

Lösungsfokussiertes Vorgehen

Von Erfolgen lernen

Die oft mechanistische Sichtweise auf Probleme verhindert bessere Lösungen. Das lösungsfokussierte Vorgehen verflüssigt die Problemsicht indem vorhandene Erfolgsmuster erkannt und verstärkt werden.

von Dr. Hans-Peter Korn (*)

Dann, wenn etwas nicht so läuft wie wir es uns vorstellen sind wir gewohnt zunächst mal diese Fragen zu stellen: «Warum und wie ist das so gekommen?» «Was wurde nicht gut genug berücksichtigt?» Und erst danach - falls überhaupt noch genug Zeit, Energie und Motivation vorhanden ist - wenden wir uns Fragen zu wie: Was kann jetzt von wem und wie getan werden, damit es besser wird? Was können wir in Zukunft besser machen? Grundlage dieses uns so vertrauten Vorgehens ist die Überzeugung, dass Lösungen umso besser zu finden sind, je genauer wir die «Mechanik» des Problems und seiner Ursachen analysiert haben. Diese mechanistische Sichtweise hat sich bei den technologischen Innovationen der jüngeren Geschichte als sehr erfolgreich erwiesen. Gleichzeitig machen wir aber auch immer wieder die Erfahrung, dass wir bei solchen «mechanistischen» Analysen bald vor lauter Bäumen keinen Wald mehr sehen und zunehmend die Hoffnung verlieren, je eine Lösung zu finden. Und wir schrauben uns dann immer tiefer hinein in die «Problemtrance».

Es geht auch anders

Die Termintreue von Felix Muster entspricht nicht den Erwartungen seines Vorgesetzten. Dieser thematisiert das beim Mitarbeitergespräch so:

- «Im Schnitt beurteile ich Ihre Termintreue mit einer 3 (auf einer Skala von 1-5). Das ist ein Durchschnittswert über die letzten 10 Monate. Manchmal war er auch deutlich besser. So etwa beim Projekt XY. Da war es eine 4 bis 5. Was war dann anders als sonst? Was haben Sie anders gemacht?»
- «Wann sonst war die Termintreue aus Ihrer Sicht besser als im Schnitt? Was war dann anders als sonst? Was haben Sie anders gemacht?»
- «Was könnten Sie von dem, das Sie in diesen Fällen anders gemacht haben, in Zukunft intensivieren?»
- «Bei den Projekten AB und ST war die Termintreue unbefriedigend, deutlich unter 3. Welches dieser eben erkannten Erfolgsmuster hätte geholfen?»
- «Welches Erfolgsmuster möchten Sie bei den nächsten Projekten als erstes verstärken?»
- «Was wird wann Ihr erster Schritt sein? Was oder wer könnte Sie unterstützen? Wie holen Sie sich diese Unterstützung?»

Positive Unterschiede

Statt der Problemursachensuche wird in diesem Gespräch all das beleuchtet, was bereits manchmal besser funktioniert. Und da wir Erfolge lieben, lassen wir uns im positiven Sinn «verführen», all das herauszuschälen, was diese «positiven Unterschiede» begünstigte. Und auf Basis dieser Erfolgsmuster sind wir motiviert, deren Nutzung auch für die unbefriedigenden Situationen zu überlegen. Und statt eines



umfassenden, weitreichenden und anspruchsvollen Massnahmenkatalogs wird auf den ersten Verbesserungsschritt mit hoher Erfolgswahrscheinlichkeit fokussiert. Und zwar auf einen Schritt der darin besteht, das zu verstärken, was schon mal erfolgreich war. All das hilft, statt in «Problemtrance» zu erstarren, die problemfixierte Sichtweise aufzulösen. Genau diese «problemauflösende» Vorgehensweise ist der Kern der «lösungsfokussierten Arbeit». Die drei Grundprinzipien: 1.Repariere nicht was nicht kaputt ist. 2.Finde heraus was gut funktioniert und passt — und mache mehr davon. 3. Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt - dann höre damit auf und versuche etwas anderes. Entwickelt wurde der lösungsfokussierte Ansatz von Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und anderen im Brief Family Therapy Center (BFTC) in Milwaukee. Inspiriert wurde dieser Ansatz von Forschungsergebnissen am Mental Research Institute (MRI) in Palo Alto. Aktuelle Erkenntnisse der Hirnforschung, so etwa das Konzept der Neuroplastizität, unterstützen die Prinzipien der Lösungsfokussierung. Die Wirksamkeit der lösungsfokussierten Arbeit wurde durch wissenschaftliche Studien im therapeutischen Kontext bestätigt.

Simple ...but not easy...

Zentral am lösungsfokussierten Ansatz ist das Bekenntnis zur «Simplicity»: Um in komplexen Situationen erfolgreich zu sein hilft es kaum, sie modellieren und verstehen zu wollen. Merkmal komplexer Situationen ist ja gerade, dass sie sich weder modellieren noch verstehen lassen. Möglich ist aber, unvoreingenommen zu beobachten, was alles wie gewünscht funktioniert hat um in klei-

nen Schritten mehr davon zu tun. «Simplicity» bedeutet zu erkunden, wie es immer dann ist, wenn es besser ist. Und woran genau wir und andere in Zukunft konkret merken werden, wenn es - wenigstens etwas - besser ist. Und all das nicht in langen, komplizierten Sätzen beschreiben sondern in einfacher Alltagssprache. Und keinen allgemeinen Theorien folgen sondern jede Situation als speziell sehen und behandeln. Und dabei offen und neugierig bleiben. Zu simpel? Ok, versuchen Sie es. Aber Vorsicht: «It's simple - not easy!».

Konterindikationen

Die lösungsfokussierte Arbeit ist ursprünglich im therapeutischen Kontext entstanden. Sie eins zu eins als Führungsmethode und im Management einzusetzen wäre jedoch verfehlt. Insbesondere sind die «Haltung des Nichtwissens» und der «Absichtslosigkeit» und die Beschränkung auf die reine Prozessbegleitung sind mit der Rolle einer Führungsperson unvereinbar: Diese trägt stets Ergebnisverantwortung und verfügt über hierarchisch bzw. funktional begründete Macht, die einzusetzen sie auch verpflichtet ist. Weiters ist zu unterscheiden, ob ein deterministischer Mechanismus vorliegt, der im Prinzip (wenn auch sehr aufwändig) modellierbar und steuerbar ist (wie z.B. ein Computersystem) oder ob wir es mit einem effektiv komplexen System zu tun haben, dessen Verhalten grundsätzlich nicht längerfristig berechenbar ist (wie z.B. Börsenkurse). Bei «berechenbaren» Situationen sind umfassende Ursache-Wirkungs-Analysen sinnvoll und notwendig. Lösungsfokussierte Arbeit im Management ist auch keine «schönrednerische rosa Brillen Haltung»: Probleme und Schwachstellen werden ausdrücklich ernst genommen und bearbeitet. Jedoch so, dass zunächst mal ergründet wird, wann genau diese Probleme (etwas) kleiner sind und was dann sonst noch anders ist.

(*) Hans-Peter Korn ist Inhaber der KORN AG (www.korn.ch) und Mitherausgeber des Buches: Lueger/Korn, Solution Focused Management, Hampp-Verlag