

Louis Cauffman/Kirsten Dierolf

Lösungstango



Lösungstango
7 verführerische Schritte zum erfolgreichen Management
von Louis Cauffman und Kirsten Dierolf*
Carl-Auer Verlag
Heidelberg 2007
272 Seiten
€ 29,95/sFr 52,-

Titel der Originalausgabe:
The Solution Tango. Solving Any Problem in Seven Easy Steps.

**) Louis Cauffman ist klinischer Psychologe und Mitgründer sowie Geschäftsführer des Korzybski-Instituts, eines Internationalen Forschungs- und Trainingsinstituts für lösungsfokussierte Therapie in Genk, Belgien. Kirsten Dierolf ist als Personal- und Organisationsentwicklerin und Coach tätig.*

Verführerisch, dass erfolgreiches Management so einfach sein kann! Mit den richtigen Techniken und einer lösungsorientierten, von Respekt und Wertschätzung geprägten Einstellung, kann es das tatsächlich sein. Wie, zeigt dieses Buch, das den ursprünglich aus der psychologischen Beratung stammenden Ansatz ins Management transponiert. Es veranschaulicht überzeugend, wie Sie von einem Problem-Fokus zu einem Lösungs-Fokus gelangen können und vermittelt die dafür entscheidenden Techniken. Wenn Sie diese anwenden, werden Sie nicht mehr darüber lamentieren, «warum ein Reifen platt ist, sondern ihn wechseln und instand halten».

Manager heute

Manager befinden sich heute in einer Doppelrolle. Einerseits müssen sie die Führung übernehmen und «klassische» Aktivitäten wie Planen, Organisieren, Kontrollieren und Analysieren ausführen. Andererseits sind sie für ihre Mitarbeiter auch «Ermöglicher», bzw. ist es ihre Aufgabe, die Mitarbeiter zu unterstützen und zu qualifizieren. Damit werden sie zu Coaches. Das Dilemma: Meist sind Manager für die Coach-Rolle nicht ausgebildet bzw. kennen wichtige Techniken (noch) nicht. Hinzu kommt, dass die traditionellen Management-Ausbildungen Probleme fokussieren, diese bis ins Detail analysieren und erst dann nach einer Lösung zu suchen.

Das klappt in technischen oder medizinischen Bereichen gut. Sobald es aber um Führungsfragen und kommunikative oder beziehungs-technische Probleme geht, versagt dieser Ansatz in der Regel. Dieses Buch propagiert ein Umdenken. Weg von der Problemorientierung hin

zur Lösungsorientierung. Denn, «worum es im Management hauptsächlich geht, ist das Finden von Lösungen».

Der Ansatz

Anfang der 1980er Jahre entwickelten Steve de Shazer und Insoo Kim Berg im psychotherapeutischen Umfeld den so genannten «Lösungsfokussierten Ansatz». Der Ansatz wurde in den vergangenen Jahren zunehmend und mit großem Erfolg in den Management-Bereich übertragen. «Im lösungsfokussierten Modell interessieren uns Probleme nur insofern, als sie uns mit Hinweisen auf die möglichen Lösungen versorgen.» Denn in jedem Problem steckt die Lösung mit drin. Die Kunst ist, sie zu entdecken und freizulegen.

«Probleme» sind in diesem Modell übrigens «Sachverhalte». Der lösungsfokussierte Ansatz stellt Fragetechniken und eine Vorgehensweise zur Verfügung, die Sie relativ leicht erlernen können und die helfen, vorhandene, aber vergessene «Ressourcen anzuzapfen». Das lösungsfokussierte Modell «richtet sich auf das erwünschte Ergebnis aus» und ist dabei zukunftsorientiert.

Die vier Grundsätze

Der lösungsfokussierte Ansatz beruht auf vier wichtigen von Steve de Shazer definierten Grundsätzen, die sehr simpel erscheinen, jedoch von großer Tragweite sind. Die vier Grundsätze lauten:

1. Wenn es nicht kaputt ist, repariere es auch nicht.
2. Wenn etwas (besser) funktioniert, mach mehr davon.

Wer Probleme lösen statt analysieren will, braucht eine positive Grundeinstellung.

Vermitteln Sie das, was funktioniert, anderen weiter

3. Wenn etwas, das du tust, nicht funktioniert, hör auf damit und tue stattdessen etwas anderes.

4. Wenn etwas funktioniert, vermittele es anderen weiter oder lerne es von ihnen.

Innere Einstellung und Sprache

Um mit dem lösungsfokussierten Ansatz zu arbeiten, ist die eigene Einstellung wesentlich. Das bedeutet: Sie sollten Ihre Mitarbeiter (und Mitmenschen) grundsätzlich wertschätzen und den Wunsch

Yes-Setting

Die Technik des Yes-Settings ist hilfreich, um von Anfang an ein positives Gesprächsklima herzustellen. Das folgende Beispiel erläutert die Technik anhand der Eröffnung eines Meetings.

«Guten Morgen! Vielen Dank, dass Sie heute alle pünktlich erschienen sind (Kompliment). Es ist Montag früh (ja), der Anfang einer neuen Woche (ja). Jeder hat am Freitag die Dokumente bekommen (ja). Da wir alle anwesend sind (ja) und das Meeting schon begonnen hat (ja), können wir mit der Tagesordnung beginnen. Wir machen um 11:00 Pause (ja) und machen

dann weiter bis zum Mittagessen (ja). Ich möchte Maria danken, dass sie die Dokumente gründlich vorbereitet und wie immer rechtzeitig bereitgestellt hat (Kompliment). Ich weiß, dass alle die Dokumente gelesen (Kompliment) und sich ein kritisches Urteil gebildet haben, das später in der Diskussion sehr nützlich sein wird (Kompliment und Diskussion).»

Gelangen Sie mit gezielten Fragen zur Lösung des Problems

verspüren, sie respektvoll zu behandeln – weder zu erziehen, noch ihnen zu sagen, was sie wie zu tun haben. Das klingt leichter, als es in der Realität oft ist, denn wir alle neigen dazu, anderen unsere Lösungsvorschläge «aufzudrücken». Das können Sie als Manager versuchen, nicht aber als Coach.

Als Coach ist es Ihre Aufgabe, die richtigen Fragen zu stellen und die passenden Techniken anzuwenden. Ihre Sprache und Art der Kommunikation ist dabei ein wichtiger Schlüssel für den Erfolg.

Lernen Sie, zuzuhören

«Wer selber spricht, der hört nichts.» Das heißt, dass Sie nur dann Ihr Gegenüber wirklich verstehen können, wenn Sie sich in die Position des Fragenden begeben, nicht des Redenden. Hören Sie genau hin, was Ihr Gesprächspartner sagt. Und achten Sie darauf, nicht zu interpretieren, sondern nachzuvollziehen. Richten Sie Ihr Augenmerk darüber hinaus auf «Ausnahmen» sowie positive Botschaften.

«Permissive Sprache» und Vorschläge

Manager sind gewohnt, präzise zu formulieren und Anweisungen zu geben. Coaches hingegen verwenden eine «erlaubende» Sprache, die mit Vorschlägen oder Fragen («Was hielten Sie davon, wenn wir...») arbeitet. Dies erzeugt keinen Gegendruck, sondern wirkt einladend – und man wird Ihnen ohne Probleme folgen können.

«Yes setting»

Hierbei handelt es sich um eine Technik, die Sie eventuell aus dem Verkaufsbereich bereits kennen. In unserem Kontext hilft sie, ein positives Gesprächsklima herzustellen. Wenn Sie zu Beginn eines Gesprächs oder Meetings (*siehe Beispiel im Kasten links*) mit einigen Aussagen starten, die der Zuhörer innerlich bejahen wird, schaffen Sie eine gute Grundlage. Er wird dann eher geneigt sein, bei kritischeren Aussagen oder Punkten positiv oder offener zu reagieren als ohne vorhergehende «Ja-Polung».

Nochmals: Es geht hier nicht darum, zu manipulieren, sondern darum, eine möglichst positive und lösungsoffene Grundstimmung in das Arbeitsgespräch zu bringen.

Stellen Sie Fragen

Im lösungsfokussierten Modell arbeiten Sie hauptsächlich mit Fragen. Wann immer Ihnen jemand einen «beklagten Sachverhalt» (alias Problem) schildert, können Sie mit bestimmten Fragen sehr schnell eine Hinwendung zu (Teil-)Lösungen einleiten:

- Fragen Sie nach dem, was trotz des Problems noch gut funktioniert.
- Fragen Sie danach, wie eine ähnliche Situation früher gelöst wurde.
- Fragen Sie danach, woran eine minimale Verbesserung der Situation, des Problems spürbar würde.
- Fragen Sie «Was noch?», um weitere Details herauszukitzeln.

«Machtvolles» Fragen

Lösungsfokussierte Fragen sind «Kernwerkzeuge, um Ihre Mitarbeiter zu befähigen, selbst schnell nachhaltige Lösungen zu finden». Je nachdem, wie Sie Ihre Frage formulieren, erhalten Sie brauchbare oder unbrauchbare Antworten. Fra-

Stellen Sie eine lösungsorientierte Frage, und Sie bekommen eine Lösung zurück.

gen Sie häufiger nach dem «Wie» und nicht nach dem «Warum». Warum-Fragen mutieren nämlich häufig zu Schuldzuweisungen und Problemverstärkern. Und meiden Sie selbstverständlich ge-

Das Wesentliche der Lösungssprache

- Permissive Sprache
- Was funktioniert noch?
- Wie ist das Problem gelöst worden?
- Lösungsorientierte Fragen
- Was noch?
- Das «Wie» funktioniert besser als das «Warum»

schlossene Fragen, auf die nur mit «Ja» oder «Nein» zu antworten ist. Ihre Fragen richten sich auf mögliche Lösungen, nicht auf das Problem! Das ist wichtig, denn sonst verschlimmern Sie den Problem-Fokus, anstatt ihn aufzulösen. Die Regel lautet: «Stellen Sie eine lösungsorientierte Frage, und Sie bekommen eine Lösung zurück.»

Hier sind einige Beispiele für lösungsorientierte Fragen im Business-Kontext:

- «Worüber müssen wir sprechen, damit dieses Meeting nützlich ist?»
- «Welche Prozesse funktionieren in Ihrem Unternehmen noch so gut, dass Sie sie beibehalten möchten?»
- «Woran würden die anderen Abteilungen eine Veränderung bemerken?»
- «Gibt es Momente, in denen das Problem nicht auftaucht?»
- «Haben Sie jemals schon ähnliche Probleme gelöst?» – «Wie haben Sie das geschafft?»
- «Könnte es helfen, wenn Sie ... versuchen zu tun?»

Vorgehensweise: in 7 Schritten tanzen

«Der Lösungstango» ist eine Beschreibung für die Zusammenstellung verschiedener Schritte innerhalb des Lösungsprozesses. Es ist eine variable Anwendung diverser Werkzeuge und zugleich eine Interaktion zwischen Coach und Coachee. Diese Schritte gehören zum «Lösungstango»:

1. miteinander warm werden;
2. den Kontext beschreiben;
3. Ziele vereinbaren;
4. Ressourcen aufdecken;
5. skalieren und messbar machen;
6. auf die Zukunft ausrichten;
7. Komplimente, Komplimente, Komplimente.

1. Miteinander warm werden

Wer mit der Tür ins Haus fällt, hat meist keinen Erfolg. Zu jeder «Kontaktherstellung» gehört in unserem Kulturkreis alles, was zu Beginn eines Zusammentreffens erst einmal das Eis bricht. Ob Händedruck, ein Gruß, eine Frage nach dem Befinden – alles, was sich auf das persönliche Befinden des Mitarbeiters bezieht, ist förderlich. Es geht darum, eine gute Arbeits- bzw. Gesprächsatmosphäre herzustellen, denn nur in dieser kann man sinnvoll miteinander arbeiten. «Sie ist der Motor für Zusammenarbeit und Veränderung.»

Sie sollten es sich zur Gewohnheit machen, zu Beginn eines Arbeitstages einige Minuten auf das «Miteinander warm werden» mit Ihren Mitarbeitern zu verwenden. Das hat nichts mit Show oder Verstellung zu tun, sondern mit echtem Interesse. Es stellt eine Einladung zur Unterhaltung dar.

2. Den Kontext ermitteln

Hier geht es nicht um Problemvertiefung, sondern darum, mehr über Ihren Mitarbeiter, sein Arbeitsumfeld und seinen privaten Bereich zu erfahren. Es zeigt, dass Sie an der Person interessiert sind und nicht ausschließlich an ihren Problemen oder deren Lösung. Fragen Sie Ihren Mitarbeiter also zunächst z.B. genauer nach seinem Aufgabengebiet, seiner Entwicklung, seinen Stärken etc. Sie gewinnen bereits hier wichtige Informationen und können vor allem eine gute Kommunikation miteinander sicherstellen.

3. Ziele vereinbaren

In jedem Coachinggespräch wird es darum gehen, Ziele zu definieren. Sonst ist messbare Veränderung nicht möglich. Die Ziele müssen «greifbar», sprich: messbar sein und ein konkret anderes Verhalten oder Handeln als bisher beinhalten.

Fragen Sie nach dem «Wie» statt dem «Warum»

Stellen Sie Kontakt zu Ihren Mitarbeitern her

Was funktioniert – trotz Problemen – weiterhin?

Stellen Sie sicher, dass die Kommunikation stimmt

Jeder besitzt bereits die Mittel und Ressourcen, die zur Lösung eines Problems erforderlich sind.

Den aktuellen Status sowie Veränderungen kenntlich machen

Die vorhandenen Ressourcen (wieder) entdecken

Die «Ausnahmen» der Probleme ermitteln

Das, was gut läuft, benennen

Das erleichtert es, das Ziel und nicht nur eine Kennzahl zu erreichen. Wichtig ist außerdem, dass Sie ein großes Ziel in kleinere, einfachere zu erreichende Zwischenziele aufteilen (lassen). Die Ziele werden dadurch realistischer und der Wille, sie zu erreichen, größer. Wer abstrakte, schwammig formulierte Ziele setzt und akzeptiert, handelt sich eher Frust als Erfolg ein.

4. Ressourcen aufdecken

Im problemorientierten Management geht es darum, Fehler und Defizite aufzuspüren. Im lösungsfokussierten Ansatz geht es hingegen darum, Ressourcen (wieder) zu entdecken. Ressourcen können alles sein, was hilft, eine Lösung herbeizuführen: Kompetenzen, Know-how, Improvisationstalent, Fähigkeiten, Wissen, Einstellungen und Eigenschaften. Ihr Job als Coach ist es, dafür zu sorgen, dass Ihr Mitarbeiter seine Ressourcen wiedererkennt und nutzen kann. Zur Wiederholung: Der lösungsorientierte Ansatz geht davon aus, dass jeder Mensch alles besitzt, was er zur Lösung eines Problems braucht. Nur ist er sich dessen manchmal eben nicht bewusst oder hat es kurzzeitig vergessen.

Sie können Ressourcen «sichtbar» machen, indem Sie Ihren Mitarbeiter fragen, was trotz der aktuellen Probleme noch alles funktioniert. Oder, was er in einem letzten, ähnlichen Fall getan hat, um ein solches Problem erfolgreich zu lösen. Gehen Sie mit Ihrem Mitarbeiter auf die Suche nach «Ausnahmen» von Problemen. «Was haben Sie getan oder was war anders, als das Problem nicht existierte?» «Was hat damals geholfen?» Jenseits von «Problemsituationen» sind Sie als Manager und Coach gut beraten, konstant Ausschau nach Ressourcen in Ihrem Team zu halten – damit sind die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiter gemeint, nicht die finanziellen Ressourcen.

Wann immer Sie etwas entdecken, was in Ihrem Team gut läuft, benennen Sie es und loben Sie es. Genauso verfahren Sie bei Ihren Mitarbeitern. Sie werden alle besser darin werden, Ressourcen als solche wahrzunehmen und zu schätzen – und in problematischen Situationen darauf zurückgreifen können.

5. Skalieren und messbar machen

Die Skalierungstechnik ist ein wichtiges Werkzeug, um aus kontraproduktivem

«Schwarz-Weiß-Denken» auszubrechen und vor allem, um Veränderungen spürbar zu machen und sich für Differenzierungen zu sensibilisieren. Skalierungen sind ein wichtiger Teilschritt im Lösungsprozess, denn kaum jemand wird Ihnen nach einer einzigen lösungsorientierten Frage gleich eine Komplettlösung anbieten. Bei Skalierungsfragen geht es darum, den aktuellen Status greifbar zu machen und Veränderung zu benennen. Dabei gibt es verschiedene Typen von Skalierungen, je nachdem, ob man beispielsweise auf Fortschritt, Motivation oder Nützlichkeit zielt.

Wichtig hierbei ist aber, dass die höchste Zahl der Skala nicht als «Perfektion» definiert wird, sondern als «gut genug»! Denn sonst ist Scheitern vorprogrammiert. Sie können beispielsweise eine Skala von 1 bis 10 anbieten, auf der 1 für «unmöglich in dieser Situation zu arbeiten» und 10 für «gut genug, um meine Arbeit gut zu verrichten» steht und Ihren Mitarbeiter fragen, wie er die aktuelle Situation aus seiner Sicht heute einschätzt, wo er sich auf dieser Skala sieht. Akzeptieren Sie jede Zahl, die er Ihnen nennt und fragen Sie ihn, was sie bedeutet bzw. wofür diese Zahl steht. Die nächste Frage geht dann in Richtung Veränderung und lautet: «Was könnten Sie tun, um von einer x auf eine y (auf eine nächst höhere Zahl) zu kommen?» – Der nächste kleine Schritt.

6. Auf die Zukunft ausrichten

«Lösungsfokussierte Manager interessieren sich mehr für die Zukunft als für die Vergangenheit.» Denn diese können sie nicht mehr ändern. Sie können aus der Vergangenheit aber insofern schöpfen, als sich hier «Ausnahmen von Problemen» und Ressourcen verbergen. In diesem Schritt des «Lösungstangos» richten Sie Ihren Mitarbeiter wie eine Kompassnadel auf die Zukunft aus. Dies tun Sie wiederum mit Fragen wie:

- «Wenn Ihre Probleme gelöst sind, woran merken Sie dies?»
- «Was machen Sie dann anders?»
- «Woran werden Ihre Kollegen merken, dass Ihre Probleme gelöst sind?»

Im Rahmen dieser Zukunftsausrichtung gibt es ein «wunderbares» Werkzeug, das aus der lösungsorientierten Kurztherapie stammt und mit «Wunderfrage» bezeichnet

Eine **Zukunftsperspektive** ist wichtiger als der kritische Blick in die Vergangenheit.

net wird. Die «Wunderfrage» setzt als Mittel die Annahme und Vorstellungskraft ein und erlaubt anhand der Hypothese, von der problematischen Realität Abstand zu nehmen und stattdessen Lösungen zu entwickeln und den Zustand nach der Problemlösung zu beschreiben.

dazu erziehen, auch kleinste positive Handlungen oder Eigenschaften Ihrer Mitarbeiter zu sehen und zu benennen, also zu loben. Denn nichts stärkt Selbstbewusstsein, Motivation und Lösungskompetenz so sehr, wie die aufrichtige Anerkennung durch andere. Komplimente

Entwickeln Sie mithilfe der Vorstellungskraft Lösungen

Die «Wunderfrage» stellen

Bei der «Wunderfrage» wird ein Lösungsansatz anhand einer reinen Hypothese – nämlich der, dass ein aktuelles Problem wie durch ein Wunder gelöst wird – erarbeitet. Die Reihenfolge veranschaulicht, wie Sie bei der Fragestellung vorgehen und welche Folgefragen entstehen können.

1. Bitten Sie Ihren Gesprächspartner um Erlaubnis, eine merkwürdige und ungewöhnliche Frage stellen zu dürfen.

2. Nutzen Sie die Technik des «Yes-Setting» (siehe Seite 2), um eine positiv eingestellte Gesprächsbasis herzustellen.

3. Stellen Sie die Wunderfrage.

4. Während Sie die Wunderfrage formulieren, gehen Sie sicher, dass Sie auch definieren, was das Wunder beinhaltet.

5. Akzeptieren Sie die Antworten, die Sie erhalten, ohne Diskussion, selbst wenn sie zunächst nicht nützlich erscheinen.

6. Helfen Sie Ihrem Gesprächspartner, indem Sie nachfragen, was er oder

sie anders machen würde.

7. Kitzeln Sie mehr und mehr Details heraus, indem Sie «Was noch?» fragen.

8. Fragen Sie Ihren Gesprächspartner, wie die Menschen in seinem Umfeld (Arbeit, privater Bereich) es bemerken würden, dass das Wunder passiert ist.

9. Machen Sie Komplimente für jede nützliche Antwort. (Nützlichkeit bezieht sich hier auf solche Antworten, in denen der Gesprächspartner das unterschiedliche Verhalten beschreibt, das er oder sie statt des problematischen Verhaltens zeigen würde.) Wiederholen Sie in Ihren eigenen Worten, was Ihr Gesprächspartner gerade gesagt hat, um sicherzugehen, dass die Kommunikation klappt.

Schaffen Sie eine positive Gesprächsbasis

Sie funktioniert folgendermaßen: «Stellen Sie sich vor, Sie gehen nach einem normalen Arbeitstag mit all seinen Problemen nach Hause, gehen abends ins Bett, wachen am nächsten Morgen auf und Ihr Problem wäre – wie durch ein Wunder – über Nacht gelöst. Woran würden Sie das merken, was wäre dann anders? Wie würden andere merken, dass ein Wunder passiert ist? Woran? Was noch?»

Ziel der Wunderfrage ist nicht eine «Komplett-Lösung», sondern die Entdeckung auch kleinster Veränderungen, die helfen könnten, das aktuelle Problem zu lösen (siehe Kasten).

7. Komplimente, Komplimente, Komplimente

Damit sind keine plumpen Schmeicheleien gemeint. Diese wären kontraproduktiv. Es bedeutet vielmehr, dass Sie sich

mentale sind ein starkes Werkzeug für gute Arbeitsbeziehungen. Sie dienen außerdem dazu, etwas das bereits gut funktioniert, noch besser zu machen («Mehr von dem, was gut läuft»). Sie können Komplimente für präzise geschriebene Memos verteilen, für Pünktlichkeit (wenn Ihr Mitarbeiter ansonsten eher unpünktlich ist), ganz einfach für alles, was nützlich für das Team ist. Komplimente müssen allerdings drei Kriterien erfüllen, sonst funktionieren sie nicht:

1. Sie müssen ehrlich gemeint sein. Ansonsten schweigen Sie lieber.

2. Sie müssen angemessen sein und der Realität entsprechen.

3. Übertreiben Sie nicht und seien Sie konkret in Ihrem Lob.

Komplimente können Sie übrigens an jedem Punkt des «Lösungstangos» an-

Komplimente stärken die Arbeitsbeziehung

Konkretisieren Sie Ihr Lob

Anfangs müssen **Sachverhalt und Arbeitsbeziehung geklärt** werden, um im Anschluss **sinnvoll reagieren** zu können.

bringen. Es gibt hier keinen festgeschriebenen Ablauf.

Das «Flowchart»

Nun kennen Sie die wichtigsten sieben Werkzeuge, um einen Lösungsprozess zu initiieren. Die Werkzeuge zu kennen, ist das eine. Das andere ist, sie zum richtigen Zeitpunkt im richtigen Kontext anzuwenden. Dabei ist das Flowchart dienlich. Denn es hilft Ihnen, den aktuellen Status der Beziehung zu Ihrem Mitarbeiter zu beurteilen. Dies ist immens wichtig, um das geeignete Werkzeug auszuwählen. Hierfür sind diese vier grundsätzlichen Fragen relevant:

1. Handelt es sich bei dem Sachverhalt um ein Problem oder eine «Beschränkung»?
2. Hat der Mitarbeiter um Hilfe gebeten?
3. Lässt sich mit dieser Bitte um Hilfe arbeiten?
4. Kann der Mitarbeiter seine Ressourcen nutzen?

Diese Fragen helfen Ihnen, die Situation zu klären und die richtige Ebene zu definieren.

Problem oder Beschränkung?

Mit der Unterscheidung von Problem und Beschränkung ist Folgendes gemeint: ein Problem lässt sich lösen, eine Beschränkung nicht. Ein Todesfall stellt beispielsweise eine Beschränkung dar. Sie können nur damit umgehen, aber den Sachverhalt nicht beeinflussen. Ähnlich sieht es mit Marktgeschehen aus, mit Börsencrashes, Unfällen und allem, was sich in der Vergangenheit ereignet hat. Unveränderbar. Ein Problem hingegen «definiert sich dadurch, dass eine Lösung denkbar und machbar ist».

Sollten Sie Problem und Beschränkung im Gespräch verwechseln, so werden Sie merken, dass die Werkzeuge und Techniken nicht funktionieren.

Eine unveränderbare Situation können Sie auch mit der «Wunderfrage» und lösungsorientierten Fragen nicht verändern. Haben Sie es hingegen mit einem Problem zu tun, sollten Sie sich freuen, denn es impliziert, dass es eine potenzielle Lösung gibt.

Beziehung definieren

Nun geht es darum, die aktuelle Arbeitsbeziehung zu definieren. Achtung: diese Beziehung kann sich bereits im Laufe des Gesprächs ändern. Dann müssen Sie als guter Coach jeweils zu anderen, geeigneten Werkzeugen bzw. Interventionen greifen. Bei der Definition der Arbeitsbeziehung kommt die genannte Frage 2 – ob um Hilfe gebeten wurde – zum Einsatz. Hat der Mitarbeiter nicht um Hilfe gebeten (sondern wurde z.B. zu Ihnen geschickt), so handelt es sich um einen «Spaziergänger», d.h. um eine unverbindliche Beziehung.

Spaziergänger

Ein «Spaziergänger» wird nicht daran interessiert sein, mit Ihnen an dem Problem-Thema zu arbeiten. Er hat Sie (noch) nicht um Hilfe gebeten. Und sieht meist auch nicht, was Sie zur Lösungsfindung beitragen könnten. Sie können ihm als Coach zum jetzigen Zeitpunkt nicht – gegen seinen Willen – helfen. Was Sie stattdessen tun können:

- Zeigen Sie ihm Ihre Wertschätzung. Und loben Sie ihn für etwas, was er gut gemacht hat oder was in seinen Äußerungen bisher positiv war. Das Ziel ist hier, eine möglichst positive Arbeits- bzw. Gesprächsatmosphäre herzustellen.
- Bieten Sie zusätzliche Informationen zur Thematik an.
- Versuchen Sie, ob er bei Alternativ-Problemen um Hilfe bittet, also offen für das Bearbeiten anderer Probleme als des aktuellen ist. Damit hätten Sie eventuell einen Einstieg, um später auf das aktuelle Problem zurückzukommen.

Suchende

Angenommen, Ihr Mitarbeiter hat um Hilfe gebeten, aber sein Problem so schwammig oder pauschal formuliert, dass damit nicht zu arbeiten ist (siehe Frage 3) – dann handelt es sich beim Beziehungstypus um einen «Suchenden». Für Suchende ist bezeichnend, dass sie nicht erkennen, «was sie selbst tun können, um eine Lösung zu finden». Sie sind überzeugt, dass sich die anderen ändern müssen, um das Problem zu lösen.

Suchende haben noch nicht verstanden, dass sie immer selbst Teil des Problems sind und eine Lösung auch nur aus

Die Werkzeuge im richtigen Kontext anwenden

Wertschätzung zeigen

Ein Problem beinhaltet eine denkbare Lösung

Coachs stellen **Hilfeleistungen bei Lösungsprozessen**, sie lösen nicht selbst die Probleme.

ihnen heraus entstehen kann. Kommen sie nun zu Ihnen als Coach, so erwarten sie eigentlich, dass Sie ihnen eine Lösung präsentieren. Und genau das dürfen Sie im lösungsfokussierten Modell nicht tun – Sie sollen als Coach agieren und dem Mitarbeiter helfen, mittels eigener Ressourcen Lösungen zu generieren. Unterarten von Suchenden nehmen sich auch gerne zu viele Ziele auf einmal vor oder haben sehr schwammige Vorstellungen vom eigentlichen Problem («Das Geschäft läuft nicht so gut», «Die Atmosphäre ist so negativ»). Was Sie als Coach hier tun können:

- Sie können Ihnen dabei helfen, ihre Probleme in einer bearbeitbaren Form zu formulieren. Das funktioniert durch positive Unterstützung (Lob, Wertschätzung) und die Frage, was zur Zeit noch gut funktioniert (Fokuswechsel).

- Sie können dabei helfen, zur Einsicht zu gelangen, dass der Suchende selbst etwas tun kann, um den aktuellen Zustand zu verändern.

- Sie können auch danach fragen, was so gut ist, dass es bleiben soll («continuation question»). Auch das hilft, die Perspektive zu wechseln.

- Sie können schließlich helfen, das Problem konkreter zu fassen, z.B. zu skalieren oder gar Ziele zu definieren.

- Sie können zusammen nach den Ausnahmen des Problems suchen.

Suchenden «geben Sie nicht den Schlüssel in die Hand, sondern sagen ihnen, wo sie danach suchen sollen», konkretisieren die Autoren.

Käufer

Wenn Sie die Frage 4 anwenden («Ist dieser Mitarbeiter in der Lage, seine Ressourcen zu nutzen?») und die Antwort negativ ausfällt, dann handelt es sich um eine so genannte Beratungsbeziehung. Sie haben es mit einem «Käufer» zu tun. Das heißt konkret: Der Mitarbeiter bittet um Rat und möchte diesen gerne «kaufen», spricht: annehmen. Der Mitarbeiter gibt uns also einen bearbeitbaren Auftrag um Hilfe. Kennzeichnend für Käufer ist, dass sie über alle Ressourcen verfügen, sie aber noch nicht erkannt haben bzw. in der Vergangenheit schlichtweg falsch eingesetzt haben. Ein überlasteter Abteilungsleiter hat z.B. ein Zeitmanagement-Seminar besucht, anschließend drei Tage lang

versucht, mit einer neuen Zeittechnik zu arbeiten, aber vorschnell aufgegeben oder sie falsch angewendet. Damit verfügt er zwar über die Ressourcen (Wissen und Kenntnis einer Zeitmanagement-Technik), kann sie aber noch nicht einsetzen. Was Sie als Coach hier tun können:

- Systematisch danach suchen, was in der Vergangenheit bei ähnlichen Problemen funktioniert hat. «Was haben Sie schon versucht, das ein bisschen funktioniert hat?»

- Bei einer Beratungsbeziehung können Sie als Coach auch Ratschläge geben. Achten Sie aber darauf, diese in Form von Vorschlägen, Ideen oder in Form einer Frage zu geben: «Könnte es hilfreich sein...?», oder: «Wie wäre es, wenn Sie ... versuchen würden?» Auf diese Weise vermeiden Sie Widerstand und überlassen es dem Mitarbeiter, ob er den Vorschlag für hilfreich hält und ihn umsetzen möchte.

Koexperten

Wenn die oben genannte Frage 4 eine positive Antwort erhält, dann haben Sie es mit einem so genannten «Koexperten» zu tun. Es bedeutet, dass der Mitarbeiter ein Problem so vorstellt, dass man damit arbeiten kann und er darüber hinaus auch Mittel zu dessen Lösung kennt und seine Ressourcen anzapfen kann. Dann haben Sie als Coach echtes Glück, denn

Arbeitsbeziehungen und Beziehungstypen im Überblick

unverbindliche Beziehung	>	Spaziergänger
suchende Beziehung	>	Suchender
Beratungsbeziehung	>	Käufer
Koexperten-Beziehung	>	Koexperte

in diesem Fall können Sie vom Koexperten lernen. Als Coach haben Sie hier die Funktion, ihren Mitarbeiter zu unterstützen, als «Sparringspartner» zu dienen und ihn darin zu bestätigen, noch mehr von dem zu tun, was er bereits gut kann bzw. erfolgreich löst. «Interventionen mit Koexperten sind kurz und erfolgreich», erläutern Cauffman und Dierolf. Koexperten kommen zu Ihnen als Coach, um sich zu vergewissern, dass ihr eigener Lösungsansatz in Ordnung ist oder um sich den letzten kleinen Anstoß beziehungsweise Bestätigung zu holen. Bei Koexperten können Sie:

Lernen, die vorhandenen Ressourcen einzusetzen

Geben Sie keine Anweisungen, sondern Ratschläge

Suchen Sie gemeinsam nach Lösungsansätzen

Bestätigen Sie Ihre Mitarbeiter in dem, was sie gut können

Die Doppelrolle Manager und Coach erfordert eine klare Ausdrucksweise und Positionierung.

Mehr von dem, was gut läuft


- ihren Mitarbeiter darin unterstützen, sich selbst zu helfen;
- ihn ermutigen, alles zu nutzen, was er an Ressourcen zur Verfügung hat;
- seine Stärken entdecken und fördern;
- ihn dazu auffordern, mehr von dem zu tun, was schon exzellent funktioniert;
- ihn für das, was er leistet und erkannt hat, explizit loben.

Zusammenfassend erläutern die Autoren die unterschiedlichen Beziehungstypen wie folgt: «Koexperten brauchen unsere Unterstützung, um mehr vom Gleichen zu tun. Spaziergänger, Suchende und Käufer brauchen unsere Hilfe, um mit dem aufzuhören, was nicht funktioniert, und um etwas anderes zu tun, das funktioniert.» Sollten Sie Zweifel haben mit der Definition der aktuellen Arbeitsbeziehung, so können Sie auf Nummer sicher gehen, indem Sie einen kleinen Schritt zurücktreten und eine Intervention aus der vorherigen Arbeitsbeziehung einsetzen. Die Reaktion Ihres Mitarbeiters wird Ihnen dann zeigen, ob Sie mit Ihrer Einstufung richtig lagen.

Klar definierte und erreichbare Ziele setzen

Mitarbeiter oder das Team als Coach bei der Lösungsfindung zu unterstützen (nicht, die Lösung selbst zu finden!). Ihre Aufgabe als Coach wird es sein, Ihre Mitarbeiter darin zu unterstützen, noch mehr von dem zu tun, was bereits gut funktioniert. Konkret heißt das:

- Helfen Sie Ihren Mitarbeitern dabei, besser zu werden und zu wachsen. Coachen Sie sie.
- Moderieren Sie Meetings.
- Sorgen Sie für ein gutes Betriebs- und Arbeitsklima.
- Hören Sie Ihren Mitarbeitern zu.
- Machen Sie Komplimente und loben Sie.
- Seien Sie Schnittstelle zu anderen Abteilungen.
- Setzen Sie klar definierte, erreichbare Ziele.
- Wenn Sie Entscheidungen treffen müssen, gerade auch unangenehme, stellen Sie sicher, dass Sie alle darüber und über die Folgen informieren.
- Involvieren Sie Ihre Mitarbeiter, spielen Sie nicht den Allein-Entscheider.
- Und bitte denken Sie daran, dass Team nicht bedeutet: «TEAM – Toll, ein anderer macht's.» Sondern: «TEAM – together everybody achieves more.»

Wer verstanden hat, dass Managen die «Kunst ist, etwas durch andere zu erreichen», der weiß auch, dass dies im Team einfach besser funktioniert, weil wesentlich mehr Ressourcen und Lösungskompetenz zur Verfügung stehen als im Alleingang. 

Die Führungskraft ist Manager und Coach

Als Führungskraft haben Sie heute meist eine Doppelrolle zu erfüllen. Das bedeutet, dass Sie oft abwechselnd zwei Hüte tragen. Wichtig ist, dass Ihre Mitarbeiter wissen, wann Sie welchen «Hut» tragen. Also, ob Sie in der Rolle des Managers Anweisungen geben und Entscheidungen treffen müssen. Oder ob Sie gerade einen Auftrag haben, einen Ihrer

Gemeinsam erfolgreich sein

Wertung

Informationswert



Neuigkeitswert



Praxisorientierung



Gliederung



Verständlichkeit



Lesefreude



Kommentar

Lassen Sie sich verführen – zu einem erfolgreichen Management bzw. Coaching Ihrer Mitarbeiter. Wer einmal die essenzielle Veränderung des Blickwinkels – vom Problem zur Lösung – verinnerlicht hat, dem wird es leicht fallen, die beschriebenen Techniken anzuwenden. Der «Lösungstango» ist überdies eine anschauliche und gut gewählte Metapher, denn wie beim Tanzen, entstehen die besten Lösungen hier im geleiteten Gespräch zwischen Manager/Coach und Coachee.

Kaufempfehlung

Dieses Buch ist schlichtweg für jeden Berufstätigen lesenswert – und insbesondere für alle jene nützlich, die Mitarbeiter zu führen haben. Auch «klassische Berater», die ja in der Regel problem-analytisch orientiert sind, können sich durch dieses Buch wichtige Lösungskompetenz erarbeiten.