

Lösungsfokussierte Teamarbeit

Stellen Sie sich vor, ein Kollege hat eine halbe Stunde lang mit Ihnen über die Probleme im gemeinsamen Arbeitsbereich gesprochen. Sie haben ausführlich alle negativen und scheinbar kaum beeinflussbaren Aspekte besprochen. Wie geht es Ihnen jetzt? Sie verspüren ein Gefühl der Lähmung und Hoffnungslosigkeit? Willkommen in der Problemtrance!

Haben Sie jetzt Lust auf eine Abwechslung? Dann stellen Sie sich bitte vor, der Kollege hat in der letzten halben Stunde mit Ihnen über die kleinen Fortschritte und Verbesserungen im gemeinsamen Arbeitsbereich gesprochen. Sie haben sich dabei auf die Erfolge konzentriert und jene Aspekte, die sie beide selbst beeinflussen können. Wie geht es Ihnen jetzt? Fühlen Sie positive Energie, Freude, Motivation? Herzlich willkommen bei der lösungsfokussierten Teamarbeit!

Was Lösungsfokussierung ist

Der lösungsfokussierte Ansatz geht auf Steve de Shazer und Insoo Kim Berg zurück, die in zahlreichen Video-Analysen von aufgezeichneten Gesprächssituationen herausgefunden haben, was das Erarbeiten von Lösungen begünstigt.

Ausgehend von der Idee, die Lösung entstehe nicht aus dem Problem heraus, wird in der Lösungsfokussierung auf eine detaillierte Problemanalyse – z. B. betreffend der Zusammenarbeit im Team – verzichtet. Im Gegensatz zu technischen Systemen, die bei Fehlerhaftigkeit einer genauen Fehleranalyse unterzogen werden müssen, ist das bei Menschen nicht der Fall. Ein konsequenter Blickwinkel auf positive Abweichungen beispielsweise in einer problematischen Teamsituation und eine lösungsfördernde Sprache sind dabei die wesentlichen Erfolgselemente des lösungsfokussierten Vorgehens.

Ein Problem ist keine Konstante

Das Einzige, was konstant ist, ist die Veränderung. Was bedeutet dieses Grundprinzip des Veränderungsmanagements im Hinblick auf die Wahrnehmung von Problemen?

Wenn zum Beispiel die Teambesprechungen ineffizient ablaufen, haben die Teammitglieder häufig den Eindruck, dass diese Meetings immer gleich problematisch sind. Tatsächlich ist jedes Meeting ein wenig anders. Einmal läuft es besonders schlecht, ein anderes Mal aber weniger schlecht – oder um es positiv zu formulieren: etwas besser.

Das verdeutlicht die Abbildung (Seite 18): Das Problem scheint wie eine konstante Linie im negativen Bereich, tatsächlich aber unterliegt es ständigen Schwankungen nach oben und nach unten. Und gerade die positiven Unterschiede machen jenen Unterschied aus, der zu Lösungen führt.

Wie werden aus diesen positiven Unterschieden Lösungen?

Problemteufelskreis ...

Werfen wir zuerst einen Blick auf das »traditionelle« problemorientierte Vorgehen.

Beispiel: Die Teambesprechungen sind ineffizient. Da stellt sich traditionellerweise die Frage, was genau läuft schlecht und wer ist schuld daran? Möglicherweise stellt sich heraus, dass Herr M. seine Themen unstrukturiert und zu ausschweifend vorträgt und Frau G., die Teamleiterin, sich nicht an die Agenda hält. Diese Analyse und die negativen Rückmeldungen führen dazu, dass die »Beschuldigten« das Bedürfnis verspüren, sich zu verteidigen. Sie haben negative Gefühle und die Lösungsmotivation im Team ist eher gering. Daraus resultieren eher zaghafte Lösungsversuche, die wahr-

Lähmende Teamsitzungen und »Schwarzer-Peter-Spielchen« kennen Sie aus Erfahrung? Wie eine lösungsfokussierte Haltung positive Energien und Lösungswege im Team freisetzt, beschreibt

[Sabine Piotrowski.](#)

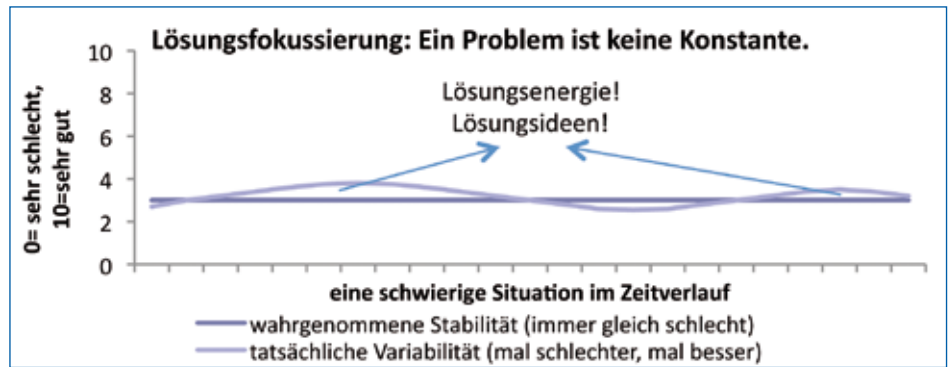
scheinlich nicht den gewünschten Erfolg bringen. Eine neuerliche Ursachenklärung und negative Rückmeldungen werden notwendig. Damit schließt sich der sogenannte Problemteufelskreis.

... versus Lösungsdynamik

Bei der Nutzung der Lösungsdynamik stehen an erster Stelle die positiven Entwicklungsziele anstelle der Problemanalyse.

Zum Beispiel: »Wir wollen die Teambesprechungen ab sofort effizient gestalten. Wir wollen in einer Stunde alle relevanten Themen der Woche besprechen. Zu jedem Agendapunkt soll am Ende eine konkrete To-do-Liste feststehen usw.«

Dann folgen Erklärungen für den Fortschritt, das sind jene positiven Abweichungen, die in der Abbildung dargestellt sind. Was ist anders, wenn es besser läuft? Was mache ich anders? Was machen die einzel-



nen Teamkollegen und Teamkolleginnen anders? Das sind die zentralen Fragen, die den Scheinwerfer auf Lösungen richten.

Die Grundhaltung in der lösungsfokussierten Arbeit ist die Konzentration auf die Ressourcen der Mitarbeiter. Wichtig ist, mit den richtigen Fragen Lösungsenergie freizusetzen (statt kollektives Jammern auszulösen) und von dem, was bereits (in Ansätzen) funktioniert, mehr zu machen.

So wird man in dem Beispiel möglicherweise feststellen, dass es dann in der Vergangenheit einmal besser gelaufen ist, nachdem jeder bereits vorab Agendapunkte eingebracht hatte. Als Frau G. einmal am Beginn mit den Teammitgliedern besprochen hat, wie viel Raum und Zeit die einzelnen Themen bekommen sollen. Diese Fortschritte, die es schon gegeben hat, führen zu Anerkennung und positivem Feedback. Die Stimmung im Team ist angenehm und motivierend. So entstehen noch einige zusätzliche Lösungsideen. Das führt schnell zu weiteren Fortschritten und einer besseren Zusammenarbeit. Diese Lösungsdynamik wird beibehalten, wenn weiterhin der Aufmerksamkeitsfokus auf Verbesserungen ausgerichtet bleibt und positives Feedback gegeben wird, sobald etwas besser läuft als sonst.

Fünf Schritte zur Lösung

Mag. Dr. Günter Lueger (Geschäftsführer, Solution Management Center) arbeitet konsequent mit Lösungsfokussierung. »Wie ticken Lösungen?« fragt er sich und sucht laufend nach ergänzenden Antworten aus unterschiedlichen Forschungsbereichen wie dem lösungsfokussierten Management, der neueren Leadership-Forschung, neurowissenschaftlichen Ansätzen und der Positiven Psychologie. Aus

diesem Wissen entwickelt er mit seinem Team Tools und Lehrgänge. Eine hoch-effiziente Teammaßnahme stellt z. B. Next4Teams dar. Die aktuelle Teamsituation wird mittels einer anonymen Online-Befragung der Teammitglieder analysiert und die Bereiche für Veränderungsbedarf aufgezeigt. Konkrete und wirksame Schritte für eine bessere Kooperation werden unter der lösungsfokussierten Moderation des Beraters bzw. der Beraterin innerhalb eines halben Tages ausgearbeitet und können anschließend gleich umgesetzt werden.

Führungskräfte und HR-Manager können sich auch selbst »lösungsfit« machen. Kurzlehrgänge bieten fundierte und praxisorientierte Techniken für kürzere Lösungswege am Arbeitsplatz. Um die Wirksamkeit dieser Vorgehensweise auszuprobieren, empfiehlt Günter Lueger für Teamleiter die folgenden fünf Schritte:

1. Anerkennung des Problems

Am Beginn eines Lösungsprozesses ist es notwendig, das Problem einfach anzuerkennen anstatt darüber zu diskutieren. »Wir sind uns einig, dass unsere Meetings nicht effizient laufen und wir daran etwas ändern wollen.« Hilfreich ist es, hier gleich festzustellen, was anders werden soll und damit das positive Entwicklungsziel zu formulieren.

2. Konzentration auf positive Abweichungen

Das ist der zentrale Schritt! Hier helfen folgende Arten von Fragen:

- Fragen nach Ausnahmen: Wann war es etwas besser? Was ist anders, wenn die Dinge zumindest ansatzweise funktionieren? Wer macht dann was anders?
- Herausarbeiten von kleinen Erfolgen: Wo gibt es Anzeichen, dass es funktioniert hat?
- Positive Entwicklungen: Woran werden wir erkennen, dass sich die Sache in die richtige Richtung entwickelt?

Links

www.solworld.org
www.solutionmanagement.at
www.austriansolutioncircle.at

Literatur

- Furman, B./Ahola, T. (2007): Twin Star – Lösungen vom anderen Stern. Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Carl-Auer-Verlag. ISBN: 3-89670589-X
- Meier, D. (2005): Wege der erfolgreichen Teamentwicklung. Mit dem Solution Circle Turbulenzen im Team als Chance nutzen, Books on Demand. ISBN: 3-8334-0668-2
- Hoffmann, K./Luisser, P. (2009): Wirkungen lösungsfokussierter Trainings auf Mitarbeiterführung und Produktivität, Hampp Reiner. ISBN: 3-86618-311-9
- Schmidt, G. (2007): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, Carl-Auer-Verlag. ISBN: 3-89670430-3
- De Shazer, St. (2008): Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie, Carl-Auer-Verlag. ISBN: 3-89670-275-0
- De Jong, P./Berg, I. (2008): Lösungen (er)finden: das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie, Modernes Lernen Borgmann. ISBN: 3-8080-0628-5

3. Erarbeiten von Details

Die Lösung liegt im Detail. Je genauer und vor allem je konkreter die positiven Abweichungen analysiert und beschrieben werden, umso höher die Wahrscheinlichkeit, Lösungsansätze darin zu finden.

4. Von der Problemsprache zur Lösungssprache

In der lösungsfokussierten Teamarbeit will man nicht die Eigenschaften der Menschen im Team verändern – das wäre ziemlich aussichtslos. Vielmehr geht es darum, andere sprachliche Formulierungen zu verwenden. So ist es zum Beispiel für viele Mitarbeiter leichter von »Schwierigkeiten« zu sprechen, als von »Problemen«. Worte haben unterschiedliches emotionales Gewicht und Bedeutung: Eine Schwierigkeit wiegt weniger schwer als ein Problem. Somit kann ich sie auch leichter lösen. Andere Worte schaffen eine andere Wirklichkeit. Dazu gehört auch die positive Definition von Zielen (keine »Das will ich nicht«-Ziele) und die Verwendung von Begriffen wie besser, positive Ausnahme, funktioniert, ... anstelle von schlecht, geht nicht, schuld ist,

5. Planen und Umsetzen nächster Schritte

Die Planung und Umsetzung der Veränderungsschritte orientiert sich am Kerngedanken: »Wenn etwas funktioniert, so mache mehr davon!« Wenn Maßnahmen Erfolge – wenn auch nur kleine – gezeigt haben, so sollten weitere Einsatzmöglichkeiten dafür gesucht werden. Dabei ist es günstig, bei der Umsetzung mit jenem Schritt zu beginnen, der am leichtesten zu realisieren ist.

Es wirkt

Dass lösungsfokussiertes Vorgehen nicht nur positive Auswirkungen auf den Führungsstil und die Zusammenarbeit im Team sondern auch auf ökonomische Faktoren hat, hat eine Evaluationsstudie in der Snack-Produktion bei Kraft Europe gezeigt.

Die Ergebnisse überstiegen dabei die Erwartungen des Managements deutlich. Als zentrale Maßnahme wurden die Führungskräfte eines Produktionswerkes im lösungsfokussierten Management geschult. Zur Messung der Wirksamkeit wurden vor, während und nach dem Training ökonomische Daten (z. B. Kundenreklamatio-

nen, Fehlerrate) und verhaltensbezogene Daten (z. B. Kommunikation, Führungsfähigkeiten) erhoben. Diese Informationen wurden auch in einem zweiten Werk gesammelt, in dem kein Training stattfand (Kontrollgruppe), um verlässliche Vergleiche ziehen zu können.

Die deutlichsten Wirkungen im Soft-Facts-Bereich zeigten sich bei der Kommunikation: Die Gesprächsatmosphäre wurde von den Mitarbeitern nach dem Training der Führungskräfte als angenehmer und optimistischer wahrgenommen. Der Informationsfluss und das Feedbackgeben verbesserten sich. Die Mitarbeiter fühlten sich anerkannt, da ja gemeinsam über die positiven Unterschiede gesprochen wurde – das steigerte auch das Selbstwertgefühl. Das Führungsverhalten verbesserte sich innerhalb des halben Jahres ebenfalls deutlich: Es wird mehr delegiert, weil man den Mitarbeitern mehr zutraut.

Das sind die zentralen Fragen, die den Scheinwerfer auf Lösungen richten.

Bei den Hard Facts in diesem Werk ergaben sich folgende drei positive Veränderungen:

1. Die Fehlerrate in der Produktion sank signifikant und lag am Ende des Untersuchungszeitraums schließlich bei null Fehlern.
2. Die Anzahl der Kundenreklamationen gingen deutlich zurück.
3. Die Anzahl der Krankenstandtage sank deutlich.

Die Studie zeigt also, dass lösungsfokussiertes Vorgehen in der Mitarbeiterführung nicht nur auf der Ebene des Verhaltens sondern auch auf der Ebene der Ergebnisse wirksam ist. Eine konsequente Ausrichtung auf positive Abweichungen und kleine Erfolge in einer schwierigen Situation verbunden mit einer lösungsorientierten Sprache und Wertschätzung unterstützen die Beteiligten dabei, Lösungen aus eigener Kraft zu finden.

Küsschen

Ein kleiner Energiekick-Team-Tipp zum Abschluss: Die (Ferrero-)Küsschen-Runde. Die Teammitglieder geben je einen gefalteten Zettel mit ihrem Namen in ein Sackerl. Jeder zieht dann einen Zettel und überlegt sich für diese Person ein persönliches und ernst gemeintes Kompliment. Er bzw. sie überreicht dann zuerst dieses Kompliment gefolgt von einem (Ferrero-)Küsschen oder einer anderen süßen Aufmerksamkeit. Diese kleine Maßnahme lenkt die Konzentration auf Stärken und Ressourcen, macht sofort ein gutes Klima und stärkt die Wertschätzung und den Zusammenhalt im Team. □

24.-25.Juni | 15.-16.Juli | 19.November

So ziehen Sie die besten MitarbeiterInnen an Land!



netzwerk HUMAN RESSOURCEN

Die Sommerakademie speziell für KMU
www.netzwerk-hr.at/sommerakademie

