



VERSUS kompakt

Dominik Godat

Lösungen auf der Spur

Wirkungsvoll führen dank Lösungsfokus

2. Auflage



VERSUS

Dominik Godat

Lösungen auf der Spur

Wirkungsvoll führen dank Lösungsfokus

2., aktualisierte Auflage

Versus · Zürich

Zur Reihe «VERSUS kompakt»

Die Bücher der Reihe «VERSUS kompakt» richten sich an alle, die sich mit geringem Zeit- und Arbeitsaufwand gründlich in ein Thema einlesen und das erworbene Wissen sofort umsetzen möchten. Das neue Format bietet gesichertes Fachwissen, von Experten geschrieben, auf knappem Raum und in gut verständlicher Sprache, mit zahlreichen Querverweisen, Anwendungsbeispielen und Praxistipps. Die einzelnen Bände setzen sich grundsätzlich aus drei Teilen zusammen:

- Der *erste Teil* enthält eine Einführung, die einen Überblick über die wichtigsten Fragen des Gesamtthemas geben soll. Zahlreiche ▢ Querverweise auf die Stichwörter im zweiten Teil erleichtern die Orientierung und geben Ihnen die Möglichkeit, zu einzelnen Themen und Sachverhalten die vertiefenden Informationen rasch und einfach zu finden.
- Im *zweiten Teil* werden einzelne Themen, Modelle und Instrumente vertieft behandelt und mit Beispielen und Praxistipps veranschaulicht. Die einzelnen Stichwörter sind alphabetisch geordnet und werden jeweils auf einer Doppelseite erläutert. Ein *dritter Teil* enthält Fallstudien oder Beispiele.

Auf der *Website* zur Buchreihe (www.versus-kompakt.ch) können Sie Formulare und Checklisten abrufen, downloaden und ausdrucken, um sie in der Praxis verwenden zu können.

Folgende Symbole helfen Ihnen, sich im Buch zurechtzufinden:



Bei der Lupe finden Sie vertiefende Texte. Dies können Beispiele, Exkurse, Regeln, Übungen oder Interviews sein.



Bei der Glühbirne finden Sie Praxisideen, die Ihnen dabei helfen, das Gelesene umzusetzen.



Beim aufgeschlagenen Buch finden Sie weiterführende Literaturtipps und -empfehlungen sowie Weblinks.



Bei der Hand mit Stift finden sich Reflexionsfragen, die Ihnen helfen, das Gelesene auf Ihre eigene Situation anzuwenden und über Ihre Führung nachzudenken.

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser

Kommen Sie mit auf eine Reise in die Welt der lösungsfokussierten Führung. Lernen Sie einen wirkungsvollen Führungsstil kennen, der das gesamte Potenzial Ihrer Mitarbeitenden nutzbar macht und mit dem Sie sehr effektiv zu guten Resultaten kommen. Entdecken Sie einen Ansatz, der sowohl die effiziente Zielerreichung als auch die Mitarbeitenden wertschätzend ins Zentrum stellt – kommen Sie mit: Wir sind Lösungen auf der Spur!

Führung wird zunehmend komplexer und anspruchsvoller. Die gängigen Führungsstile werden dieser Dynamik jedoch nur bedingt gerecht. Lösungsfokussierte Führung ist anders und richtet sich explizit auf die heutige dynamische Welt aus. Dieser Führungsstil ist äußerst effektiv, da er einerseits konsequent auf die gewünschte Zukunft fokussiert und andererseits die Mitarbeitenden mit ihrem gesamten Potenzial für die Lösungsfindung einbezieht. Dies erhöht oft nicht nur das Engagement der Mitarbeitenden substantziell, sondern führt auch zu nachhaltig guten Lösungen. Führungskräfte, die so führen, berichten, dass sie bessere Resultate erzielen, die Mitarbeitenden motivierter und engagierter sind und sich die Führungskräfte gesamthaft wohler fühlen in ihrer Führungsfunktion.

«Wenn Ihre Handlungen andere inspirieren, mehr zu träumen, mehr zu lernen, mehr zu tun und mehr aus sich zu machen, dann sind Sie ein Leader.»
John Quincy Adams

Obwohl diese Art zu führen weltweit erfolgreich angewendet wird, deckt die Fachliteratur sie bis anhin noch wenig ab. Dieses Buch möchte deshalb dazu beitragen, dass dieser Führungsstil eine größere Beachtung findet und für Führungskräfte einfacher zugänglich wird. Dies insbesondere auch auf Basis meiner eigenen Erfahrungen, die ich mit diesem Führungsstil in meiner Führungsfunktion sowie als Ausbilder von Führungskräften sammeln durfte.

Der lösungsfokussierte Ansatz, welcher ab den späten siebziger Jahren von Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und ihrem Team am Brief Family Therapy Center in Milwaukee entwickelt wurde, hat sich im letzten Jahrzehnt zunehmend auch in Organisationen etabliert. Ich hatte das Glück, dass ich vor zehn Jahren von Peter Szabo in diese wunderbare Welt eingeführt wurde und seither viele lösungsfokussierte Pioniere getroffen habe, mit ihnen zusammenarbeiten und den Ansatz mitentwickeln durfte. Ich erinnere mich zum Beispiel gut an die SOLWorld-Konferenz 2005, an der ich

Insoo getroffen habe und sie mich mit ihrer unnachahmlichen Art motiviert hat, den lösungsfokussierten Ansatz in Organisationen weiterzuentwickeln. Oder an die vielen spannenden und freundschaftlichen Gespräche mit Persönlichkeiten, die maßgeblich zur Verbreitung des lösungsfokussierten Ansatzes beitragen, wie zum Beispiel Paul Z. Jackson, Mark McKergow, Jenny Clarke, Harry Kormann, Michael Durrant, Gale Miller, Kirsten Dierolf, Janet Beavin Bavelas, Chris Iveson, Daniel Meier, Michael Hjerth, Yasuteru Aoki oder Peter Röhrig. Sie alle und viele andere an den zahlreichen SOLWorld-Konferenzen (www.solworld.org) wurden nicht nur zu guten Freunden, sondern haben mich richtiggehend begeistert, motiviert und inspiriert. Und dafür möchte ich Ihnen allen von Herzen danken!

Mein großer Dank geht zudem an all diejenigen Personen, die mich in meinem Privatumfeld inspiriert haben, insbesondere an Manuela Widera, die mich während der Entstehung dieses Buches coacht hat, an Sabrina Lorentz und Marianne Geurts, die mich in dieser Zeit begleitet haben, an Susanne Burgstaller, Beatriz Vazquez, Mayra Burger und Verena Glanzmann, die mich mit ihrem Interesse und ihren Inputs nachhaltig unterstützt haben, an Elfriede Czerny für uns und unsere Liebe im Jetzt und in Zukunft sowie an die Autorinnen und Autoren der Erfolgsgeschichten in Teil 3.

Danken möchte ich zudem Pierre-Yves Kocher und Lukas Scheiber (www.kocher-scheiber.ch), die mit mir den «Solution Focused Leadership Survey» durchgeführt haben, Stephanie Kaudela-Baum und der Hochschule Luzern für den großzügigen Beitrag sowie Jean-Paul Thommen und Judith Henzmann vom Versus Verlag für die tolle Zusammenarbeit.

Ich möchte Ihnen, liebe Leserin und lieber Leser, die lösungsfokussierte Führung sehr praxisorientiert näherbringen. Sie finden nicht nur Erläuterungen zu den Hintergründen und den Werkzeugen, sondern auch viele Beispiele und Führungsideen, die Sie direkt in Ihrer Führungspraxis anwenden können. Wie bei anderen Tätigkeiten macht auch hier Übung den Meister. Deshalb habe ich bewusst die wichtigsten Elemente mehrfach wiederholt und an die entsprechende Führungsidee oder das jeweilige Beispiel angepasst.

Dies führt auf der einen Seite dazu, dass Sie das Buch wie einen Reiseführer lesen können: Sie können es von vorne nach hinten durchlesen oder auch irgendwo in der Mitte bei den einzelnen Stichworten oder am Ende bei den Erfolgsgeschichten beginnen. Auf der

anderen Seite können die Wiederholungen helfen, sich das Gelesene durch die mehrfache Anwendung schneller anzueignen und deshalb in Ihrer Praxis rasch kompetent einzusetzen.

Wenn Sie während oder nach der Lektüre und Anwendung dieses Buches Interesse haben, die Welt der lösungsfokussierten Führung auch noch anders zu erfahren, gibt es weiterführende Möglichkeiten:

- Die zum Buch gehörenden Kartensets, die Sie direkt anwenden können:
 - «Lösungen auf der Spur – 50 wirkungsvolle Fragen für Führungskräfte»
 - «Lösungen auf der Spur – 50 lösungsfokussierte Ideen für Führungskräfte»
- Die Online-Plattform für lösungsfokussierte Führungskräfte: www.solutionfocusedleadership.com
- Die Impulskonferenz für Lösungsfokussierte Führung: www.impulskonferenz.com
- Diverse lösungsfokussierte Netzwerke (▷ Netzwerke kennenlernen) mit Verknüpfungsmöglichkeiten

Ich wünsche Ihnen auf Ihrer lösungsfokussierten Spurensuche von ganzem Herzen viel Freude und bin überzeugt, dass Sie bald erste Erfolge damit feiern werden!

Kehrsiten, im November 2015

Dominik Godat

PS: Wirkungsvoll führen fasziniert mich! Deshalb bin ich sehr an Ihren lösungsfokussierten Führungserfahrungen interessiert. Zögern Sie nicht, mit mir Kontakt aufzunehmen:

Dominik Godat | coaching@godat.ch | www.godat.ch

Inhaltsverzeichnis

Lösungsfokussierte Führung im Überblick

1	Wirkungsvoller Führung auf der Spur	14
1.1	Wie nutzen Sie dieses Buch, um der Welt der lösungsfokussierten Führung auf die Spur zu kommen? ...	14
1.2	Warum könnte es sich für Sie lohnen, dieses Buch zu lesen?	17
1.3	Weshalb braucht es überhaupt ein neues Führungsverständnis?	19
1.4	Weswegen und wie sollten Sie das Engagement der Mitarbeitenden fördern?	21
1.5	Welche Führungsstile eignen sich besonders gut in Zukunft?	23
1.6	Wie kann eine nichtwissende Haltung Ihren zukünftigen Führungserfolg erhöhen?	25
2	Das lösungsfokussierte Führungsverständnis	28
2.1	Was ist mit Lösungsfokussierung gemeint?	28
2.2	Wie sieht ein lösungsfokussiertes Führungsverständnis konkret aus?	35
2.3	Welche Werkzeuge verwenden lösungsfokussierte Führungskräfte?	38
2.4	Welche Wirkung kann mit Lösungsfokussierung erzielt werden?	41
2.5	Wo kann Lösungsfokussierung in der Führung konkret eingesetzt werden?	43
3	Die lösungsfokussierten Werkzeuge	46
3.1	Lösungsbereitschaft fördern – Wie laden Sie Mitarbeitende zur Lösungsfindung ein?	46
3.2	Gewünschte Zukunft fokussieren – Wie finden Sie effektiv und effizient den Weg zu funktionierenden Lösungen?	48
3.3	Bereits Funktionierendes erkennen – Warum liegt die Lösung näher, als Sie vielleicht vermuten?	53
3.4	Positive Aspekte durch Wertschätzung stärken – Wie unterstützen Sie Mitarbeitende optimal?	57
3.5	Kleine Schritte festlegen – Wie können Sie mit der dynamischen Welt besser mithalten?	62
3.6	Experimente wagen – Warum sollten Sie nicht alles so ernst nehmen?	66
3.7	Skalierungen – Wie machen Sie Erfolge messbar und nutzbar?	71

4 Ein lösungsfokussiertes Gespräch führen	75
5 Erste Schritte umsetzen	79

Lösungsfokussierte Führung von A bis Z

Alltagsinteraktionen gestalten	84
Auswertungen durchführen	86
Fünf-Minuten-Coaching einsetzen	88
Geschichte erfahren	90
Konflikte moderieren	92
Kritik annehmen	94
Kritikgespräche führen	96
Leistungsbeurteilungen vornehmen	98
Lösungsfokussierte Fragen stellen	100
Lösungssprache verwenden	102
Management by Objectives anreichern	104
Metaphern verwenden	106
Mitarbeitendengespräche nutzen	108
Multiskalierung meistern	110
Netzwerke kennenlernen	112
Produktives Denken fördern	114
Projekte lösungsfokussiert managen	116
Qualitätskriterien beachten	118
Rahmenbedingungen schaffen	120
Risiken anders managen	122
Rückschläge begleiten	124
Selbstmanagement fördern	126
Sitzungen wirkungsvoll gestalten	128
Skalierungskünste erweitern	130
Spaß haben	132
Stille aushalten	134
Teamcoaching-Prozesse moderieren	136
Teamressourcen nutzen	138
Verhandlungen führen	140
Verwandte Führungsstile entdecken	142
Weitere lösungsfokussierte Modelle kennenlernen	144
Wertschätzungskultur schaffen	146
Widerstände deuten	148
Zuversicht stärken	150

Lösungsfokussierte Führung: Erfolgsgeschichten

Erfolgsgeschichte 1: Ein unerwarteter Turnaround dank kleiner Schritte	154
Erfolgsgeschichte 2: Gegenseitige Wertschätzung durch die Erfolgsglocke	157
Erfolgsgeschichte 3: Ein Feedbackgespräch mit Skalen	160
Erfolgsgeschichte 4: Eine Wiedereingliederung nach sechzehn Jahren Abwesenheit	164
Erfolgsgeschichte 5: Mehr Lösungsfokussierung durch Spiegelung und abteilungsübergreifende Moderation	168
Erfolgsgeschichte 6: Führung von unten	174
Zum Schluss: Ein lösungsfokussierter Ausblick	178
Literatur	180
Stichwortverzeichnis	183
Der Autor	186

In Liebe und Flow



Lösungsfokussierte Führung im Überblick

1 _____ **Wirkungsvoller Führung auf der Spur**

1.1 _____ **Wie nutzen Sie dieses Buch, um der Welt der lösungsfokussierten Führung auf die Spur zu kommen?**

Dieses Buch ist ein Reiseführer, der Sie einlädt, die Welt der lösungsfokussierten Führung zu erkunden. Neben einem kompakten Überblick bietet es Ihnen praktische Handlungsinterventionen sowie Erfolgsgeschichten aus erprobter Praxis an, die Ihnen helfen, Ihre Führung wirkungsvoller zu gestalten. Starten Sie dort, wo es Sie am meisten interessiert, und entdecken Sie erste Spuren dieser neuen Welt so individuell wie Ihre eigene Führungssituation.

Wie wirkungsvoll ist Ihre Führung? Oder anders gefragt: Tun Sie das Richtige in Ihrem Führungsalltag? Diese beiden Fragen können nur die Beteiligten beantworten, das heißt Sie selber, Ihre Mitarbeitenden, Ihre Vorgesetzten und Ihre Anspruchsgruppen. Genauso individuell wie Ihre Situation sollte auch Ihre Führung sein. Sie sind die einzige Person, die genau in dieser Funktion mit Ihrer spezifischen Ausgangslage diese Mitarbeitenden führt. Sie als Führungskraft müssen entscheiden, welche Führungshandlungen Sie initiieren und was aus Ihrer Sicht geeignet ist. Sie tun dies nicht losgelöst, sondern sind in der Regel eingebettet in Ihrer Unternehmenskultur, den Erwartungen Ihrer Vorgesetzten und Anspruchsgruppen, Ihren eigenen Erfahrungen und den Erwartungen Ihres Teams. Diese Art der situativen Führung stellt sehr hohe Anforderungen an Sie, da Sie nicht mehr einfach das kopieren können, was Sie von früheren Vorgesetzten kennen, sondern selber individuelle Lösungen finden müssen.

Dieses Buch möchte Sie bei Ihren jetzigen und zukünftigen Führungsaufgaben unterstützen, indem es Ihnen ein neues Führungsverständnis mit pragmatischen Handlungen präsentiert, mit denen Sie Ihre Führungsfunktion wirkungsvoller gestalten können. Dank vielen praktischen Beispielen können Sie diese direkt in Ihrem Alltag umsetzen.

Wie bei Neuem nicht ungewöhnlich, kann es zu Beginn noch verwirrend sein. Das ist ungefähr so, wie wenn Sie ein neues Land bereisen mit einer ganz anderen Kultur. Vieles ist vielleicht ganz neu und Sie müssen sich zuerst einmal zurechtfinden. Oft ist aber

auch das, was zunächst ähnlich scheint, auf den zweiten Blick überraschend unterschiedlich. Oder das, was ganz unterschiedlich aussieht, im Kern gleichartig. Mit diesem Reiseführer in die Welt der lösungsfokussierten Führung lade ich Sie ein, diesem neuen Führungsverständnis Schritt für Schritt auf die Spur zu kommen.

Teil 1 dieses Buches gibt Ihnen anhand von Leitfragen einen kompakten Überblick. Die einzelnen Abschnitte dieses Überblicks sind jeweils so aufgebaut, dass Sie zuerst *in kursiver Schrift* eine Kurzantwort auf die jeweilige Leitfrage finden, die anschließend ausführlicher beantwortet wird. Den Abschluss bildet eine Reflexionsfrage, die Sie anregen soll, über Ihre eigene Führung nachzudenken.

Zum Start möchte ich Ihnen in Abschnitt 1 die Reise schmackhaft machen und aufzeigen,

- warum es sich für Sie lohnen könnte, dieses Buch zu lesen (Abschnitt 1.2),
- weshalb es ein neues Führungsverständnis braucht (Abschnitt 1.3),
- weswegen und wie Sie das Engagement der Mitarbeitenden erhöhen sollten (Abschnitt 1.4),
- welche Führungsstile sich in Zukunft eignen (Abschnitt 1.5) und
- wie eine nichtwissende Haltung für Ihren zukünftigen Führungserfolg förderlich sein kann (Abschnitt 1.6).

In Abschnitt 2 erhalten Sie einen kompakten Überblick über das lösungsfokussierte Führungsverständnis. Ich erläutere Ihnen konkret,

- was mit Lösungsfokussierung genau gemeint ist (Abschnitt 2.1),
- welche Annahmen das lösungsfokussierte Führungsverständnis umfasst (Abschnitt 2.2),
- was lösungsfokussierte Führungskräfte effektiv tun und welche Werkzeuge sie verwenden (Abschnitt 2.3),
- welche Wirkung damit erzielt werden kann (Abschnitt 2.4) und
- wo diese Führungshaltung überall eingesetzt werden kann (Abschnitt 2.5).

Abschnitt 3 stellt die hauptsächlich verwendeten Werkzeuge praxisorientiert vor und zeigt Ihnen auf, wie Sie

- die Lösungsbereitschaft Ihrer Mitarbeitenden fördern und diese zur Lösungsfindung einladen (Abschnitt 3.1),

- die gewünschte Zukunft fokussieren, um effizient und effektiv Lösungen zu finden (Abschnitt 3.2),
- bereits Funktionierendes erkennen (Abschnitt 3.3),
- positive Aspekte stärken und Mitarbeitende mit Wertschätzung optimal unterstützen (Abschnitt 3.4),
- kleine nächste Schritte festlegen (Abschnitt 3.5),
- Experimente nutzen können, um den Lösungsfokus aufrechtzuerhalten (Abschnitt 3.6) und
- mit Skalen Erfolge messbar und nutzbar machen (Abschnitt 3.7).

Abschnitt 4 zeigt Ihnen auf, wie Sie die Werkzeuge im Rahmen eines lösungsfokussierten Gespräches einsetzen können. Obwohl Mitarbeitende diese Art der Führung in der Regel sehr schätzen, rät Ihnen Abschnitt 5, mit kleinen Schritten zu beginnen. Bauen Sie auf dem auf, was in Ihrer eigenen Führungspraxis funktioniert, und integrieren Sie diesen Ansatz dort, wo er für Sie Sinn macht.

Sind Sie auf der Suche nach konkreten Einsatzmöglichkeiten oder praktischen Handlungsideen? Dann wird Ihnen Teil 2 gefallen, denn dieser vertieft auf jeweils einer Doppelseite praxisorientiert einzelne Themen. Innerhalb weniger Minuten erhalten Sie so konkrete Anwendungsmöglichkeiten, die Sie direkt in die Praxis umsetzen können. Sind Sie zum Beispiel daran interessiert, wie Sie mit diesem Ansatz ▷ Mitarbeitendengespräche nutzen und ▷ Sitzungen wirkungsvoll gestalten? Oder wie Sie eine ▷ Wertschätzungskultur schaffen können? Vielleicht möchten Sie auch lösungsfokussierte ▷ Alltagsinteraktionen gestalten oder nützlichere ▷ Kritikgespräche führen. Möglicherweise finden Sie es wertvoll, Mitarbeitende bei Rückschlägen zu begleiten (▷ Rückschläge begleiten), oder Sie möchten Konflikte besser moderieren (▷ Konflikte moderieren). Ich bin überzeugt, dass Sie aus diesem reichen und von erfahrenen Führungskräften entwickelten Fundus direkt schöpfen können.

Wenn Sie wie ich gerne zuerst Erfolgsgeschichten aus der Praxis lesen und sich davon begeistern lassen wollen, dann ist Teil 3 genau das Richtige für Sie. Die sechs Geschichten zeigen unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten, konkrete Interventionen und deren spezifische Auswirkungen aus der effektiven Praxis von lösungsfokussierten Führungskräften auf.

Wie einen Reiseführer können Sie auch dieses Buch ganz unterschiedlich lesen: Die einen starten am Anfang und lesen Abschnitt für Abschnitt durch. Andere suchen eine direkt umzusetzende Inter-

vention für ein spezifisches Thema und starten mit Teil 2. Vielleicht möchten Sie sich in Abschnitt 2 «Das lösungsfokussierte Führungsverständnis» zuerst einen Überblick verschaffen und sich danach von den Erfolgsgeschichten in Teil 3 inspirieren lassen. Entdecken Sie diese neue Welt so, wie es für Sie stimmt, denn Sie sind Expertin für Ihr Lernen.

Wie bei Reiseberichten nicht ungewöhnlich, kann es geschehen, dass Ihnen gewisse Orte dieser Reise besonders gefallen und in Ihnen der Wunsch entsteht, diese Reise in Ihrer eigenen Führungspraxis tatsächlich ganz oder in Teilen zu erleben. Und, wer weiß? Vielleicht erzählen Sie bald selber von Ihren spannenden lösungsfokussierten Erlebnissen und begeistern damit auch andere.

Reflexionsfragen

Was sind Ihre besten Hoffnungen, wie sich das Lesen dieses Buches auf Ihr Führungsverhalten auswirken wird?

1.2 _____ **Warum könnte es sich für Sie lohnen, dieses Buch zu lesen?**

In diesem Buch lernen Sie ein neues Führungsverständnis kennen, das sich sehr gut für die aktuellen und zukünftigen Führungsherausforderungen eignet. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie mit kleinen, aber sehr effektiven Veränderungen Ihrer Denkhaltung und einer daraus resultierenden neuen Handlungsweise das vorhandene Potenzial Ihrer Mitarbeitenden optimal für die Lösungsfindung nutzen können.

Sie haben es wahrscheinlich schon bemerkt: Führung wird zunehmend herausfordernder, die Ansprüche an Sie als Führungskraft steigen. Die klassischen Führungsstile sind jedoch über Jahre gleich geblieben und berücksichtigen die anstehenden Herausforderungen kaum. Dies führt dazu, dass Führungskräfte nicht nur gefordert, sondern teilweise auch überfordert sind. Ein moderneres Führungsverständnis ist deshalb gefragt. In diesem Buch lernen Sie eine neue Art der Führung kennen, die diesen Entwicklungen Rechnung trägt.

Lösungsfokussierte Führung ist ein ausgeprägt aufgaben- und mitarbeitendenorientierter Führungsstil, der sich auf das Finden von Lösungen spezialisiert und dabei das gesamte Potenzial aller Betei-

ligten miteinbezieht. Dabei steht vor allem die nützliche Kommunikation zwischen der Führungskraft, den Mitarbeitenden sowie den Anspruchsgruppen im Zentrum.

Sie als Führungskraft zeichnen sich bei diesem Verständnis, vereinfacht formuliert, dadurch aus, dass Sie den Fokus auf lösungsfördernde Elemente richten und *die richtigen Fragen stellen* (Abschnitt 3 und Abschnitt 4, ▷ Lösungsfokussierte Fragen stellen), welche die Mitarbeitenden von der Problem- auf die Lösungsebene führen, indem Sie

- anstatt Probleme zu analysieren, auf die gewünschte Zukunft und nächste kleine Schritte fokussieren sowie
- das bereits Funktionierende und die vorhandenen Ressourcen Ihrer Mitarbeitenden sichtbar und nutzbar machen.

Eine wichtige Kompetenz der Führungskraft ist dabei das Einnehmen einer nichtwissenden Haltung, welche die Lösungsideen der Mitarbeitenden ins Zentrum stellt. Fragen dienen bei diesem Ansatz in erster Linie dazu, beim Gegenüber eine nützliche Reflexion auszulösen, neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken und dadurch Fortschritte zu erzielen.

Die Wirkung, die mit lösungsfokussierter Führung erzielt werden kann, ist vielfältig (Abschnitt 2.4). Im «Solution Focused Leadership Survey» zum Beispiel, einer weltweit durchgeführten Umfrage zu lösungsfokussierter Führung, berichteten die befragten Führungskräfte, dass sie aufgrund des neuen Führungsverständnisses bessere Resultate erzielen, ein verändertes positives Verhalten der Mitarbeitenden sehen und ein größeres Wohlbefinden in ihrer Führungsfunktion erleben (Godat, 2013a).

Mit lösungsfokussierter Führung erhöhen Sie nicht nur Ihre Effektivität, sondern auch Ihre Führungs-Kraft als Führungskraft!



Reflexionsfragen

Was unternehmen Sie bereits heute, um das gesamte Potenzial Ihrer Mitarbeitenden für die Lösungsfindung nutzbar zu machen?

1.3 _____ Weshalb braucht es überhaupt ein neues Führungsverständnis?

Es braucht ein neues Führungsverständnis, weil die klassischen Führungsstile der komplexen und zunehmend anspruchsvolleren Welt nicht mehr gerecht werden. Mit lösungsfokussierter Führung erhöhen Sie Ihre Effektivität als Führungskraft in kurzer Zeit und bewegen sich leichtfüßiger und wirkungsvoller in der wachsenden Dynamik.

Die Welt scheint sich schneller zu drehen als früher. Führung ist komplexer geworden und die Ansprüche an Führungskräfte steigen stetig. In vielen Bereichen hat die Konkurrenzsituation mit der fortschreitenden Globalisierung stark zugenommen. Neue Kommunikationsformen erlauben und fordern raschere Entscheidungszyklen. Wissen ist zwar jederzeit zugänglich, doch es verändert sich auch sehr schnell. Was heute noch richtig scheint, ist morgen schon überholt.

Neben der Geschwindigkeit hat aber auch die Erwartungshaltung der Anspruchsgruppen stark zugenommen. Nicht nur Kunden erwarten berechtigterweise eine Topleistung, auch Arbeitnehmende sind anspruchsvoller geworden. Zudem fordert die Öffentlichkeit zunehmend soziale Verantwortung von Unternehmen ein. Und es ist nicht anzunehmen, dass sich diese Dynamik in naher Zukunft abschwächen wird.

Führungskräfte sind damit bereits heute stark gefordert. Die demografischen Strukturen vieler westlicher Länder legen jedoch nahe, dass sich die Führungsherausforderungen in Zukunft nochmals verschärfen. Aufgrund der geringen Geburtenrate der letzten drei Jahrzehnte werden zunehmend Fach- und Führungskräfte fehlen. Dies erhöht den Druck auf Arbeitgeber und bestehende Führungskräfte: Der Kampf um Arbeitnehmende spitzt sich weiter zu, Unternehmen müssen attraktive Arbeitsplätze anbieten, und Führungsspannen werden wohl zunehmend größer, da Führungskräfte fehlen. Wird der Arbeitskräftemangel durch Mitarbeitende aus bevölkerungsreichen Ländern kompensiert, nimmt die kulturelle Vielfalt zu, was eine erhöhte interkulturelle Kompetenz der Vorgesetzten verlangt.