



# PROBLEMLÖSUNG

Wie Sie in Ihrem Team vom Problem  
zur Lösung kommen

Online-Seminar, Mi, 12.04.2023,  
17:00-21:00 Uhr, Hessischer  
Fussballverband

# OLIVER SCHMIDT



Teamentwickler &  
Teamcoach

Fokus = Teams in der  
Zusammenarbeit und bei der  
Zielerreichung zu unterstützen

Sozialarbeiter &  
Bildungswissenschaftler

Gebürtiger Hesse und seit  
2010 Wahl-Hamburger

Erlebnispädagoge &  
Outdoor Trainer

Management  
Trainer & Business  
Moderator

Seit 2003 bei der  
Sportjugend Hessen Teamer  
und Referent



# FRAGE

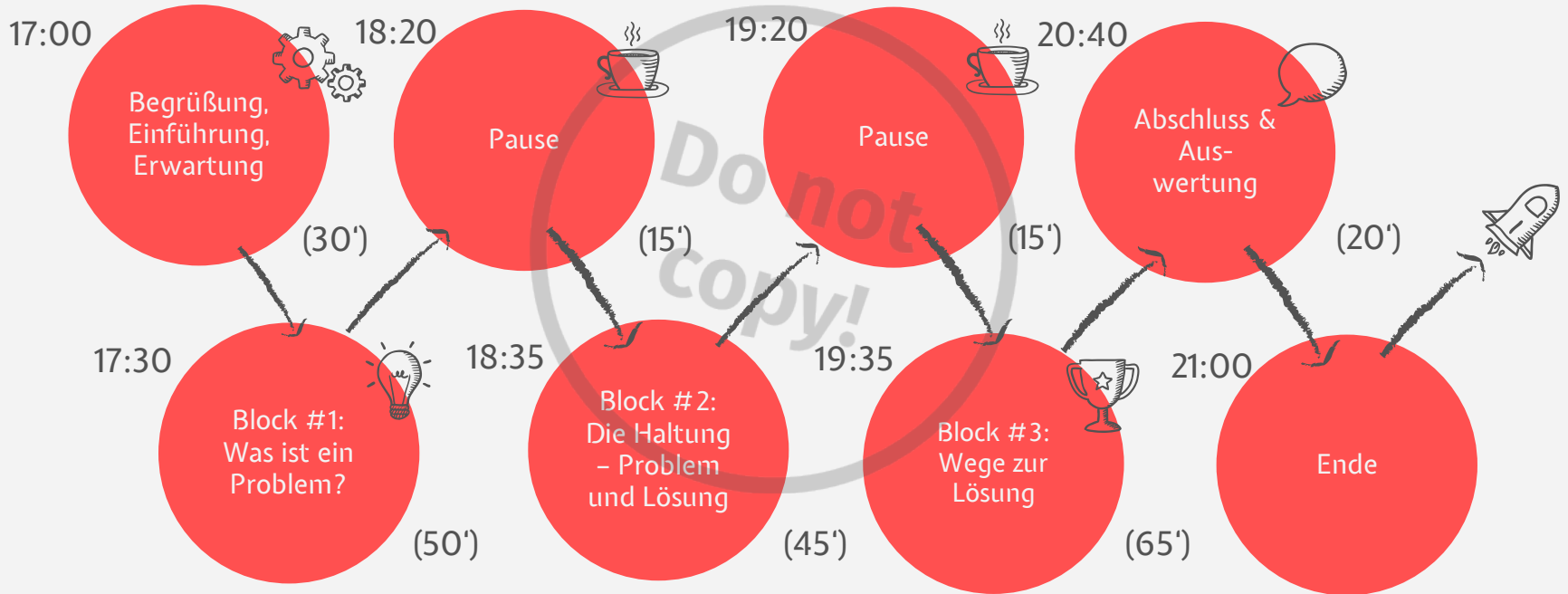


WER BIST DU?

Do not  
copy!

WAS MÖCHTEST  
DU ERFAHREN?

# UNSER ABLAUF HEUTE



# ÜBUNG



## GOOD & BAD PRACTICE

Überlegt euch in eurer Gruppe jeweils ein Positivbeispiel sowie ein Negativbeispiel für den Umgang mit Problemen und diskutiert:

Was hat zur Lösung des Problems beigetragen bzw. was hat dazu geführt, dass sich das Problem verschlimmert/ verfestigt hat?

5 Minuten in Breakout Sessions

1.

# WAS IST EIN PROBLEM?

Do not  
copy!



„Probleme kannst du niemals mit derselben Denkweise lösen, durch die sie entstanden sind.“

- Albert Einstein -

# WAS IST EIN PROBLEM?

- ▶ Wir alle sind ständig mit Problemen konfrontiert: Alltägliche Probleme, wie das Finden eines Parkplatzes oder die Wahl der passenden Kleider für eine Party, oder komplexere und weitreichendere Probleme, wie die Wahl des richtigen Studienfachs oder die Entscheidung für eine angemessene Investition.
- ▶ All diesen Problemen ist gemeinsam, dass eine Person unzufrieden ist und ihre Situation als Problem wahrnimmt. Die Unzufriedenheit ergibt sich aus der **Diskrepanz zwischen aktueller und angestrebter Situation**.
- ▶ Diese zwei Situationen sind wichtige Elemente eines jeden Problems. Sie werden **Istzustand** und **Zielzustand** genannt.
  - ▶ **Istzustand:** genaue Beschreibung der aktuellen Situation
  - ▶ **Zielzustand:** endgültige Situation, die eine annehmbare Lösung darstellt

Quelle: [https://files.ifi.uzh.ch/ddis/emba/fois\\_DSSI\\_de\\_scom/DSSI/de/html/lu1\\_learningObject3.html](https://files.ifi.uzh.ch/ddis/emba/fois_DSSI_de_scom/DSSI/de/html/lu1_learningObject3.html)





„Ein **Problem** ist ein wahrgenommener Unterschied zwischen dem **Istzustand** (aktuelle Situation) und dem **Zielzustand** (gewünschte Situation).“

# MERKMALE EINES PROBLEMS

1

Die Ausgangslage ist unerwünscht und verbesserungswürdig.

2

Damit eine Verbesserung eintreten kann, müssen ein erwünschter Endzustand und die Maßnahmen, die dorthin führen, festgelegt werden.

3

Das bedingt einen aktiven und in die Zukunft gerichteten Denk- und Planungsprozess, da sowohl mögliche Lösungsvarianten als auch die zu ergreifenden Maßnahmen nicht bekannt sind und erst erarbeitet werden müssen.

4

Zwischen der Ausgangslage und dem erwünschten, noch zu erarbeitenden Endzustand liegen Hürden. Wie diese überwunden werden sollen, ist anfangs häufig unbekannt.

5

Die Problemlösung erfordert eine oder mehrere Entscheidungen, die unter Umständen ein Bewerten und Abwägen mehrerer Faktoren beinhalten.

# ÜBUNG



WAS IST DER UNTERSCHIED  
ZWISCHEN EINEM PROBLEM UND  
EINEM KONFLIKT?

5 Minuten Diskussion in Gruppen in Breakout-Sessions



Ein Konflikt ist eine Meinungsverschiedenheit oder ein Konflikt, der zwischen zwei oder mehr Personen oder Konzepten bestehen kann. Ein Problem ist eine Angelegenheit oder Situation, die als schädlich oder unangenehm angesehen wird. ... Der Hauptunterschied zwischen Konflikt und Problem besteht darin, dass ein Konflikt immer zwei oder mehr Parteien hat, während Probleme keine solchen Parteien haben.

[https://www.differbetween.com/article/difference\\_between\\_conflict\\_and\\_problem](https://www.differbetween.com/article/difference_between_conflict_and_problem)

# PROBLEM VS. KONFLIKT

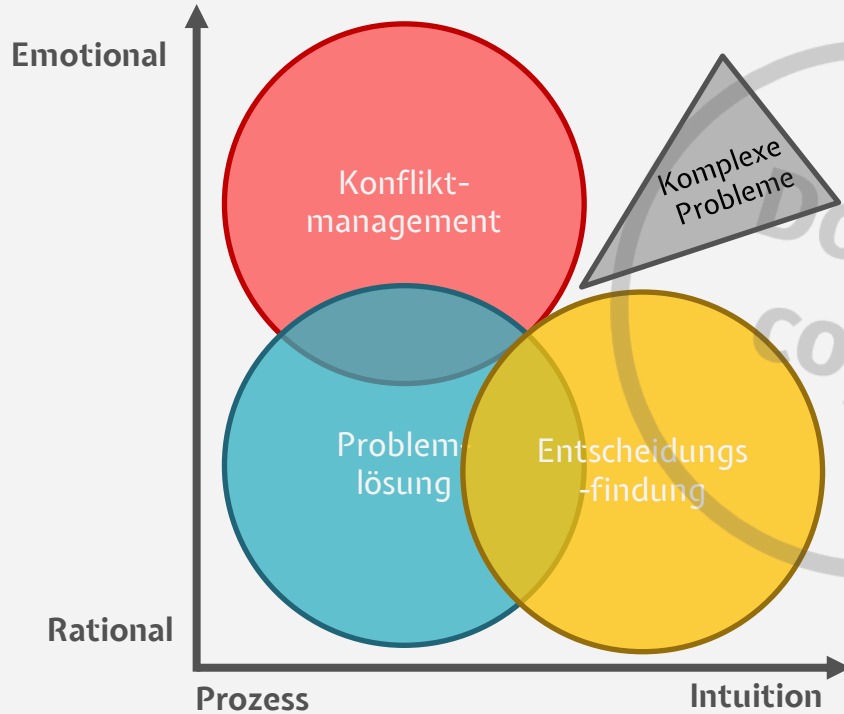
## KONFLIKT

- ▶ Ein Konflikt ist eine ernsthafte Meinungsverschiedenheit, typischerweise eine langwierige
- ▶ Es gibt zwei oder mehr Parteien
- ▶ Impliziert Inkompatibilität, Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte
- ▶ Hält in der Regel lange an

## PROBLEM

- ▶ Ein Problem ist eine Angelegenheit oder Situation, die als unerwünscht oder schädlich angesehen wird und behandelt und überwunden werden muss
- ▶ Es gibt keine Parteien
- ▶ Bedeutet Schwierigkeiten, Zweifel oder Ungewissheit
- ▶ Einige können sehr schnell gelöst werden

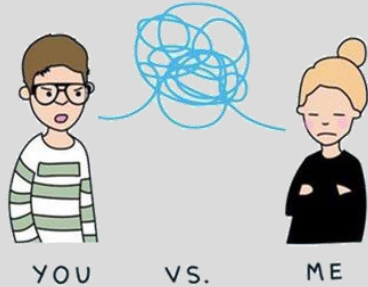
# ZUSAMMENHANG KONFLIKT- & PROBLEMLÖSUNG



Konfliktmanagement, Problemlösung und Entscheidungsfindung sind miteinander verbunden und alle konzentrieren sich darauf, das bestmögliche Ergebnis zu erzielen!

# UNGESUNDE VS. GESUNDE KONFLIKTE

## UNHEALTHY CONFLICT



YOU

VS.

ME

©LIZ ANDMOLLIE

## HEALTHY CONFLICT



YOU + ME

VS.

THE PROBLEM



Quelle: <https://www.facebook.com/AdamMGrant/posts/relationship-conflict-youre-the-problemtask-conflict-were-going-to-solve-this-pr/371889624298901/>

# WIE ENTSTEHEN KONFLIKTE?

Do not  
copy!



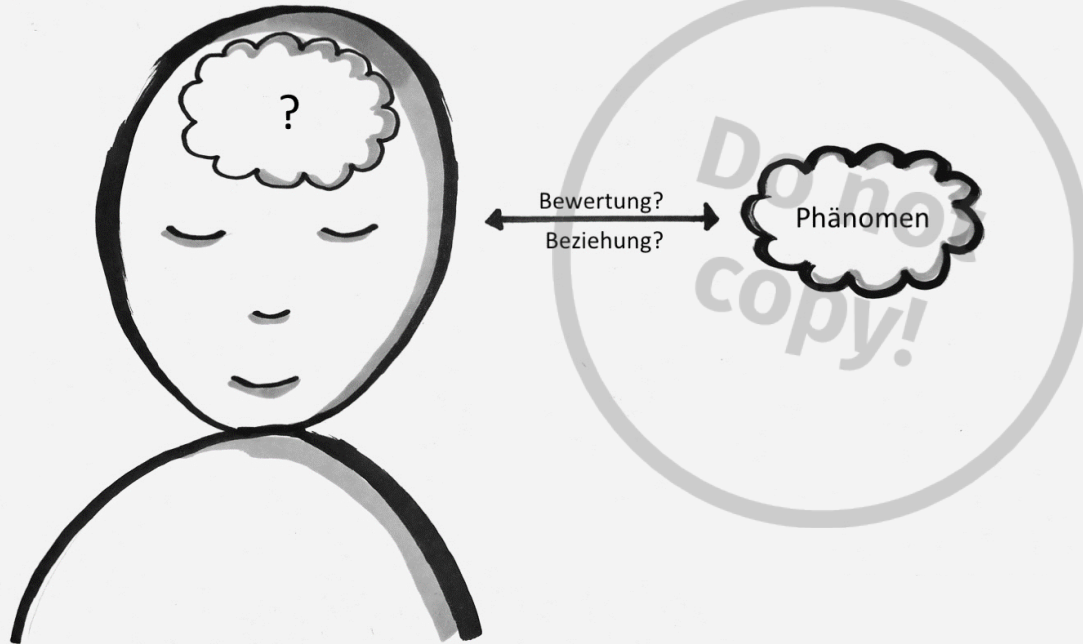


Menschen haben Probleme und suchen nach Lösungen. Man könnte aber auch sagen: Menschen „machen“ sich Probleme und Menschen sind gerade deshalb auch dazu in der Lage, sich Lösungen zu „machen“. Nur wissen sie oftmals nicht, wie.

Quelle: <https://marcusosik.de/wie-man-sich-ein-problem-baut/>

# ERLEBEN WIRD ERZEUGT

Jennifer Carlé

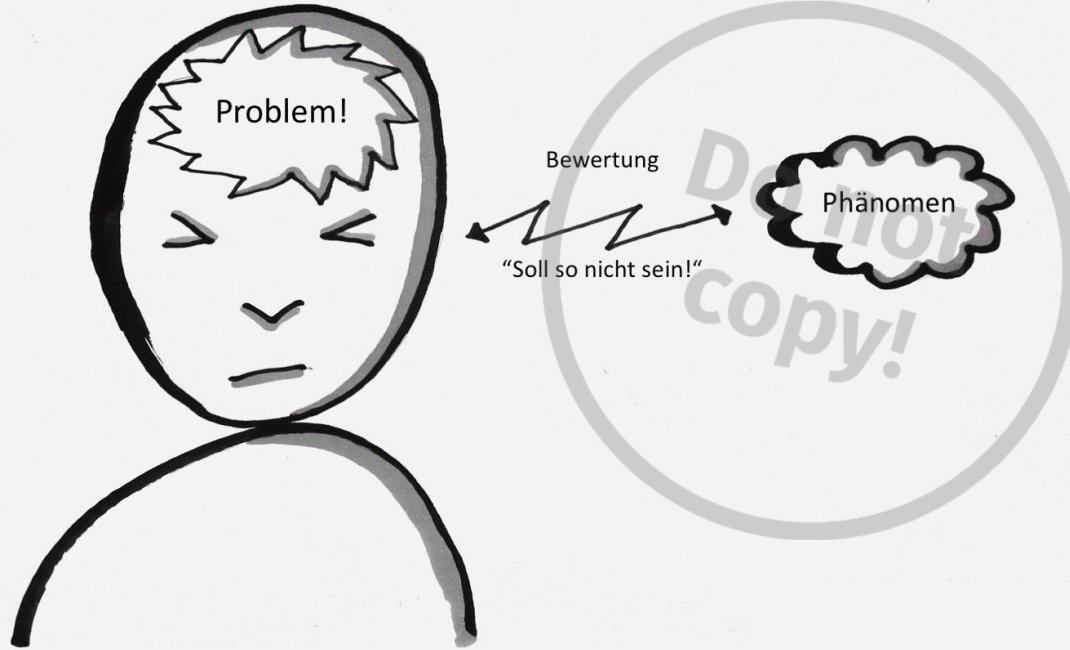


„Dort draußen“ gibt es keine Probleme, sondern nur **Phänomene**. Zu Problemen werden sie erst durch die individuelle Organisation unserer Wahrnehmung in Abhängigkeit davon, worauf wir unsere Aufmerksamkeit richten und worauf nicht.

Quelle: <https://marcusosik.de/wie-man-sich-ein-problem-baut/>

# PROBLEMERLEBEN

Jennifer Carlé



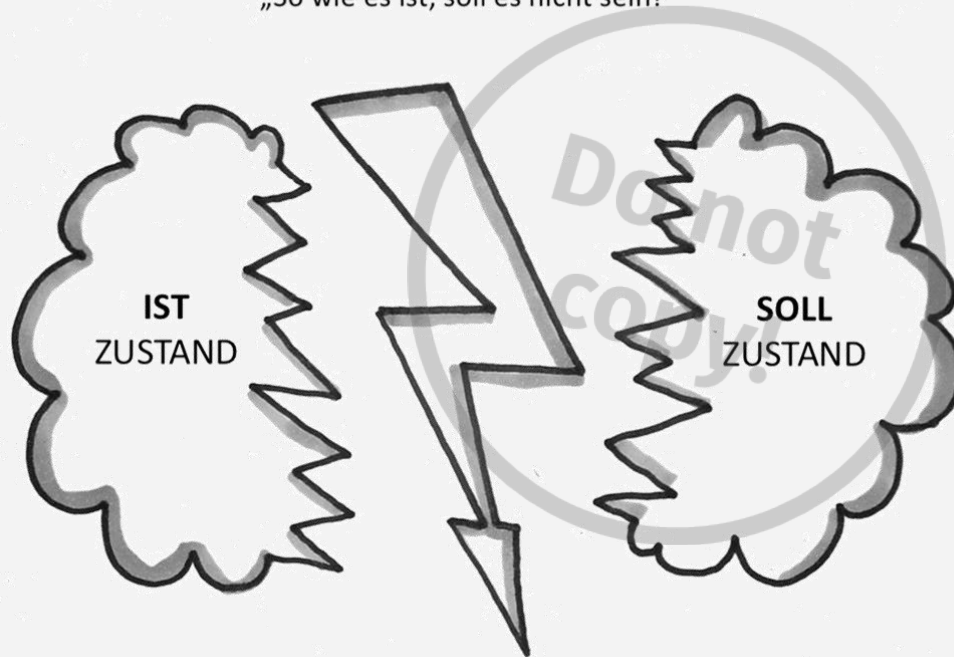
Wir setzen uns zum Phänomen X in positive, neutrale oder negative Beziehung. **Nicht** das Phänomen „ist“ ein Problem, sondern die Bewertung „macht“ es zum Problem.

Quelle: <https://marcusosik.de/wie-man-sich-ein-problem-baut/>

# IST-SOLL-DISKREPANZ

Jennifer Carlé

„So wie es ist, soll es nicht sein!“



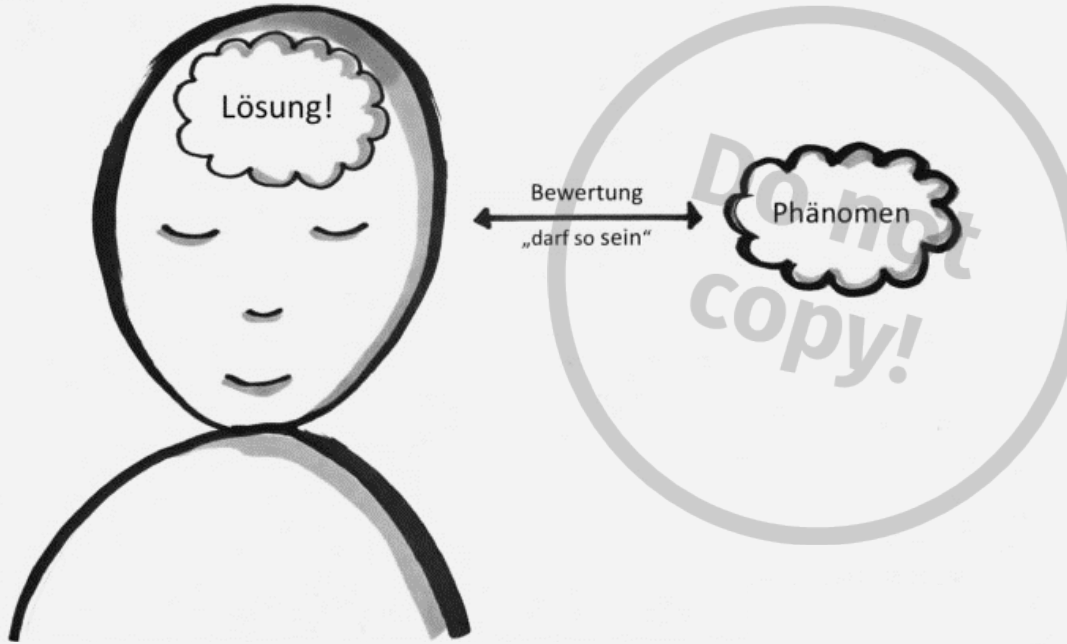
Nehmen wir das Phänomen Regen. Regen an sich kann kein Problem sein. Regen ist lediglich ein Phänomen. Die Art und Weise, in der ich mich zu ihm in Beziehung setze, lässt mich ihn in meinem Kopf als Problem wahrnehmen.

**Hierfür benötige ich eine Ist-Soll-Diskrepanz. Das bedeutet: der „IST-Zustand“ entspricht nicht dem „SOLL-Zustand.“**

Quelle: <https://marcusosik.de/wie-man-sich-ein-problem-baut/>

# WAS BEDEUTET DAS FÜR DAS „HERSTELLEN“ EINER LÖSUNG?

Jennifer Carlé



Es gibt nichts, was zwangsläufig als Problem wahrgenommen werden muss. **Entscheidend hierfür ist die Brille, mit der ich das Phänomen betrachte. Und die Art und Weise, wie ich mich dazu in Beziehung setze.** Das ist eine gute Nachricht, denn nur selten obliegt es unserer Macht, die Phänomene an sich zu ändern (z.B. dass es regnet). Unsere Wahrnehmung hingegen ist unsere Angelegenheit und auch von uns beeinflussbar.



„Probleme und Lösungen sind praktischerweise nach dem gleichen Bauplan konstruiert. Wer also ein Problem bauen kann, der kann auch eine Lösung bauen. Die Kompetenzen sind da, wir müssen nur lernen sie zu nutzen.“

Quelle: <https://marcusosik.de/wie-man-sich-ein-problem-baut/>

FOLGENDES GEDANKENSPIEL ...

# EIN GROßES PROBLEM?!

Du wirst Zeuge eines Banküberfalls. Du verfolgst den Bankräuber diskret und siehst, wo er wohnt. Weil du ihn eine Weile beschattest, findest du auch heraus, dass er seine Beute nicht für sich selbst behält, sondern zu einem Kinderheim bringt. Deine Nachforschungen zeigen, dass diesem Heim zuvor nur sehr knappe Mittel zur Verfügung standen und die Kinder oft hungern mussten. Mit der Beute des Bankräubers kann die Heimleitung endlich genug Essen einkaufen. Du weißt, dass das Kinderheim das gespendete Geld zurückgeben muss, wenn du den Bankräuber der Polizei meldest.

**Was tust du?**

A) Ich verrate den Bankräuber an die Polizei. B) Ich behalte mein Wissen für mich. C) Ich weiß es nicht.

Quelle: <https://www.watson.ch/wissen/auto/507461010-diese-7-moralischen-dilemmata-werden-dein-hirn-martern-und-dein-gewissen>



WANN WIRD AUS EINEM  
PROBLEM EIN DILEMMA?



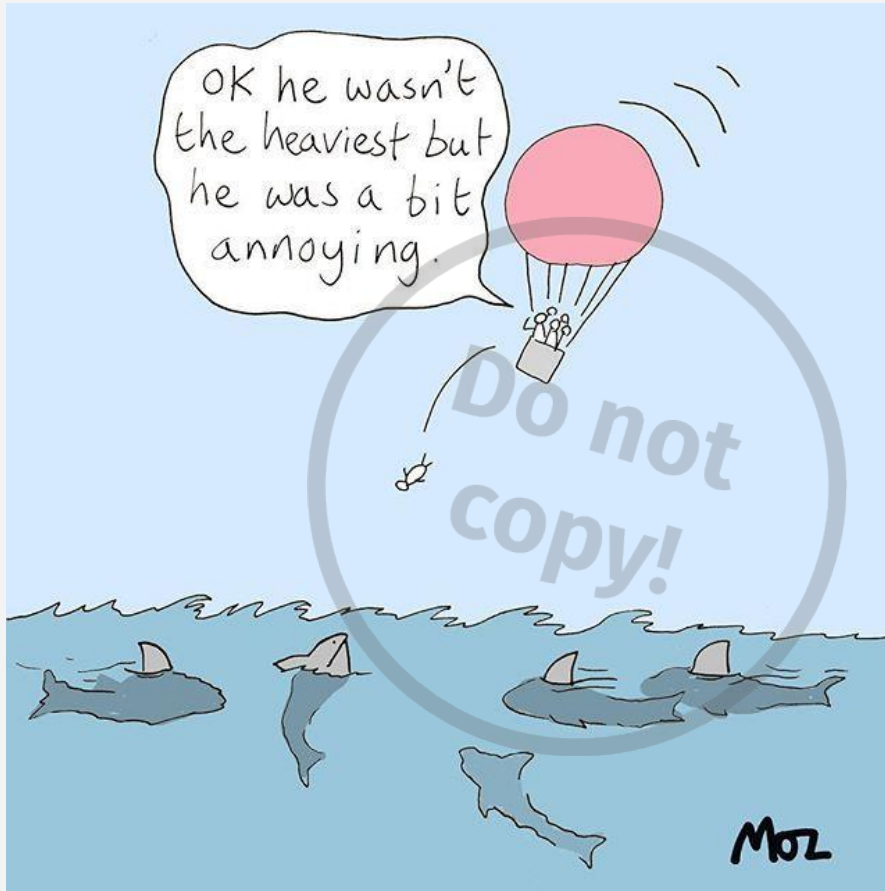
Als **Dilemma**, auch Zwickmühle, wird die Zwangslage einer Person bezeichnet, die sich zwischen zwei Möglichkeiten entscheiden muss, die gleichermaßen schwierig sowie unangenehm sind. Demnach ist das Dilemma stets eine Situation, die zwar mehrere Auswege bietet, von denen allerdings keiner zum gewünschten Resultat führt. Weiterhin kann die Wahl zwischen zwei positiven Dingen als Dilemma bezeichnet werden.

Quelle: <https://wortwuchs.net/dilemma/>



„**Dilemmata** haben keine ‚richtige‘ Antwort; Sie müssen Ihre Intuition zwischen dem ‚kleineren der Übel‘ wählen. Keine Entscheidung zu treffen, ist fast immer schlimmer als eine der Optionen.“

Quelle: <https://www.projectaccelerator.co.uk/problems-conflicts-and-decisions/>



Quelle: <https://bit.ly/3GrQfFP>

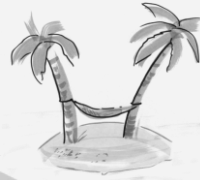


# ÜBUNG



ABIGAIL, VERLOBTER, FREUND, MATROSE

F A M



V



2.

# DIE HALTUNG – PROBLEM UND LÖSUNG

“

„Der Lösung ist es egal, wie das Problem entstanden ist.“

- Steve de Shazer -



Die Haltung:  
Problem und  
Lösung



Das  
Mindset



Die  
Denkweise



Die  
Perspektive



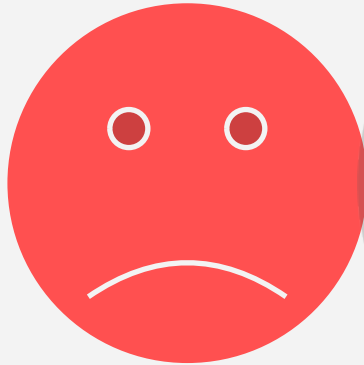
Die  
Fehlerkultur



# GROWTH MINDSET

NACH CAROL DWECK

STATISCHES SELBSTBILD

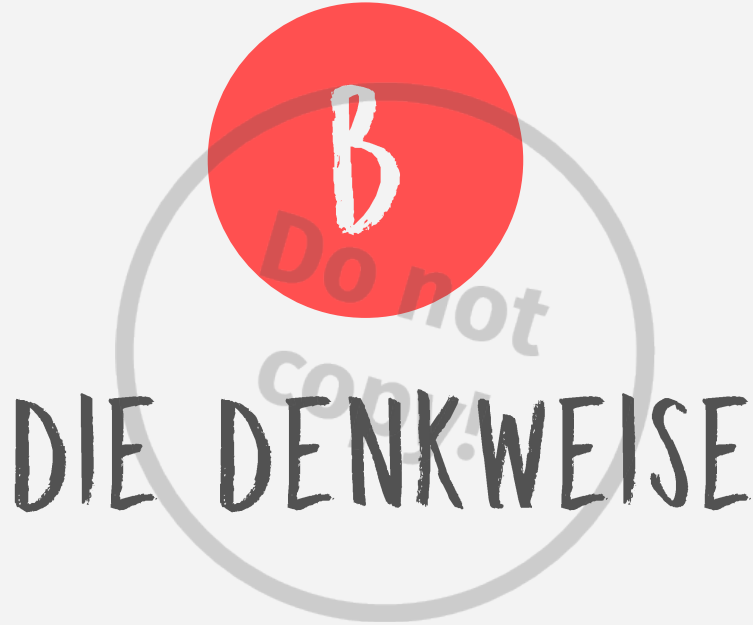


Annahme, grundlegende  
Eigenschaften sind angeboren und  
unveränderlich

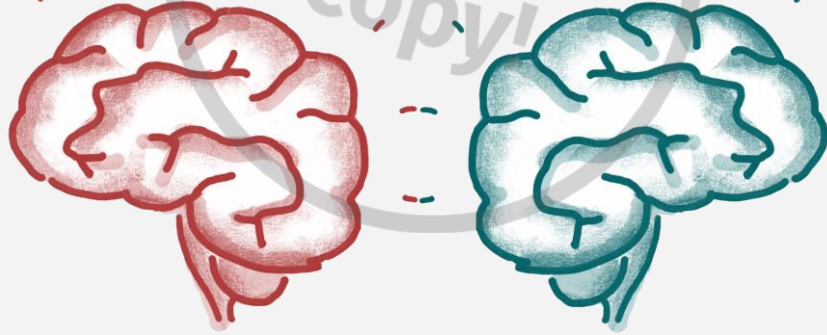
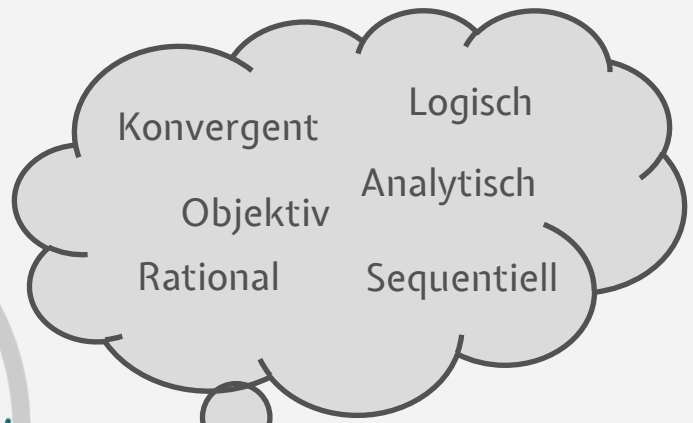
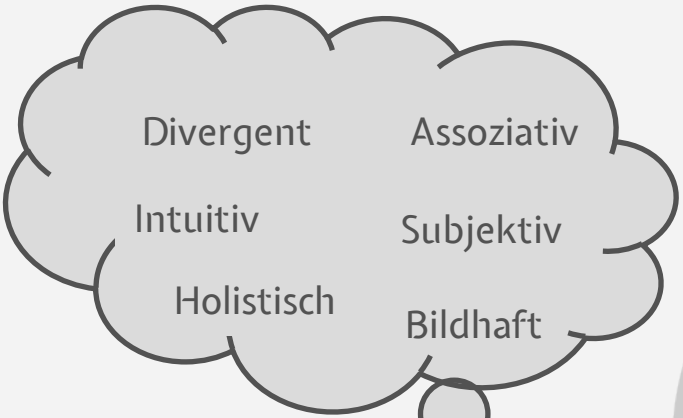
DYNAMISCHES SELBSTBILD



Annahme,  
Grundeigenschaften können  
durch eigene Anstrengungen  
weiterentwickelt werden



# LATERALES DENKEN



**DIVERGENTES  
(LATERALES)  
DENKEN**



**KONVERGENTES  
(VERTIKALES)  
DENKEN**

Quelle: <https://karrierebibel.de/laterales-denken/>

© Oliver Schmidt, 2023 | [www.teamwerft.de](http://www.teamwerft.de) | [info@teamwerft.de](mailto:info@teamwerft.de)

# DIVERGENT UND KONVERGENT DENKEN

## Divergentes Denken

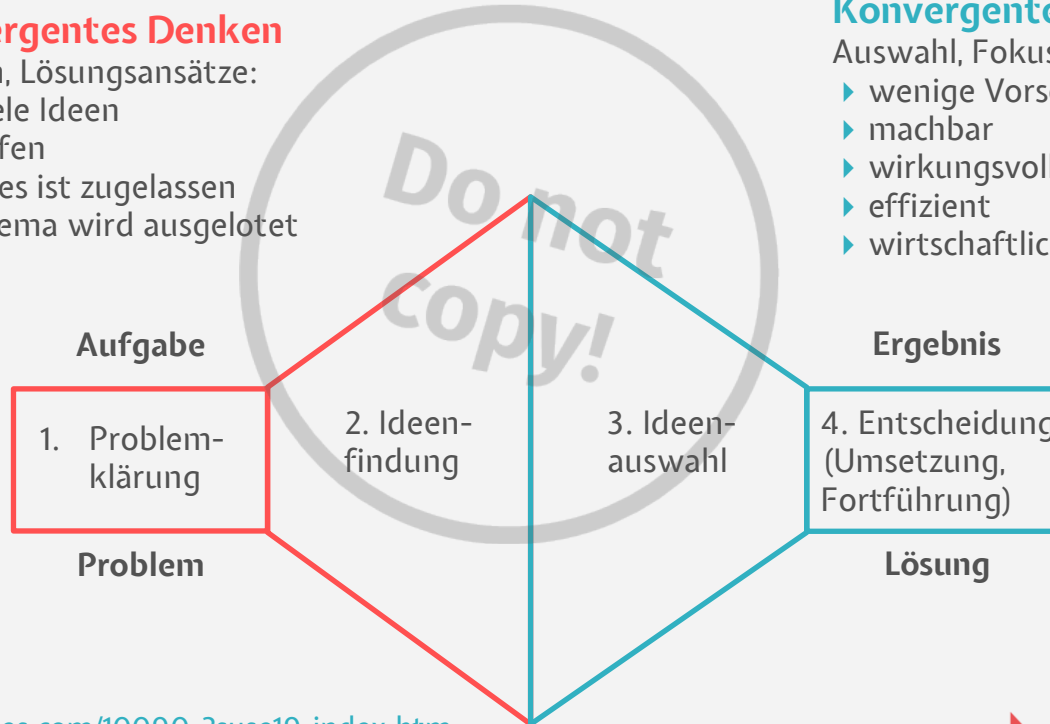
Ideen, Lösungsansätze:

- ▶ Viele Ideen
- ▶ Offen
- ▶ Alles ist zugelassen
- ▶ Thema wird ausgelotet

## Konvergentes Denken

Auswahl, Fokussierung:

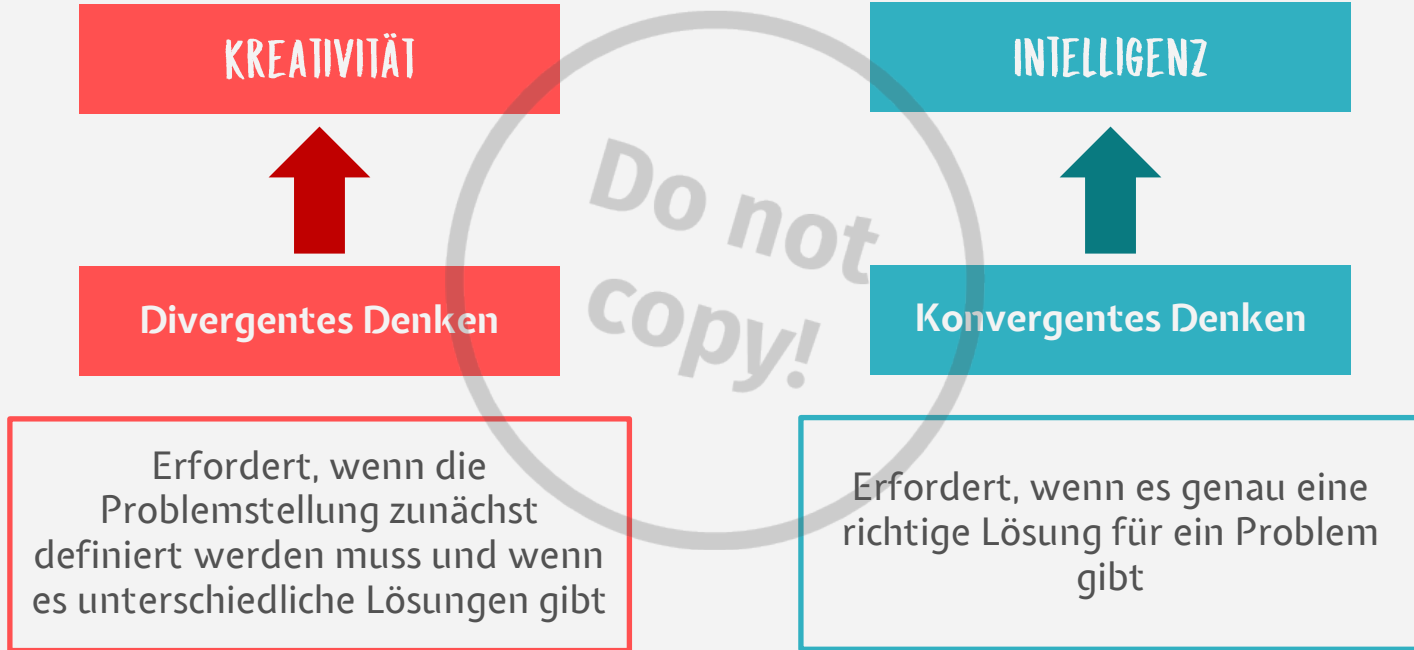
- ▶ wenige Vorschläge
- ▶ machbar
- ▶ wirkungsvoll
- ▶ effizient
- ▶ wirtschaftlich



Quelle: <http://www.arlt-lectures.com/10090-2suse19-index.htm>

© Oliver Schmidt, 2023 | [www.teamwerft.de](http://www.teamwerft.de) | [info@teamwerft.de](mailto:info@teamwerft.de)

# KONVERGENTES & DIVERGENTES DENKEN





Do not  
copy.

# DIE PERSPEKTIVE



# ALLES EINE FRAGE DER PERSPEKTIVE?

<b>Optimist</b> <i>„Das Glas ist halb voll.“</i> 	<b>Pessimist</b> <i>„Das Glas ist halb leer.“</i> 	<b>Ingenieur</b> <i>„Das Glas ist doppelt so groß wie es sein müsste.“</i> 	<b>Realist</b> <i>„Das Glas ist voll - je halb mit Wasser und Luft.“</i> 	<b>Idealist</b> <i>„Es gibt bestimmt noch mehr für alle.“</i> 
<b>Opportunist</b> <i>„Hauptsache, ich hab genug zu trinken.“</i> 	<b>Kapitalist</b> <i>„Das Glas ist mir egal, wo ist die Flasche???“</i> 	<b>Kommunist</b> <i>„Das Wasser im Glas gehört allen!“</i> 	<b>Sexist</b> <i>„Das Glas füllt sich nich von allein, Babe!“</i> 	<b>Nihilist</b> <i>„Das Glas existiert nur als Grafik!“</i> 

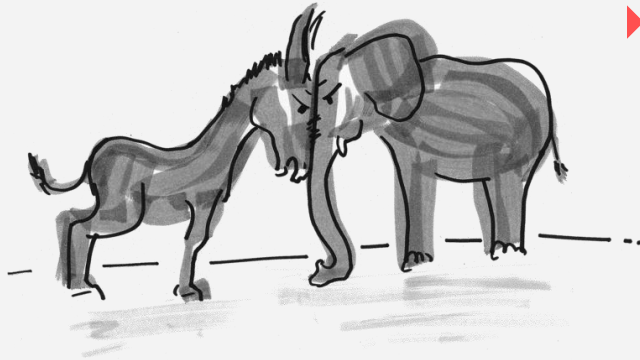
Quelle: <https://karrierebibel.de/reframing/>

© Oliver Schmidt, 2023 | [www.teamwerft.de](http://www.teamwerft.de) | [info@teamwerft.de](mailto:info@teamwerft.de)



**„Reframing** ist „die Fähigkeit, ein bestimmtes Ereignis oder Verhalten in einem neuen Rahmen (Frame) zu sehen und in einen neuen Rahmen zu setzen. Dadurch verändert sich die Wahrnehmung der Bedeutung dieses Geschehens und damit wird die Voraussetzung geschaffen, dass das Geschehen selbst verändert werden kann.“

# REFRAMING: BEDEUTUNGSREFRAMING



- ▶ Jemand verlässt seinen Partner. Der Verlassene reagiert darauf mit Trauer, Wut und Verzweiflung.
- ▶ Im Rahmen des **Bedeutungsreframings** könnte er zu der Erkenntnis gelangen, dass die Beziehung ohnehin zerrüttet war. Dass er sich schon länger unglücklich und eingeeengt gefühlt hat, aber selbst den Schritt der Trennung nicht wagte. Die Trennung seines Partners bedeutet für ihn letztlich Befreiung. Gleichzeitig wurde ihm die Last abgenommen, den ersten Schritt zu wagen.

Quelle: <https://karrierebibel.de/reframing/>

# REFRAMING: KONTEXTREFRAMING



- ▶ Beim **Kontextreframing** geht es darum, etwas unter veränderten Rahmenbedingungen zu betrachten. Eine Situation mag unter bestimmten Gesichtspunkten nachteilig, aber unter anderen vorteilhaft sein.
- ▶ Angenommen, ein Teammitglied ist eher zurückhaltend und skeptisch. Das führt unter Umständen dazu, dass Prozesse länger dauern und neue Ideen nicht sofort umgesetzt werden. Das kann in einer anderen Situation bewirken, dass so ein Fehler entdeckt wird, den weniger kritische Kollegen übersehen. In dem Fall wäre das Verhalten, was zuvor noch als bremsend empfunden wurde, eine Maßnahme zur Qualitätssicherung.

Quelle: <https://karrierebibel.de/reframing/>

# REFRAMING MIT DEN RICHTIGEN FRAGEN

## BEISPIEL: JEMAND ERHÄLT EINE ABSAGE FÜR EINEN TRAUMJOB

### WARUM?

- ▶ Warum haben meine Qualifikationen doch nicht ausgereicht?
- ▶ Warum bin ich zu alt für den Job?
- ▶ Warum war das Anschreiben nicht raffiniert oder überzeugend genug?
- ▶ **Der Blick bleibt auf dem Problem!**



### WOFÜR?

- ▶ Wofür ist es gut, dass ich den Job nicht bekommen habe?
- ▶ Wofür ist es gut, hier zu bleiben?
- ▶ Wofür kann ich diese Erfahrung nutzen?
- ▶ **Der Blick richtet sich nach vorne!**

Quelle: <https://karrierebibel.de/reframing/>



„Der Unterschied zwischen einer Ente und einem Adler ist die Perspektive, aus der heraus sie die Welt, die Probleme und die Chancen betrachten. Die Ente hockt schnatternd auf dem Wasser und blickt selten über ihren Teichrand hinaus, der Adler zieht majestätische Kreise und genießt seine Freiheit. Wie die bekannten zwei Seelen in unserer Brust haben wir beides, Ente und Adler, in uns.“



Aus Hagmayer 2010



# DIE FEHLERKULTUR

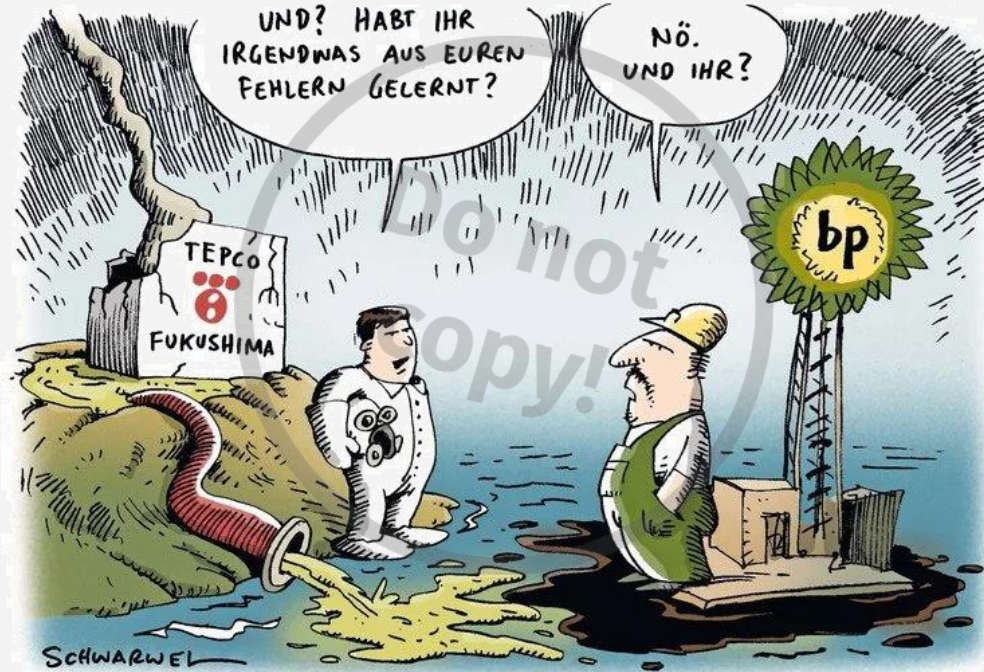
“

„Wer einen Fehler gemacht hat und nicht korrigiert, begeht einen zweiten.“

- Konfuzius -



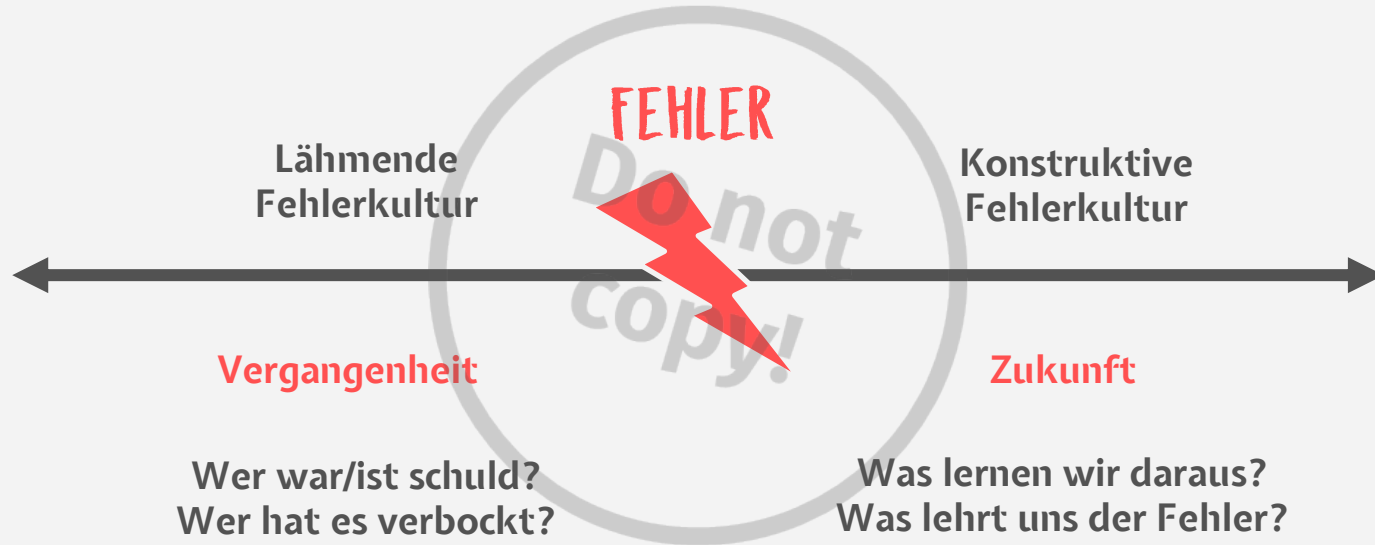
# FEHLERKULTUR



<https://www.sifa-sibe.de/sicherheitsingenieur/aus-fehlern-lernen-statt-schuldige-zu-suchen/>

© Oliver Schmidt, 2023 | [www.teamwerft.de](http://www.teamwerft.de) | [info@teamwerft.de](mailto:info@teamwerft.de)

# HIN ZUR KONSTRUKTIVEN FEHLERKULTUR



Quelle: <https://digitalneuordnung.de/blog/fehlerkultur/>

© Oliver Schmidt, 2023 | [www.teamwerft.de](http://www.teamwerft.de) | [info@teamwerft.de](mailto:info@teamwerft.de)

# FEHLERKULTUR



[https://kuvb.de/aktuelles/neuigkeiten-detail/info/im-auftrag-der-fehlerkultur-ansprechpersonen-fuer-beschaefigte/?tx\\_contrast=1%2525252&cHash=9a05d66ea4762ad9cf0c4f7493268ccf](https://kuvb.de/aktuelles/neuigkeiten-detail/info/im-auftrag-der-fehlerkultur-ansprechpersonen-fuer-beschaefigte/?tx_contrast=1%2525252&cHash=9a05d66ea4762ad9cf0c4f7493268ccf)



# FRAGE



## WELCHES PROBLEM BESCHÄFTIGT DICH?

Überlege dir bis zu 3 Probleme, die dich aktuell beschäftigen  
und deren Lösungen für dich aktuell nicht naheliegend sind.



3.

# WEGE ZUR LÖSUNG

copy!

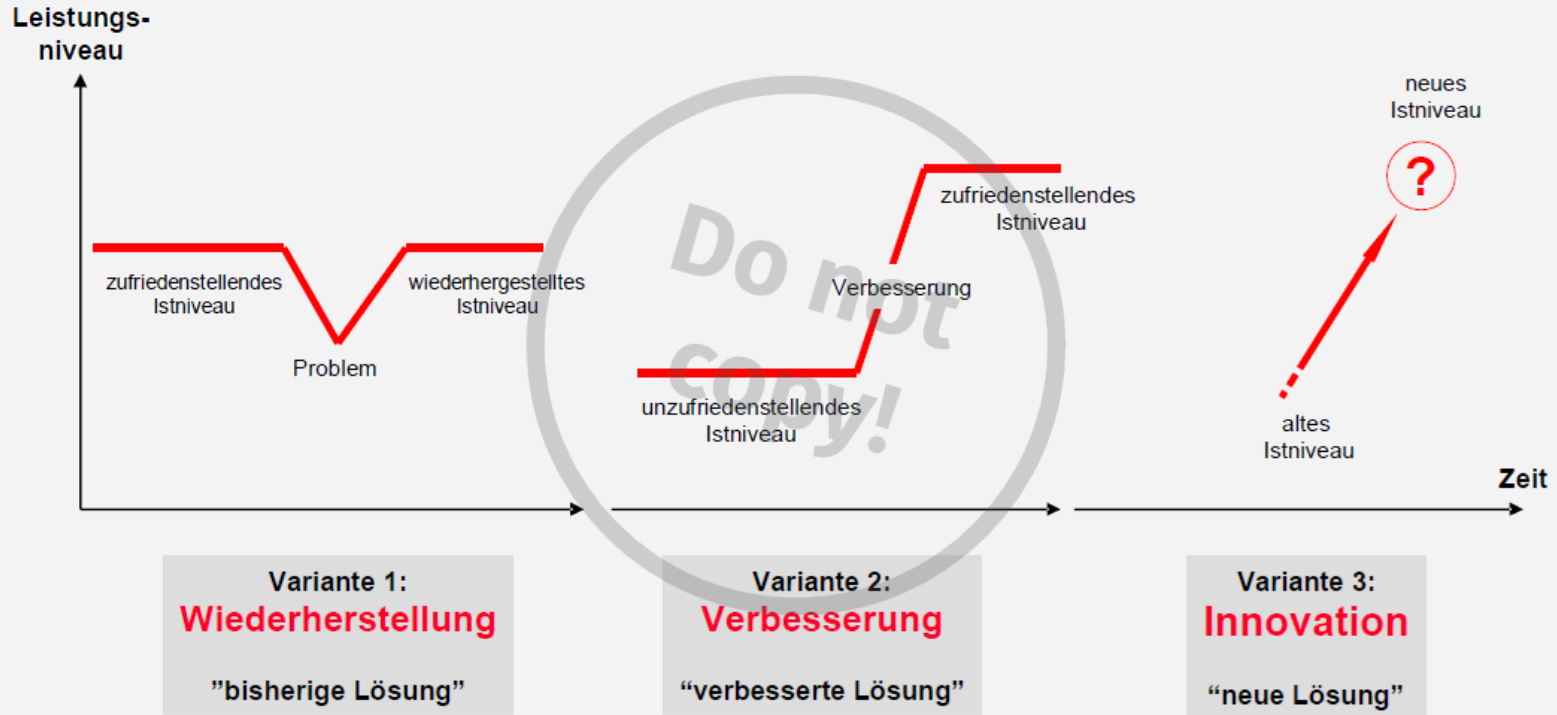


„Probleme sind [alte] Lösungen!“

Beispiel: Um mehr Weideflächen zu erhalten, wird in Brasilien großflächig Urwald abgeholzt!



# ZIELSETZUNGEN FÜR DIE LÖSUNG VON PROBLEMEN





„Probleme sind getarnte  
Gelegenheiten“

- aus Ungarn -



„Die Problemlösungskompetenz beschreibt die Fähigkeit, problematische Sachverhalte und Situationen zu erkennen und schnell darauf zu reagieren.“

# PROBLEMLÖSEKOMPETENZ

Deine Problemlösungskompetenz ist gefragt, wenn

- ▶ du ein Ziel erreichen möchtest, dem etwas im Wege steht.
- ▶ es, um das Problem beiseite zu räumen, deiner kognitiven Fähigkeiten bedarf.

# SCHRITTE HIN ZUR LÖSUNG

Problemlösungskompetenz ist keine Charaktereigenschaft – Probleme zu lösen ist ein Vorgehen aus mehreren Schritten:

- 1. Erkennen und Einordnen:** Um ein Problem zu lösen, muss es erstmal erkannt werden – nur Symptome zu behandeln, heilt keine Krankheit. Also: Frage dich, wann das Problem aufkam und wie es dazu kommen konnte. Dann muss die Situation eingeordnet werden: Kennst du dieses Problem bereits? Kannst du etwas dagegen tun? Kennst du jemanden, der das Problem lösen kann?
- 2. Lösungswege finden:** Hast du das Problem identifiziert, ist Kreativität gefragt: Arbeite an Lösungswegen und sammle Ideen.
- 3. Umsetzen:** Deine Problemlösungskompetenz zeigt sich vor allem im Praktischen: Du brauchst Mut und Selbstbewusstsein, um den besten Lösungsweg in die Tat umzusetzen.
- 4. Kontrollieren:** Nach etwas Zeit solltest du deinen Erfolg noch einmal checken: Welche Wirkung hat dein Lösungsweg erzeugt? Ist das Problem auch tatsächlich gelöst?

Quelle: <https://www.workwise.io/karriereguide/soft-skills/problemloesungskompetenz#definition>



„Problemlösung gilt als Soft Skill (eine persönliche Stärke) und nicht als Hard Skill, der durch Ausbildung oder Training erlernt werden kann.“

Quelle: <https://hrtalk.de/was-bedeutet-problemloesungskompetenz-methoden-und-beispiele/>

# 3 TECHNIKEN ZUR PROBLEMLÖSUNG



Problem-  
analyse



Kollegiale  
Beratung  
mit „STAR“



Die 6-3-5-  
Methode



Do not  
copy!

# PROBLEMANALYSE



# ÜBUNG



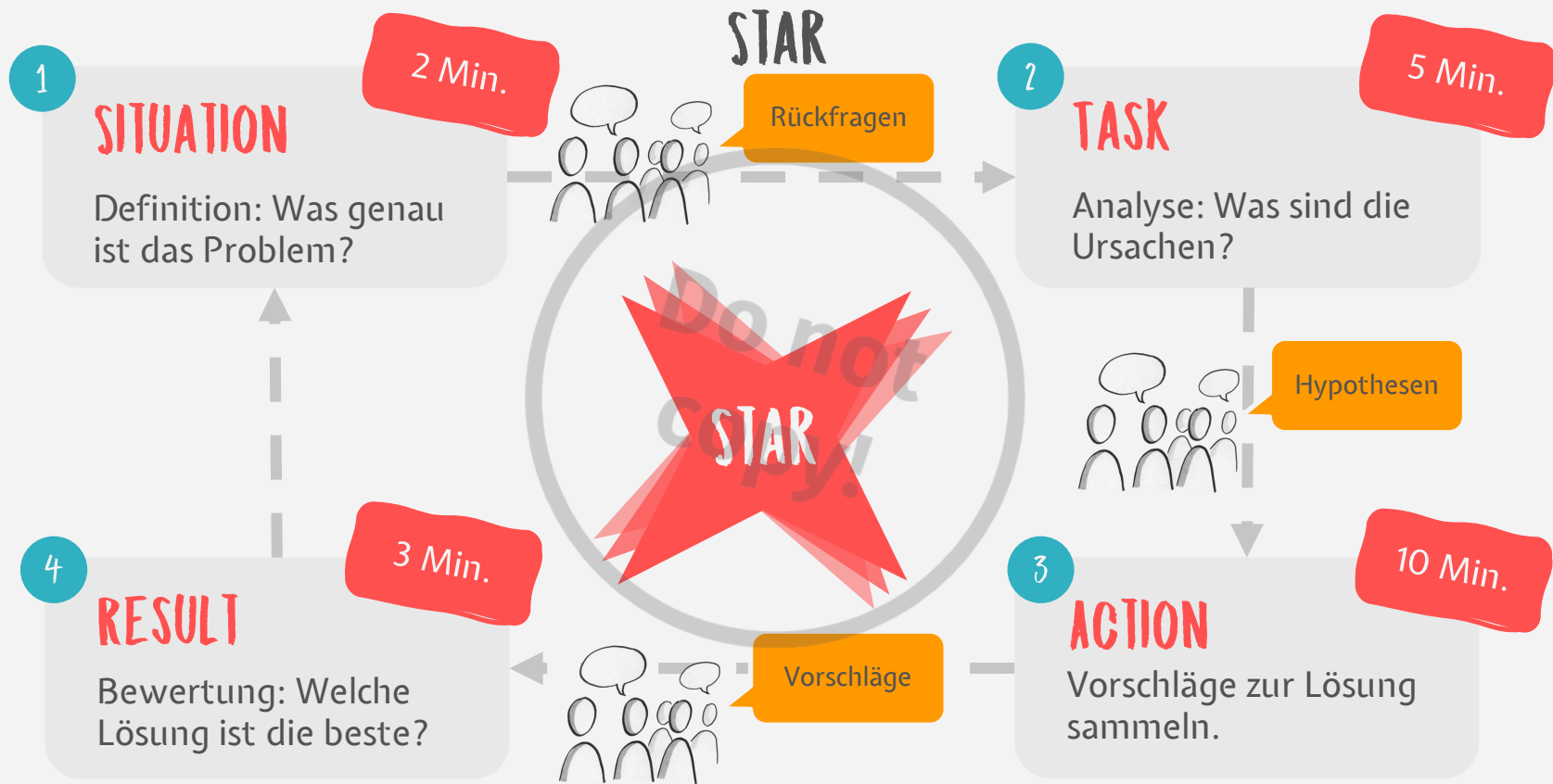
## PROBLEMANALYSE

Falte ein Blatt in 8 Felder. Notiere dir anschließend Antworten auf die folgenden acht Fragen!



Do not  
copy!

# KOLLEGIALE BERATUNG MIT „STAR“



Quelle: <https://karrierebibel.de/problemloesung/>

© Oliver Schmidt, 2023 | [www.teamwerft.de](http://www.teamwerft.de) | [info@teamwerft.de](mailto:info@teamwerft.de)



Do not  
copy!

# DIE 6-3-5-METHODE

# ÜBUNG



## 6-3-5-METHODE

Starte im Padlet beim Nachbarn rechts von dir. Lege eine Karte an, auf der du eine Lösungsmöglichkeit für dessen Problem notierst. Wechsel auf Ansage des Seminarleiters zur nächsten Person.

[https://padlet.com/Teamwerft/6-3-5-  
methode-2lv26ncrod0gj9s](https://padlet.com/Teamwerft/6-3-5-methode-2lv26ncrod0gj9s)



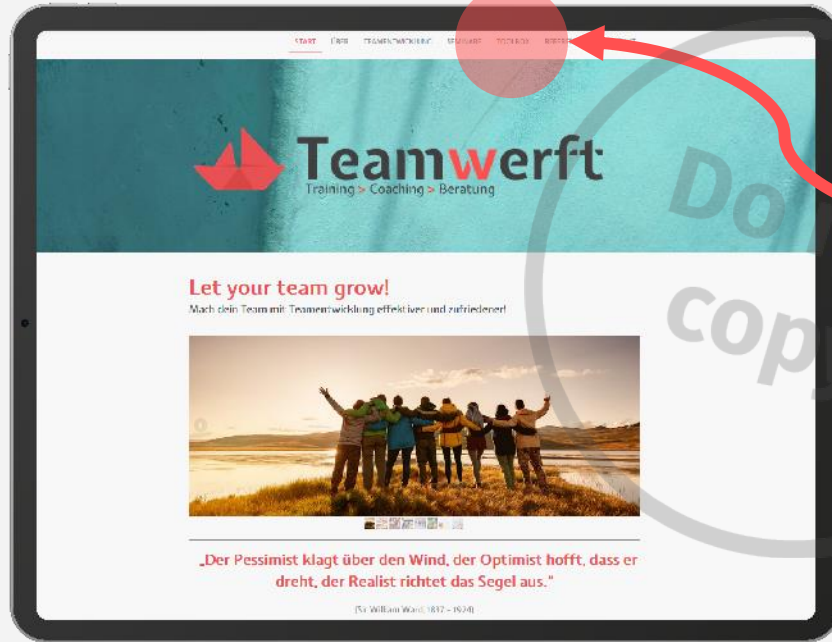




# LITERATUR „PROBLEMLÖSUNG“

- ▶ **De Bono, E. (2019)**. De Bonos neue Denkschule: Kreativer Denken, effektiver arbeiten, mehr erreichen. 3. Edition. München: mvg Verlag
- ▶ **Hagmaier, A. (2010)**. Ente oder Adler: Vom Problemsucher zum Lösungsfinder (1st ed.). GABAL.
- ▶ **Laufer, H. (2018)**. Kreativ Probleme lösen – effizient entscheiden: Ideen entwickeln, sicher entscheiden, erfolgreich handeln (Whitebooks). Gabal.
- ▶ **Luther, M. (2020)**. Das große Handbuch der Kreativitätsmethoden: Wie Sie in vier Schritten mit Pfiff und Methode Ihre Problemlösungskompetenz entwickeln und zum Ideen-Profi werden. 2. Auflage. ManagerSeminare Verlags GmbH.
- ▶ **Sieg, M. (2022)**. Probleme lösen 5.0: Der neue universelle, schnelle Weg zu besseren Problemlösungen. 2. Edition. Books on Demand.

# INFORMATIONEN UND HANDOUT



## HANDOUT

<https://www.teamwerft.de/toolbox/dokumentation/>

Passwort: Problemesindlösungen

## TIPPS

<https://www.teamwerft.de/toolbox>

# DANKE!

## KONTAKT

**Oliver Schmidt** | Trainer > Berater > Coach

Haydnstraße 26  
22761 Hamburg  
01734763129

info@teamwerft.de  
www.teamwerft.de

TEAMWERFT AUF ...



Do not  
copy!