

Die Lösung kommt vor dem Problem

-

Der lösungsorientierte Ansatz in der Unternehmensentwicklung

Claudia Heizmann / Stephan Teuber

April 2004

Mitarbeiter als Getriebene des Wandels?

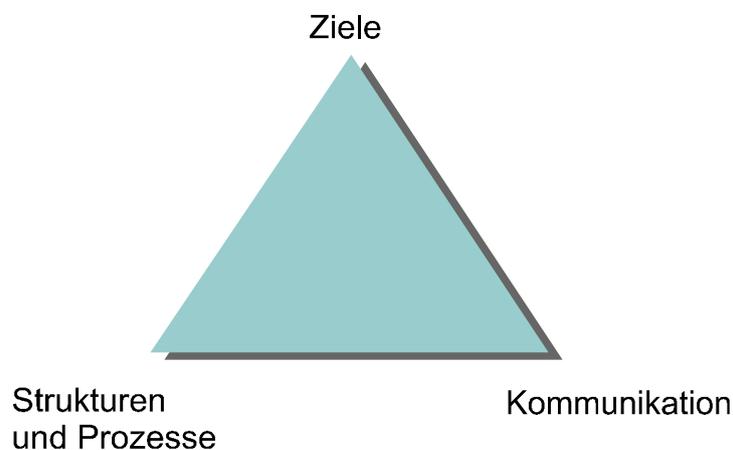
Seit vielen Jahren werden Produktlebenszyklen beständig kürzer und Marktentwicklungen rascher. „Schon wieder eine Umstrukturierung, die dritte in zwei Jahren“, „Seit zwei Jahren laufen so viele Veränderungsprozesse und Arbeitsgruppen gleichzeitig, da hat keiner mehr den Überblick“ so die Mitarbeiter. In anderen Bereichen ist es gegenteilig, die Organisation hat sich lange Jahr(zehnt)e in einer behaglichen Komfortzone bewegt und die Mitarbeiter nehmen nur schmerzlich Abschied von den bisherigen Vorstellung von Sicherheit und der gewohnten Stabilität. „Die oben wissen doch auch nicht, was sie wollen“ und „Ich gehe jeden Tag mit einem mulmigen Gefühl zur Arbeit“ sind Reaktionen darauf. Die steigenden Erwartungen von Kunden- und Mitarbeiterseite machen hohe Flexibilität und ständige Entwicklung für Unternehmen unentbehrlich. Noch schneller liefern, in noch besserer Qualität, noch kundenorientierter und kostensparender als bisher, durch diese Devise sehen sich Menschen in Unternehmen oft als Getriebene des Wandels, weniger als aktive Gestalter/-innen der Zukunft ihres Betriebes.

Eine positive Erwartungshaltung herstellen

Sei es beim Zusammenschluss zweier Firmen, beim Generationenübergang in einem Familienunternehmen, bei dem Übergang von einer Stadtbehörde in eine dienstleistungsorientierte Organisation oder bei der Neuverteilung von langjährigen Kundenverantwortlichkeiten in einer Bank: Bei allen Veränderungen schwingen bei Führungskräften und Mitarbeitern Unsicherheiten mit, die häufig als Widerstände benannt werden. Wie kann die Handlungskompetenz und Proaktivität der Mitarbeiter gestärkt werden, vor allem bei Umstrukturierungen, die zunächst unfreiwillig und durch äußeren Druck in Gang gesetzt wurden? Eine Vision der Veränderung - was soll nach einem aufwändigen Prozess wirklich anders - spricht besser sein – klar formulierte Ziele oder Ziele, die motivierende Zugkraft für Mitarbeiter haben und eine an Lösungen und Möglichkeiten orientierte Kommunikation laden die Mitarbeiter ein, dass sie Vertrauen in den Veränderungsprozess und in die eigenen Fähigkeiten gewinnen. Die Herausforderung für die Managementspitze ist es, eine positive Erwartungshaltung bei den Mitarbeitern zu erzeugen und die neue Qualitäten, die mit einem Veränderungsprozess erreicht werden sollen, auszudrücken, um so „eine Welt zu erschaffen, der die Menschen zugehören wollen“ (Gilles Pajou).

Aufgaben in der Prozessbegleitung

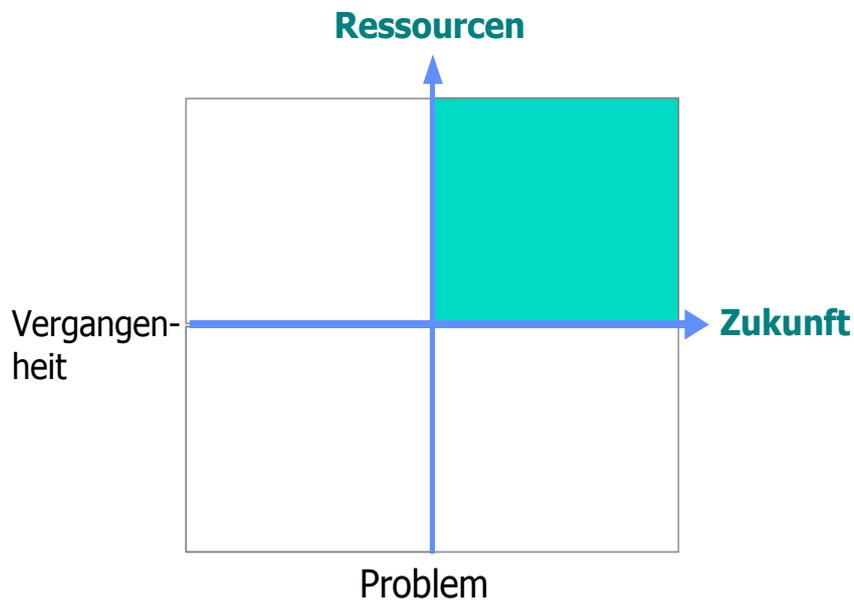
Es gilt für die Begleiter in Unternehmensentwicklungsprozessen, Organisationsformen, Arbeitsabläufe und die daran beteiligten Menschen in den veränderten Rahmen einzubinden. „Im Ganzen Werte schöpfen“ bedeutet für uns, Organisationsentwicklung als ganzheitlichen Prozess zu verstehen, der sich gleichermaßen an den Organisationszielen, den Strukturen und Prozessen und an den „weichen Faktoren“, d.h. den Werten, den Glaubenssätzen, der Motivation etc. orientiert.



Das Dreieck der ganzheitlichen Unternehmensentwicklung

Die Kundenerwartungen an eine Beratung im Zuge von Veränderungsprozessen sind je nach Grad der Standardisierung und nach Grad der Auftraggeberbeteiligung sehr verschieden. Im Unterschied zur Gutachterberatung, bei der das Projekt von außen gesteuert wird und die Berater ein fertiges Lösungskonzept entwickeln, liegt bei der Ablauf-/Prozessberatung die Projektleitung in der Regel beim Auftraggeber, der das Spezialwissen des Unternehmens einbringt. Der Berater ist Moderator und Schrittmacher des Prozesses in Richtung Zukunftsorientierung, Entscheidungsfindung und Lösungen.

Welchen Nutzen bringt dabei der lösungsorientierte Ansatz, um Organisationen in Veränderungsprozessen zu begleiten? Wie kann dieses „Werkzeug“ in der Veränderungsarbeit eingesetzt werden? Und welche Grundprinzipien kennzeichnet das lösungsorientierte Vorgehen?



Als Moderator/-in in den Lösungsraum führen

Grundannahmen der Lösungsorientierung

1. Ressourcenorientierung

Das konsequente Fokussieren auf Ressourcen ist einer der wichtigsten Merkmale des lösungsorientierten Vorgehens. Wir gehen von der Kompetenz derjenigen aus, die wir beraten und wir sehen die Mitarbeiter/-innen des Unternehmens als Experten/-innen für Ihre Arbeit. Sie haben grundsätzlich die Mittel, die nötig sind, um Ziele zu erreichen und die Mitarbeiter/-innen sind es auch, die Veränderungen Tag für Tag realisieren. Nur wenn die Ressourcen der Mitarbeiter/-innen im Unternehmen anerkannt werden, entsteht die Akzeptanz für einen Veränderungsprozess.

2. Eine andere Perspektive

Der lösungsorientierte Ansatz geht davon aus, dass sich Menschen allein durch die innere Vorstellung ihrem Zielzustand annähern. Statt einer Konzentrierung auf den Problemzustand entwickelt sich sehr rasch ein produktiver Veränderungsprozess. Sinnvolle Lösungen für Organisationen und Arbeitsteams können so sehr schnell erreicht werden.

Lösungsorientiertes Vorgehen macht ein Umdenken erforderlich - statt mehr desselben wird ein mehr des anderen, d.h. des Zielzustandes, gefordert. Statt mehr Probleme und Ursachenerkundung werden mehr Lösungen und Bilder für eine erfreuliche Zukunft entworfen. Ein Lösungsraum in der Zukunft wird konstruiert anstelle das Problem ursächlich zu analysieren. Menschen haben oft Schwierigkeiten mit Problemlösungen, weil sie eine Erklärung für unerlässlich halten, um ein Problem wirklich zu lösen. Dabei ist nichts so überzeugend wie ein erfolgreich und zeitnah umgesetzter Lösungsvorschlag.

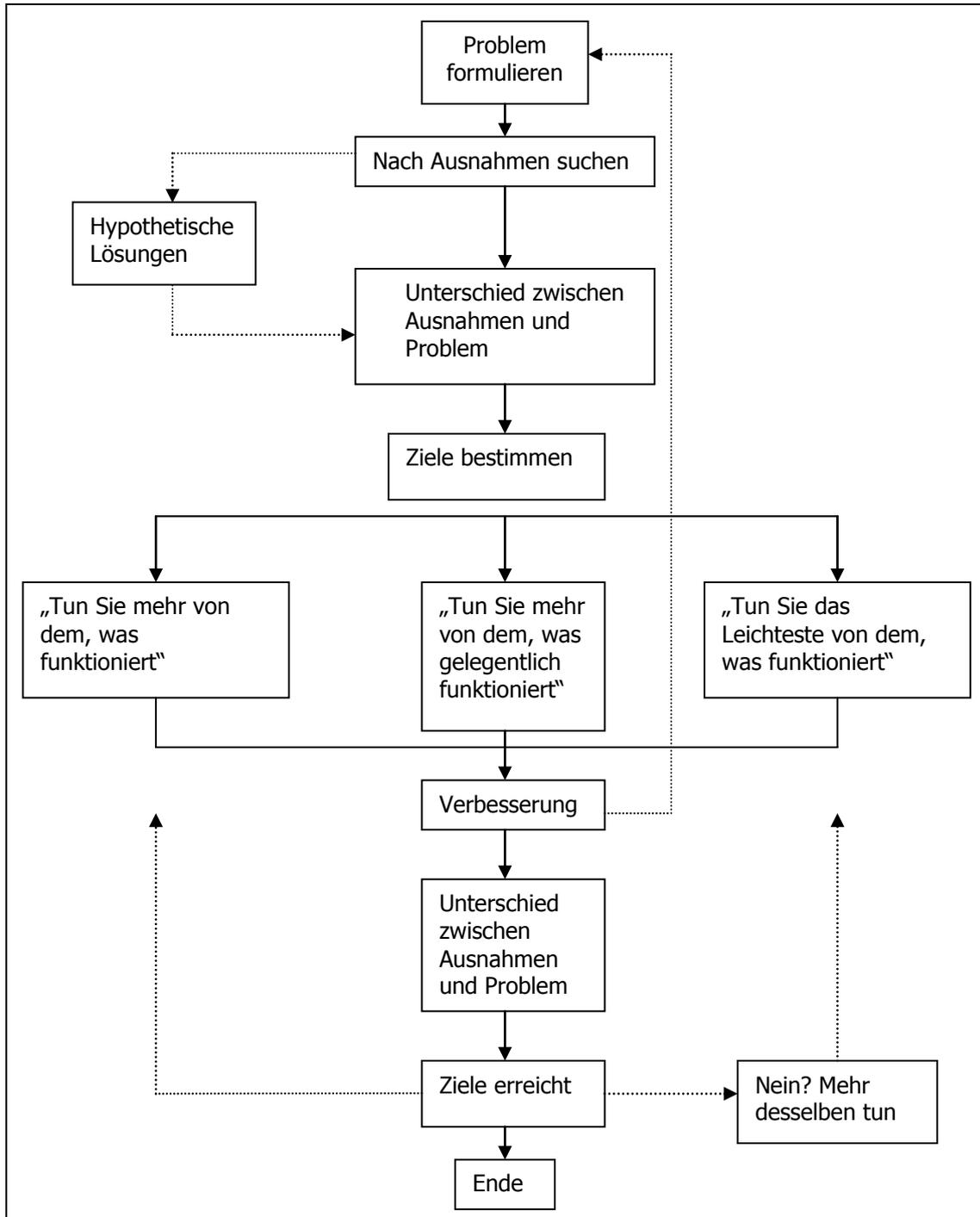
3. Neue Deutungen ermöglichen

Problemstellungen lassen sich sehr unterschiedlich betrachten. Das schafft Beweglichkeit, Perspektivenvielfalt und andere Verhaltensmöglichkeiten. Als Berater sind wir Experten dafür, die Art von Fragen zu stellen, die momentane Situation in einem anderen Licht erscheinen lassen und andere Interpretationen erlauben. Mitarbeiter erkennen z.B. plötzlich wieder eigene Verantwortung und Handlungsspielräume, wo sie vorher nur Ohnmacht gegenüber ihren Führungskräften erlebten.

4. Das Erkennen von Unterschieden

Für das lösungsorientierte Vorgehen ist es wichtig, ein Messwerkzeug zu entwickeln, mit dem Berater und Kunde Fortschritte feststellen können. Haben Berater und Kunde Kriterien für den Erfolg entwickelt, spielt das ursprüngliche Problem (fast) keine Rolle mehr. Sie können dann einfach daran arbeiten, Wege zu finden, ihre Ziele zu erreichen. Im Beratungsprozess wird also nach Unterschieden gesucht, die einen Unterschied in Richtung der Lösung machen. Weiß man, was funktioniert, macht man weiter damit. Wenn z.B. in einem Teamworkshop deutlich wird, dass Mitarbeitern die verbale Rückmeldung und Bestätigung ihrer Führungskraft wichtig ist, um herausfordernde Aufgaben anzugehen, geht es darum, das wirksame Verhalten zu verstärken.

Exemplarischer Ablauf des lösungsfokussierten Vorgehens



Motto: Weiß man, was funktioniert, macht man weiter damit!

Leitfragen im lösungsorientierten Vorgehen

1. Fragen zum Ziel

- Was möchten Sie erreichen?
- Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?
- Angenommen, wie durch ein Wunder wären die Probleme Ihrer Organisation gelöst. Was wäre anders? Woran würden Sie das merken?

Ziele sollten so gesetzt werden, dass der Kunde als auch der Berater feststellen können, wann das Problem gelöst ist. Oft ist das Problem unklar und verworren. Die Wunderfrage verhilft zu einem klaren Bild, wie eine Lösung aussehen könnte.

2. Fragen nach Ausnahmen

Der Berater beginnt mit der Erarbeitung einer Lösung, indem er die Suche nach Ausnahmen initiiert. Die Frage nach Ausnahmen führt den Kunden in Situationen, in denen der Zielzustand ganz oder teilweise eingetreten war. Dadurch werden Ressourcen und das eigene Gefühl für Kompetenz aktiviert. Beispielhafte Fragen:

- „Gab es schon mal einen Tag, an dem Sie das konnten?“
- „Was haben Sie da anders gemacht?“
- „Welche Ihrer Ressourcen können Sie dazu einsetzen, damit dies geschieht?“
- „Welche Dinge, die Sie tun, sind gut, nützlich und wirksam?“
- „Was ist der Unterschied zwischen dem, was geschieht, wenn eine Ausnahme vorkommt und dem, was geschieht, wenn das Problem eintritt?“
- „Wie kann das erstere gefördert werden?“
- „Wie sieht die Ausnahme Schritt für Schritt und im Detail aus?“

3. Fragen zur Selbsteinschätzung und Standortbestimmung

Skalierungen sind eine wichtige Methode, um zu erkennen, woran der Kunde eine Verbesserung feststellen kann.

Beispielfragen:

- „Woran werden Sie erkennen, dass Sie den nächsten Wert auf der Skala erreicht haben? Was wird dann anders sein?“

- „Woran werden Sie erkennen, dass sich ihre Situation verbessert hat? Woran werden es andere Menschen/Ihre Kunden/Ihre Mitarbeiter feststellen?“

Kontakt

Haben wir Sie neugierig gemacht? Zum Weiterlesen können wir Ihnen folgende Veröffentlichungen empfehlen:

- Peter de Jong, Insoo Kim Berg: Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie, Dortmund 2001.
- Steve de Shazer: Das Spiel mit den Unterschieden. Wie therapeutische Lösungen lösen. Heidelberg 1992.
- Steve de Shazer: Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg 1989.

Denken Sie darüber nach, wie Sie diesen Ansatz in Ihrem Unternehmen umsetzen können? Wenden Sie sich an die Loquenz Unternehmensberatung GmbH, Herrn Stephan Teuber: Tel. 0711 75 85 77 -870 oder per E-Mail an stephan.teuber@loquenz.de.