

## Management kurz und gut = lösungsfokussiert!

### Ein Interview von und mit Hans-Peter Korn

**"Lösungsfokussiertes Management" - ist das nicht ein Pleonasmus? Im Management geht es ja nicht darum, Probleme zu suchen und zu vertiefen sondern darum, Lösungen für das Überleben und Wachstum des Unternehmens zu finden!**

*Ja, genau. Der Begriff "Lösungsfokussiertes Management" steht nicht für eine neue Form des Managements sondern für etwas, das erfolgreiche Manager immer schon gemacht haben. Es ist eine Art "Konzentrat von Erfolgsmustern". Das erleichtert es Managern diese Erfolgsmuster direkt zu erkennen und ohne vermeidbare Umwege viel bewusster zu verstärken. Ganz in der Tradition der "Lösungsfokussierten Kurztherapie": Sie wurde von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg nicht als neue Therapieform entwickelt sondern entstand aus der Analyse tausender therapeutischer Gespräche als Antwort auf die Fragen: "Was ist anders bei Gesprächen, die für den Klienten besonders hilfreich sind? Was alles trägt dazu wenig bei und kann daher weggelassen werden?"*

**Das ist Balsam in den Ohren eines Managers! In der heutigen hoch kompetitiven Wirtschaft ist schlanke pragmatische Schnörkellosigkeit entscheidend. "Keep things as simple as possible but not simpler", wie bereits Albert Einstein sagte.**

*"Simplicity" ist ein die Lösungsfokussierung kennzeichnendes Prinzip. Dieser Minimalismus ist aber nicht zu verwechseln mit unzulässiger Trivialisierung und blauäugiger "Problemverneinung". Die lösungsfokussierten Prinzipien und Werkzeuge mögen im ersten Moment verdächtig naiv aussehen. Ihre Anwendung stellt sich bald aber als sehr anspruchsvoll heraus.*

**Dazu brauche ich ein Beispiel.....**

*Ok: Angenommen, der Umsatz liegt weit hinter den Erwartungen. Einschneidende Veränderungen sind nötig. Üblicherweise beginnen jetzt umfassende und tiefreichende Diagnosen, Analysen der Problemursachen und Hypothesenbildungen darüber, was massiv zu verändern ist. Eine Alternative dazu wäre mit dieser schlichten Frage zu beginnen: "Was alles ermöglicht es uns, den heutigen Umsatz zu erreichen? Was davon soll erhalten oder gar verstärkt werden?"*

**Das ist doch Zynismus! Voll auf der "das Gute im Schlechten" - Welle! "Problemverneinung" pur!**

*Das genau ist das Anspruchsvolle bei der lösungsfokussierten Arbeit: Derartige **unerwartete Fragen** sind in einem Kontext sinnvoll, in dem sie nicht als "angelegener Psycho-Trick" sondern als ernsthafte **Denk-Einladung** gehört werden. So etwas ist es in der Regel wenig hilfreich, die obige Frage "kalt" zu stellen, ohne vorher ausreichendes Verständnis für die Schwere des Problems und der Dinglichkeit seiner Lösung ausgesprochen zu haben. Aber auch der Rollenkontext ist entscheidend: Ist der Fragende der Chef? Oder ein anerkannter externer Berater? Oder ist es der Mitarbeiter in einem Leistungsbeurteilungsgespräch? In letzterem Fall z.B. kann diese Frage vom Chef als Provokation gehört werden.*

**Bleiben wir bei dem Beispiel. Wenn der Kontext stimmt, die Frage also als Denk-Einladung gehört wird, was ist dann anders als sonst?**

*Die Gefragten beginnen über das Funktionierende und über Ressourcen zu sprechen. Die das kreative Denken blockierende Angst vor dem Versagen wird damit kleiner. Erste Ideen entstehen, welche bereits vertrauten **"funktionierenden Dinge"** intensiviert werden können. Dieses Nachdenken kann unerwartet lange dauern und eine grosse Intensität erreichen. Und es kann dazu führen, dass auf die "Problemursachenanalyse" im Moment verzichtet wird und zuerst die erkannten Ideen, welche der bereits funktionierenden Dinge verstärkt werden können, im Detail weiterverfolgt werden.*

**...und damit nur an den Symptomen und Nebenaspekten herumgebastelt wird! Den eigentlichen Problemen und deren Ursachen aber wird elegant ausgewichen.**

*Wer kann denn woran erkennen, was die "eigentlichen" Probleme eines Unternehmens sind? Der externe Experte auf Basis bestimmter vom spezifischen Unternehmen unabhängiger Theorien? Oder die mit dem Unternehmen vertrauten Mitarbeiter und Manager? Die lösungsfokussierte Haltung anerkennt uneingeschränkt die Kompetenz dieser mit dem Unternehmen verbundenen Menschen. Externe Berater sind in dieser lö-*

sungsfokussierten Haltung zunächst "Enabler" unternehmenseigener Verbesserungsprozesse und keine "Heiler", die "Krankheiten diagnostizieren" und dann auch gleich die Medizin dazu verschreiben.

**Das zu erkennen und zu verstärken, was "besser funktioniert und passt" liegt in der alleinigen Kompetenz der Menschen im Unternehmen.**

Wenn diese Menschen dabei auf Hindernisse und Probleme stossen, die sie mit der Unterstützung externer Experten lösen möchten, dann werden sie sich dazu entscheiden. Und wenn sie z.B. auf Grund bereits gemachter Erfahrungen wissen, dass bestimmte Probleme im Vertriebsprozess mittels genauer Analysen des Problems und seiner Ursachen durch Experten mit anschliessenden Expertenvorschlägen für Verbesserungsmaßnahmen schnell und dauerhaft gelöst werden können, dann ist ihre **"Kundigkeit als Kunde"** auch vom lösungsfokussierten Berater anzuerkennen. Seine Aufgabe ist es dann, entweder die von ihm erwartete Rolle des problemanalysierenden Fachexperten zu übernehmen oder diese Aufgabe zu delegieren.

**Hoppla! Jetzt plötzlich wird der lösungsfokussierte Prozessenabler zum problemanalysierenden Fachexperten?**

Ja - dieses "sowohl - als auch" ist ebenfalls ein Merkmal lösungsfokussierter Arbeit - insbesondere auch als Führungskraft. Dieses **"sowohl - als auch"** von **Lösungs-fokussierung und Problemanalyse** wird leichter, wenn wir uns bewusst sind, dass der Begriff "Lösungsfokussierung" streng genommen unglücklich gewählt ist - wir haben ihn aber nun mal. Gemeint mit dem Wort "Lösung" ist nämlich nicht eine Methode oder ein Mittel zum Beheben einer problematischen Situation. **Mit "Lösung" gemeint ist das, was "besser funktioniert und passt"**. Als "Problem" bezeichnete Beobachtungen sind Auslöser, das besser Passende herauszufinden.

Ein Beispiel: Wenn ein mieser Umsatz beobachtet wird, dann führen die Antworten auf die Frage "was funktioniert trotzdem bereits gut" zu anderen und leichter umsetzbaren Verbesserungsideen als die hypothetisierende und theoriegeleitete Analyse des Problems. Bei einer derartigen Problemanalyse könnte sich z.B. ergeben, dass die genutzten klassischen Vertriebskanäle weltweit unattraktiver werden - zu Gunsten z.B. von B2B (business to business)-Kanälen. Das zu ändern ist jedoch ein sehr ambitiöses Vorhaben. Hingegen das Erkennen dessen, was bereits gut genug funktioniert, könnte z.B. zeigen, dass dort, wo der Vertrieb sehr eng und mit viel persönli-

chen Kontakten sowohl mit der Produktentwicklung als auch mit den Kunden zusammenarbeitet, der Umsatz stimmt. Von dem - bereits Vertrauten - noch mehr zu tun ist einfacher umsetzbar.

In diesem Beispiel zeigt sich auch, dass weder der eine noch der andere Ansatz der einzig richtige ist. So etwa kann die Idee, mehr von dem bereits funktionierenden zu tun, ein erster Schritt sein um ohne extremen Druck parallel dazu völlig neue Vertriebskanäle aufzubauen.

Mit dem Grundsatz **"erhalte das, was funktioniert statt es abzuschaffen"** und **"mache mehr von dem, was funktioniert und passt"** wird all das anerkannt und wertgeschätzt, was im Unternehmen gut funktioniert. Das schafft Akzeptanz, das "Neue" als Ergänzung (nicht als Ersatz) zu unterstützen.

**Damit kann ich mich aus Managementsicht gut anfreunden. Ist das aber schon alles?**

Nicht ganz. Ein weiterer Grundsatz lautet: **"Wenn etwas nicht funktioniert oder passt, dann höre damit auf und probiere etwas davon unterschiedliches"**. Also: Nicht verzweifelt und immer stärker auf eine Tür drücken sondern mal einen Schritt zurücktreten und es mit Ziehen probieren. Oder einen anderen Eingang suchen. Bei komplexen Systemen wie Unternehmen ist es sehr oft aussichtslos mittels systematischer Analysen innert nützlicher Frist Dinge wieder zum Laufen zu bringen. Und auch in der Technik ist das in weitem Bereichen so: Bei fehlerhaften elektronischen Geräten z.B. werden Module oft probierhalber ausgetauscht, bis es wieder funktioniert. Und wenn beim PC etwas nicht klappt, dann analysieren selbst erfahrene User nicht das Phänomen sondern probieren es "irgendwie andersherum".

**Ein Lobgesang also aufs fröhliche Herumprobieren? Auf suboptimale Systeme?**

Provokante Antwort: Na und?

Im Ernst: Hinter der negativen Wertung des "Herumprobierens" steckt ja die Vorstellung, dass die innere Funktionsweise von Systemen bei genügend intensiver Analyse stets so gut verstanden werden kann, dass deren Verhalten gezielt beeinflussbar ist. Und selbst bei extrem komplexen Systemen wird immer wieder eine derartige Modellierung der inneren Systemfunktionen versucht. Gleichzeitig aber gibt es in der Regelungstechnik auch die **"black box - Betrachtung"**: Ich messe das aussen sichtbare Verhalten eines Systems: Wie verändern sich bestimmte vom System erzeugte Werte (z.B. Farbe, Temperatur), wenn ich bestimmte Umgebungsvariablen

Die lösungsfokussierte Arbeit und Haltung beruht auf Erkenntnissen der **Neuen Systemtheorie** und des **Konstruktivismus** und der **Hypnotherapie** und wird gestützt von neuesten Forschungsergebnissen der **Neurowissenschaften**. Entwickelt wurde dieser Ansatz ausgehend von Arbeiten am **Mental Research Institute** (MRI / Palo Alto) von **Steve de Shazer** und **Insoo Kim Berg** im 1978 gegründeten **Brief Family Therapy Center** (BFTC) in Milwaukee / Wisconsin gemeinsam mit Elam Nunnally, Eve Lipchik, Michele Weiner-Davis, Alex Molnar und Wallace Gingerich. Das zentral und radikal "Neue" an diesem Ansatz ist das **Bekenntnis zur "Simplicity"**: Um in komplexen Situationen und Systemen erfolgreich zu sein ist es nicht immer hilfreich sie modellieren und verstehen zu wollen - hilfreicher ist es oft, unvoreingenommen zu beobachten, was alles wie gewünscht funktioniert um in kleinen Schritten mehr davon zu tun.

**"Lösungsfokussierung" bedeutet, die "positiven Unterschiede" zu erkennen und zu verstärken. Also das, was jetzt bereits und in Zukunft besser funktioniert und passt.**

**"Lösungsfokussierung" geht davon aus, dass:**

- positive Veränderungen in komplexen Situationen auf Basis **kleiner Schritte** geschehen
- für diese Schritte nur wenige Informationen über das, **was bisher schon etwas besser funktionierte**, genügen
- bei Analysen nicht die Frage "wie ist es - wie kam es dazu?" sondern die Frage "**was macht den Unterschied zwischen besser/schlechter aus?**" ins Zentrum rückt
- anstelle des "theoretisch umfassend Verstehenwollens" das **konkrete Handeln** in kleinen Schritten tritt
- von allen Beteiligten angenommen wird, dass sie **interessiert an positiven Veränderungen** sind
- und dass sie fähig sind, die für ihren Rahmen **passenden Lösungen selber zu finden**.

(z.B. Druck, Feuchtigkeit) verändere? Und nur diese Zusammenhänge versuche ich (und nur in jenen Wertebereichen die ich nutzen möchte) mathematisch zu modellieren. **Ohne Anspruch darauf, das Innenleben des Systems zu kennen. Und diese Art der Vereinfachung ist gut genug.** Der Grundsatz "Wenn etwas nicht funktioniert oder passt, dann höre damit auf und probiere etwas davon unterschiedliches" ist **Aufforderung zur Bescheidenheit**: Statt mit dem Kopf durch die Wand rennen zu wollen besser die Dinge so nehmen wie sie sind und davon dann das am besten passende nutzen.

**Das also zu nutzen, was bereits da ist - und nicht mit Gewalt etwas haben wollen, was fehlt?**

Genau! Auch das ist ein Prinzip des lösungsfokussierten Arbeitens. Zusammen mit der Methode, insbesondere auf "**positive Unterschiede die einen Unterschied machen**" zu achten eröffnet das zusätzliche - lösungsfokussierte - Nutzungsmöglichkeiten bekannter Managementinstrumente. Etwa bei der Nutzung von "Benchmarks": Dabei werden z.B. für einzelne Unternehmensbereiche deren Leistungsfähigkeit kennzeichnende firmenunabhängig feststellbare Kennzahlen ermittelt (z.B. Verkaufsumsatz pro Verkäufer) und mit den entsprechenden Kennzahlen anderer (anonym bleibender) Unternehmen derselben

Branche verglichen. Wenn die Kennzahl des eigenen Unternehmens schlechter ist als die der besten der Branche oder gar des Durchschnitts der Branche, dann folgen üblicherweise die Fragen: "Was machen wir falsch?" und "Was machen die anderen besser?" und die Bitte an den Benchmark-Berater: "Bitte sagen Sie uns, was wir suboptimal machen und was die anderen (die Sie ja kennen) besser machen!". Konsequenz davon: Das im Unternehmen "trotzdem" funktionierende wird ausgeblendet und durch Methoden anderer Firmen ersetzt. Bei den Betroffenen entsteht Frust und Widerstand... Dabei wäre es einfach, Benchmarks etwas anders einzusetzen: So etwa könnte der Berater fragen: "Dieser Kennwert Ihres Unternehmens ist ja ein Mittelwert über einen längeren Zeitraum und über diverse Unternehmensbereiche. Überlegen Sie bitte jetzt zunächst mal: **Für welche Bereiche ist aus Ihrer Sicht der Wert besser als der Durchschnitt? Und wann z.B. war das der Fall? Was ist in diesen Bereichen und in diesen Situationen anders?**" Diese differenzierte Ermittlung "positiver Unterschiede" könnte ohne weiteres auch Bestandteil der Datenerhebung sein.

**Blieben wir bei diesem Benchmarking-Beispiel: Unternehmen machen bei derartigen Analysen ja vor allem deshalb mit, weil sie dadurch von externen Experten erfahren, was**

**auch sie zusätzlich oder anders tun könnten um besser zu werden - und zwar auf Basis von Erfahrungen bei anderen Mitbewerber-Firmen, an die sie sonst nicht rankämen. Dafür allem zahlen sie auch gerne angemessene Honorare - und nicht für die Aufdeckung der bisher verdeckten Erfolgsmuster im eigenen Laden!**

*Natürlich. Wie aber kann es gelingen, dieses für teures Geld eingekaufte Experten-Know-how im Unternehmen zu implementieren? Das "Not Invented Here"-Phänomen ist ja bestens bekannt. Die Ablehnung von Innovationen, die von aussen in das Unternehmen hineingetragen werden ist jedoch nicht bloss "Widerstand der ewigen Bremser" sondern auch ein wichtiger Schutzmechanismus für die Entwicklung und den Erhalt der eigenen Leistungsfähigkeit und eingespielten internen Prozesse. Verstärkt wird dieses Phänomen dann, wenn beim Implementieren unternehmensextern beschaffter Lösungen keinerlei Anerkennung der eigenen Leistungen und Lösungen erfolgt und diese - noch schlimmer - dadurch sogar abgeschafft werden.*

*Wenn hingegen all das, was - wenn auch nur zeitweise - im eigenen Unternehmen recht gut funktioniert klar anerkannt und ins gesamte Verbesserungskonzept zusammen mit den von extern übernommenen Lösungen integriert wird, dann*

*können die "ewigen Bremser" sogar zu "Innovationslokomotiven" werden.*

**Das heisst, dass Organisations- und Produktentwicklungs-Dienstleister, die vor allem davon leben, dass sie unternehmensexterne Lösungen anbieten, die Akzeptanz für ihre Lösungen deutlich vergrössern können. Nämlich damit, dass sie ganz bewusst auch das zu erkennen helfen was in den Unternehmen funktioniert und das mit den unternehmensextern entstandenen Lösungen kombinieren?**

*Ja! Jene Dienstleister, welche bisher ausschliesslich als "Fakten- und Lösungslieferanten" aktiv waren können sich, wenn sie zusätzlich zu Prozessbegleitern zum Erkennen und Stärken des bereits Funktionierenden werden, einen klaren Wettbewerbsvorteil verschaffen. **Damit erhöhen sie ja die Akzeptanz für ihre Leistungen** und senken damit die in den Unternehmen anfallenden Veränderungskosten.*

**Einen "in Stein gehauenen" Kennwert zu verflüssigen in Richtung "positive Unterschiede" um das anzuerkennen, was manchmal schon besser funktioniert... das könnte ja überall dort, wo es um Bewertungen geht, Sinn machen... ohne die eingeführten Bewertungssysteme abzuschaffen...**

Die drei Grundprinzipien der Lösungsfokussierung:

- 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**

Die sechs Merksätze zur lösungsfokussierten "Simplicity":

- 1. Lösungen statt Probleme:** Nicht das Problemverständnis vertiefen sondern erkunden, wie es ist, wenn es besser ist.
- 2. Interaktion statt isolierter Individualität:** Unser Verhalten entwickelt sich in der Interaktion mit anderen. In der Lösungsfokussierten Arbeit wird nicht über Meinungen, Glaubenssätze oder Werte diskutiert sondern über beobachtbares Handeln.
- 3. Beachte und nutze das, was da ist - nicht das Fehlende:** Nicht die Lücke zwischen "Ist" und "Soll" ermitteln sondern das, was - wenn auch nur selten - heute bereits etwas besser ist.
- 4. Die Chancen im Gestern, Heute und Morgen sehen:** Zukünftige Chancen zu überlegen ist ein vertrauter Gedanke im Management. Eher unüblich ist es, auch im Heute und im Gestern bewusst das zu erkunden, was sich hier bereits als Chance zeigt und zeigt - um auch das zu nutzen.
- 5. Einfache Sprache:** Statt langer, komplizierter, abstrakter und beeindruckend klingender Worte einfache Alltagsworte benutzen.
- 6. Jede Situation als speziell sehen - keine schlechtpassende allgemeine Theorie darüberstülpen:** Offen und neugierig sich jedes Mal von neuem positiv überraschen lassen.

(In Anlehnung an McKergow / Clarke: Solutions Focus Working, Solutions Books 2007, Chapter 1)

**also etwa auch bei Mitarbeiterbeurteilungen?**  
*Genau: Dort etwa könnte der Chef im Mitarbeitergespräch das fragen:*

*"Im Schnitt beurteile ich Ihre Termintreue mit einer 3 (auf einer Skala von 1 - 5). Das ist jedoch ein Durchschnittswert über die letzten 10 Monate. Manchmal war er auch deutlich besser. So etwa beim Projekt XYZ. Wann, glauben Sie, war das sonst noch besser?"*

*"Was war dann anders als sonst? Was haben Sie anders gemacht? Wie können Sie das intensivieren?"*

*"Beim Projekt RST war die Termintreue jedoch sehr unbefriedigend. Was von den vorher erkannten Erfolgsmustern könnten Sie künftig nutzen, um das zu vermeiden?"*

**Hm... klingt praktikabel... und alles andere als "abgehoben" oder "theorielastig"...**

*Dann wären ja auch diese Grundsätze lösungsfokussierten Arbeitens "rübergekommen":*

**"Klar und unkompliziert - auch in der Sprache".** Also: Vertraute und treffende Ein-Franken-Worte sind mehr wert als hochgestochene 1'000-Franken-Worte.

*Und: "Jeder Fall ist individuell - vermeide schlecht passende allgemeine Theorien". Also: Statt Menschen und Situationen in Kategorien zu pressen lieber **offen und neugierig** bleiben um sich positiv überraschen zu lassen.*

**Dank Offenheit und Neugierde sich positiv überraschen lassen - das ist ein guter Managementansatz.... den nehme ich gerne mit! Andererseits muss ich als Manager eine klare Linie vertreten und durchsetzen. Das Offensein für Überraschungen hat ja dort seine Grenzen, wo ich auf Grund meiner Erfahrungen weiss, wie es sein sollte. Schliesslich bin ich verantwortlich für die Ergebnisse. Beisst sich das nicht?**

*Von einer Führungskraft wird mit Recht Fachkompetenz erwartet und auch der klare Wille, dass Dinge so getan werden, wie sie sich das vorstellt. Die Haltung des "Nicht-Wissens" und der "Absichtslosigkeit" wäre nicht rollenkonform.*

*Insbesondere dort, wo Mitarbeiter für ihre Arbeit spezifische Fachinformationen und Orientierungen brauchen wäre es wenig sinnvoll, wenn die Führungskraft (oder der Berater) sie mit den Worten: "Angenommen, ich habe diese Informationen nicht - was könnten Sie dann tun, um zu diesen Informationen zu kommen?" auf Entdeckungsreise schickt. Das wäre eine wirtschaftlich*

*unsinnige Frotzelei. Auch hier gilt das "Sowohl - als auch".*

**Wenn ich all die vielen "sowohl - als auch" höre, dann bedeutet lösungsfokussiertes Management offenbar sehr oft das gleichzeitige Spielen zweier Rollen. Wie kann ich denn wissen, welche Rolle gerade erforderlich ist?**

*Ich kann mir vorstellen, dass Ihnen als Manager derartige Entscheidungssituationen vertraut sind.... Haben Sie auf Basis dieser Erfahrungen eine - vielleicht zunächst mal ziemlich absurd erscheinende - Idee, wie Sie mit dieser Unsicherheit "welche Rolle ist jetzt angesagt?" besser umgehen könnten?*

**Hm.... ja.... Das: ich könnte ja ganz naiv meine Leute fragen, welche Rolle sie jetzt gerne in mir sehen wollen: Den klar entscheidenden Chef oder den neugierigen und offenen Begleiter für eine Lösungsfindung.**

*Wie, glauben Sie, würden Ihre Leute darauf reagieren?*

**Das weiss ich nicht so recht....**

*Möchten Sie das testen?*

**Testen??? Wie denn???**

*Mit einem kleinen Experiment, zu dem ich Sie einlade. Was halten Sie davon?*

**Was für ein Experiment?**

*Ich lade Sie zu einem **Sichtwechsel** ein, wie aus der Optik ihrer Leute zu diese Frage von Ihnen als Chef ankommt: "Soll ich jetzt der klar entscheidenden Chef oder der neugierige und offene Begleiter für eine Lösungsfindung sein?"*

**Also. Ich lasse mich darauf ein.**

*Hier, dieser Stuhl, markiert den Platz an dem Sie als Chef stehen. Und hier ist der Stuhl für den Ort eines Ihrer Mitarbeiter. Welcher Mitarbeiter soll hier stehen?*

**Herr Frederik.**

*Ok. Stellen Sie sich nun an den Ort von Herrn Frederik und beschreiben Sie sich im Stillen als Herr Frederik ... wie sehen Sie aus, wie sieht ihre berufliche und private Situation aus.... Und jetzt bitte verlassen Sie den Ort von Herrn Frederik und gehen Sie bitte an Ihren Ort als Chef. Versetzen Sie sich als Chef in eine Situation, in der die Frage "Soll ich jetzt der klar entscheidenden Chef oder der neugierige und offene Begleiter für eine Lösungsfindung sein?" Sinn macht... überlegen Sie bitte im Stillen ein paar*

wichtige Rahmenbedingungen für diese Situation.... und jetzt bitte richten Sie an Herrn Frederik die Frage: "Soll ich jetzt der klar entscheidenden Chef oder der neugierige und offene Begleiter für eine Lösungsfindung sein?"

**"Soll ich jetzt der klar entscheidenden Chef oder der neugierige und offene Begleiter für eine Lösungsfindung sein?"**

Und jetzt bitte tauschen Sie die Rolle mit Herrn Frederik.... gehen Sie an seinen Platz.... übernehmen Sie seine Rolle.... ... und erinnern Sie sich, welche Frage Ihr Chef soeben an Sie richtete... Frederik, ich frage Sie jetzt: Wie wirkt diese Frage Ihres Chefs auf Sie?

**Überraschend... aber ehrlich...**

Und wie beantworten Sie die Frage?

**Ich muss noch überlegen.... .... Nun. Am liebsten möchte ich zuerst meinen Chef als Begleiter aber auch als Mitdenker für eine Lösungsfindung. Nach 30 Minuten aber möchte ich, dass er klar entscheidet.**

Danke, Herr Frederik. Ich bitte Sie jetzt die Rolle von Frederik zu verlassen. Bitte gehen sie zu Ihrem "Chef-Ort"... Was halten Sie von der Antwort von Herrn Frederik?

**Kann ich gut nachvollziehen. Und ich bin beruhigt, dass meine Frage von ihm gut aufgenommen wurde.**

Das war das Experiment. Bitte helfen Sie mir, die Stühle wieder zurückzustellen.... Danke.

Was ist bei diesem Experiment für Sie besser als erwartet gelaufen?

**Dass es für mich sehr einfach war, die Optik von Herrn Frederik zu testen. Und eine wichtige Lehre für mich ist vor allem, dass ich bei derartigen Unsicherheiten problemlos fragen kann.**

... das entspricht dem Grundsatz der "**Interaktion**": Die Lösungsfokussierung geht nicht davon aus, dass unser Verhalten primär geprägt ist von unseren Werten, Glaubenssätzen oder Interessen. Vielmehr entwickelt sich unser Verhalten in der Interaktion mit anderen. In der Interaktion lernen wir zu Sprechen und zu Handeln. In der lösungsfokussierten Arbeit wird daher auch nicht über Meinungen, Glaubenssätze oder Werte diskutiert sondern über beobachtbares Handeln und sichtbare Zeichen.

Und unser kleines Experiment folgte diesem Prinzip. Statt darüber zu "philosophieren" wie die Mitarbeiter reagieren könnten haben wir im

experimentellen Handeln ausprobiert, wie es aus der Optik der Mitarbeiter aussieht.

**Da habe ich eine Idee: Mit derartigen "Rollen-tausch-Experimenten" könnten ja auch die Sichtweisen z.B. von Kunden oder Geschäftspartnern erkundet werden?**

Genau.

Und wir können in ähnlicher Art auch erkunden, wie es ist, wenn z.B. ein Projekt erfolgreich abgeschlossen ist. Wir tun zusammen mit einigen Key-Playern ganz einfach so, als wäre das Projekt schon fertig... und wir stellen an einer simulierten Jahresabschlussfeier den erfolgreichen Projektabschluss vor... und entdecken dabei im Rahmen dieser Simulation all das, woran die diversen Projektbeteiligten merken, dass das Projekt ein Erfolg ist. Und wir erzählen in dieser simulierten Zukunft wichtige Schritte, wie das gelungen ist.

All das wird dokumentiert - und ist nach der Simulation Basismaterial für Detailkonzeptionen, um das in der Simulation Entdeckte tatsächlich zu realisieren.

Das entspricht übrigens einem der lösungsfokussierten Werkzeuge genannt "**Future Perfect**"

**Eines der Werkzeuge - gibt es noch mehr?**

Ja, z.B. die "**Skalierung**". Das funktioniert so: Nehmen wir als Beispiel Ihre Selbstsicherheit, ab morgen lösungsfokussiertes Management praktizieren zu können. Auf einer Skala von Null bis Zehn wäre die Null "traue ich mir überhaupt nicht zu" und die Zehn wäre "total sicher". Wie gross ist jetzt Ihre Selbstsicherheit?

**Etwa ... drei bis vier ... ich muss noch sehr viel mehr darüber wissen und vor allem üben!**

Ah... bereits drei bis vier! Gut! Was macht Sie so selbstsicher, dass sie nicht mit "eins" oder "zwei" geantwortet haben?

**Dass ich einiges auszuprobieren mir jetzt schon zutraue. Insbesondere mehr auf das zu schauen was funktioniert - auch in schwierigen Situationen.**

**Ah... und jetzt merke ich auch den Trick der Skalierung! Man redet dann nicht über das, was bis zur Zehn noch fehlt sondern darüber, was bereits da ist. Also nicht über das zu drei Viertel leere sondern über das zu einem Viertel gefüllte Glas! Eine clevere Sache, diese Skalierung! Was gibt es noch?**

Die Technik der "**kleinen Schritte**": Bleiben wir bei Ihrer Selbstsicherheit lösungsfokussiertes Management praktizieren zu können. Ich könnte

*Sie jetzt bitten zu überlegen, wie Sie die Selbstsicherheit auf Acht oder gar Zehn erhöhen können. Das könnte recht anspruchsvoll sein... und entmutigend wirken. Daher frage ich Sie lieber: Wie gross sollte Ihre Selbstsicherheit sein, um lösungsfokussiertes Management relativ gut praktizieren zu können?*

**Nun.... eine Sechs wäre mal ein erster Zwischenschritt.**

*Um von jetzt Drei bis Vier auf diese Sechs zu kommen: Möchten Sie das in einem Schritt oder lieber in zwei oder drei Schritten tun?*

**Zwei Schritte.... ja, zwei. Den ersten bis zur Fünf.**

*Ah, zur Fünf! Wie würden Ihre Kollegen und Mitarbeiter merken, dass Sie von einer Drei bis Vier auf eine Fünf gekommen sind?*

**Dass ich auch in sehr unangenehmen Situationen nicht nur jammere sondern auch etwas sehe, was ok ist und sich lohnt, beibehalten und verstärkt zu werden. Und dass das ganz authentisch rüberkommt und nicht als "an-trainierter Trick".**

*Und was werden Sie tun, um in einem ersten Schritt auf diese Fünf zu kommen?*

**Ich werde Sie bitten, jetzt Fachexperte zu sein (lächelt verschmitzt) und mir ein paar Hinweise zu geben, welche Weiterbildungen und Trainings es für so einen ersten Schritt gibt. Dann werde ich diese Angebote ansehen und eines davon auswählen.**

*Gratulation zu diesem ersten Schritt! Sie haben ja schon richtig Feuer gefangen für das lösungsfokussierte Management!*

**Ja, das spricht mich irgendwie an. Es scheint eine recht pragmatische Sache zu sein, von der ich mir schon einige positive Wirkungen erwarte.**

**Und: Ich werde jetzt wirklich gleich einiges ausprobieren und schauen, welchen Unterschied das macht!**

**Ach ja: Wann können wir über Weiterbildungen und Trainings dazu reden?**

**Mehr dazu:**

Lueger / Korn: "SOLUTION-FOCUSED MANAGEMENT", Rainer Hampp Verlag, München 2006, ISBN-10: 3866180985 (English)

In this book on 480 pages the practical uses of solution-focused work in companies and management are shown. By means of conceptual contributions, as well as many case studies and projects in practice, current developments in Leadership, Marketing and Sales, Project Management, Work Design, Human Resources, Organisational Development and Learning, Training and Coaching, as well as Conflict Management are described. In addition, we also present empirical studies on the effect of solution-focused work in enterprises.

McKergow / Clarke: Solutions Focus Working: 80 Real-life Lessons for Successful Organisational Change, Solutions Books 2007, ISBN-10: 0954974948 (English)

Fourteen organisations all over the world tell the stories of how Solutions Focus has helped them to change - and show you many ways to find what works in the workplace. This book (224 pages) is a massive fund of experience and know-how about keeping organisational change simple. The fourteen real life cases described here illustrate the Solutions Focus approach in action from wide-scale change to everyday effective management. The cases come from a wide range of organisations, including Lufthansa, British Sky Broadcasting, Bayer Cropscience, the Cooperative Group, the Ontario Medical Association and Freescale Semiconductor. They worked on issues including restructuring, strategy development, sales improvement, continuous improvement, team development, outplacement, training and job satisfaction.

Web:

[www.solworld.org](http://www.solworld.org)  
[www.nexttools.net](http://www.nexttools.net)  
[www.korn.ch](http://www.korn.ch)

Weiterbildungen & Trainings:

Um als erfahrener Manager noch lösungsfokussierter zu denken und zu handeln ist die Form des "**fallbezogenen Mentorings**" am effizientesten: Sie als Manager stellen aktuelle oder vergangene anforderungsreiche Fälle und Situationen zur Diskussion, die ich als Mentor mit Ihnen als "Trainingsfälle" bespreche. Dabei lernen Sie die jeweils passenden lösungsfokussierten Methoden und Werkzeuge konkret und fallbezogen kennen. Interessiert? Bitte kontaktieren Sie mich: Hans-Peter Korn, Mail: [contact@korn.ch](mailto:contact@korn.ch)

Dr. Hans-Peter Korn:

Als promovierter Physiker nach langjähriger Führungserfahrung tätig als OE- & PE-Consultant, Coach / Mentor und Hochschuldozent. Heute, mit der KORN AG, fokussiert auf Veränderungs-, Kooperations- und Kommunikations-Prozesse in Unternehmen und komplexen Projekten. Weiterbildungen in systemischem Management, lösungsfokussiertem Coaching, Organisationsaufstellungen, Gruppen-Psychotherapie, Soziometrie, Soziodrama und Psychodrama.

Websites: [www.korn.ch](http://www.korn.ch) und [www.SolutionStage.com](http://www.SolutionStage.com)