

Louis Cauffman
mit Kirsten Dierolf

Lösungstango

Sieben verführerische Schritte
zum erfolgreichen Management

2007

Inhalt

Einführung	II
Der Spielraum dieses Buches	II
Wie man dieses Buch lesen sollte	15
Die Realität ist der beste Lehrer	16
Erstellen Sie Ihr eigenes lösungsfokussiertes Buch	17
1 Grundlagen	18
Einführung	18
»Leadership out of the box«	18
Oh nein! Nicht schon wieder ein neues Managementmodell, bitte!	19
Ein Strategiemeeting bei der Probleme GmbH	20
Die Kraft des gesunden Menschenverstandes	21
Die lösungsfokussierte Weltsicht	22
Ein Strategiemeeting der Lösungen GmbH	23
Schlussfolgerung	24
2 Worte sind Zauber	25
Einführung	25
Fähigkeit Nummer 1: Zuhören!	25
Lösungssprache	27
<i>Permissive Sprache</i>	27
<i>Was funktioniert noch?</i>	28
<i>Wie ist das Problem gelöst worden?</i>	30
<i>Lösungsorientierte Fragen</i>	32
<i>Was noch?</i>	37
<i>Das »Wie« funktioniert besser als das »Warum«</i>	38
Lösungsfokussierte Fragen bei der Arbeit: Fa. Müller und Sohn	38
Was haben Sie in diesem Kapitel gelernt?	45
3 Der Tanz der sieben Schritte	46
Der »Lösungstango«	46
Schritt 1: Warm werden	48
<i>Hinweise für den Aufbau von positiven Arbeitsbeziehungen</i>	50
<i>Der Turbo für die Kooperation: Yes-Setting</i>	52
Schritt 2: Kontext	53
Schritt 3: Ziele setzen	56
<i>Ziele setzen in Unternehmen: die Grundregeln</i>	57
<i>Nützliche Ziele</i>	61

Checkliste für nützliche Ziele	65
Häufige Fehler bei der Zielsetzung	65
Visionäre Ziele: »I have a dream«	67
Wie funktioniert Zielsetzung im wirklichen Leben?	67
Selbsttest auf nützliche Ziele	70
Schritt 4: Ressourcen	71
Ressourcendetektive	72
Techniken, um Ressourcen zu finden	79
Was tun Sie mit Ressourcen, wenn Sie sie entdeckt haben?	80
Wie funktioniert das Entdecken von Ressourcen in der Praxis?	81
Schritt 5: Die Kunst, Komplimente zu machen	83
Typologie der Komplimente: allgemeinen und funktional	84
Was ist der Nutzen von Komplimenten?	85
Komplimente: eine vernachlässigte Fähigkeit	86
Komplimente machen ist keine Schmeichelei, und Kritik ist unabdingbar	87
Missverständnisse über Komplimente	87
Komplimente machen – ein Anfängerkurs	90
Viele Komplimente – große Dividende!	91
Drei wichtige Voraussetzungen über Komplimente	92
Wie macht man Komplimente?	93
Wie funktioniert das Komplimentemachen in der Praxis?	94
Schritt 6: Skalieren	95
Wie man Differenzierungen anbietet	96
Verschiedene Typen von Skalen	97
Ein Protokoll für Skalierungsfragen	103
Tipps für den optimalen Einsatz von Skalierungsfragen	104
Was geschieht, wenn Ihnen eine Zahl genannt wird, die außerhalb der Skala liegt?	107
Zusammenfassung	108
Schritt 7: Zukunftsorientierung	108
Lösungsorientierte Fragen	109
Die Wunderfrage	110
Gönnen Sie sich ein kleines Wunder!	111
Wie funktioniert die Wunderfrage in der Praxis?	111
Wie bringt die Wunderfrage Wunder hervor?	115
Die Wunderfrage funktioniert ohne das Wort »Wunder«	116
Zukunftsorientierung bei Teamss und Großgruppen	116
Ein Protokoll für die Wunderfrage	117
Tipps für die optimale Anwendung der Wunderfrage	119
Zusammenfassung des Tanzes der sieben Schritte	122

4 Das Flowchart	124
Einführung	124
Ockhams Rasiermesser	124
Das Fragenset	125
Vorbereitende Bemerkungen	127
Ist es ein Problem oder eine Beschränkung?	128
<i>Unterscheidung: Problem oder Beschränkung</i>	128
<i>Interventionen</i>	130
Die unverbindliche Beziehung: der Mitarbeiter, der nicht um Hilfe gebeten hat	133
<i>Definition</i>	133
<i>Kategorien von Spaziergängern</i>	134
<i>Eine kleine Bemerkung zur Vermeidung von Missverständnissen</i>	135
<i>Interventionen für Spaziergänger</i>	136
<i>Was ist das Ziel dieser Intervention?</i>	139
<i>Wie funktioniert das in der Praxis?</i>	140
<i>Metapher: Einem Eskimo einen Gefrierschrank verkaufen</i>	141
<i>Training für nicht interessierte Teilnehmer</i>	142
<i>Fallbeispiel: »Die Subunternehmer sind schuld!«</i>	142
Die suchende Beziehung: Mitarbeiter, die um Hilfe gebeten haben, die aber ihre Probleme so präsentieren, dass man nicht mit ihnen arbeiten kann	146
<i>Definition</i>	146
<i>Metapher für die suchende Beziehung</i>	146
<i>Verschiedene Kategorien von Suchenden</i>	147
<i>Interventionen für Suchende</i>	149
<i>Fallbeispiel: Die Unternehmensrichtlinien</i>	158
Die Beratungsbeziehung: Mitarbeiter die ihre Probleme so präsentieren, dass man damit arbeiten kann, die aber nicht in der Lage sind, ihre eigenen Ressourcen oder Werkzeuge einzusetzen ..	162
<i>Definition</i>	162
<i>Keine Zeit, sich Zeit zu nehmen</i>	163
<i>Metapher für die Beratungsbeziehung</i>	165
<i>Interventionen für Käufer</i>	165
<i>Die Lösung des Fallbeispiels: »Keine Zeit, sich Zeit zu nehmen«</i>	167
<i>Schlussfolgerung</i>	169
Die Koexpertenbeziehung: Mitarbeiter, die ihre Probleme so präsentieren, dass man damit arbeiten kann, und die in der Lage sind, ihre Ressourcen und Werkzeuge einzusetzen	170
<i>Definition</i>	170
<i>Verschiedene Kategorien von Koexperten</i>	170

<i>Metapher für die Koexpertenbeziehung</i>	171
<i>Interventionen für Koexperten</i>	171
<i>Ein Koexperten Fallbeispiel: Führungscoaching</i>	173
<i>Zur Effizienzsteigerung des Flowcharts: Weniger ist mehr</i>	177
<i>Faustregel</i>	177
<i>Vorsichtsregel</i>	177
<i>Verschiedene Positionen auf dem Flowchart</i>	178
<i>Unterschiede im Teamcoaching</i>	180
<i>Beispiel: Unternehmensrestrukturierung</i>	181
<i>Abschließende Bemerkungen</i>	183

**5 Der Mann zwischen den Stühlen
eine wahre Geschichte 184**

<i>Hintergrund</i>	184
<i>Vorspiel</i>	185
<i>Der Konflikt</i>	188
<i>Die Intervention</i>	191
<i>Das erste Meeting</i>	192
<i>Das zweite Meeting</i>	198
<i>Was ist mit Hannes?</i>	209
<i>Das dritte Meeting</i>	210
<i>Das Ergebnis</i>	221

6 Häufig gestellte Fragen 222

<i>Worum geht es in der Lösungsfokussierung überhaupt?</i>	222
<i>Die 3-Minuten-Erklärung</i>	222
<i>Arbeiten Sie schlau, nicht hart!</i>	225
<i>Wie manage ich mich selbst?</i>	227
<i>An der Spitze ist es einsam</i>	227
<i>Der perfekte Manager – überflüssig?</i>	229
<i>Die Coachrolle – die Managerrolle</i>	231
<i>Wie manage ich meine Mitarbeiter?</i>	233
<i>Eine kleine Bemerkung über das Konzept des Widerstands</i>	233
<i>Hüten Sie sich vor Sabotage</i>	236
<i>Wen coache ich als Erstes?</i>	237
<i>Meine Mitarbeiter tun nicht, was ich sage</i>	241
<i>Meine Mitarbeiter akzeptieren keine Kritik</i>	243
<i>Man kann mit diesen Leuten unmöglich arbeiten!</i>	244
<i>Hilfe, die Hälfte meines Teams sind Idioten!</i>	246
<i>Wann muss ich jemanden feuern?</i>	248
<i>Wie gehe ich mit meinem Vorgesetzten um?</i>	252

<i>Mein Chef sieht überall Probleme!</i>	252
<i>Ich habe Angst vor meinem Vorgesetzten</i>	254
<i>Mein Chef sagt mir nie, was ich tun soll!</i>	256
<i>Wie manage ich eine Krisensituation?</i>	258
<i>Teams im Krieg: Wie man mit Konflikten umgeht</i>	260
Abschluss	266
Literatur	267
Über die Autoren	270

Gönnen Sie sich ein kleines Wunder!

Sie lesen gerade dieses Buch, genießen es hoffentlich und müssen sich ab und zu ein wenig anstrengen, um einige der Ideen darin zu verdauen. Da Sie schon so weit im Buch gelesen haben, haben Sie sicherlich schon viel damit gearbeitet. Jetzt möchten wir Sie einladen, sich selbst ein kleines Wunder zu gönnen. Um sich dieses Vergnügen verschaffen zu können, denken Sie bitte an ein (kleines) Problem, mit dem Sie im Moment zu kämpfen haben. Es kann sich um etwas aus der Arbeit oder auch Ihrem persönlichen Leben handeln. Sie entscheiden selbst, was für Sie im Moment den meisten Nutzen bringen würde. Lesen Sie jetzt Ihre persönliche Wunderfrage und nehmen sich etwas Zeit, über die Antworten zu reflektieren, die Ihnen in den Sinn kommen. Vielleicht möchten Sie auch einige der Antworten aufschreiben! Hier ist die »light«-Version Ihrer Wunderfrage:

Beim Lesen dieses Buchs sitzen Sie irgendwo ganz bequem. Wenn Sie es wieder weggelegt haben, tun Sie das, was Sie heute so tun werden. Der Tag geht weiter, und Sie werden irgendwann müde und gehen schlafen. Stellen Sie sich vor, dass, während Sie schlafen, so etwas wie ein Wunder passiert. In diesem Wunder wird das Problem, das Sie im Sinn haben, so weit gelöst, dass es Sie nicht weiter stört. Aber da Sie ja fest schlafen, wissen Sie nicht, dass dieses Wunder passiert ist. Morgen früh wachen Sie auf und wissen zunächst nicht, dass für Sie dieses Wunder passiert ist. Woran würden Sie merken, dass Ihnen ein Wunder passiert ist? Was machen Sie anders, nun da dieses Wunder passiert ist? Stehen Sie anders auf als sonst? Was wäre anders bei Ihrem Frühstück? Wie würde Ihr Partner zu Hause merken, dass dieses Wunder passiert ist? Würden Sie auf eine etwas andere Weise zur Arbeit gehen? Wie könnte das aussehen? Wenn Sie ins Büro kommen, was wäre dann anders? Wie verhalten Sie sich anders im Büro? Woran merken Ihre Mitarbeiter, dass ein Wunder passiert ist?

Dies ist die Grundversion der Wunderfrage und, wie Sie sehen werden, wenn Sie weiterlesen, es gibt unzählig viele Arten, diese wundervolle Frage so zu formulieren, dass sie eine Frage voller Wunder wird.

Wie funktioniert die Wunderfrage in der Praxis?

Jonathan, ein erfahrener Verkäufer, der früher für einen Mitbewerber des Unternehmens gearbeitet hatte, wurde angestellt, um die Vertriebs-

abteilung zu leiten. Bislang hatte er in seiner Karriere ausschließlich als Verkäufer gearbeitet und hatte keine Erfahrung in der Mitarbeiterführung. In der Einarbeitungsphase hatte sich Jonathan bewährt, aber als er vollständig in seiner Position als Verkaufsleiter eingearbeitet war, tauchten die ersten Probleme auf. Ohne Erfahrung als Manager war er sich unsicher, und so sprang er ins kalte Wasser. Zunächst begleitete er seine Verkäufer zu den Kunden. Das war optional, um sich selbst vorzustellen, aber Jonathan verhielt sich während vieler dieser gemeinsamen Besuche wie ein Verkäufer und übernahm die Gesprächsführung mit den Kunden. Seine Verkäufer waren davon natürlich nicht begeistert, besonders weil Jonathan sie manchmal vor den Kunden korrigierte. Auch auf der Fahrt zurück zum Büro hielt Jonathan seinen Mitarbeitern Vorträge darüber, was sie tun oder lassen, sagen oder nicht sagen sollten. Außerdem erzählte er endlose Geschichten über seine Erfolge als Verkäufer. Das alles war natürlich gut gemeint, aber diese Vorträge zeigten mehr seine Unsicherheit als irgendetwas anderes. Die folgenden Unterhaltungen führten zu vielen erhitzten Diskussionen zwischen Jonathan und seinen Mitarbeitern. Jonathan hatte das Gefühl, dass sie ihn nicht akzeptierten, und sie wiederum beschuldigten ihn, ihnen nicht ausreichend zu helfen und sie nicht ausreichend zu unterstützen.

Nach ein paar Wochen war die Situation unerträglich geworden, und die Vertriebsabteilung bat geschlossen um ein Gespräch mit Georg, dem Geschäftsführer. Die Verkäufer stellten klar, dass sie Jonathans gut gemeinte Anstrengungen zwar verstanden, aber dass sie die Nase voll davon hatten, dass er sie wie Anfänger behandelte. »Wir wissen, dass er in seinem neuen Job als Verkaufsleiter einfach nur unsicher ist, aber er hört uns auch einfach nicht zu.«

Georg arrangierte daraufhin ein Gespräch mit Jonathan. Nachdem er Jonathans Version der Situation angehört hatte, stellte Georg ihm die Wunderfrage. »Jonathan, nach einem langen Tag harter Arbeit gehen Sie heute Abend schlafen. Stellen Sie sich vor, dass, während Sie schlafen, ein Wunder passiert, und alle Probleme, die Sie heute mit dem Team haben, werden ausreichend gelöst sein, so dass sie Sie nicht länger stören. Wie werden Sie am nächsten Morgen, wenn Sie aufwachen, bemerken, dass dieses Wunder passiert ist?« Jonathan antwortete: »Meine Mitarbeiter würden alle meine Vorschläge akzeptieren, und sie würden tun, was ich ihnen sage.«

In dieser ersten Form war Jonathans Antwort nutzlos. Trotzdem akzeptierte Georg sie ohne Diskussion und fuhr fort: »Nicht so schnell, Jonathan! Sie liegen im Bett, öffnen Ihre Augen, und plötzlich merken Sie, dass etwas Besonderes passiert sein muss, aber Sie wissen nicht, dass ein Wunder passiert ist. Was würden Sie anders machen, wenn Sie morgens früh aufstehen?«

Jonathan antwortete: »Wenn ich am Morgen nach dem Wunder aufwache, werde ich bessere Laune haben und ein bisschen mehr Selbstvertrauen. Ich würde wahrscheinlich immer noch nicht pfeifend zur Arbeit gehen, aber ich würde mich lockerer fühlen.«

Georg: »Großartig! Welchen Unterschied werden Sie bemerken, wenn Sie ins Büro kommen?«

Jonathan: »Bei der Arbeit würde ich erst einmal Hallo sagen und mit meinen E-Mails beginnen, anstatt herumzurennen und zu versuchen, mit so vielen Mitarbeitern wie möglich innerhalb der ersten halben Stunde zu sprechen. Wenn ich mit meinen E-Mails fertig bin, würde ich herumgehen, um zu sehen, ob irgendetwas Besonderes angefallen ist. Dann würde ich mich für eine Stunde in mein Büro zurückziehen, um nachzudenken.«

Georg: »Interessant, was ist dann Ihr nächster kleiner Schritt?«

Jonathan: »Vielleicht muss ich mit dem anfangen, was ich am besten kann.«

Georg: »Das ist eine gute Idee. Würden Sie mir das bitte erklären? Wie wird Ihnen das helfen?«

Jonathan: »Es kann sein, dass ich meine neue Rolle als Verkaufsleiter überbetont habe. Wenn ich versuche, mich in meine Verkäufer hineinzusetzen, kann ich vielleicht etwas finden, das ihnen hilft, mich besser zu akzeptieren. Ich könnte das tun, indem ich die Sachen niederschreibe, die mir am meisten geholfen haben, als ich ein Verkäufer war.«

Georg fragte: »Gut, was würden Sie noch anders machen?«

Jonathan: »Wenn ich so darüber nachdenke, stelle ich fest, dass mein früherer Verkaufsleiter in meinem alten Job mir sehr geholfen hat.«

Georg: »Auf welche Weise?«

Jonathan: »Er hat mir fast nie gesagt, was ich tun soll. Er hat mir immer Fragen über meine Arbeit, meine Kunden, meine Planung gestellt. Ich kann vielleicht das Gleiche tun.«

Georg: »Sehr gut. Was noch?«

Jonathan: »Anstatt dass ich die ganze Zeit mitgehe und Kundenbesuche mache, könnte ich einen Aktionsplan entwickeln, der auf dem Verkaufsbudget basiert. Ja, ich könnte darüber nachdenken, welche Aktionen wir kurzfristig angehen könnten. Daraus könnte ich dann einen Vorschlag für meine Mitarbeiter entwickeln.«

Jonathan fängt nur dadurch, dass er diese Antworten gegeben hat, an, anders über seinen Job als Verkaufsleiter nachzudenken. Nun ist es an der Zeit, Jonathan dabei zu helfen, seine Ideen umzusetzen.

Georg: »Wenn ich Ihre Mitarbeiter fragen könnte, welche Veränderungen sie an Ihnen nach dem Wunder bemerken würden, was würden sie sagen?«

Jonathan: »Sie würden Ihnen wahrscheinlich sagen, dass ich viel weniger aufdringlich und lockerer bin. Ich hoffe, sie fangen dann nicht an, mich auszunutzen.«

Georg stellte nun eine andere lösungsorientierte Frage: »Klar, niemand möchte ausgenutzt werden. Wenn sie das versuchen, werden Sie das sofort bemerken. Wie würden Sie dann reagieren?«

Jonathan: »Na ja, wieder aufdringlich zu werden, würde sicherlich nicht helfen. Im Gegenteil. Ich glaube eigentlich nicht, dass sie das tun werden. Warum sollten Sie auch? Sie kennen ihren Job besser als ich ...«

Georg: »Denken Sie, es würde helfen, wenn Sie ihnen zeigen, wie sehr Sie ihre Professionalität schätzen? Wie könnten Sie das in einem nächsten kleinen Schritt umsetzen? Wie würden Sie Ihren Mitarbeitern gegenüber anders handeln, Jonathan?«

Jonathan: »Ja, ich könnte ein paar Komplimente darüber einfließen lassen, wie gut sie ihre Arbeit erledigen, anstatt ihnen fertige Pläne zu präsentieren, die sie wahrscheinlich ohnehin nicht akzeptieren werden.«

Georg: »Wie würden Sie das machen?«

Jonathan: »Wenn mein Aktionsplan ausgearbeitet ist, würde ich einen meiner Verkäufer bitten, ihn mit mir durchzugehen, anstatt ihn einfach nur zu präsentieren. Ich würde ihn fragen, was für ihn in der Vergangenheit am besten funktioniert hat, und würde diese Ideen in die endgültige Version einarbeiten. Ich würde ihn auch fragen, was im Plan noch enthalten sein muss, damit die Kollegen ihn leichter akzeptieren können.«

Georg: »Sehr gut, Jonathan. Was brauchen Sie, um das, was Sie mir gerade gesagt haben, umzusetzen?«

Jonathan: »Ich muss es einfach tun.«

Was enthüllt dieser Dialog? Diskussionen darüber, wer recht hat und wer nicht, führen nicht weiter. Jonathan ist selbst in der Lage, sein Problem aus dem Blickwinkel einer möglichen Lösung zu betrachten. Georg reagiert nicht auf Jonathans erste Lösung (»Meine Kollegen würden alle meine Vorschläge akzeptieren, und sie würden tun, was ich ihnen sage«), weil das mit einem wirklichen Wunder gleichzusetzen wäre, was natürlich sehr unwahrscheinlich ist.

Als Georg Jonathan darum bittet, langsam vorzugehen, kommen auf einmal nützliche Antworten. Jonathan wird mit den folgenden Fragen dazu eingeladen, sein wachsendes Selbstvertrauen noch zu steigern und dies zu zeigen, indem er seine Ideen im Büro umsetzt. Die ständige Aufforderung, kleine Schritte zu machen, führt dazu, dass Jonathan sich darauf konzentriert, was er tun muss, um sich geistig vom Problem weg zu bewegen und sich auf mögliche Lösungen auszurichten. Jonathan entschließt sich dann spontan, über Ressourcen

(Schritt 4) und Ausnahmen zu sprechen. Er thematisiert den dritten Grundsatz: »Wenn etwas, das Sie tun, nicht funktioniert, hören Sie auf damit, und tun Sie stattdessen etwas anderes.« Das hilft ihm, über eine Strategie nachzudenken, wie er die Zusammenarbeit zwischen ihm und seinem Team verbessern kann. In der Beschreibung dessen, wie er sein Problem in eine mögliche Lösung verwandeln kann, verschreibt sich Jonathan selbst eine mögliche Lösung.

Wie bringt die Wunderfrage Wunder hervor?

Was sind die wichtigsten Komponenten in dieser scheinbar so naiven Frage? Wir haben einige Komponenten für Sie aufgelistet:

- Die »Stellen Sie sich vor«- oder »Angenommen«-Komponente erlaubt Ihren Mitarbeitern, sich von ihrem rein rationalen Denken zu lösen und die eingefahrenen Gedankenmuster, die sich auf das Problem konzentrieren, loszulassen. Das Wort »Wunder« gibt Ihrem Gegenüber die Erlaubnis, über ein weites Spektrum an Möglichkeiten nachzudenken. Schließlich hat ein Wunder keine Grenzen oder Regeln. So werden die Mitarbeiter dazu veranlasst, darüber hinaus zu denken.
- Die Frage umgeht Widerstand: Weil die Antwort kein Teil der rationalen Welt sein muss, gibt es keinen Grund, rationale Gegenargumente anzubringen.
- Die Wunderfrage ist zukunftsorientiert: Die Antworten sind mit einer Zukunft verbunden, in der Probleme keine Probleme mehr sind. Die Wunderfrage nimmt den heutigen und gestrigen Problemen das Gewicht und konzentriert die Aufmerksamkeit Ihrer Mitarbeiter auf eine mögliche Zukunft, in der befriedigende Lösungen zur Verfügung stehen.
- Es ist eine elegante Art, klare zukunftsorientierte Ziele aus Ihren Mitarbeitern herauszukitzeln. Lösungen zu finden wird viel einfacher, wenn man klare Ziele gesetzt hat.
- Über die Folgefragen erhalten Sie detaillierte und umfassende Informationen über Lösungen, die Ihr Mitarbeiter wahrscheinlich nicht gefunden hätte, wenn er oder sie rein rational darüber nachgedacht hätte.
- Die weiteren Fragen, mit deren Hilfe Ihre Mitarbeiter Möglichkeiten formulieren, wie die Zukunft aussehen kann, wenn das