

Wieviel Problem braucht die Lösung?

Wie Lösungsfokussierung Veränderung ermöglicht

Paralyse nach zu viel Analyse: Veränderungsprozesse hängen häufig nach einer intensiven Analysephase fest. Mit viel Akribie werden Daten analysiert und ausführliche Kulturdiagnosen erstellt und diskutiert – danach bleiben viele Change-Vorhaben stecken. Rasch ist die Energie verpufft, der Frust da und die Skeptiker sehen sich bestätigt.

von Franz Schwarenthorer und
Dietmar Bodingbauer

Buchtipp

»Einführung in die Lösungsfokussierung und Systemische Strukturaufstellungen«
(Sparrer Insa, Carl-Auer-Verlag 2010)

Besonders in festgefahrenen Situationen, zum Beispiel wenn auch nach wiederholten organisatorischen oder personellen Veränderungen immer wieder die gleichen Probleme auftreten, ist ein Perspektivenwechsel hilfreich: Wie können systemische Problemursachen behoben werden, auf welche Ressourcen können wir bauen und wie kann der gewünschte Zustand aussehen? Derartige Fragen haben uns schon vor Jahren dazu bewogen, uns nach wirksameren Methoden umzusehen. Eine hilfreiche Vorgangsweise fanden wir in der Lösungsfokussierung, die in den 1980er-Jahren von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg entwickelt wurde.

Im Fokus steht die Lösung

Die lösungsfokussierte Therapie und Beratung steht im Gegensatz zu all jenen Verfahren, die davon ausgehen, dass eine Lösung immer eine ausführliche Problemanalyse erfordert. Lösungsfokussierung geht davon aus, dass¹:

- positive Veränderungen in komplexen Situationen in kleinen Schritten geschehen;
- bei Analysen nicht die Fragen »Wie ist es?«, »Wie kam es dazu?«, sondern die Frage »Was macht den Unterschied zwischen besser/schlechter aus?« ins Zentrum rückt; ▶





- für diese Schritte schon wenige Informationen darüber, was bisher bereits gut funktionierte, genügen;
- nicht das »theoretisch umfassende Verstehen wollen«, sondern das konkrete Handeln im Vordergrund steht.

Insa Sparrer und Matthias Varga von Kibéd haben die Ideen der Lösungsfokussierung aufgegriffen, ergänzt und daraus einen sehr praktikablen Ansatz mit dem SySt®-Modell geschaffen. Sie nennen ihren Ansatz »systemischer²«, weil er:

- zugunsten von Interaktionen von Einzel-Eigenschaften absieht;
- Kontexte betrachtet und vom Ursache-Wirkungs-Denken abrückt;
- Beziehungsstrukturen zwischen den Teilen statt nur die Systemteile selbst analysiert;
- sich mehr auf Beschreibungen und weniger auf Erklärungen stützt.

Es wäre vermessen, einen derartig umfassenden Ansatz in diesem Artikel ausreichend darzustellen. Daher wollen wir beispielhaft einen Aspekt herausgreifen, um die Wirksamkeit des Ansatzes zu zeigen.

Der Wurm steckt im System

Wenn in Systemen (zum Beispiel Teams, Abteilungen, Unternehmen) »der Wurm steckt«, also immer wieder (ähnliche) Probleme und Konflikte auftauchen, die Stimmung schlecht ist und »nichts weitergeht« lohnt es sich, einen Blick darauf zu werfen, wie die grundlegenden Systemprinzipien eingehalten werden. Eine Verletzung dieser Prinzipien kann das Funktionieren einer Organisation maßgeblich verhindern.

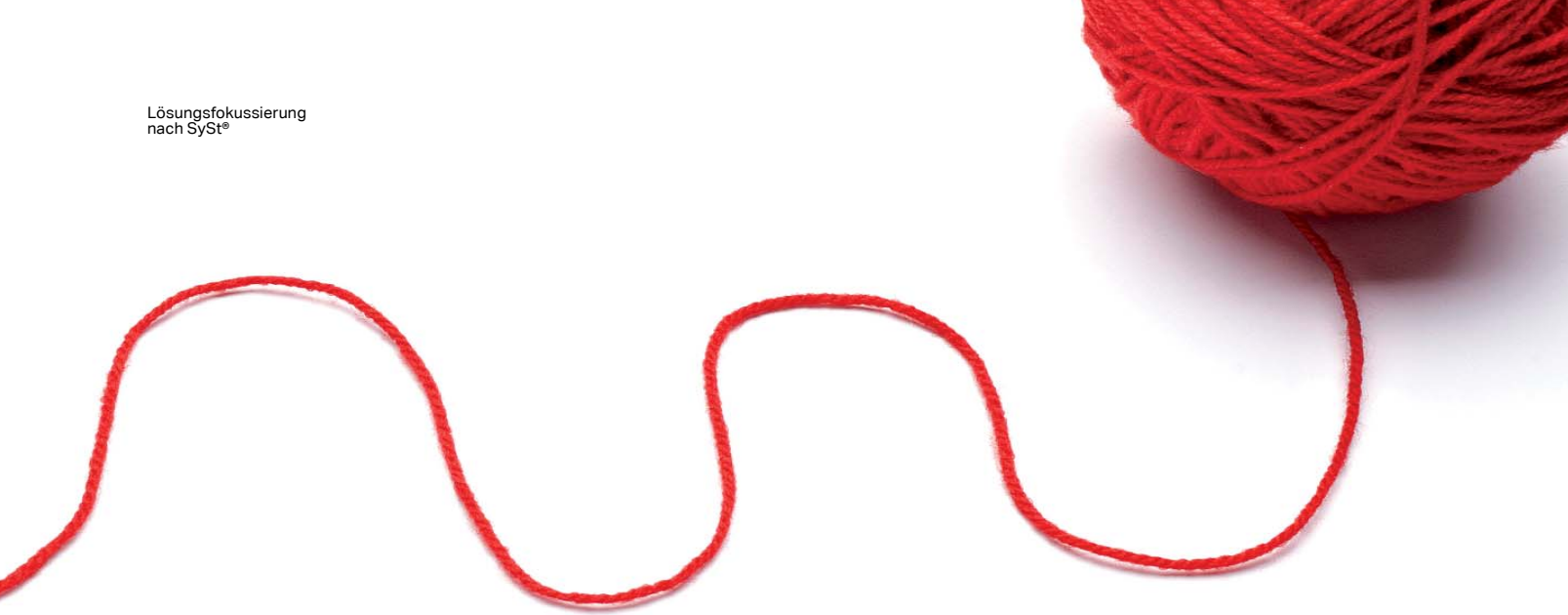
Das grundlegendste Prinzip ist das der »**Zugehörigkeit zum System**«. Wenn in einer Organisation oder

einem Team die Zugehörigkeiten nicht eindeutig geklärt sind, kann dies zu Unklarheiten, Konflikten und Lähmung führen: Ist Kollege X nun im Projektteam dabei oder ist er nur anlassbezogener Gast? Wer nimmt an der Strategieklausur teil (und warum)? Gehört eine Leihkraft, die schon seit Jahren da ist, zur Abteilung? Die Aufgabe der Führung ist es, klare und nachvollziehbare Kriterien für die Zugehörigkeit zu formulieren und diese dann auch einzuhalten.

Ein zweites Systemprinzip ist das der »**zeitlichen Reihenfolge**«. Dieses wird häufig von Führungskräften verletzt, die neu in eine Organisation kommen und es verabsäumen, das Bestehende ausreichend wertzuschätzen. Immerhin haben diejenigen, die schon länger da sind, dazu beigetragen, dass es das System noch gibt (auch wenn die Organisation derzeit in einer Schiefelage ist). Mit welchen Botschaften eine neue Führungskraft der bestehenden Mannschaft gegenübertritt, macht einen großen Unterschied: »Ihr habt schlecht gearbeitet, darum bin ich jetzt da, um euch zu zeigen, wie es richtig geht.« versus: »Ihr habt über lange Zeit gut gearbeitet und ich respektiere Eure Leistungen und Eure Erfahrung. Jetzt hat sich aber das Umfeld geändert und die bisherigen Erfolgsrezepte funktionieren nicht mehr. Darum müssen wir einiges anders machen, ich will dafür meine Erfahrung einbringen und die Entwicklung mit allen jenen, die mitmachen wollen, angehen.«

Auch bei der Zusammenlegung von Teams, bei Firmenübernahmen und Fusionen ist das Prinzip der zeitlichen Reihenfolge besonders zu beachten.

Ein weiteres Systemprinzip ist »**Verantwortung und Einsatz**«. Dabei geht es um die Frage der Wertschätzung von Menschen, die Verantwortung übernehmen und Einsatz zeigen. Falls dieses Prinzip zu wenig Beachtung findet, können ungewollte Verhaltenweisen wie zum Beispiel »Mach nicht mehr, als du musst« oder »Mach nur, was dir nützt« entstehen.



Im System liegt die Antwort

Ein mittelständisches Unternehmen, das von einem Pionier aufgebaut wurde, der gleichzeitig oberster Verkäufer, Innovator, Produktentwickler und Motivator seiner Mannschaft war, wurde von einer Firmengruppe übernommen. Der Pionier verließ das Unternehmen. Eine neue, von extern kommende Geschäftsführung scheiterte. Ein Mitglied der Eigentümerfamilie übernahm wieder die Führung, konnte allerdings nur die Hälfte seiner Zeit dafür aufwenden.

Einige Jahre später sind viele der alten Qualitäten des Unternehmens verschwunden: Innovationskraft und Kundenorientierung – vorher Träger des Erfolgs – haben spürbar nachgelassen. Die Stimmung ist schlecht, Schlüsselmitarbeiter haben sich von ihren Ambitionen verabschiedet und innerlich gekündigt. Prozesse laufen wenig professionell ab. Und das Schlimmste: es gibt nur wenige Leute, die an eine positive Entwicklung glauben.

Nach einigen Gesprächen und Diagnose-Workshops mit Mitarbeitern und Führungskräften konnten folgende Problemfelder identifiziert werden:

- Das bestehende Wissen, die Erfahrung und die Leistungen wurden von der neuen Geschäftsführung nicht wertgeschätzt bzw. anerkannt.
- Die Zusammenarbeit mit dem Mutterunternehmen passiert nicht »auf Augenhöhe«, man fühlt sich ausgenutzt, überfahren und aus dem Markt gedrängt. Das Mutterunternehmen beklagt sich andererseits über mangelnde Professionalität und hohe Veränderungsresistenz.
- Es sind noch Ansätze von Ambition spürbar – aber niemand weiß, wie man aus dem Schlamassel wieder herauskommen soll.

Was ist passiert (aus systemischer Sicht)?

- Das Prinzip der zeitlichen Reihenfolge wurde verletzt. Neue Manager kamen ins Unternehmen und kritisierten die mangelnde Professionalität, ohne das Vorhandene und Geleistete anzuerkennen.
- Keine Orientierung: In welchem (strategischen) Rahmen bewegen wir uns und was wird von uns erwartet?
- Dazu kamen tiefe persönliche Verletzungen von Schlüssel-Leuten.

Die Lösung

Bevor an Prozessen und Skills gearbeitet werden konnte, wurden drei wesentliche Interventionen gesetzt, um die Funktionalität des Systems wiederherzustellen:

- Die Anerkennung seitens des Eigentümers, dass Fehler passiert sind und man »etwas aus der Balance gebracht« hat, verbunden mit klaren und glaubhaften Schritten zum Ausgleich.
- Die Klärung des strategischen Rahmens mit dem Mutterunternehmen.
- Aufwertung und »in Stellung bringen« einiger Schlüsselspieler, die nun als engagierte Träger der Veränderung fungieren.

Nachdem das geschehen war, ging ein Ruck durch die Mannschaft und alle gingen wieder motiviert an die Arbeit. Auf dieser Basis wurden die notwendigen Verbesserungen eingeleitet und vorher unmöglich Erscheinendes ging plötzlich leicht.

Hätten wir Berater nur unsere Fach-Inputs gegeben (andere Prozesse, Systeme etc.) ohne auf die Funktionalität des Systems zu achten, wären alle guten Konzepte wohl einfach abgeprallt. ●

1 Vgl. McKergow/Clarke: Solutions Focus Working, Solutions Books 2007, Chapter 1

2 Vgl. Sparrer: Systemische Strukturaufstellungen – Theorie und Praxis, Heidelberg 2009