

Susanne Burgstaller (Hrsg.)

Lösungsfokus in Organisationen

Zukunftsorientiert beraten
und führen

Mit einem Vorwort von Mark McKergow
und Jenny Clarke

2015

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2015

ISBN 978-3-8497-0064-5

© 2015 Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische
Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren
und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten
aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter
<http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

1 Schnellstart mit Lösungsfokus: Das Wichtigste in Kürze

1.1 Was ist Lösungsfokus?

»Lösungsfokus ist ein mächtiger, praktischer und erprobter Zugang zu positiver Veränderung von Menschen, Teams und Organisationen« und »eine neue Change-Technologie« (Jackson a. McKergow 2007, p. XV).

Der **lösungsfokussierte Zugang**, in der Folge »Lösungsfokus« genannt, ist geprägt von radikaler Einfachheit und hochsensibler und individualisierter Anwendung. Er umgeht Problemanalysen und steuert direkt auf die »Lösung« zu. Dies führt zu raschem, pragmatischem und als positiv erlebtem Fortschritt. Es ist ein subtiler und hochdisziplinierter Ansatz, der für den uninformierten Beobachter simpel, fast banal wirken kann. In Wahrheit verbirgt sich dahinter eine sehr fein differenzierte Form der Konzentration auf Bedürfnisse der Kunden und ihre Visionen, Ziele und Lösungsstrategien. Im Herzen von Lösungsfokus stehen drei zentrale Ideen (nach Jackson a. McKergow 2007):

- so klar wie möglich bezüglich dessen zu sein, was eine erwünschte Zukunft darstellt (= »die Lösung«)
- funktionierende Anzeichen der erwünschten Zukunft in der Gegenwart zu erkennen und sie für die Gestaltung der Veränderung zu verwerten
- den direkten Weg zu dem, was funktioniert, zu gehen, ohne sich mit Umwegen zum Problem zu befassen.

Warum verwende ich in diesem Buch den Begriff »Lösungsfokus« anstatt, wie auch gebräuchlich, »Lösungsorientierung« oder »Lösungsfokussierung«? Lösungsfokus ist dem englischen Begriff *solution focus* am nächsten, ist kürzer, und drückt die Notwendigkeit der klaren Fokussierung auf die erwünschte Zukunft und ihre Anzeichen und Vorboten aus. Wenn wir unseren »Fokus« auf etwas lenken, dann schenken wir diesem Etwas unsere Aufmerksamkeit. Wir

richten quasi unsere »Scheinwerfer« auf die Anzeichen der Lösung anstatt auf die Anzeichen des Problems.

Lösungsfokus erlaubt einen sehr schonenden und positiven Umgang mit der Veränderung von Systemen. Geprägt von den Gedanken Gregory Batesons, der immer darauf verwies, dass Ökosysteme nicht zerstört werden dürfen (1985), versucht die lösungsfokussierte Organisationsberatung, so viel wie möglich vom bestehenden intakten System zu erhalten und so wenig wie nötig zu ersetzen. Interventionen wollen nicht »verstören«, sondern das Geleistete würdigen, das Gute erhalten und möglichst schonend und sanft Platz für Neues machen.

Lösungsfokus darf nicht mit »positivem Denken« verwechselt werden. Darauf verwies Steve de Shazer immer mit Nachdruck und wurde ärgerlich, wenn es doch geschah. »Denken« ist im Lösungsfokus wichtig, aber Handeln ist noch wichtiger. Lösungsfokus ist meist »positiv«, aber nicht immer: Schwierige Situationen werden als solche anerkannt und nicht beschönigt, und die kleinen Schritte zur erwünschten Zukunft können auch harte Schnitte bedeuten. Lösungsfokussierte Organisationsberatung ist bei Weitem keine neue »soziale Wohlfühlmaschine«, wo alle von Wunderlösungen träumen, sondern eine klare Methodik, die in iterativen, d. h. sich wiederholenden Schleifen zu Fortschritten führt.

1.2 Was ist die »Lösung«?

*»Um Gertrude Stein zu paraphrasieren:
Eine Lösung ist eine Lösung ist eine Lösung.«
de Shazer (2012b, S. 37)*

*»Die Lösung des Problems des Lebens
merkt man am Verschwinden dieses Problems.«
Wittgenstein (1969, 6.521)*

»Lösung« im Verständnis von lösungsfokussierten Praktikerinnen ist nicht einfach das Gegenteil von »Problem«. Wir verstehen unter dem Begriff »Lösung« vielmehr so etwas wie das, was sich die Menschen wünschen und infolge dieser Wünsche für sich realisieren. Die »Lösung« ist auch noch nicht das, was die Menschen z. B. in einem Coachinggespräch als ihre »erwünschte Zukunft« (im Englischen auch oft *preferred future* oder *future perfect* genannt) beschreiben. Dies

mag wohl der erste Schritt dazu sein, aber »die Lösung« zeigt sich in der Realität. Lösung und Problem haben nicht unbedingt etwas miteinander gemein. Steve de Shazer entwickelte 1985 erstmals den Gedanken, dass viele verschiedene Probleme möglicherweise denselben Prozess der Lösungsfindung haben könnten:

»Die genaue Beschaffenheit des jeweiligen Problems scheint für den Prozess der ›Lösungsfindung‹ nicht wichtig zu sein – die Intervention muss lediglich ›passen‹. Was gebraucht wird, ist ganz einfach ein Dietrich, nicht aber der eine und einzige Schlüssel, der für ›dieses‹ spezifische Schloss gefertigt worden ist« (de Shazer 2012b, S. 163).

Auch Chris Iveson beschreibt überzeugend Parallelen in der Lösungsfindung anhand ganz unterschiedlicher Fälle: Ein hochrangiger Manager, eine Sozialhilfeempfängerin und eine Studentin stehen alle vor einem für sie entscheidenden Gespräch. Der von ihm für diese Lösungsfindung verwendete »Dietrich« ist das »beste Selbst«-Frageset, mit dem er in liebevollem Detail die Stunden und Momente vor dem entscheidenden Interview exploriert (das Interviewbeispiel dazu finden Sie in Abschn. 4.8.3). Er schreibt:

»Maria und Tom hatten so gut wie gar nichts miteinander gemein, aber als es darum ging, sich vorwärts zu bewegen, dann hatten sie alles miteinander gemein« (Iveson 2014).

Für Kundinnen ist die Erfahrung des Lösungszustandes eine grundsätzlich andere als jene des Problemzustandes. Insa Sparrer (2010, S. 18) schreibt über die Lösungserfahrung:

»Die Lösung stellt die Erfahrung einer Umkehr dar und ist damit etwas Prinzipielles – nicht etwa jedes Mal etwas anderes.«

Kundinnen beschreiben oft das »Kippen« in die Lösung als einen plötzlichen Wechsel des Blickwinkels, als ein »Aha« und das Sein im »Lösungszustand« als eine grundlegend andere Erfahrung. Diese Veränderung zeigt sich auch oft körperlich. Kundinnen beginnen, sich bei der Beschreibung einer Lösung körperlich aufzurichten oder durchzuatmen:

Während eines Coachinggesprächs im Rahmen einer Weiterbildung beobachtete ich, wie sich die Körperhaltung der Kundin deutlich veränderte, während sie über ihre erwünschte Zukunft sprach. Sie begann, ihre Fußspitzen mehr und mehr vom Boden zu

entfernen, bis sie auf den Absätzen ihrer hohen Stiefeletten balancierte. Gleichzeitig neigte sie auch ihren Stuhl in dieselbe Richtung, nämlich nach hinten. Sie schien sich quasi von ihrem »Problemzustand« abzuheben. Sie saß nach hinten geneigt mit Blick nach oben da und schilderte in sichtlich freudiger Stimmung die Details ihrer Lösung.

Als Abschlussfrage stellte der Coach jedoch (leider) die Frage, wie sie all diese Errungenschaften wieder zerstören könne (eine völlig nichtlösungsfokussierte Frage!). Im selben Moment kippten sowohl Stuhl wie auch Fußspitzen wieder nach unten, und die Kundin saß genauso zusammengesunken da wie zuvor.

Andere Kundinnen wiederum schildern die Lösung als eine so allmähliche Veränderung, dass sie von ihnen zuerst gar nicht wahrgenommen und erst nach einiger Zeit oder mithilfe von Würdigung in einem Coachinggespräch erkannt wird. Luc Isebaert (2005) beschreibt in seinem Modell der Transkontinuität die »rekursive Verschränkung von plötzlichem mit allmählichem Wandel« (vgl. Sparrer 2010, S. 18). Die Veränderung kann sich sowohl plötzlich wie auch allmählich vollziehen. Dies ist vergleichbar mit einem chemischen Prozess: Manche Lösungen zersetzen Stoffe sofort, manche unmerklich und langsam. Jedenfalls gerät das Problem aus dem Blickfeld und »löst sich auf«. Vielleicht bringen es Steve de Shazer und Insoo Kim Berg am besten auf den Punkt, wenn sie in bekannt prägnanter Weise schreiben (1993, p. 21):

»Eine Lösung ist ein gemeinsames Produkt von Therapeutin und Klientin, die miteinander darüber sprechen, was immer das Problem oder die Beschwerde *nicht* ist.«

1.3 Was ist lösungsfokussierte Organisationsberatung?

Lösungsfokussierte Organisationsberatung kann als Teil der systemischen Großfamilie betrachtet werden, unterscheidet sich aber von manchen Ausprägungen der systemischen Organisationsberatung in einigen Punkten deutlich. Ursprünglich im therapeutischen Setting entwickelt, wurde das Modell noch zu Lebzeiten von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg auf Organisationen übertragen. Während Steve

de Shazer sich von dieser Übertragung eher abgrenzte, wirkte Insoo Kim Berg aktiv dabei mit.

Die Übertragung von der Therapie auf die Organisationsberatung war in Einzel- und Kleingruppensettings (z. B. im Coaching oder in der Teamentwicklung) mit nur geringfügigen Modifikationen möglich. Die Coachingansätze lösungsfokussierter Praktikerinnen zeigen unterschiedliche Nuancierungen, und im Teamcoaching hat sich eine bunte Fülle von Tools und Vorgangsweisen ausgeprägt. Die Nutzung von Lösungsfokus zur Unterstützung von Veränderung in größeren Organisationseinheiten wächst stetig und zeigt wirksame Eigenheiten in Prozess, Design und Rahmung der Projekte. Bei der Übertragung des Modells auf verschiedene Managementbereiche empfiehlt es sich, differenziert vorzugehen: Einerseits lässt sich Lösungsfokus auch mit ursprünglich problemorientierten Methoden so kombinieren, dass deren Wirksamkeit steigt. Andererseits muss man auch die Grenzen der Anwendungen erkennen, respektieren und ausschildern. Sonst ist nicht überall, wo »Lösungsfokus« draufsteht, auch wirklich Lösungsfokus drin.

1.4 Nutzen von Lösungsfokus

Der Nutzen von Lösungsfokus besteht primär darin, dass vier Effekte, die bei organisationalen Veränderungen oft nur um den Preis des jeweils anderen erzielt werden können, gleichzeitig entstehen. Im besten Fall ist es möglich, durch lösungsfokussiertes Vorgehen folgende Ergebnisse zu realisieren:

- effektivere und raschere Veränderungen
- verbesserte Kooperation
- stärker motivierte Mitarbeitende
- höhere Agilität der Projekte bzw. Organisation.

Die Konzentration auf die erwünschte Zukunft, auf das, was funktioniert, und das Planen und Ausführen kleiner Schritte mit den dadurch erzielten Erfolgserlebnissen sind ein positives, energiespendendes Erlebnis für die Beteiligten. Dadurch, dass so wenig wie nötig verändert wird, ergeben sich große Vorteile in Bezug auf Kosten und Aufwand. Zudem erzeugt ein Vorgehen, das dem jeweils bisher

Geleisteten hohe Wertschätzung entgegenbringt und mit viel Partizipation arbeitet, ein viel höheres Maß an Kooperation als andere Veränderungszugänge (Jackson a. McKergow 2007, p. 6).

Es ist oft unmöglich, ein Problem mit derselben Denk- oder Vorgangsweise zu lösen, mit der es entstanden ist. Soll Innovation erzeugt werden, braucht es meist ein Umdenken, einen anderen Zugang. Lösungsfokussierte Methoden können diesen Paradigmenwechsel sehr effektiv initiieren. Die lösungsfokussierte Haltung legt die Basis für eine neue Struktur der aktiven Achtsamkeit, die in zukunftstauglichen Organisationen gefordert ist. Die Zukunftsbilder von Organisationen ändern sich immer schneller und erfordern laufende Anpassung der Strategien. Die Flexibilität eines Zugangs, der auf kleinen Schritten und laufender Nachjustierung basiert, passt sehr gut zu den sich ständig dynamisierenden Anforderungen an Organisationen. Lösungsfokussierte Praktikerinnen machen keine Fünfjahrespläne, sondern fragen:

- Wo wollen wir gemeinsam hin? Was ist unsere erwünschte Zukunft?
- Was hat bisher gut funktioniert? Worauf können wir aufbauen?
- Wo zeigt sich die erwünschte Zukunft bereits ein wenig?
- Was müssen wir ganz anders machen, weil die angestrebte Zukunft es erfordert?

Sie arbeiten in sich wiederholenden, sich aber immer wieder anders ausprägenden Schleifen von Zielbildung durch Beschreiben der erwünschten Zukunft, Erheben dessen, was funktioniert, Umsetzung in kleinen Schritten, Überprüfen von Fortschritten und wieder Nachjustierung der Ziele.

Wie zeigt sich Lösungsfokus für Anwenderinnen? Hören wir von einem CEO aus Schweden über seine Erfahrungen damit in seiner Firma:²

»Ich komme nicht umhin zu reflektieren, wie sehr die Implementierung von Lösungsfokus als eine Form des Change-Managements in unserer Organisation und mit Kunden unsere Firma transformiert hat. Ein sehr bodenständiges Beispiel davon ereignete sich heute früh, das ich mit Ihnen teilen möchte:

2 Mit Dank an Niklas Tiger, CEO von Hi5, Schweden (Tiger 2012).

Sieben Leute kamen heute in ein Meeting, um ein potenzielles Sicherheitsproblem mit unseren Kundennetzwerken zu diskutieren. Was üblicherweise vor unserer ›lösungsfokussierten Ära‹ geschah und womit auch heute gestartet wurde, war, dass wir begannen, das Problem zu definieren: ›Ist es wirklich ein Problem?‹ Einige meinten, nicht. ›Wie groß ist das Problem?‹ Dazu kamen viele verschiedene Ideen. ›Was ist das *wirkliche* Problem? Und warum haben wir es noch nicht gelöst?‹ Usw. Unsere Techniker sind *sehr* versiert, und das Ganze endet meist in einem endlosen ›Krieg der Kompetenzen‹, wer das Problem am besten definieren kann, wer die lauteste Stimme hat etc. Der Fokus wandert sukzessive darauf, wer die Diskussion gewinnt, und der Grund des Meetings, nämlich eine positive Veränderung zu erzielen, gerät in Vergessenheit. In unseren ›Vor-Lösungsfokus‹-Tagen hätten wir das Meeting aus Zeitgründen irgendwann einmal ohne Ergebnis beendet.

Aber heute war es anders! Nach 15 Minuten ›Problemgespräch‹ wurde mir klar, was wieder mal geschehen würde. Daher schlug ich vor, dass wir die Problemdiskussion kurz mal ›parken‹ und unsere Aufmerksamkeit stattdessen darauf lenken, etwas Neues zu entwickeln, das ›*das Beste vom Besten*‹ ist. Wo sich unsere Techniker eine Minute vorher über gar nichts einigen konnten, brauchten wir jetzt plötzlich nur mehr fünf Minuten, um die erwünschte Zukunft zu identifizieren, und es gab dazu volle Einigkeit. Ich hatte unsere Leute während der letzten zwei bis drei Jahre mindestens 20-mal dieses Problem, aber niemals die Lösung dazu definieren hören. Und die ganze Zeit lang war sie nur fünf Minuten entfernt gewesen?

Wir machten weiter mit der Suche nach dem, was wir schon hatten, das zu unserer Lösung passte, und entdeckten einen wesentlichen Baustein, von dem nur ganz wenige wussten. Am Schluss hatten wir eine Menge kleiner wie auch großer Dinge, die wir tun konnten. Wir wählten drei aus, die wir sofort angehen wollten. Bevor wir das Meeting beendeten, fragte ich, ob jemand noch irgendetwas hinzufügen wollte. Es gab nichts! Kein Bedarf mehr, zurück zur Problemdefinition zu gehen. Und das Lächeln auf den Gesichtern der Leute sagte mir, dass zum ersten Mal ein echter Glaube daran war, dass wir diesmal das Problem wirklich lösen konnten.

Es ist eine Freude, jeden Tag zur Arbeit zu gehen und den Zauber zu erleben, den Lösungsfokus kreiert, und auch, was das mit den Leuten macht. Und was die Business-Seite betrifft: Ich betrachte Lösungsfokus als einen signifikanten Wettbewerbsvorteil, also sagt es bitte nicht meinen Konkurrenten weiter!«