

## Lösungsorientiert vorgehen in schwierigen Situationen

Das Lösen von mehr oder weniger komplexen schwierigen Situationen gehört zum täglichen Brot von Führungskräften. Die Problemlösungsfähigkeit ist dabei eine wesentliche Schlüsselqualifikation, die es ermöglicht erfolgreich zu führen - unter Berücksichtigung von zunehmend unbekanntem Variablen und einer immer kleiner werdenden Halbwertszeit des vorhandenen Wissens. Da viele Führungsprobleme komplexe Problemsituationen beinhalten, versagen oftmals rein intuitive Problemlösungen genauso wie der gesunde Menschenverstand. Die Beherrschung einer zweckmässigen und praktischen Systematik für die Lösung von Problemen gehört daher zum Handwerkszeug jeder Führungskraft. Dabei handelt es sich um ein Denk- und Handlungsschema, das aufzeigt, wie Probleme sinnvoll angepackt und in definierten Bearbeitungsschritten bearbeitet werden können.

In unserer täglichen Lebensbewältigung wenden wir bereits eine Reihe von Handlungsschemata an, die wir internalisiert haben und die dadurch zu Selbstverständlichkeiten geworden sind. Erst die Übung macht den Meister oder die Meisterin. Erst die Anwendung in verschiedensten Problemsituationen bringt die Meisterschaft im Umgang damit.

Umgangssprachlich wird der Problembegriff sehr unscharf verwendet. Auch subjektiv wird er sehr unterschiedlich interpretiert. Allen Definitionen gemeinsam ist, dass darin eine Distanz zwischen Ausgangs- und Zielzustand beschrieben wird. Dörner, der Denken (als spezifische Kognition) dem Problemlösen gleichsetzt, weil es bei beiden mentalen Prozessen um die Erreichung eines Ziels geht, definiert das Problem folgendermassen (vgl. Dörner 1987, S. 10f.):

Unter einem Problem versteht man die Barriere zwischen einem unerwünschten, problematischen Anfangszustand (Ist-Zustand) und einem gewünschten, mehr oder weniger problemfreien Endzustand (Soll-Zustand). Und für die Überwindung der Barriere ist im Moment kein Weg bekannt.

Da sich viele Probleme nicht von einzelnen Personen lösen lassen, kommt der Problemlösung in Gruppen eine wichtige Bedeutung zu.

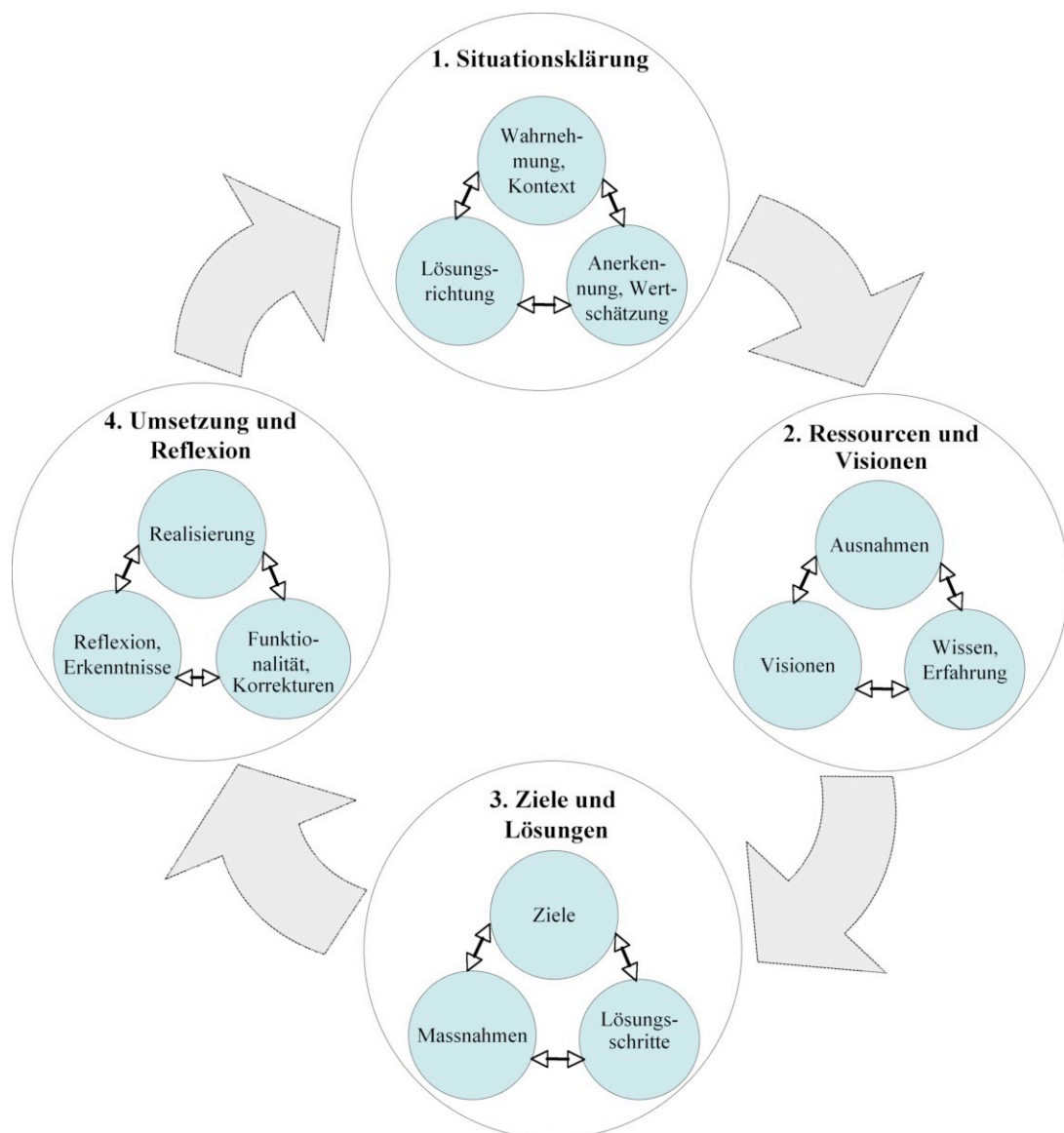
### Lösungsorientiert vorgehen

In der lösungsorientierten Vorgehensweise von Steve de Shazer und seiner Frau Insoo Kim Berg wird die Aufmerksamkeit immer wieder auf die Lösungsebene gelenkt. Auf die Analyse von Problemen wird weitgehend verzichtet, da sich der lösungsorientierte Prozess an einer erfolgreichen Ausrichtung in der Zukunft orientiert. Durch Fragen werden Suchprozesse ausgelöst, die den Blick auf eine erfolgreichere Situation lenken. Die Grundannahme lautet: Wir nehmen eine andere Sichtweise, eine andere Haltung ein, wenn wir uns nicht vorrangig mit den Ursachen eines Konflikts oder eines Problems beschäftigen. Das lösungsorientierte Vorgehen berücksichtigt die vorhandenen Potenziale und Ressourcen.

Die Erfahrung zeigt, dass die Motivation, etwas anders zu tun als bisher, in einem positiven Kontext wesentlich stärker entwickelt werden kann. Die Suche nach Lösungen ist eine vorwärts gerichtete Strategie. Im Auflisten der Problempunkte oder gar bei der Suche nach Schuldigen kann die Energie rasch absinken. Oftmals meinen wir zudem, dass wir mit einer ausführlichen Analyse eines Problems oder eines Konflikts, der Person eine Wertschätzung entgegenbringen, die das Anliegen vorbringt. Fragen nach dem «Warum» und den Ursachen erhalten dann grosses Gewicht. Dieses spüren nicht nur diejenigen, die sich in einem Problem verstrickt haben, sondern beispielsweise auch ein betroffenes Arbeitsteam. Es entsteht eine belastende Atmosphäre, die eine regelrechte Sogwirkung erzeugen kann. Auf Lösungsvorschläge kommt dann nicht selten die Antwort: «Das haben wir alles schon ausprobiert!» Beschäftigen wir uns hingegen mit Lösungen oder Visionen, richten wir den Blick nach vorne und nützen die belebende Energie der erlebten Erfolge. Das Gespräch wird angeregt.

Wir meinen oftmals, dass die Dauer und die Intensität der Problem-Analyse etwas mit der Anerkennung der Person oder ihres Anliegens oder zu tun habe. Die lösungsorientierte Vorgehensweise konzentriert sich auf eine kurze Beschreibung des Problems. Diese erhält ihre Wertschätzung darin, dass die erlebte Schwierigkeit und Bedeutung anerkannt und gewürdigt werden. Statt Ursache zu erforschen liegt der Fokus darin, sich vorzustellen, was und wie es anders und besser, sein könnte, also auf der Frage: «Was könnte stattdessen sein?» Oft besteht bereits eine vage Vorstellung vom Ziel, davon wie es sein könnte, auch wenn die einzelnen Schritte, um dort hin zu gelangen noch unklar sind. Das lösungsorientierte Vorgehen unterstützt darin, Ideen zu entwickeln, Motivation aufzubauen und mit erhöhter Energie zu handeln. Es konzentriert sich auf Erfolg versprechende Wege, auf Ziele, die inspirieren und die beschreiben, wohin es gehen soll. Gleichzeitig wird die Selbstverantwortung für die Umsetzung gestärkt.

## Der Lösungszyklus in vier Schritten



## 1. Situationsklärung

### 1. Phase: Situationsklärung

Wahrnehmung ausweiten, Kontext beachten

Anerkennung der Schwierigkeit, Wertschätzung der Personen

Grobe Lösungsrichtung erfassen

In der ersten Phase geht es darum, das Problem bzw. die Problemsituation **kurz** zu beschreiben. Ein hilfreiches Ergebnis dieser Beschreibung ist eine visualisierte Problemlandkarte. Eine Auslegeordnung verschafft Klarheit. Geschildert wird eine subjektiv wahrgenommene Realität der Person oder Personen, die die Beschreibung vornehmen. Aus dem Blickwinkel der Beschreibenden handelt es sich um ein relevantes Problem, das es Ernst zu nehmen gilt. Dabei kommt es oft vor, dass die Wahrnehmung der Situation eingeschränkt ist.

Bereits zu Beginn sollte auch ein erstes Bild davon entstehen, wie eine verbesserte, gelöste Situation aussehen sollte, um eine Vorstellung vom Lösungszustand und seiner Richtung zu erhalten. Es geht also auch darum, Erwartungen zu klären, denn jede Problemlösung ist mit einer Erwartungshaltung verbunden.

Hilfreiche Fragen:

- Worum geht es?
- Was ist das Problem?
- Wer ist beteiligt?
- Was ist bekannt, was unklar?
- Was ist bereits im Problem unternommen worden?
- Was hat funktioniert?
- Was sollte anders gemacht werden?
- Worauf ist besonders zu achten?
- Welche Erwartungen bestehen von wem?

## 2. Ziele und Ressourcen erkunden

### 2. Phase: Ressourcen und Ziele erkunden

Suche nach Ausnahmen

Hilfreiche Erfahrungen, vorhandenes Wissen, Potenzial

Erfolgreiche Bewältigung visionieren

In der zweiten Phase geht es darum, Ziele und Ressourcen zu erkunden, die für die Lösungssuche hilfreich sein können. Wir können davon ausgehen, dass die Problemsituation für die Betroffenen unangenehm ist, Es erfolgt daher die Suche nach Ausnahmen, in denen der problematische Zustand gar nicht oder in geringerem Ausmass bestand, dies können Momente und Handlungen sein, die als weniger belastend oder als erfolgreicher erlebt wurden. Diese Ausnahmen vom Problemzustand

lassen sich in der Regel als Hinweis für zukünftige Veränderungen nutzen. Sie enthalten Teile einer Lösung. Wir können willkürliche und spontane Ausnahmen unterscheiden: Bei willkürlichen Ausnahmen lässt sich beschreiben, wie diese zustande gekommen sind. Spontane Ausnahmen lassen sich zwar beschreiben, aber es scheint unklar, wie sie entstanden sind.

Vorbereitend auf die Lösungsentwicklung gilt es die vorhandenen Ressourcen zu entdecken. Ressourcen bilden den Boden für die weitere Arbeit. Es geht darum, hilfreiche Fähigkeiten, Potenziale oder auch Erfahrungen bewusst zu machen, statt danach zu suchen, was «falsch» läuft. Mit diesen Ressourcen, über die Personen oder Organisationen bereits verfügen und die Lösungspotentiale beinhalten, lässt sich eine Lösung konstruieren.

Hilfreiche Fragen:

- Was wurde bisher erfolgreich unternommen?
- Gab es ähnliche Situationen, die bereits gemeistert wurden?
- Was war dann hilfreich?
- Wer oder was kann in dieser Situation unterstützen?»

Ein zentrales Element im Lösungszyklus ist die Zielformulierung. Gut formulierte Ziele wirken wie Magnete auf die anvisierte Zukunft. Das Ziel bestimmt die Richtung, in die der Lösungsweg führt. Der Zielformulierungsprozess entwickelt sich vielfach von vagen Äusserungen zu klaren Definitionen. Im Verlauf des Prozesses ergeben sich häufig auch Zielanpassungen oder Korrekturen. Je differenzierte die Wahrnehmung von einer Problem- und einer angestrebten Lösungssituation wird, desto klarer werden auch die Zielformulierungen.

Wichtige Aspekte sind dabei:

- Beurteilungsfähige und entscheidungsfähige Zielformulierungen
- Die zunehmende Konkretisierung
- Ziele müssen zur Problemsituation, Beteiligten und Kontext passen
- Ziele müssen sinnvoll und attraktiv sein

Ziele lassen sich meist nicht auf Anhieb spezifisch und konkret benennen. Ziele gilt es konkret und spezifisch zu beschreiben und dem vorhandenen Kontext angemessen zu formulieren. Die Erfolgchance für die Umsetzung der Ziele erhöht sich, wenn diese mit den persönlichen Interessen und Möglichkeiten der am Problem Beteiligten im Einklang stehen und als sinnvoll erlebt werden.

Hilfreiche Fragen:

- Wer, was, wie, wo genau und wann?
- Ist die Erreichung des Zieles (oder Teilziels) aufgrund der Formulierung eindeutig überprüfbar?
- Woran werden Sie erkennen (sehen, hören, fühlen), dass Sie Ihr Ziel/Teilziel erreicht haben?
- Welche negativen Auswirkungen könnte die Zielerreichung haben, z.B. bezogen auf Sie selber, auf Ihre Kollegen und Kolleginnen, auf die Organisation?»

### 3. Visionen und Lösungen entwickeln

#### 3. Phase: Visionen und Lösungen entwickeln

Ziele formulieren

---

Lösungsschritte entwickeln

---

Massnahmen konkretisieren

---

Im lösungsorientierten Vorgehen wird eine erfolgreiche Lösung vorweg genommen und damit ein gedankliches Probehandeln eingeleitet. Dieses Vorgehen unterscheidet sich damit stark von einer brainstormartigen Suche. Die Personen, die das Problem benannt haben, sind verantwortlich für die Suche nach einer Lösung. In einer Gruppe werden Lösungsvisionen gemeinsam entwickelt.

Zwei Beispiele zur Anwendung:

- «Angenommen, Sie hätten das Problem gelöst, oder Sie würden zumindest denken, dass Sie auf dem Weg wären, es zu lösen, was wäre dann anders und was würden Sie dann anders machen?»
- «Wir machen einen Zeitsprung und sind jetzt zwei Jahre voraus. Ein Reporterteam hat erfahren, dass sie als Team, als Organisation es geschafft haben, eine sehr schwierige Situation (Situation konkret beschreiben) erfolgreich zu bewältigen. Sie kommen nun zu Ihnen und führen ein Interview mit Ihnen um zu erfahren, was Sie alles konkret gemacht haben, dass Sie ihre Situation so eindrücklich und erfolgreich bewältigt haben. Was erzählen Sie denen?»

Mit Hilfe von Skalen lässt sich die Ausgangssituation gut einschätzen. Mit Blick auf den Zielzustand oder eine Vision lassen sich dann kleine Schritte erarbeiten. Dies kann folgendermassen aussehen:

- «Wenn zehn der Zustand ist, den Sie als Vision oder als gelösten Zielzustand beschreiben und eins der Zustand wie sich ihr Problem in der schwierigsten Situation befand, die Sie bisher hatten, wo befinden Sie sich jetzt?»

Angenommen die Situation wird auf der Skala von 1 bis 10 auf Punkt 3 eingeschätzt geschätzt, so lassen sich von diesem Punkt aus erste Schritte in Richtung auf den Zielzustand hin formulieren. Dann lässt sich fortfahren:

- «Wenn Sie einen Skalenpunkt weiter wären, wie würde die Situation dann aussehen? Was hätten Sie konkret getan, um zu diesem Punkt zu gelangen?»

Aus den einzelnen Schritten in Richtung einer geeigneten Lösung lassen sich nun konkrete Massnahmen zur Umsetzung einleiten. Gleichzeitig erkennen Sie auch die Motivation für eine Umsetzung.

Hilfreiche Fragestellungen:

- Woran werden Sie erkennen (sehen, hören, fühlen), dass Sie Ihr Ziel/Teilziel erreicht haben?
- Woran würden Sie merken, dass Sie auf der Skala von 1 bis 10 einen Schritt weiter gekommen sind als heute?
- Was haben Sie dann konkret getan?
- Wie realistisch sehen Sie diesen Schritt?
- Was benötigen Sie noch, um einen Schritt weiter zu kommen?

#### 4. Umsetzung und Reflexion

##### 4. Phase: Umsetzung und Reflexion

---

Realisierung der Lösungsschritte/-massnahmen

---

Funktionalität prüfen, Korrekturen und Anpassungen vornehmen

---

Reflexion der Umsetzungserfolge und Erkenntnisse

---

In der Umsetzung gilt es zu überprüfen, ob die einzelnen Vorgehensschritte zu einer angemessenen Problemlösung führen und ob die angestrebten Ziele auch tatsächlich erreicht werden. Oftmals zeigen sich erst in der Umsetzung notwendige Kurskorrekturen. Vielleicht reichen vorhandene Ressourcen nicht aus, vielleicht zeigt sich, dass bestimmte Prozesse schneller erfolgen als geplant. Vielleicht zeigt sich aber auch Widerstand, weil bestimmte Faktoren bei der Lösungssuche nicht ausreichend berücksichtigt wurden. Der Umsetzungsprozess ist der zentrale Lernprozess, bei dem weiterhin das Motto gilt: Wenn es gut funktioniert, weiter so und wenn es nicht funktioniert, Alternativen suchen.

Im lösungsorientierten Vorgehen spielen Anerkennung und Lob für Erreichtes eine grosse Rolle, da die Erfolge wiederum den Boden dafür bilden, dass neue Herausforderungen gemeistert werden. So heisst es in dieser Phase innehalten, Rückschau machen und das Loben was gut gemacht wurde und für das neue Wege suchen, was bisher noch nicht funktional ist.

Werden im gesamten Lösungszyklus ständig Kenntnisse und Erfahrungen gewonnen so gilt es diese systematisch auszuwerten. Auch negative Erkenntnisse sind Erkenntnisse, dass es anders gemacht werden sollte. Am Abschluss sollte immer der Prozess der «lessons learned» stehen.

Hilfreiche Fragen:

- Was ist in Ihrer Problembearbeitung gut gelaufen?
- Was würden Sie in einer neuen Situation genau so wieder machen?
- Was würden Sie in jedem Fall anders machen?
- Wer oder was war besonders hilfreich?

Grenzen des lösungsorientierten Vorgehens

Fehlen sowohl die Initiative als auch die Möglichkeiten der an der Problemsituation Beteiligten, aktiv eine Lösungsentwicklung zu gestalten, stösst dieses Vorgehen klar an seine Grenzen.

Liegen in der Geschichte der Problemsituation derart massive Hindernisse, dass sich die Beteiligten keine Lösungssituation vorstellen können, kann es ebenfalls sinnvoll sein, sich mit der Problemsituation ausgiebiger zu befassen oder zunächst Ressourcen für die Bewältigung aufzubauen.

Oder aber, die Komplexität einer Problemsituation bringt es mit sich, dass eine Vision einer Lösung dazu verführt, eine zu einfache Lösung zu wählen, die dem Kontext nicht gerecht wird. Auch hier ist eine differenziertere Analyse der Problemsituation angemessen.

Fazit

Ein Problem ist eine Barriere zwischen einem unbefriedigenden Ist-Zustand und einem erwünschten Soll-Zustand. Für die Überwindung der Barriere, für die Lösung des Problems ist im Moment kein Weg bekannt. Von Führungskräften wird mehr und mehr die Kompetenz erwartet, auch komplexe Probleme angehen und lösen zu können. Führungskräfte sollten über ein vertieftes Systemverständnis und die Kenntnis geeigneter Methoden verfügen.

Komplexe Problemstellungen werden heute oft in Form von Arbeitsgruppen oder in entsprechenden Projektgruppen angegangen. Die Beteiligung unterschiedlicher Sicht- und Denkweisen erhöht die Wahrscheinlichkeit, eine geeignete Lösung zu entwickeln und zu realisieren.

- 1) Vor welchen relativ komplexen oder hochkomplexen Problemen stehen Sie gegenwärtig in Ihrem Führungsalltag?
- 2) Welche Beispiele von gelungenen Problemlösungen sind Ihnen noch gegenwärtig? Welches waren die Erfolgsfaktoren?
- 3) Welche Vor- bzw. Nachteile bietet aufgrund Ihrer Erfahrungen das Bearbeiten von Problemen in der Gruppe bzw. als Einzelperson?

## Literatur

De Jong, Peter, Berg Insoo Kim (1998). Lösung(en) erfinden. Dortmund: borgmann.

DeShazer, Steve (1999). Der Dreh. Heidelberg: Auer.

Dörner, D. (1987). Problemlösen als Informationsverarbeitung (3. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Musmann, Carin; Zbinden, Reto (2005). Lösungsorientiert Führen und Beraten. Zürich: KVZ.

Pfister-Wiederher, Daniel; Vögtli. Käthi (2003). Werkzeugkiste des lösungs- und kompetenzorientierten Handelns. CD-Rom. Luzern: Hochschule für Soziale Arbeit.