

# schwerpunkt

## » Am Problem / vorbei / zur Lösung Lernen in und mit Organisationen

<sup>1</sup> U. a.: Senge, P. M. (1996): Die fünfte Disziplin. Stuttgart (New York 1990); Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.) (1991): Im Netz der Organisation. Soest.

<sup>2</sup> Uns zwei Leiter der Serie verband eine langjährige Zusammenarbeit durch Angebote, die auf themenzentrierter Interaktion (TZI) und pädagogischem Rollenspiel basieren. Wesentliche Impulse entstanden etwa durch unsere gemeinsame Teilnahme an einem Fortbildungsgang bei Dr. Gunter Schmidt in Heidelberg zu ‚systemischen und hypnotherapeutischen Konzepten für die Organisationsberatung, Coaching und Persönlichkeitsentwicklung‘. Siehe: Milton Erickson Institut Heidelberg ([www.meihei.de](http://www.meihei.de)).

<sup>3</sup> Klaus Rogge  
Dipl.-Ökonom u.  
Dipl.-Betriebswirt,  
Zusatzstudium Erwachsenenbildung,  
Referatsleiter a.D. mit dem Schwerpunkt Bildungsmanagement und Organisationsentwicklung



Dr. Jörn Osselmann

Dipl.-Psych., Bonn,  
Psychologischer  
Psychotherapeut, Supervisor,  
Organisationsberater,  
Weiterbildner  
[www.osselmann.de](http://www.osselmann.de)

Als um 1990 breite Aufmerksamkeit für Entwicklung und Lernen in Organisationen entstand, erschienen vielfältige Texte in grundlegenden wie auch in nah an der Praxis angesiedelten Arbeiten.<sup>1</sup> Die damals geltenden Grundfragen erachten wir nach wie vor für aktuell.

Es entwickelten sich in dieser Zeit Fortbildungskonzepte, die systemische, konstruktivistische und lösungsorientierte Ansätze für die Arbeit in Weiterbildungsorganisationen bereit stellen.

So boten auch wir als Kooperation zwischen der Ev. Tagungsstätte „Haus Nordhelle“ und dem damaligen „Institut für Schule und Weiterbildung in NRW“ dazu über fünf Jahre eine Serie von vier zusammenhängenden Fortbildungen an.<sup>2</sup> Unter der Überschrift „Lernen in und mit Organisationen“ luden wir Interessenten ein, ihre bisherigen Lern- und Leitungserfahrungen in neuen theoretischen Bezugsrahmen zu reflektieren, ein breites Methoden-



Joachim Stöver

Dipl.Päd., Köln, bis 2012  
Päd. Leiter der Ev. Tagungsstätte „Haus Nordhelle“, im Ruhestand tätig, u. a. „Protestant And Anglican Network For Lifelong Learning in Europe“  
[www.eaee.eu](http://www.eaee.eu)

repertoire zu erproben und kollegiale Beratung wie auch Super- und Intervision in Anspruch zu nehmen. Die offen angelegte Fortbildungsreihe nutzten dann Teilnehmer/innen aus Weiterbildung, aus Instituten, Beratungsfirmen oder Leitungen im Kinder- und Jugendbereich. Die dreitägigen Seminare mit aufbauenden Themen konnten als Block wie auch als einzelnes Seminar gebucht werden.

*„Dieses Qualifizierungsangebot entwickelte sich so ertragreich, dass wir es vom Landesinstitut nach dem ersten Durchgang liebend gern erneut in unseren Angebotskanon aufgenommen haben. Es rundete unser Gesamtangebot halt gut ab. Am Problem vorbei zur Lösung wurde für mich persönlich zum geflügelten Wort. Dies spricht für die nachhaltige Wirkung dieses exzellenten Angebots“.<sup>3</sup>*

Wissenschaftlich begleitet wurden die Seminare durch Klaus I. Rogge, zuständiger Referent im „Institut für Schule und Weiterbildung in NRW“, Soest.<sup>4</sup>

Im Folgenden werden nun die vier Schwerpunkte näher dargestellt. Basis dazu sind damalige Ausschreibungen und vor allem die zu jedem Seminar von J. Osselmann vorgelegten Reader, die Grundlagen, Arbeitsblätter und eigene Beiträge enthielten.

Den Abschluss bildet ein kurzer Rückblick aus der Sicht von heute auf die damals genutzten Konzepte.

### I. Am Problem / vorbei / zur Lösung

Die Überschrift „Am Problem / vorbei / zur Lösung“ thematisierte als Motto, Programm und als provokant programmatische Aussage die wesentliche Zielrichtung der Reihe. Es ging um die Aufforderung, sich nicht in Problemvertiefungen zu verlieren, sondern Problemerkörterungen einmal zu umgehen, um mit dem „Sprung in den Lösungsraum“ das Problem am Ende vorbei und gelöst sein zu lassen.

Dieser andere Zugang zur Problemlösung bezog sich auf systemisch-konstruktivistisch-lösungsorientierte Ansätze und Verfahren. In der Seminargestaltung wurden diese mit den Grundannahmen der TZI, des Pädagogischen Rollenspiels und anderer kreativer Arbeitsweisen verbunden.

Die Überschrift löste sofort vielerlei An- und Nachfrage aus, nicht zuletzt: Ist damit zu „positivem Denken“ für Organisationen eingeladen? Geht es um schöne Tapete statt die Durcharbeitung von problematischen Situationen in der Weiterbildung?

*Systemisches Arbeiten* verstehen wir als:

- die Berücksichtigung der Interaktionen und Wechselwirkungen im Kontext der am Problem beteiligten Menschen und Institutionen;
- im speziellen Fall von Beratung die Berücksichtigung der Einflüsse des Beratungssystems und damit auch der Wechselwirkungen zwischen Beratenen und Beratern;
- die Berücksichtigung des zeitlichen Kontextes in der Thematisierung der vermuteten Auswirkung einer Lösung.

*Konstruktivistisch* ist der Ansatz insofern, als er die Beschreibung eines Problems als Konstruktion, als Herstellung einer Wirklichkeit auffasst, die zwar momentan für den Beschreibenden subjektiv gültig ist, darüber hinaus jedoch keinen Anspruch auf Wahrheit erheben und somit anderen lösungsförderlichen Konstruktionen von Wirklichkeit Platz machen kann.

*Lösungsorientierung* bedeutet dabei für unseren Ansatz, die Aufmerksamkeit von Beratenen und Beratern gezielt von der Darstellung des Problems auf die Vorstellung von Lösung zu fokussieren.



Schnell wurde deutlich, dass konstruktivistische Grundannahmen, Ergebnisse der Hirnforschung und die Idee der Zirkularität im systemischen Denken nicht zur Verschönerung oder Verharmlosung gedacht sind.

Unser Ansatz brach mit der gängigen Vorstellung, dass Lösungen, etwa im Zusammenhang kollegialer Beratung eines Teams, aus dem Problem zu entwickeln seien. Oft, so lehrt manche Erfahrung, kommt dabei eine Bindung an das Problem statt einer Lösung heraus. Lösungswege, die aus solch einer „Problemtrance“ entworfen werden, bleiben dann meist im Problem gefangen, während die Lösung jenseits davon liegt. Wir gingen von der Idee aus, dass jedes (nichtmechanische) Problem zwangsläufig in der festgefahrenen Sprache dessen „konstruiert“ wird, der eine Situation als schwierig, als ungelöst und damit eben problematisch erlebt. Diese meist in sich geschlossene, in vielen Wiederholungen und Denkschleifen „erprobte“ Problemerkörterung kann als geschlossenes System verstanden werden, das tranceartige Effekte und Affekte erzeugt, das autosuggestiv und nicht selten auch suggestiv auf Berater wirkt. So entsteht ein Zustand gedanklicher Kreisbewegungen und negativer Gefühle, der als Problemtrance bezeichnet wird.

Ein Problem – so unsere grundlegende Annahme – ist nicht einfach nur ein Problem, sondern selbst schon ein Lösungsversuch, in dem viel anerkanntes, wertvolle Kompetenz verborgen ist – wenn auch meist eine Lösung mit hohem persönlichen Preis.<sup>5</sup>

In der Fortbildung folgten auf theoretische Inputs Übungen anhand von konkreten „Problemen“ der Teilnehmenden. Dabei entstanden Fragen wie die Folgenden: Gibt es so etwas wie die objektive Wirklichkeit einer Weiterbildungseinrichtung, wie sie in Leitbildern gefasst, von Leitungen vertreten wird? Was geschieht, wenn man die oft sehr unterschiedlichen Realitätskonstruktionen der Beteiligten befragt und veröffentlicht, welche Perspektiven entstehen dann?

<sup>4</sup> Das Landesinstitut für Schule und Weiterbildung bot zu dieser Zeit mehrere Fortbildungskräfte, Projekt- und Organisationsentwickler an, wie ‚ARIADNE‘, ‚WEB – wechselseitige Entwicklungsberatung‘ oder die ‚flying workshops‘.

<sup>5</sup> Osselmann, J.: Reader zum Seminar, unveröffentlicht.

Ein typisches Beispiel war die Erzählung über den sogenannten „schwierigen“ Kollegen. Der Wechsel von einer individualisierenden, Persönlichkeitserklärenden, hin zu einer systemischen Betrachtung solcher Situationen stand hier im Vordergrund. So wurden Gesprächsverläufe rekonstruiert, um zirkuläre kommunikative Verbindungen deutlich werden zu lassen, die dann neue Sichtweisen und Lösungsideen ermöglichen.

Ziel dieses Kursabschnittes war es vor allem, die Beachtung des Kontextes von Handlungen zu erlernen. Und speziell ging es darum, die Interaktionsbeiträge verschiedener Personen in ihren Verbindungen zu erkennen und in ihren Auswirkungen zu verstehen. Damit war auch ein Thema gesetzt – Auswirkungen –, das im weiteren Kursverlauf besondere Bedeutung erhielt.

## II. Werkzeuge, die lösen helfen

Die im ersten Kursabschnitt angeregte Forderung in Teams und Organisationen von der Lösung her zu denken und zu arbeiten, stellt die Frage, wie das zu erreichen sei und was mit den so gewonnenen Ergebnissen entwickelt werden kann. Dazu wurden Methoden aus systemischen und hypnotherapeutischen Zusammenhängen in Anlehnung an die Arbeiten Milton Ericksons vorgestellt und mit realen Fragen aus den beruflichen Kontexten verbunden. Schwerpunkte waren Übungen zur Konstruktion von Wirklichkeit, zirkuläre und lösungsorientierte Fragen und deren theoretischer Hintergrund sowie Darstellungsmöglichkeiten, die Organisationen und deren Entwicklung sichtbar machen. Die Nutzung

von Bildersprache und Metaphern – statt nüchternen Organigramme – zum Verständnis von Abläufen in Weiterbildungseinrichtungen verblüffte in ihrer Erkenntnistiefe die Beteiligten.

Intensiv erprobt wurden Aufgabenstellungen, die sich mit „Verfestigung und Lösung“ von problematischen Situationen auseinandersetzen, etwa mit dem Beispiel unter der Überschrift: „Kollege XY ist immer so aggressiv“. Im Rollenspiel wurde deutlich, wie Entkontextualisierung eines individuellen Verhaltens geschieht, wie Individualisierung, Zeitlosigkeit mit dem Satz: „er ist immer so“ Ausnahmen vom störenden Verhalten unsichtbar macht und in Ausweglosigkeiten führt. Demgegenüber stellen wir Übungen zur Rekontextualisierung mit dem Ziel, unterschiedliche Verantwortlichkeiten, Erklärungen und Lösungswege etwa in kollegialen Konflikten zu finden. Auch dabei wurde ein breites Methodenspektrum vorgestellt und erprobt. Konkretisierung, Fokussierung, die Suche nach Ausnahmen und Unterschieden oder die Zirkularität von Teaminteraktionen wurden in Plenum und Kleingruppen erprobt. Das Ziel war es, Handlungsmöglichkeiten zu erweitern, Entscheidungen zu ermöglichen und sie mit deren möglichen Auswirkungen im System einer Einrichtung zu reflektieren.

Eine besondere Aufmerksamkeit bekam in diesem Abschnitt Aufbau, Einsatz und Auswertung der sogenannten, von Steve de Shazer entwickelten Wunderfrage. Mit dieser Frage wird in systematischer Weise im Beratungsgespräch eine gedachte, vorgestellte Lösungsmöglichkeit einer problematischen Situation ausformuliert, ohne deren Um-



Gruppenaufstellung in der systemischen Beratung

setzungsmöglichkeiten zunächst in den Blick zu nehmen. Es gilt dieses Lösungsbild in allen Dimensionen, intellektuell, emotional und sinnlich so plastisch wie möglich zu entwickeln, damit es seine volle Wirksamkeit entfalten kann. Erst dann, in einem weiteren Arbeitsschritt, werden Umsetzungsmöglichkeiten geprüft, etwa in der reizvollen Aufgabe, den Umsetzungsfahrplan einmal von hinten zu konstruieren, beginnend mit der Frage, was der letzte Schritt vor Erreichung des Zielzustandes war. Und auch dann ist die Lösungsarbeit nicht beendet. Ihr schließt sich eine genaue Überprüfung der hypothetischen Auswirkungen erdachter Lösungsschritte an, in der noch einmal pro und contra abgewogen werden, um Handlungsentscheidungen treffen zu können.

*„Zu Zeiten, als das Wünschen noch geholfen hat ... Die Wunderfrage war für mich in manchen Situationen der Schlüssel zum Erfolg. Raus aus der Problemtrance – hin zu visualisierten Idealzuständen! Weg von der kognitiven Analyse, stattdessen konkrete Wahrnehmungen der Wunschwelt formulieren. Dann entwickelte sich die Lösungsstrategie oft genug in kleinen, aber wirksamen Schritten. Seit 17 Jahren arbeite ich mit Methoden der systemischen Theorie und vertraue in Gesprächssituationen auf das Konkretisieren und Fokussieren“.<sup>6</sup>*

Zweierlei wurde so deutlich, es geht bei der Nutzung lösungsorientierter Methoden nicht um positives Denken zur Verschönerung unerträglicher beruflicher Realitäten. Es geht um systematische Auseinandersetzung mit beruflichen Fragestellungen, die Entwicklung von Handlungsalternativen und deren verantwortete Einbringung in organisationale Zusammenhänge. Die Nutzung der Wunderfrage und die hier nicht näher beschriebene Verschlimmerungsfrage sind eng mit einer Beratungsethik verbunden, die davon ausgeht, dass Einzelne, Teams oder Gruppenmitglieder autonom ihre Ziele bestimmen und entwickeln. Sie sind und bleiben die Experten, die Beratung zur Entwicklung nutzen. Damit ist eine Beratungsform gemeint, die weder weiß, was genau das Problem ist, noch was die Lösung sein müsste, die methodische Vielfalt zur Verfügung stellt und sich selbst im Beratungsprozess mit in den Blick nimmt. Und in Anlehnung an Ruth Cohn formuliert: „Werkzeuge, die lösen helfen“ sind weder „absolute Größen“, noch abzuarbeitende Ablaufpläne. Sie entfalten Wirksamkeit erst im Kontext leitender Beratungsethik, gelebter Beratungsinteraktion und deren Reflexion.

### III. Das Doppelleben der Organisation Bilder – Geschichten – nüchterne Strukturen

Es gehört zum Alltagswissen, dass eine Organisation nicht allein aus ihren Zielsetzungen, Strukturen, Leitbildern oder Finanzplänen erfasst werden kann. Organisationen leben mit Bildern und Geschichten, die die Beteiligten teilen und sich mitteilen. Vielerlei Mythen gehören zu Organisationen. Diesen eher unsichtbaren Teil des organisatorischen Eisbergs nahm der dritte Abschnitt der Fortbildungsserie in den Blick.

Rein äußerlich war dieser Kursteil schnell zu erkennen, aus dem Seminarraum wurde Werkraum. Flip Chart, Papier und Stuhlkreise verschiedenster Formen, die bisher das Erscheinungsbild bestimmten, erfuhren nun mit Ton, Farben, den Gebrüder Grimm, Steinen und anderen Materialien bunte Ausdrucksformen.

„Ein bisschen Chaos tut gut, damit der Sorglose aus seiner Unachtsamkeit erwacht“, so ein Zitat des ägyptischen Erzählers Nagib Mahfus. Seiner Wertschätzung des Chaos folgend, ging es nun darum, mit dem Blick unter Oberflächen geschriebene und ungeschriebene „Texte“ der jeweiligen Organisation sichtbar und soweit möglich auch lesbar zu machen. Dazu dienten auf dem Hintergrund der bisher erprobten, systemischen und lösungsorientierten Verfahren verschiedene Methoden kreativer Organisationsentwicklungsarbeit. Metaphern, Märchentexte, der Einsatz von Bildern und plastischen Materialien gehörten ebenso dazu wie längere Sequenzen im Pädagogischen Rollenspiel sowie Systemaufstellungen.

Wenn an einer Tischkante das oben aufliegende Leitbild mit einem zunächst wortlosen, langen, unter die Tischkante weisenden Tongebilde zueinander in Beziehung modelliert und gesetzt wurde, dann entstanden daraus tiefer gehende Betrachtungen einer Einrichtung, vor allem die Frage, wie proklamierte und gelebte Alltagsrealitäten zueinander passen oder in Widerspruch stehen.

Dieser Kursteil fokussierte die Aufmerksamkeit der Teilnehmenden auf die Beziehungsformen zwischen nüchtern beschriebenen Strukturen und wirksamen organisationsleitenden Mythen, wie sie sich in Metaphern, Bildern und Geschichten ausdrücken.<sup>7</sup>

Eine wichtige Lernerfahrung wurde so ermöglicht, die Erkenntnis, wie multiple Perspektiven organisationales Handeln sowohl bewusst als auch unwillkürlich mitbestimmen.

### IV. Aus dem Fall heraus

Schon in den vorhergehenden Kursabschnitten wurden vorhandene Fragestellungen, Situationen und Planungen aus den tatsächlichen beruflichen Feldern der Teilnehmenden thematisiert. Mit dem

<sup>6</sup> Mechthild Tillmann, Direktorin der Volkshochschule Rhein-Sieg

<sup>7</sup> „Ähnlich wie auch in anderen sozialwissenschaftlichen Problemfeldern geht es dabei auch beim Konzept der Organisationskultur um den Übergang von normativen zu interpretativen Zugangsweisen. Verstehende (hermeneutische) Verfahren fragen nicht mehr danach, was Sache ist, sondern danach, was in einem sozialen Kontext für die jeweils Beteiligten Sinn macht“ (Osselmann, J.: Reader zum Seminar, unveröffentlicht)



letzten Kursabschnitt boten wir noch einmal gezielt die Möglichkeit zu kollegialer Beratung an.

Teamkonflikte, die Verschärfung des finanziellen Drucks oder mangelndes Interesse an ausgeschriebenen Angeboten gehörten zu den Inhalten dieser Fallarbeit. Besondere Aufmerksamkeit legten wir auf die intensive Klärung des Auftragskontextes, in welchem die Themen jeweils eingebettet waren. Es ging darum, Aufträge im Alltag der Teilnehmenden ebenso wie ihre Aufträge an uns oder die jeweilige Arbeitsgruppe zu klären und in einen Prozess des Aushandelns zu führen. In unserem Verständnis ist dies oft der entscheidende Schritt zur Verhinderung oder Förderung von Lösung. Es galt unterscheiden zu lernen zwischen berechtigtem Wunsch nach Klage oder Gehörtwerden und der tatsächlichen Bereitschaft nach Veränderung mit entsprechend zu tragenden Auswirkungen. Es galt Zusammenhänge zu rekonstruieren, bisher übersehene oder nicht genutzte Ressourcen zu entdecken und die zunächst oft nicht bewussten Vermutungen über Auswirkungen angedachter Lösungen in den Blick zu nehmen.

Wie in der gesamten Seminarreihe, so wurde auch hier zunehmend mit selbstgeleiteten Kleingruppen gearbeitet. Als Problem beschriebene Fallsituationen wurden mit Lösungsbildern konfrontiert, neue Handlungsoptionen angedacht und der Überprüfung auf Auswirkungen unterzogen. Der Beratungsprozess hatte dabei nicht das Ziel, das Problem naiv durch eine Lösung zu ersetzen. Es ging uns vielmehr um die Förderung einer inneren und äußeren Bewegung zwischen Problem und Lösung, um im Bewusstsein der reflektierten möglichen Konsequenzen eine Entscheidung zum Handeln zu entwickeln.

*„Am Problem vorbei zur Lösung“, dieser Satz hat mich inspiriert und bis heute neugierig gemacht auf die Begegnung mit Menschen und Gruppen in unterschiedlichen Bezügen. In „Haus Nordhelle“ konnte ich meine eigene Haltung und Erfahrung reflektieren, im Dialog Techniken und Lösungsansätze erlernen, sie ausprobieren und verinnerlichen. Besonders bereichernd war die Erfahrung in der Gruppe mit Menschen aus unterschiedlichen Berufsfeldern. Zu hinterfragen, was eigentlich hinter den Problemen steckt, ist für mich eine Frage der Wertschätzung und Haltung geworden. Das hat mich auch in meinem privaten Leben gestärkt und mir eine enorme Lebensqualität geschenkt“.<sup>8</sup>*

### **Fazit**

Als wir in „Haus Nordhelle“ nach fünf Jahren die erfolgreiche Seminarserie beendeten, waren vielfältige Veränderungen in den Kontexten der Beteiligten geschehen. Gewohnte wie bewährte Organisationsformen und Institutionen gerieten in dieser Zeit unter heftigen Veränderungsdruck, oft mit dem alleinig vorgetragenen Finanzargument.

Systemisches Arbeiten, nicht nur in der von uns vertretenen Form, wurde immer breiter und stärker Teil von Leitungs- und Beratungskompetenz. Im Tagungshaus entstanden dazu neue Projekte, etwa für psychosoziale Fachkräfte in Einrichtungen der Jugendbildung oder in Beratungsstellen.

Sicherlich können Fortbildungen die Schließung von gewohnten Arbeitsbereichen oder die strenge Budgetierung von bewährten und experimentellen Arbeitsformen nicht außer Kraft setzen. Was aber heute wie damals möglich ist, ist die kritische Reflexion sogenannter als unverrückbar geltender Wirklichkeiten. Sie bleibt eine permanente professionelle Aufgabe. Das Netz der Organisation, das wesentlich aus kommunikativen Abläufen, nicht einfach veränderbaren Rahmenbedingungen und dem Erfolg seiner Angebote besteht, braucht kritische Kompetenz seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Eine Kompetenz, die dazu verhilft, sich auf die Spannung zwischen ‚veränderbar‘ und ‚jetzt-nicht-veränderbar‘ einzulassen, um daraus Verstehen und Handlungsfähigkeit für sich selbst und den jeweiligen Kontext zu bewahren. Unsere Fortbildungsreihe wollte und hat dazu beigetragen.

<sup>8</sup> Heidrun Brucke, 53 Jahre, Leiterin einer Kindertageseinrichtung, Prädikantin, Vorsitzende in einem Presbyterium, Mitglied in KSV und Landessynode