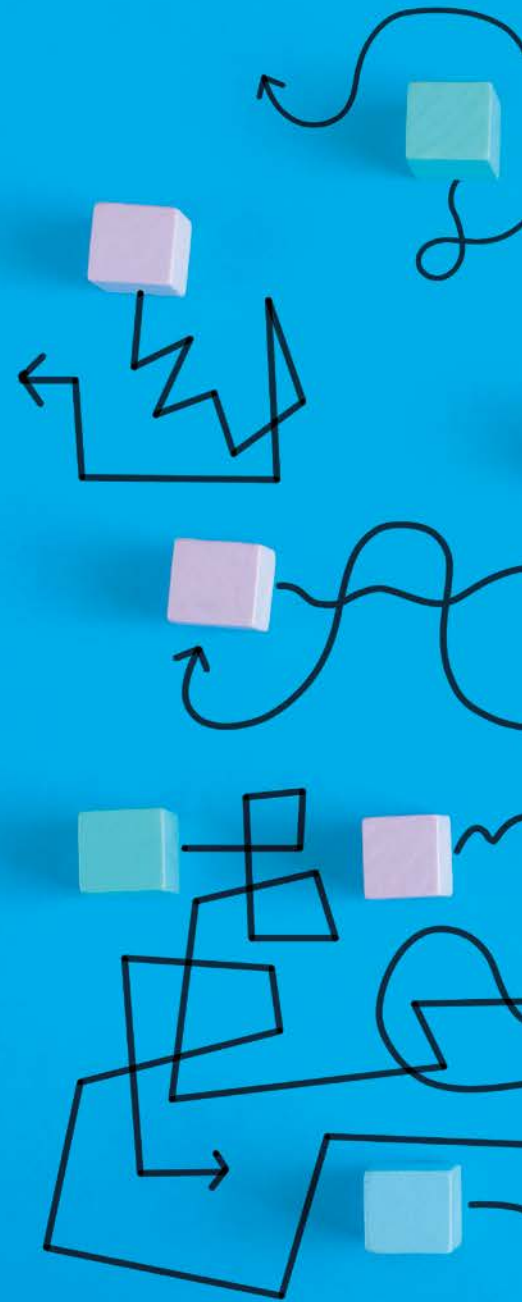


WAS IST EIGENTLICH EIN PROBLEM?

Interdisziplinäre, schulenübergreifende Perspektiven.



VON MONIKA ZIMMERMANN

Zwei Begriffe: Fall vs. Problem

1. Fall

Unter einem Fall im sozialpädagogischen Sinne wird die Gesamtheit der relevanten Aspekte einer Klient:innensituation verstanden, wie sie durch die professionelle Perspektive der Sozialen Arbeit erfasst und konstruiert wird. Ein Fall ist also nicht einfach die Person allein, sondern eine „Fallrealität“, die aus den Lebensumständen, Beziehungen und der Problemlage eines Menschen besteht und die zum Gegenstand des professionellen Handelns gemacht wird. Soziale Diagnostik stellt „geregelte Verfahren zur Beurteilung der Fallrealität“ bereit, welche dem Selbstanspruch der Sozialen Arbeit – lebensweltorientiert, subjektorientiert, multiperspektivisch und partizipativ zu agieren – gerecht werden sollen. Dabei sollen die objektiven Einschränkungen und Ressourcen der Adressat:innen, ihr subjektiver Lebensweltblick sowie die fachliche Expertise der Fachkräfte in ein diagnostisches Bild verdichtet werden, das weitere Hilfeentscheidungen begründet – das jedoch immer vorläufig bleibt und für Widerlegungen offen ist. Dies unterstreicht, dass professionelles Handeln in der Sozialpädagogik „nicht standardisierbar, sondern fall-, aufgaben- und situationsbezogen“ ist (Fischer et al. 2020). Entsprechend wichtig ist eine zugleich strukturierte und flexible Vorgehensweise bei der Fallarbeit. Eine multiperspektivische Fallarbeit berücksichtigt dabei mehrere Betrachtungsweisen: die subjektive

Arbeit als Coach ist Arbeit mit Problemen. Klient:innen kommen ins Coaching, um „Probleme“ – auch als Anliegen, Herausforderung, Veränderungswunsch usw. bezeichnet – zu besprechen und idealerweise zu lösen. Probleme sind ein zentrales Phänomen im Coaching und somit lohnt sich eine bewusste Auseinandersetzung mit diesem Begriff. Denn: Was als „Problem“ bezeichnet wird, erscheint auf den ersten Blick selbstverständlich – bei näherer Betrachtung erweist sich der Begriff jedoch als hochgradig perspektivenabhängig.

Ob in Sozialer Arbeit, Pädagogik, Psychologie, Coaching oder Philosophie: Probleme werden nicht einfach vorgefunden, sondern jeweils aus spezifischen fachlichen, theoretischen und normativen Blickwinkeln heraus beschrieben, bewertet und bearbeitet. Diese unterschiedlichen Zugänge prägen, was als problematisch gilt, wem ein Problem zugeschrieben wird und welche Formen von Intervention als sinnvoll oder notwendig erscheinen. Der vorliegende Beitrag nimmt diese Vielschichtigkeit zum Ausgangspunkt und entfaltet ein schulenübergreifendes Verständnis von „Problem“, das diagnostische, systemische, ressourcen- und sinnorientierte Perspektiven miteinander ins Gespräch bringt. Ziel ist es, den Problembegriff als relationale, konstruierte und zugleich handlungsleitende Kategorie professionellen Denkens und Handelns sichtbar zu machen.

Was für die eine Person ein Problem darstellt, mag für eine andere akzeptabel sein.

Sicht der Klient:innen, die Perspektive des sozialen Umfelds und institutionelle bzw. professionelle Deutungen (vgl. Keil 2005). Ziel der Fallanalyse ist ein möglichst ganzheitliches Fallverstehen, das komplexe Lebenslagen durchschaubar macht und als Basis für reflektierte Entscheidungen dient.

2. Problem¹

Ein Problem im sozialpädagogischen Sinne liegt vor, wenn eine Person oder ein soziales System einen Zustand erlebt, der von einem gewünschten Sollzustand abweicht und aus eigener Kraft nicht (mehr) bewältigt werden kann. Wichtig ist die Relationalität des Problembegriffs: Probleme sind nicht objektiv gegeben, sondern werden von jemandem als solche definiert. Systemisch betrachtet existieren „Probleme“ nur in Bezug auf Beobachter:innen und deren Bewertungen – was für die eine Person ein Problem darstellt, mag für eine andere akzeptabel sein (von Schlippe u. Schweitzer 2003). Sozialpädagogische Diagnostik fragt daher zunächst: „Wer hat welches Problem?“, also wen betrifft eine Schwierigkeit und worin besteht diese aus Sicht der Beteiligten? So kann zum Beispiel auffälliges Verhalten eines Jugendlichen von Schule oder Eltern als Problem benannt werden, während der Jugendliche selbst es nicht als solches empfindet. Ein sozialpädagogisches Problem ist häufig durch einen Leidensdruck (subjektiv oder bei Dritten) und/oder eine Beeinträchtigung der Teilhabe gekennzeichnet, die ein

Handeln erforderlich machen. In professionellen Begrifflichkeiten wird ein Problem oft als Diskrepanz zwischen Ist- und Sollzustand beschrieben, die ohne Intervention fortbesteht oder sich verschlimmert (Pantuček 2012). In diesem Zusammenhang wird betont, dass jede „soziale Diagnose [...] stets auf einer Problem- und Ressourcenanalyse“ beruht (Fischer et al. 2020) – das heißt, es wird nicht nur gefragt, was den Adressat:innen fehlt oder Schwierigkeiten bereitet, sondern auch, welche Stärken und Unterstützungsmöglichkeiten vorhanden sind. Der geregelte diagnostische Prozess kann sogar „problemreduzierend wirken, indem er Probleminhalte aufzeigt, strukturiert und einteilen hilft“ (Fischer et al. 2020). Sozialdiagnostik wird demnach als fortlaufender Prozess verstanden, nicht als einmaliges Endresultat.

Multiperspektivisch umfasst die Problemdefinition sowohl die Sicht der Adressat:innen als auch die fachliche und gesellschaftliche Perspektive (Pantuček 2012). Probleme in der Sozialen Arbeit sind also kontextabhängig: Sie entstehen oft im Zusammenspiel mehrerer Faktoren (individuelle Belastungen, familiäre Dynamiken, strukturelle Rahmenbedingungen). So müssen objektive Lebensbedingungen (etwa Armut, Krankheit, soziale Ausgrenzung) und subjektive Bedeutungen zusammen betrachtet werden, um soziale Probleme zutreffend zu diagnostizieren. Entsprechend erfordert die Diagnostik eine reflektierte Fallbesprechung, in der das ursprünglich sichtba-

re Symptom von den tieferen Ursachen und Einflussfaktoren unterschieden wird. Das schließlich formulierte „Problem“ ist das Ergebnis eines Verständigungsprozesses zwischen Fachkraft und Klient:in darüber, welche Veränderung angestrebt wird (Pantuček 2012). Die letztlich gewählte Maßnahme ist stets eine Antwort auf das zuvor gemeinsam definierte Problem. Mit anderen Worten: Erst wenn klar definiert ist, was das Problem ist und wessen Problem es ist, kann professionell begründet werden, welche Unterstützung angemessen erscheint.

Pantuček beschreibt Fallprobleme in der Sozialen Arbeit anhand von 16 Charakteristika. Im Folgenden führe ich vier davon an:

1. „Probleme des Falles sind nicht eindeutig und endgültig formulierbar.“
Da jedes Problem im Kontext verstanden wird, könnte es potenziell ständig um weitere Aspekte ergänzt werden. Sozialarbeit fokussiert das im Dialog definierte Problem, wobei dieses bei Bedarf stets angepasst werden kann.
2. „Die Lösungen sind nicht eindeutig und endgültig formulierbar.“
Auch Lösungen finden stets im sozialen System statt und können somit unvorhergesehene Auswirkungen haben. Ihre Wirkung und Sinnhaftigkeit muss im Prozess stets überprüft werden.
3. „Jede:r Akteur:in beschreibt die Probleme anders und was für A ein Problem ist, kann für B die Lösung sein.“

¹ Zum Verstehen des Begriffs Problem ist auch dieser Beitrag erhellend: Personenzentrierte System-Theorie - Zentrum für interdisziplinäres Coaching



Coaching als
gemeinsame Suche
und Definition
des Problems.

Ziel der sozialen Arbeit ist es, diese unterschiedlichen Perspektiven zu fördern, um so ein komplexes Problemverständnis zu erhalten, und sie dann an Übereinstimmungspunkten anzuknüpfen und ein kompaktes Bild zu erstellen.

4. „Die Arbeit an der Problembeschreibung ist eine Arbeit an der Problemlösung.“

Die Reflexion über die Problemsituation und die Konstruktion eines konkreten Problems sind schon erste Schritte in Richtung Lösung und gelten somit schon als zielführende Interventionen. Wie in der Sozialen Arbeit werden auch im systemischen Verständnis Probleme nicht als defizitäre Eigenschaften von Personen aufgefasst, sondern als Resultat wiederholter, jedoch wirkungsloser Lösungsversuche innerhalb eines sozialen Kontextes. Watzlawick, Weakland und Fisch (2020) zeigen, dass Probleme häufig gerade dadurch stabilisiert werden, dass immer wieder auf dieselben Strategien zurückgegriffen wird, die ursprünglich sinnvoll erschienen, unter veränderten Bedingungen jedoch ihre Wirksamkeit verloren haben: „mehr desselben [führt] nicht zur gewünschten Änderung; die ‚Lösung‘ trägt vielmehr selbst weitgehend zur Schwere des Problems bei“. Das Problem entsteht demnach nicht primär aus einem Mangel, sondern aus der beharrlichen Wiederholung einer Lösung, die ihre Passung verloren hat.

Diese Perspektive wird von Zimmermann und Schumacher für das systemische Coaching konsequent weitergeführt und theoretisch vertieft. Sie verstehen Probleme als stabile, sinnhaft organisierte Ordnungen. Ein Problem liegt dann vor, wenn ein als negativ bewerteter Istzustand nicht akzeptiert wird und zugleich eine positiv bewertete Zielvision existiert, die erreicht werden soll. Erst aus dieser Spannung entsteht überhaupt das, was als Problem erlebt wird (Zimmermann u. Schumacher 2024). Die Stabilität des Problems ergibt sich dabei aus konsistenten Lösungslogiken – etwa Kontroll-, Vermeidungs- oder Verhinderungsstrategien –, die das System ordnen, zugleich jedoch Veränderung blockieren. Wirksame Lösungen entstehen aus dieser Perspektive nicht durch Optimierung innerhalb der bestehenden Ordnung, sondern durch deren bewusste Irritation. Veränderung wird daher zunächst als Chaos erfahrbar, da vertraute Deutungs- und Handlungsmuster ihre Selbstverständlichkeit verlieren.

Erst durch diese Destabilisierung kann sich eine neue, funktionalere Ordnung ausbilden.

Hier ist auch Kriz' Verständnis von Problemen aus der Perspektive der personenzentrierten Systemtheorie anschaulich. Er beschreibt diese als überstabile Muster, die ursprünglich

adaptive Lösungen darstellten, sich jedoch neuen Entwicklungsanforderungen nicht mehr angepasst haben und dadurch dysfunktional geworden sind (Kriz 2017). Veränderung erfordert daher eine gezielte Verstörung dieser Überstabilitäten, wobei diese weder zu schwach ausfallen darf – da sonst keine Veränderung angestoßen wird – noch zu stark, da dies Abwehr und erneute Verfestigung begünstigt. Entscheidend ist vielmehr eine angemessene Verstörung, die an den subjektiven Bedeutungszuschreibungen der Beteiligten anschließt und einen Möglichkeitsraum für neue Ordnungsbildungen eröffnet. Dieses Verständnis wird durch die Kybernetik zweiter Ordnung gerahmt, die den Fokus vom beobachteten System auf den Beobachtungs- und Interaktionsprozess selbst verschiebt. Entsprechend formuliert Schumacher die zentrale Annahme systemischer Beratung und systemischen Coachings als Problemlöseherausforderung für die Berater:innen selbst. Nicht das Klient:innensystem, sondern das gemeinsam entstehende Beratungs- bzw. Coaching-System wird zum Ausgangspunkt von Veränderung: „Systemische Beratung ist ein Verfahren, das systemische Berater:innen dazu einlädt, ihre eigenen Probleme, die während eines Beratungsgesprächs entstehen, und die sie nicht hätten, wenn sie nicht genau diese Klient:innen hätten, mithilfe eben dieser anwesenden Klient:innen so zu lösen, dass die Klient:innen, als Beteiligte an diesem Problemlöseprozess der Berater:innen, sich selbst in die Lage versetzen können, ihre eigenen Probleme zu lösen“ (Zimmermann u. Schumacher 2024). Probleme

In der Logotherapie ist ein Problem eine Herausforderung, die den Menschen motiviert, eine freie, verantwortungsvolle Entscheidung zu treffen.

als „gescheiterte Lösungsversuche“ zu verstehen, verschiebt damit den Fokus von Ursachenforschung hin zu Veränderungslogiken. Veränderung wird möglich, wenn problemstabilisierende Lösungsstrategien unterbrochen, neue Perspektiven erprobt und Verantwortung für den Prozess als gemeinsame, zirkuläre Leistung im Beratungssystem verstanden wird (Watzlawick et al. 2020).

In der Positiven Psychologie werden Probleme nicht primär als Ausdruck individueller Defizite, Störungen oder Dysfunktionen konzeptualisiert, sondern als Hinweise auf ein unzureichend ausgeschöpftes Potenzial an personalen und sozialen Ressourcen. Ausgangspunkt dieses Paradigmenwechsels ist die von Seligman formulierte Kritik an einer Psychologie, die sich nahezu ausschließlich auf Pathologie, Leid und Reparatur konzentriert habe und dabei die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit gelingendem Leben vernachlässigte (Blickhan 2024). Probleme erscheinen aus dieser Perspektive weniger als Abweichungen von Normalität, sondern als Marker dafür, dass zentrale Bedingungen von Wohlbefinden, Sinn oder Engagement aktuell nicht ausreichend realisiert werden können. Diese Sichtweise wird theoretisch im PERMA-Modell (siehe Abbildung) gebündelt, das Wohlbefinden als Zu-

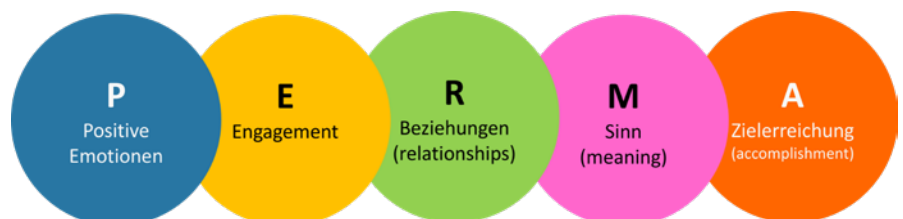
sammenspiel positiver Emotionen (positive emotions), vertieften Engagements (engagement), tragfähiger Beziehungen (relationships), Sinnorientierung (meaning) und Zielerreichung (accomplishment) beschreibt (Seligman 2012). Problemdefinition erfolgt damit relational und kontextsensibel: Ein „Problem“ liegt vor, wenn einzelne oder mehrere dieser Dimensionen unterentwickelt, blockiert oder nicht anschlussfähig an die jeweilige Lebenssituation einer Person sind. Entsprechend verschiebt sich auch der diagnostische Fokus. Diagnostik in der Positiven Psychologie zielt weniger auf Störungszuordnung oder Defizitmessung als auf die systematische Erfassung von Stärken, positiven Emotionen, Sinnquellen und personalen Ressourcen. Verfahren der Positiven Psychologie verstehen Diagnostik dabei ausdrücklich als entwicklungsorientierten Prozess, der Potenziale sichtbar macht und Entwicklungsrichtungen eröffnet, statt problemfixierend zu wirken (van Zyl et al. 2020). Coaching- und Interventionsansätze treten in diesem Rahmen nachgeordnet auf: Sie dienen nicht primär der Problembeseitigung, sondern der Förderung von Wachstumsbedingungen, indem diagnostisch identifizierte Stärken und Ressourcen gezielt weiterentwickelt werden (Blickhan 2024).

In der Logotherapie nach Viktor Frankl wird ein „Problem“ als eine Sinnkrise oder eine Sinnentleerung gesehen, die durch die Unfähigkeit entsteht, den Sinn einer Lebenssituation oder des eigenen Lebens zu erkennen und zu erfüllen; es ist eine Herausforderung, die den Menschen motiviert, eine freie, verantwortungsvolle Entscheidung zu treffen und sich einer konkreten Sinnfindung zuzuwenden, statt sich im Leid zu verlieren. Es ist also eine Aufforderung, einen sinnvollen Umgang mit der schwierigen Situation zu finden, anstatt sie als bloße Belastung zu sehen – Sinnfindung statt Verharren im Problem (Süddeutsches Institut für Logotherapie & Existenzanalyse).

Im lösungsfokussierten Ansatz werden Probleme nicht als zu erklärende oder zu analysierende Phänomene verstanden, sondern als Ausgangspunkt für die Konstruktion von Lösungen, wobei eine vertiefte Problemexploration bewusst vermieden wird. Stattdessen richtet sich der Fokus konsequent auf Ausnahmen, bereits gelingende Bewältigungen und auf die Beschreibung einer erwünschten Zukunft, da angenommen wird, dass detailliertes Problemwissen für Veränderung weder notwendig noch hilfreich ist (Kaimer 1999): „Konstruktivistische Therapeut:innen sehen sich [...] nicht als Expert:innen für

Das PERMA-Modell
nach Seligman (2012).

© Zentrum für
interdisziplinäres Coaching



das Leben, das Leid, das Verstehen der Befindlichkeit ihrer Kund:innen. Diese Expertenschaft überlassen Sie den Betroffenen selbst. Ihre Expertenschaft bezieht sich vielmehr auf die Nützlichkeit bestimmter Fragen und die Einleitung von Sprachspielen, die erwiesenermaßen mit hoher Wahrscheinlichkeit zu einer positiven Veränderung im Leben von Klient:innen führen kann.“

Was bedeutet das für
meine Haltung als Coach?
Perspektiven verstehen – pass-
genaue Lösungen entwickeln

Im Lichte der unterschiedlichen fachlichen Perspektiven wird deutlich, dass ein „Problem“ (im Coaching) weder objektiv gegeben noch eindeutig bestimmbar ist, sondern in einem relationalen Gefüge aus Wahrnehmung, Bewertung und Interaktion existiert. Probleme entstehen als individuelle Konstruktion, gescheiterte Lösungsversuche, Diskrepanz versuchter Ordnungsübergänge, überstabile Muster, emergente Systemphänomene. Genau hier setzt professionelle Coachingarbeit an: nicht auf der Ebene vorschneller Intervention, sondern entlang eines inneren Zusammenhangs von Haltung, Menschenbild, Problemverständnis, Diagnostik, Beziehung und Frage.

Diagnostik zeigt sich dabei nicht als neutraler Akt des Erfassens, sondern als lebendiger, dialogischer Prozess, der sich in der Beziehung entfaltet und in Fragen verdichtet. Diese Fragen sind Ausdruck einer Haltung; sie können verengen oder öffnen, fest-schreiben oder in Bewegung bringen.

Entscheidend ist daher weniger, was als Problem gilt, sondern wie darüber gesprochen und danach gefragt wird. Entwicklung entsteht dort, wo Bedeutungen nicht fixiert, sondern gemeinsam erkundet werden.

Vor diesem Hintergrund wird Diagnostik zu einer Praxis der Perspektivklärung. Probleme erscheinen als Spannungen zwischen gegenwärtigem Erleben und gewünschter Zukunft, oft stabilisiert durch vertraute, jedoch nicht mehr wirksame Lösungsstrategien. Eine zentrale Aufgabe besteht darin, den Blick von der Bewertung sichtbarer Symptome hin zur Funktion von Verhalten und den dahinterliegenden Bedürfnissen zu verschieben. Dadurch wird aus Problemfixierung ein Verstehensprozess, der neue Handlungsspielräume eröffnet.

Coaches sind in diesem Prozess nicht Beobachter:innen von außen, sondern Mitgestalter:innen. Sie irritieren eingefahrene Deutungen, verschieben Aufmerksamkeitsfokusse und regen dazu an, Selbstverständlichkeiten zu hinterfragen. Diagnostik wird so zu einem gemeinsamen Erkenntnisprozess, der nicht auf Eindeutigkeit zielt, sondern auf Erweiterung von Wahrnehmung und Bedeutung.

Wirksames Coaching entsteht folglich nicht durch die „richtige“ Diagnose oder Methode, sondern durch die stimmige Verbindung von Haltung, Beziehung und Frage. Diagnostik ist dabei keine abschließende Klärung, sondern eine fortlaufende, reflektierte Verständigung darüber, wie Wirklichkeit gesehen werden kann und wie genau daraus neue Möglichkeiten von Entwicklung entstehen. ■

Anmerkung der Redaktion: Die Literaturangaben wurden für die Veröffentlichung im Magazin redaktionell vereinheitlicht. Auf die Angabe einzelner Seitenzahlen wurde aus Gründen der Lesbarkeit verzichtet.



LITERATUR



© privat

Prof. Dr. Monika Zimmermann,
Professorin an der
Internationalen Berufs-
akademie (iba). Senior-
und Lehr-Coach, Mitglied

im Sachverständigenrat DBVC/IOBC
sowie Systemische Beraterin/Therapeutin
(Internationale Gesellschaft für systemische
Therapie – igst). Gründerin und Ausbildungs-
leiterin des Zentrums für interdisziplinäres
Coaching, welches DBVC- und IOBC-
zertifizierte Coaching-Ausbildungen anbietet.
<https://coaching-zentrum-zimmermann.de>