

# LÖSUNGSFOKUSSIERTES MANAGEMENT. Durch speziell entwickelte Fragetechniken werden Mitarbeiter zum Zweck einer nachhaltigen Lösungskompetenz für das Unternehmen in die Entscheidungsfindung eingebunden.

## ■ DIE EXPERTENRUNDE



**Günter Lueger**  
Programmdirektor  
PEF-Privatuniversität

„Lassen Sie keine Situation vorbeiziehen, die positiv gelaufen ist, ohne zu fragen, wie haben wir das geschafft. Achten Sie auch auf Kleinigkeiten. Etablieren Sie durch eine positive Sprachkultur eine Kultur der Wertschätzung.“



**Gabriele Lehner**  
Gf. Gesellschafterin  
Lehner Executive  
Partners

„Führungskräfte sollten den Mut haben, ihren Mitarbeitern zu vertrauen. Das werden sie nur tun, wenn sie ihre Mitarbeiter wertschätzen. Oft sind es nur Kleinigkeiten, die fehlen, um eine Lösung zu finden.“



**Johann Stockner**  
Personalleiter Auto-  
mobiltechnik Blau  
Magna Steyr Fuel  
Systems

„Setzen Sie kleine Schritte, denn die sind es, die Unternehmen wirklich bewegen. Riesensprünge passieren nicht. Fragen Sie Ihre Mitarbeiter, was passieren müsste, damit es besser wird.“



**Richard Schmidt**  
Leitung Finanzen  
Ratiopharm

„Es ist wichtig, Lösungsfokussierung für das eigene Leben zu machen. Selbstorganisation ist möglich, wenn man den Mitarbeitern Hilfestellungen durch gelebte Wertschätzung bietet und ihnen Lösungen zutraut.“ [alle Fabry]



**Der Blick geht in die Zukunft.** Problemorientiertes Denken hält auf. Und Führungskräfte sind keine Djangos, die mit einem Schuss das Problem erlegen müssen: Günter Lueger, Christoph Patzalt, Martina Scheinecker, Richard Schmidt, Gabriele Lehner und Johann Stockner (v. li.). [Clemens Fabry]

VON MATTHIAS RAFTL

Lösungen konstruieren, statt Probleme analysieren“ ist die Kernbotschaft von „Solution Focused Management“, das alltägliche Führungsaufgaben leichter und effektiver machen soll. Der Ursprung dieses Konzeptes geht auf Insoo Kim Berg und Steve de Shazer zurück, die in zahlreichen Analysen von auf Videos aufgezeichneten Gesprächssituationen herausgefunden haben, was das Erarbeiten von Lösungen begünstigt. Bei diesen Analysen der Gesprächssituationen war die zentrale Forschungsfrage: „Was genau passiert, wenn plötzlich Lösungsideen produziert werden?“

Zu diesem Thema findet von 18. bis 20. Mai die Weltkonferenz SOL 06 in der Universität für Musik und darstellende Kunst in Wien statt ([www.solworld.org](http://www.solworld.org)). Organisator der Konferenz und „Guru“ des Konzepts in Österreich ist der Programmdirektor der PEF-Privatuniversität Günter Lueger. „Pro-

bleme und Lösungen sind wie zwei Seiten einer Medaille“, so Lueger, „wenn man nur über Probleme redet, verliert sich schnell die Energie von Veränderungen. Problemzentrierte Beschreibungen sind nicht fruchtbar. Es geht um ein Umdrehen der Münze, um eine andere Sprache, die eine andere Wirklichkeit schafft. Die Technik lösungsfokussierten Managements besteht darin, bestimmte Fragen zu stellen, um Lösungsansätze zu finden.“

### Wider das Jammern

Martina Scheinecker, geschäftsführende Gesellschafterin der Trigon Entwicklungsberatung, meint dazu: „Man braucht nicht das Problem im Detail zu analysieren, um zu einer Lösung zu kommen. Das Zentrale ist, Zukunftsbilder und Lösungsvorschläge zu entwickeln, und dazu gibt es eine ganze Reihe von passenden Instrumenten.“

Richard Schmidt, Mitglied der Geschäftsleitung im Bereich Finanzen von Ratio-

pharm Arzneimittel, erfuhr durch das Training in lösungsfokussiertem Management eine persönliche Veränderung und entwickelte eine innere Grundhaltung, die eine neue Qualität des Zuhörens aktivierte: „Mit dem lösungsfokussierten Ohr stellt man eigene Denkmuster einmal zurück und geht verstärkt auf andere Sichtweisen ein. Bei konkreten Ergebnisbesprechungen konzentriere ich mich nicht auf das Minus, sondern lenke den Blickwinkel darauf, was passieren muss, um die Abweichung vom Plan zu verkleinern.“

Johann Stockner, Leiter Human Resources und Security bei der Automobiltechnik Blau der Magna Steyr Fuel Systems, betont auch die Bedeutung der Veränderung der Sprache: „In Diskussionen über Ergebnisse stellen wir vor allem die Fragen: ‚Wem nützt es?‘ und ‚Wie sollte ein sichtbares Ergebnis aussehen?‘ Wenn es niemandem etwas bringt, lassen wir es bleiben. Durch geänderte Fragestellungen etwa haben wir 98