



Lösungsfokussierte Ansätze in einer dynamischen Welt

Welche Ihrer Führungsinstrumente passen zur sich ständig verändernden Welt? Welche Elemente funktionieren dabei besonders gut? Das Instrument GABE wird Ihnen von den Autoren vorgestellt.

■ Von Dominik Godat & Elfie Czerny

In einer dynamischen Welt, in der viele traditionelle Ansätze mit ihren veralteten Annahmen einer stabilen, linearen und objektiven Welt scheitern, geht es je länger, desto mehr um die Kunst, dynamische Veränderungen nutzbar zu machen. Und da bietet der lösungsfokussierte Ansatz Antworten: Die sich stetig verändernde, komplexe und subjektive Welt wird dabei nutzbar gemacht, indem auf die gewünschte Zukunft, bereits Funktionierendes, Zeichen von Fortschritt sowie auf kleine nächste Schritte fokussiert wird. Und mit GABE haben wir ein konkretes Instrument, das wir direkt entwicklungsfördernd anwenden können.

Alter Wein in neuen Schläuchen, oder doch alles neu?

Agile, Work-Life-Integration, Robot Recruiting, Cultural Match, Active Sourcing, New Work, Employee Experience, Digital Workforce, People Management. Die Welt verändert sich und mit ihr die Prioritäten des Human Resource Managements (HRM). Doch was ist neben vielen neomodischen Begriffen und modernen technologischen Möglichkeiten wirklich neu? Seit mindestens drei Jahrzehnten sprechen wir davon, wie wichtig und zentral Menschen sind, reden über Unternehmenskultur sowie die Passung der Mitarbeitenden und

erfinden neue Arbeits-Lebens-Konzepte. Und in Zeiten des Personalmangels waren die aktive Ansprache und die Bewirtschaftung des Netzwerks schon länger das A und O.

Was sich jedoch grundlegend am Verändern ist, ist die Art und Weise, wie wir Veränderung sehen. Obwohl schon seit Längerem sichtbar wird, dass sich die Welt schnell und ständig verändert, dominieren noch heute Konzepte, die Stabilität als Normzustand und Veränderung als Ausnahme annehmen. Sogar in der Personalentwicklung und im Changemanagement, zwei HR-Bereiche, die Entwicklung traditionell ins Zentrum stellen sollten, gehen wir immer noch vielfach von stabilen Ideen wie Persönlichkeitsstrukturen oder Veränderungsresistenzen aus, die nur schwierig zu verändern oder zu überwinden sind. Da diese Ansätze der schnelllebigen Realität zunehmend nicht mehr gerecht werden, entwickelt sich mehr und mehr eine modernere Weltsicht, die Veränderung nicht nur als Schlagwort, sondern als Normalzustand und Stabilität als Ausnahme akzeptiert.

Traditionelle Weltsicht	Moderne Weltsicht
<p>Stabile Welt: Bei dieser Sichtweise wird davon ausgegangen, dass sich die Welt nicht resp. nur langsam verändert. Stabilität ist die Norm, Veränderung die Ausnahme. Dies führt zum Glauben, dass Zustände analysierbar und die Erkenntnisse und Massnahmen aus dieser Analyse längerfristig gültig sind.</p>	<p>Sich stetig verändernde Welt: Bereits Heraklit war der Meinung, dass alles im Fluss ist und es keine Stabilität gibt. In den letzten Jahren etabliert sich zunehmend wieder ein Verständnis, das alles in stetiger Veränderung sieht. Was gestern noch war, ist heute bereits anders. Eine Analyse eines Zustands macht wenig Sinn, da sich dieser Zustand während der Analyse bereits wieder verändert.</p>
<p>Lineare Ursache-Wirkungs-Beziehungen: Die lineare Idee, dass ein Zustand eine Ursache und eine Ursache eine Wirkung hat, liegt vielen traditionellen Managementmethoden zugrunde. Diese Annahme, die noch immer sehr dominant ist, mag bei mechanischen Geräten Sinn machen, bei denen z.B. ein Knopfdruck zur immer gleichen Wirkung führt. Im sozialen Zusammenleben, quasi im richtigen Leben, scheint es viel komplexer zu sein, da vieles vieles gegenseitig beeinflusst.</p>	<p>Komplexe Wechselwirkungen: In sozialen Systemen lässt sich ein Zustand nicht auf eine lineare Ursache zurückführen. Menschen beeinflussen andere, die wiederum diese beeinflussen, die wiederum andere beeinflussen, die wiederum auf unterschiedlichste Weise miteinander interagieren. Verhalten ist in dieser Sichtweise eine Reaktion auf verschiedenste Einflüsse, die sich wiederum gegenseitig beeinflussen. Die Wechselwirkungen können aufgrund ihrer Komplexität nie genau eruiert werden.</p>
<p>Objektive Wirklichkeit Die Welt ist objektiv beschreibbar. Es gibt richtig und falsch. Wir müssen nur objektiv hinschauen. In diesem Verständnis ist es möglich, die richtige Variante zu eruieren, wenn wir nur genau analysieren. Unterschiedliche Sichtweisen müssen vereinheitlicht werden, bis wir die richtige Sichtweise haben.</p>	<p>Subjektive Wirklichkeiten Die Welt ist nicht objektiv beschreibbar, sondern nur subjektiv erfahbar. Richtig und falsch liegen im Auge der Betrachtenden. Unterschiedliche Sichtweisen sind normal und können genutzt werden. Es gibt keine richtige Variante per se, sondern unterschiedliche Möglichkeiten, die alle ihre Berechtigung haben.</p>
<p>Problemanalyse macht in der traditionellen Weltsicht Sinn, da das Problem</p> <ul style="list-style-type: none"> als stabiler Zustand analysierbar ist, es lineare Ursachen gibt, die zu dem Zustand geführt haben, und durch objektiv richtige Betrachtung sich die beste Lösung finden lässt. 	<p>Problemanalyse macht in der modernen Weltsicht keinen Sinn, da das Problem</p> <ul style="list-style-type: none"> sich stetig wandelt und somit nicht analysierbar ist, die komplexen Wechselwirkungen, die zu einem Zustand geführt haben, nicht eruierbar sind und es weder eine richtige Betrachtung noch eine beste Lösung per se gibt.

Tabelle 1: Moderne versus traditionelle Weltsicht



Die Tabelle auf Seite 4 zeigt die Unterschiede zwischen einer traditionellen und der modernen Weltsicht.

Unsere Perspektive schafft Wirklichkeiten, oder dynamische Veränderungen nutzbar machen

Wie wir seit Längerem wissen, bestimmt unsere Perspektive, was wir sehen:

- Sehen wir **Stabilität als Norm**, scheint Veränderung meist schwierig. Dies äußert sich auch in unserer Sprache. Wir sehen all das, was scheinbar stabil ist, und müssen Veränderungen dann «erzwingen», «Widerstände überwinden», «Zustände auftauen», «Blockaden lösen», «Entwicklung initiieren». Mit dieser Sichtweise verwenden wir meist Metaphern, die schwerfällig daherkommen und wenig Lust auf Partizipation machen.
- Gehen wir davon aus, dass **Veränderung ständig geschieht**, sehen wir eine komplett andere Welt. Dann entdecken wir, wie alles in Bewegung ist, wie Veränderung leicht geschieht und wie wir diese Veränderungen nützen können, um dorthin zu kommen, wo wir hinwollen. Mit dieser Sichtweise verändert sich auch die Sprache, die wir verwenden. Es geht dann darum, «Veränderungen sichtbar zu machen», «nützliche Veränderungen wertzuschätzen», «entstehende Entwicklungen zu nutzen». Die verwendeten Metaphern werden leichter und laden zur Partizipation ein.

Wie die Wolken am Himmel verändert sich auch unser Umfeld, in dem wir uns bewegen, ständig. Unsere Kunden verändern sich, neue Geschäftsmodelle werden prominent, Ideen entstehen, neue Technologien kommen und gehen. Wir passen uns den Veränderungen an und entwickeln uns selber. Was heute gilt, ist morgen schon wieder anders, was gestern war, ist plötzlich wieder in. Und wollen wir die Wolken am Himmel als Zustand detailliert beschreiben oder gar analysieren, dann werden wir zwangsläufig scheitern. Wie die Wolken lassen sich auch die ständigen Veränderungen nicht kartografieren. Wir müssen je länger, desto mehr wegkommen von klassischen Management- und Change-Ansätzen, mit ihren Zustands- und Problemanalysen, und uns

mit der Kunst befassen, dynamische Veränderungen nutzbar zu machen.

Und dazu sind Ansätze notwendig, die diese dynamischen Veränderungen für den Alltag nutzbar machen. Wo viele Ansätze in der praktischen Umsetzung scheitern, bietet uns der lösungsfokussierte Ansatz Antworten. Ursprünglich als Therapieform in den 80er-Jahren entwickelt, hat er sich in den letzten 30 Jahren dank der hohen Nützlichkeit und der schnellen Handlungsfähigkeit der Beteiligten nach und nach nicht nur als Coachingansatz durchgesetzt, sondern findet zunehmend auch in HR- und Führungsinstrumente Eingang.

Der lösungsfokussierte Ansatz richtet sich explizit auf die heutige dynamische Welt aus und bezieht das Potenzial aller ein. Die Beteiligten werden einerseits mit ihren subjektiven Sichtweisen als Expertinnen und Experten für ihre spezifische Situation wahrgenommen. Andererseits geht er davon aus, dass die Welt komplex ist sowie sich fortwährend verändert, und passt so perfekt zur sich mehr und mehr entwickelnden dynamischen Weltsicht. Problemanalyse macht in diesem Verständnis keinen Sinn. Die exakten Auswirkungen unserer nächsten Schritte können wir ebenfalls nicht abschätzen. Lösung ist nichts, was linear geplant werden kann. Lösung ist in diesem Verständnis das, was im Alltag, mit allen seinen komplexen Wechselwirkungen, Sinnvolles auf dem Weg zur gewünschten Zukunft entsteht. Und dies kann unterstützt werden, in dem der Fokus aller Beteiligten durchgehend auf folgende lösungsfördernde Elemente gerichtet wird:

1) **unsere gewünschte Zukunft:** Ein attraktives Zukunftsbild ist anziehend und motiviert. Anstatt zu fragen, was wir nicht wollen, entwickeln wir mit allen Beteiligten ein attraktives und detailliertes Zukunftsbild, das für alle erstrebenswert ist. Dies unterscheidet sich von klassischen Zielen durch den Detaillierungsgrad und das Bewusstsein für eine sich verändernde Welt. Sobald wir klar sehen, wohin wir wollen, und wissen, wie sich dort die unterschiedlichen Interaktionen gestalten könnten, können wir einerseits bereits jetzt damit beginnen. Andererseits erhöht sich die

Wahrscheinlichkeit, dass wir in unserem dynamischen Alltag sinnvoll in Richtung unserer gemeinsam gewünschten Zukunft arbeiten.

- 2) **bereits Funktionierendes:** Wir haben gelernt, Probleme zu analysieren und festzustellen, was wir nicht können. Da die Ursachen in komplexen Systemen nie wirklich eruierbar sind, verlieren wir durch Problemanalyse viel Zeit und produktive Energie. Zudem haben wir so kaum Anhaltspunkte, wie wir das, was wir nicht gut können, verbessern sollen. Wir suchen paradoxerweise dort nach Antworten, wo wir uns am schlechtesten auskennen. Lösungsfokussierung schlägt einen viel einfacheren und effektiven Weg vor: Entdecke gemeinsam, was alles im Hinblick auf unsere gewünschte Zukunft bereits funktioniert. Dies stärkt die Zuversicht in künftige Lösungen und ermöglicht es, mehr davon zu tun.
- 3) **Zeichen des Fortschritts:** Fortschritte motivieren. Nicht selten werden diese im Alltag jedoch gar nicht wahrgenommen. Eine möglichst große Klarheit über allfällige zukünftige Zeichen des Fortschritts erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diese im Alltag erkannt werden, eine motivierende handlungsfördernde Wirkung erzielen und wir darauf sinnvoll aufbauen können.
- 4) **kleine nächste Schritte:** Vielfach reicht es vollkommen aus, wenn alle Beteiligten wissen, wie die Zeichen des Fortschritts aussehen könnten. Wenn uns klar ist, woran wir erkennen werden, dass wir einen Schritt weiter sind, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass wir im Alltag sinnvolles Verhalten zeigen, um dies zu ermöglichen. Möchten wir trotzdem mit den Beteiligten nächste Schritte definieren, schauen wir, dass diese klein, motivierend, individuell und selber gewählt sind sowie so rasch als möglich beginnen.

GABE anstatt SWOT oder ein modernerer Ansatz für eine leichtere Entwicklung

Was so einfach und einleuchtend erscheint, ist in der Praxis gerade aufgrund der Dominanz traditioneller Führungsinstrumente sowie der gleichzeitigen Abwesenheit moderne-

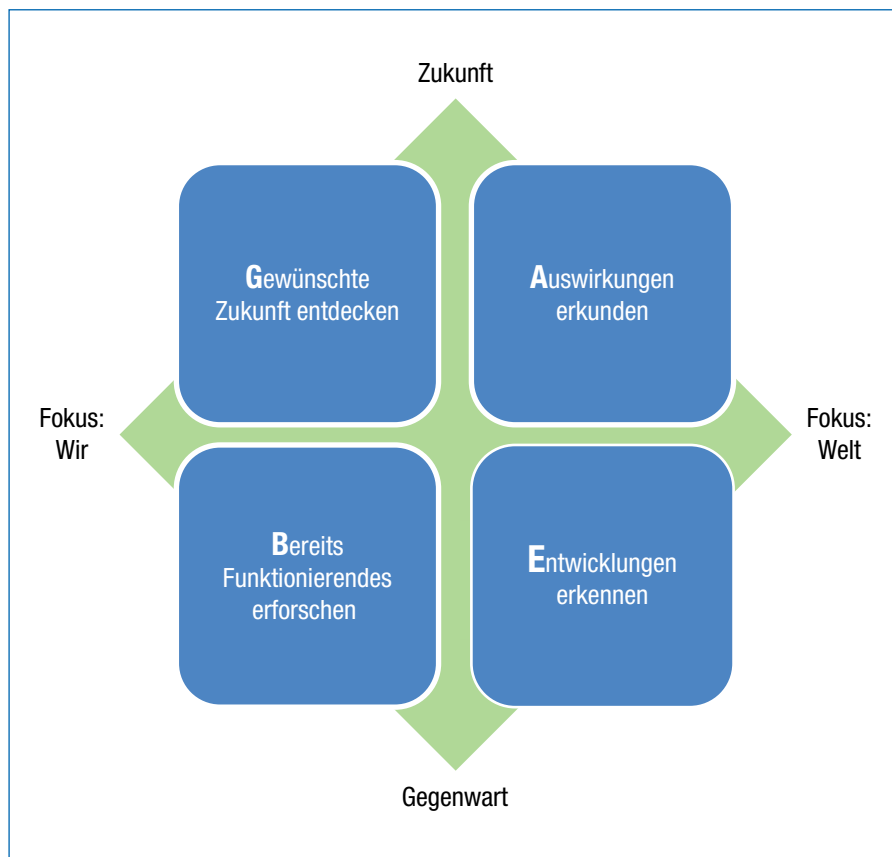


Abbildung 1: GABE – für eine dynamische lösungsfokussierte Entwicklung (eigene Darstellung)

rer Ansätze gar nicht so einfach. Obwohl sich diese sich verändernde Sichtweise bereits in neueren Ansätzen zeigt, werden in Unternehmen noch immer Werkzeuge mit veralteten Annahmen verwendet. Dies trifft z.B. auf die SWOT-Analyse zu, die von einer stabilen, linearen Welt ausgeht, die noch immer an eine zustands- und problemorientierte Analyse glaubt.

GABE bietet eine lösungsfokussierte Alternative für eine dynamische Entwicklung, die zudem noch die Handlungsfähigkeit fördert.

GABE steht für:

- **Gewünschte Zukunft entdecken**
- **Auswirkungen erkunden**
- **Bereits Funktionierendes erforschen**
- **Entwicklungen erkennen**

Eine Entwicklung anhand des GABE-Modells bewegt sich entlang folgender Fragen:

G Gewünschte Zukunft entdecken

- Was sind unsere besten Hoffnungen für die Zukunft?

- Angenommen unsere besten Hoffnungen haben sich erfüllt, woran könnten wir dies genau erkennen?
- Was wird dann genau anders sein?
- Was werden wir dann gleich, mehr, anders tun?
- Was könnte noch anders sein?

A Auswirkungen erkunden

- Für wen wird dies alles einen Unterschied machen?
- Wie werden diese Personen wohl darauf reagieren?
- Welche Auswirkungen könnte dies intern und extern noch haben?
- Wie werden wir auf diese Auswirkungen reagieren?
- Welche sinnvollen Auswirkungen könnten sich noch daraus ergeben?

B Bereits Funktionierendes erforschen

- Was funktioniert bereits gut im Hinblick auf unsere gewünschte Zukunft?
- Was tun wir erfolgreich und sollten wir unbedingt weiter tun, um noch näher an unsere gewünschte Zukunft zu kommen?

FACHKURS-TIPP



Lerne lösungsfokussierte HR- und Führungsansätze im **Fachkurs Lösungsfokussierte Führung** an der Hochschule Luzern kennen. Für Führungskräfte, HR-Verantwortliche, Projektleitende, Entrepreneur*innen und alle, die mit Menschen arbeiten.

Weitere Informationen:
www.hslu.ch/loesungsfokus

- Was stimmt uns zuversichtlich, dass wir auf dem Weg zu unserer besten Hoffnung sind?
- Was zeichnet uns jetzt schon aus?
- Welche Interaktionen gehen schon jetzt in die gewünschte Richtung?

E Entwicklung erkennen

- Woran könnten wir ab heute erkennen, dass wir auf dem Weg zu unserer gewünschten Zukunft sind?
- Was könnten erste kleine Zeichen des Fortschritts in naher Zukunft sein?
- Für wen werden die ersten Schritte bereits einen Unterschied machen?
- Und wie werden sie wohl darauf reagieren?
- Wie könnten wir auf diese ersten kleinen Zeichen des Fortschritts reagieren, um unserer gewünschten Zukunft noch näherzukommen?

ONLINE-TIPP



Entdecken Sie noch mehr lösungsfokussierte HR- und Führungsansätze in der Videokollektion «Lösungsfokussierte Führung LIVE».

25 inspirierende Interviews mit HR- und Führungskräften aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, die den lösungsfokussierten Ansatz in ihrem HR- und Führungsalltag anwenden.

Weitere Informationen:
www.wirkungsvollfuehren.com

AUTOREN



Dominik Godat leitet gemeinsam mit Elfie Czerny den Fachkurs für Lösungsfokussierte Führung an der Hochschule Luzern mit Start am 12. September 2019, Anmeldeschluss 16. August: www.hslu.ch/loesungsfokus.



Elfie Czerny ist Change-Facilitator. Gemeinsam mit Dominik Godat leitet sie das Zentrum für lösungsfokussierte Führung mit lösungsfokussierten Inhouse-Trainings: www.solutionfocusedleadership.com.