

## Teamplanung

*Manche Probleme lassen sich lösen, weil wir das Problem kennen ...*

Wir können viele Probleme vermeiden, wenn wir uns mit unserem Führungselbstverständnis und unserer Führungskultur auseinander setzen und dem Umstand Rechnung tragen, dass unser Handeln aufeinander bezogen ist. Und manche Probleme, die wir bereits haben, können wir dadurch lösen: Wir stellen fest, dass wir mit unserem Kontrollverhalten die Selbständigkeit unserer Mitarbeitenden untergraben, und ändern das.

*... andere nur, weil wir die Lösung kennen*

Dann gibt es aber auch Probleme, die sich nicht mehr vermeiden lassen und die scheinbar nur durch ein Wunder gelöst werden können. Zur Lösung dieser Probleme müssen wir also ein Wunder vollbringen. Da die meisten Wunder im Kopf stattfinden, kann diese Technik auch von vernünftigen Menschen zur Problemlösung herangezogen werden. Genau das soll in dieser Aufgabe geschehen.

*Lösungsorientierung*

Das Prinzip der Lösungsorientierung stammt von einer Gruppe von Familientherapeuten und -therapeutinnen um Steve de Shazer. Sie gehen von der zentralen Annahme aus, dass jedes System bereits über alle Ressourcen verfügt, die es zur Lösung seiner Probleme benötigt, sie aber oft nicht nutzt. Mit der berühmten Wunderfrage kann dieses Wissen angezapft werden. Wenn das Problem durch ein Wunder weg wäre: Was... Wie... Wer... wäre dann? Es wird direkt auf die Lösung und nicht auf das Problem zugegangen. Denn wer die Lösung hat, dem oder der fällt leicht auf, was dazu gefehlt hat: „Problem talk creates problems, solution talk creates solutions“ (de Shazer, 1989).

### Zielsetzung

*Vergegenwärtigung*

Das Ziel dieser Übung besteht darin, ein Problem zu beseitigen, indem wir uns seine Lösung vorstellen. Von der Lösung her kommend fragen wir uns, welche Veränderungen notwendig waren, dass wir dorthin gelangen konnten. Diese Strategie hat oft beachtlichen Erfolg. Sie setzt allerdings voraus, dass sich die Einzelnen ganz auf die Situation des gelösten Problems einlassen.

### Reflexionssetting

<i>Arbeitsschritt</i>	<i>Form</i>	<i>Material</i>	<i>Zeit</i>
1. Problem bestimmen	4-8 Personen	Notizpapier	10 Min.
2. Lösung vergegenwärtigen			
3. Soll-Zustand/Ist-Zustand beschreiben			30-40 Min.
4. Erstellen eines Umsetzungsplans	Individuell oder zu zweit	Führungstagebuch	Ca. 60 Min.

**Ca. 2 Stunden**

*Problem mit höchster Dringlichkeit bestimmen*

1. Wenn Sie die Analysen und Diskussionen zu Ihrer Führungskultur oder den Interaktionen in Ihrem Team Revue passieren lassen, welches sind die zwei oder drei wichtigsten Punkte, für welche *Sie gemeinsam* als Team eine Lösung suchen sollten? Wählen Sie von diesen zwei oder drei Punkten denjenigen aus, der für Sie die größte Dringlichkeit hat. (10 Min.)

*Lösung vergegenwärtigen*

2. Stellen Sie sich jetzt vor, dieses Problem sei durch ein Wunder gelöst worden. Die Veränderung wird allgemein positiv beurteilt. Lassen Sie sich ganz auf diese Vorstellung ein: Sprechen Sie von der Lösung im Präsens und vom Problem in der Vergangenheitsform.

*Soll-Zustand beschreiben und Ist-Zustand gegenüberstellen*

3. Beschreiben Sie nun diese neue Situation anhand ganz konkreter Merkmale. Stellen Sie dann diese neue Situation der früheren Situation gegenüber. (30-40 Min.)

**Frühere Situation (= Ist)**

**Heutige Situation (= Soll)**

a)

b)

etc.

*Umsetzungsplan erstellen*

4. Beantworten Sie diejenigen der folgenden Fragen, die Ihnen wichtig erscheinen, ausführlich. Halten Sie das Gesagte auf einem Flipchart fest. Die Beantwortung dieser Fragen dient Ihnen später als Umsetzungsplan. (60 Min.)

- Welche Maßnahmen waren zur Realisierung dieser neuen Situation notwendig?
- Wer waren die Schlüsselfiguren der Veränderung? Wer steuerte sie? Wer war aktiv am Veränderungsprozess beteiligt?
- Wann begann die Veränderung? Welches waren die ersten konkreten Schritte?
- Welche Grundidee oder Strategie lag der Veränderung zugrunde?
- Welches waren die Meilensteine im Veränderungsprozess?
- Welches waren die größten Probleme, denen das Team gegenüberstand? Wie wurden sie gelöst?
- Wer war von den Veränderungen am meisten betroffen, wer am wenigsten?
- Waren zusätzliche Ressourcen notwendig (finanzielle, technische, personelle)?
- Mussten Organisationsabläufe verändert werden?
- Woher kamen die größten Widerstände, woher am meisten Unterstützung?
- Welche Rolle spielte die Geschäftsleitung?

## **Hinweise**

*Auf Vergegenwärtigung einlassen*

Es ist wichtig, dass sich die Teilnehmenden ganz auf diesen Prozess des Vergegenwärtigens in der Vergangenheit und in der Zukunft einlassen. Dieser Teil der Übung, in dem es um die Vergegenwärtigung geht, muss deshalb sorgfältig moderiert werden. Es sollte darauf geachtet werden, dass bei Punkt drei nur die Gegenwartsform verwendet wird, damit das Gegenwärtigsein der Lösung wirklich erlebt werden kann.

*Individueller Umsetzungsplan*

Dieses Tool basiert auf den gleichen theoretischen Überlegungen wie das Tool *Individueller Umsetzungsplan*. Die Übung ist nur sinnvoll, wenn die Beteiligten dem gleichen Team angehören.

## **Literatur**

Shazer, St. de (1989). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart: Klett