kann.¹¹ Der Tageslichtprojektor eignet sich auch besonders gut, vorbereitetes Material, welches auf Folien kopiert oder sonstwie übertragen wurde, für alle Konferenzteilnehmer sichtbar zu machen.

4.4.3 Regeln für die Visualisierung von Konferenzabläufen

Wichtige Visualisierungstechniken und andere Kommunikationsregeln wurden in der schon erwähnten Metaplan-Methode sehr überzeugend zusammengefasst.

¹⁰ Schnelle (1978); Cloyd u. a. (1973).

¹¹ Vgl. die ausführliche Darstellung von Technik und Methodik visueller Kommunikationshilfen in: Schaubilder als Führungsinstrument [Schaubilder (1971)].

Visualisierung = optische Sprache

Optische Sprache soll akustische Sprache ergänzen, nicht ersetzen.

Visualisierung meint:

- optische Darstellung des Standes einer Gruppendiskussion und zwar so, dass weitere Gruppen in die Darstellung eingreifen können.
- Visualisierung soll den Redeaufwand verkürzen und Wiederholungen vermeiden helfen.
- Die Visualisierungstechnik versucht die uralten Kulturtechniken des Schreibens und Zeichnens im lebendigen Gruppenprozess zu nutzen.

Visualisierung meint *nicht*

- die Darstellung muss für sich *allein* sprechen.
- *einer* trägt eine selbstgefertigte Darstellung vor.
- die Darstellung eines *geschlossenen* Gedankenganges.

Repertoire
von Zeichen

«Als «optische Umgangssprache» wird ein kleines, einfaches Repertoire von Zeichen benutzt: Schrift, Linie, Pfeil, Rechteck, Quadrat, Oval und Kreis, dazu Farbe und die Freifläche ... die Freifläche in der optischen Darstellung soll es allen Gesprächsteilnehmern ermöglichen, auch optisch «mitzudiskutieren».»¹²

Für den Umgang mit diesen Zeichen («Grammatik des Visualisierens») hat Metaplan Regeln entwickelt. Ausserdem werden bestimmte Kombinationen von Zeichen als «Instrumente» der visuellen Konferenzleitung benutzt, nämlich in Form von

- Instrumente
- Skalen
 - Listen
 - Tabellen
 - Bäumen
 - Netzen.

¹² Schnelle (1978), S. 16.

4.431 Regeln für den Umgang mit Text

- schreiben Sie freihändig!
- in der richtigen Grösse

Grösse

- Gross- und Kleinbuchstaben benutzen
- mit (nicht zu vielen) unterschiedlichen Farben
- so wenig wie möglich, mit sparsamsten Mitteln
- Tendenz der Aussage muss deutlich werden:
handelt es sich z. B. um
 - unstrittige Fakten?
 - Wunsch-Ziel-Vorstellungen?
 - Hypothesen, Prognosen?
 - Kritik, positive Wertung?
- Strittiges kennzeichnen oder als Frage formulieren (vgl. hierzu auch die folgenden Listen und Tabellen):

- Telefongebühren werden ansteigen, weil	- kein Anstieg zu erwarten, weil
--	----------------------------------

...	...
...	...
...	...

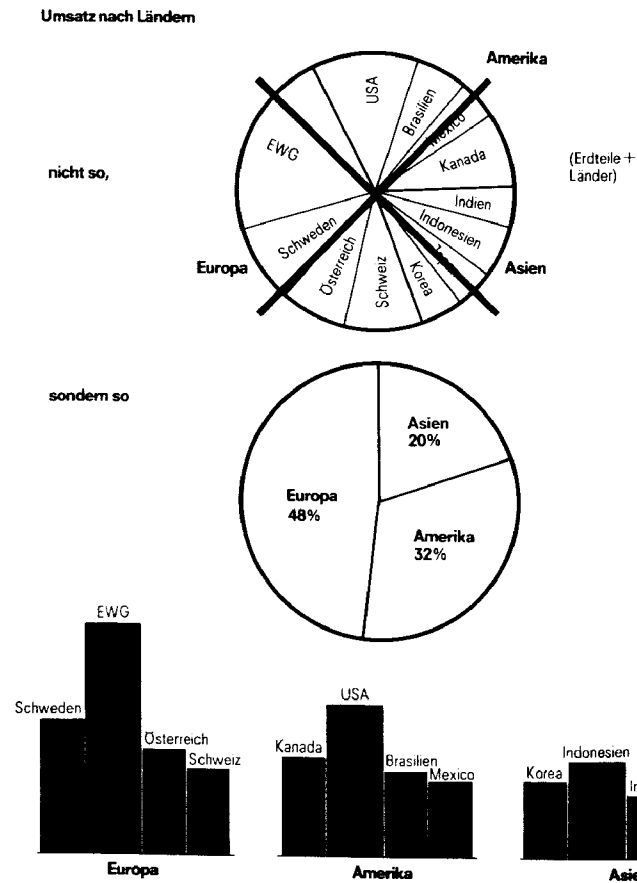
Der Text kann z. B. herausgehoben werden durch

- Unterstreichung
- Umrahmung
- Farbe
- Schriftgrössen-WECHSEL

¹³ Cloyd u. a. (1973), S. 27-29; Siemens-AG (1974), S. 166-179; Schnelle (1978); Riedwyl (1979).

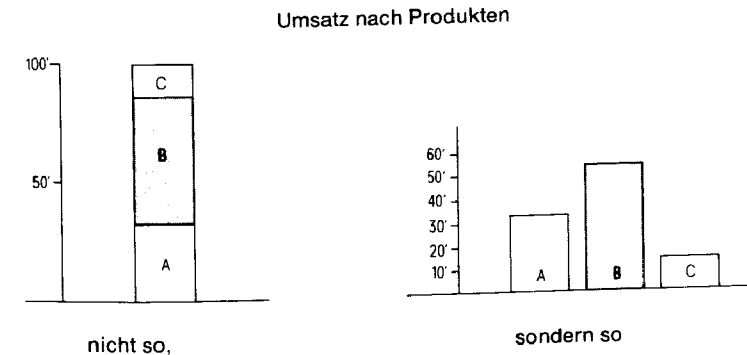
Zuviele Aussagen erschlagen den Betrachter und lenken vom eigentlichen Kern ab. Daher entweder weniger wichtige Aussagen verbal erläutern oder mehrere Schaubilder anfertigen.

Abbildung 28: Visuelle Darstellung von Aussagen (Siemens-AG, 1974)



Vergleichende Darstellungen sollten immer nebeneinander, nicht untereinander gebracht werden.

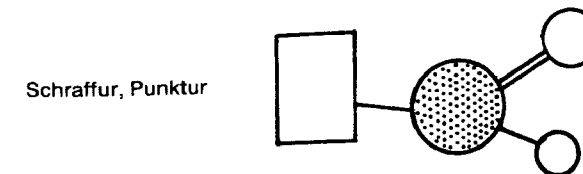
Abbildung 29: Visuelle Darstellung von vergleichenden Aussagen (Siemens-AG, 1974)



Es sollten nicht mehr als fünf Flächen miteinander verglichen werden (begrenzte Merkfähigkeit!). Unterschiede in der Flächengrösse müssen deutlich erkennbar sein.

Der wichtigsten Aussage/Tendenz sollte immer die auffälligste Farbe oder Schraffur zugeordnet werden.

Abbildung 30: Herausheben durch Schraffur oder Farbe (Cloyd u. a., 1973)



4.433 Darstellung von Zusammenhängen

Zusammenhänge können z. B. dargestellt werden durch

- Pfeile
- Netze
- Flussdiagramm
- Bäume
- Matrix
- Kartogramm

Abbildung 31: Darstellung von Zusammenhängen durch Pfeile (Siemens-AG, 1974)

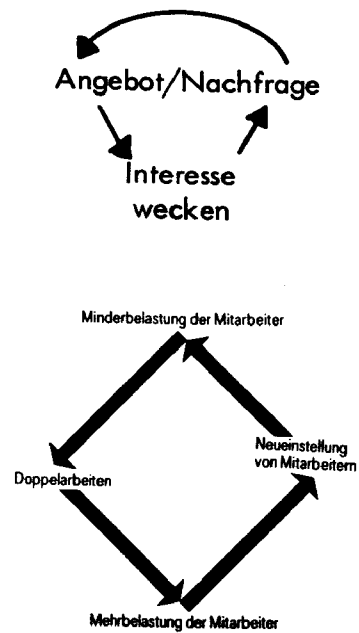


Abbildung 32: Darstellung von Zusammenhängen durch Netze (Cloyd u. a., 1973)

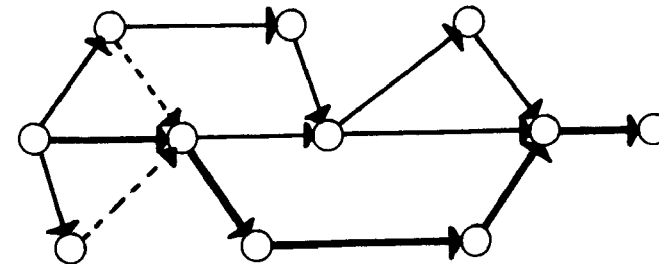
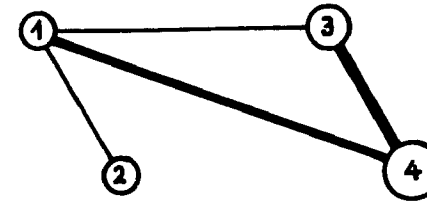


Abbildung 33: Darstellung von Entfernungen (Siemens-AG, 1974)

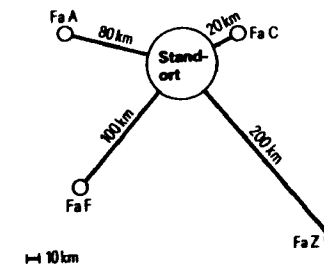


Abbildung 34: Darstellung von Zusammenhängen durch Flussdiagramm (Cloyd u. a., 1973)



Abbildung 35: Darstellung von Arbeitsabläufen (Siemens-AG, 1974)

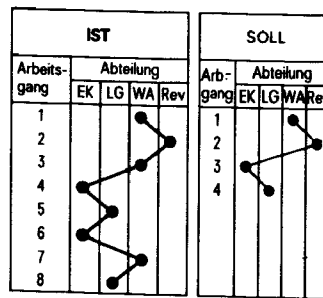


Abbildung 36: Darstellung von Arbeitsabläufen (hier Flussdiagramm) (Siemens-AG, 1974)

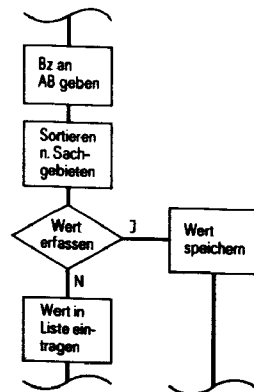
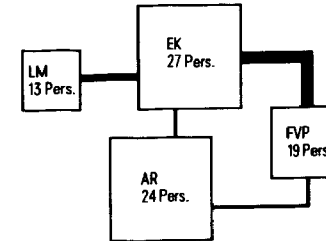


Abbildung 37: Darstellung von Abhängigkeiten durch unterschiedliche Stärke der Verbindungslinien (hier Kommunikationsbeziehungen; die Breite der Linie zeigt die Intensität der Beziehungen) (Siemens-AG, 1974)



Bäume werden für Kennzeichnung aller Art Über- und Unterordnung genutzt. Jeder Ast kann sich weiter verzweigen; Äste können zusammenwachsen; Zentren lassen sich erkennen; das Auge kann Stränge verfolgen.

Abbildung 38: Bäume (Schnelle, 1978)

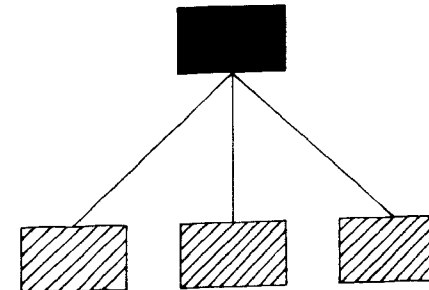


Abbildung 39: Darstellung von Zugehörigkeiten im Organigramm (Siemens-AG, 1974)

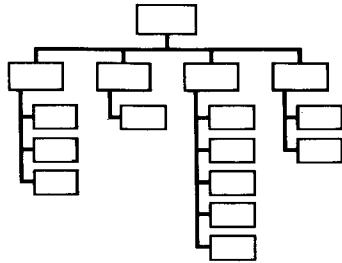


Abbildung 40: Darstellung einer Matrixorganisation (Siemens-AG, 1974)

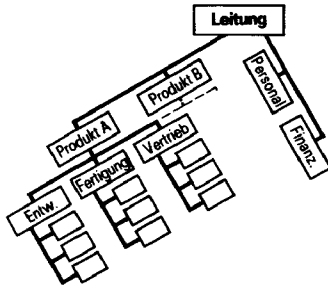


Abbildung 41: Beispiel einer Matrix-Darstellung (Cloyd u. a., 1973)

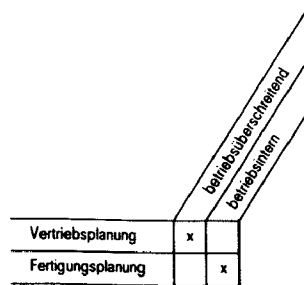


Abbildung 42: Darstellung einer Kommunikationsmatrix (hier Anzahl der wöchentlichen Telefonate zwischen Fachabteilungen) (Siemens-AG, 1974)

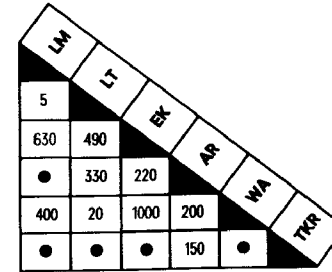


Abbildung 43: Darstellung einer Entscheidungsmatrix (entweder mit echten Werten Alt. A oder Symbolen Alt. C) (Siemens-AG, 1974)

Alternative	Personal	Gemein- kosten	Invest- ment	Vor- Nach- teile
A	▶ ▶ ▶	100,-	1. 2. 3. 4. 5.	1. 2.
B				
C	↗	↘	→	↗

**Abbildung 44: Darstellung von Anteilen (hier am Beispiel eines Rohrsystems)
(Siemens-AG, 1974)**

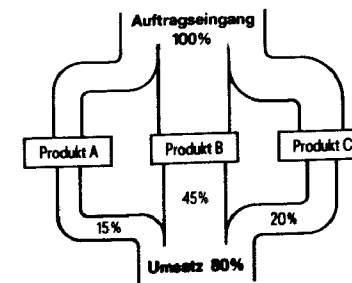
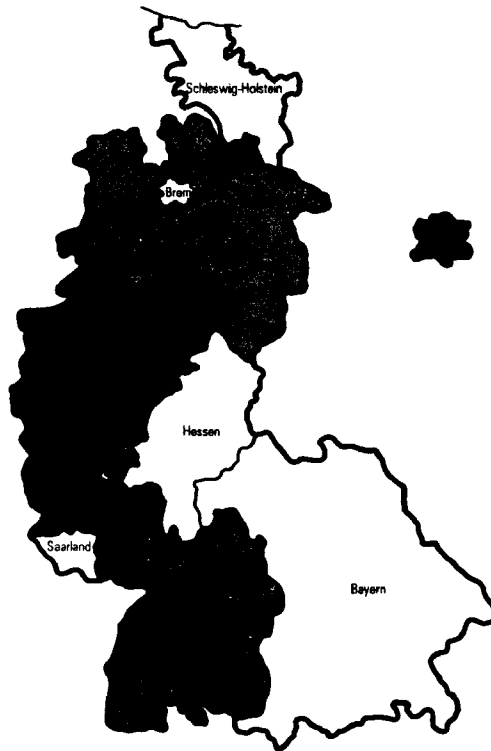


Abbildung 45: Darstellung eines Kartogramms (hier Dichte der Kundendienststützpunkte, Verteilung auf die Bundesrepublik Deutschland) (Siemens-AG, 1974)



4.434 Spezielle Visualisierungstechniken für die Entscheidungsfindung (Bewertungsphase) in der Konferenz

Skalen

Skalen dienen in der Moderation dazu, die Schätzungen einer Gruppe sichtbar zu machen. Streuung, Mittelwert und häufigster Wert werden ohne Erläuterung für das Auge erkennbar. Für Gruppen mit 10 bis 20 Teilnehmern sollte die Skala eine Länge von 60 bis 70 cm haben; Skalen für grössere Gruppen 100 bis 120 cm. Die Skalenenden werden mit absoluten Zahlen, relativen Zahlen oder Eigenschaftswörtern gekennzeichnet. Die standardisierte Skala erschwert das Schätzen, aber erleichtert die Auswertung. Die Collagetechnik erlaubt ein sehr präzises und schnelles Herstellen solcher Skalen: die rechteckigen Karten werden halbiert und mit Daumenbreite nebeneinandergesteckt; das gewünschte Raster wird nun mit dem Filzschreiber nachgezogen; schliesslich werden die Einteilungen gekennzeichnet. Die Folge 2-1-0-1-2 ist das Grundmuster für das «Polaritätsprofil». Im Gruppenprozess sollten nur zwei bis drei Zeilen in einem Profil erscheinen, weil sonst die Überschaubarkeit verloren geht.

Neben der Fünfteilung sind auch andere Teilungen möglich und gebräuchlich:



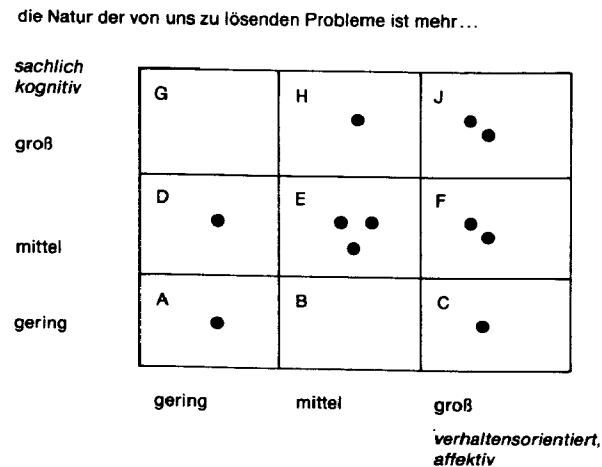
Diese Teilung verschärft die Fragestellung, weil ein Ausweichen auf das Mittelfeld der Fünfteilung, das «weder noch» oder «ich weiss nicht» oder «ich habe (noch) keine Meinung» bedeuten kann, nicht möglich ist. Alle diese Skalen versuchen das Ja/Nein der Abstimmung zu vermeiden und bieten «Grauwerte» an.¹⁴

Koordinatenfeld

Das Koordinatenfeld lässt es zu, zwei Einschätzungen durch einen Punkt im Feld zu kennzeichnen. Die Meinung einer Gruppe wird als «Punktwolke» sichtbar und diskutierbar. Die Enden der Ordinate werden durch Eigenschaftswörter gekennzeichnet, wobei die linke untere Ecke einem «niedrig, gering, selten, kaum» entspricht, aber nicht der üblichen «Null». Umgekehrt dürften die entgegengesetz-

ten Enden der Ordinaten nicht als «100 Prozent» oder «vollständig» gekennzeichnet werden, sondern als stark gesteigerte Eigenschaften. Die Eintragung der Schätzungen geschieht gewöhnlich offen. Die Teilnehmer treten an die Tafel und kleben einen Selbstklebepunkt an die Skala. Manchmal ist diese Offenheit unerwünscht. Dann lässt sich auch jede Skalen-Abfrage verdeckt durchführen. Im untenstehenden Beispiel wurde zu diesem Zweck ein Koordinatenfeld in neun Felder unterteilt, die von A bis I gekennzeichnet wurden. Jeder Teilnehmer schreibt einen dieser Buchstaben auf eine gefaltete Karte und gibt diese dem Moderator ab, der mit der Übertragung so lange wartet, bis die letzte Karte abgegeben wurde. Mit diesem Verfahren wird Anonymität erreicht und eine manchmal störende Beeinflussung während des Schätzvorgangs vermieden.¹⁵

Abbildung 46: Koordinatenfeld (Schnelle, 1978)



15 Schnelle (1978), S. 20

Punktklebemethode (vgl. S. 55)

Die Teilnehmer kleben eine bestimmte Anzahl (z. B. max. 5) selbstklebender, eventuell farbiger Punkte neben die Aussagen, denen sie zustimmen oder die sie vorrangig diskutieren wollen. Das Verfahren dient also einer schnellen visuellen Darstellung von Häufigkeitsverteilungen.

Abbildung 47: Beispiel einer Häufigkeitsverteilung durch die Punktklebemethode

- • Telefonschlösser anbringen
- • erneutes Rundschreiben
- • Rückmeldung der Telefongebühren über Computerlisten
- Härtere Strafen bei unerlaubten Telefonaten

Beispiel

Pro-Contra-Achse

Unterschiedliche bzw. gegensätzliche Auffassungen der Teilnehmer werden – ohne Bewertung – für alle sichtbar notiert:

Abbildung 48: Schema einer Pro-Contra-Achse

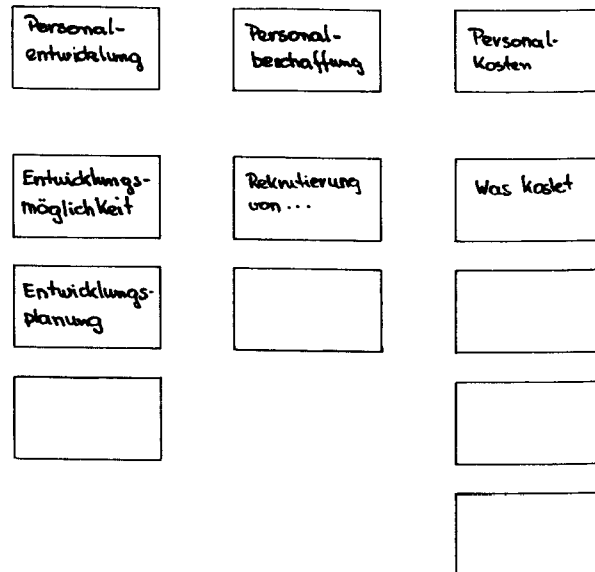
(+) pro	contra (-)
...	...
...	...
...	...
...	...

Kärtchenmethode

Jedem Konferenzteilnehmer stehen genügend Karten (etwas größer als Lochkarten) zur Verfügung, auf die er seine Aussage in Stichworten notiert. Die Karten können an einer Wand gesammelt, geordnet, und vor allem immer wieder umgeordnet werden.

Die Methode eignet sich z. B. für das Abfragen von Meinungen zu komplexen Themen, zum Strukturieren, Gliedern, Ordnen unübersichtlicher Sachverhalte, zur schnellen Erfassung eines Meinungsbildes usw.

Abbildung 49: Beispiel für die Kärtchenmethode



Das nachfolgende Beispiel gibt stichwortartig den Verlauf einer Konferenz von Mitgliedern einer Kommunalverwaltung (linke Spalte) und die entsprechende Visualisierung durch den Konferenzleiter (rechte Spalte) wieder:

Thema: Verunreinigung von Grünanlagen durch Hunde

Verlauf der Konferenz	Visualisierung durch den Konferenzleiter
Problemanalyse: Experten vom Garten- und Friedhofsamt schildern die Situation: sie nennen z. B. Kosten für die Reinigung der Anlagen, bisher versuchte Lösungsmöglichkeiten usw.	Situation Dutzende von Beschwerden, Presseartikel Reinigung der Anlagen: etwa 250 000 DM pro Jahr Aufklärung, Appelle in der Presse; Strafandrohungen
Der Konferenzleiter: Worüber müssen wir heute reden, was ist das Ziel der Sitzung? (Problemdefinition)	Thema Begründete Empfehlung weiterer Maßnahmen gegen die Verunreinigung von Grünanlagen und Gehwegen durch Hunde
Der Konferenzleiter: Was könnten wir tun? Sehen Sie Lösungsmöglichkeiten? (Suchphase)	Lösungsansätze <ul style="list-style-type: none"> – Hundeklos – schärfere Strafandrohung und Kontrolle – Einsatz von freiwilligen Helfern – Volkshochschulkurse zur Aufklärung – Hundesteuer erhöhen – bestimmte Areale für Hunde freigeben
Konferenzleiter: Vielen Dank, ich möchte hier die Konferenz unterbrechen und jeden von Ihnen bitten, aus den bisher gegebenen Anregungen einen eigenen Vorschlag zu entwickeln. Daraus werden wir bei der nächsten Sitzung, am 21. 10., eine gemeinsame Empfehlung erarbeiten.	Aktionsplan Bis 21. 10.: Jeder Teilnehmer erarbeitet Lösungsvorschlag. TOP 1 am 21. 10.: gemeinsame Empfehlung.

Fallbeispiel 17: **Visualisierung** **eines** **Konferenzab-** **laufs**

4.435 Checkliste für die Ausstattung von Konferenzen mit Visualisierungsmitteln

- Flip-Chart-Ständer (Stahl-Kombinationstafel) mit grossen Bögen weissem Papier
- Wandtafeln für Filzschreiber oder Kreide
- Magnetafttafeln
- Filzwände zum Anstecken mit Hilfe von Nadeln
- Filzschreiber für den Konferenzleiter und für die Teilnehmer
- Kreide
- Klebepunkte
- Tesa-Krepp
- Tesa-Film
- Kärtchen (Lochkartenformat)
- A 4 Papier
- Bleistifte
- Papierblöcke A 5
- Tageslichtprojektor
- Folien
- Folienschreiber
- Tonbandgerät
- Kopiergerät
- Schreibmaschine
- Papierschere
- Locher
- Stecknadeln

5 Zusammenfassung: Der Konferenzleiter als Prozesssteuerer

5.1 Konferenzleitung und Führungsstil

5.11 Konferenzleitung als Ausdruck des Führungsstils

Die Handhabung von Konferenzen, d. h. hier vor allem

- die Entscheidung, in welchen Situationen diese überhaupt sinnvoll sind,
- die Auswahl der Teilnehmer,
- Ort- und Zeitbestimmung,
- die Steuerung des Denkprozesses,
- das Ingangsetzen der aus der Konferenz erwachsenen Beschlüsse,
- die Art, wie Konferenzleiter und Konferenzmitglieder miteinander reden,
- die Art, wie Entscheidungen während der Konferenz getroffen werden,

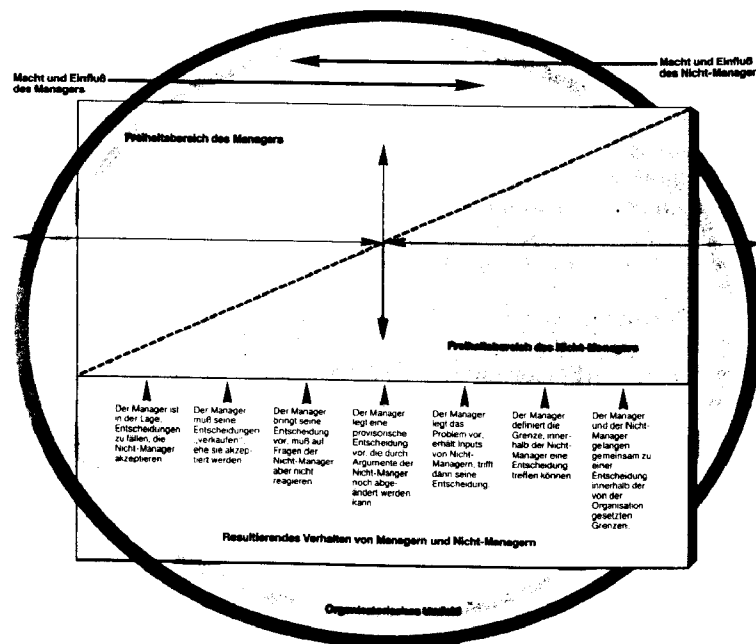
gehört mit zu den wichtigsten Aufgaben der Führungskräfte. Hier zeigt sich ganz konkret, wie geführt wird. Solche Konferenzen sind dann auch einerseits ein Abbild, sind das Ergebnis des in der Organisation bzw. in der jeweiligen Abteilung/Einheit vorherrschenden Führungsstils, andererseits beeinflusst die Art und Weise, wie Konferenzen gehandhabt werden, auf längere Sicht das generelle Führungsklima bzw. das Organisationsklima.¹ Das Führungsverhalten der Vorgesetzten bzw. das Führungskonzept einer Organisation werden auch den jeweils bevorzugt praktizierten Konferenztyp bestimmen: Vorgesetzte bzw. Organisationen mit tendenziell autoritären Führungskonzept werden überwiegend Informations- und allenfalls Motivationskonferenzen durchführen, während Problemlösungskonferenzen kennzeichnend für demokratisch-kooperative Führungskonzepte sind.

Konferenz als Abbild des Führungsstils

¹ Vgl. hierzu z. B. Stiefel (1976).

Der Zusammenhang zwischen Führungsstil und Konferenztyp kann anhand des folgenden Modells von Tannenbaum/Schmidt² veranschaulicht werden:

Abbildung 50: Zusammenhang zwischen Führungskonzept und Konferenztyp



Je weiter nach rechts das Führungskonzept einer Organisation im Modell einzuordnen ist, desto eher entspricht dies demokratisch-kooperativen Führungselementen. Es wird gezeigt, welche typischen Verhaltensweisen von Managern und Nicht-Managern den unterschiedlichen Freiheits- und Machtbereichsanteilen entsprechen. Dieses Verhalten wird sich vor allem bei der Konferenzführung beobachten lassen.

² Tannenbaum/Schmidt (1979), S. 17.

Konferenzstil und allgemeiner Führungsstil in der Organisation beeinflussen sich also gegenseitig, und es scheint plausibel, dass sich beide nicht zu weit voneinander entfernen dürfen, will man unerwünschte Konflikte und Reibungsverluste vermeiden. Andererseits kann die Führungskraft über die Gestaltung seiner Konferenzen gezielt den Führungsstil beeinflussen.

5.111 Kooperative und direkte Führung

Eine Kernfrage vieler empirischer Untersuchungen lautet: Welcher Führungsstil ist effizient? Um diese Frage zu beantworten, werden einmal unterschiedliche Effizienzmasse bzw. Effizienzindikatoren verwendet, wie z. B. Produktivitätsmasse oder Zufriedenheitsmasse, zum anderen versucht man bestimmte (extrem-)typische Führungsstile zu beschreiben und ihre unterschiedlichen Wirkungen zu messen.

Sehr häufig werden die extremen Führungsformen «direktive» und «kooperative» Führung unterschieden.

Seidel³ hat ein Konzept für die Identifikation von Führungsformen bzw. ihrer Variationen entwickelt, in dem er zunächst unterscheidet in drei Kategorien:

- a. seitens der Unternehmung *angebotene* Führungsform
- b. seitens der Mitarbeiter *angenommene* (akzeptierte) Führungsform
- c. *verwirklichte* Führungsform.

In jeder dieser Kategorien kann anhand von sieben Merkmalen bestimmt werden, um welche Führungsform es sich handelt. Dabei kann die Führungsform grundsätzlich mehr herrschaftliche (Herr-Knecht-Verhältnis) oder partnerschaftliche (Bruder-Bruder-Verhältnis; gleiche Bestimmungsmacht) Züge annehmen.

Merkmale zur Identifikation der Führungsform sind:

1. Verteilung der Entscheidungsaufgaben auf Vorgesetzte und Untergebene
2. Verteilung der Durchsetzungsaufgaben auf Vorgesetzte und Untergebene

³ Seidel (1978).

Effizienz von Führungsstilen

Angebotene, angenommene und verwirklichte Führungsform

«herrschaftliche» und «partnerschaftliche» Führung

Merkmale zur Identifikation der Führungsform

3. Anteil der Entscheidungsaufgaben, die a. per Unternehmensverfassung oder b. nach freiem Ermessen des Vorgesetzten kooperativ zwischen Vorgesetztem und Untergebenem gelöst werden müssen
4. wie (3) bezüglich der Durchsetzungsaufgaben
5. Verteilung des Vorgesetzten-Führungsverhaltens auf herrschaftliches und partnerschaftliches Führungsverhalten
6. Verteilung der Vorgesetztenaktivität auf die Aufgabe (sachorientiert) bzw. auf die Entwicklung der Mitarbeiter (mitarbeiterorientiert)
7. Anteile des Vorgesetztenverhaltens, die Statusgleichheit zu den Mitarbeitern bzw. Statusdifferenzen betonen.

Kooperative Führungsform

Eine kooperative Führungsform wäre demnach wie folgt gekennzeichnet:⁴

- Die Untergebenen erfahren weniger formale Führung bezüglich der Sachaufgaben, dafür aber mehr Zuwendung hinsichtlich persönlicher Belange. Diese Zuwendung des Vorgesetzten trägt anfangs noch herrschaftliche, dann zunehmend partnerschaftliche Züge.
- Den Untergebenen werden tendenziell mehr Entscheidungsaufgaben übertragen. Sie erfahren mehr Partnerschaft bezüglich der Leitung, sind mit anderen Worten mehr an der Willensbildung beteiligt.
Kooperative Führung bedeutet demgemäss «nicht eigentlich einen Abbau von (...) Herrschaft, sondern nur einen sachlich-zeitlich determinierten Verzicht auf Herrschaftsausübung».⁵

Überlegenheit des kooperativen Führungsstils?

In mehr als 100 empirischen Untersuchungen⁶ zur Frage der Überlegenheit bestimmter Führungsformen erwies sich zwar überwiegend die kooperative Führungsform der direktiven als überlegen, dennoch gibt es auch eine Reihe widersprechender Ergebnisse. Für unsere Zwecke bleibt festzuhalten, dass es nicht genügt, einfach pauschal von kooperativer bzw. direkter Führung zu sprechen, sondern dass diese Begriffe mit den oben aufgeführten Merkmalen näher zu beschreiben sind. Auch für die spezielle Frage der Konferenzführung gilt es, genau zu definieren, was mit kooperativer bzw. direkter Konferenzführung gemeint ist, ehe man Messungen oder auch nur Vermutungen über deren Wirkung anstellt.

4 Seidel (1978), S. 190ff.

5 Seidel (1978), S. 193.

6 Seidel (1978).

5.112 Die Wirkung von Gruppensprachen auf die Einstellung der Mitarbeiter zur Arbeit und auf die Produktivität

Versicherungsagenten wurden über ihre Vorgesetzten befragt. Ein Vergleich der zehn erfolgreichsten mit zehn mittelmässigen Versicherungsagenturen der USA ergab, dass die Vorgesetzten der erfolgreichsten Agenturen auffallend häufiger als «aufrichtig in Verhandlungen» gekennzeichnet wurden als die Vorgesetzten der mittelmässigen Agenturen:⁷

Abbildung 51: Prozentanteil der Untergebenen, die sagten, ihre Vorgesetzten seien «aufrichtig in Verhandlungen» (Anteil der günstigen Äusserungen im Verhältnis zur Gesamtheit der eingegangenen Antworten) (Likert, 1972)

Agenturen		
erfolgreich	mittelmässig	Differenz
91%	55%	36%

Ein Zusammenhang ergab sich auch zwischen dem Interesse des Vorgesetzten an Vorschlägen seiner Untergebenen und einer positiven Einstellung der Untergebenen zur Arbeit.⁸

Abbildung 52: Prozentanteil der Mitarbeiter, die meinen, daß die Vorgesetzten «es schätzen, Vorschläge von uns zu erhalten und versuchen, sie irgendwie zu verwerten» (Likert, 1972)

Arbeitsgruppen mit	
günstiger Einstellung zur Arbeit	ungünstiger Einstellung zur Arbeit
62%	17%

Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes wurde die Frage gestellt: «Betrachten Sie Gruppendiskussionen als nützlich?» Sie konnten dabei zwischen folgenden Antworten wählen:

1. «Ja, unser Vorgesetzter legt Wert darauf, unsere Ansichten zu kennen und versucht, sie zu verwerten»
2. «Nein, nicht besonders, denn es wird nur geredet»
3. «Nein, man achtet doch nicht auf unsere eigenen Meinungen».

Setzte man die Antworten in Beziehung zur Arbeitseinstellung der Befragten, so ergab sich folgender Zusammenhang:⁹

7 Likert (1972), S. 17f.

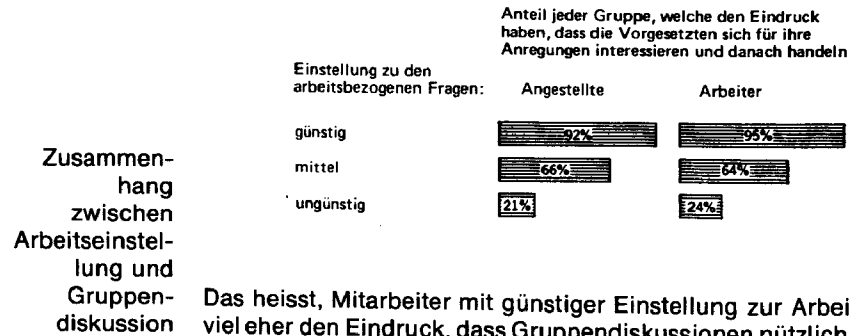
8 Likert (1972), S. 25.

9 Likert (1972), S. 33.

Empirische Untersuchungen zur Wirkung von Gruppensprachen

Empirische Untersuchung zum Zusammenhang Interesse des Vorgesetzten an Vorschlägen und Einstellung zur Arbeit

Abbildung 53: Zusammenhang zwischen der Einstellung der Mitarbeiter zu arbeitsbezogenen Fragen und ihrer Auffassung, dass sich Gruppendiskussionen mit dem Vorgesetzten lohnen (Likert, 1972, S. 33)

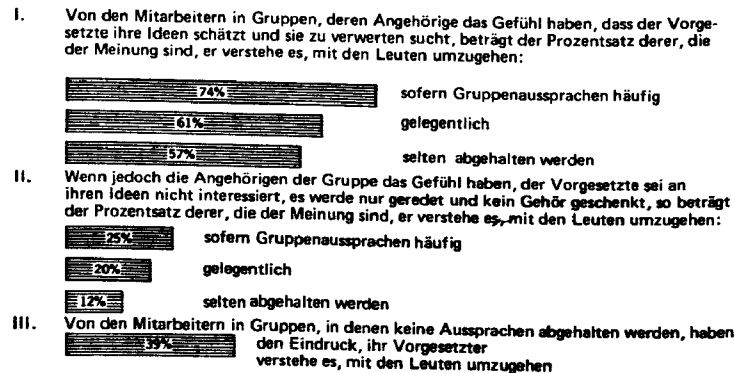


Das heisst, Mitarbeiter mit günstiger Einstellung zur Arbeit haben viel eher den Eindruck, dass Gruppendiskussionen nützlich sind als Mitarbeiter mit ungünstiger Arbeitseinstellung.

Zusammenhang Häufigkeit von Aussprachen und Einschätzung der Menschenführung

Die Beziehung zwischen der Häufigkeit solcher Aussprachen mit dem Verhalten der Vorgesetzten gegenüber Ideen ihrer Untergebenen einerseits und der Einschätzung der Menschenführung der Vorgesetzten durch die Untergebenen andererseits zeigt folgende Abbildung:¹⁰

Abbildung 54: Der Anteil der Arbeiter mit dem Eindruck, ihr Vorgesetzter wisse mit den Leuten umzugehen, wird beeinflusst durch die Häufigkeit, mit welcher er Aussprachen in der Arbeitsgruppe abhält und die dort geäusserten Ideen verwertet. (Likert, 1972, S. 34)



Das heisst, ein Vorgesetzter, der nicht wirklich an den Ideen seiner Untergebenen interessiert ist bzw. nicht danach handelt, kommt besser weg, wenn er auf Gruppenaussprachen über Arbeitsangelegenheiten verzichtet.

31 Abteilungen lieferten die Unterlagen für eine weitere Untersuchung.¹¹ Die Abteilungen wurden eingeteilt nach dem Ausmass, in welchem die Vorgesetzten und die Untergebenen übereinstimmend Gruppendiskussionen als wertvoll bezeichneten.

Angaben über die Nützlichkeit der Gruppenaussprachen wurden aufgrund der folgenden Fragen gesammelt. Die Abteilungsleiter wurden gefragt: «Bestehen in Ihrer Abteilung irgendwelche Gruppenaussprachen, bei welchen die Untergebenen mit nur ausführen den Funktionen mit ihren Vorgesetzten diskutieren können? (Eine Antwort ankreuzen.)

- Ja, und sie lohnen sich stets.
- Ja, und sie lohnen sich meistens.
- Ja, aber es wird damit nicht viel erreicht.
- Ja, aber sie sind lediglich eine Zeitverschwendung.
- Nein, bei uns gibt es keine solchen Gruppenaussprachen.»

Den Mitarbeitern wurde eine ähnliche Frage gestellt: «Bestehen irgendwelche Gruppenaussprachen, in welchen die Leute, mit welchen Sie zusammenarbeiten, mit ihren Vorgesetzten diskutieren können? (Eine Antwort ankreuzen.)» Auch hier waren die fünf oben erwähnten Antworten angegeben. Die Resultate wurden verwendet, um die Abteilungen in folgende drei Kategorien einzuteilen:

Kategorie A umfasste die zehn Abteilungen, deren Leiter antworteten, dass Aussprachen abgehalten würden und sich stets oder meistens lohnten, und deren Mitarbeiter in bezug auf den Wert dieser Aussprachen damit im wesentlichen übereinstimmten.

Kategorie B umfasste diejenigen sieben Abteilungen, in denen nach Aussage der Leiter nie Gruppenaussprachen stattfanden.

Kategorie C umfasste die vierzehn Abteilungen, deren Leiter wie bei

¹⁰ Likert (1972), S. 34.

¹¹ Likert (1972), S. 119f.

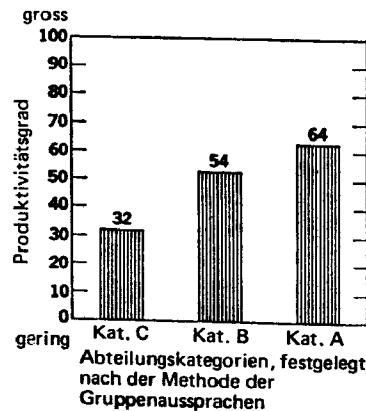
Negative Wirkung von «als-ob-Aussprachen»

Kategorie A antworteten, die Mitarbeiter aber in bezug auf den Wert der Aussprachen eine andere Meinung vertraten. Die Mitarbeiter hatten das Gefühl, dass «nicht viel erreicht werde» oder dass es sich «lediglich um eine Zeitverschwendung» handle. In dieser Kategorie befanden sich auch zwei Abteilungen, deren Leiter und Mitarbeiter sich übereinstimmend äusserten, mit den Gruppensprachen werde nicht viel erreicht oder sie bedeuteten eine Zeitverschwendung.

In Übereinstimmung mit den Ergebnissen der oben geschilderten anderen Untersuchung mit der gleichen Fragestellung zeigten auch hier die Resultate, dass es besser ist, überhaupt keine Aussprachen abzuhalten als bei den Mitarbeitern den Eindruck eines unnützen Geschwätzes zu erwecken und nichts zu erreichen.

Die Abteilungen mit fruchtbaren Aussprachen (Kategorie A) waren auch die produktivsten, wie folgende Abbildung zeigt:¹²

Abbildung 55: Durchschnittliche Produktivität der verschiedenen Abteilungskategorien (Likert, 1972, S. 123)



12 Likert (1972), S. 123.

Bleicher hat die Ergebnisse von rund 200 Unternehmens-Planspiel-Durchführungen ausgewertet.¹³ Er legte die Eindrücke neutraler Spielgruppenbetreuer und -beobachter über die in den Spielgruppen praktizierte direkte oder kooperative Führungsform und die Spielergebnisse zugrunde. Es zeigte sich, dass kooperativ geführte Spielgruppen signifikant seltener in Konkurs gerieten und tendenziell höhere Renditen und Marktanteile realisierten als direktiv geführte Spielunternehmen.

Überlegenheit der kooperativen Führungsform bei Unternehmens-Planspielen

5.113 Die Wirkung kooperativer gegenüber direkter Führung auf die Konferenzatmosphäre und auf das Teilnehmerverhalten

In einem Experiment¹⁴ mit 10 bis 11jährigen Jungen und Mädchen versuchte man, die Wirkungen eines direkten («autokratischen») und eines kooperativen («demokratischen») Führungsstils zu vergleichen:

Experiment zur Wirkung kooperativer und direkter Führung auf das Verhalten von Kindern

Die Kinder wurden in zwei Gruppen eingeteilt, die sich ähnlich waren, was die Führung und die Beziehungen in der Gruppe betraf. Die Gruppen sollten sich auf freiwilliger Basis mit der Herstellung von Masken beschäftigen. Führer in beiden Gruppen war jeweils ein erwachsener Student, der in elf Gruppenzusammenkünften versuchen sollte, eine «autokratische» bzw. eine «demokratische» Atmosphäre zu schaffen.

Dies geschah durch folgende Massnahmen:

13 Seidel (1978), S. 496f.

14 Lewin (1975), S. 115ff.

Für demokratische Atmosphäre	Für autokratische Atmosphäre
1. Alle Massnahmen sind Gegenstand einer Gruppenentscheidung, die durch den Führer angeregt und koordiniert wurde.	1. Jede Massnahme wird durch den Führer entschieden.
2. Der Führer gibt bei der ersten Zusammenkunft während einer Diskussion eine Übersicht über mögliche Vorgehensweisen (z. B. Tonerde, Gips oder Papiermaschee als Material), er erteilt technischen Rat.	2. Die Vorgehensweise wird im einzelnen vom Führer festgelegt, wobei die Kinder immer nur über den nächsten Schritt informiert und über die weiteren Schritte im unklaren gelassen werden.
3. Jeder darf mit jedem nach freier Wahl zusammenarbeiten; die Art der Aufgabenverteilung ist offen.	3. Der Führer bestimmt, wer mit wem zusammenarbeiten und was er tun soll.
4. Der Führer äussert Lob und Kritik aufgrund objektiver Fakten.	4. Der Führer lobt und kritisiert, ohne objektive Gründe anzugeben.
5. Der Führer versucht, im Laufe der Diskussion sich als Gruppenmitglied zu verhalten, aber selbst keine Arbeiten auszuführen.	

Ergebnisse des Experiments

Die Ergebnisse des Experiments:

1. Verhalten der Führer

- Der demokratische Führer trat der Gruppe gegenüber durchschnittlich 4,5mal in Aktion, während der autokratische Führer 8,4mal aktiv wurde. Das heisst, der autokratische Führer zentriert sehr viel mehr Aktivität auf sich selbst.
- Beim autokratischen Führer wurden 3mal soviel Äusserungen der eigenen Überlegenheit gezählt wie beim demokratischen Führer.
- Der demokratische Führer war öfter nachgiebig als der autokratische Führer, und
- er äusserte sich häufiger zu Tatsachen.

2. Verhalten der Kinder

- In der Gruppe mit autokratischer Atmosphäre wurde 30mal soviel feindselige Herrschsucht konstatiert wie in der anderen Gruppe.
- In der autokratischen Gruppe gab es sehr viel mehr feindselige Kritik, in der demokratischen Gruppe mehr konstruktive Anregungen und gegenseitiges Lob.
- In der demokratischen Gruppe wurden doppelt so oft «wir-bestimmte» Feststellungen gezählt, in der autokratischen Gruppe gab es weit mehr «ich-bestimmte» Feststellungen.
- Die Mitglieder der autokratischen Gruppe waren doppelt so nachsichtig gegenüber ihrem Führer wie die demokratischen Gruppenmitglieder.
- Die autokratische Gruppe war weniger sachlich, weniger hilfsbereit und unnachgiebiger untereinander als die demokratische Gruppe.
- In der autokratischen Gruppe gab es einen «Prügelknaben» (während elf Sitzungen hatten zwei Kinder diese Rolle).

Insgesamt herrschte in der Gruppe mit autokratischer Atmosphäre mehr Spannung und Druck als in der demokratischen Gruppe. Als man je zwei Kinder der Gruppen austauschte, passten sich diese jeweils in ihrem Verhalten der neuen Gruppenatmosphäre an. Dabei dauerte die Anpassung von der Autokratie zur Demokratie länger als der Übergang von der demokratischen zur autokratischen Atmosphäre.

Interessante Hinweise für die Konferenzleitung enthalten auch die – allerdings schon 1946 veröffentlichten – Untersuchungen Andersons und Brewers¹⁵, wenn sie sich auch auf das Lehrer-Schüler-Verhalten beziehen:

Anderson/Brewer unterschieden zwei typische Verhaltensweisen von Lehrern und Schülern: dominantes und integratives Verhalten. Als dominantes Verhalten wurde z. B. gewertet, wenn der Lehrer

- im Konfliktfall genaue Vorschriften machte («höre auf damit!», «sitze still!»);

Untersuchungen zur Wirkung «dominanten» bzw. «integrativen» Verhaltens von Lehrern auf Schüler

- widersprach oder zurückwies;
- herabsetzte, beschämte («ja, das hast Du uns schon dreimal erzählt»; «nein! Du rätst, aber du denkst nicht!»);
- drohte, warnte, unterbrach;
- zu mehr Aufmerksamkeit oder Mitarbeit ermahnte
- bestrafte;
- Fragen mit vorbestimmten Antworten stellte;
- eine geforderte Arbeit bewertete («das ist richtig, Du kannst jetzt gehen»).

Als integratives Verhalten wurde gewertet, wenn der Lehrer

- offene Fragen stellte;
- den Kindern half, ein Problem zu definieren oder zu bearbeiten («ich lasse das an der Tafel stehen, vielleicht hilft es Dir»);
- einer spontanen bzw. selbstinitiierten Verhaltensweise des Kindes zustimmte, sie akzeptierte, sich dafür bedankte;
- Aussagen machte, die sich auf das vom Kind ausgedrückte Interesse bezogen.

Man zählte nun aus, wie oft während des Unterrichtsverlaufs jeweils dominante oder integrative Verhaltensweisen gezeigt wurden und setzte dann diese Verhaltensweisen ins Verhältnis. Den Quotienten nannten die Verfasser «Integrations-Dominanz-Quotient (IDQ)».

Integrations-
Dominanz-
Quotient (IDQ)

$$IDQ = \frac{\sum i}{\sum d}, \text{ wobei bedeuten}$$

$\sum i$ die Summe der integrativen Verhaltensweisen und $\sum d$ die Summe der dominanten Verhaltensweisen.

Ist der IDQ grösser als 1, so überwiegen also die integrativen Verhaltensweisen, ist er kleiner als 1, so überwiegen die dominanten Verhaltensweisen.

Unter-
suchungs-
ergebnisse

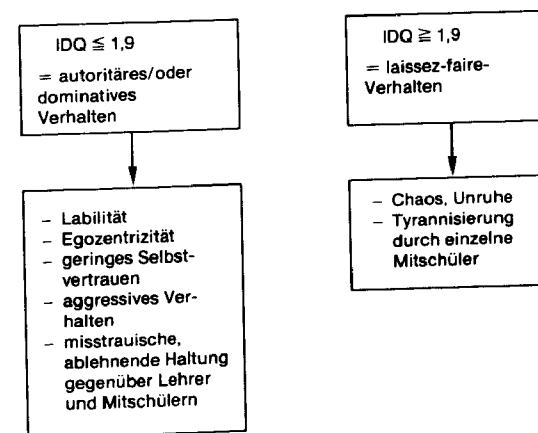
Die Ergebnisse dieser Untersuchungen:

- Lehrer, deren IDQ im Umgang mit der betreffenden Schulklasse kleiner als 1 ist, die sich also überwiegend dominant verhielten, riefen bei den Schülern eine eher dominative Einstellung hervor. Umgekehrt wurde eine integrative Einstellung des Lehrers auch durch eine vorwiegend integrative Verhaltensweise der Schüler beantwortet.
- Dominatives Verhalten war mit zahlreichen Lernstörungen verbunden. Es kam zu gegenseitiger Ablehnung und zu Rivalitäten der Schüler.

- Es zeigte sich ein Zusammenhang zwischen Ermüdung und dominativer Einstellung, d. h. je grösser die Ermüdung, desto mehr überwogen dominante Verhaltensweisen.
- Die geringsten Lernstörungen zeigten sich bei einem IDQ von etwa 1,9. Bei höheren Werten, also einem grösseren Anteil integrativer Verhaltensweisen, tendierte das Unterrichtsgeschehen in Richtung Anarchie.

Zusammengefasst lassen sich die Ergebnisse wie folgt veranschaulichen:¹⁶

Abbildung 56: Wirkungen dominativen bzw. integrativen Verhaltens von Lehrern (Correll, 1976)



Als Schlussfolgerung bleibt festzuhalten, dass sich ein bestimmtes Verhältnis von integrativen und dominativen Verhaltensweisen des Lehrers – etwa doppelt soviel integrative wie dominative Verhaltensweisen – am ehesten die gewünschten Wirkungen hinsichtlich Lernbereitschaft und Atmosphäre in der Klasse hervorriefen.

In einer anderen Untersuchung wurden 72 Konferenzgruppen aus Industrie (42 Gruppen), Dienstleistungsgewerbe (14 Gruppen) und Verwaltung (16 Gruppen) von je drei geschulten Beobachtern beobachtet, wobei die Dauer der Konferenzen zwischen 16 und 191 Minuten lag.

¹⁶ in Anlehnung an Correll (1976), S. 26.

Beste
Ergebnisse
bei einem
IDQ von 2:1

Untersuchung
zur Wirkung
demokrati-
scher und
autokratischer
Konferenzfüh-
rung

Es ergaben sich *keine* überzufälligen Zusammenhänge zwischen Merkmalen einer eher demokratischen oder autokratischen Konferenzführung einerseits und der geschätzten Produktivität andererseits. Dagegen fand man signifikante Korrelationen zwischen folgenden Merkmalen der Konferenzführung und der Zufriedenheit mit der Konferenz (Übersetzung von mir)¹⁷

Abbildung 57: Zusammenhang zwischen Konferenzführungsstil und Zufriedenheit (Berkowitz, 1953)

Mass für die Konferenzführung	Korrelationskoeffizient zu Zufriedenheit mit der Konferenz
Steuerung der Vorgehensweise durch den Konferenzleiter	0,29*
Partizipation der Teilnehmer	- 0,38**
Anteil der von den Teilnehmern vorgeschlagenen Lösungen	- 0,30**

* signifikant auf dem 5%-Niveau

** signifikant auf dem 1%-Niveau

Erstaunlich ist zunächst die *negative* Korrelation zwischen Zufriedenheit der Teilnehmer mit der Konferenz einerseits und den Massen Partizipation der Teilnehmer und Lösungsvorschlägen der Teilnehmer andererseits: eine starke Partizipation und ein hoher Anteil der Teilnehmer an den Lösungsvorschlägen führte also nicht zu mehr sondern weniger Zufriedenheit!

5.12 Die konventionelle Konferenzleiter-Rolle

Ausbildung zur Führungskraft? Welcher Vorgesetzte hat auf Schulen, Universitäten, seinen eigentlichen Beruf, nämlich Vorgesetzter bzw. Führungskraft – in dem vorher von uns näher beschriebenen Sinne – zu sein, erlernt? Wer hat ihnen verhaltenswissenschaftliche Grundlagen, insbesondere Grundlagen der Sozialpsychologie, allgemeine und leicht handhabbare Problemlösungstechniken und das fundamentale Handwerk des Visualisierens von Denkprozessen beigebracht?

17 Berkowitz, L.: Sharing leadership in small decision making groups, in Journal of Abnormal and Social Psychology 1953, Bd. 48, S. 231–238, zitiert bei Seidel (1978), S. 519.

Zwar werden heute im Rahmen der Managementweiterbildung eine Reihe nützlicher Hilfen angeboten, die Mehrzahl der Mitarbeiter mit Führungs- und Vorgesetztenfunktionen wird aber weiterhin ohne derartige systematische Ausbildung sein. Im Normalfall imitieren Vorgesetzte vermutlich die Verhaltensweisen der eigenen Vorgesetzten und anderer Leit- und Vorbilder. Das kann durchaus nützlich sein, wenn man das Glück hatte, «gute» Vor- und Leitbilder zu haben. In der Regel kann man dies aber gar nicht beurteilen, solange nicht mindestens Vergleiche oder genaue Vorstellungen darüber bestehen, wie ein «guter» Vorgesetzter sich verhält, wie er Konferenzen einsetzt und führt. Im besonderen Falle der Konferenzen orientiert sich wohl die Mehrheit der Vorgesetzten – zumindest in Deutschland – noch an folgendem Ritual:

Die Teilnehmer an der Besprechung nehmen an einem langen schmalen Tisch, in gut gepolsterten Sesseln (weil man so lange sitzen muss!) Platz. Einige der Teilnehmer haben keinen Blickkontakt zueinander. Der Tisch passt sich der Architektur des Raumes an oder umgekehrt: lang und schmal. Es ist kaum Raum für Sitzgruppen, Arbeitsgeräte (Leinwand, Flip-Chart-Ständer, Kaffeewagen usw.) vorhanden. Die Wände sind mit teuren Tapeten beklebt, dieselben noch mit Bildern in massiven Rahmen geschmückt, so dass die Wände nicht als Visualisierungsflächen benutzt werden können.

Sitzordnung

Raum

Der Ranghöchste ist der Konferenzleiter. Er nimmt am Kopf des Tisches Platz. Er eröffnet mit einem mehr oder weniger langen Monolog das Gespräch und redet auch im weiteren Verlauf der Konferenz relativ viel. Er fühlt sich ja schliesslich für das Konferenzergebnis verantwortlich und versucht, dieses durch eine Fülle von eigenen Sachbeiträgen, Zwischenzusammenfassungen, durch geschickte Steuerung des Gesprächs, Ausklammerung emotionaler Konflikte zwischen Teilnehmern, möglichst gut zu gestalten (und ist damit – aus später noch zu erläuternden Gründen – in der Regel weit überfordert, weil er verschiedene nicht zusammenpassende Rollen gleichzeitig spielen will: die des Konferenzleiters, des Experten und Fachabteilungsleiters).

Konferenzleitung

Es gibt auch einen sogenannten Protokollführer (meist der Rangniedrigste der Runde bzw. der in der derzeitigen Position schwächste, z. B. der an Dienstjahren oder Lebensjahren jüngste), der versucht, Zwischenergebnisse, wichtige Fakten und Endergebnis der

Protokollführer

Handwerkszeug	Konferenz schriftlich festzuhalten. Keiner der Konferenzteilnehmer weiss allerdings, was dieser Protokollant eigentlich schreibt, bis schliesslich das Protokoll – nach Absprache mit dem Hierarchen und entsprechenden «Änderungen» – allen Teilnehmern in schriftlicher Form zugestellt worden ist. Oft sind die Teilnehmer dann von dem Ergebnis der Konferenz angenehm oder unangenehm überrascht: Das also haben wir damals besprochen und beschlossen!?
Denkmethode	Das eingesetzte «Handwerkszeug» bei solchen Konferenzen beschränkt sich in der Regel auf <i>individuelle</i> und damit unterschiedliche Speicherung und Verarbeitung der mündlich oder schriftlich geäusserten Informationen zum Thema. Als Mittel bedient man sich ausschliesslich der Rede und Gegenrede.
Gruppendynamische Interventionsmechanismen	Es gibt keine gemeinsam angewendeten Denk- und Problemlösungsmethoden, z. B. für die Suche nach Alternativen, für die Bewertung von Alternativen. Es werden keine technischen Hilfsmittel angewandt, um den Denkprozess transparent und für alle fruchtbarer zu gestalten. Es sind auch kaum Instrumente im Handwerkskasten der Konferenzteilnehmer, die bei aufkommenden destruktiven Verhaltensweisen der Teilnehmer eingesetzt werden können.

Im Bilde überzeichnend dargestellt gleicht dann die Konferenz oft nach kurzer Zeit schon einer Segelbootbesatzung auf hoher See in folgender Situation:

- die derzeitige Position ist unbekannt
- einige der Besatzung haben – als Folge des Stresses – schon vergessen, wo sie herkommen, d. h. von welchem Hafen sie gestartet sind.
- Einige der Mannschaft meinen, das Ziel zu kennen, allerdings stimmen die individuellen Ziele nicht überein.
- Einer hat den Vorschlag gemacht, den Polarstern als Zielrichtung zu nehmen und weiterzusegeln; die Mannschaft streitet seit einer Stunde über diesen Vorschlag.
- Die Stimmungen reichen von ärgerlich/aggressiv bis apathisch/resigniert; es mangelt nicht an gegenseitigen Vorwürfen.
- Dagegen fehlt's am notwendigsten Handwerkszeug, wie z. B. Karten, Kompass.
- Keiner weiss, wie man das Boot eigentlich richtig bedient, wie man mit den Kameraden umgehen, sie ansprechen muss, um ans Ziel zu gelangen.

- Der Schiffsführer macht ein paar eigene Vorschläge wie man zum – unbekannten – Ziel gelangen könnte, fragt, ob noch jemand Fragen habe – das ist nicht der Fall – und beschliesst dann, man wolle die Sache noch mal überschlafen. Daraufhin verzieht sich alles in die Kojen.

Zusammenfassend kann man mit Prinz¹⁸ feststellen, dass Langedulde, Ungeduld, Feindseligkeit und Rivalität Symptome konventioneller Besprechungen sind, dass auf neue Ideen spontan negative Kritik erfolgt, dass sich die Teilnehmer verteidigen, rechtfertigen und – was das schlimmste ist – dass diese negativen Zeichen als normal und legitim angesehen werden.

Die folgende Übersicht zeigt noch einmal typische Merkmale des «traditionellen» Konferenzleiters:

Abbildung 58: Traditionelle Konferenzleiter-Rolle

-
- Konferenzleiter trägt die alleinige Verantwortung für das Gelingen
 - die Aktivitäten sind deshalb auf ihn konzentriert (er redet z. B. relativ viel, bringt viele Sachbeiträge)
 - er versucht oft, seine eigenen Überzeugungen durchzusetzen, zu verkaufen
 - gegenüber seinen Mitarbeitern ist er aber misstrauisch («Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser»), deshalb wird taktiert
 - Gefühle bleiben unberücksichtigt bzw. werden versteckt
 - der Konferenzleiter benutzt kein Handwerkszeug, wie z. B. Visualisierungshilfen, Problemlösungsmethoden usw.
-

5.13 Situationsgerechte Vorgesetzten- und Konferenzleiter-Rollen

Ich werde weiter unten Hauptzüge einer dem kooperativen Führungsleitbild entsprechenden Rolle, wie sie in Konferenzen mit Erfolg gespielt werden kann, im einzelnen noch entwickeln. Ich will aber jetzt schon hervorheben, dass der Vorgesetzte in unterschiedlichen Situationen nicht immer dieselbe Rolle mit Erfolg spielen kann und soll. Zumindest zwei typische Aufgabenklassen eines Vorgesetzten erfordern eine jeweils ganz andere Art des Führungs- und Konferenzleiter-Verhaltens: die Aufgabe des Linienmanagers und diejenige des Teammanagers.¹⁹

Zwei typische Aufgabenklassen des Vorgesetzten

¹⁸ Prince (1969).

¹⁹ Vgl. Quiske/Skirl/Spiess (1973).

Linienmanager Die Hauptaufgabe des Linienmanagers ist die reibungslose und schnelle Koordination, Steuerung und Kontrolle der Routineabläufe in der Organisation. Die Hauptaufgabe des Teammanagers ist es, gemeinsame Problemlösungen im Team zu moderieren.

Teammanager

Während der Linienmanager also – vereinfacht ausgedrückt – bereits gefundene Regelungen und Entscheidungen anwendet und überwacht, besteht die Aufgabe des Teammanagers gerade darin, Regelungen, Entscheidungen gemeinsam mit anderen zu finden.

Diesen unterschiedlichen Vorgesetzten-Rollen entsprechen unterschiedliche Konferenzleiter-Rollen.

Konferenzleiter in Linienmanager-Funktion Der Konferenzleiter in Linienmanager-Funktion wird eher Informations- bzw. Motivationskonferenzen durchführen, in denen er sagt was zu tun ist, oder versucht, die Konferenzteilnehmer für seine Ideen zu gewinnen.

Konferenzleiter in Teammanager-Funktion Der Konferenzleiter in Teammanager-Funktion ist dagegen wirklich an den Vorschlägen der Konferenzteilnehmer interessiert; ihm geht es um eine optimale Gruppenleistung. Man wird sich leicht vorstellen können, dass das in der Konferenz gezeigte Verhalten bei beiden Konferenzleiter-Rollen ganz unterschiedlich sein muss, um erfolgreich zu sein: Die Linienmanager-Rolle wird sich bei Konferenzen dem traditionellen Konferenzleitermodell annähern. Für die Konferenzleiter-Rolle im Rahmen des Teammanagers dagegen gelten andere Spielregeln, wie sie nachfolgend noch einmal zusammengefasst werden.

Abbildung 59: Typische Unterscheidungsmerkmale für den Linien-Manager einerseits und den Team-Manager andererseits

Linien-Manager	Team-Manager
– sorgt für reibungslosen Ablauf von Routineaufgaben	– regt zur gemeinsamen Problemlösung in Gruppen an
– gibt Anordnungen seiner Vorgesetzten weiter	– vertritt Bedürfnisse der Gruppe und einzelner Mitglieder gegenüber anderen
– trifft Personalentscheidungen	

Eigenschaften der Konferenzteilnehmer und Ausserdem hängt die Wirkung kooperativen (demokratischen) oder autokratischen (direktiven) Führungsverhaltens auf die Zufriedenheit und die Leistung der Gruppe sowohl von bestimmten Eigen-

schaften der Gruppenmitglieder als auch von Merkmalen der Führungssituation ab:

«In verblüffender Übereinstimmung untereinander und mit der allgemeinen Lebenserfahrung kommen alle empirischen Untersuchungen über diesen Gegenstand zu dem Schluss: Je länger oder stärker Stress- und Krisensituationen gegeben sind, desto bereitwilliger und intensiver wird direktive Führung akzeptiert bzw. gewünscht.»²⁰

In einer weiteren Untersuchung ergab sich eine negative Korrelation zwischen Intelligenztests und einem Index «Acceptance of Authority Score».²¹ Das heisst: Personen mit niedrigen Intelligenztestleistungen akzeptieren eher Autorität als solche mit höheren Intelligenztestwerten; oder umgekehrt: Intelligentere Personen zeigten eher Abneigung gegen autoritäres Verhalten als weniger intelligente.

Es gilt also, nicht Konferenzen nach «Schema F» zu leiten, sondern situationsgerecht. Fragen Sie sich, was Sie in der Konferenz erreichen wollen und welche Erwartungen die Teilnehmer bezüglich des Konferenzleistungsstils haben. Eine Konferenz, in der ein siebenköpfiges Projektteam nach Lösungsmöglichkeiten für ein organisatorisches Problem sucht, ist eben anders zu leiten als eine Abteilungsversammlung im Bereich Verkauf, bei der das neue Produkt mit dem Ziel vorgestellt wird, die Verkäufer mit den Vorteilen des Produkts bekannt zu machen, und sie für Verkaufsanstrengungen zu motivieren.

5.2 Regeln für die effiziente Leitung von Problemlösungs-Konferenzen

5.21 Anwendung der methodischen Hilfsmittel (intellektueller Aspekt)

Der Konferenzleiter sorgt dafür, dass die Teilnehmer zu jedem Konferenzzeitpunkt wissen, worum es geht. Das erreicht er am besten, indem er bewusst die einzelnen Problemlösungsphasen gedanklich

Führungssituation erfordern bestimmten Konferenzleistungsstil Stress: direktive Führung

Intelligenz und Führungsform

Situationsgerechte Konferenzleitung

Bewusste Trennung der Problemlösungsphasen Prozessfragen

²⁰ Seidel (1978), S. 268; zitiert werden ca. 10 Untersuchungen.

²¹ Shaw, M. E.: Acceptance of Authority, Group Structure and the Effectiveness of Small Groups, in: Journal of Personality, 1959, Bd. 27, S. 196–210, zitiert bei Seidel (1978), S. 450.

voneinander trennt und in jeder Konferenzsituation (Problemlösungsphase) die passenden Prozessfragen stellt. (Vgl. Abschnitt 2.1).

Abbildung 60: Prozessfragen zur Steuerung der Konferenz

Konferenzsituation	dazugehörige Prozessfragen	Problemlösungsphase
1. Beginn. Einstieg in unübersichtlichen(s), komplexen(s) Tagesordnungspunkt (Thema)	<ul style="list-style-type: none"> - worum geht es heute? - wie können wir die Situation beschreiben? - wer hat noch (Hintergrund-)Informationen, Fakten beizusteuern? 	Situationsanalyse bzw. Problem-analyse
2. Festlegung auf einen enger eingegrenzten Diskussionspunkt. Beschreibung eines realistischen Ziels für die heutige Sitzung. Genaue Formulierung des TOP	<ul style="list-style-type: none"> - mit welcher (welchen) Fragen/Punkten/Aspekten befassen wir uns anschließend? - welche Frage wollen wir heute klären? 	genaue Problemdefinition
3. Es müssen Lösungsalternativen entwickelt, neue Ideen, Lösungsansätze gefunden werden. Es müssen Bewertungskriterien gefunden werden.	<ul style="list-style-type: none"> - gibt es Lösungsansätze? - hat jemand eine Idee? - welche Kriterien/Ziele sollten wir bei unserer Entscheidung zugrunde legen? 	Suchphase
4. Man muß sich auf bestimmte Lösungsvorschläge <i>einigen</i> ; aus verschiedenen Alternativen ist eine auszuwählen; die Vorschläge sind kritisch zu bewerten. Eine abschliessende Entscheidung über die gegeneinander abgewogenen Lösungsalternativen ist zu treffen	<ul style="list-style-type: none"> - welche Vor- und Nachteile haben die einzelnen Vorschläge/Konzepte usw.? - für welche Lösung sollen wir uns entscheiden? 	Bewertungsphase Entscheidungsphase
5. Die nach der Konferenz erforderlichen Aktivitäten sind festzulegen	<ul style="list-style-type: none"> - wer / macht was / bis wann? 	Aktionsplan

Mit nur wenigen Prozessfragen, wie sie vorstehend noch einmal auszugsweise genannt werden, kann der Leiter die Konferenz sehr wirkungsvoll steuern.

Der Konferenzleiter wendet in jeder Konferenzsituation (Problemlösungsphase) geeignete Methoden/Techniken an. Die nachfolgende Übersicht zeigt, welche Techniken/Methoden sich in welcher Konferenzsituation, Problemlösungsphase besonders eignen (vgl. Abschnitte 2.22, 2.32, 2.42, 2.52, 2.53)

Für die Konferenzphasen geeignete Methoden/Techniken

Abbildung 61: Übersicht über die in den einzelnen Konferenzphasen geeigneten Techniken/Hilfsmittel

Konferenzsituation/ Problemlösungsphase	geeignete Techniken/Methoden		
1. Situations-/Problem-analyse	<ul style="list-style-type: none"> – bilde «Unter-Situationen» bzw. zerlege das Thema in Teilprobleme! – gibt es zwischen diesen Ursache-Wirkungs-Beziehungen? – welche Dringlichkeit und welche Bedeutung haben die einzelnen Teilprobleme? 		
2. Genaue Festlegung auf ein Thema; genaue Formulierung des TOP Problemdefinition	<ul style="list-style-type: none"> – Problemneudefinition: «wie können wir erreichen, dass...?» – schriftliche Fixierung des Themas in einem Fragesatz! 		
3. Suchphase	<ul style="list-style-type: none"> – Generelle Spielregeln: <ul style="list-style-type: none"> – Kritik ist verboten (aufgeschobenes Urteil) – Ideen der anderen <i>aufgreifen</i>, nicht <i>angreifen</i> (freie Assoziation)! – Kreative Techniken: <ul style="list-style-type: none"> – Brainstorming (vgl. S. 39) – Brainwriting (vgl. S. 40) – Morphologische Methode (vgl. S. 41) 		
4. Bewertungs-/Entscheidungsphase	<ul style="list-style-type: none"> – Suchphasen einschieben (S. 51) – Pro-Contra-Übersicht (S. 103) – Individualarbeit bzw. Kleingruppenarbeit einschieben (S. 53) – Rechtzeitiges Beenden der Konferenz bzw. Auslagerung der Bewertungsphase (S. 53) – Anwendung «objektiver» Entscheidungsverfahren <ul style="list-style-type: none"> – Punktbewertung (S. 55) – ABC-Analyse (S. 56) – Entscheidungsfindung nach Kepner/Tregoe (S. 59) 		
5. Aktionsplan	wer	macht was	bis wann

5.22 Die Beachtung des (sozial-)psychologischen Aspekts (Psycho-Logik)

5.221 Berücksichtigung von Grundbedürfnissen

Die meisten Menschen werden – auch während Konferenzen! – von folgenden Bedürfnissen angetrieben (vgl. S. 66):

1. Existenzbedürfnisse (Geschlechtstrieb, Hunger, Durst, Sauerstoffbedarf)
2. Bedürfnis nach Sicherheit
3. Bedürfnis nach Zugehörigkeit und Geselligkeit
4. Bedürfnis nach Anerkennung (Selbstachtung) und Ansehen (Geltungsbedürfnis)
5. Bedürfnis nach Selbständigkeit und Freiheit bzw. nach Macht (i. S. von Unabhängigkeit, Kontrolle über andere)
6. Bedürfnis nach Selbstverwirklichung.

Die Konferenz ist daher so zu gestalten, dass diese grundlegenden Bedürfnisse möglichst nicht frustriert werden.

Als Entstörungsmassnahmen, d. h. Massnahmen, die Störungen bzw. Frustrationen von vornherein vermeiden, stehen dem Konferenzleiter u. a. zur Verfügung:

- Einschieben von Suchphasen: das Aufgreifen von Ideen anderer, die Zurückstellung jeder Art von Kritik, die Eröffnung neuer Perspektiven wirkt «entkrampfend»! Es ist relativ einfach, sich auf Spielregeln für die Anwendung «kreativer Techniken» zu einigen.
- Abwechslung zwischen Grossgruppen-, Kleingruppen- und Individualarbeit:
Insbesondere Bewertungs- bzw. Entscheidungs- bzw. Einigungsprozesse führen oft zwangsläufig zu Konflikten bei den Konferenzteilnehmern (vgl. S. 46) Die Schwierigkeiten nehmen tendenziell mit wachsender Gruppengrösse zu. Eine Verlagerung der Arbeit in mehrere Kleingruppen (Kommissionen, Ausschüsse) auch nur für einige Minuten oder Stunden, kann den Entscheidungsfortgang begünstigen und auch den Grundbedürfnissen der Teilnehmer entgegenkommen, indem sie z. B. öfter zu Wort kommen und in Ruhe nachdenken können. Ich empfehle besonders die auf S. 53 geschilderte Individualarbeit bzw. Kleingruppenarbeit in Konferenzen einzuschieben: Aus den gemeinsam gesammelten Lösungsalternativen erarbeiten die Teilnehmer *individuelle Konzepte*. Diese werden anschlies-

Bedürfnisse

Entstörungsmassnahmen

Suchphasen

Kleingruppen, Individualarbeit

send im Plenum verglichen, und aus den übereinstimmenden Konzeptbestandteilen wird ein gemeinsames Lösungskonzept erstellt.

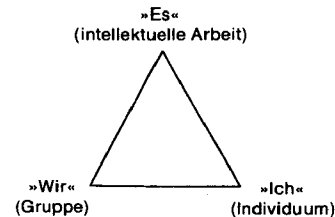
5.222 Zum Umgang mit Gefühlen

Der Konferenzleiter hat für ein Gleichgewicht zwischen

- der Arbeit am Thema,
- der Berücksichtigung der Gruppengefühle und
- der Berücksichtigung individueller Gefühle zu sorgen.

Symbolisch handelt es sich um das Dreieck

Es – Wir – Ich



Immer, wenn der Konferenzleiter den Eindruck hat, dass ein Dreieckspunkt in schädlicher Weise für den Gesamterfolg zu wenig Berücksichtigung findet, sollte er entsprechende Aktivitäten ergreifen:

Abbildung 62: Beispiele für Interaktionen, um das Gleichgewicht zwischen »Es«, »Wir« und »Ich« zu wahren

Interaktionsrichtung	Konferenzsituation	Aktivität
1. Es	Die Konferenz hat sich seit einiger Zeit mit dem »Stil« und bestimmten Verhaltensweisen einiger Teilnehmer beschäftigt. Der Sachaspekt wurde etwas aus den Augen verloren.	<ul style="list-style-type: none"> – Der Konferenzleiter nennt noch einmal das Thema (möglichst »positive« Formulierung wie z. B. »Möglichkeiten zur Überwindung von ...«) – Der Konferenzleiter fasst das bisherige Sachergebnis noch einmal zusammen.

2. Wir	Die Atmosphäre ist fühlbar aggressiv, gespannt, indem die Sachbeiträge in scharfem Ton und mit fast unmerklichen persönlichen Seitenhieben vorgebracht werden.	– Der Konferenzleiter sagt den Teilnehmern, was er empfindet. Er ermuntert sie, ihren Ärger, ihre Befürchtungen auszusprechen. Der Konferenzleiter wiederholt und verdeutlicht die Aussagen der Konferenzteilnehmer ohne jede eigene Wertung.
3. Ich	Konferenzteilnehmer B hält seit einiger Zeit ostentativ mit Beiträgen zurück.	– Der Konferenzleiter: »Es ist mir aufgefallen, daß Sie seit einiger Zeit schweigen...« Anschließend beschäftigt sich die Gruppe noch einmal mit den Gründen für das Verhalten von B.

Der Konferenzleiter bedient sich der indirekten (nichtdirektiven, appellfreien) Gesprächsführung, wenn er Gefühle im Rahmen der Konferenz zur Sprache bringen will: Er enthält sich jeglicher eigener Werturteile oder Stellungnahmen zu den Aussagen der Teilnehmer. Er hört vielmehr gut zu, indem er sich Mühe gibt, wirklich zu verstehen, was der andere sagen möchte, und wiederholt dessen Aussagen noch einmal mit seinen eigenen Worten.

Nichtdirektive Gesprächsführung

5.223 Teilnehmerzentrierte Konferenzleitung

Es ist eine schwierige und sehr anspruchsvolle Aufgabe, als Konferenzleiter immer den Überblick über den sachlichen Fortgang, den Sachinhalt des Konferenzgeschehens zu behalten, zu diagnostizieren, wann welche Problemlösungsphase abgeschlossen und eine neue angesteuert werden kann, welche methodischen Hilfsmittel jeweils mit Erfolg eingesetzt werden könnten und gleichzeitig aufmerksam die Beziehungen zwischen den Gruppenmitgliedern, d. h. die psychologischen Vorgänge zu beobachten, um dann entsprechende Schritte einzuleiten. Dieser Aufgabe kann er m. E. nicht gerecht werden, wenn er die traditionelle Konferenzleiterrolle übernimmt, d. h. auch noch mit Sachbeiträgen brillieren möchte, ohne Handwerkszeug arbeitet, seine eigenen Überzeugungen, Meinungen zu verkaufen sucht usw. Aus guten Gründen bestimmt denn auch § 32 der Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages (vgl.

S. 140): «Will der Präsident selbst sich als Redner an der Beratung beteiligen, so hat er während dieser Zeit den Vorsitz abzugeben.»

Die neue teilnehmerzentrierte Konferenzleiter-Rolle entspricht demgegenüber eher dem Leitbild eines Team-Moderators, der sich selbst nur soweit einschaltet, wie das die Fähigkeiten der Gruppenmitglieder zur Entfaltung bringt und diese auf ein gemeinsames Gruppenziel hin koordiniert. Diese Rolle entspricht denn auch viel eher der kooperativen oder demokratischen Führungsform als die traditionelle Konferenzleiter-Rolle.

Aufgaben und Verhaltensweisen des teilnehmerzentrierten Konferenzleiters

Die Aufgaben und Verhaltensweisen des teilnehmerzentrierten Konferenzleiters werden im folgenden noch einmal zusammengefasst:

Der Konferenzleiter steuert (direktiv) die Konferenz, die Vorgehensweise

- indem er in jeder Konferenzsituation (Problemlösungsphase) die richtigen Prozessfragen stellt;
- indem er mit eigenen Sachbeiträgen zurückhält;
- indem er keine eigenen Werturteile zu Sachinhalten oder über Teilnehmer abgibt;
- indem er gut zuhört und über nichtdirektive Gesprächsführung mehr Offenheit für Gefühle und geheime Hintergründe der Sachargumente erreicht;
- indem er für die Einhaltung gemeinsam entwickelter Spielregeln sorgt;
- indem er methodische Hilfsmittel anzubieten hat;
- indem er Visualisierungstechniken beherrscht.

5.23 Die Handhabung organisatorischer Hilfsmittel

Optische Sprache

Der Konferenzleiter gebraucht selbst die «optische Sprache», und er veranlasst auch die Teilnehmer, sich dieser zu bedienen (vgl. Abschnitt 5.42).

Die wichtigsten Schritte, Inhalte des Konferenzverlaufs, werden so für alle sichtbar gemacht.

Am besten eignen sich grosse Papierbögen, die mit Filzschreibern beschrieben werden; aber auch Tafeln, Tageslichtprojektoren können eingesetzt werden.

Als Minimallösung empfehle ich dem Konferenzleiter, sich die genaue Themenformulierung, einige wesentliche Fakten dazu, sowie die wichtigsten Argumente/Stellungnahmen auf Folie zu notieren, um dann seine wiederholten Zwischenzusammenfassungen visuell zu unterstützen, indem er den Tageslichtprojektor jeweils einschaltet.

Minimallösung

5.3 Wer soll die Konferenzleitung übernehmen?

In Frage kommen

- das Gruppenmitglied mit dem höchsten formalen Rang innerhalb der Hierarchie, m. a. W. der oberste *Vorgesetzte*,
- das Gruppenmitglied mit dem grössten themenrelevanten Faktenwissen, m. a. W. der *Fachexperte*,
- das Gruppenmitglied mit dem besten Know-how über Konferenztechnik, m. a. W. der *Konferenz- oder Team-Experte*.

5.31 Der Ranghöchste als Konferenzleiter

Traditionell leitet der Vorgesetzte die Konferenz. Dies ist bei Informations- und Motivationskonferenzen selbstverständlich und auch zweckmässig. Bei Problemlösungskonferenzen dagegen kann die Vorgesetztenrolle mit der Konferenzleiterrolle u. U. schlecht vereinbar sein.

Der Vorgesetzte sollte Problemlösungskonferenzen nur dann leiten, wenn er bereit ist, die bisher in diesem Abschnitt dargestellten Regeln anzuwenden, d. h., dass er vorübergehend seine Rolle als Vorgesetzter aufgibt und die Rolle des Konferenz- oder Team-Experten übernimmt.

Bei der Leitung von Problemlösungskonferenzen Vorgesetztenrolle aufgeben!

5.32 Der Fachexperte als Konferenzleiter

Aus der oben beschriebenen Rolle des «neuen» Konferenzleiters geht hervor, dass der Fachexperte nicht Konferenzleiter sein kann. Der Fachexperte muss und soll sich auf seine Sachbeiträge konzentrieren, und er wäre überfordert, wenn er auch noch die Rolle des Prozesssteuerers übernehmen müsste.

Fachexperte als Konferenzleiter ungeeignet

Experten
neigen zur
Übernahme
der
Konferenz-
leitung

Experimente²² und praktische Erfahrungen zeigen allerdings, dass Fachexperten dazu neigen, auch die Konferenzleitung an sich zu ziehen. Dies muss der Konferenzleiter wissen, um sich von dem Experten nicht das Steuer aus der Hand nehmen zu lassen. Experten sind vor allem in den Phasen der Problemanalyse und der Bewertungs- und Entscheidungsphase ausgiebig zu hören; in den übrigen Phasen, vor allem in der Suchphase, sind ihre Beiträge weniger gefragt. Und keinesfalls lässt sich der Konferenzleiter von dem Experten die Vorgehensweise während der Konferenz diktieren!

5.33 Der Konferenzexperte als Konferenzleiter

Gebildeter Laie
mit Konferenz-
Know-how

Ich empfehle also, die Leitung von Problemlösungskonferenzen demjenigen zu übertragen, der bezüglich moderner Konferenzleitung im Sinne des hier dargestellten Konzepts das grösste Know-how hat. Das kann jeder «gebildete Laie» sein, der nur so viel Sachverständnis mitbringen muss, dass er den Ausführungen der Konferenzteilnehmer inhaltlich folgen kann. Er braucht dagegen keine besonderen fachlichen Spezialkenntnisse zu haben!

Wie oben ausgeführt wurde, gehört aber gerade das Leiten von Konferenzen mit zu den wichtigsten und wirkungsvollsten Aufgaben einer Führungskraft im Rahmen kooperativer Führungsformen. *Im Regelfall sollte daher der mit dem Konzept moderner Konferenzleitung vertraute Vorgesetzte die Konferenz leiten!*

Erwartungen
der Teilnehmer
an die Vorge-
setztenrolle

Diese Lösung bietet sich auch deshalb an, weil wohl in den meisten Konferenzsituationen die Teilnehmer *erwarten*, dass der «Hierarch» die Leitung übernimmt. Dies wiederum bedeutet, dass bei abweichenden Regelungen der Konferenzleiter mit Unsicherheit und Widerständen der Konferenzteilnehmer rechnen muss.

²² Hemphill (1961).

5.4 Schwierigkeiten bei der Ausübung der neuen Konferenzleiter-Rolle

5.41 Das Verhältnis zum Fachexperten

Auf die Schwierigkeit im Verhältnis zum Fachexperten wurde im vergangenen Abschnitt schon hingewiesen.

5.42 Angeblicher Macht- bzw. Autoritätsverlust

Viele Vorgesetzte, die bisher in traditioneller Weise Konferenzen geleitet haben, befürchten einen Macht- bzw. Autoritätsverlust, wenn sie sich z. B. an die Regeln halten:

- mit Sachbeiträgen zurückhalten,
- keine eigenen Wertungen abgeben.

Sie spüren einen Antrieb, möglichst oft das Wort zu ergreifen, ständig im Mittelpunkt des Konferenzgeschehens zu stehen, und es braucht eine Zeit des Trainings, der Selbstbeobachtung, um festzustellen, dass z. B. richtiges Fragen viel wirkungsvoller ist als Argumentieren, und dass die besseren Konferenzserfolge nicht zuletzt auch die eigene Autorität eher stärken als schwächen.

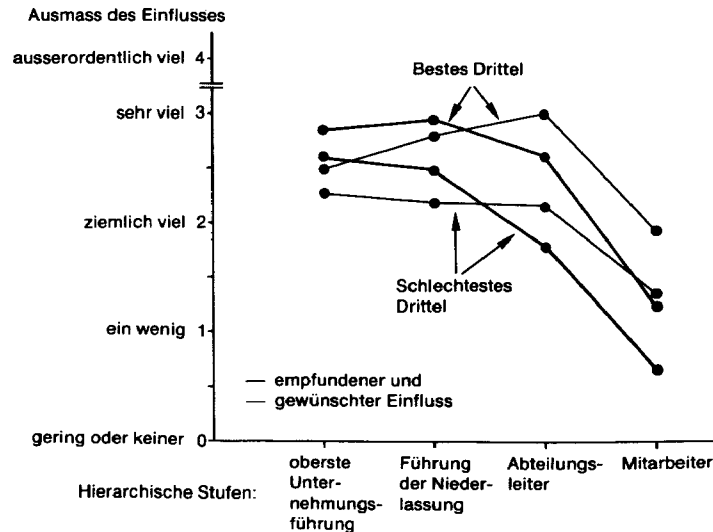
In einer Untersuchung²³ zeigte sich, dass in den produktivsten Abteilungen der Einfluss aller Hierarchiestufen (oberste Unternehmensführung, Führung der Niederlassungen, Abteilungsleiter und einzelner Mitarbeiter) grösser eingeschätzt wurde, als in den weniger produktiven Abteilungen. Es gibt keine feste Grösse «Einfluss» oder «Macht», die nur auf unterschiedliche Mitarbeiter- bzw. Hierarchieebenen zu verteilen wäre, sondern diese Grösse ist vermehrbar. Der Einflusszuwachs von Konferenzteilnehmern kann mit einem Einflusszuwachs des Konferenzleiters verbunden sein!

Fragen statt
argumentieren

Untersuchung
zur Einfluss-
verteilung

²³ Likert (1972), S. 60ff., 151.

Abbildung 63: Zusammenhang zwischen der Abteilungsproduktivität und dem von ausführenden Mitarbeitern empfundenen und gewünschten Einfluss der verschiedenen hierarchischen Stufen (Likert, 1972, S. 61)



Es gibt eben Verfahren, Methoden und Verhaltensweisen, bei denen jeder gewinnt.²⁴

Vermengung von Linienmanager- und Teammanager-Rolle

5.43 Als-Ob-Problemlösungs-Konferenz

Zu Schwierigkeiten kommt es auch, wenn der Leiter nicht bewusst seine Linienmanager-Rolle von seiner Teammanager-Rolle unterscheidet, oder wenn er versucht, in Situationen, die die Linienmanager-Rolle erfordern, die Teammanager-Rolle zu spielen.

Beispielsweise: Wenn in einer Motivationskonferenz der Abteilungsleiter in seiner Konferenzleiterfunktion so tut, als sei er noch

²⁴ Vgl. auch Gordon (1979).

ganz offen für Lösungsvorschläge seiner Mitarbeiter, in Wahrheit aber hin und wieder durch kleine Wertungen, suggestive Fragen usw. verrät, dass er bereits auf ein bestimmtes Ergebnis festgelegt ist und er lediglich die Zustimmung seiner Mitarbeiter auf diese Weise erreichen möchte.

In diesem Zusammenhang sei an die empirischen Untersuchungsergebnisse erinnert, die in Abschnitt 5.112 wiedergegeben wurden: Vorgesetzte, die nicht wirklich an den Ideen ihrer Untergebenen interessiert waren bzw. nicht danach handelten, wurden noch besser beurteilt, wenn sie ganz auf Gruppensprachen verzichteten. Allen Beteiligten sollte daher bei jeder Konferenz bzw. bei jedem Konferenzabschnitt klar sein, ob es sich überwiegend um

- einseitige Informationsweitergabe,
- Motivation anderer oder um eine
- Problemlösung geht.

5.44 Diskrepanz zwischen allgemeinem Führungsstil und Konferenzleitungsstil

Ich habe früher schon darauf hingewiesen, dass sich der Konferenzleitungsstil nicht allzuweit vom allgemeinen in der Organisation praktizierten und anerkannten Führungsstil entfernen darf, und dass dies auch auf die Dauer nicht möglich sein wird.

Eine team- bzw. themenzentrierte Konferenzleitung ist deshalb auch nur im Rahmen der sonstigen in der Organisation herrschenden Führungsform möglich.

Andererseits können Vorgesetzte gerade über die bewusste Änderung des Konferenzleitungsstils einen wichtigen Beitrag zur Änderung der generellen Führungsform in einer Organisation leisten.

Teamorientierte Konferenzleitung im Rahmen des allgemeinen Führungsstils

5.45 Unsicherheit bei der Anwendung der neuen Spielregeln und Techniken

Diese Schwierigkeit wird bei allen Konferenzleitern auftreten, die die Zweckmässigkeit des neuen Konferenzleitungskonzepts eingesehen haben und nun versuchen, es in die Tat umzusetzen.

Hilfreich sind hier immer neue Versuche in kleinen Schritten. Der Erfolg dieser Versuche wird weitgehend davon abhängen, inwieweit die übrigen Gruppenmitglieder den Konferenzleiter unterstützen.

Günstige
Konferenz-
situationen
für Versuche

Als Übungsfeld eignen sich besonders die günstigen Konferenzsituationen: vertraute Gruppenmitglieder, zu denen der Leiter gute Beziehungen unterhält, Themen, die ausgeprägte Suchphasen verlangen sowie kein Zeitdruck.

Wenn genügend Sicherheit im Umgang mit der Technik gewonnen ist, kann man das Konzept auch auf schwierigere Konferenzsituationen anwenden.

6 Verfahrensregeln für «politische» Konferenzen (Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages)

Im politischen und Verwaltungsbereich sind die Verfahren, die zu Beschlüssen bzw. Entscheidungen führen, durch Geschäftsordnungen festgelegt.

Geschäfts-
ordnungen

Im Rahmen bestehender Verfassungsvorschriften und Gesetze sind die einzelnen politischen Körperschaften oder Verwaltungseinheiten bei der Gestaltung ihrer Geschäftsordnungen frei. Im Zweifel orientiert man sich jedoch an der Geschäftsordnung des Deutschen Bundestages, von der wichtige Regelungen deshalb hier ausschnittsweise wiedergegeben werden:¹

Geschäfts-
ordnung des
Deutschen
Bundestages

Tagesordnung

§ 24 *Tagesordnung*

(2) Die Tagesordnung wird den Mitgliedern des Bundestages, dem Bundesrat und der Bundesregierung mitgeteilt. Sie gilt, wenn kein Widerspruch erfolgt, mit Aufruf des Punktes 1 als festgestellt. Nach Eröffnung jeder Plenarsitzung kann vor Eintritt in die jeweilige Tagesordnung jedes Mitglied des Bundestages eine Änderung der Tagesordnung beantragen, wenn es diesen Antrag bis spätestens 18 Uhr des Vortages dem Präsidenten vorgelegt hat. Soweit diese Geschäftsordnung nichts anderes bestimmt, kann der Bundestag einen Gegenstand von der Tagesordnung absetzen.

(3) Nach Feststellung der Tagesordnung dürfen andere Gegenstände beraten werden, sofern nicht fünf anwesende Mitglieder widersprechen oder diese Geschäftsordnung die Beratung ausserhalb der Tagesordnung zulässt.

(4) Selbständige Anträge nach § 97 müssen auf Verlangen der Antragsteller auf die Tagesordnung der nächsten Sitzung gesetzt und beraten werden, in der der entsprechende Fachbereich behandelt wird.

(5) Ist eine Sitzung wegen Beschlussunfähigkeit aufgehoben worden, kann der Präsident für denselben Tag eine neue Sitzung mit derselben Tagesordnung einberufen. Innerhalb dieser Tagesordnung kann er den Zeitpunkt für die Wiederholung der erfolglosen Abstimmung oder Wahl festlegen oder sie mit Zustimmung des Bundestages von der Tagesordnung absetzen.

¹ Vgl. Amtliches Handbuch des Deutschen Bundestages.

§ 28 *Verbindung der Beratung*

Die gemeinsame Beratung gleichartiger oder im Sachzusammenhang stehender Gegenstände kann jederzeit beschlossen werden.

§ 29 *Übergang zur Tagesordnung*

(1) Der Antrag auf Übergang zur Tagesordnung kann jederzeit bis zur Abstimmung gestellt werden und bedarf keiner Unterstützung. Wird ihm widersprochen, so ist vor der Abstimmung ein Redner für und ein Redner gegen den Antrag zu hören. Wird der Antrag abgelehnt, so darf er im Laufe derselben Beratung nicht wiederholt werden. Über Anträge auf Übergang zur Tagesordnung ist vor anderen Anträgen abzustimmen.

Leitung der Sitzung

§ 26 *Leitung der Sitzungen*

Der Präsident eröffnet, leitet und schliesst die Sitzungen. Vor Schluss jeder Sitzung gibt der Präsident nach den Vereinbarungen im Ältestenrat oder nach Beschluss des Bundestages den Termin der nächsten Sitzung bekannt.

§ 27 *Eröffnung der Beratung*

Der Präsident hat über jeden Gegenstand, der auf der Tagesordnung steht, die Beratung zu eröffnen, wenn sie nicht unzulässig oder an besondere Bedingungen geknüpft ist.

§ 30 *Vertagung oder Schluss der Beratung*

- (1) Ist die Rednerliste erschöpft oder meldet sich niemand zum Wort, so erklärt der Präsident die Aussprache für geschlossen.
- (2) Der Bundestag kann die Beratung vertagen oder schliessen. Der Antrag auf Vertagung oder Schluss der Beratung bedarf der Unterstützung von soviel anwesenden Mitgliedern des Bundestages, wie einer Fraktionsstärke entspricht. Der Schlussantrag geht bei der Abstimmung dem Vertagungsantrag vor, ist aber, wenn es sich um die Beratung von Gesetzesvorlagen handelt, erst zulässig, nachdem mindestens ein Mitglied des Bundestages nach dem Antragsteller oder Berichterstatter das Wort hatte.

§ 32 *Worterteilung und Wortmeldung*

(1) Kein Mitglied des Bundestags darf sprechen, wenn ihm der Präsident nicht das Wort erteilt hat. Will der Präsident selbst sich als Redner an der Beratung beteiligen, so hat er während dieser Zeit den Vorsitz abzugeben. Mitglieder des Bundestags, die zur Sache sprechen wollen, haben sich in der Regel schriftlich bei dem Schriftführer, der die Rednerliste führt, zum Wort zu melden. Zur Geschäftsordnung und zur persönlichen Bemerkung können Wortmeldungen durch Zuruf erfolgen.

§ 33 *Reihenfolge der Redner*

- (1) Der Präsident bestimmt die Reihenfolge der Redner. Dabei soll ihn die Sorge für sachgemässe Erledigung und zweckmässige Gestaltung der Beratung, die Rücksicht auf die verschiedenen Parteirichtungen, auf Rede und Gegenrede und auf die Stärke der Fraktionen leiten; insbesondere soll nach der Rede eines Mitglieds oder Beauftragten der Bundesregierung eine abweichende Meinung zu Wort kommen.
- (2) Der Präsident kann zu bestimmten Tagesordnungspunkten den Redner bitten, seine Redezeit anzugeben.
- (3) Der erste Redner in der Beratung von Anträgen soll nicht der Fraktion des Antragstellers entnommen werden. Antragsteller und Berichterstatter können sowohl zu Beginn wie nach Schluss der Beratung das Wort verlangen. Der Berichterstatter hat das Recht, jederzeit das Wort zu ergreifen.
- (4) In den Ausschüssen erfolgt die Worterteilung in der Reihenfolge der Wortmeldungen.

§ 34 *Zur Geschäftsordnung*

Zur Geschäftsordnung wird das Wort nur nach freiem Ermessen des Präsidenten erteilt. Die Bemerkungen dürfen sich nur auf den zur Verhandlung stehenden oder unmittelbar vorher verhandelten Gegenstand oder den Geschäftsplan des Hauses beziehen. Sie dürfen die Dauer von fünf Minuten nicht überschreiten.

§ 37 *Die Rede*

- (1) Die Redner sprechen grundsätzlich in freiem Vortrag. Sie können hierbei Aufzeichnungen benutzen. Im Wortlaut vorbereitete Reden sollen eine Ausnahme sein; sie dürfen nur verlesen werden, wenn sie beim Präsidenten mit Angabe von Gründen angemeldet worden sind und der Präsident in die Verlesung einwilligt.
- (2) Der Präsident hat den Redner zu mahnen, wenn dieser ohne seine Einwilligung eine im Wortlaut vorbereitete Rede vorliest. Nach einer weiteren Mahnung soll er ihm das Wort entziehen.

§ 29 *Rededauer*

- (3) Spricht ein Mitglied des Bundestages über die Redezeit hinaus, so kann ihm der Präsident nach einmaliger Mahnung das Wort entziehen. Ist einem Redner das Wort entzogen, so darf er es in derselben Aussprache zum selben Gegenstand nicht wieder erhalten.

Handhabung der Zwischenfragen in den Plenarsitzungen

1. Wenn ein Mitglied des Bundestages über das Mikrofon eine Zwischenfrage an den Redner zu stellen wünscht, tritt er an das nächstgelegene Mikrofon und hebt, gegen den Präsidenten gewandt, eine Hand.
2. Der Präsident unterbricht – unter Umständen aufmerksam gemacht durch einen der Schriftführer, wenn er die Meldung übersehen sollte – den Redner, sobald dieser den Satz beendet hat.
3. Der Präsident unterbricht den Redner mit den Worten: «Herr Abgeordneter, gestatten Sie eine Frage?»

4. Der Redner antwortet, falls er die Frage zulassen will: «Bitte, Herr Präsident», falls er ablehnen will: «Herr Präsident, ich bedauere».
5. Die Formel «Ich bedauere» schliesst die Stellung von Fragen aus. Der Fragesteller hat sich ohne Bemerkung wieder auf seinen Platz zu begeben.
6. Die Antwort: «Bitte, Herr Präsident» ist zugleich die Worterteilung an den Fragesteller am Mikrophon, der seine Frage mit der Formel einleiten muss: «Herr Abgeordneter, ich erlaube mir folgende Frage».
7. Die Frage ist möglichst kurz und präzise zu formulieren. Der Redner antwortet ohne weitere Aufforderung des Präsidenten und fährt auch ohne weitere Zwischenbemerkung des Präsidenten in seiner Rede fort. Der Redner hat das Recht, die Beantwortung der gestellten Frage abzulehnen.
8. Bleibt der Fragesteller nach der Antwort am Mikrophon stehen und hebt erneut die Hand, so bedeutet das, dass er eine Zusatzfrage zu stellen wünscht. Er tut dies mit den Worten: «Herr Abgeordneter, gestatten Sie eine Zusatzfrage?» Der Redner antwortet entweder: «Bitte» oder: «Ich bedauere».
Falls der Redner die Zusatzfrage gestattet, kann in derselben Form und im gleichen Zusammenhang noch eine zweite und letzte Zusatzfrage gestellt werden.
Der Präsident darf im gleichen Zusammenhang nicht mehr als zwei Zusatzfragen zulassen, selbst dann nicht, wenn der Redner bereit wäre, seinerseits weitere Fragen zu beantworten. Diese Regelung schliesst nicht aus, dass der Fragesteller an den Redner im Verlauf seiner weiteren Ausführungen erneut Fragen stellt.
9. Die Stellung einer Frage ist erst gestattet, nachdem der Präsident die Aussprache zu einem Gegenstand der Tagesordnung eröffnet hat. Vorher und nachdem der Präsident die Aussprache formell für geschlossen erklärt hat, sind Fragen nicht zulässig.
10. Diese Regelung gilt auch für Mitglieder der Bundesregierung oder deren Stellvertreter, wenn sie im Rahmen der Aussprache sprechen.
(Nach einer Vereinbarung im Ältestenrat vom 26. Januar 1955)

Ordnungsmassnahmen

§ 40 Sach- und Ordnungsruf

Der Präsident kann Redner, die vom Verhandlungsgegenstand abschweifen, zur Sache verweisen. Er kann Mitglieder des Bundestages, wenn sie die Ordnung verletzen, mit Nennung des Namens zur Ordnung rufen. Der Ordnungsruf und der Anlass hierzu dürfen von den nachfolgenden Rednern nicht behandelt werden.

§ 41 Wortentziehung

Ist ein Redner während einer Rede dreimal zur Sache oder dreimal zur Ord-

nung gerufen und beim zweiten Male auf die Folgen eines dritten Rufes zur Sache oder zur Ordnung hingewiesen worden, so muss ihm der Präsident das Wort entziehen und darf es ihm in derselben Aussprache zum selben Gegenstand nicht wieder erteilen.

§ 42 Ausschluss von Mitgliedern des Bundestages

(1) Wegen gröblicher Verletzung der Ordnung kann der Präsident ein Mitglied des Bundestages, auch ohne dass ein Ordnungsruf ergangen ist, für die Dauer der Sitzung aus dem Saal verweisen. Bis zum Schluss der Sitzung muss der Präsident bekanntgeben, für wieviel Sitzungstage der Betroffene ausgeschlossen wird. Ein Mitglied des Bundestages kann bis zu dreissig Sitzungstagen ausgeschlossen werden.

§ 44 Unterbrechung der Sitzung

Wenn im Bundestag störende Unruhe entsteht, die den Fortgang der Verhandlungen in Frage stellt, kann der Präsident die Sitzung auf bestimmte Zeit unterbrechen oder aufheben. Kann er sich kein Gehör verschaffen, so verlässt er den Präsidentenstuhl; die Sitzung wird dadurch unterbrochen. Zur Fortsetzung der Sitzung beruft der Präsident ein.

Abstimmungsregeln

§ 49 Feststellung der Beschlussunfähigkeit, Folgen der Beschlussfähigkeit

- (1) Der Bundestag ist beschlussfähig, wenn mehr als die Hälfte seiner Mitglieder im Sitzungssaal anwesend sind.
- (2) Wird vor Beginn einer Abstimmung die Beschlussfähigkeit von mindestens fünf anwesenden Mitgliedern des Bundestages bezweifelt und auch vom Sitzungsvorstand nicht einmütig bejaht, so ist in Verbindung mit der Abstimmung die Beschlussfähigkeit durch Zählung der Stimmen (§ 56) festzustellen. Der Präsident kann die Abstimmung auf kurze Zeit aussetzen.
- (3) Nach Feststellung der Beschlussunfähigkeit hebt der Präsident die Sitzung sofort auf, § 24 Absatz 5 findet Anwendung. Ein Verlangen auf namentliche Abstimmung bleibt dabei in Kraft. Stimmenthaltungen und ungültige Stimmen zählen bei der Feststellung der Beschlussfähigkeit mit.

§ 54 Abstimmungsregeln

- (1) Abgestimmt wird durch Handzeichen oder durch Aufstehen oder Sitzenbleiben. Bei der Schlussabstimmung über Gesetzentwürfe (§ 88) erfolgt die Abstimmung durch Aufstehen oder Sitzenbleiben.
- (2) Soweit nicht das Grundgesetz, ein Bundesgesetz oder diese Geschäftsordnung andere Vorschriften enthalten, entscheidet die einfache Mehrheit. Stimmengleichheit verneint die Frage.
- (3) Wird durch das Grundgesetz, ein Bundesgesetz oder diese Geschäftsordnung für einen Beschluss oder eine Wahl eine bestimmte Mehrheit vor-

geschrieben, stellt der Präsident ausdrücklich fest, dass die Zustimmung der erforderlichen Mehrheit vorliegt.

(4) Jedes Mitglied des Bundestages kann vor der Abstimmung erklären, dass es nicht an der Abstimmung teilnehme.

§ 54 a *Wahlen mit verdeckten Stimmzetteln*

(1) Soweit in einem Bundesgesetz oder in dieser Geschäftsordnung Wahlen durch den Bundestag mit verdeckten (amtlichen) Stimmzetteln vorgeschrieben sind, findet die Wahl geheim statt. Die Stimmzettel dürfen erst vor Betreten der Wahlzelle (bei Namensaufruf) ausgehändigt werden. Die zur Gewährleistung einer geheimen Wahl aufzustellenden Wahlzellen sind bei der Stimmabgabe zu benutzen. Die gekennzeichneten Stimmzettel sind in einem Wahlumschlag in die dafür vorgesehenen Wahlurnen zu legen.

§ 56 *Zählung der Stimmen*

(1) Ist der Sitzungsvorstand über das Ergebnis der Abstimmung nicht einig, so wird die Gegenprobe gemacht. Bleibt er auch nach ihr uneinig, so werden die Stimmen gezählt. Auf Anordnung des Sitzungsvorstandes erfolgt die Zählung gemäss Absatz 2.

(2) Nachdem die Mitglieder des Bundestages auf Aufforderung des Präsidenten den Sitzungssaal verlassen haben, werden die Türen bis auf drei Abstimmungstüren geschlossen. An jeder dieser Türen stellen sich zwei Schriftführer auf. Auf ein Zeichen des Präsidenten betreten die Mitglieder des Bundestages durch die mit «Ja», «Nein» oder «Enthaltung» bezeichnete Tür wieder den Sitzungssaal und werden von den Schriftführern laut gezählt. Zur Beendigung der Zählung gibt der Präsident ein Zeichen. Mitglieder des Bundestages, die später eintreten, werden nicht mitgezählt. Der Präsident und die diensttuenden Schriftführer geben ihre Stimmen öffentlich ab. Der Präsident verkündet das Ergebnis.

§ 57 *Namentliche Abstimmung*

Namentliche Abstimmung kann bis zur Eröffnung der Abstimmung verlangt werden. Sie findet statt, wenn das Verlangen von mindestens soviel Mitgliedern des Bundestages unterstützt wird, wie einer Fraktionsstärke entspricht. Schriftführer sammeln in Urnen die Abstimmungskarten, die den Namen des Abstimmenden und die Erklärung «Ja» oder «Nein» oder «Enthalte mich» tragen. Nach beendeter Einsammlung erklärt der Präsident die Abstimmung für geschlossen. Die Schriftführer zählen die Stimmen. Der Präsident verkündet das Ergebnis.

§ 58 *Unzulässigkeit der namentlichen Abstimmung*

Namentliche Abstimmung ist unzulässig über

- a. Stärke eines Ausschusses,
- b. Abkürzung der Fristen,
- c. Sitzungszeit und Tagesordnung,
- d. Vertagung oder Schluss der Beratung,
- f. Teilung der Frage,
- g. Überweisung an einen Ausschuss.

Neben diesen Regelungen enthalten Geschäftsordnungen politischer Konferenzen oft noch die Verfahrensschritte:

- Der Vorsitzende stellt zu Beginn die ordnungsgemässe Einladung zur Sitzung fest;
- der Vorsitzende fragt, ob das Protokoll der vorangegangenen Sitzung genehmigt wird bzw. ob Änderungen vorgenommen werden müssen.

Literaturverzeichnis

- Amtliches Handbuch des Deutschen Bundestages, 7. Wahlperiode.
- Anastasi, Anne: Angewandte Psychologie, Weinheim/Basel 1973.
- Anderson, Harold H. / Brewer, Joseph E.: Studies of Teachers' Classroom Personalities, II: Effects of Teachers' Dominative and Integrative Contacts on Children's Classroom Behavior, Stanford, Calif. 1946.
- Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik, Übungen und Techniken, 2. Aufl., Göttingen 1974.
- Aubert, Vilhelm: Interessenkonflikt und Wertkonflikt: Zwei Typen des Konflikts und der Konfliktlösung, in: Bühl, Walter L.: Konflikt und Konfliktstrategie, 2. Aufl., München 1973.
- Berne, Eric: Was sagen Sie, nachdem Sie «Guten Tag» gesagt haben? München 1975.
- Biasio, S.: Entscheidung als Prozess, Bern/Stuttgart/Wien, 1969.
- Blake, Robert R. / Shepard, Herbert A. / Mouton, Jane S.: Managing Inter-group Conflict in Industry, 4. Aufl., Houston, Texas 1974.
- Bleicher, Knut: Konferenzen, in: Handwörterbuch der Organisation, hrsg. v. E. Grochla, Stuttgart 1973.
- De Bono, Edward: Das spielerische Denken, Reinbek b. Hamburg 1976.
- Brauchlin, Emil: Brevier der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre, Bern/Stuttgart 1977.
- Brim, O. G. jr. / Glass D. C. / Lavin, D. E. / Goodman, N.: Personality and Decision Process, Stanford, Calif. 1962.
- Budäus, Dietrich: Entscheidungsprozess und Mitbestimmung. Ein Beitrag zur Grundlegendiskussion um die Demokratisierung von Unternehmen, Wiesbaden 1975.
- Camra, J. J.: Die menschengerechte Rationalisierung im Büro- und Führungsbereich, in: Z. Arb. wiss., 3/75, S. 168–173.
- Cartwright, D. / Zander, A. (Hrsg.): Group Dynamics-Research and Theory, 3. Aufl., New York u. a. 1968.
- Cohn, Ruth: Das Thema als Mittelpunkt interaktioneller Gruppen, in: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 3/2 1970, S. 251–259.
- Dies.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 1975.
- Cloyd, Helga u. a.: Gesprächstechnik für Gruppen, Metaplan-Reihe 2, Quickborn 1973.
- Correll, Werner: Lernstörungen beim Schulkind, 10. Aufl., Donauwörth 1976.
- Corwin, Ronald D.: Formen des organisatorischen Konflikts, in: Grochla, Erwin (Hrsg.): Organisationstheorie, 1. Teilbd., Stuttgart 1975, S. 248–267.
- Davis, Gary A. / Scott, Joseph A.: Training Creative Thinking, New York u. a. 1971.
- Delhees, Karl H.: Interpersonelle Konflikte und Konfliktbehandlung in Organisationen, Bern 1979.
- Dewey, John: How to think, New York 1910.
- Fittkau, B. / Müller-Wolf, H.-M. / Schulz von Thun, F. (Hrsg.): Kommunikations- und Verhaltenstraining für Erziehung, Unterricht und Ausbildung, Pullach b. München (UTB) 1974.
- Dies.: Kommunizieren lernen (und Umlernen). Trainingskonzeptionen und Erfahrungen, Braunschweig 1977.
- Fittkau-Garthe, Heide: Konfliktmanagement. Lösung für innerbetriebliche Konfliktsituationen, in: manager magazin, 9/1978, S. 88ff.
- Gagné, R. M.: Human Problem Solving, in: Kleinmuntz (1966), S. 127 ff.
- Golde, Roger A.: Are Your Meetings like this one? In: Harvard Business Review, Jan./Febr. 1972, S. 68–77.
- Gordon, Thomas: Lehrer-Schüler-Konferenz, Hamburg 1977.
- Ders.: Manager-Konferenz. Effektives Führungstraining, Hamburg 1979.
- Graf, Otto: Arbeitsphysiologie, Wiesbaden 1960.
- Gruber, William H. / Niles, John S.: Put Innovation in the Organization Structure, in: California Management Review 1972, Vol. XIV, Nr. 4, S. 29–35.
- Hardung-Hardung, Heimo: A Newcomer: The Innovation Manager, in: European Business 1972, S. 37–45.
- Harnack, R. Victor / Fest, Thorrel B. / Schindler, Jones Barbara: Group Discussion. Theory and Technique, 2. Aufl., Englewood Cliffs 1977.
- Hemphill, J. K.: Why People Attempt to Lead, in: Petruccio, L. / Bass, B. M. (Hrsg.): Leadership and Interpersonal Behavior, New York 1961, S. 201–215.
- Hoche, Kurt: Konferenzen, München 1972.
- Hofstätter, Peter R.: Gruppendynamik. Kritik der Massenpsychologie, Hamburg 1957.
- Holliger, Hermann: Unveröff. Seminar-Vortrag in Heidelberg 10.–11. 7. 1972.
- Ders.: Morphologische Methodik der Innovation, Sonderdruck aus Kriterion 73/74, 1970.
- Hoppmann, Martin GmbH (Hrsg.): Handbuch für die betriebliche Gruppenarbeit, Siegen 1978.
- Horwitz, Murray: Konfliktlösung, in: Bradford, L. P. / Gibb, J. R. / Benne, K. D. (Hrsg.): Gruppentraining. T-Gruppentheorie und Laboratoriumsmethoden, Stuttgart 1972, S. 397–411.
- Institut für angewandte Kreativität: Team Management Konzept, Stufe III, (Seminarunterlagen 1974).
- Dass.: Seminarunterlagen 1973: Kreativität und Kreativitätstraining; IAK-System für kreatives Team-Management; Techniken zur Kreativitätssteigerung.
- Irie, Martin: Macht und Entscheidungen in Organisationen. Studie gegen das Linie-Stab-Prinzip, Frankfurt/M. 1971.
- Joost, Norbert: Die Phasen des Entscheidungsprozesses, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium 9/78, S. 428–431.
- Kaminski, G. / Osterkamp, U.: Untersuchungen über die Topologie sozialer Handlungsfelder, in: Zeitschrift für experimentelle und angewandte Psychologie, 9/1962, S. 417–452.

Kasprzik, Waldemar: Willensbildung in der Gruppe – Moderation statt Führung, Metaplan-Reihe 3, Quickborn 1973.

Kepner, C. H. / Tregoe, B. B.: Rationales Management, München.

Dies.: Management – Entscheidungen vorbereiten und richtig treffen, München 1967.

King, Corwin P.: Decision by Discussion: The Uses and Abuses of Team Problem Solving, in: S. A. M. Advanced Management Journal, Vol. 41, 1976, Nr. 4, S. 31–38.

Kirsch, Werner: Planung, München 1975.

Ders.: Einführung in die Theorie der Entscheidungsprozesse, 2. Aufl. der Bde. I–III als Gesamtausgabe, Wiesbaden 1977.

Kleinmuntz, B. (Hrsg.): Problem Solving: Research Method Theory, New York u. a. 1966.

Koestler, Arthur: Der göttliche Funke, Bern/Wien/München 1966.

Küster, Erwin: Konferieren – mit System! Loseblatt-Ordner, 2. Aufl., Hamburg 1978.

Lawler III, Eduard E.: Motivierung in Organisationen, Bern/Stuttgart 1977 (UTB 586).

Legewie, Heiner / Ehlers, Wolfram: Knaurs moderne Psychologie, München/Zürich 1978.

Lewin, K.: Studies in Group Decision, in: Cartwright, D. / Zander, A. (Hrsg.): Group Dynamics, 3. Aufl., New York 1968.

Ders.: Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik, 4. Aufl., Bad Nauheim 1975.

Likert, Rensis: Neue Ansätze der Unternehmensführung, Bern 1972.

Maier, N. R. F.: The Quality of Group Decisions as Influenced by the Discussion Leader, in: Human Relations, 3 (1950), S. 155–174.

Maier, N. R. F. / Maier, R. A.: An Experimental Test of «Development» vs. «Free Discussion» on the Quality of Group Decisions, in: Journal of Applied Psychology, 41 (1957), S. 320–323.

Maier, N. R. F. / Solem, A. R.: The Contribution of a Discussion Leader to the Quality of Group Thinking: The Effective Use of Minority Opinions, in: Human Relations, 5 (1952), S. 277–288.

March, James G. / Simon, Herbert A.: Organisation und Individuum, Wiesbaden 1976.

Maslow, A. H.: Motivation und Persönlichkeit, Olten/Freiburg i. B. 1977.

Mintzberg, H. / Raisinghani, M. / Théorêt, A.: The Structure of «Unstructured» Decision-Process, in: Adm. Science Qu., Vol. 21 (1976), Nr. 3, S. 246–275.

Mucchielli, Roger: Gruppendynamik, Salzburg 1972.

Neumann, Karl-Heinz: Taschenbuch der Teamarbeit, Heidelberg 1974.

Neuberger, Oswald: Das Mitarbeitergespräch, München 1973.

Nick, Franz R.: Diskussions- und Verhandlungstechnik, Wiesbaden o. J.

Nimmergut, Jörg: Kreativitätsschule, 3. Aufl., München 1972.

Odiome, George Stanley: Management mit Zielvorgabe (Management by Objectives), München 1971.

Osborne, Alex F.: Applied Imagination – Principles and Procedures of Creative Problem-Solving, New York 1953.

Pfeiffer, W. / Dörrie U. / Stoll, E.: Menschliche Arbeit in der industriellen Produktion, Göttingen 1977.

Prince, George M.: How to Be a Better Meeting Chairman, in: Harvard Business Review, Jan./Febr. 1969, S. 98–108.

Quiske, Friedrich H. / Skirl, Stefan J. / Spiess, Gerald: Denklabor Team, Stuttgart 1973.

Reinecke, W.: Konferenztechnik, in: Capital 11/74, S. 251–256; 12/74, S. 231–236.

Riedwyl, Hans: Graphische Gestaltung von Zahlenmaterial, 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1979.

Rohrbach, Bernd: Techniken des Lösens von Innovationsproblemen, Seminarunterlage, o. O. u. J.

Ders.: Probleme lösen durch systematische Ideenfindung. Bewährte Methoden für schöpferisches Denken. Seminarunterlage der Nürnberger Akademie für Absatzwirtschaft. Frankfurt/M., o. J.

Ropohl, Günter: Grundlagen und Anwendungsmöglichkeiten der morphologischen Methode in Forschung und Entwicklung, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 11 (1972), S. 495–499; 12 (1972), S. 541–546.

Schaubilder als Führungsinstrument. Technik und Methodik visueller Kommunikationshilfen, München 1971.

Schnelle, Eberhard: Metaplanung – Zielsuche ... Lernprozess der Beteiligten und Betroffenen, Metaplan-Reihe 1, Quickborn o. J.

Ders. (Hrsg.): Neue Wege der Kommunikation. Spielregeln, Arbeitstechniken und Anwendungsfälle der Metaplan-Methode, Königstein/Ts. 1978.

Schulz von Thun, Friedemann: Psychologische Vorgänge in der zwischenmenschlichen Kommunikation, in: Fittkau/Müller-Wolf/Schulz v. Thun (Hrsg.) (1977), S. 9–100.

Schwäbisch, Lutz / Siems, Martin: Anleitung zum sozialen Lernen für Paare, Gruppen und Erzieher, Reinbek b. Hamburg, 1974.

Seidel, Eberhard: Betriebliche Führungsformen, Stuttgart 1978.

Shepard, Herbert A.: Innovation – Resisting and Innovation – Producing Organizations, in: The Journal of Business, 1967, S. 470–477.

Siemens-AG (Hrsg.): Organisationsplanung: Planung durch Kooperation, 2. Aufl., Berlin und München 1974.

Steiner, Ivan D.: Group Process and Productivity, 2. Aufl., New York/London 1973.

Stiefel, Rolf Th.: Konferenzführung und Organisationsklima, in: Fortschrittliche Betriebsführung und Industrial Engineering 6/1976, S. 347–350.

Tannenbaum, Arnold S.: Social Psychology of the Work Organization, Trowbridge 1973.

Tannenbaum, Robert / Schmidt, Warren H.: Führungsstil – demokratisch oder autoritär, in: Harvard Manager Magazin 3/79, S. 7–17.

Tausch, Reinhard / Tausch, Anne-Marie: Erziehungspsychologie, 5. Aufl., Göttingen 1970.

Tengelmann, Curt: Die Kunst des Verhandelns. Verhandlungsführung als Managementtechnik, 3. neubearb. und erweit. Aufl., Heidelberg 1972.

Türk, Klaus: Gruppenentscheidungen. Sozialpsychologische Aspekte der

- Organisation kollektiver Entscheidungsprozesse, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 43. Jg., 1973, S. 295–322.
- Ullmann, Frank: Denkspiele für Manager, München 1975.
- Ulrich, Werner: Kreativitätsförderung in der Unternehmung, Bern/Stuttgart 1975.
- Vopel, Klaus W.: Handbuch für Gruppenleiter. Zur Theorie und Praxis der Interaktionsspiele, Hamburg 1976.
- Weinmann, Joachim: Multimomentaufnahme der Arbeit eines Personalleiters, in: Personal 5/78, S. 189–193.
- Weller, Maximilian: Ich bitte ums Wort. Handbuch des gesamten Sitzungs- und Versammlungswesens, Düsseldorf 1960.
- Witte, Eberhard: Phasentheorem und Organisation komplexer Entscheidungsverläufe, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 20. Jg., (1968), S. 625ff.
- o. V.: 20 Tips, Ideen zu killen, in: Wirtschaftswoche, 3/1975, S. 67.
- o. V.: Erfolg mit Force-Fit. Kreativität. Dokumentation der Methoden, in: manager magazin, 11/72, S. 51–56.
- o. V.: Fernkonferenzen: Keine Spesen mehr für Routine, in: manager magazin, 10/78, S. 146 u. 149.