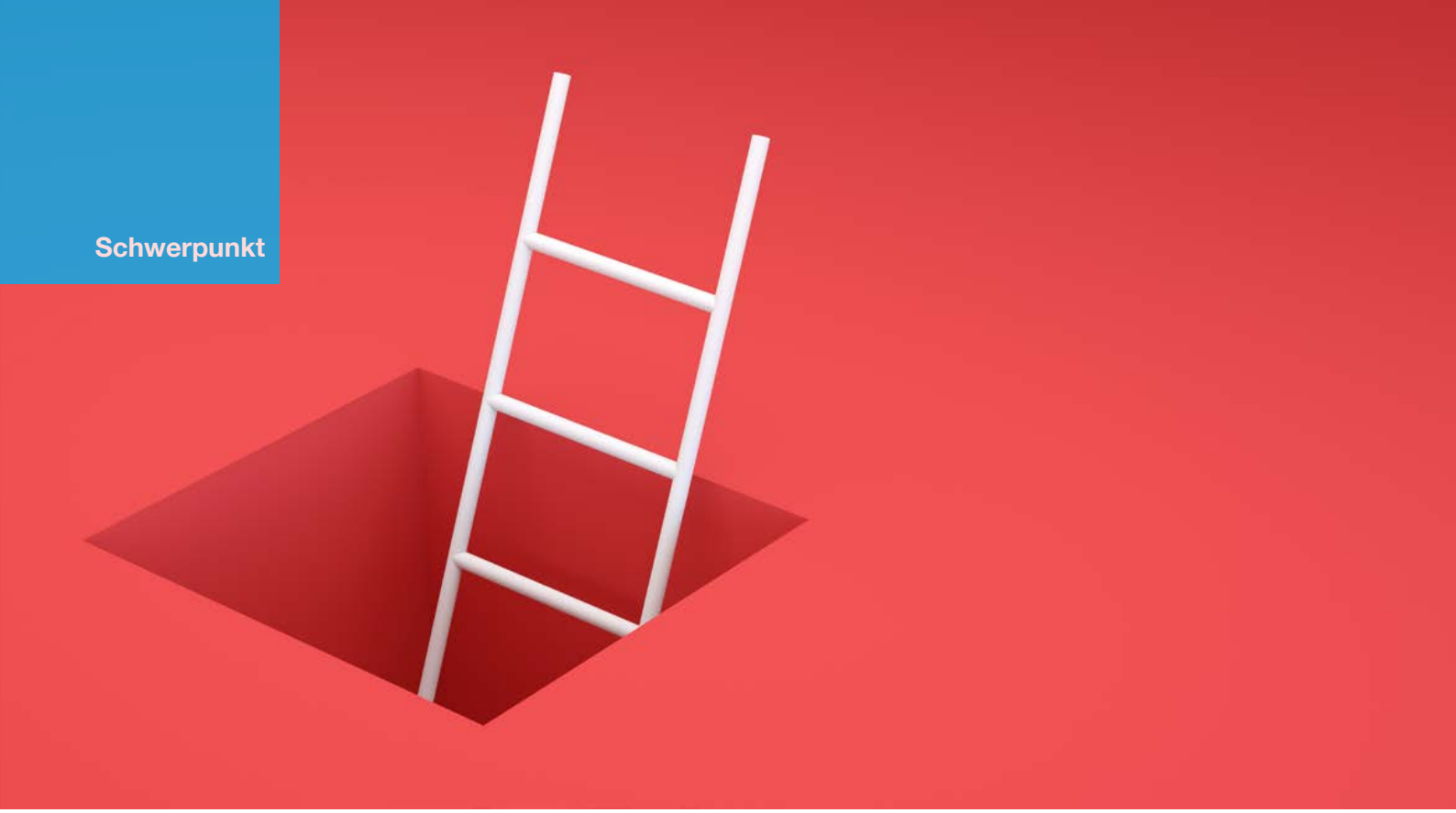


Sibylle Luprich

Raus aus der Problemtrance, rein in die Lösungsorientierung

Eine neue, unerwartete Anforderung kommt auf ein Kita-Team zu. Vielleicht eine Neuerung im BEP oder eine ungewöhnliche Elternanfrage. Es ist bemerkenswert, zu beobachten, wie unterschiedlich Teams auf solche Situationen reagieren.

Manche Teams erstarren regelrecht, fühlen sich blockiert, und eine spürbare Schwere breitet sich aus. Andere Teams hingegen geraten mit der neuen Aufgabe in einen spürbaren Flow. Die Arbeit wirkt plötzlich leicht und fast beflügelnd, neue Ideen sprudeln, und man packt gemeinsam an. Andere wiederum handeln pragmatisch. Sie analysieren die Situation vor Ort kurz und knapp und wählen einen Lösungsweg, der zum Team passt, ohne den Anspruch auf Perfektion, dennoch umsetzbar und wirksam. Die unterschiedlichen Herangehensweisen bringen unterschiedliche Entscheidungsmöglichkeiten hervor. Manche der getroffenen Entscheidungen öffnen metaphorisch neue Räume, während andere eher zu einer Verengung im Denken und Handeln führen.

Aus dieser Beobachtung ergeben sich eine Vielzahl von Fragen, die es zu diskutieren gilt. Schwerpunktmäßig stehen dabei folgende praxisrelevante Überlegungen im Mittelpunkt: Wie kann es sein, dass ähnliche Anforderungen so unterschiedliche Reaktionen in Teams hervorrufen? Wie können Teams, die sich in einer scheinbar ausweglosen Sackgasse befinden, einen Weg finden, sich daraus zu befreien, auch dann, wenn alles alternativlos erscheint?

Die »Schwere« im Team: ein Blick hinter die Kulissen der Problemtrance

Selbstredend gibt es Aufgaben und Situationen, die es einem mehr als schwer machen. Das lässt sich nicht schönreden. Die Arbeit in der Kita ist oft unvorhersehbar und sehr anspruchsvoll. Doch selbst dann macht es einen entscheidenden Unterschied, wie wir diesen Herausforderungen begegnen. Ob wir uns durch gegenseitige Schwere und klagende Problemdiskussionen noch zusätzlichen Ballast aufladen oder ob wir nach neuen Wegen suchen, die durchdacht und kleinschrittig begangen werden können.

Der Begriff der Problemtrance hat seine Wurzeln in der Hypnotherapie (insbesondere bei Milton H. Erickson) und wurde von Therapeuten wie Gunther Schmidt und Ben Furmann aufgegriffen und für systemische Beratungskontexte weiterentwickelt. Die **Problemtrance** beschreibt einen Zustand, in dem Menschen oder Teams so stark auf Schwierigkeiten, Defizite und Hindernisse fixiert sind, dass mögliche Lösungen, Ressourcen und Handlungsalternativen kaum noch wahrgenommen werden können. Es ist, als ob die Betroffenen in

einen Trancezustand mit Tunnelblick verfallen und der Blick für neue Perspektiven, alternative Wege und so weiter verstellt wird.[1]

Dieser Zustand ist kein bewusst herbeigeführter Prozess, sondern er entwickelt sich häufig unterschwellig, dabei jedoch sehr hartnäckig und lädt durchaus zum Verweilen ein. Ein solches Erleben kann Hilflosigkeit hervorrufen und das Team lähmen. Man dreht sich im Kreis, fühlt sich ohnmächtig und/oder beklagt die Zustände, findet aber keinen Ausweg mehr.

Die eigentliche Schwierigkeit daran ist, dass die Problemtrance die **Selbstwirksamkeit schwächt**, also das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, eine Aufgabe erfolgreich zu bewältigen. Und sie mindert die sogenannte **Resilienz**, die Fähigkeit, Rückschläge zu überwinden und gestärkt daraus hervorzugehen. Die Problemtrance wirkt wie ein »Energie-Räuber«, der dem Team die Kraft und den Mut nimmt, aktiv zu werden und neue Situationen gemeinsam anzugehen.

Raus aus der Problemtrance: Gefühle weg und alles ist lösbar?

Dass der Begriff Problemtrance eher negativ verwendet wird, bedeutet nicht, dass negative Gefühle oder das Klagen über Schwierigkeiten keinen Raum haben dürfen. Es ist zutiefst menschlich und sogar wichtig, Enttäuschung, Ärger oder Frustration Ausdruck zu verleihen. Eine bewusst gesetzte Möglichkeit, um den Gefühlen Ausdruck zu verleihen, sei es als Teil der Teamsitzung, in der Supervision oder im individuellen Austausch, kann sehr bereinigend und dadurch entlastend wirken. Wichtig ist, diesen Emotionen im beruflichen Kontext einen definierten und begrenzten Raum zu geben und sie anzuerkennen, anstatt sie zu unterdrücken. Ist dieser Raum genutzt, sind die Gefühle benannt und gehört, ist der nächste Schritt umso wichtiger: das bewusste Loslassen und die Fokussierung zur konstruktiven Lösungssuche.

Manchmal gibt es auch scheinbar unüberwindbare Hindernisse, wie zum Beispiel die dünne Personaldecke in einer Kita, die nicht auf die Schnelle beseitigt werden können. Was es dann braucht, ist ein veränderter Umgang mit dem unlösbaren Problem, beispielsweise das Überprüfen der Prioritätensetzung im Tagesablauf: Was ist leistbar und wo stoßen wir an Grenzen? Wann und wo fühlen sich die Kinder und Mitarbeiter*innen am wohlsten? Wie können wir mehr von dem tun, was gelingt? Und so weiter. Ziel sollte ein Umgang mit der Situation sein, der es ermöglicht, den Kita-Alltag trotz der unlösbaren Aufgabe konstruktiv zu bestreiten, auch wenn dieser von der gewünschten Ideallösung entfernt ist.

Gunter Schmidt unterscheidet zwischen Problemen und Restriktionen. *»Während Probleme durch eine prinzipielle überwindbare Ist-Soll-Diskrepanz charakterisiert sind, gilt für Restriktionen: Die Dinge sind, wie sie sind. Was gestaltbar ist, ist der Umgang mit ihnen. Ab und an lässt sich die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass die Dinge vielleicht doch in Bewegung kommen – aber eben ohne Garantie auf Erfolg.«*[2]

Der erste Schritt zur Befreiung: innehalten und bewusst wahrnehmen

Nachdem jetzt kurz thematisiert wurde, dass die Art des Umgangs mit Problemen und unlösbaren Restriktionen entscheidend ist und negative Gefühle ihren berechtigten Platz einnehmen, stellt sich die Frage: Wie können Teams aktiv aus der Problemtrance ausbrechen und den Blick auf das Machbare richten?

Ein grundlegender, oft unterschätzter Schritt kann sein, sich im Team über die Begrifflichkeit »Problem« auszutauschen, gemeinsam **darüber nachzudenken, wie über Problemstellungen** gesprochen und wie anschließend damit umgegangen wird.

Mögliche Impulsfragen:

- Wie kommt wer im Team zu welcher Bewertung, dass das vorliegende Problem ein Problem ist beziehungsweise wie groß dieses ist?
- Was ist der Gewinn im Verharren und Klagen des Teams beziehungsweise von Einzelnen?
- Wie fühlt sich die/der Einzelne nach reinen Problemdialogen?

Schon das gemeinsame Nachdenken über den Begriff beziehungsweise der Umgang mit Problemen oder Herausforderungen kann den Weg in Richtung einer Lösung ebnen. Es schafft eine neue Metaebene der Reflexion und öffnet damit vielleicht den Raum für Veränderungen.

Systemische Lösungsorientierung: den Blick auf das Machbare lenken

Ein erprobter Schlüssel zur Überwindung der Problemtrance ist die systemische **Lösungsorientierung**. Sie ist ein wirkungsvoller Ansatz, um mit den bestehenden Herausforderungen umzugehen und neue Perspektiven zu gewinnen.

Dieser Ansatz, der auf die lösungsorientierte Kurztherapie von Steve de Shazer und Inso Kim Berg zurückgeht, ermöglicht es, den Blick radikal zu verschieben – weg vom Problem, hin zu Ressourcen, Stärken und positiven Zukunftsbildern. Es geht dabei nicht darum, Schwierigkeiten auszublenden,

1 *Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/Hypnosystemische_Therapie#:~:text=Probleme%20werden%20demnach%20autohypnotisch%20im,durch%20Fokussierung%20auf%20eigene%20Ressourcen, Stand 29.08.2025.*

2 *Gunter Schmidt, zitiert in Zwack, M. & Zwack, J. (2023): Systemische Teamberatung und Teamsupervision: Theorien, Haltungen und Interventionen für die Praxis. Vandenhoeck & Ruprecht, S. 106.*

sondern die Energie auf das zu richten, was das Team weiterbringt. Das Gewinnende daran ist, dass Schuldfragen oder Klagen nicht diskutiert werden, sondern der gemeinsame Fokus auf konkrete Chancen und Handlungsoptionen gerichtet ist.[3]

Ausgewählte Prinzipien der Lösungsorientierung: ein Kompass für den Kita-Alltag

Die folgenden Prinzipien können als Kompass dienen, um sich im Team einer lösungsorientierten Arbeitsweise anzunähern. Die Fragen geben erste Impulse, sich der Problemtrance konstruktiv zu widmen oder ihr vorbeugend zu begegnen, damit man nicht von ihrem Sog mitgerissen wird.

3 *Vgl. https://de.wikipedia.org/wiki/L%C3%B6sungsorientierte_Kurztherapie, Stand 01.09.2025.*

Wortwahl: der Zauber der Sprache

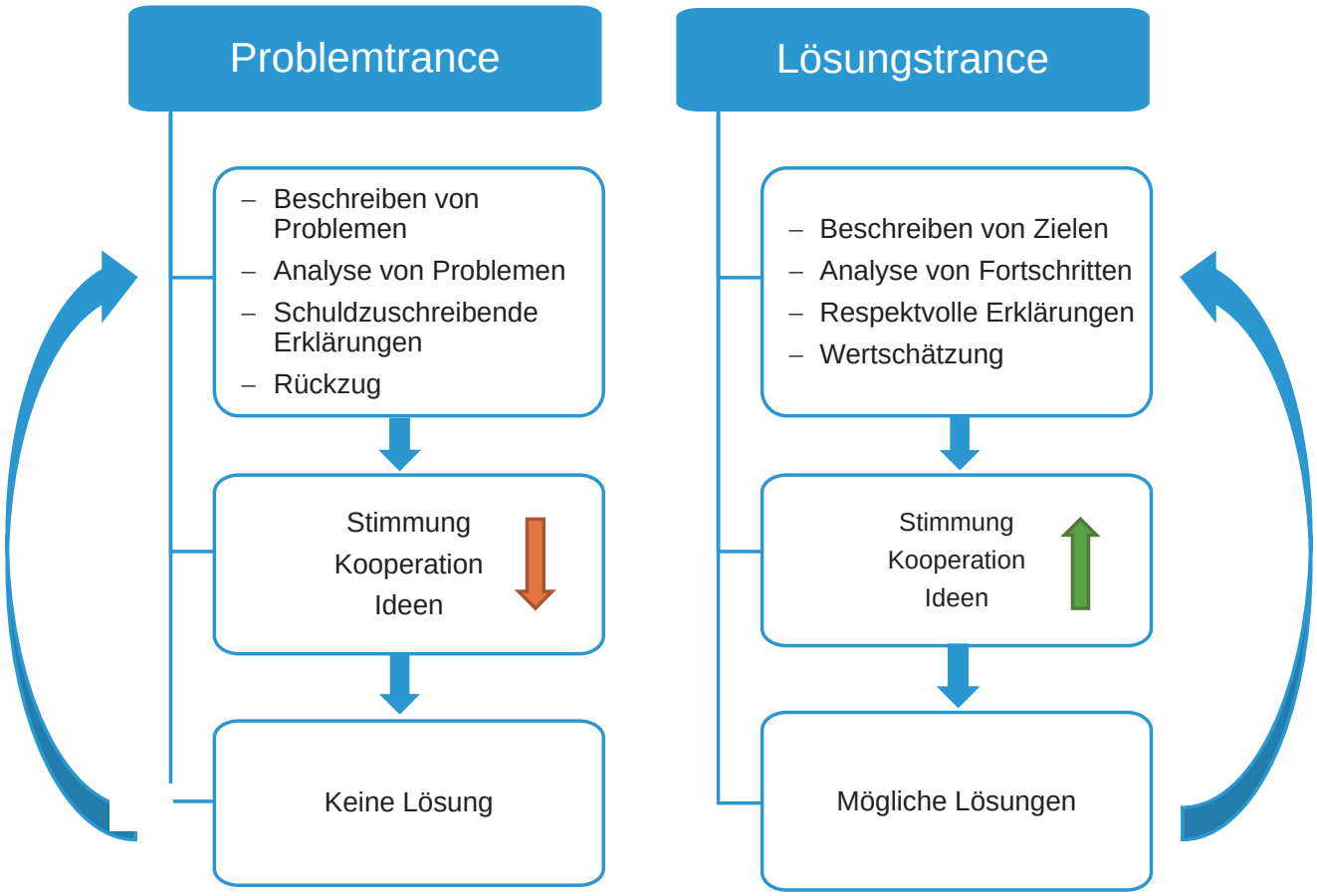
- Welche Worte nutzen wir, wenn wir über dieses Thema sprechen? Wie beeinflussen diese Worte unsere Stimmung und unser Handeln?
- Wie könnten wir die Situation so beschreiben, dass sie uns neue Möglichkeiten eröffnet und uns motiviert?
- Welche Formulierungen würden uns helfen, noch wertschätzender über Kolleg:innen, Kinder oder Teammitglieder zu sprechen, auch wenn es gerade schwierig ist?[4]

Zukunfts- und Zielorientierung: visionäre Vorstellungen

- Wie soll es konkret (die Kinder, die Eltern, das Team) aussehen, wenn es besser ist?
- Woran würden wir genau merken, dass wir unser Ziel erreicht haben? Was wäre dann anders?

Ressourcenaktivierung: innere und äußere Kraftquellen

4 *Vgl. Wedewardt, Lea: Wörterzauber statt Sprachgewalt. Achtsam sprechen in Kita, Krippe und Kindertagespflege, Freiburg im Breisgau: Herder, 2022, S. 8.*



Quelle: Vgl. Handout: Dr. Thomas Hegemann – Systemisches Institut Augsburg & INCUM – systemische Teamentwicklung 2025 (Lösungstrance nach Ben Furmann ist der fortgesetzte Zustand der Lösungsorientierung, dazu gehört auch eine zuversichtliche Haltung).

nach Ben Furmann

- Was ist uns in ähnlichen Situationen schon einmal gelungen? Welche Herausforderung haben wir wie gemeistert?
- Welche Stärken und Kompetenzen haben wir im Team, die uns hier helfen könnten? Wer kann was besonders gut?
- Welche Unterstützungssysteme stehen uns zur Verfügung?

Ausnahmen: die unbewusst funktionierende Lösung

- Gab es schon Momente, in denen es bezüglich dieses Themas besser lief? Wann war das Problem weniger stark? Was war in dieser Situation anders? Was haben wir da anders gemacht oder gedacht?
- Was können wir aus diesen Ausnahmen lernen und auf unsere aktuelle Situation übertragen? Wie können wir mehr davon machen?

Kleine Schritte: Überschau- und Machbarkeit bewahren

- Welcher erste kleine Schritt ist realistisch und umsetzbar? Was könnten wir morgen ausprobieren, um eine erste positive Veränderung zu spüren?
- Woran würden wir merken, dass wir uns in die richtige Richtung bewegen, auch wenn es nur ein kleiner Fortschritt ist?[5]

Weitere Stellschrauben für lösungsorientierte Kita-Teams

Neben diesen Prinzipien gibt es weitere wichtige Stellschrauben, die Kita-Teams dabei helfen können, sich dauerhaft weiterzuentwickeln. So kann es beispielsweise sehr bereichernd sein, sich regelmäßig Zeit für die Reflexion über den Sinn und Zweck der täglichen Arbeit in der Kita zu nehmen. Fragen wie: Was sind unsere Kernaufgaben?, Wie spiegelt sich unser christliches Menschenbild in der täglichen Arbeit wider?, Weshalb arbeite ich gerade in dieser Kita? oder ähnliche Impulse regen dazu an, ein gemeinsames Verständnis im Sinne von »Weshalb tun wir was wie?« zu entwickeln. Auf diese Weise entsteht ein klarer Auftrag, der Orientierung gibt und zugleich gerichtete Diskussionen ermöglicht.

Auch die Vernetzung mit anderen Kitas sowie Hospitationen eröffnen inspirierende Möglichkeiten. Der Blick über den Tellerrand, das Kennenlernen unterschiedlicher Perspektiven und das Erproben alternativer Lösungsansätze können neue Horizonte eröffnen und frischen Schwung in den Alltag bringen.

Darüber hinaus kann es hilfreich sein, Angebote wie Fachberatung, PQB, Fort- und Weiterbildungen und Supervision in Anspruch zu nehmen. Solche externen Angebote unterstützen Teams dabei, eingefahrene Muster zu erkennen, zu

durchbrechen und neue Wege einzuschlagen. Oft erweisen sie sich als wertvolle Investition in die Qualität der Arbeit und in das Wohlbefinden des Teams.

Eine wichtige Grundlage für gelingende Zusammenarbeit ist eine transparente und klar definierte Aufgabenverteilung. Sie schafft Sicherheit, reduziert Missverständnisse und sorgt dafür, dass jedes Teammitglied weiß, was zu tun ist und wer wofür verantwortlich ist.

Schließlich sollte immer im Blick behalten werden, dass alle Lösungen und Veränderungen letztlich dem Ziel dienen, die pädagogische Qualität in der Arbeit mit den Kindern zu verbessern. Dieser Gedanke kann als gemeinsamer Fixstern verstanden werden, der dem Team Orientierung bietet und den Fokus auf das Wesentliche richtet.

Lösungsorientierung kann für mehr Leichtigkeit sorgen

Die Problemtrance blockiert und bindet wertvolle Energie – Energie, die so dringend für die Begleitung der Kinder gebraucht wird, aber auch für die Gestaltung des weiteren Arbeitsalltags in der Kita – und das nicht zu unterschätzende Privatleben. Lösungsorientierung hingegen hat das Potenzial, neue Perspektiven zu eröffnen, die Selbstwirksamkeit zu stärken und einen zunehmend konstruktiven sowie hoffnungsvollen Umgang mit den zahlreichen Herausforderungen zu ermöglichen.

Sibylle Luprich
Fachberaterin beim evKITA

5 *Vgl. Bamberger, P.: Lösungsorientierte Beratung, 2. Auflage, Weinheim: Beltz, 2001, S. 47 ff.*