

# Knack die Nuss

HARTNÄCKIGE PROBLEME



Foto: iStockphoto

Permanente Fehler in der Produktion, ständige Fluktuation im Team, dauernde Unzufriedenheit unter Mitarbeitern ... – jede Führungskraft steht vor Problemen. Oft sind es Dauerbrenner-Probleme, die sich nicht beseitigen lassen wollen, so sehr die Führungskraft es auch versucht. Wirksame Lösungen findet, wer durchschaut, wie Probleme entstehen, wie sie wirken und wie sie Teufelskreise bilden.

**Preview:** ► Der Betrunkene auf Schlüsselsuche: Über unseren Umgang mit Problemen ► Probleme sind im Kopf: Wie wir aus Sachverhalten Probleme machen ► Der Pfad nach Utopia: Warum unrealistische Ziele in die Problem-Sackgasse führen ► Loch gestopft, neues Loch aufgerissen: Wann Lösungsversuche fehlschlagen ► Kreiskausalitäten durchbrechen: Über die Ursache-Wirkungs-Muster von Problemen und Lösungsstrategien ► Der Mehr-des-Gleichen-Irrtum: Raus aus der Falle ► Verrückte Lösungen: Warum paradoxe Probleme auch paradoxe Lösungen brauchen

■ Ein Betrunkener sucht seinen verlorenen Haustürschlüssel. Weil es unter der Laterne vor seinem Haus so schön hell ist, sucht er den Schlüssel genau im Lichtkegel der Lampe – und nicht dort, wo er ihn verloren hat. Ein Fall zum Schmunzeln? Das kann nur demjenigen passieren, der ein, zwei Gläser zu viel getrunken hat? Für dieses Bild gesprochen, sicher. Doch was ist mit den vielen Fällen, in denen die Personalentwicklung ein Coaching ansetzt, wo der Führungskraft besser mit klaren Aussagen und mehr Orientierung gedient wäre? Was ist mit dem Aussitzen von Problemen, weil wir uns vor den Konsequenzen von klaren Entscheidungen drücken wollen?

Die Beispiele zeigen: Unser Umgang mit Problemen ist nicht immer angemessen. Und genau darum sind viele unserer Probleme so hartnäckig. Wie U-Boote tauchen sie immer wieder auf, wir werden sie einfach nicht los. Und das geschieht eben nicht schicksalhaft von selber, sondern häufig allein durch uns (vgl. zum Selbermachen von Problemen den Kasten S. 36). Dass sich manche Probleme so hartnäckig halten, liegt dabei nicht immer an der falschen Lösungsstrategie. Im Wesentlichen sind es drei Fehler, die wir gerne begehen:

**1. Wir nehmen das Problem in einer unzureichenden Weise wahr.** Die Problemwahrnehmung ist insofern folgenreich, als die Definition eines Problems entscheidend ist für dessen Lösbarkeit und Lösung. Der Philosoph Epiktet hat uneingeschränkt Recht, wenn

## Service

### Literaturtipps

► **Dietrich Dörner: Die Logik des Misslingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen.** Rowohlt, 8. Aufl., Reinbek 2003, 9,95 Euro.

Ein bekannter und beliebter Klassiker und Ratgeber, der viele Aspekte der Handhabung komplexer Probleme beschreibt. Das Buch schärft insbesondere das Bewusstsein für irreführende, weil simplifizierende Scheinlösungen. Dörner zeigt in verständlicher Sprache und anhand zahlreicher Beispiele, wie das Übersehen von Kreiskausalität und Neben-Wirkungen oft zu dem Phänomen führt, dass die Medizin schlimmer ist als die Krankheit.

► **Harald Hungenberg: Problemlösung und Kommunikation im Management. Vorgehensweisen und Techniken.** Oldenbourg, 3. aktual. Aufl., München 2010, 22,80 Euro.

Empfehlenswertes Buch für Themeneinsteiger mit wenig Vorkenntnissen, die sich insbesondere mit den Möglichkeiten der Strukturierung und Analyse von (betriebswirtschaftlichen) Problemen beschäftigen. Aspekte der Kreiskausalität und des paradoxen Charakters von hartnäckigen Problemen finden hier jedoch keinen Raum.

► **Maria Pruckner: Die Komplexitätsfalle. Wie sich Komplexität auf den Menschen auswirkt.** Books on Demand, Norderstedt 2005, 16,80 Euro.

Die Autorin zeigt in anschaulicher Weise die Auswirkungen von fehlender bzw. unzureichend verarbeiteter Information auf den Problemlösungsprozess. Eine Kernthese ihrer Ausführungen: Nicht zu viel, sondern zu wenig relevante Information bedingt viele hartnäckige Probleme. Denn die fehlende Information führt zur falschen Problemdefinition und zieht damit wenig nützliche Lösungsversuche nach sich.



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

er sagt: „Nicht die Dinge selbst, sondern die Meinungen von den Dingen beunruhigen die Menschen.“

### Probleme sind subjektiv – sie werden erdacht

Es gelingt uns kaum, Sachverhalte einfach nur zu erfassen und ohne Wertungen oder Interpretation zu betrachten. Doch objektive Sachverhalte sind keine Probleme. Ob etwas als problembehaftet wahrgenommen wird, entscheiden die jeweils handelnden Personen. So kann es durchaus sein, dass Kollege Müller die Verhaltensweisen des Kollegen Frank als indiskutabel und somit problematisch empfindet, während Kollegin Huber über das Verhalten von Frank ohne Schmerzen hinwegsehen kann und problemlos mit Frank zusammenarbeitet.

Das Verwickelte: Da wir innerhalb eines Kulturkreises oft mit ähnlich sozialisierten

Menschen zu tun haben und uns auch noch gerne mit Menschen umgeben, die genau unsere Bewertungen und Interpretationen teilen, fällt uns oft gar nicht auf, dass wir es nicht mit objektiven Problemen zu tun haben, sondern nur mit unserer Sichtweise auf gegebene Sachverhalte. Deutlich wird das in Bezug auf Menschen, die sich stark von der Masse unterscheiden: Der Masochist z.B. empfindet tiefe Frustration, wenn seine Schmerzen aufhören; der Workaholic sieht es als Strafe und Problem an, in den Urlaub gehen zu müssen. Beide Personengruppen definieren Sachverhalte genau andersherum, als es die Mehrheit der Menschen tun würde. Für sie ist genau das ein Problem, was für andere eine Problembe-seitigung wäre.

### 2. Wir streben unrealistische Ziele an.

Zwangsläufig zu unlösbaren Problemstellungen führt das Setzen unrealistischer Ziele und utopischer Wunschbilder. Denn der

Pfad nach Utopia endet unweigerlich im Dickicht des realen Lebens.

Ein Beispiel: Ein erfolgsvorwöhnter Abteilungsleiter eines regionalen Energieversorgungsunternehmens beklagt sich: „Immer wenn ich mein Team gerade schön zusammengestellt habe, wird jemand schwanger oder kündigt.“ Nun: Der Abteilungsleiter hat ein dynamisches und ausgesprochen gut qualifiziertes Team von knapp sieben Mitarbeitern und zehn Mitarbeiterinnen mit niedrigem Durchschnittsalter. Man kann es also als absolut normal ansehen, dass in einem solchen Team eine gewisse Fluktuation herrscht. Das Wunschbild, ein solches Team über viele Jahre stabil zu halten, ist wenig realistisch. Die Teamleistung stimmt, der – ständig klagende – Abteilungsleiter erreicht seine Ziele und genießt ein hohes Maß an Anerkennung. Die durch Fluktuation aufgetretenen Lücken ließen sich bislang stets kurzfristig und ohne große Verwerfungen schließen. Vielleicht hat gerade der bisherige Wechsel einzelner Teammitglieder verhindert, dass die Gruppenstrukturen verkalten oder Langeweile eintritt. Wo bitte ist das Problem?

### Unmögliches wollen – das schafft Probleme

Es lohnt sich also, seine „Probleme“ stets zu hinterfragen und realistisch im Hinblick auf die Zustände zu bleiben, die man sich wünscht. Hier hilft der Gedanke an Sisyphus, die tragischen Gestalt der griechischen Mythologie: Sisyphus hätte das schönste Leben haben können – nämlich täglich spielerische Bewegung an der frischen Luft –, wenn er sich nicht auf die Vorstellung fixiert hätte, dass der runde Felsblock, den er bewegte, auf der Bergspitze liegen bleiben müsste ...

### 3. Wir verfolgen eine unpassende Lösungsstrategie.

Die Hauptursache für die ständige Wiederkehr der immer gleichen Probleme oder auch für

## Manchmal besser: Probleme nicht anrühren!

Mitunter ist es besser, Probleme auf sich beruhen zu lassen. Das gilt vor allem, wenn jede Medizin schlimmer ist als die Krankheit, wenn also die Lösung eines Problems problematischer ist als das Problem selber. Sechs Beispiele zur Illustration:

#### ► Unsinniges Verbot

Mitarbeiter wärmen in Produktionsöfen gelegentlich ihre Speisen auf. Der Chef verbietet das (Energieverschwendung).

*Ergebnis/Preis der Lösung:* Daraufhin werden Speisen nur besser versteckt – und mit teuren Arbeitsmaterialien verpackt. Das Vermeidungs- und Verdeckungsverhalten der Mitarbeiter führt zu erheblich höheren Kosten.

#### ► Kontrollsucht

Die Führungskraft möchte stets alles im Griff haben und interveniert häufig.

*Ergebnis/Preis der Lösung:* Die so hervorgerufene Vielzahl von Besprechungen und Abstimmungen führt zu Arbeitsüberlastung und letztlich größeren Fehlern. Die Mitarbeiter beginnen, Strategien für den Umgang mit den Interventionen des Chefs zu entwickeln, anstatt ihre Kraft auf die normale Arbeit zu konzentrieren.

#### ► Verantwortungsdiffusion

Das Unternehmen lässt wichtige Kalkulationen zwecks Fehlervermeidung von fünf Mitarbeitern abzeichnen.

*Ergebnis/Preis der Lösung:* Jeder verlässt sich auf den anderen, und die Fehlerrate steigt. Denn je mehr Personen an einer Entscheidung/Prüfung beteiligt sind, desto stärker besteht die Gefahr, dass der Einzelne sich nicht mehr für das Ergebnis verantwortlich fühlt.

#### ► Enger Verantwortungsspielraum

Eine Fehlervermeidung soll durch immer detailliertere Vorschriften, Prozessbeschreibungen, Überwachungen etc. durchgesetzt werden.

*Ergebnis/Preis der Lösung:* In vielen Fällen kommt es dazu, dass immer kleinere Verantwortungsspielräume eine Verantwortungsübernahme unmöglich machen. Häufig verfallen Mitarbeiter sogar in eine Starre, weil sie bloß keine Fehler machen wollen.

#### ► Unnötige Absicherung

Mitarbeiter versuchen, sich im E-Mail-Verkehr durch häufiges Verwenden der Funktionen cc und bcc abzusichern.

*Ergebnis/Preis der Lösung:* Die Informationsüberflutung durch diese Mails führt dazu, dass Mails nur noch überflogen werden oder Führungskräfte die cc- und bcc-Mails überhaupt nicht mehr lesen.

#### ► Sparen um jeden Preis

Es wird an jeder Ecke und blind gespart – z.B. an der Qualität der Einarbeitung, an wichtigen technischen Hilfsmitteln, an sinnvollen Stützleistungen.

*Ergebnis/Preis der Lösung:* Vordergründige Ersparnisse führen zu versteckten Kostenerhöhungen, Ergebnisausfällen sowie Produktivitätsverschlechterungen und schädigen die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter.



**Die Autoren:** Dipl.-Psych. Ulrich Bosetti ist Geschäftsführer von Personal Training in Aachen und seit 30 Jahren Trainer, Coach und Moderator in allen Bereichen effektiver zwischenmenschlicher Kommunikation. Sein Schwerpunkt liegt auf Leadership-Communication und Leadership-Development (emotionale und soziale Intelligenz und Kompetenz). Er berät vor allem im Kontext von Veränderungsprozessen, im Konfliktmanagement und bei interkulturellen Fragestellungen. Kontakt: UBosetti@aol.com

Dr. Hartmut Walz lehrt als Professor an der Hochschule für Wirtschaft Ludwigshafen am Rhein. Er ist Berater, Referent und Redner zu Themen der verhaltenswissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre (Behavioral Economics) und Autor bzw. Herausgeber von über zweihundert Fachpublikationen, darunter mehrerer betriebswirtschaftlicher Bücher. Kontakt: [www.hartmutwalz.de](http://www.hartmutwalz.de)

das Auftauchen neuer schwieriger Probleme liegt freilich darin, dass unsere Lösungsversuche fehlschlagen. Manchmal lösen wir zwar ein Problem, aber in der Folge tritt gleich ein neues – mitunter größeres – Problem auf. In bester Absicht schütten wir ein Loch zu und reißen dabei ungewollt ein neues auf.

Der Inhaber eines mittelständischen süd-deutschen Unternehmens z.B. beklagte sich über Jahre hinweg darüber, dass seine leitenden Angestellten die „rechte unternehmerische Denke“ vermissen ließen. Dies hatte mehrfach zum Austausch leitender Angestellter geführt. Dem ersten wirklich sehr unternehmerisch denkenden Mitarbeiter, der auch Gnade vor den Augen des Unternehmers fand, wurde es jedoch schon nach zwei Jahren zu eng in der Firma, so dass er sich dem (juristisch mangelhaft formulierten) Wettbewerbsverbot zum Trotz in der gleichen Branche und nur wenige Kilometer entfernt mit einem eigenen Betrieb selbstständig machte. Die Chefsekretärin und mehrere Führungskräfte des bisherigen Unternehmens folgten ihm zeitnah.

Das Beispiel zeigt: Oft ist die Medizin schlimmer als die Krankheit (vgl. zu diesem Themenkomplex auch den Kasten links). Bevor wir uns also vorschnell an das Lösen von Problemen machen, sollten wir lieber bedenken, welchen Preis die vermeintliche Lösung wohl fordern wird. Wird es Verlierer geben? Werden starke negative Emotionen auftreten? Ist zu erwarten, dass

Betroffene mit Gegenmaßnahmen reagieren?

### **Lösungsweg: Kreiskausalitäten durchbrechen**

Als Konsequenz unpassender Lösungsstrategien kommt es nicht nur vor, dass wir plötzlich auf einer neuen Baustelle stehen. Regelmäßig passiert es auch, dass der Lösungsversuch die bisherige Problemstellung geradezu stabilisiert, statt sie zu beseitigen. Mehr noch: Es kann sich ein Teufelskreis entwickeln.

Letzteres wird gerne von uns übersehen, denn in der europäischen Kultur hat das linear-logische Denken Tradition. Alles hat scheinbar seinen Grund, und jede Wirkung hat scheinbar ihre Ursache. In sozialen Systemen – oder einfacher gesagt: im zwischenmenschlichen Bereich – gibt es jedoch regelmäßig Rückwirkungen. Ursachen führen zwar zu einer Wirkung, aber diese Wirkung hat wiederum rückwirkenden Einfluss auf die Ursache – und zieht damit u.U. erneute (unpassende) Reaktionen unsererseits nach sich. Die Rückkopplung kann somit verantwortlich dafür sein, dass sich ein Problem verfestigt. Mit ande-

Rudi Ballreich/Friedrich Glasl

## **Konfliktbearbeitung mit Teams und Organisationen**

Ein Lehrfilm zur Team- und Organisationsmediation

BUCH-&-FILM-REIHE Professionelles Konfliktmanagement  
5 DVDs, Gesamtlaufzeit 10 Stunden, inkl. Übungsbuch, 370 EUR  
ISBN 978-3-940112-24-8



Der professionell gedrehte Film zeigt die Entfaltung und Bearbeitung eines komplexen Organisationskonfliktes im Zusammenhang einer Reorganisation.

„Das Geschehen nimmt den Zuschauer gefangen wie bei einem Mediationskrimi! Man kann meisterhaft arbeitenden Konfliktberatern direkt bei der Arbeit zusehen. Sorgfältig und genau werden die Prozessschritte einer Konfliktbearbeitung gezeigt. Der Film ist eine unschätzbare Hilfe für Organisations- und Konfliktberater und ein wichtiger Wegweiser für Führungskräfte in Organisationen!“ Prof. Dr. Arist von Schlippe

Weitere Informationen und Direktbestellungen unter:

Concadora Verlag  
Hopfauer Straße 49  
D-70563 Stuttgart  
Tel.: +49-711-722 48 995  
Fax: +49-711-735 35 58  
[info@concadoraverlag.de](mailto:info@concadoraverlag.de)  
[www.concadoraverlag.de](http://www.concadoraverlag.de)

# **Concadora verlag**

# So machen Sie sich garantiert Probleme

Ettliche Probleme kommen weder von außen, noch entstehen sie von allein. Ohne es zu merken, schaffen wir sie uns selbst. Wer die Mechanismen des Problemschaffens kennt, kann vieles verhindern.

## 1. Falsche Problemdefinition

Ein Zustand wird als Problem definiert, obwohl er bei anderer Sichtweise als normal bewertet werden könnte.

*Beispiel: Eine gewisse Fehlerquote von Mitarbeitern wird von vielen Vorgesetzten als normal empfunden und toleriert. Diejenigen Führungskräfte, die die Fehler nicht tolerieren, verzweifeln an ihren Mitarbeitern, machen diese ggfs. zum Problem und bekommen ständig neue – oft wiederum als unfähig empfundene – Mitarbeiter.*

## 2. Ignorieren einer Schwierigkeit

Das Vorhandensein einer Schwierigkeit oder eines Problems wird ignoriert oder negiert – die Schwierigkeit wird damit zum Problem bzw. das bestehende Problem wird noch größer.

*Beispiel: Ein alkoholfreudiger Mitarbeiter betrachtet es als völlig normal, angesichts seiner harten Arbeit ein paar Gläschen zu trinken. Mehr und mehr treibt er sich in die Alkoholkrankheit.*

## 3. Utopische Zielvorstellungen

Es werden Vorstellungen entwickelt, die im Arbeitsalltag üblicherweise nicht realisiert werden können.

*Beispiel: Eine Kollegin hat die idealisierende Vorstellung, dass ein Team wie eine harmonische Familie sei. Die Normalität von Konflikten erkennt sie nicht und erlebt jeden – noch so sachlich und korrekt ausgetragenen Konflikt – als zutiefst problematisch.*

## 4. Ungeeignete Lösungen

Der falsche oder ungeeignete Versuch einer Problemlösung macht ein bestehendes Problem noch schlimmer.

*Beispiel: Die Führungskraft lässt die Verletzung von Gruppennormen durch wichtige Mitarbeiter/Spezialisten durchgehen. Häufig gerät dann der gesamte Teambuildingprozess unter die Räder, und es entstehen Reibungsverluste an Stellen, die man längst überwunden glaubte.*

## 5. Simplifizierung komplexer Zusammenhänge

In einem komplexen Kontext werden nur Teilaspekte fokussiert, die nicht den Zusammenhang abbilden. Dadurch können bestehende Probleme noch schlimmer werden.

*Beispiel: Bei der Verdichtung von Information auf dem Weg zu höheren Hierarchie-Ebenen werden Teile weggelassen, die für das Gesamtverständnis relevant sind. Simplifizierte Informationen wie: „Durch die Budgetkürzung konnten nicht genug Tests durchgeführt werden“ verhindern ein korrektes Gesamtbild, bewirken falsche oder vordergründige Lösungsversuche und machen alles noch schlimmer.*

## 6. Schädliche Nebenwirkungen

Die gewählte Problemlösung schafft neue Probleme.

*Beispiel: Das Management verfolgt die Devise: Sparen, koste es, was es wolle. Oder: Die Führungskraft verschafft sich Autorität, indem sie kritischen Mitarbeitern kündigt. Anschließend ist es unmöglich, Konzepte zu verfolgen, die auf Verantwortung oder kreative Mitarbeit bei Mitarbeitern setzen.*

ren Worten: Rückwirkungen zu übersehen, sie zu ignorieren oder gar wegdefinieren zu wollen, kann ein schwerwiegender Fehler sein.

Beispiele für Kreiskausalitäten sind allgegenwärtig: So führt der Versuch, Kinder durch Behüten und Abschirmen möglichst vor allen Krankheitsserregern zu schützen, nicht zu besonders gesunden, sondern besonders anfälligen Kindern, weil diese ihr Immunsystem nicht trainieren können. Die besonders anfälligen Kinder werden wiederum besonders behütet ... Oder: Die Möglichkeit, Risiken zu versichern, hat nicht etwa zu einer Verringerung von Großrisiken in der Gesellschaft geführt, sondern ihr Entstehen oftmals erst möglich gemacht. So wäre die Entwicklung sehr großer Passagierflugzeuge oder der sogenannten Supertanker unterblieben, wenn der Betreiber diese großen Einzelrisiken nicht versichern könnte.

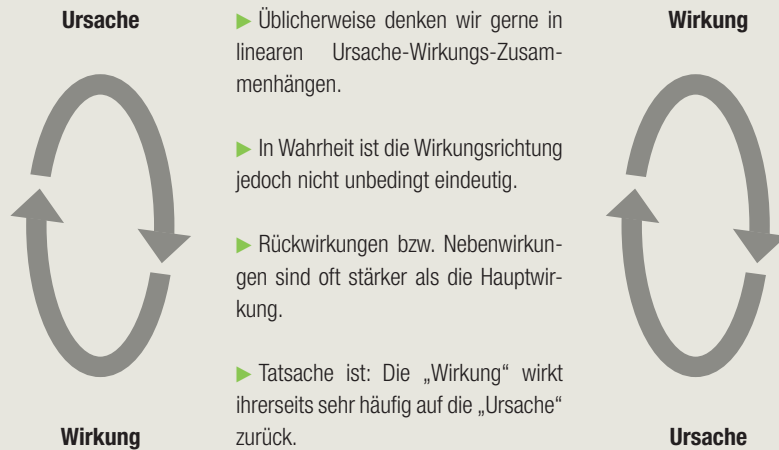
Auf Problemlösungen im Arbeitsalltag bezogen bedeutet das: Wir sollten uns stets vergegenwärtigen, dass eine Maßnahme Gegenmaßnahmen auslöst und dass Druck mit Gegendruck beantwortet wird. In Seminaren oder bei Vorträgen lässt sich das Druck-Phänomen mit einer Übung demonstrieren: Alle Zuhörer stellen sich paarweise gegenüber, bei jedem Paar wird einer als A und einer als B identifiziert. A und B heben jeweils die rechte Hand und halten diese flach gegen die Hand des Partners. Wenn nun die Anweisung kommt, dass alle A einmal kurz gegen B drücken sollen, passiert regelmäßig folgendes: Nahezu alle B drücken instinktiv spontan zurück – oftmals sogar stärker, als A gedrückt hatte.

## Raus aus der Mehr-des-Gleichen-Falle

Im weniger schlimmen Fall wird die Lösung des Problems durch die Gegenkräfte nur verzögert oder abgeschwächt. Im Extremfall wird die Lösung aber wie gesagt verhindert, und das Problem verhärtet sich. Ein Problem stabilisiert sich insbesondere dann, wenn wir es – wie im Fall der besorgten Kinderabschirmung – immer wieder mit der gleichen unpassenden Strategie bearbeiten und den Gegenwirkungen auf immer gleiche Weise begegnen. Je härter wir auf ungeeignete Weise am Problem arbeiten, desto stärker wird der Widerstand. Es ist, als ob wir ein Brett hochheben wollten, auf dem wir gerade selber stehen: Mehr Krafteinsatz bringt nichts. Mehr von derselben ungeeigneten Strategie macht die Strategie nicht besser. Auch dann nicht, wenn wir immer wieder Details daran ändern. Im Gegenteil: Je mehr wir im Detail ändern, desto stabiler wird das gesamte Problemgefüge.

Wichtig in einer solchen Situation: raus aus dem Ursache-Wirkung-Denken, aufhören, nach Motiven und Gründen zu suchen. Stattdessen sollten wir beginnen, einzelne Verhaltenselemente als Wechselwirkungen zu begreifen und sie in ihrer Kreiskausalität zu verstehen. Dadurch erhalten wir Ansatzpunkte für eine wirkliche Lösung des Problems und können völlig neue Strategien für die Erreichung des gewünschten Zustands entwickeln. Dabei bedingt das Auflösen eines Problems meist das Verlassen der Problemebene und das Betreten der nächst höheren logischen Ebene. Und hier sind die besten Lösungen oft paradoxer Natur. Besonders dann,

# Kreiskausalität: Wenn die Wirkung „zurückschlägt“



Quelle: Ulrich Bosetti, Prof. Dr. Hartmut Walz

wenn das Problem selber ein paradoxes ist.

## Besonders kompliziert: Paradoxe Probleme

Paradoxe Probleme entstehen in hierarchischen Verhältnissen schneller, als wir meinen. Eine typische, paradoxe Problemlage schaffen Vorgesetzte z.B., wenn sie von ihren Mitarbeitern ein proaktives Verhalten einfordern, stärkeres unternehmerisches Denken verlangen, zu deutlich mehr Initiative und Verantwortung auffordern und zugleich andeuten: Sie erwarten, dass all das spontan von den Mitarbeitern selber kommt.

Die Situation, in die derartig agierende Vorgesetzte ihre Mitarbeiter bringen, ist unlösbar. Sie fordern zu einem bestimmten Verhalten auf, welches aber nicht mehr eintreten kann, sobald dazu aufgefordert worden ist. Eigenständigkeit lässt sich nicht vorschreiben, und unternehmerisch denkende und handelnde Mitarbeiter können sich nicht ständig darauf konzentrieren, welche Feinsteuerung ihr Chef gerade im Sinn hat. Die Paradoxie: Es handelt sich um eine Aufforderung zu einer Verhaltens-

änderung, die befolgt werden müsste (da sie ja vom Chef kommt), aber gerade nicht auf Befehl befolgt werden kann. Stark autonome und unternehmerische Mitarbeiter würden eine solche Anweisung nicht erhalten, die Folgsamen wiederum können durch Folgsamkeit nicht eigenständig und autonom werden.

In einer derartigen Situation sind sowohl die Führungskraft als auch die Mitarbeiter in einer sogenannten Doppelbindung gefangen. Für beide Parteien scheint das Heraustreten aus dem Teufelskreis verstellt: Führungskräfte haben häufig das Gefühl, Autorität zu verlieren, wenn sie über ihre Verhaltensaufforderung kommunizieren. Und dem Mitarbeiter wiederum würde es allzu leicht als fehlender Respekt ausgelegt, wenn er mit seinem Vorgesetzten über den Bezugsrahmen der Situation sprechen wollte.

## Besonders wirksam: Verrückte Lösungen

Der Ausweg aus einer solchen paradoxen Problemlage kann häufig nur mit Lösungen gefunden werden, die auf den ersten Blick unsinnig erscheinen, dem gesunden Menschenverstand widersprechen oder gar rätselhaft wirken. Genau aus dieser Eigenschaft beziehen sie ihre erstaunliche Wirkung. Eine paradoxe Lösung kann beispielsweise darin bestehen, dem Partner genau das Verhalten nahelegen, von dem man eigentlich möchte, dass er es einstellt. So kann der Satz „Rauchen Sie ruhig weiter!“ auf einen Raucher erheblich beunruhigender wirken, ihn



Tagen, erleben, genießen und feiern  
im Herzen der Lüneburger Heide!



Auf dem ca. 46.000 m<sup>2</sup> großen Grundstück erwarten Sie 177 Einzel- und 18 Doppelzimmer. Der Tagungs- und Veranstaltungsbereich besteht aus 16 Veranstaltungsräumen. Diese sind mit modernster Technik ausgestattet und je nach Bedarf in unterschiedlichen Größen nutzbar. Im Außenbereich steht Ihnen ein Outdoorgarten für Ihre Team bildenden Maßnahmen zur Verfügung. Für die individuelle Freizeitgestaltung bietet das Haus einen Pool, zwei Saunen, einen Fitnessbereich sowie ein Solarium. Ferner stehen Dart, Billard, Restaurant und Bar zur Verfügung.

**HOTEL PARK SOLTAU**  
auf einen Blick:

- Tagungen und Veranstaltungen
- Moderne Medien- und Tagungstechnik
- Team Events
- Bankett & Festlichkeiten für bis zu 400 Personen
- Erholung – Fitness – Spaß

Sie haben Fragen oder wünschen mehr Information? Wir helfen gern weiter! Rufen Sie uns an, wir freuen uns auf Sie!

Hotel Park Soltau GmbH  
Winsener Straße 111 • 29614 Soltau  
Telefon: (05191) 6 05-0  
Telefax: (05191) 6 05-185  
[www.hotel-park-soltau.de](http://www.hotel-park-soltau.de)

zu tieferem Nachdenken anregen als die immer wieder gehörte und schon abgenutzte Aufforderung, nun endlich das Rauchen zu lassen.

Auch im Arbeitsleben gibt es Beispiele für paradoxe Lösungen: In einem kleinen (betriebsratsfreien) Unternehmen etwa zeigte ein weiterbildungsresistenter Sachbearbeiter eine konsequente Verweigerungshaltung gegenüber sachlich dringend gebotenen Fachseminaren. Immer wieder trat er wegen Kurzfristerkrankungen oder unter dem Vorwand wichtiger Arbeitstermine die widerwillig vereinbarten und bereits gebuchten

Seminartermine nicht an. Das für den Sachbearbeiter überraschende Angebot seines Gruppenleiters, ihn von den lästigen Seminaren auf Dauer freizustellen und das gesparte Geld in Schulungen eines rivalisierenden Sachbearbeiters zu investieren, holte den Sachbearbeiter aus seiner Verweigerungshaltung heraus und beseitigte den Schulungsstau nachhaltig.

Einen ähnlichen Erfolg erbrachte ein paradoxer Vorschlag im Falle eines Finanzcontrollers. Der Controller lag wegen – aus seiner Sicht – zu langer Zahlungsfristen wichtiger Key-Accounts dauerhaft im Streit

mit seinen Kollegen aus dem Vertrieb. Nach seinem Weltbild waren die Vertriebskollegen unfähig, bessere Zahlungsziele mit den Kunden zu vereinbaren. Hierdurch kam es zu tief gehenden Reibungsverlusten innerhalb der Firma. Der überraschende Vorschlag des Vertriebsleiters, den Finanzcontroller in die Verhandlungen mit den Key-Accounts einzubinden und ihm in der internen Absprache die Rolle des Dad Guys gegenüber dem Kunden zuzuweisen, führte zur grundlegenden Änderung der Situation. Durch die subjektiv erfahrene Aufwertung definierte der Finanzcontroller seine Rolle neu und wurde vom internen Nörgler zum positiven Mitstreiter. Im direkten Kundenkontakt erlebte er zudem die begrenzten Möglichkeiten seiner Vertriebskollegen und reduzierte seine Vorstellungen auf ein realistisches Maß.

### Manchmal besser: Gar nichts tun

Eine durchgängige Handlungsempfehlung gibt es allerdings nicht. Auch paradoxe Lösungsstrategien sind leider nicht immer erfolgreich. An ungeeigneter Stelle oder auf unpassende Weise eingesetzt, kann das überraschende Verhalten auch Missmut und Unverständnis erzeugen. Der Einsatz sollte also gut überlegt sein. Zumal jeder gescheiterte Problemlösungsversuch in die Problemhistorie eingeht und diese noch schwieriger macht. Das Gute: Mitunter hilft es auch, einfach abzuwarten. Wenn ein Problem (noch) nicht lösbar ist, sollten wir uns manchmal besser selber schützen und vorläufig abfinden. (Auf-)Lösungen kommen oft unerwartet von dritter Seite – durch äußere Änderungen der Situation.

So löste sich auch der Konflikt eines Vorgesetzten, der von seinen Mitarbeitern mehr unternehmerisches Denken einforderte. Eine mehrwöchige Erkrankung der Führungskraft bewirkte zwangsläufig größere Freiheitsgrade und Spielräume der Mitarbeiter, die diese auch prompt nutzten. Nach ihrer Rückkehr – und durch die Erfahrung der Krankheit abgeklärt – sprach die Führungskraft ihre Anerkennung darüber aus, wie gut und selbstständig die Mitarbeiter den Laden im Griff hatten. Unbewusst löste dies die paradoxe Doppelbindung auf, und die zuvor von allen erlebte Lähmung trat nicht mehr ein.

Sicher arbeitet das Team seither nicht auf einer problemfreien Insel der Glückseligkeit – aber: Wo gibt es die schon? Probleme tauchen immer und überall auf. Umso wichtiger ist, dass wir lernen, mit ihnen umzugehen.

Ulrich Bosetti, Prof. Dr. Hartmut Walz ■

## 10 Regeln für den Umgang mit Problemen

**1. Hinterfragen Sie Ihren Umgang mit Problemen.** Hinterfragen Sie Ihre Problemdefinition, Ihre Sicht, Ihr Verständnis des Problems.

**2. Schließen Sie die Utopia-Fälle.** Prüfen Sie in Ruhe, ob Ihre Vorstellung vom angestrebten Ergebnis im gegebenen Alltagsleben realistisch ist.

**3. Analysieren Sie Ihre Lösungsversuche.** Gehen Sie die von Ihnen bisher schon versuchten Lösungsversuche durch. Wenn Ihr Problem hartnäckig und wiederkehrend ist, sind wahrscheinlich die Lösungsversuche ein Teil des Problems geworden. Beenden Sie dann als Erstes Ihre bisherigen Lösungsversuche.

**4. Denken Sie in Kreisen.** Antizipieren Sie Rückwirkungen – also z.B. Reaktionen Ihrer Kollegen. Prüfen Sie kritisch, ob Ihre Problemlösungsversuche eventuell Gegenkräfte auslösen, die zur Stabilität der Situation beitragen. Beispiel: Druck erzeugt oft Gegendruck.

**5. Überdenken Sie Konsequenzen.** Fragen Sie sich, was passieren würde, wenn Sie das Problem gelöst hätten. Kann es sein, dass Sie dadurch sofort in ein neues, vielleicht schlimmeres Folgeproblem hineinstolpern würden?

**6. Vermeiden Sie die Mehr-desselben-Fälle.** Falls ein Lösungsversuch schon mehrfach missglückt ist: Vermeiden Sie es, dieselbe Strategie einfach fortzusetzen. Mehr vom Selben bringt nichts.

**7. Versuchen Sie Überraschendes.** Gerade, wenn Ihr Problem schon länger existiert und Ihre bisherigen Versuche erfolglos waren: Versuchen Sie etwas komplett anderes, trauen Sie sich an überraschende, dem sogenannten gesunden Menschenverstand widersprechende Lösungen.

**8. Kommunizieren Sie unmissverständlich.** Achten Sie stets darauf, in Ihrer Kommunikation eindeutig und klar zu sein. Kommunizieren Sie so, dass in Ihrer Umgebung keine paradoxen Muster entstehen. Beispiel: Die Aufforderung „Sei spontan!“ macht Spontanität unmöglich und hält Führungskraft und Mitarbeiter in einer lähmenden Doppelbindung gefangen: Die Führungskraft verliert Autorität, wenn sie über ihre Aufforderung spricht, dem Mitarbeiter wird es als respektlos ausgelegt, wenn er über die Situation redet.

**9. Versuchen Sie nicht, alles zu lösen.** Nicht jedes Problem kann von Ihnen gelöst werden. Trennen Sie sich von dem selbst gesetzten Anspruch, jedes Problem lösen zu wollen. Akzeptieren Sie, dass Sie in manchen Fällen weder die Techniken noch die Macht besitzen, die Situation entsprechend Ihren Wünschen zu verändern.

**10. Gehen Sie auf Abstand.** Wenn Sie erkennen müssen, dass Sie ein Problem nicht lösen können oder der Preis für die Lösung zu hoch wäre: Schützen Sie sich selbst, stellen Sie emotionalen Abstand zu dem Problem her und/oder versuchen Sie, die Situation umzuinterpretieren: Kann ich den Bären, den ich nicht erlegen kann, umarmen?