

Günter Lueger

Solution-Focused Management und das Konzept der Positiven Unterschiede

Summary

In diesem Beitrag werden die Kernelemente des solution-focused approach zusammengefaßt, die ursprünglich aus dem psychotherapeutischen Kontext stammen. Dabei wird ein Modell entwickelt, das das zentrale Muster des Lösungsfokussierten Vorgehens herausarbeitet, welches nach Meinung des Autors in der Fokussierung von positiven Unterschieden besteht. All die Prinzipien, Haltungen und Techniken des Lösungsfokussierten Vorgehens konzentrieren sich auf das Erzeugen von Information, was anders ist, wenn es besser ist bzw. besser paßt.

Vor diesem Hintergrund werden die Konturen eines Solution-Focused Management-approaches entwickelt. Damit sollen die konkreten Anwendungs- und Umsetzungsmöglichkeiten des "solution-focused approach" für Unternehmen, die derzeit stärker in "beratungsnahen" Settings liegen, für die klassischen Funktionen des Managements erleichtert werden.

Ein Konzept verbreitet sich in der Beratungs- und Management-Welt

Die "solution-focused approach" wurde am BFTC in Milwaukee von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg und deren Mitarbeitern entwickelt. Die Einsatzgebiete dieses auch als Kurzzeitberatung bekannt gewordenen Konzeptes sind mittlerweile in vielen Bereichen unserer Gesellschaft zu finden und derzeit ist eine Verbreitung in den Bereichen Consulting und Management zu beobachten. Seit der ersten Weltkonferenz für "Solution-Focused Practise in Organisations" 2002 in Bristol (organisiert von der Bristol-Group) ist eine weltweite Vernetzung und eine sich vertiefende Diskussion zu beobachten (see www.solworld.org). So ist mittlerweile eine Vielzahl von Veröffentlichungen vorzufinden, die sich auf eine Fülle von Gestaltungsprojekten für Unternehmen beziehen (see e.g. Aoki 2005, Berg/Szabo 2005, McKergow/Clarke 2005, Jackson/McKergow 2002, Furman 2004). Waren ursprünglich diese Ideen vorwiegend im Coaching und bei der Teamentwicklung vorzufinden (see Maier 2005, Sharry 2004), so zeichnet sich eine Ausbreitung der Lösungsfokussierten Arbeit in weitere Anwendungsgebiete des Management wie HRM, Marketing, Project Management, u.a.m. deutlich ab (vgl. die Beiträge in diesem Band).

Diese Verbreitung ist möglicherweise mit dem zunehmenden Problemdruck in Unternehmen verbunden. Im Mittelpunkt des Lösungsfokussiertes Management steht die Differenz von Problem und Lösung und diese Differenz beschäftigt wohl Unternehmen und Mitarbeiter gleich intensiv. Daneben ist auch das Effizienzpotential der Kurzzeitberatung für Entscheidungsträger in Unternehmen interessant, da lösungsfokussierte Projekte mit deutlich weniger Aufwand für die Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen verbunden sind (see Clarke/McKergow 2007).

Lösungsfokussiertes Vorgehen ist für Unternehmen deswegen attraktiv, da zentrale Fragen und Aspekte des Managements und des Erfolgs von Unternehmen und Mitarbeitern berührt sind. Dieses hohe Potential sowohl für die Unternehmenpraxis als auch die Managementforschung ist vorhanden, da folgende Fragen beantwortet werden können:

- Was bzw. wie sichert man den Erfolg bzw. das Überleben von Unternehmen, Teams und einzelnen Mitarbeitern?
- Wie können Stärken und Ressourcen und damit Kernkompetenzen möglichst im gesamten Unternehmen optimal und enteckt werden?
- Was kann getan werden, um die vielfältigen Veränderungen in Unternehmen mit weniger Aufwand zu gestalten?
- Wie können Maßnahmen in Zeiten immer knapper werdender Ressourcen in Unternehmen möglichst einfach und effizient erarbeitet werden?
- Und last but not least: Wie kann das Erarbeiten von Lösungen erleichtert werden?

Meines Erachtens sind diese Möglichkeiten in der Diskussion des Lösungsfokussieren Arbeitens bisher zuwenig explizit gemacht worden. Selbstverständlich werden diese Fragen auch in anderen Management- und Beratungskonzepten diskutiert und Antworten gefunden. Lösungsfokussiertes Arbeiten bietet hier aber andere und neue Antworten und vor allem eine neue Qualität durch die Kombination der einzelnen Kernelemente. Erste empirische Studien zeigen bereits die positiven ökonomischen Wirkungen (siehe Kapitel "Research" in diesem Band).

Towards a Theory of Positive Differences

Lösungsfokussiertes Arbeiten in Unternehmen umfaßt mittlerweile eine Breite Palette von Prinzipien, Methoden und Instrumenten. Techniken wie miracle question, exceptions, wellformed goals, simplicity und vieles andere mehr stehen zur Verfügung und sind in der Unternehmenspraxis mittlerweile erfolgreich erprobt. Die meisten dieser Vorgehensweisen wurden ursprünglich

in der Therapie entwickelt, weshalb die deutlichste Verbreitung des Lösungsfokussierten Arbeitens in ähnlichen Settings vorzufinden ist (Coaching and Consulting). Dies ist auch dadurch bedingt, dass die Vorgehensweise Fragetechniken in den Mittelpunkt stellt (nicht zufällig heisst das Standardwerk von Peter de Jong und Insoo Kim Berg "Interviewing for Solutions") oder sich auf Fragen der Gestaltung des Beratungssettings bezieht. Der Einsatz in klassischen Aufgabengebieten des Managements bzw. bei Mitarbeitern wäre ohne Weiterentwicklung eingeschränkt, da viele Aufgaben im Arbeitsalltag nicht mit Fragetechniken sondern mit anderen Tätigkeiten wie z.B. Informationen weitergeben, motivieren, Ziele verfolgen, Konzepte erstellen, Instrumente einsetzen usw. verbunden sind.

Daher ist ein konzeptioneller Rahmen Lösungsfokussierten Arbeitens hilfreich, der die Anwendung für andere Aufgaben in Management und Unternehmen erleichtern kann.

Dieser Rahmen soll im weiteren dargestellt werden, indem:

- ein theoretisch begründbares Muster aus den bereits vorhandenen Prinzipien, Techniken und Vorgehensweisen herausgearbeitet wird
- auf dieser Basis eine Skizze für eine Theorie des Solution-Focused Management formuliert wird
- und anhand von Beispielen aus unterschiedlichen Funktionsbereichen des Managements neue Ansatzpunkte für noch weniger diskutierte Einsatzgebiete wie Motivation, Informationsweitergabe, Marketing usw. kurz vorgestellt werden.

Da hier als das verbindende Muster die Fokussierung positiver Unterschiede in den Mittelpunkt gestellt wird, ist die Bezeichnung "Theorie der positiven Unterschiede" naheliegend.

Das Prinzip "Finden von Unterschieden" – was ist anders, wenn es besser ist?

Eines der wichtigsten Kernelemente des Lösungsfokussierten Vorgehens ist die Fokussierung von "Was ist anders, wenn es besser ist? Sämtliche Techniken dieses Ansatzes (wie z.B. Fragen nach den Ausnahmen, Future Perfekt,...), die weiter unten zusammengefaßt werden, lenken die Wahrnehmung in Richtung Unterschiede und das, was funktioniert (see de Shazer 1988 pp.2). Genau hier liegt jener Punkt, der zeigt, warum die Bezeichnung "solution-focused approach" berechtigt ist. Es wird alles getan, dass die an einer Problemlösung Beteiligten ihre Bemühungen konsequent auf das Erarbeiten der lösungsrelevanten, auf positive Unterschiede gerichtete Information legen, was

als "solution talk" bezeichnet wird. Und damit steht im Zentrum dieser Vorgehensweise die *Fokussierung der positiven Unterschiede*.

Jeder Praktiker weiss natürlich, dass im Arbeitsalltag die Analyse der negativen Unterschiede häufig in den Mittelpunkt tritt. Dabei wird versucht herauszufinden, was passiert, wenn es nicht funktioniert - eine Vorgehensweise, die als "problem talk" bezeichnet wird. Die Nebenwirkung dieser Analysen von negativen Unterschieden sind bekannt: Die Frage "wer ist Schuld" wird diskutiert und erhöht die Konfliktwahrscheinlichkeit, Energie für Veränderungen geht verloren und Demotivation macht sich breit, wenn Details des Nichtfunktionierens besprochen werden.

Die Fokussierung von Unterschieden ist auch für ein Phänomen hilfreich, das das Finden von Lösungen häufig erschwert: Mitarbeiter, die Probleme beschreiben, gehen davon aus, dass diese Probleme konstant und über die Zeit hinweg gleich sind (was die Zuversicht für die Veränderbarkeit verringert). Deshalb besteht der erste Schritt für die Entwicklung von Veränderungsschritten meist in der Verflüssigung von Problemen und damit im Wahrnehmen von den schon angesprochenen Unterschieden (de Shazer 1988, pp. 52)). Damit erhöht sich die Zahl der Optionen für Handlungen, und das konkrete Tun steht beim lösungsfokussierten Vorgehen ja ebenfalls im Zentrum.

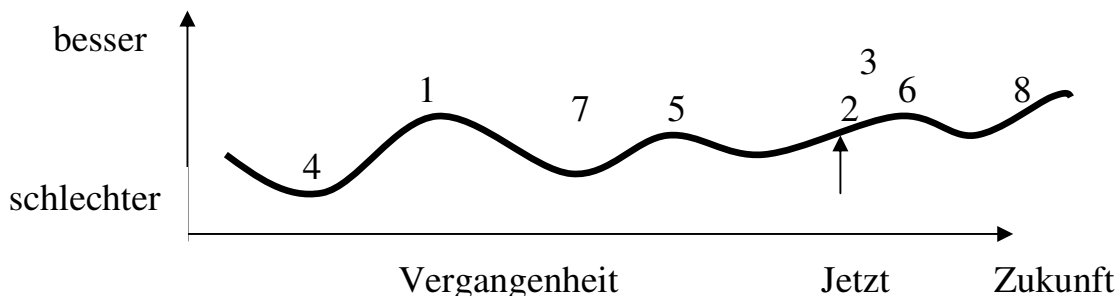


Figure 1: the pattern of finding "positive differences" of Solution-focused Techniques

In den zahlreiche konkreten Techniken des lösungsfokussierten Vorgehens (vgl. deJong/Berg 2002, Mahlberg/Sjöblom 2005)) zeigt sich nun deutlich dieses Muster der Fokussierung der positiven Unterschiede (die Nummern der einzelnen Techniken finden sich auch in der Grafik 1 und verdeutlichen beispielhaft wann im Problemlösungsprozess welche Techniken positive Unterschiede aufzeigen können):

- **1. Exceptions:** Durch das Fragen nach Ausnahmen vom Problem werden konkrete Informationen herausgearbeitet, was in jenen Zeiten passiert, wo das Problem unerklärlicherweise nicht oder geschwächt auftritt. Damit zeigen sich positive Unterschiede aus der Vergangenheit in bezug auf das Problem.

- 2. *Miracle Question*: Diese "Universaltechnik" zur Konkretisierung von Utopien (die Wunderfrage ist aber kein Wunder) oder andere Formen wie "Future Perfekt" fokussieren konkrete Details, woran Beteiligte erkennen werden, dass auf wundersame Weise das Problem verschwunden sein wird. Der besondere Vorteil dieser Technik besteht darin, dass das Bild einer erwünschten und oft auch gangbaren Zukunft entwickelt werden kann ohne dass die Ursache in der Vergangenheit liegen muss. Auch hier zeigen sich konkrete Details von positiven Unterschieden.
- 3. *Scaling*: Scalings werden in vielfältiger Form mittlerweile eingesetzt und werden meist als eine Skala von 0 (schlechtester Zustand des Problems) bis 10 (Problem ist gelöst) verwendet. Das Spiel mit den Unterschieden ist hier sehr variantenreich, aber im Mittelpunkt steht dabei immer der positive Unterschied (z.B. woran konkret werden Sie es als erstes bemerken, dass sie von "5" auf "6" gekommen sind). Scalings stellen quasi die "Leitern" des Spiels mit den Unterschieden" (de Shazer 1994) dar.
- 4. *Coping questions*: Auch diese fokussieren positive Unterschiede, indem herausgearbeitet wird, was jemand tut, damit es nicht noch schlechter wird. Auch in einer sehr schwierigen Situation tun Mitarbeiter etwas, um zu verhindern, dass die Dinge noch schwieriger werden – und das ist ein positiver Unterschied.
- 5. *"Pre-session Change"*: Diese Technik bezeichnet ein Vorgehen, wo Klienten z.B. im Coaching beim ersten Treffen gefragt werden, was denn in der Zwischenzeit schon etwas besser geworden ist. Damit werden jene Dinge fokussiert, die sich vor Beginn des Problemlösungsprozesses schon positiv verändert haben.
- 6. *The development of "Wellformed goals"*: Deren Entwicklung bezieht sich auf spezifische in konkreten Verhaltensweisen beschriebene kleine Schritten, um etwas Besseres bzw. etwas Neues zu beginnen (und nicht etwas problematisches zu beenden). Natürlich werden auch hier positive Unterschiede fokussiert.
- 7. *"Doing something instead"* Sehr häufig ist beim Lösen von Problemen davon die Rede, was *nicht* sein soll oder *nicht* passieren soll. Hier wird als Technik die Fokussierung der Alternative eingesetzt ("was soll stattdessen passieren").
- 8. *"Tasks"* : Sowohl "observation tasks" als auch "behavioral tasks" (deJong/Berg 2002, pp110) beinhalten entweder das Beobachten von positiven Unterschieden oder eine konkrete Aktivität in eine positive Richtung (und sei es, dass der Betroffene nur so tut, als wäre es besser).

Somit läßt sich meines Erachtens das Muster der Fokussierung positiver Unterschiede in den beschriebenen Techniken durchgängig feststellen (wobei hier auch noch andere Techniken wie Reframing und dergleichen mehr zu nennen wären). Beeindruckend ist dabei die Vielzahl und Vielfalt der Techniken, womit auch eine hervorragende Basis für Einsatzmöglichkeiten im Management gegeben ist. Hier wird auch nachvollziehbar, dass im lösungsfokussierten Vorgehen eine durchgängige ressourcenorientierte Vorgehensweise vorliegt, die wohl zu den konsequentesten Vorgehensweise derartiger Konzepte zu zählen ist.

Ein wichtiger Effekt der Fokussierung der positiven Unterschiede besteht auch in der Wertschätzung, die mit diesem Vorgehen automatisch verbunden ist. Werden bei der Beschäftigung mit positiven Unterschieden z.B. Besprechungen analysiert, die bessere Ergebnisse geliefert haben, oder Produkteinführungen näher beleuchtet, die gut gelaufen sind oder Führungssituationen besprochen, die die Beteiligten motiviert haben, so erfolgt automatisch eine Wertschätzung der Bemühungen und der kleinen Erfolge der Beteiligten. Im solution-focused approach wird immer wieder betont, dass Wertschätzung keine Technik sondern eine Grundhaltung ist. Hier zeigt sich, warum dieser nachhaltige und im gesamten Vorgehen immer wieder vorhandene Effekt auftritt: er ist in das zentrale Prinzip des Fokussierens positiver Unterschiede "eingebaut".

Keine dieser Techniken beschäftigt sich mit der Untersuchung und Analyse des Problems und dessen, was nicht funktioniert. Und damit ist auch die Wahrscheinlichkeit wesentlich geringer, dass beim Problemlösen Frustration, Ärger, Lähmung und Ohnmacht sich ausbreiten. Phänomene, die jeder Praktiker aus Besprechungen, workshops, Präsentationen usw. gut kennt und die dadurch reduziert werden, dass konsequent lösungsrelevante Information in den Mittelpunkt gestellt wird. Nur am Rande sei erwähnt, dass dabei nicht direkt nach Lösungen gefragt wird, was aber in der Managementwelt sehr verbreitet ist ("Was ist denn die Lösung Herr X, damit wir den Kunden wiedergewinnen?"). Genau diese Frage führt ja sehr häufig zu einem betretenen Schweigen. Es ist die indirekte Fokussierung von positiven Unterschieden und Zielen (de Shazer 1988, p. 5) und nicht das Einfordern von Lösungen, die diese ermöglichen.

Eine Facette des Vorgehens in bezug auf positive Unterschiede wurde bisher erst am Rande erwähnt: die Konzentration auf KLEINE positive Unterschiede. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass relevante Information gefunden bzw. erfunden wird und natürlich auch die Motivation für den Beginn von Veränderungsschritten, da kleine Schritte eine deutlich höhere Umsetzungswahrscheinlichkeit haben. Die Fokussierung kleiner positiver Unterschiede macht somit das Vorgehen einfacher. Diese Simplicity ist auch ein

Grundprinzip des Lösungsfokussierten Vorgehens (“keep things as simple as possible – but no simpler” A. Einstein).

Positive Unterschiede werden aber nicht nur fokussiert sondern auch auf der Handlungsebene in den Mittelpunkt gestellt. Hier sind vor allem die Metaregeln (see Sparrer 2002, pp.76) des Lösungsfokussiertes Vorgehens hilfreich:

“If it works do more of it”

“If it does not work do something different”

Ersteres ist ja ganz klar eine konkrete intensivere Nutzung von Ressourcen (die in der Regel auch mit wenig Zusatzkosten verbunden ist). “Amplifying what works” ist in der Lösungsfokussierten Arbeit eine wichtige Grundhaltung, die möglichst breit genutzt wird. Das zweite Prinzip erhöht durch das “Tun von etwas anderem” die Wahrscheinlichkeit, dass – ohne die Ursache kennen zu müssen – etwas anderes und damit Besseres passieren kann. Dadurch wird auch ein problematisches Muster eventuell unterbrochen.

Die dritte Metaregel hat eine etwas andere Ausrichtung und sei hier ebenfalls genannt: “if it works don` t fix it”. Eigentlich mutet dieses Prinzip etwas paradox an, denn warum sollte man etwas reparieren, das funktioniert? Im betrieblichen Alltag zeigt sich aber m.E. immer häufiger, dass Mitarbeiter und vor allem Führungskräfte, die eine neue Funktion übernehmen, beginnen vieles umzukrempeln und dabei auch Konzepte verändern, die vorher funktioniert haben (und oft ungünstige Nebenwirkungen erzeugen). Daher ist dieses Prinzip auch immer wieder hilfreich –vor allem für einen sparsamen Umgang mit Ressourcen.

Die Frage des “Tuns” und von Handlungen ist aber nicht nur hier, sondern in sehr vielen Beispielen ein wichtiger Aspekt (siehe dazu die vielfältigen Beispiele auch in diesem Buch). Dies ist ein weiteres Argument für die Anschlußfähigkeit des Konzeptes für die Unternehmenpraxis.

Somit läßt sich das zentrale Muster der Techniken Lösungsfokussierten Vorgehens als die Fokussierung der kleinen positiven Unterschiede und deren Umsetzung in Handlungen gut beschreiben. Worauf aber bezieht sich dieser Unterschied von besser/schlechter, der immer wieder thematisiert wird? Dies führt zu einem weiteren wichtigen Aspekt der Lösungsfokussierten Arbeit: der interaktionistischen Sichtweise und damit der Berücksichtigung von Wechselwirkungen, die ein ganzheitlicheres Vorgehen ermöglichen.

Die wichtigste Wirkung ist die Wechselwirkung – die interaktionistische Sichtweise

Ein wichtiges Kernelement des lösungsfokussierten Arbeitens ist die interaktionistische Sichtweise (see deJong/Berg 2002, p.70), die im häufig zitierten Prinzip "every action is interaction" ausgedrückt wird (Jackson/McKergow 2002, pp.43). Der Focus wird bei der Erarbeitung von Zielen und Lösungen immer auf Wechselwirkungen, also dem Zusammenwirken von Mitarbeiter und der Arbeitssituation/Umwelt gelegt. Überlegt z.B. ein Verkäufer etwas anders zu tun, ist eine häufige Frage im lösungsfokussierten Vorgehen: "was werden dann ihre Kunden anders machen, wie werden diese reagieren?". So wird immer wieder die Passung unterstützt, wobei in der Literatur vor allem die Passung zwischen Personen thematisiert wird und m.E. eine wichtige Weiterentwicklung in der Fokussierung der Wechselwirkung von Personen und Situationsfaktoren liegt (und in einer Managementperspektive vor allem die Passung zwischen Unternehmen und der relevanten Umwelt).

Die vorher beschriebene Orientierung auf positive Unterschiede wird in Kombination mit diesem Prinzip zu einem Vorgehen, das konkret und im Detail herausarbeitet, was anders ist, wenn es besser paßt (deShazer 1994, S 121ff.).

Diese interaktionistische Sichtweise entspricht damit Ergebnissen der Managementforschung: Das Erreichen von Erfolg und Zufriedenheit für Unternehmen, Teams und Mitarbeiter ist immer ein Ergebnis einer guten Passung und der wichtigste Ansatzpunkt für Maßnahmen liegt in in der Frage "does it fit?" (see Osterloh/Frost 1996, Lueger 1996). Mit dieser Frage sind in Unternehmen Effizienz und Effektivität eng verbunden (see Osterloh/Frost 1996, p. 156).

Auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters ist die Passung von Arbeitsplatz und den Merkmalen des Mitarbeiters wichtig. So gibt es nicht den guten/schlechten Mitarbeiter bzw. Arbeitsplatz sondern den passenden oder weniger passenden. Auch wenn ein Mitarbeiter das Gefühl hat, dass seine Unzufriedenheit und reduzierte Leistungsfähigkeit z.B. mit der hohen Veränderungsdynamik zu tun hat, so ist es tatsächlich immer das Zusammenwirken der hohen Veränderungsdynamik und seinen persönlichen Ressourcen. Oft beschreiben Mitarbeiter ihre Schwierigkeiten alleine als durch die Situation verursacht und sehen dabei kaum oder nicht mehr den Aspekt des Passens. Hier ist eine "Verflüssigung" der Sichtweise durch das Einbringen eines "interactional view" hilfreich.

Genauso ist für den Erfolg von Teams (vgl. Lueger 1996) und organisatorischen Einheiten weniger die alleinige Betrachtung von Team oder Umgebung wichtig,

sondern ebenfalls der “interactional view” (zwischen den Teammitglieder und auch zwischen dem Team und dem Kontext).

Für die Steuerung von Unternehmen auf einer strategischen und operativen Ebene steht ebenso die Frage “does it fit? Im Vordergrund. Gerät ein Unternehmen beispielsweise in einer Krise, so ist diese Krise ein Misfit von Unternehmen und der relevanten Umwelt (häufig dem Markt und den Kundenerwartungen). Geht es schlussendlich wieder aufwärts, so ist in der Regel die Reduktion von Misfits und die Herstellung eines besseren Fits (z.B. durch Veränderung im Vertriebssystem oder durch Produkteinführungen) gelungen.

Mit dieser interaktionellen Sichtweise läßt sich auch eine gute Verbindung zwischen Problem und Lösung bzw. Fit und Misfit herstellen und meines Erachtens gut nachvollziehen, was Mitarbeiter bzw. Unternehmen mit Lösungen erreichen wollen (vgl. Schmidt 2004). Das, was Führungskräfte und Mitarbeiter in der Unternehmenspraxis als “Problem” bezeichnen ist in der Regel ein Misfit (wenn auch oft nur eine “Seite der Medaille” vorerst thematisiert wird, wie der Markt, die schwierigen Kollegen usw.). Und das, was in der Praxis als “Lösung” bezeichnet wird, ist eine bessere Abstimmung der relevanten Aspekte und sei es nur eine kleine Reduktion von Misfits.

Hier besteht meines Erachtens ein wichtiger Anknüpfungspunkt für weitere Projekte von Lösungsfokussiertem Arbeiten, der Managementpraxis und auch der Managementforschung.

Die Passung von Unternehmen oder Mitarbeiter und dem Kontext betrifft meist nicht lediglich zwei Aspekte sondern in vielen Fällen mehrere Aspekte. Beschreibt z.B. jemand seine Selbstorganisation als Problem so ist meist nicht nur ein Misfit von persönlichem Zeitmanagement und Arbeitsdichte vorhanden sondern es sind meist noch sehr viele andere Aspekte relevant wie z.B. Unklarheiten, fehlende Unterstützung von Kollegen, Koordination mit der Familie usw. Meist sind diese Wechselwirkungen sehr komplex und Erklärungsversuche für Wirkungszusammenhänge müssen notgedrungen immer unvollständig sein. Lösungsfokussiertes Arbeiten geht hier völlig anderer Form an das Lösen von Problemen heran. Während die meisten Managementkonzepte der Frage der Problementstehung einen zentralen Stellenwert einräumen, wird hier das Problem quasi links liegen gelassen. Die Energien konzentrieren sich auf das Konstruieren der “Lösung” und auf das Beschreiben möglichst vieler Details, was anders ist, wenn es besser ist. Dabei wird alles getan, um die Lösung und nicht das Problem zu verstehen (vgl. Lueger 2006).

Durch dieses Vorgehen zeigt sich in der Regel, dass die Information hinsichtlich der Lösung nicht das Gegenteil des Problems ist, sondern eine andere Qualität aufweist. Vor allem aber wird durch die Fokussierung dessen, was funktioniert bzw. was besser sein soll eine wesentlich höhere Veränderungsbereitschaft erreicht.

Trotzdem werden Probleme bzw. Misfits auch bei diesem Ansatz thematisiert ("to be solution-focused does not mean to be problem-phobic"). Die Thematisierung des Problems dient aber vor allem der Herstellung von Anschlussfähigkeit mit dem Problembeschreiber und dem Schaffen einer Plattform (Jackson/McKergow 2002) und weniger dem Erarbeiten der Lösung. Dabei kann die Verwendung von Begrifflichkeiten ("oh, da paßt etwas nicht zusammen", wenn ein Mitarbeiter des eigene Versagen als Problem sieht) auch schon Entlastung bringen, da es die Zahl der möglichen Ansatzpunkte erhöht (Person und Situation) und den Möglichkeitsraum erweitert.

Der Aspekt der Verwendung einer anderen Sprache ("language creates reality") durch die Verwendung von Sprachausdrücken die Fits bzw. Misfits fokussieren steht auch im Einklang mit einem weiteren wichtigen Prinzip des lösungsfokussierten Arbeitens: "change something not someone".

Sehr häufig werden in Unternehmen Botschaften so formuliert, dass der Mitarbeiter selber sich ändern soll (wenn oft auch nur in indirekter Form wie "Herr X, wollen Sie nicht ein Kommunikationsseminar besuchen?). Das Thematisieren von Wechselwirkungen ist nur ein Beispiel für "something should change". Die Anwendungsmöglichkeiten sind hier mannigfaltig, indem der Fokus z.B. auf Zusammenarbeit (statt Teamfähigkeit), auf Informationsfluß (statt auf Kommunikationsverhalten) oder auf Dinge wie Prozesse, outcome und derartiges mehr gelegt wird.

Dies führt bereits zum nächsten Punkt, der Sprache und Bedeutung und der Frage, wie in Unternehmen bzw. Teilen eines Unternehmens eine Übereinkunft hergestellt werden kann, was zu tun ist, damit es besser paßt.

Die soziale Konstruktion von Bedeutung

Lösungsfokussiertes Arbeiten wird zu den konstruktivistischen Ansätzen gezählt. Im Mittelpunkt des Vorgehens steht dabei immer die Sichtweise bzw. Wirklichkeitskonstruktion der Person, oder der Personen, die ein Problem beschreiben (oder besser gesagt: die eine Geschichte erzählen, die sie selber als Problem bezeichnen). Ausgehend von dieser individuell konstruierten Wirklichkeit ist natürlich die Frage der Bedeutungsgebung wichtig, also "wer legt denn in einem Unternehmen fest, was eine Lösung ist?".

Eine Grundhaltung des Lösungsfokussierten Arbeitens besteht im Prinzip "the client is the expert" womit die Kompetenz zur Bedeutungsgebung beim jeweils Betroffenen also z.B. beim Mitarbeiter liegt. In all jenen Fällen, wo eine einzelne Person nach ihrer individuellen Lösung sucht (wie z.B. im Coaching) ist diese Frage einfach zu beantworten.

In Unternehmen ist dieses Setting aber in den alltäglichen Arbeitssituationen kaum anzutreffen. Bereits in einem Gespräch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter treffen in der Regel zwei oft unterschiedliche Wirklichkeitskonstruktionen aufeinander. In gemeinsamen Besprechungen steigt die Zahl der Sichtweisen und bei der Frage der Ausrichtung eines ganzen Unternehmens ist die Komplexität dementsprechend hoch. Und jeder Mitarbeiter weiss aus eigener Erfahrung dass die Bedeutung eines Phänomens (wie z.B. es sind sehr viele Regeln für den Informationsaustausch vorhanden) in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens sehr unterschiedliche Bedeutungen hat. Wirklichkeiten in Unternehmen sind immer sozial konstruiert und die Bedeutung entsteht durch den Kontext (Kergen 1999) und eine permanente Herausforderung besteht in der sozialen Validierung von Wirklichkeit (Weik 1979) in Unternehmen. Damit ist die Entwicklung konsensueller Bereiche und damit der Klarheit, was denn nun Gültigkeit hat, gemeint.

Genau diese Schaffung konsensueller Bereiche wird durch das Lösungsfokussierte Vorgehen und die Fokussierung der positiven Unterschiede erleichtert. Erstens sind positiv konnotierte Dinge wie kleine Erfolge oder Funktionierendes für andere Personen leichter anschlussfähig. Zweitens wird durch das Herausarbeiten von Unterschieden und die Suche nach mehreren positiven Unterschieden ("What else?") die Zahl der Optionen erhöht, was das Entwickeln einer gemeinsam tragfähigen Lösungsidee ebenfalls erleichtert.

Natürlich wird die Abstimmung konsensueller Bereiche hinsichtlich der Entwicklung von Lösungsideen vor allem bei vielen unterschiedlichen Sichtweisen in Gruppen oder größeren Unternehmenseinheiten nicht ohne jedes Hindernis sein. Aber es wird einfacher und folgt damit einem weiteren Grundsatz lösungsfokussierter Arbeit: "it is simple but not easy".

Lösungsfokussiertes Management

Wie lassen sich nun die Konturen eines Solution-Focused Management-approach beschreiben, die Lösungsfokussiertes Arbeiten nicht nur in den "beratungsnahen" Settings sondern in allen Funktionsbereichen des Managements ermöglichen?

Vor dem Hintergrund des hier entwickelten Konzeptes kann Solution-Focused Management gesehen werden als:

- ein Konzept zur Steuerung in Unternehmen, das eine konsequente Fokussierung von jenen Aspekten umfaßt, die kleine positive Unterschiede darstellen (sowohl auf der Ebene des einzelnen Mitarbeiters, in Gruppen als auch dem gesamten Unternehmen),
- wobei sich diese Unterschiede sich vor allem auf jene Aspekte beziehen, die besser passen
- und damit Maßnahmen gesetzt werden, um mehr von dem zu machen was funktioniert bzw. etwas anderes zu tun, wenn etwas nicht funktioniert und
- schließlich wiederum beobachtet und gescreent wird, welche von diesen Maßnahmen und Aktivitäten positive Unterschiede bewirkt hat usw.

Es ist davon auszugehen, dass durch die Umsetzung solch eines Konzeptes die günstigen Wirkungen aus den bisherigen beratungsorientierten Erfahrungen des Lösungsfokussierten Arbeitens auch in viele Settings des Managementalltags übertragen lassen müßte. Vor allem folgende Effekte sind wahrscheinlich:

- Aufbau und Entwicklung einer Wertschätzungskultur durch die Fokussierung der positiven Unterschiede, die auch Vertrauen bildet
- Nutzung der Ressourcen und Stärken sowie des unternehmensweiten Wissen, was gut funktioniert
- Konzentration auf das “Tun” und “something” wie z.B. Ziele
- Eine ganzheitliche Sichtweise durch die Berücksichtigung von Wechselwirkungen und der Frage der Abstimmung
- Konzentration auf Weniges und Wesentliches (“Simplicity”)

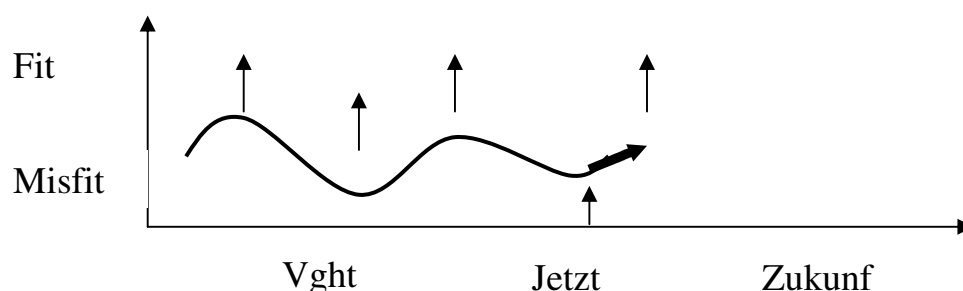


Figure 2: Entwicklungsdynamik in Richtung mehr "Fits" und Lösungen

Durch die beschriebene Vorgehensweise ist davon auszugehen, dass eine positive Dynamik in Richtung besserer Zustände erreicht wird: damit ist vor allem ein besser "Fit" des Unternehmens mit den Märkten/Umwelt aber auch eine günstigerer Fit innerhalb des Unternehmens wahrscheinlich. Wie beim Start eines "Ballons" wird durch die Fokussierung der positiven Unterschiede der Baloon mit "Energie" gefüllt und so entsteht eine Aufwärtsdynamik. Als eine wichtige Herausforderung ist hier eine Lösungsfokussierte Gestaltung von Managementinstrumenten und dem "paperwork" in Unternehmen zu sehen. Wenn positive Unterschiede auch in Instrumenten und Verfahren abgebildet werden, würde sehr rasch ein Breiteneffekt in Unternehmen einsetzen.

Interessanterweise werden in der Diskussion von Managementkonzepten ähnliche wie oben angeführte Aspekte zunehmend genannt. Vor allem praxisorientierte Konzepte (vgl. z.B. Malik 2001) und ressourcenorientierte Konzepte der Unternehmensführung (Hamel/Prahalad 1994) gehen hier in eine ähnliche Richtung.

Meines Erachtens ergeben sich vor diesem Hintergrund neue und weitere Möglichkeiten des Einsatzes des Lösungsfokussierten Management, die hier noch kurz abschliessend skizziert werden sollen (das Buch enthält ja im weiteren eine Vielzahl von Beispielen für Einsatzmöglichkeiten).

Eine wichtige Aufgabe in Unternehmen besteht in der Informationsweitergabe im Rahmen von Präsentationen oder Ansprachen, wo vom Setting her eine Einwegkommunikation gegeben ist. Folgt man der "Theorie der positiven Unterschiede" so sollten jene Informationen im Vordergrund stehen, die verdeutlichen, was anders ist, wenn es besser paßt. Möchte ein Geschäftsführer vor versammelter Mannschaft zur Auseinandersetzung mit dem Thema "Qualität" motivieren, so kann er beispielsweise folgende Aspekte darstellen:

- konkrete Details, wo im Unternehmen Qualität gut funktioniert
- woran zu erkennen ist, dass Qualität sich gut entwickelt
- was anders ist, wenn Qualität gut paßt
- was man noch mehr oder noch intensiver machen kann, wobei eine Konzentration auf kleine Schritte sicher hilfreich ist u.a.m.

Nicht selten ist in der Unternehmenspraxis ein anderes Vorgehen in solchen Fällen anzutreffen: ausführliche Darstellungen, wo die Qualität nicht stimmt (was von den Mitarbeitern als die Abwertung ihrer Anstrengungen gesehen wird), Details der Problematik wie Statistiken über Kundenbeschwerden, Verweise auf die Konkurrenz usw.

Die Anwendungsmöglichkeiten bei der Informationsweitergabe liegen aber aus persönlichen Erfahrungen des Autors auch im Bereich des Verfassens von E-mails. Auch hier läßt sich mit demselben Hintergrund der Fokussierung positiver Unterschiede eine E-mail deutlich lösungsfokussierter verfassen. Die hier angeführten Punkte zeigen, dass nicht nur Fragetechniken sondern auch Aussagen und Botschaften in gleicher Weise auf positive Unterschiede ausgerichtet werden können.

Ein weiteres Anwendungsbeispiel liegt im Bereich des Themas "Motivation in Unternehmen". Hier wäre vor dem Hintergrund des hier dargestellten Konzeptes die Vorgehensweise eines Vorgesetzten auf das Herausarbeiten von Unterschieden der Motivation gerichtet. Die wichtigste Frage bei Motivationsproblemen wäre dann nicht ein Erklärungsversuch, warum jemand demotiviert ist (eine beim alltäglichen Tratsch sehr beliebte und gern diskutierte Frage in Unternehmen) sondern was anders ist, wenn jemand ein bisschen mehr Motivation aufweist. Ein Vorgesetzter würde hier genau diese Situationen gezielter beobachten und Informationen sammeln und in Gesprächen mit dem Mitarbeiter gemeinsam erarbeiten, was anders ist wenn es besser paßt (die Bedürfnisse des Mitarbeiters und die Merkmale der Arbeitssituation). Setzt dieser Vorgesetzte eine Aktion, die zu einem höheren Engagement des Mitarbeiters führt, so sucht er nach Möglichkeiten, um mehr davon zu tun.

Dieses Buch enthält im weiteren eine Vielzahl von konzeptionellen Ideen und vor allem von Beispielen, Fallstudien und Projekten lösungsfokussierten Arbeitens in Unternehmen. Meines Erachtens entsprechen auch diese dem Muster des Erarbeitens und Nutzens positiver Unterschiede. Diese Anwendungen haben sich durchgängig in der Praxis bewährt und liegen in den Bereichen Leadership, Marketing and Sales, Project Management, Work Design, Human Resources, Organisational Development and Learning, Training and Coaching, as well as Conflict Management.

Es wäre erfreulich, wenn Sie, geehrter Leser hier Anregungen für eine Umsetzung in ihrem Unternehmen finden. Hier sei aber noch ein letztes Prinzip des lösungsfokussierten Arbeitens genannt, das in diesem Zusammenhang von Bedeutung ist: "every case is different". Es ist wichtig, die positiven Unterschiede im jeweiligen Kontext, also ihrem Unternehmen zu erarbeiten und insofern sind diese Praxisprojekten keine Rezepte für andere Kontexte sehr wohl aber Anregungen für Vorgehensweisen – es bleibt zu hoffen, dass diese hilfreich sind.

LITERATUR

- Aoki, Y.: Solution Focused Practical Management (in Japanese), 2006
- Berg, I.K./Szabo, P.: Brief Coaching for Lasting Solutions, Norton 2005
- Clarke, J. / McKergow, M. (eds): Solution-Focused Case-Book, Solution Books 2007, in preparation
- DeJong, P. / Berg, I.K.: Interviewing for Solutions, Books/Cole 2002
- De Shazer, S.: Das Spiel mit den Unterschieden, Carl Auer 1994
- De Shazer, S. Clues – Investigating Solutions in Brief Therapy, Norton 1988
- Furman, B. / Ahola, T.: Twin Star, Carl Auer 2004
- Hamel, C. / Prahalad, C.K.: Competing for the Future, Harvard Business School Press 1994
- Jackson, P. / McKergow, M.: The Solutions Focus, Nicholas Brealey 2002
- Lueger, G.: Personalmanagement in Gesundheitsorganisationen als „Fit-Management“, in: Heimerl-Wagner, P. / Köck, Ch. (Hrsg.): Management in Gesundheitsorganisationen, Ueberreuter 1996, p. 292-338
- Lueger, G.: Lösungsfokussiertes Management, in: Wingbusiness 1/2006, p. 15-18
- Mahlberg, K. / Sjöblum, M.: Solution Focused Education, Solution Books 2005
- Maier, D.: Team Coaching with the SolutionCircle, Solution Books 2005
- Malik, F.: Führen – Leisten – Leben, Heyne 2001
- McKergow, M. / Clarke, J. (eds.): Positive Approaches to Change, Solution Books 2005
- Osterloh, M. / Frost, J.: Prozeßmanagement als Kernkompetenz, Gabler 2006
- Schmidt, G.: Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, Carl Auer 2004
- Sharry, J.: Solution-Focused Groupwork, Sage 2004
- Sparrer, I.: Wunder, Lösung und System, Carl Auer 2004