

Günter Lueger

Die „Science of Solutions“

Lösungen ticken anders als Probleme

Wenn Menschen "ein Problem haben", was tun sie dann? Sie suchen nach einer Lösung und dabei folgen sie üblicherweise einer weitverbreiteten Vorgangsweise – die man als "**problemstabilisierende Logik**" bezeichnen kann – und die Sie jeden Tag tausendfach beobachten können:

1. Man "stellt fest", was das Problem ist: Das Problem ist!
2. Man versucht, seine Ursachen zu ergründen: Warum ist das so?
3. Man beschäftigt sich mit Details des Problems und seiner Ursachen und fixiert damit die Lösungssuche in der Vergangenheit und im Problematischen und das Problem zieht einen nach unten.
4. Schließlich sucht man händeringend nach Lösungen: Was kann ich denn tun, um das Problem zu lösen?

Führt diese Vorgehensweise zu Lösungen? Manchmal schon, aber bei vielen Dingen wälzen die Menschen Probleme lange Zeit hin und her (und bei manchen Themen manchmal sogar ein Leben lang) und jammern bei jeder passenden und auch weniger passenden Gelegenheit über das Problem. Meetings in Unternehmen, das Treffen mit Freunden am Abend, das Gespräch mit dem (Ehe)Partner nach dem nach Hause Kommen, all diese Situationen sind immer wieder von erdrückender „Problemschwere“ geprägt, wo das Problem und die Beiträge der am Problem Schuldigen (in der Regel immer die anderen) in allen Details hin und her gewälzt werden: der Boss ist ein „Menschenschinder“, die Kunden haben

unrealistische Vorstellungen, die Schwiegermutter nervt ständig, die Kollegen sind karrieregeil, die Kinder sind faul, das Geld ist immer knapp, und – nicht zu vergessen – die Politiker sind korrupt! Aus, Punkt, Basta: es ist eigentlich ein Wahnsinn und warum tut man sich das alles überhaupt an?

Dabei können wir nicht sehen, was wir nicht sehen, nämlich: es ist die Art und Weise, wie wir **das Problem** und die relevanten Aspekte **wahrnehmen und konstruieren**, die das Leben mit Problemen so schwierig macht. Die **gute Nachricht** ist aber, dass es andere und **wirkzamere Wege der Informationsverarbeitung** gibt, die es etwas einfacher machen an Probleme heranzugehen.

Die unterschiedlichen Prinzipien von Problem- und Lösungssystemen

In jahrelanger Arbeit am SMC haben wir unterschiedlichste Problemlösungsprozesse in der Literatur und Praxis studiert. Vor allem die Analysen im „Solutions-Lab“ waren hier hilfreich: die Teilnehmer versuchen in unseren Solutions-Labs, ihre persönlichen Probleme zu lösen oder arbeiten an standardisierten Problemen und werden dabei von einem Team beobachtet. Mit Hilfe der aufgezeichneten Daten von unzähligen Problemlösungsprozessen kann man nun genau den wichtigen Unterschied studieren und herausarbeiten:

- Was passiert ganz konkret, wenn sich Probleme festfahren und im Kreis drehen
- Was passiert konkret, wenn sich Lösungsansätze zeigen?

Aus diesen Analysen konnten wir schließlich die „Prinzipien der Logik von Problemen“ und vor allem die „Prinzipien der Logik von Lösungen“ entwickeln. Damit lässt sich klar sagen, was getan wird, wenn man Probleme stabilisiert und

schwieriger macht und was hingegen anders gemacht wird, um Lösungswege zu erleichtern.

Dabei haben sich **fünf Prinzipien** herauskristallisieren lassen, die **entscheidende Unterschiede** darstellen:

Wie ticken Probleme?	Wie ticken Lösungen?
1. Stabilitätstrance /Zustand	Verflüssigung / Schwankungen
2. Blick auf negative Unterschiede	Blick auf positive Unterschiede
3. Gestaltung der Gegenwart aus der Vergangenheit	Gestaltung der Gegenwart aus der Zukunft
4. Blick auf kausale Ursache	Blick auf Wechselwirkungen
5. Große Unterschiede/große Schritte	In kleine Unterschiede „zoomen“

1. Werden Probleme als etwas Konstantes konstruiert, werden Sie durch diese Beschreibung „per se“ schwer lösbar, denn sie sind ja konstant und daher stabil. Tatsächlich ist jedes Problem wie ein demotivierter Mitarbeiter, Umsatzeinbruch, Qualitätsverlust immer unterschiedlich, d.h. mal ist es besser und dann mal schlechter. Die Verflüssigung des Problems durch die Anwendung von Techniken zum Sichtbarmachen dieser Unterschiede ist ein Königsweg des Problemlösens.

2. Auch wenn es trivial scheint: hat man mal die Unterschiede des Problems gefunden, dann zeichnen sich erfolgreiche Problemlöser dadurch aus, dass sie die positiven Unterschiede in den Mittelpunkt rücken (was ist anders, wenn es besser ist bei Motivation, Qualität, Umsatz...). Weniger erfolgreiche Lösungssucher fokussieren den negativen Unterschied: was passiert wenn es schlecht läuft und warum ist das so?

3. Erfolgreiche Ermöglicher (!) von Lösungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie konsequent die Zukunft im Blick haben. Vor allem der nächste Schritt, der jetzt und heute passieren soll, wird aus der Zukunft heraus erfunden („angenommen es gelingt, dass wir den Kunden halten,

was würde er sagen, müsste als nächstes passieren)?

4. Weniger hilfreich für Problemlösungen ist das Konzentrieren auf einen (Haupt)Faktor, der für das Problem verantwortlich ist (sehr beliebt: der Chef, die Konjunktur, der Wettbewerb...). Es ist immer eine Wechselwirkung und ein Zusammenwirken mehrerer Faktoren, die erfolgreiche Personen fokussieren. Besonders wirksam ist ein Herausarbeiten dieser Wechselwirkungen bei positiven Unterschieden/Abweichungen (siehe Punkt 2): welches Muster können wir beobachten, wenn es besser läuft (z.B. bei der Kundenbetreuung).

5. Lösungen können leichter gefunden werden, wenn nicht große sondern kleine Unterschiede ins Auge gefasst werden. Diese schaffen Zuversicht und realistische Ansatzpunkte für Lösungen.

Diese fünf Prinzipien des „Funktionierens von Lösungen“ können auch in Instrumente und **Tools integriert werden**. Damit lassen sich unabhängig von den Lösungskompetenzen und der Schulung der Mitarbeiter Lösungen durch die innere Logik des Instruments einfacher generieren. Mehr dazu im **Executive Summary „Tools for Solutions**.