

Die Unterschiede machen den Unterschied

Je stabiler Dinge erscheinen, desto schwerer sind sie auch zu ändern. Umso fataler sind Führungswerkzeuge, die durch die Art ihrer Konzeption genau diesen Eindruck hervorrufen, obwohl sie eigentlich Veränderungen initiieren wollen. Eine methodische Alternative heißt "Solution Focussed Assessment".

Die meisten Diagnose-, Befragungs- und Beurteilungsinstrumente werden mit dem Ziel eingesetzt, Veränderungen bei den Mitarbeitern zu erreichen. Tatsächlich bewirken "klassische" HR-Instrumente aber in vielen Fällen genau das Gegenteil. Warum das? Traditionelle Instrumente focussieren viel zu sehr auf den Ist-Zustand (eigentlich die Vergangenheit) und zwingen die Befragten, sich auf einzelne Werte (z.B. bei Skalen) oder auf Aussagen "wie es ist" (bei qualitativen Methoden) festzulegen. Die für Lösungsschritte entscheidenden Unterschiede im Zeitablauf werden dadurch ausgeblendet. Durch diese in der Praxis häufig verwendete Vorgehensweise - des Festlegens auf einen keine Unterschiede berücksichtigenden Wert – wird Veränderung schwieriger anstatt leichter.

	5 Very poor	4 poor	3 average	2 good	1 Very good
Performance			X		
Cooperation				X	

Abb. 1 Jedes Kriterium wird mit einem einzigen Wert belegt

Die Wirkung von HR-Instrumenten

Praktiker des HR-Managements und Führungskräfte wissen, dass beim Einsatz von HR-Instrumenten (360° Grad Feedback, Mitarbeiterbefragungen, Team- oder Kulturanalysen etc.) zwei typische Varianten von Reaktionen der Betroffenen zu beobachten sind:

- n Sind die Ergebnisse, die sich durch das jeweilige Instrument zeigen, gut, so sind die Beteiligten meist zufrieden - und alles bleibt, wie es ist.
- n Sind die Ergebnisse mittelmäßig oder tendenziell schlecht, werden die Einschätzungen (z.B. in Mitarbeitergesprächen, Befragungen,...) von den Betroffenen häufig nicht oder nur in Ansätzen akzeptiert. Wirkliche Veränderung findet nicht statt.

Auch Studien (Bernardin 1995) zeigen dieses Muster, dass tendenziell schlechte Ergebnisse zu Demotivation, aber zu keinen Verhaltensveränderungen führen. Damit wird gerade in jenen Fällen das Ziel des Einsatzes der Instrumente nicht erreicht, wo es besonders wichtig wäre: Dann, wenn das Leistungsverhalten verändert und dazu Maßnahmen ergriffen werden sollten. Die zentrale Problematik liegt darin, dass die zugrunde liegende Methodik die Assessoren in ein "entweder/oder" zwingt. Damit ist jemand entweder "gut" oder "weniger gut/schlecht". Auf diese Weise entsteht ein Defizit und Schwächen (z.B. wenn ein Vorgesetzter zum Mitarbeiter sagt: "Sie sind nur mittelmäßig kundenorientiert") erst durch den Einsatz der Methode. Das heißt, die Konzeption und der Aufbau der HR-Instrumente erzeugen Zuschreibungen von Schwächen auf eine Art und Weise, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu Widerstand führt.

Die "Nicht-Veränderbarkeits-Trance"

Durch die Konzentration der HR-Instrumente auf die Frage "Wie es ist?" und die Ausblendung von Unterschieden entwickeln die Beteiligten eine "Stabilitätstrance" hinsichtlich der Merkmale, die analysiert werden, wodurch die Entwicklung von Veränderungsziele schwieriger und oft sogar unmöglich wird.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Angenommen, eine Ist-Analyse mit einer Skala zeigt, dass die "Gesamtleistung" eines Mitarbeiters bei 2 liegt (auf einer 5-teiligen Skala). Wenn nun dieser Wert von einem Vorgesetzten und dem betroffenen Mitarbeiter diskutiert wird, ist meist folgende Dynamik zu beobachten: Der Mitarbeiter verweist auf Beispiele, wo die Leistung seiner Meinung nach „sehr gut“ oder zumindest recht gut war (und solche Beispiele lassen sich natürlich finden, da es ja genug Projekte und einzelne Ereignisse gibt), während der Vorgesetzte auf Beispiele und Erfahrungen verweist, wo es schwierig und problematisch war. Je mehr Beispiele vom Mitarbeiter angeführt werden, wo es besser war, um so mehr Beispiele oder Details werden vom Gegenüber angeführt, wo es schlechter war. Es ist naheliegend, dass latente oder manifeste Konflikte dadurch verstärkt werden.

Dieses Muster wird nicht durch bewusste Strategien der handelnden Personen ausgelöst, sondern stellt eine "konzeptionelle Falle der Erhebungsmethoden" dar. Das Gespräch muss in einem "Gefängnis" des "entweder/oder" geführt werden und durch die traditionelle Gestaltung der Instrumente können die Beteiligten sich nicht in ein "sowohl als auch" befreien. Analysen mit herkömmlichen HR-Instrumenten und die eingesetzten Methodenarsenale weisen somit einen wirklichkeitsstabilisierenden und damit veränderungsfeindlichen Charakter auf: Sie lenken die Wahrnehmung auf einen (scheinbar realen) einzelnen Wert.

	5	4	3	2	1
Performance	Very poor	poor	average	good	Very good
Time (relevant period to assess)					

Abb. 2: Scheinbare Stabilität von Analyse-Dimensionen

In der täglichen Praxis gibt es natürlich diese Unterschiede, denn die Leistung eines Mitarbeiters ist mal etwas besser und dann wieder etwas schlechter. Genau diese Unterschiede stellen den "Königsweg der Veränderung" dar, denn sie signalisieren Zuversicht, eben weil es manchmal etwas besser ist. Die selben Phänomene finden sich auch bei qualitativen Verfahren. Wenn beispielsweise in Workshops die Qualität der Kooperation in einem Team erfaßt und auf Kärtchen visualisiert wird, finden sich häufig Aussagen wie "Vertrauen fehlt" oder "zuwenig Informationsaustausch" usw. Auch durch diese Informationsdarstellung wird ein wirklichkeitsstabilisierender Effekt erzeugt, wenn die Methoden es nicht ermöglichen, die Unterschiede beim "Vertrauen" oder beim "Informationsaustausch" zu erfassen und zu visualisieren. Auf diese Weise wird die Vorstellung von Nicht-Veränderbarkeit erst von der Methode erzeugt (!).

Der wahrnehmungstabilisierende Effekt des Festlegens auf einzelne Werte führt zur "Vernichtung der Unterschiede, die einen Unterschied machen". Die Beteiligten gewinnen den Eindruck, dass die relevanten Phänomene "stabil" sind und dass Menschen "eben so sind, wie sie sind". Etwas abstrakter formuliert: Die eingesetzten Methoden führen dazu, dass die Beteiligten den jeweils fokussierten Dingen oder Mitarbeitern Eigenschaften zuschreiben. Eigenschaften sind aber etwas, das qua definitionem stabil ist. Eben diese Stabilität wird durch die Methode erzeugt: Es wird ein Osterei gefunden, das durch die Methode selber vorher versteckt wurde. Der unangenehme Effekt liegt in der häufigen Assoziation, dass Dinge, die stabil sind, nur schwer zu verändern sind. Und genau aufgrund dieser Assoziation der Beteiligten wird Veränderung durch diese Art von Diagnosen und Analysen schwieriger. Was ist nun die Alternative?

Lösungsfokussiertes Assessment

Das Vorgehen im Rahmen des "Lösungsfokussierten Assessments" stellt eine methodische Alternative dar, die systemisch-lösungsfokussierte Grundhaltungen in Instrumente integriert. Es handelt sich dabei nicht um ein einzelnes Instrument, sondern um eine andere Vorgehensweise der Konzeption von Instrumenten, die sich relativ leicht auf vorhandene Instrumente des Assessments anwenden lässt.

Lösungsfokussiertes Assessment beruht dabei auf folgenden Grundprinzipien:

- n Dem Prinzip von Gregory Bateson (Bateson 1981), dass Information ein Unterschied ist, der einen Unterschied macht
- n Den Grundideen des „solution focused approach“ (de Shazer 1997) und hier vor allem dem Gedanken, dass Sprache Wirklichkeit schafft. Es sind vor allem zwei Prinzipien, die für eine veränderungsfreundliche Gestaltung der Instrumente hilfreich sind:
 - Assessments sollten sich auf "something and not someone" beziehen
 - sprachliche Formulierungen in Assessments sollten sich auf "interaction" konzentrieren

Gemäß dem ersten Punkt orientiert sich dieses Vorgehen am Prinzip „Was macht den Unterschied in bezug auf "besser/schlechter" aus?" statt Festlegungen auf einzelne Werte vorzunehmen (die durch "klassische" Instrumente erzwungen werden).

Von: Wie ist es? Zu: Was macht den Unterschied aus?

Im Mittelpunkt stehen dabei die im Zeitablauf auftretenden Unterschiede in bezug auf die relevanten Themen eines Projektes wie Leistung, Verhalten usw., wie im vorher angeführten Beispiel der Leistung eines Mitarbeiters, wo es manchmal schlechter oder sogar sehr schlecht läuft und manchmal auch etwas besser läuft. Eben dieser Unterschied wird als Potenzial genutzt, wenn die Methode dem Klientensystem hilft herauszufinden, was den konkreten Unterschied in bezug auf "besser" ausmacht. Dafür sind zwei Teilkomponenten notwendig:

- n Erfassung und Visualisierung der relevanten Unterschiede
- n Explorieren der positiven Unterschiede: Das Finden und Erfinden (Insoo Kim Berg) von konkreten Details, was anders ist, wenn es etwas besser läuft.

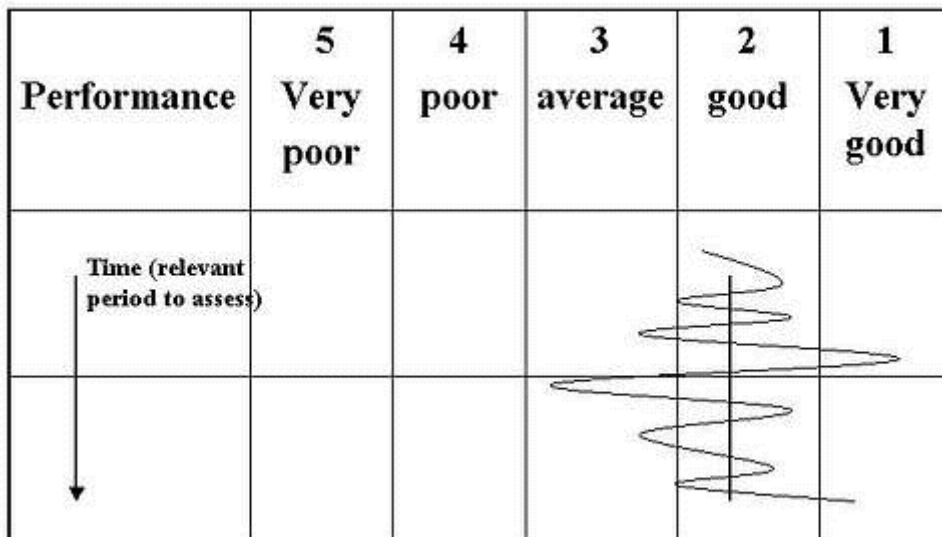


Abb. 3: Stabilität versus Variabilität von Analyse-Dimensionen

Lösungsfokussiertes Assessment erfaßt nun diese Unterschiede, indem quantitative aber auch qualitative Verfahren den Unterschied von besser/schlechter abbilden. Um es vereinfacht auszudrücken (vgl. Abb. 3): Es werden die Bereiche rechts der Linie und links von der Linie als wichtige Unterschiede dargestellt. Damit wird symbolisiert, dass es zu unterschiedlichen Zeiten verschieden ist. Somit wird eine ressourcen- und lösungsorientierte Sicht quasi in das Instrument "eingepflanzt", denn es wird signalisiert, dass es manchmal bereits eine positive Entwicklung gibt. Damit aber steigt die Zuversicht, da die Beteiligten sehen, dass sie manchmal bereits etwas tun, das zu positiven Wirkungen führt.

Standardisierte HR-Instrumente

Bei quantitativen Verfahren werden Skalen nicht (nur) mit Ankreuzen beantwortet, sondern die Unterschiedlichkeit wird direkt auf der Skala abgebildet. Wenn beispielsweise eine Dimension wie das Leistungsverhalten eines Mitarbeiters eingeschätzt wird, so wird die Bandbreite des Auftretens (z.B. zwischen den Werten) dargestellt.

	5 Very poor	4 poor	3 average	2 good	1 Very good
Performance			—————		

Abb 4: Die Bandbreite des Leistungsverhaltens

Auf der Basis des Lösungsfokussierten Assessment kann nun eine Fokussierung des positiven Unterschieds erfolgen. Je nach Setting kann beispielsweise in Einzelgesprächen oder Workshops herausgearbeitet werden, was ganz konkret anders ist, wenn es etwas besser ist. Im angeführten Beispiel des Leistungsverhaltens eines Mitarbeiters könnten Fragen dann lauten:

- n Was passiert konkret zu den Zeiten, in denen die Leistung „sehr gut“ ist?
- n Was bemerkt die Geschäftsführung, Kunden.... wenn es gerade sehr gut funktioniert?
- n Was ist dann ganz konkret anders?
 - .. Wie kriegen Sie das hin/wie schaffen Sie das? Was hat sich dabei bewährt?
- n Was müßte passieren, dass es noch etwas häufiger sehr gut laufen kann?
- n Wie verhindern Sie, dass es nicht „schlecht“ läuft? u.a.m.

Selbstverständlich werden auch bei diesem Vorgehen immer wieder Ergebnisse generiert, die sich mit Problemen und Schwierigkeiten beschäftigen und daher schlechtere Werte liefern (wenn ein Mitarbeiter/Bereich im eher negativen Bereich einer Dimension liegt, z.B. die Kundenberatung funktioniert nicht besonders gut). Gerade hier ist das unterschiedsorientierte Vorgehen durch das Visualisieren der Bandbreite hilfreich, denn so können diese Schwierigkeiten in weniger abwertender Form thematisiert werden, wenn nach einer Phase der „Klage“ wieder der positive Unterschied angesprochen und dann bearbeitet wird. Zudem werden „Anklagen“ weniger wahrscheinlich, da diese meist auf den schon angesprochenen Eigenschaftszuschreibungen beruhen, die wiederum Stabilität voraussetzen (der Mitarbeiter "ist" unzuverlässig, die F&E-Abteilung "kooperiert nicht", usw.). Diese Zuschreibungen werden dadurch immer mehr verflüssigt.

In Unternehmen mit technisch/exakten Unternehmenskulturen hat sich eine Variante des Vorgehens bewährt, bei der Punkte auf einer Skala verteilt werden. Dabei werden 100 Punkte

auf die vorhandenen Ausprägungen verteilt, die dann die Bandbreite in Form von Zahlen ausdrücken. Somit wird die Häufigkeit des Auftretens von Unterschieden dargestellt.

Bitte verteilen Sie 100 Punkte in 10er Einheiten

	-- Sehr schlecht	- schlecht	0 mittel	+ gut	++ Sehr gut
Informationsfluss			20	50	30

Abb 5: Die Häufigkeit des Auftretens von Unterschieden

Die in vielen Veränderungsprojekten notwendige Darstellung und der Vergleich von mehreren Dimensionen und/oder mehreren Abteilungen/Bereichen bei der Beschreibung der Ausgangssituation wird durch das Lösungsfokussierte Assessment ebenfalls leichter handhabbar.

Durch die Integration der Bandbreite und der Unterschiede zwischen besser/schlechter ist auch eine Beschäftigung mit den "schwierigen" Themen - also schlechteren Werten - etwas leichter, die auch hier wieder signalisiert wird, dass es manchmal besser ist. Werden diese positiven Unterschiede durch Berater/Moderatoren in das Zentrum der Aufmerksamkeit gestellt, ist in den meisten Fällen eine durchaus positive Dynamik wahrscheinlich.

In derselben Form können übrigens auch Unterschiede zwischen Abteilungen/Bereichen visualisiert werden (wenn sich beispielsweise in der oben angeführten Grafik die Darstellung nur auf einen einzelnen Aspekt wie „Information“ bezieht und statt den links angeführten unterschiedlichen Dimensionen Abteilungen dargestellt werden).

Kriterien des Assessments

Die Kriterien in Assessments weisen einen sehr stark wirklichkeitslenkenden Charakter auf. Je nachdem, was als Kriterien beurteilt wird (Kundenreklamationen, Teamfähigkeit, Kommunikationsverhalten, Qualität ...) wird die Aufmerksamkeit auf unterschiedliche Aspekte gelenkt. In der Unternehmenspraxis ist häufig zu beobachten, dass personalisierende Merkmale herangezogen werden. Vor allem bei tendenziell schlechteren Einschätzungen ist dann auch der Widerstand der Betroffenen besonders groß.

"Solution Focused Assessment" berücksichtigt hingegen die Komplexität des Geschehens durch Bezugnahme auf Wechselwirkungen und empfiehlt sprachliche Formulierungen für Kriterien, die leichter akzeptiert werden können. Bei der Entwicklung von Kriterien und Dimensionen für Assessments orientiert sich SFA an zwei zentralen Grundprinzipien:

- n Change something, not someone
- n Every action is interaction and the key question is: "Does it fit?"

Während sich beispielsweise in klassischen HR-Instrumenten häufig Kriterien wie "Kommunikationsverhalten des Mitarbeiters" finden, verwendet SFA als Kriterium in diesem Bereich "Informationsfluß". Damit wird der Fokus nicht auf einzelne Personen, sondern auf "something", eben den Informationsfluss gelenkt. Sollten hier Schwierigkeiten auftreten, so ist eine Thematisierung mit dieser Bezeichnung erfahrungsgemäß wesentlich leichter. Ein anderes Beispiel ist die Verwendung des Kriterium "Qualität der Zusammenarbeit" statt "Teamfähigkeit eines Mitarbeiters". Ersteres lenkt hier die Wahrnehmung auf die Interaktion, zweiteres auf eine vermeintliche Eigenschaft. Besonders hilfreich ist hier auch die Berücksichtigung von evolutionären Sprachmustern durch die Verwendung von Begriffen wie "Fit" bzw. "Misfits", die ja eine Wechselwirkungen zwischen zumindest zwei Aspekten voraussetzen.

Qualitative Instrumente

Die Anwendung des Prinzips des Lösungsfokussierten Assessments auf qualitative Verfahren folgt demselben Grundkonzept. Für das Andocken an Klientensysteme ist auch hier eine Visualisierung der positiven Unterschiede wichtig, was bei weitem nicht in allen qualitativen Vorgehensweisen berücksichtigt wird. Werden beispielsweise Interviews mit Mitarbeitern zum Thema "Konflikte zwischen Bereich A und B" geführt oder in Kundeninterviews die Kundenzufriedenheit erfaßt, so werden in Präsentationen oft Aussagen über "wie es ist" (natürlich aus der Sicht der jeweiligen Gruppierung) eingebracht. Dann finden sich auf Kärtchen oder Folien qualitative Aussagen wie "Unzufriedenheit bei den Kunden steht in Zusammenhang mit einer mangelnden strategischen Orientierung" oder "organisatorische Widersprüche machen Konflikte zwischen A und B sehr wahrscheinlich". Die Berücksichtigung positiver Unterschiede (z.B. "Konflikte treten weniger häufig auf, wenn in den Projekten Methode X verwendet wird") erleichtert auch hier den Start in die Arbeit an den Prozessen und Veränderungsschritten.

Prozessorientierte Assessments

Bei der Analyse von Schwachstellen und Fehlern in Arbeitsprozessen lässt sich das Lösungsfokussierte Assessment ebenfalls gut einsetzen. Sollen z.B. in Prozessen Schwachstellen identifiziert werden (hilfreicher wäre es von Potenzialen zu sprechen) so kann die herkömmliche Vorgehensweise des Analysieren von Prozessläufen aufrechterhalten werden, allerdings mit verändertem Focus: Die Frage heißt nun nicht mehr: Wo liegt das Problem? Sondern die Frage heißt: Was macht den Unterschied aus, wenn der Prozess besser läuft (z.B. bestimmter Ausschuss nicht entsteht)? Andere Frage, andere Wirkung.

Wenn auch die Veränderungen bei den Instrumenten in Richtung eines Lösungsfokussierten Assessment relativ einfach sind, so ist das Training der Handhabung mindestens genauso wichtig wie das (Re)Design des Instrumentes. Wichtig ist dabei, dass die Mitarbeiter beim Einsatz des Lösungsfokussierten Assessments mittels der richtigen Fragen auf die positiven Unterschiede fokussieren. Erfahrungsgemäss sind Führungskräfte und Mitarbeiter zu sehr auf das Herausarbeiten von Defiziten trainiert und erleben das Üben und Testen von lösungsfokussierten Fragetechniken als große Unterstützung für das Herausarbeiten von vielen Details für Lösungen.

Autor: Dr. Günter Lueger

Der Beitrag erscheint im September 2006 in:

Lueger, G. / Korn, H.P: Solution Focused Management, Rainer Hampp Verlag

Literatur