

## Die Macht des lösungsfokussierten Ver-Führens

*Für Projektleitende gehört es zum Alltag, verantwortlich gemacht zu werden für Ergebnisse, welche ein Projektteam zu erbringen hat, deren Mitglieder mehrheitlich nicht ihnen sondern verschiedenen Linienvorgesetzten unterstellt sind. Führung auf Basis hierarchisch gegebener Macht ist nicht möglich. Wie mächtig können Projektleitende trotzdem sein? Das "lösungsfokussierte Ver-Führen" ist eine Chance.*

**"Lösungsfokussierung" - damit lockt man niemanden mehr hinter dem Ofen hervor! Im Business geht es ja nicht darum, Probleme zu suchen und zu vertiefen sondern darum, dass pragmatische Lösungen gefunden und umgesetzt werden!**

*Ja, genau. "Lösungsfokussierung" ist keine neue Führungstechnik - erfolgreiche Projekt- und Lini-Manager haben das immer schon gemacht. Es ist eine Art Konzentrat bewährter Erfolgsmuster. 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 höre ich gerne: "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...**

*Angenommen, der Projektfortschritt 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. Als Projektleiter könnte ich meiner Führungsaufgabe jedoch auch anders gerecht werden, wenn ich diese schlichte Frage stelle: "Ok - und was alles ermöglichte es uns, immerhin den heutigen Projektstatus zu erreichen? Welche dieser Erfolgsfaktoren sollen unbedingt erhalten oder massiv 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 "angelernter 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 Rollen-Kontext ist entscheidend: Ist der Fragende der in seiner Rolle voll akzeptierte Projektleiter oder Linienchef? Oder ein anerkannter externer Berater? Oder ist es ein Mitarbeiter beim Projektfortschritts-Rapport? In letzterem Fall z.B. kann diese Frage vom Projektleiter 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 "Problemtrance" wird aufgelöst. Statt der intensiven Problemursachenanalyse und Schuldzuweisungen, die in Matrixorganisationen sehr beliebt sind, entstehen Einsichten, welche bereits vertrauten "funktionierenden Dinge" intensiviert werden können.*

**Damit wird doch nur den eigentlichen Problemen und deren Ursachen ausgewichen!**

*Wer kann denn woran erkennen, was die "eigentlichen" Probleme eines Unternehmens oder Projekts als komplexes soziales System sind? Wo z.B. sind denn die Probleme, wenn die Mitarbeiter und Stakeholder zu Hause schlafen? Und wie entstehen sie dann immer wieder neu am jedem Morgen? Und sind es dann immer andere oder exakt dieselben Probleme? Waren sie an einigen dieser Morgen auch schon mal kleiner? Was war dann sonst noch anders? Und mit welchen kleinen Schritten könnten diese "positiven Unterschiede" vermehrt werden?*

### **Ein Lobgesang also aufs fröhliche Herumbasteln? 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. Grossprojekte sind dafür besonders "beliebt": Bei ihnen werden viele oft noch unvertraute Aufgaben und Funktionen zu noch wenig erprobten Prozessen vereinigt um innovative Ergebnisse zu erzielen. Das Risiko ist daher sehr hoch - und damit auch das Bedürfnis, möglichst viel "im Griff" zu haben. Also: Die inneren Zusammenhänge möglichst genau zu kennen um möglichst zuverlässig steuern zu können. Gleichzeitig aber gibt es in der Regelungstechnik auch die "black box - Betrachtung": Wie verändern sich bestimmte "von außen" beobachtbare Werte eines Systems (z.B. Farbe, Temperatur), wenn ich bestimmte Umgebungsvariablen (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 um komplexe Systeme zu beeinflussen. Übertragen auf die Führungsarbeit heisst das z.B.: Wann entsprachen die Ergebnisse des Projektteams meinen Erwartungen als Projektleiter besser als sonst? Was war dann sonst noch anders? Wer hat wie dazu beigetragen? Was waren meine Beiträge? Mit welchen kleinen Schritten könnte mehr davon gemacht werden?*

### **Das also verstärken, was bereits hin und wieder da ist?**

*Genau! Auf "positive Unterschiede die einen Unterschied machen" zu achten eröffnet zusätzliche Nutzungsmöglichkeiten bekannter Führungsinstrumente. Etwa beim Controlling der Projekte in einem Projektportfolio: Dabei wird z.B. für die einzelnen Projekte deren Status mit projektübergreifenden Kennzahlen ermittelt (z.B. effektiv verbrauchte Ressourcen im Vergleich zum geplanten Ressourcenverbrauch) und mit den entsprechenden Kennzahlen der anderen Projekte verglichen. Wenn wichtige Kennzahlen des eigenen Projekts schlechter sind die der anderen Projekte, dann wird vom Projektleiter erwartet,*

*dass er das Projekt (im Wesentlichen also die Leistungen der Mitglieder des Projektteams) straffer im Griff hat.*

### **Verständlich: Die Projekte verschlingen eine Menge Geld. Das Projektcontrolling hat die Aufgabe sicherzustellen, dass die Projekte planmässig abgewickelt werden.**

*Natürlich. Wie aber kann es den Projektleitenden gelingen, die Leistungsfähigkeit anderer Personen "im Griff" zu haben - und insbesondere dann, wenn er keine hierarchische Macht über sie besitzt? Stellen Sie sich das vor: Im Projektteam haben sich diese Leute engagiert, etwas zu leisten, was ihr eigentlicher Linienchef vielleicht gar nicht mitbekommt. Natürlich gab es auch Projektteile mit wenig Fortschritt bei unerwartet hohem Ressourceneinsatz. Und gleichzeitig Teile, die flott vorangingen. Alle diese Unterschiede werden aber zu wenigen sehr pauschalen Kennzahlen zusammengebügelt. Und nur das zählt. Der Frust im Projektteam ist verständlich.*

### **Und wie hilft hier "lösungsfokussiertes Führen"?**

*Indem die "zusammengebügelt" positiven Unterschiede, also das trotz unbefriedigenden Kennzahlen gut funktionierende wieder einblendet wird. So etwa könnten beim Projektcontrolling auch noch diese anderen Fragen gestellt werden: "Die effektiv verbrauchte Ressourcen im Vergleich zum geplanten Ressourcenverbrauch ist ja ein Mittelwert über einen längeren Zeitraum und über diverse Teilbereiche des Projekts. Für welche Bereiche war dieser Kennwert besser als der Durchschnitt? Wann z.B. und wie war das der Fall? Was war in diesen Bereichen und in diesen Situationen dann anders?" Diese differenzierte Ermittlung "positiver Unterschiede" könnte ohne weiteres auch Bestandteil der Datenerhebung beim Projektreporting sein.*

*All das, was - wenn auch nur zeitweise - im Projekt recht gut funktioniert wird dann sichtbar und kann somit anerkannt werden. Damit kann der Frust im Projektteam vermieden werden.*

**Die Idee, einen "in Stein gehauenen" Kennwert zu verflüssigen in Richtung "positive Unterschiede" indem ich das anerkenne, was besser funktioniert... das könnte ja überall dort, wo es bei Führungsaufgaben um Bewertungen geht, Sinn machen... ohne die eingeführten Bewertungssysteme abzuschaffen... also etwa dann, wenn die/der Projektleitende die Mitarbeitenden im Projektteam im Auf-**

### **trag und zu Händen des Linienvorgesetzten zu beurteilen hat?**

*Genau: Das ist ja eine ganz besonders delikate Aufgabe.... In so einer Situation könnte die Projektleiterin das Beurteilungsgespräch mit einem Teilprojektleiter z.B. so führen:*

*"Im Schnitt beurteile ich Ihre Termintreue mit einer 3 (auf einer Skala von 1 - 5). Das ist jedoch ein Durchschnittswert über die letzten 6 Monate. Manchmal war er auch deutlich besser. So etwa beim Arbeitspaket XYZ. Was haben Sie da anders gemacht? Wie können Sie das intensivieren?"  
"Beim Arbeitspaket RST jedoch war die Termintreue sehr unbefriedigend. Was von den vorher erkannten Erfolgsmustern könnten Sie künftig nutzen, um das zu vermeiden?"*

### **Die "Macht des Führens" besteht im lösungsfokussierten Sinn also in der "Ver-Führung", statt auf starre Gegebenheiten auf die "positiven Unterschiede" zu achten? Die problembehaftete Erstarrung also aufzulösen?**

*Genau! Als "Lösung" im lösungsfokussierten Sinn verstehe ich nicht einen Zustand, in dem das Problem überwunden ist sondern die Verflüssigung der Problemsicht, seine "Auf-Lösung".*

### **Und was mache ich als hierarchisch machtlose aber lösungsfokussiert mächtige "Ver-Führungskraft" dann, wenn sich etwas nicht auflösen lässt? Wenn es z.B. keinerlei auch noch so kleine Unterschiede in der Vergangenheit gab?**

*Dann kann diese Art der "Verführung" zum lösungsfokussierten Handeln helfen: "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. Auch hier also: Die Problemfixierung auflösen durch die Vermehrung der Handlungsoptionen.*

*Bei komplexen Systemen wie Projekten ist es - wie schon vorhin gesagt - sehr oft aussichtslos mittels systematischer Analysen innert nützlicher Frist verklemmte Dinge wieder zum Laufen zu bringen. Und auch in der Technik ist das in weiten Bereichen so: Bei fehlerhaften elektronischen Geräten z.B. oder bei komplexen Softwaresystemen werden Module oft probehalber ausgetauscht, bis es wieder funktioniert. Sie kennen das vermutlich auch aus eigener Erfahrung: Wenn beim PC etwas nicht klappt, dann analysieren selbst erfahrene User nicht das Phänomen sondern probieren es "irgendwie andersherum". Das ist sehr oft erfolgreicher als der Weg über umfassende Analysen und theoriegeleitetem Handeln. Also: Offen und neugierig die Vielfalt alternativer Möglichkeiten ausprobieren und bereit sein, sich positiv überraschen zu lassen um dann jene Variante zu wählen, die am besten passt.*

### **Dank Offenheit und Neugierde sich positiv überraschen lassen - das ist ein guter "Ver-Führungsgrundsatz"... den nehme ich gerne mit!**

---

Weitere Informationen:

- ◆ lösungsfokussierte Arbeit in der Schweiz:  
<http://www.nla-schweiz.ch>
  - ◆ lösungsfokussierte Arbeit in Organisationen:  
<http://www.solworld.org>
  - ◆ Studien und Forschungen zur lösungsfokussierten Arbeit: <http://www.ebta.nu/page2/page10/page10.html>
- 

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. Mitherausgeber des Buchs: Lueger / Korn, SOLUTION-FOCUSED MANAGEMENT, Rainer Hampp Verlag, München 2006  
Websites: [www.korn.ch](http://www.korn.ch) und [www.SolutionStage.com](http://www.SolutionStage.com)