

Bewährte Modelle der Problemlösung

Probleme kommen unverhofft oder kündigen sich an. Einige lösen sich oft von selbst – durch Nichtstun und Aussitzen –, auch wenn Churchill meinte «Man löst keine Probleme, indem man sie aufs Eis legt». Doch einige bleiben. Manche Zeitgenossen lösen sie schnell, andere arbeiten lange daran und die übrigen beschäftigen ihre Mitmenschen damit. Und dann gibt es noch diejenigen, welche die Lösung haben, aber das Problem noch suchen. Dabei ist die Definition des Problems bereits die halbe Lösung! Das wusste auch schon Albert Einstein: «Das Problem erkennen ist wichtiger als die Lösung finden, denn die genaue Darstellung des Problems führt fast automatisch zur richtigen Lösung.»

Das Problem ist – für nüchterne Zahlenmenschen und Buchhalter – die Differenz zwischen SOLL und IST. Für die Übrigen und eher im zwischenmenschlichen Bereich ist es der Unterschied zwischen der aktuellen, problemgeladenen Situation und dem Zustand, den sie sich wünschen und der ihren Bedürfnissen entspricht. Übrigens: Erfolgreiche haben nicht weniger Probleme als Erfolglose, sie gehen nur anders damit um.

Daschon Maslows sagte: «Wenn man als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht jedes Problem wie ein Nagel aus», wird Ihnen in der Folge zum Problemlösungsprozess nicht ein Hammer, sondern ein Werkzeugkasten in die Hand gegeben. Die ersten zwei Modelle eignen sich eher für schnelle «Operationen» und sind gut merkbar im Sinne von «FIGUGEGL» (Fondue isch guet und git e gueti Luune). Der Vorteil solcher einfacher Rezepte liegt einerseits daran, dass man sie über die leichte Merkbarkeit stets präsent hat und andererseits, dass sie schnell zum Ziel führen. Beide Modelle eignen sich für einfachere Problemstellungen, sehr gut auch in Coaching Prozessen, beispielsweise bei Führungsproblemen.

1. GROW-Modell (mehrere Autoren)

Besonders interessant ist hierbei die bewusste Auseinandersetzung mit dem Hindernis, das zwischen dem Ziel und der Realität steht. Beherrzigen wir dabei den Ratschlag von Leonardo Da Vinci: «Hindernisse können mich nicht aufhalten. Entschlossenheit bringt jedes Hindernis zu Fall.»

G	Goal	Ziel	Was ist das Ziel? Wohin wollen wir? Was wollen wir erreichen? Was ist uns besonders wichtig?
R	Reality	IST-Zustand, Realität	Wo befinden wir uns jetzt? Wie sieht die aktuelle Realität aus? Wie ist die IST-Situation? Was haben wir bis jetzt unternommen?
O	Obstacles	Hindernisse	Welche Hindernisse stoppen uns, das Ziel zu erreichen? Welche Widerstände halten uns vom Handeln ab?
	Options	Wahlmöglichkeiten	Welche Möglichkeiten haben wir, die Hindernisse zu überwinden? Welche Massnahmen können wir ergreifen? Welche Ressourcen brauchen wir hierzu? Was sind die Vor- und Nachteile jeder Möglichkeit? Welche brächte das beste Ergebnis?
W	Way forward	Nächste Schritte	Und was tun wir nun? Welche Option wählen wir? Erreichen wir damit die Ziele? Was ist der erste Schritt? Was ist der zweite, besonders wichtige Schritt? Brauchen wir noch Unterstützung? Bei Coaching Einsatz zusätzlich: Wille und Motivation zur Umsetzung vorhanden?

2. SCORE-Modell (Dilts/Epstein)

Dieser Ansatz hält konsequent den wichtigen Unterschied von Wirkung und Ursache auseinander. Denken wir dabei in diesem Zusammenhang auch immer daran, dass die Menschen mehr sind als ihr Verhalten und die Ursache für dieses in den meisten Fällen auf ihrer Werteebene zu finden ist. Wichtig ist der Ratschlag eines japanischen Sprichwortes: «Löse das Problem, nicht die Schuldfrage».

S	Symptom	Symptome, Probleme	Wie sind die Ausgangslage und der «Problemzustand»? Was sind die «gefühlten» Probleme und Auswirkungen? Was sind die Herausforderungen?
C	Cause	Ursache, Gründe	Was steht wirklich hinter dem Problem? Was sind die Gründe für die Ausgangslage? Was ist schief gelaufen?
O	Outcome	Ziel	Welche Hindernisse stoppen uns, das Ziel zu erreichen? Welche Widerstände halten uns vom Handeln ab?
R	Resource	Notwendige Mittel zur Zielerreichung	Welche Mittel brauchen wir zur Zielerreichung? Wie setzen wir sie ein?
E	Effect	Langfristige Auswirkung der Zielerreichung	Was werden wir erreicht haben? Wie wirkt sich das Erreichte in der Zukunft aus? Ziele erreicht? Neue Ziele?

3. Problemlösungsprozess nach Herbert Mattle

Dieser Prozess eignet sich für komplexere Problemstellungen und zeigt in acht Schritten den vollständigen logischen Lösungsprozess auf. Der Prozess beruht auf langjähriger Führungserfahrung und hat sich in meiner Praxis bewährt.

1	SOLL	<ul style="list-style-type: none"> – Was wollen wir erreichen – was ist uns besonders wichtig? – Das Ziel muss realistisch und überprüfbar sein – Das Ziel bzw. der SOLL-Zustand muss präzise beschrieben sein
2	IST	<ul style="list-style-type: none"> – Wie sieht die aktuelle Realität aus, die für uns ein Problem darstellt? – Warum haben wir es bis jetzt nicht gelöst? Was hat uns daran gehindert? – Zwischen Wirkung und Ursache unterscheiden – IST-Zustand bzw. Ausgangslage präzise beschreiben
3	Problem	<ul style="list-style-type: none"> – Präzise, kurz gehaltene Ausformulierung der Abweichung des SOLL vom IST mit Blick auf das Wesentliche: «Um was geht es?»
4	Lösungsoptionen	<ul style="list-style-type: none"> – Fokussierung auf das Problem – Ausarbeitung mehrerer Lösungsoptionen, Schaffung von Wahlmöglichkeiten – Bereits jetzt realistisch an notwendige Mittel und Ressourcen, Zeithorizont denken (was einen vorgängigen Brainstorming Prozesse nicht ausschliesst) – Bewerten, Vor- und Nachteile aufzeigen
5	Entscheid	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Option bringt die beste Lösung? – Zeithorizont und benötigte Ressourcen beachten, ebenso die Umwelt und die eigenen Möglichkeiten – Wenn möglich, eine Entscheidung als Konsens aller treffen – Nach dem Entscheid wird nicht mehr diskutiert, sondern alle setzen um
6	Mittel und Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> – Welche Mittel (Personal, Sachmittel, Finanzen) benötigen wir? – Wie setzen wir sie ein? – Können wir sie zeitgerecht beschaffen? – Sind die personellen Quellen tatsächlich vorhanden?
7	Umsetzung	<ul style="list-style-type: none"> – Meilensteine setzen, ebenso point of no return bestimmen – Verantwortlichkeiten klar regeln: wer, was, wann – Erste Schritte festlegen, wobei der 2. Schritt besonders wichtig ist (der 1. Schritt ist meistens zu einfach und schnell erreicht) – Ziel (Auftrag) vorgeben, nicht Anweisungen
8	Controlling	<ul style="list-style-type: none"> – Regelmässig überprüfen, ob Plan und Meilensteine eingehalten werden sowie das Ziel (noch) erreicht werden kann – Abweichungen festhalten und kommunizieren – Korrigierende Massnahmen treffen!

Bewusst fängt mein Modell mit dem Ziel und dem gewünschten **SOLL**-Zustand an, welche Elemente von Wünschen, Bedürfnissen oder Visionen beinhalten können, denn das Ziel sollte immer am Anfang eines Prozesses stehen. Zudem ist es positiv behaftet, im Gegensatz zur Problemstellung.

Die Realität und der **IST**-Zustand, die für uns ein «Problem» beinhalten, sollen offen und tabulos, aber immer wertschätzend, dargestellt werden. Deshalb ist es auch sehr wichtig, Symptome/Wirkungen und die eigentlichen Ursachen/Gründe auseinander zu halten.

Für das weitere Vorgehen ist es wichtig, das **Problem** als Unterschied der ausformulierten Zielvorstellung und der Analyse des IST-Zustandes nochmals in aller Klarheit darzustellen, aber kurz und prägnant, um den Blick auf das Wesentliche nicht zu verstellen. Die präzise Ausformulierung des Problems ist schon die halbe Lösung.

Der kreative Teil des Problemlösungsprozesses ist die Ausarbeitung von **Lösungsoptionen**. Es lohnt sich, dafür genug Zeit zu nehmen. Am Anfang der Ausarbeitung von Lösungen muss grenzüberschreitendes Denken erlaubt sein. Wahlmöglichkeiten sind immer besser als keine.

In den meisten Modellen fehlt der bewusste Schritt **Entscheid**, der aber gerade beim Vorliegen mehrerer Lösungsoptionen von entscheidender Bedeutung für den Weg und die Zielerreichung ist. In der Praxis wird oftmals aus den verschiedenen Lösungsoptionen während der Entscheidungsfindung eine weitere, optimierte erarbeitet. Dies ist soweit sinnvoll, so lange es sich nicht um einen (faulen) Kompromiss handelt. Ist der Entscheid – am besten als Konsens aller – einmal getroffen, sollte darauf nicht wieder zurückgekommen werden, sondern alle Kraft in die Umsetzung gesteckt werden. Gäbe es weitere Diskussionen um den Entscheid, war dieser entweder nicht der Richtige oder er war der Richtige, aber es stehen nicht alle an der Entscheidung Mitgewirkten dahinter.

Ohne das Vorhandensein der benötigten **Mittel und Ressourcen** wird die avisierte Lösung scheitern. In der Praxis sind weniger die Sachmittel oder die Finanzen die Herausforderung, sondern dass versprochene Ressourcen von Personen oder Mitarbeitern tatsächlich zur Verfügung gestellt werden und diese auch motiviert und begeistert von der Aufgabe sind.

Ohne **Umsetzung** passiert nichts! Dies wusste schon Henry Ford: «Die meisten Menschen wenden mehr Zeit und Kraft daran, um die Probleme herumzureden, als sie anzupacken». Es muss ein Plan zur Umsetzung erstellt werden, der auch klar die Verantwortungen in personeller und zeitlicher Hinsicht regelt (wer hat was bis wann zu machen?). Wichtig ist meines Erachtens auch, den für die Umsetzung Verantwortlichen nicht den Weg vorzuschreiben, sondern von ihrem Wissen und ihrer Erfahrung zu profitieren, sie selbst zum Denken anzuregen – Selbstmotivation!

Der **Controlling** Prozess soll nicht nur feststellen, ob der SOLL-Zustand oder das Ziel erreicht worden sind, sondern die Umsetzung der gewählten Lösungsoption begleiten, Abweichungen feststellen und bei deren Vorliegen: korrigierende Massnahmen auslösen!



Herbert Mattle, Jahrgang 1951, eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling sowie zugelassener Revisionsexperte. Er ist langjähriger Präsident von veb.ch, grösster Schweizer Fachverband im Bereich Rechnungslegung und Controlling, und des Vereins der höheren Fachprüfungen im Finanz- und Rechnungswesen. Nach einer langjährigen Karriere im Bankwesen, zuletzt 15 Jahre Gesamtführung einer Vermögensverwaltungsbank, stellt er heute seine Erfahrung und sein professionelles Wissen ausgewählten Schweizer und internationalen Unternehmen und Kunden zur Verfügung, insbesondere als unabhängiger Verwaltungsrat. Neben der strategischen Unternehmens- und Vermögensberatung ist er auch in der Vermittlung von Führungskräften sowie als Fachautor tätig, u.a. für das Standardwerk «Schweizer Kontenrahmen KMU».