

Lösungsorientierung statt Problemfokussierung

Methodisch weiterdenken

Ob in Meetings, Diskussionsrunden oder Konferenzen – oft wird ewig um ein Problem gekreist, während Lösungsansätze bereits zerredet werden, bevor sie auch nur zu Ende ausgesprochen sind. Das zerrt nicht nur an den Nerven der Teilnehmenden, sondern behindert auch wichtige Entwicklungen in den Unternehmen. Wie sich das Problem der übermäßigen Problemfixierung in den Griff bekommen und sich das (gemeinsame) Denken in lösungsorientierte Bahnen führen lässt.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)



Foto: Andreas Berheid / photoase.de

Expertinnen und Experten aus dem Unternehmen sind in einem Meeting zusammengekommen, um eine Lösung für ein Problem zu finden. Zuerst wird kurz das Problem skizziert, um dann ... weiter darüber zu sprechen, weiter und weiter und ... Ein negativer Aspekt führt zum anderen, immer neue Facetten des Problems kommen auf den Tisch, daneben werden andere Probleme gepackt, die mit dem eigentlichen mehr oder auch weniger verwoben sind. Die ein oder andere Schuldzuweisung schleicht sich ein und einige reagieren gleich offensiv defensiv. Und immer wenn eine Person aus der Runde eine Idee für eine Lösung äußert, verweisen die anderen sofort auf Schwierigkeiten, die sie bei diesem Weg sehen. Am Ende ist zwar das Ausgangsproblem ausführlichst diskutiert, eine Lösungsstrategie wurde allerdings nicht kreiert – nicht einmal ansatzweise. Kommt Ihnen das bekannt vor?

Preview

▶ **Bis zur Bewegungslosigkeit:** Wohin problemorientierter Dauerdiskurs führt

▶ **Schiefe Sozialisation, problematisches Priming:** Warum die Tendenz zur Problemfokussierung in der Arbeitswelt so groß ist

▶ **Kopf frei durch Katharsis:** Wie sich problemorientierte Vorstellungen abschöpfen lassen

▶ **Besser als Brainstorming:** Wie sich Lösungsideen per Brainswarming und Brainwriting entwickeln lassen

▶ **Fabelhafte Fragen:** Wie sich das Denken mithilfe bestimmter Fragen in die Lösungsspur lenken lässt

▶ **Zurück aus der Zukunft:** Wie sich Big Problems mit der Methode des Future Back Thinking lösen lassen

Übermäßige Problemorientierung ist eine der größten Entwicklungsbremsen in Unternehmen überhaupt.

Ob in Meetings, Diskussionsrunden oder Konferenzen – Austausch in der Arbeitswelt ist häufig deutlich stärker problemfokussiert denn lösungsorientiert. In Befragungen monieren Führungskräfte wie Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung regelmäßig, dass bei ihnen im Unternehmen zu viel um Probleme gekreist werde. Manche Managementberaterinnen und -experten bezeichnen übermäßige Problemorientierung gar als eine der größten Entwicklungsbremsen in Unternehmen

überhaupt. Denn beim – im doppelten Sinne des Wortes – problematischen Dauerdiskurs kommt man nicht nur naturgemäß nicht voran, sondern verliert im Worst Case sogar die Fähigkeit, sich in einem bestimmten Kontext überhaupt zu bewegen: Die Problemlage wird in der Wahrnehmung immer bedrohlicher, bis man irgendwann wie das Kaninchen vor der Schlange erstarbt. Problemtrance wird dieser Zustand in der hypnosystemischen Arbeit genannt. In diese können Gruppen genauso fallen wie Einzelpersonen.

Sich zur Lösung durchfragen

Bei der Lösungssuche wird oft viel zu wenig gefragt. Dabei haben Fragen die beste Chance, die Problemorientierung zur Lösungsorientierung zu wandeln. Fragen führen fast immer weiter – und falls nicht, kann einfach anders gefragt werden. Denn wirksame Fragen, die die Gedanken immer wieder in eine etwas andere Richtung lenken und gedankliche Barrieren überwinden, gibt es genug. Grob unterteilen lassen sie sich in zwei Varianten.

? Lösungsorientierte Fragen:

- ▶ Was könnte eine Lösung sein?
- ▶ Wie könnten wir das Problem lösen?
- ▶ Wie sieht die ideale Lösung aus?
- ▶ Was wäre eine eher absurde Lösung?
- ▶ Was wäre eine überraschend naheliegende Lösung?
- ▶ Was wäre die schnellste Lösung?
- ▶ Was könnte uns bei der Lösungsfindung helfen?
- ▶ Was würde uns der Lösung einen Schritt näherbringen?
- ▶ Was wäre für die/bei der Lösung wichtig?
- ▶ Was könnte ein Element/ein Teil der Lösung sein?
- ▶ Welche Aspekte des Problems könnten Teil der Lösung sein?
- ▶ In welche Richtung, die weiterhelfen könnte, haben wir noch gar nicht gedacht?
- ▶ Angenommen, wir haben das Problem gelöst, wie sieht die Lösung aus?
- ▶ Angenommen, wir sitzen hier sechs Monate später wieder zusammen und feiern, dass wir das Problem gelöst haben. Was ist passiert?
- ▶ Angenommen, wir haben es geschafft, was war unser erster Schritt? Was ist der zweite? ...
- ▶ Nehmen wir an, wir sind recht schnell auf die Lösung gekommen. Welche Idee/welcher Gedanke/welche Aktion hat den Durchbruch gebracht?

? Ressourcenaktivierende Fragen:

- ▶ Welches ähnliche Problem haben wir gelöst?
- ▶ Wann und wie haben wir mal ein ähnliches Hindernis überwunden?
- ▶ Welche schwierigen Probleme haben wir in der Vergangenheit gelöst? Was von dem Vorgehen lässt sich auf das aktuelle Problem übertragen?

Quelle: www.managerseminare.de; Stefanie Puckett: Moderne Führung und Selbstorganisation, Haufe 2021.

Lieber zehnmal analysieren als einmal ausprobieren

Was hier im Hintergrund wirkt, ist einer der mächtigsten – und mithin auch bekanntesten – psychologischen Effekte überhaupt: der Priming-Effekt. Von Priming oder auch Bahnung spricht man in der Psychologie, wenn bestimmte Reize – etwa Wörter oder Aussagen – das Denken und Verhalten in eine bestimmte Richtung beeinflussen. Auf neuronaler Ebene läuft das etwa so: Der Reiz aktiviert bestimmte Gedächtnisinhalte, die aufgrund früherer Erfahrungen und Erlebnisse mit dem Reiz assoziiert sind. Wenn wir also über Probleme reden (Reiz), schwingen oft negative Gefühle und Betrachtungen mit, die Erinnerungen an andere problematische Situationen aktivieren, die mit ähnlichen gedanklichen Inhalten einhergingen: Uns fallen noch mehr Probleme ein, wir denken an andere Situationen, die schwierig oder gar aussichtslos schienen. Alles Weitere, was in der aktuellen Diskussion aufkommt, wird nun ebenfalls in diesem Licht betrachtet. Vielseitige Aspekte sehen wir nun wie unter einem Grauschleier – dunkel eingefärbt. Anders ausgedrückt: Unser Denken läuft in einer problemorientierten Bahn (Bahnung). Das negative Denken, oder, um im Wording dieses Themas zu bleiben, das Problemendenken verstärkt sich auf diese Weise selbst.

Irgendwann kommt problemfokussierter Austausch zwangsläufig an einen Punkt, an dem nichts Neues mehr dazukommt. Über alle möglichen Problemfacetten wurde gesprochen, die Diskussion beginnt, sich im Kreis zu drehen. Spätestens jetzt ist es an der Zeit, die Weichen Richtung Lösung zu stellen. Die gute Nachricht: Dafür gibt es viele einfache wie effektive Ansätze und

Möglichkeiten. Die naheliegendste, ein Appell à la „Denkt doch jetzt bitte mal lösungsorientiert!“, gehört allerdings nicht dazu. Solche Aufforderungen führen in der Regel nicht nur nicht weiter, sondern sind geradezu kontraproduktiv. Denn wir Menschen lassen uns nicht gern vorschreiben, was wir zu denken haben. Entsprechende Versuche erzeugen vor allem eines: Reaktanz – wir gehen innerlich auf die Barrikaden.

Problematische Vorstellungen abschöpfen

Ein dagegen grundsätzlich guter erster Schritt, um den Problemdiskurs in eine lösungsorientierte Bahn zu lenken, besteht darin, die problemorientierten Vorstellungen in der Runde erst einmal „abzuschöpfen“. Dazu notieren alle Teilnehmenden jeden Aspekt, der ihnen im Kontext des Problems in den Sinn kommt, auf jeweils einen Klebezettel, der dann an ein Whiteboard oder Ähnliches geheftet wird. Dieses einfache Vorgehen hat oft geradezu kathartische Wirkung: „Sicher“ an der Wand verwahrt, sind die „problematischen“ Gedanken erst einmal aus den Köpfen, womit das Denken freier ist, um sich auf mögliche Lösungen zu richten. Wenn man die „Problemzettel“ zudem sortiert und gruppiert, erhält man so sehr einfach ein Gesamtbild des Problems. Gut möglich, dass dadurch bereits vielversprechende Lösungsansätze entstehen, weil Zusammenhänge deutlich werden, die bislang niemand gesehen hat.

Was das Big Picture in jedem Fall liefert, sind mehrere Ansatzpunkte, um das Problem anzugehen. Denn aus dem Gesamtbild können sich die Teilnehmenden eine der abgebildeten Problemfacetten herauspicken und sich erst einmal ganz auf diese konzentrieren. Lautet das eigentliche Problem, sozusagen das Masterproblem, etwa „Unsere Marktanteile schrumpfen seit Jahren“, könnte die ausgewählte Problemfacette heißen „Wir erreichen unsere potenziellen Kunden zu schlecht“. Diese macht man dann zur einer Lösungsfacette,

indem man sie einfach umformuliert: „Eine Lösung könnte darin liegen, potenzielle Kunden besser zu erreichen.“ Eine Frage tut es auch: „Wie können wir potenzielle Kunden erreichen?“

Der eine Gedanke hinter diesem Vorgehen: Ein iteratives, also schrittweises oder in diesem Fall besser gesagt facettenweises Vorgehen (mit Anpassungsschleifen) hat sich in komplexen Kontexten besonders bewährt. Der andere: So vielschichtig Probleme in der komplexen Arbeitswelt meistens auch sind, verhalten sie sich manchmal doch wie komplizierte Seemansknotten – wenn man an einem bestimmten Strang zieht, lösen sie sich einfach auf. Weniger prosaisch ausgedrückt: Die Lösung eines Teils eines Problems kann bereits die Lösung des Problems sein. Durch das Umformulieren schließlich wird ein weiterer Aspekt wirksam: Teile des Problems können bereits Teil der Lösung sein.

Brainswarming und Brainwriting statt Brainstorming

Für die Bearbeitung einer einzelnen Problemfacette oder auch des Masterproblems kann zum Beispiel eine Methode genutzt werden, bei der es sich um eine neuere Variante des berühmten Brainstormings handelt – Brainswarming. Wichtigster Unterschied: Die Lösungsideen fürs Problem respektive die Ideen zur Erreichung eines daraus abgeleiteten Ziels werden nicht hineingerufen, sondern – genau wie beim beschriebenen Abschöpfen der problemorientierten Gedanken – in Stillarbeit jeweils auf Post-its notiert, die dann angeheftet miteinander verknüpft und entsprechend sortiert werden. Dadurch soll vor allem vermieden werden, dass extrovertierte Gruppenmitglieder die Ideensammlung dominieren und die introvertierteren ihre nicht äußern (zum genauen Ablauf siehe Tutorial „Problemlösung per Brainswarming“).

Eine artverwandte Methode, die unter anderem ebenfalls darauf zielt, introvertiertere Personen in

Masterstudiengang Bildungsmanagement Berufsbegleitend studieren

Innovativ - vielseitig - flexibel

Sie möchten sich beruflich und persönlich weiterentwickeln?

Erweitern Sie in einem wissenschaftlichen Studiengang Ihre Führungskompetenzen oder bereiten Sie sich auf zukünftige Führungsaufgaben vor.

**Bewerbungszeitraum:
01. bis 31.05.2022**

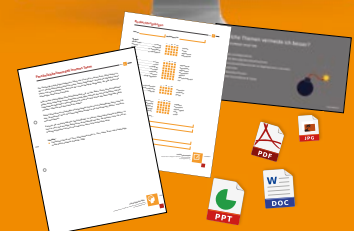
Besuchen Sie unsere Homepage www.bimalb.de und vereinbaren Sie ein persönliches Online-Beratungsgespräch.

Wir freuen uns auf Sie!

Ihr Team Bildungsmanagement

Erfolgreich verkaufen mit Persönlichkeit

Daniela Reich



**PPT-Charts, Inputs,
Handouts, Trainer-
anleitungen**

www.managerseminare.de/tb/tb-8562

Online **248 EUR** | USB-Stick **268 EUR**
Für Mitglieder des **ProfiPakets: 198 EUR**



Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS289AR08

Tutorial

Problemlösung per Brainswarming



Die Methode des Brainswarming, die eine Alternative zum klassischen Brainstorming bietet, erfreut sich – vor allem in agil aufgestellten Unternehmen – seit einigen Jahren immer größerer Beliebtheit. Ihr wichtigster Pluspunkt: Die Ideen introvertierterer Gruppenmitglieder fließen genauso ein wie die extrovertierter.

Grundidee

Weil die US-amerikanischen Innovationsexperten Tony McCaffrey und Jim Pearson vielfach festgestellt hatten, dass Brainstorming Sessions von einigen wenigen extrovertierteren Teilnehmenden dominiert werden, entwickelten sie die Alternativmethode des Brainswarming. Diese macht es aber nicht nur introvertierteren Teilnehmenden leichter, sich zu beteiligen. Sie berücksichtigt gleichzeitig auch, dass Menschen unterschiedliche Wege bei der Lösung von Problemen respektive der Entwicklung von Strategien bevorzugen.

Ablauf

Genau wie beim Brainstorming braucht es zur Anwendung der Methode keine besondere Vorbereitung. Ein Whiteboard oder Ähnliches, Stifte und Klebezettel – und schon kann es losgehen.

Zielformulierung

Zuerst wird das Ziel der Session formuliert und oben ans Board geschrieben. Lautet das Ausgangsproblem etwa „Wir erreichen unsere potenziellen Kunden zu schlecht“, könnte etwa „Potenzielle Kunden besser erreichen“ notiert werden. Noch besser ist es, das Ziel als Frage zu formulieren, also: „Wie können wir potenzielle Kunden besser erreichen?“ Klingt im ersten Moment nach einer Nebensächlichkeit – und auch die Methodenentwickler McCaffrey und Jim Pearson weisen darauf nicht hin –, die Erfahrungen in der lösungsorientierten Arbeit zeigen jedoch, dass die Frage die mit Abstand aktivierendste Formulierungsform ist. So wie wir in unserer Bewegung instinktiv unserem Blick folgen, folgen Gedanken den Fragen automatisch.

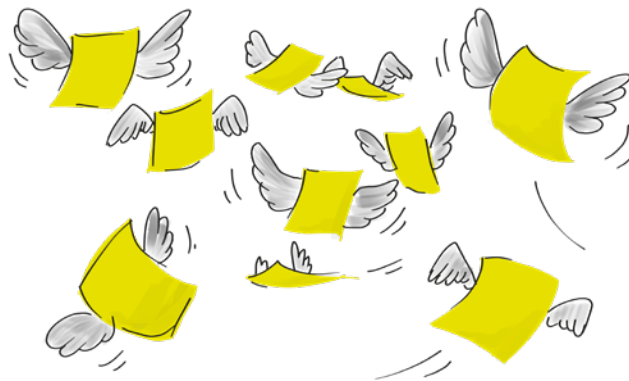
Ressourcensammlung

Im nächsten Schritt werden alle Ressourcen gesammelt, die zur Lösung des Problems zur Verfügung stehen. „Ressourcen“ können dabei genauso Personen sein wie Geldmittel oder

bestimmte Strukturen. Im Beispiel könnten die zusammengetragenen Ressourcen etwa lauten „Website“, „Social-Media-Kanäle“, „Marketing-Budget“, „Newsletter“, „Das Verkaufsteam“ und „Inhouse Training“. Alle Ressourcen werden am unteren Rand des Boards notiert.

Ideensammlung

Wenn das Board vorbereitet ist, versuchen nun alle Teilnehmenden für sich selbst, Antwortansätze und Ideen zur formulierten Frage zu finden, die sie jeweils auf ein Post-it schreiben. Die einen werden dabei eher bei der oben notierten Frage starten und versuchen, von dort aus Lösungen zu entwickeln (Typ „Konzeptdenkerin“ oder „Top-down-Denker“), während die anderen eher von unten nach oben denken: Wie könnte diese Ressource dazu beitragen, das Ziel zu erreichen? Wie schaut es mit der nächsten aus? (Typ „Bottom-up-Denker“).



Sortieren und verbinden

Die Post-its mit den Ideen werden in den Bereich zwischen der Zielfrage und den Ressourcen geheftet. Die „Konzept-Ideen“ mehr nach oben, die „Ressourcen-Ideen“ mehr nach unten. Anschließend wird sortiert („Was passt zusammen?“) und es werden Verbindungen gezogen. So werden Lösungsansätze sichtbar, die anschließend gemeinsam diskutiert werden können.

Vorteile und ein Nachteil gegenüber Brainstorming

- ▶ Die Ideen von introvertierten Teilnehmenden fließen eher mit ein.
- ▶ Verschiedene Denktypen werden besser abgeholt.
- ▶ Weil die Vorschläge auf ein Post-it passen müssen, sind sie besser durchdacht und mehr auf den Punkt gebracht, als wenn sie in den Raum gesprochen werden.
- ▶ Weil die Teilnehmenden konkret formulieren müssen, geht Spontaneität verloren.

Quelle: www.managerseminare.de, Stefanie Puckett u.a.; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

der Runde ins Lösungsfindungsboot zu holen, ist Brainwriting. In der Grundvariante, die sich im Kontext der Lösungssuche besonders bewährt hat, funktioniert das so: Alle Teilnehmenden notieren den ersten Lösungsansatz, der ihnen in den Sinn kommt, auf einen Zettel, den sie ans Gruppenmitglied neben sich weiterreichen. Dieses entwickelt den Ansatz nun in einem bestimmten Zeitfenster – beispielsweise 15 Minuten – weiter, bevor es den Zettel wiederum weiterreicht und sich in den nächsten Ansatz vertieft. Wenn alle Zettel die gesamte Runde oder – bei größeren Gruppen – eine festgelegte Anzahl von Stationen durchlaufen haben, werden die gemeinsam entwickelten Ansätze präsentiert und diskutiert. Auf diese „individuell-kollektive“ Weise entstehen oft Lösungsansätze, auf die weder die Teammitglieder einzeln noch die Gruppe im gemeinsamen Diskurs je gekommen wären. Zusätzlicher Vorteil dieses Vorgehens: Dem sogenannten Not-Invented-Here-Syndrom wird der Boden entzogen, also der Tendenz, Ideen abzulehnen, weil es nicht die eigenen sind.

Gedanken folgen Fragen automatisch

Ob beim Brainwriting, Brainswarming, der Anwendung einer anderen Methode oder auch der „freien“ Lösungssuche – sinnvoll ist es immer, mit Fragen zu arbeiten. Statt etwa das Brainswarming unter das Motto „Potenzielle Kunden besser erreichen“ zu stellen, empfiehlt es sich, lieber eine Leitfrage zu formulieren à la „Wie können wir potenzielle Kunden besser erreichen?“. Dies klingt vielleicht nach Nebensächlichlichkeit, die Erfahrungen in der lösungsorientierten Arbeit zeigen jedoch, dass die Frage die mit Abstand aktivierendste Formulierungsform ist. So wie wir mit unseren Bewegungen instinktiv unserem Blick folgen, folgen Gedanken den Fragen automatisch. Das ist

wie beim berühmten Bonmot mit dem rosa Elefanten: Genauso wenig wie es nicht möglich ist, „bitte nicht an einen rosa Elefanten“ zu denken, ist es nicht möglich, nicht an eine Lösung zu denken, wenn wir danach gefragt werden – auch wenn es eine solche (vermeintlich) genauso wenig gibt, wie einen rosafarbenen Elefanten (siehe dazu auch Kasten „Sich zur Lösung durchfragen“). So ist das einfachste Mittel, das „Problem-Priming“ zu durchbrechen, eine Frage zu stellen, die unsere Gedanken in die Lösungsfindungsbahn lenkt.

So viele funktionelle Formen lösungsorientierter Fragen es auch gibt, ist eine doch besonders mächtig: die sogenannte hypothetische Frage. Wie der Name schon sagt, lädt diese zu einem Gedankenexperiment ein. Etwa: „Angenommen, wir erreichen doppelt so viele Kunden wie heute, was ist passiert?“ Oder: „Stellen wir uns einmal vor, das Problem der geringen Reichweite hat sich in Luft aufgelöst – was hat den Durchbruch gebracht?“ Ein großer Vorteil der Anwendung dieses Fragetypus: Es haben auch solche Ideen eine Chance, die wir sonst intuitiv ausfiltern, noch bevor wir sie ausgesprochen geschweige denn zu Ende gedacht haben: „Wir könnten vielleicht ... ah nee, dafür bräuchten wir ja das Go der Bereichsleitung.“, „Wäre es nicht möglich ... ah Mist, das technische Know-how hat niemand von uns.“ Und zack ist die Idee wieder weg. So geben wir weder uns noch dem Team überhaupt die Chance, zu überlegen, wie sich die Lösung realisieren lassen könnte, also wie sich etwa das Go der Bereichsleitung einholen oder das notwendige technische Know-how aufsatteln ließe.

Eine Methode, die der Logik der hypothetischen Fragen folgt und auch explizit mit solchen arbeitet, heißt „Future Back Thinking“. Prominent beschrieben wird es von den US-Managementberatern Mark Johnson und Josh Suskewicz in ihrem 2020 erschie-



ISBN 978-3-9819772-2-6

Wenn Gedanken zu einem „Purpose“ innovative Konzepte hervor bringen, und wenn die Entwürfe dann auch noch unterschiedliche Sichtweisen von Personen in verschiedenen – miteinander verbundenen – Disziplinen integrieren, ist das eine gute Grundlage für den Erfolg.

Für den lösungsorientierten Ansatz setzt Design' DEIN Thinking neue Maßstäbe: Sieben Basis-Denkschritte, Tools für Teams und Methodenerläuterungen ermöglichen es, die Fähigkeiten eines Teams voll zur Wirkung zu bringen – „gamifiziert“, effizient und erfolgreich.



Erhältlich in Deutsch & Englisch, bei Amazon

kreativitaet.de

Der Deutsche Coaching-Markt in Zahlen



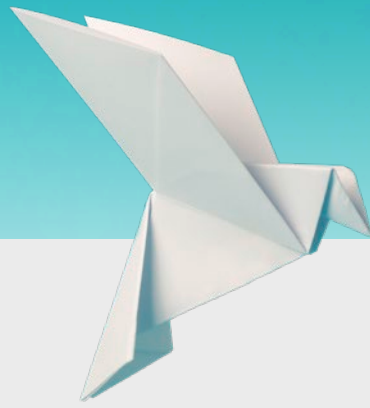
Weiterbildungsszene Deutschland 2022
Middendorf, Graf, Fischer
64 Seiten

eBook/Buch 99,90 EUR

ProfiPaket-Mitglieder
eBook GRATIS!

www.managerseminare.de/tb/tb-12113





Mehr zum Thema

► Stefanie Puckett: **Moderne Führung und Selbstorganisation – Mit psychologischem Wissen Zukunftskompetenzen entwickeln.**

Haufe 2021, 39,95 Euro.

Lösungsorientierung ist eine jener Schlüsselkompetenzen, die in der neuen Arbeitswelt eine immer wichtigere Rolle spielen werden, ist die Autorin überzeugt. Im Buch schildert sie, wie sich diese und weitere „Zukunftskompetenzen“ entwickeln lassen respektive andere Personen bei deren Entwicklung begleitet werden können. Mit vielen konkreten Übungen und Anwendungsbeispielen, aber auch einigem psychologischen Hintergrundwissen.

► Judith Muster und Andreas Hermwille: **Lehren von Luhmann – Viele Probleme sind gleichzeitig Lösungen.**

www.managerseminare.de/MS278AR04

Ein ganz anderer Blick aufs Thema „Problemlösung im Unternehmen“ eröffnet sich, wenn man den Gedanken des Soziologen Niklas Luhmann folgt. Diesem zufolge ist vieles, was in Organisationen als Problem erscheint, in Wahrheit eine Lösung für ein – unbekanntes – anderes Problem. Wer diesem auf die Spur kommt, kann anschließend nach nebenwirkungsärmeren Äquivalenten für die Lösung suchen.

gedanklich in eine Zukunft zu versetzen, in der man gerne stehen würde. Wie sieht die Wirtschaftswelt in einer solchen Zukunft aus? Wie arbeiten dort die Menschen? Oder: Welche Rolle spielt unsere Organisation dort in unserer Branche, in der Gesellschaft, für die Menschen? Auch Gedanken und Ideen zu dieser Zukunft, die den Teilnehmenden in den Sinn kommen und die auf den ersten Blick nichts mit dem Unternehmen oder dessen unmittelbarem Umfeld zu tun haben, dürfen in die Zukunftsskizze einfließen. All das hilft, sich in der Gruppe gedanklich in diese Zukunft zu versetzen.

Konkret ums Thema der Ausgangsproblematik geht es im zweiten Schritt. Es wird angenommen, dass das Problem in der wünschenswerten Zukunft gelöst oder besser noch mehr als nur gelöst worden ist. Wie sieht dies dann genau aus? Im Beispielsfall könnten sich die Teilnehmenden etwa ausmalen, dass sich der Marktanteil des Unternehmens verdoppelt hat, es vielleicht sogar in seinem Segment oder auch in einem verwandten Bereich Branchenprimus ist. Ausgehend von diesem positiven Szenario lässt die Gruppe im dritten Schritt die Zukunft rückwärts laufen. Dazu notiert sie auf einem Zeitstrahl – von der aktuellen Zukunft bis zurück zur Gegenwart – Meilensteine und Maßnahmen, die in diese Zukunft geführt haben. Dabei geht es nicht darum, später einen konkreten „Ablaufplan“ in der Hand zu haben. Die Chance ist jedoch groß, dass bei dieser Vorgehensweise „ganz andere“ Lösungsansätze erkannt werden, die aus der Perspektive der Gegenwart nahezu unmöglich zu erkennen gewesen wären.

Während der Clou der Methode – so wie grundsätzlich beim lösungsorientierten Vorgehen mithilfe hypothetischer Fragen – das Rückwärtsdenken ist, liegt ihr besonderer Zauber in der Imagination einer wünschenswerten Zukunft. Das hebt nämlich nicht nur die Grundstimmung, sondern aktiviert auch positive Erinnerungen im Gehirn, die Kraft und Energie für die Lösungssuche liefern. Dieser im doppelten Sinne positive Priming-Effekt lässt sich übrigens grundsätzlich nutzen, wenn es um die gemeinsame Lösung von Problemen geht. Etwa, indem man zu Beginn des Austausches die Gedanken kurz auf gemeinsame Erfolge richtet. Am besten mithilfe einer Frage. Etwa: Was haben wir in diesem Jahr Großartiges geleistet?

Stefanie Puckett

So vielschichtig Probleme in der komplexen Arbeitswelt meistens auch sind, verhalten sie sich manchmal doch wie komplizierte Seemannsknoten – wenn man an einem bestimmten Strang zieht, lösen sie sich einfach auf.

nenen Buch „Lead from the Future“. Eigentlich eine Technik, um zukunftsweisende Organisationsstrategien zu entwickeln, eignet sie sich genauso für die Problemlösung – zumindest wenn es um existenzielle Probleme geht, die möglicherweise radikale Schritte oder disruptive Ideen notwendig machen, wie eben etwa einem seit Jahren deutlich sinkenden Marktanteil.

Aus der Zukunft rückwärts denken

Im ersten Schritt wird dazu gemeinsam eine bestimmte Anzahl von Jahren, zum Beispiel zehn, vorausgeblickt. Dabei sollte bewusst rosa gemalt werden. Es geht darum, sich

Die Autorin: Die Organisationspsychologin **Dr. Stefanie Puckett** arbeitet als Executive Coach und Organisationsentwicklerin. Dabei konzentriert sie sich vor allem auf die Themen Agile Zusammenarbeit, Agile Leadership und Agile Transformation. Kontakt: www.psychology4agility.com

Foto: United Images Photography

