

Changemanagement

Lösung durch Kommunikation

Lösungsorientierung ist aufregend und basiert auf der Überzeugung, dass auf unserer gemeinsamen Reise ein neuer geistiger Stoffwechsel nötig ist jenseits der Veränderungstheorien, die von der Maschinenlogik des 20. Jahrhunderts bestimmt sind und die von Problemanalyse und Konzentration auf die Defizite ausgehen. Von Erfolgstrainer Marcus Stobbe erfahren Sie in diesem Beitrag wie Sie ihr Kommunikationstalent richtig einsetzen oder noch verbessern und dabei aus Konflikten Visionen für Ihr Unternehmen schaffen.

Menschliche Systeme bewegen sich in die Richtung der Dinge, über die wir am häufigsten und in authentischer Weise Fragen stellen. Wenn dies der Fall ist, dann gibt es nichts Stärkeres als Fragen, die zu neuen Möglichkeiten führen, die uns mit jeder vorhandenen Fähigkeit in Verbindung bringen und die uns helfen, nicht nur von neuen, sondern auch von besseren Zeiten gemeinsam Visionen zu entwickeln.

Winston Churchill wurde am 10. Mai 1940 Premierminister, als in London bereits Bomben einschlugen. Hat er Diagnosen angefertigt, hat er den Teufelskreis aus Passivität und Schuldzuweisungen aufgezeigt, den

viele Führungskräfte im Lande lebten. Mitnichten. Er wusste vielmehr, dass in den Engländern ein enormes Potenzial steckte, das sich nur noch nicht richtig entfaltet hatte. Er sah in seinen Landsleuten Helden, die zu großen Taten fähig waren. Und er sagte es ihnen auch. Mit größter Intensität idealisierte er sie. Er machte ihnen klar, dass sie zu „Blut, Schweiß und Tränen“ fähig sind – der Rest ist Geschichte!

Diese Geschichte demonstriert den wunderbaren Kernpunkt der Lösungsorientierung: Menschen und menschliche Systeme tendieren dazu, zu dem Bild zu werden, das sie sich von sich selber machen. Sie konstruieren sich eine Realität und werden dadurch zu dieser Realität. Daher ist es wichtig, diese positiven Bilder zu entwickeln, das Potenzial, das bisher in den besten Momenten aufflackerte und die Häufigkeit dieser Momente zu fördern. Diese Ansicht, das jeder Mensch, jedes Team, jede Organisation ein viel größeres Potenzial hat, als ihr bewusst ist, ist eine zentrale wertschätzende Grundannahme der Lösungsorientierung.

Seit 1969 hat die Forschergruppe um Steve de Shazer das Modell der lösungsorientierten Kurzzeitberatung entwickelt und stets Interventionen integriert, die sich bewährt haben. Das Ziel der lösungsorientierten Kommunikation besteht darin, dem Gesprächspartner bewusst zu machen, „dass er alle Fähigkeiten besitzt, die nötig sind, um das Problem zu lösen. Die einzige Schwierigkeit besteht darin, dass die Gesprächspartner noch nicht wissen, dass sie bereits wissen, wie ihr Problem zu lösen ist.“ Folgende Prinzipien sollen die Grundhaltung der Lösungsorientierung verdeutlichen:

► **Das Prinzip der Trennung von Problem und Lösung:** Lösung und Problem sind nicht notwendigerweise aufeinander bezogen. Probleme und ihre Ursachen müssen nicht bekannt sein. Das Nachdenken über Probleme gebärt weitere Probleme; gleichwohl werden beim (Re)Konstruieren von Lösungen weitere Lösungen assoziiert. Es ist daher nicht wichtig, das Problem zu lösen, sondern sich von dem Problem zu lösen. De Shazer behauptet, es sei sinnvoller, zuerst ein „Lösungskonzept“ zu entwickeln, da ein Problem sich stets erst aus der Differenz zu einem angenehmen Lösungszustand definiert.

► **Das Prinzip der Kunden- oder Ressourcenorientierung:** Kundenorientierung als Idee stammt ursprünglich aus dem Wirtschaftsbereich und bedeutet, das Angebot soll genau auf die Kundenbedürfnisse und die Nachfrage abgestimmt sein. In diesem Begriff steckt auch das Wort „Kundiger“, einer der selbst Bescheid weiß. Jeder Aspekt des Verhaltens und Erlebens kann als Ressource verstanden werden: Erfahrungen, Bedürfnisse, Abneigungen, Interessen, Fähigkeiten, Gewohnheiten, Merkmale wie Intelligenz, Aussehen, Kraft und Ausdauer.

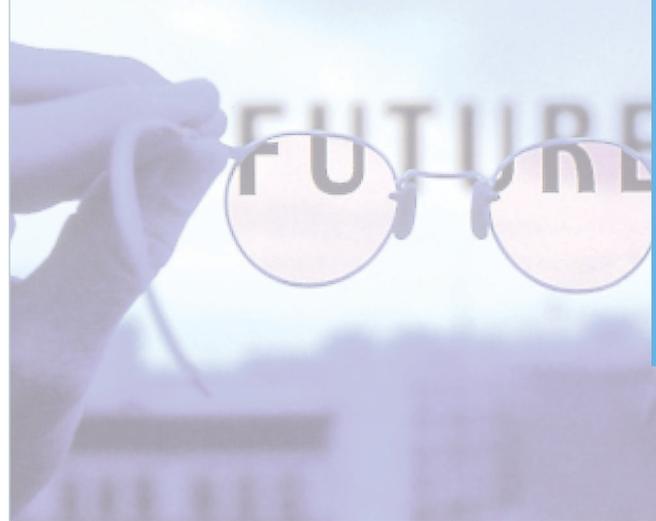
► **Das Prinzip der Zirkularität:** Der lösungsorientierte Ansatz hat sein Fundament in der Systemtheorie. Die Verhaltensweisen des Einzelnen sind immer durch Verhaltensweisen der Anderen beeinflusst. Ein Problem stellt immer das Ergebnis des Zusammenwirkens vieler Beteiligten und des Zusammentreffens vieler Umstände dar, auch wenn nur eine einzelne Person als Problem-Träger gilt. Daher ist es wichtig, die vermutete Wahrnehmung der anderen Systemmitglieder über eintreffende Veränderungen zu erfahren.

► **Das Prinzip der Sparsamkeit:** Die Gesprächsführung soll so kurz, einfach und sparsam wie möglich sein.



Dipl.-Psych. Marcus Stobbe hat sich mit seinem neuen Buch „Lösungsorientiertes Coaching“ im deutschen Sprachraum einen ausgezeichneten Namen als „Lösungsorientierter Kommunikationscoach gemacht“. Er bildet auch Trainer aus und leitet unter anderem auch Workshops und Großgruppenveranstaltungen (Open Space, World Cafe, Zukunftskonferenz).

AM LIEBSTEN ERINNERE ICH
MICH AN DIE ZUKUNFT
SALVATORE DALI



Es gibt immer mehrere Möglichkeiten. Lösungsorientiertes Coaching bemüht sich pragmatisch um das, was wirkt. Menschen können Veränderungen schnell erreichen und tun es.

- **Das Prinzip der Veränderung:** Nichts ist immer dasselbe. Veränderung tritt immer auf. Es gab immer schon Zeiten, in denen es ein wenig besser war. Kleine Änderungen können zu großen Veränderungen führen.
- **Das Prinzip der Konstruktivität:** Lösungsorientiertes Coaching beinhaltet nicht Interpretationen, Spekulationen oder Beschreibungen über kausale Prozesse von Ursache und Wirkung. Jedes Individuum konstruiert seine Welt und kann abseits von Spekulationen beschreiben, was funktioniert. Daher ist es wichtig, die funktionierende Welt unserer Gesprächspartner durch gutes Zuhören zu erfahren. Gleichzeitig wird die Möglichkeit genutzt, durch lösungsorientierte Fragen eine Welt gemeinsam zu konstruieren, die eine angenehme Zukunft beinhaltet: Sprache schafft Realität!

Die Lösungsorientierung lässt sich für Fragestellungen der Personalentwicklung in Abhängigkeit von der Anzahl der Kunden mit folgenden Methoden nutzen:

- **Lösungsorientiertes Coaching:** Lösungsorientiertes Coaching hilft bei der Kostenersparnis, weil statt durchschnittlich 30 Einheiten zu 45 Minuten nur etwa 12 Einheiten an vier bis fünf Terminen benötigt werden, um durchschnittlich vier Anliegen erfolgreich zu bearbeiten. Diese Effizienz wird ermöglicht, indem wir nicht danach fragen: „Was verursacht das Problem?“, sondern der Frage nachgehen: „Wie konstruieren wir Lösungen?“! Sowohl Einzel- als auch Team-Coaching haben sich als sehr effizient erwiesen.
- **Workshop: Lösungsorientierte Kommunikation = Denken in Lösungen:** Möchten Führungskräfte oder ganze Teams das Denken in Lösungen beherrschen, so können sie in dreitägigen Workshops (Anteil der Kleingruppenarbeit: 70 Prozent !) die zentralen Fragetechniken einüben. Das Training schließt mit der Planung, in welchen Situationen die nun beherrschten Techniken eingesetzt werden. Folgende Fragetechniken werden verinnerlicht: Fragen zur Gestaltung einer erfolgreichen Zukunft; zirkuläre Fragen und Skalenfragen; erfolgreiche Ausnahmen von dem Problem: Erfolge bewusst machen; sinnvoller Umgang mit vorhandenen Ressourcen: die Kompetenzen hinter den Erfolgen; positive Sprache (Reframing) und Zielformulierung; kleinschrittige Veränderungen initiieren: Aufgaben im Transferplanung.
- **Für große Gruppen: Appreciative Inquiry (AI) - Die Suche nach den Juwelen:** Die „Wertschätzende Erkundung“ (dies der Versuch einer Übersetzung von AI) vollzieht sich in vier Phasen, dem so genannten 4-D-Zirkel: Die Discovery-Phase dient dem Erkunden des Besten durch Interviews und dem Vorstellen der Juwelen im Kreis der Beteiligten. In der Dream-Phase wird darauf aufbauend begonnen, was sein könnte. Dies kann ein Zukunftsentwurf für die nächsten Jahre sein oder auch Teamregeln, die ab dem nächsten Tag gelten sollen. Methodisch werden dazu meist kreative Darstellungsformen gewählt: Modelle werden gebaut, Bilder gemalt, Sketche vorgeführt oder Collagen gestaltet. In der Design-Phase werden die kreativen Zukunftsentwürfe in klare Aussagen, seien es Aufgaben oder Leitlinien, gefasst: Das soll sein! In der Destiny-Phase wird geplant, wie die formulierten Aussagen umgesetzt werden können. So werden Vereinbarungen getroffen, wer nicht Anwesende informiert oder wie man zukünftige Erfolge gebührend würdigt und sich gegenseitig stärken will.

Die Vorstellung einer problemfreien Zukunft ist der Motivator für erfolgreiches Handeln. Die beste mir bekannte Technik zur Erzeugung dieser Vision ist die Wunderfrage. Denken Sie bitte zunächst an etwas, was Sie verändern möchten und lesen Sie dann weiter.

„Angenommen, Sie gehen heute Abend ins Bett und nehmen das Anliegen, über das Sie gerade nachgedacht haben, mit. Doch während Sie schlafen, erscheint Harry Potter und bringt Ihre Schwierigkeit zum Verschwinden. Einfach weggezaubert! Da Sie aber geschlafen haben, wissen Sie gar nicht, dass das Wunder geschehen ist! Wenn Sie also morgen früh aufwachen,

- woran werden Sie als erstes merken, dass das Wunder geschehen ist?

DIE WIRKLICHKEIT IST SO WIE ICH SIE SEHE, IHR
ZUSTAND IST VON MEINEM ZUSTAND ABHÄNGIG.
BIN ICH GLÜCKLICH, IST DIE WELT EIN PARADIES.
LEIDE ICH, IST SIE DIE HÖLLE
HANS KRUPPA



- was ist dann anders als sonst?
- woran merken Sie als nächstes, dass das Wunder geschehen ist?“

Erschien vielleicht gerade ein Lächeln auf Ihrem Gesicht? Dann sollten Sie unbedingt mehr über diesen Ansatz in Erfahrung bringen! Denn die Regel eins in der Lösungsorientierung lautet: „Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon!“

Visionen zu haben bedeutet, die Anstrengungen der Menschen zu bündeln und ihre Tatkraft langfristig auf ein gemeinsames Ziel zu verpflichten. Dadurch gewinnen Visionen ihre besondere Bedeutung als vielleicht wichtigster Motor des Fortschritts (H.-O- Henkel).

Literatur: Shazer, de Steve: Der Dreh. Heidelberg : Auer, 1997; Stobbe, M.: Lösungsorientierte Kommunikation, BoD, 2001; Stobbe, M.: Lösungsorientiertes Coaching, BoD, 2003 Die Bücher des Autors erhalten Sie zum Vorzugspreis im Internet bei: www.MarcusStobbe.de.