

## Günter Lueger

Univ.-Prof. (PEF) Mag. Dr.;  
 Jahrgang 1957;  
 Universitätsprofessor für Personalführung und Coaching an  
 der PEF-Privatuniversität für Management, Leiter des  
 Instituts für Fit-Management, Unternehmensberater, Trainer  
 und Coach;  
 zahlreiche Publikationen, Vorträge und Beratungsprojekte  
 zu Personalfragen und systemischem Veränderungs-  
 management, Entwicklung neuer Assessment-Verfahren  
 wie Fit-Management-Screening und Lösungsfokussiertes  
 Assessment;  
 E-mail: lueger.fit-management.at  
 Web: www.pef.at / www.fit-management.at



# Lösungsfokussiertes Management

*Ein Fall, den Sie vielleicht kennen?  
 Herr Maier hat wieder mal ein Problem  
 und marschiert zu seinem Vorgesetzten.  
 Er bekommt die Excel-Sheets von den  
 Projektmitarbeitern nicht, die er für den  
 nächsten Zwischenbericht benötigt. Sein  
 Vorgesetzter – stets bemüht, seine Mit-  
 arbeiter zu unterstützen – schlägt ihm  
 wohlwollend eine Möglichkeit des Vor-  
 gehens vor. „Das geht aber nicht“, ist die  
 Antwort von Herrn Maier, die seinen  
 Vorgesetzten ziemlich nervt, da er diese  
 Antwort von Herrn Maier schon sehr  
 oft erhalten hat. Auch eine weitere Idee  
 des Chefs ist aus der Sicht von Herrn  
 Maier ganz einfach schwierig und bei  
 dieser Gelegenheit jammert Herr Maier  
 über alle möglichen Leute und wird er  
 auch gleich sein nächstes Problem los –  
 die EDV! Der Vorgesetzte verspürt leicht-  
 en Ärger und hat wieder einmal das  
 Gefühl, dass er von Jammerern und  
 Negativ-Denkern umgeben ist. „Gibt es  
 in diesem Saftladen noch irgendjeman-  
 den, der von Lösungen spricht?“ denkt  
 der Vorgesetzte und entschuldigt sich bei  
 Maier, dass er jetzt ein dringendes Tele-  
 fonat hat.*

Führungskräfte und Mitarbeiter in  
 Unternehmen können sich in „Zeiten  
 wie diesen“ nicht über einen Mangel an  
 Problemen beklagen. Viele Veränderungen  
 in Unternehmen haben dazu geführt,  
 dass der Druck in weiten Bereichen  
 enorm gestiegen ist und besonders hin-  
 sichtlich des Erarbeitens von Lösungen  
 sind die Anforderungen teils dramatisch  
 gestiegen.  
 Gleichzeitig werden gerade Führungs-

kräfte immer wieder in das „schwarze  
 Loch der Probleme“ hineingezogen. Es  
 gibt stundenlange Sitzungen, in denen  
 bejammert wird, was nicht funktioniert,  
 und wechselseitig Schuldige gesucht wer-  
 den. Und dann noch die Klagen über das  
 Top-Management, das keine Ahnung  
 hat, was bei uns „hier unten“ los und auf  
 der anderen Seite Bot-  
 schaften des Top-  
 Managements, dass  
 „die da unten“ sich  
 nicht in die Seile hän-  
 gen wollen usw.

Kurz: Oft hat man den Eindruck, dass  
 ganze Unternehmen in einer „Problem-  
 Trance“ stecken (vgl. Schmidt 2004) und  
 das eigentliche Problem gar nicht die Pro-  
 bleme sind, sondern das ständige Jam-  
 mern ist.

Im Folgenden wird ein Konzept vorge-  
 stellt, wie Manager und Mitarbeiter in  
 anderer Form an Probleme herangehen  
 können.

### Lösungsfokussiertes Management – Was ist das?

Lösungsfokussiertes Management stellt  
 eine Spielart des systemischen Manage-  
 ments dar, die in der letzten Zeit immer  
 häufiger in der Praxis anzutreffen ist. Im  
 Unterschied zu systemischen Konzepten  
 ist es das Grundprinzip dieses Vorge-  
 hens, möglichst einfach zu bleiben. Es  
 kann daher relativ leicht umgesetzt wer-  
 den (auf der Website [www.solworld.org](http://www.solworld.org)  
 findet sich die weltweite Vereinigung für  
 Lösungsfokussiertes Management mit  
 vielen Konzepten und Beispielen). Der

Ursprung dieses Konzeptes geht auf de  
 Shazer und Berg zurück (vgl. de Shazer  
 1998), die in zahlreichen Analysen von  
 auf Videos aufgezeichneten Gesprächs-  
 situationen herausgefunden haben, was  
 das Erarbeiten von Lösungen begünstigt  
 (bei diesen Analysen der Gesprächssi-  
 tuationen war die zentrale Forschungs-

frage: „Was genau pas-  
 siert, wenn plötzlich  
 Lösungsideen produ-  
 ziert werden?“). Mit-  
 terweile sind die posi-  
 tiven Wirkungen des

**„Man sollte die Dinge möglichst  
 einfach machen, aber nicht ein-  
 facher“ – Albert Einstein**

Lösungsfokussierten Vorgehens wissen-  
 schaftlich belegt – so hat eine aktuelle  
 Studie aus der Lebensmittelproduktion  
 bei Kraft-Europe die Wirkungen des  
 Lösungsfokussierten Managements auf  
 Produktionsfehler, Kundenreklamatio-  
 nen, und Problemlösungsverhalten in  
 eindrucksvoller Weise gezeigt (siehe wei-  
 ter unten).

Das neue Management-Konzept beruht  
 auf einem altbekannten Grundprinzip  
 des Veränderungsmanagements: „Das  
 Einzige, das konstant ist, ist die Verän-  
 derung.“ Dies gilt natürlich auch für das  
 Auftreten von Problemen in der Arbeits-  
 welt, die nicht konstant, sondern eben  
 auch unterschiedlich sind. Um es an  
 einem Beispiel zu verdeutlichen: Wenn  
 die Besprechungen in der Produktion  
 problematisch und nicht effizient sind, so  
 entsteht bei den Beteiligten oft der Ein-  
 druck, dass diese Besprechungen immer  
 gleich sind und nur mittelmäßige Ergeb-  
 nisse liefern (siehe Abb. 1 die Linie).  
 Tatsächlich treten aber Unterschiede auf:

Es gibt Zeiten, wo es ganz besonders frustrierend bzw. ineffizient ist, aber auch Situationen, wo es etwas besser ist. Die Fokussierung dieser Unterschiede stellt einen „Königsweg“ für das Finden von Veränderungsansätzen dar. Wenn die Dinge (z.B. die Besprechungen der Produktion) positiv verändert werden sollen, so ist es hilfreich, die Wahrnehmung der Beteiligten auf die positiven Unterschiede zu richten. Dadurch wird eine wesentlich motiviertere Grundstimmung geschaffen als im umgekehrten Falle.

Wenn statt dem Fokussieren auf negative Unterschiede – also dem „Jammern“ – nun gemeinsam analysiert wird, was konkret anders ist in jenen Zeiten, wo es etwas besser ist, so ist ein motivierender „Turnaround“ durchaus realistisch. Die Beteiligten erkennen, dass sie manchmal bereits etwas tun, das die Sache besser macht. Damit entdecken sie ihre Ressourcen und Fähigkeiten (wie z.B. beim Gestalten von Besprechungen). Zusätzlich wird auf diesem Wege sichtbar, dass man etwas wiederum machen kann, das schon mal geholfen hat. Etwas zu tun, das man schon mal getan hat, ist immer leichter, als vollkommen Neues zu tun (und das stimmt auch optimistisch).

Ein wichtiger Punkt ist hier zu erwähnen: Das Vorgehen bei technischen Fragen unterscheidet sich im Vergleich zum Vorgehen bei Management-Fragen. Bei „klassischen“ technischen Systemen wie Autos und Anlagen werden negative Abweichungen im Detail analysiert. Bei sozialen Systemen aber erweist sich die Analyse des positiven Unterschieds als erfolgreicher – um es salopp zu formulieren: es ist wirklich so, Menschen sind eben keine Maschinen.

### Wie funktioniert's?

Wie lässt sich dieser Grundgedanke nun konkret umsetzen? Wie geht man vor? Im Mittelpunkt steht die schon angesprochene Fokussierung von positiven Unterschieden und Dingen, die bereits funktionieren, um wichtige Details für

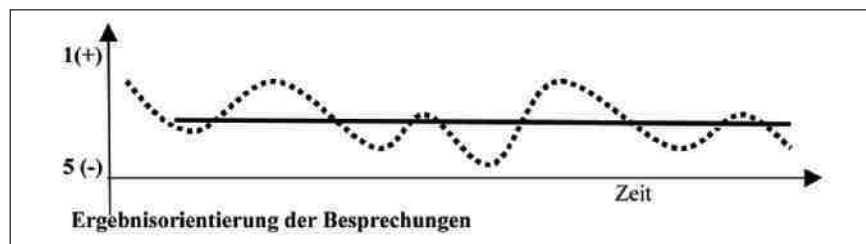


Abb. 1: Stabilität versus Variabilität von Analyse-Dimensionen

die Entwicklung von Veränderungs- und Lösungsschritten zu finden. Dies aber konsequent. Selbstverständlich werden dabei auch immer wieder Probleme und Schwierigkeiten bejammert werden. Gerade dann ist es aber wichtig, den Fokus auf das zu richten, was anders ist, wenn es besser ist.

Die wichtigsten Ablaufschritte lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

### Problemanerkennung

Im ersten Schritt wird das Problem ganz einfach anerkannt. Häufig nämlich wird gerade in der allerersten Phase darüber diskutiert, ob das Problem wirklich ein Problem ist. Dadurch fühlen sich die Problembringer meist abgewertet und Widerstand wird erzeugt. Hilfreicher ist es hier, genau zu erkunden, inwieweit die Schwierigkeit ein Problem darstellt und was genau anders werden sollte.

### Konzentration auf positive Abweichungen

Beim zentralen Schritt des Vorgehens wird erarbeitet, was anders ist, wenn es etwas besser funktioniert. Dabei haben sich eine Vielzahl von Fragen und Aussagen bewährt (vgl. DeJong/Berg 2003):

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

Grundsätzlich eignet sich hier aber jede Frage, die positive Unterschiede fokussiert (vgl. Lueger 2003).

### Erarbeiten auf Details

„Nicht der Hund, sondern die Lösung liegt im Detail“ ist ein zentrales Grundprinzip des Lösungsfokussierten Managements. Je genauer und vor allem konkreter die positiven Abweichungen analysiert werden, umso größer ist die Wahrscheinlichkeit, Ansätze für Veränderungen zu finden. Oft werden in problemzentrierten Vorgehensweisen Dinge zu allgemein formuliert (z.B. „wir müssen da halt besser kommunizieren“). Stattdessen sind konkrete Fragen wie „Wann müssen wir was genau beim Informationsfluss anders machen?“ hilfreicher. Das garantiert, dass keine „Standardlösungen“ implementiert werden, sondern auf die spezifische Situation Rücksicht genommen wird.

### Von der Problemsprache zur Lösungssprache

Lösungsfokussiertes Management will nicht die Eigenschaften der Mitarbeiter verändern – das ist ein ziemlich aussichtsloses Unterfangen. Vielmehr steht die Verwendung anderer sprachlicher Formulierungen im Vordergrund. So ist es für viele Mitarbeiter deutlich leichter, von „Schwierigkeiten“ anstatt von „Problemen“ zu sprechen. Oder „ich würde gerne noch ein paar Maßnahmen finden, die die Umsetzung ermöglichen“ ist meist wesentlich anschlussfähiger als „ich weiss nicht, wie das gehen soll“. Die Praxis zeigt dabei einen wichtigen Aspekt: die Sprache zu verändern ist deutlich leichter als Eigenschaften zu verändern.

### Umsetzen und Planen der nächsten Schritte

Die Umsetzung und Planung der Veränderungsschritte orientiert sich an folgendem Kerngedanken: „Wenn etwas funktioniert, so mache mehr davon!“ Wenn Maßnahmen – wenn auch nur kleine – Erfolge gezeigt haben, so sollten weitere Einsatzmöglichkeiten dafür gesucht werden. Dabei ist es für positive Veränderungen günstiger, mit jenem Schritt zu beginnen, der am leichtesten zu realisieren ist.

### Wie wirkt Lösungsfokussiertes Management?

Zentral ist, dass das Lösungsfokussierte Vorgehen ermutigt, Probleme anzugehen, was wiederum die Ergebnisse eines Unternehmens positiv beeinflusst. Eine jüngst durchgeführte Studie bei Kraft-Europe hat insbesondere auch ökonomische Wirkungen gezeigt, die weit über den Erwartungen des Managements bei Kraft lagen (vgl. Hoffmann/Luisser 2005). Die Führungskräfte eines Werkes für die Produktion von Snacks von Kraft wurden im Lösungsfokussierten Management geschult und die Ergebnisse mit einem zweiten Werk (Kontrollgruppe) verglichen (wo keine Einführung erfolgte).

Es zeigten sich folgende Veränderungen im Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter:

- angenehmere und optimistischere Gesprächsatmosphäre
- verbesserter Informationsfluss

- höhere Zuversicht für die Umsetzung von Lösungsschritten, da man konkrete Vorgehensweisen besprochen hat und besseres Feedback von Vorgesetzten vorhanden ist
- die beteiligten Mitarbeiter fühlen sich anerkannt, da ja über die positiven Unterschiede gesprochen wurde und die Mitarbeiter das Gefühl haben, dass die Führungskräfte das ebenfalls sehen und anerkennen, was schließlich das Selbstwertgefühl steigert
- verbessertes Führungsverhalten, indem mehr delegiert und den Mitarbeitern mehr zugetraut wird

Die Studie zeigt, dass diese Veränderungen interessante Verbesserungen bei den „hard facts“ in diesem Werk bewirkten. Diese wurden bei der Analyse der Daten des Managementinformationssystems während der Implementierung des Lösungsfokussierten Managements deutlich.

Die Verbesserungen bezogen sich dabei vor allem auf:

- eine signifikante Reduktion der Fehler in der Produktion, die am Ende des Untersuchungszeitraumes bei 0 Fehler lag,
- einem deutlichen Rückgang der Kundenreklamationen im Vergleich zur Kontrollgruppe (vgl. Abbildung 2: die obere Kurve bzw. der lineare Trend stellt die Kontrollgruppe und die untere Kurve das untersuchte Werk in Disena dar)

- einen Rückgang des Krankenstandes im Referenzzeitraum

Obwohl diese Ergebnisse äußerst positive Entwicklungen zeigen, so soll hier auch festgehalten werden, dass Lösungsfokussiertes Management kein „eierlegendes Wollmilchschwein“ darstellt, das alle Probleme in Lösungen verwandelt. Das Erarbeiten von Lösungen ist und bleibt „harte Arbeit“. Lösungsfokussiertes Management zeigt aber konkrete Ansatzpunkte auf, um diese „harte Arbeit“ wirkungsvoller zu machen, um schließlich so manche „Problem-Trance“ in eine „Lösungstrance“ zu verwandeln.

### Summary

Probleme und Jammern über diese Probleme wird in Unternehmen zu einem immer häufigeren Phänomen. Lösungsfokussiertes Management ist ein neues Management-Konzept, das Führungskräften und Mitarbeitern hilft, konstruktiver an Probleme heranzugehen. Der Artikel beschreibt die wesentlichen Grundprinzipien und das konkrete Vorgehen. Anhand einer Untersuchung aus der Lebensmittelproduktion werden die positiven Wirkungen des Lösungsfokussierten Managements auf Produktionsfehler, Kundenreklamationen und Problemlösungsverhalten der Mitarbeiter dargestellt.

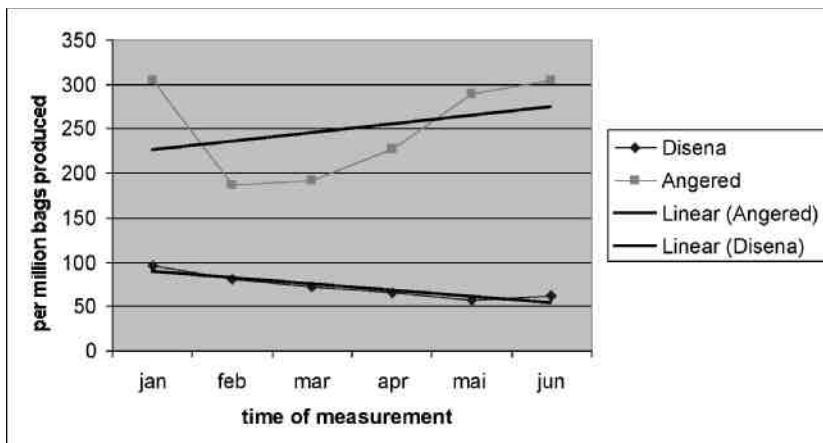


Abb. 2: Wirkungen des Lösungsfokussierten Managements auf Kundenreklamationen

### Literatur

- Hoffmann, K./Luisser, P. (2005): Effects of Solution Focused Leadership Training on Productivity and Behaviour, Master Thesis, PEF-Privatuniversität für Management
- De Jong, P. / Berg, I. (2003): Lösungen (er)finden, modernes Lernen
- Lueger, G. (2003): Solution Focused Rating: New Ways in Performance Appraisal, in: Organisation and People, special issue 2003 S. 34-40
- Schmidt, G. (2004): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung, Carl-Auer
- De Shazer, St. (1998): Der Dreh, Carl Auer <http://www.solworld.org>