

Stephanie Kaudela-Baum
Sandrina Meldau
Martin Brassler *Hrsg.*

Leadership und People Management

Führung und Kollaboration in Zeiten der
Digitalisierung und Transformation



Springer Gabler

Stephanie Kaudela-Baum · Sandrina Meldau ·
Martin Brassler
(Hrsg.)

Leadership und People Management

Führung und Kollaboration in Zeiten der
Digitalisierung und Transformation

Inhaltsverzeichnis

Teil I Führung und Kollaboration in Zeiten der Digitalisierung und Transformation

1 Führung in Zeiten der Transformation	3
Stephanie Kaudela-Baum	

Teil II Führung und individuelles Verhalten

2 Mitarbeitende empowern	33
Stephanie Kaudela-Baum	
3 Authentisch führen	49
Martin Brassler	
4 Burnout erkennen und vorbeugen	63
Sandrina Meldau	
5 Delegativ führen	81
Sandrina Meldau	
6 Experten führen	97
Stephanie Kaudela-Baum	
7 Zielorientiert führen	109
Philipp Ott	
8 Individuelle Resilienz fördern	123
Martin Brassler	
9 Mitarbeitende motivieren	137
Domingo Valero und Sylvia Manchen Spörri	
10 Die Führungsrolle gestalten	149
Martin Brassler	
11 Psychologische Verträge gestalten	161
Peter Kels	

Teil III Führungsinteraktion und Gruppenverhalten

12 Kollektiv führen	175
Stephanie Kaudela-Baum	
13 Agil führen	191
Léonie S. Mollet und Stephanie Kaudela-Baum	
14 Diversity-kompetent führen	207
Sylvia Manchen Spörri und Leila Gisin	
15 Führung kommunizieren	223
Vinzenz Rast und Pierre-Yves Kocher	
16 Konflikte managen	235
Sandrina Meldau	
17 Kreativität fördern	259
Stephanie Kaudela-Baum	
18 Lösungsfokussiert führen	283
Dominik Godat und Elfie J. Czerny	
19 Umgang mit Macht	295
Martin Brasser	
20 Mitarbeitergespräche führen	311
Sandrina Meldau	
21 Stärkenorientiert führen	327
Stefan Brühlhart	
22 Teams entwickeln	337
Andreas Jäger Fontana	
23 Vertrauen schaffen	351
Martin Brasser	
24 Virtuell führen	365
Ingo Stolz, Moana Monnier und Silvana Beer	

Teil IV Führungsinteraktion und organisationales Verhalten

25 Beidhändig führen	379
Julien Nussbaum	
26 Wandel gestalten	403
Erik Nagel	

27 International führen	417
Ingo Stolz und Jillaine Farrar	
28 Organisationen systemisch gestalten	429
Stephanie Kaudela-Baum	
29 Organisationen als Lernsysteme gestalten	439
Stephanie Kaudela-Baum	
30 Organisationskultur gestalten	453
Stephanie Kaudela-Baum	
31 Kollektive Resilienz fördern	467
Martin Brassler	
Teil V Führung und People Management	
32 Ethisch führen	481
Martin Brassler	
33 Personal rekrutieren	499
Stephanie Kaudela-Baum	
34 Entlohnung gestalten	515
Veronika Halene	
35 Mobbing erkennen und begegnen	527
Sandrina Meldau	
36 Mitarbeiter onboarden	543
Sandrina Meldau	
37 Personal entwickeln	557
Peter Senn	



Dominik Godat und Elfie J. Czerny

Schlüsselwörter

Lösungsfokus • Interaktion • Co-Konstruktion • Lösungsfindung • Gesprächsführung • Kommunikation • Führungsgespräche • Fragetechniken • Zuhören • Formulationen

18.1 Praxisbezug

Führung als Gestaltung nützlicher Interaktionen

Führungskräfte sind ständig in Kommunikation. Sie sind laufend an Interaktionen beteiligt. Aus lösungsfokussierter Sicht bieten alle diese Interaktionen die Möglichkeit, noch nützlicher miteinander umzugehen.

Interaktionen werden dabei als etwas gesehen, was die Beteiligten gemeinsam miteinander tun. Alle beteiligten Personen tragen in einem Prozess gegenseitiger Beeinflussung zur Co-Konstruktion von Bedeutung bei (Bavelas et al., 2017, De Jong, 2013). Lösungsfokussierte Führungskräfte fokussieren dabei explizit auf veränderungsfördernde Elemente, um gemeinsam möglichst nützliche Bedeutungen zu schaffen. Dies tun sie vorwiegend durch Fragen, durch Formulationen und durch Zuhören, indem sie die Aufmerksamkeit aller auf

D. Godat (✉) · E. J. Czerny
Zentrum für Lösungsfokussierte Führung, Oberdorf, Schweiz
E-Mail: dominik.godat@hslu.ch

E. J. Czerny
E-Mail: coaching@elfieczerny.com

die gewünschte Zukunft, auf das, was diesbezüglich schon gut funktioniert und in die richtige Richtung geht, auf Anzeichen für bereits vorhandene Fortschritte sowie auf mögliche nächste Schritte richten.

Lösungsfokussierte Führung wird sehr vielfältig eingesetzt. Überall dort, wo Menschen in Interaktion sind, kann sie einen Unterschied machen. In der Praxis reicht dies von Alltagsinterventionen (z. B. Tür- und Angelgespräche), geplanten Gesprächen (z. B. Einzelgespräche), wirksamen Führungsinstrumenten (z. B. Mitarbeitendengespräche, Projektauswertungen, Arbeitsplanung) bis hin zu Sitzungen, Coachings, Workshops sowie längerfristigen Managementzyklen wie Projektmanagement, Management by Objectives, Strategiezyklen oder Risikomanagement (vgl. z. B. Godat, 2016; Burgstaller, 2015; Dierolf, 2013, Lueger & Korn, 2006).

18.2 Theoretischer Hintergrund

Der lösungsfokussierte Ansatz wurde von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer sowie deren Team in den achtziger Jahren als Solution-Focused Brief Therapy ursprünglich für den Bereich der Familientherapie am Brief Family Therapy Center in Milwaukee entwickelt. Sie erforschten Therapiesprache und gingen empirisch der Frage nach, welche Elemente der Gesprächsführung nützliche Unterschiede für die Klient:innen machen. Sie entdeckten dabei, dass Klient:innen schneller Fortschritte machen, wenn Sie den Fokus im Gespräch auf die gewünschte Zukunft, auf bereits Funktionierendes sowie auf mögliche Fortschritte richten. Aus diesen Beobachtungen entwickelten und verfeinerten sie nach und nach den lösungsfokussierten Gesprächsansatz.

Dank der hohen Nützlichkeit und der schnellen Lösungsfindung hat sich der lösungsfokussierte Gesprächsansatz ab den neunziger Jahren nicht nur in der Therapie, sondern auch als Coaching- sowie Beratungsansatz in Organisationen etabliert. Seit einiger Zeit wird er zunehmend auch in der Führung erfolgreich angewendet (vgl. Godat, 2016; Burgstaller, 2015; Polgar & Hankovszky, 2014; Cauffman & Dierolf, 2007; Jackson & McKergow, 2007). Der englischsprachige Fachbegriff «Solution Focus» wird auf Deutsch dabei entweder mit «Lösungsorientierung» oder wie hier mit «Lösungsfokussierung» übersetzt.

Wie Korman et al. (2020) aufzeigen, stand bei der Entwicklung des lösungsfokussierten Ansatzes von Beginn an eine interaktionelle Perspektive sowie die Gestaltung einer möglichst nützlichen Co-Konstruktion im Zentrum.

18.2.1 Führung als Co-Konstruktion von Bedeutung

Führungskräfte führen tagtäglich Gespräche. Sie leiten Meetings. Sie organisieren Workshops. Sie schreiben Reporte. Sie versenden E-Mails. Sie reden mit Mitarbeitenden. Sie treffen Anspruchsgruppen. Sie sind laufend an Interaktionen beteiligt. Lösungsfokussierte Führung stellt die gezielte Gestaltung dieser Interaktionen ins Zentrum. Dabei werden Interaktionen als etwas gesehen, was gemeinsam co-konstruiert wird. Alle an der Interaktion beteiligten Personen tragen zum Ergebnis bei. Ein Gesprächsergebnis kann aus dieser Sichtweise nicht mehr nur einer Person zugeordnet werden, sondern ist immer ein gemeinsam geschaffenes Resultat, bei dem sich die Beteiligten gegenseitig beeinflussen (vgl. Godat & Czerny, 2021; Bavelas et al., 2017).

Die Aufgabe der Führungskraft ist es, möglichst nützliche Interaktionen gemeinsam mit den Mitarbeitenden und Anspruchsgruppen zu gestalten. Dies tun Sie vorwiegend mit ihren Fragen, ihren Formulationen sowie ihrem Zuhören (vgl. De Jong et al., 2013).

18.2.2 Fragen

Lösungsfokussierte Führungskräfte sehen ihre Gesprächspartner:innen, zum Beispiel ihre Mitarbeitenden, ihre Kund:innen oder ihre Anspruchsgruppen, als Expert:innen für die eigene Situation. Diese wissen am besten, wie sie ihre Situation einschätzen, was sie wollen, was bei ihnen in der Vergangenheit bereits funktioniert hat und was für sie allenfalls ein guter nächster Schritt wäre. Mit dieser Grundhaltung stehen Fragen und das Interesse an den Perspektiven der Gesprächspartner:innen im Zentrum.

Mit Fragen kann das Potenzial aller genutzt werden, da die Expertise der Beteiligten sichtbar und damit nutzbar wird. Und mit Fragen können Gespräche gezielt geführt werden. Einerseits, weil die meisten Fragen beantwortet werden und andererseits, weil Führungskräfte mit Fragen die Gesprächsrichtung sowie die im Gespräch geschaffene Bedeutung massgeblich mitbeeinflussen können.

Fragen führen zwei Elemente in ein Gespräch ein:

- **Ein Konzept** respektive die inhaltliche Richtung, nach der gefragt wird. Die Frage «Was ist dein Ziel?» zum Beispiel führt das Konzept «dein Ziel» ins Gespräch ein.
- **Ein Antwortspektrum**, in dem sich die Antwort befinden sollte, um als Antwort auf die Frage zu gelten.

Das Antwortspektrum der Frage zeichnet sich durch zwei Elemente aus:

- **Die Breite des Antwortspektrums:** Die Frage «Was ist dein Ziel» hat ein breiteres Antwortspektrum als die Frage «Hast du ein Ziel?». «Hast du ein Ziel» kann mit

Formen von «ja» oder «nein» beantwortet werden und weist lediglich zwei Antwortmöglichkeiten auf. Bei der Frage «Was ist dein Ziel» ist das Antwortspektrum viel breiter und umfasst viele verschiedene Antwortmöglichkeiten. Das Antwortspektrum der zweiten Frage kann verkleinert werden, zum Beispiel mit «Was ist dein Ziel diesen Monat?». Nun müsste die antwortgebende Person, aus den möglichen Zielen eines aussuchen für diesen Monat. Und das Antwortspektrum kann vergrößert werden, zum Beispiel mit «Was sind deine Ziele?» Nun könnte die Person mehrere Ziele als Antwort nennen.

- **Der Ausschluss gewisser Antworten:** Angenommen als Führungskraft möchten Sie ein Zielvereinbarungsgespräch führen. Sie stellen die erste Frage «Hast du ein Ziel?» und Ihr Gegenüber antwortet mit «nein». Damit haben Sie gemeinsam im Gespräch die Bedeutung etabliert, dass Ihr Gegenüber kein Ziel hat. Hätten Sie die Frage «Was ist dein Ziel?» gestellt, wäre «nein» als Antwort sehr unwahrscheinlich und würde kaum als Antwort auf die Frage gelten. Ihr Gegenüber wäre aufgrund des breiteren Antwortspektrums aufgefordert, etwas zu finden, und würde sehr wahrscheinlich auch etwas finden, was als Ziel gelten kann.

Bedeutung entsteht als Co-Konstruktion aus dem Konzept der Frage sowie der gegebenen Antwort. Lautet die Antwort auf die Frage «Was ist dein Ziel?» «Dass ich mein Projekt bis Ende des Monats erfolgreich abschliessen kann», dann wurde im Gespräch die Bedeutung co-konstruiert, dass «dein Ziel ist, dass du dein Projekt bis Ende des Monats erfolgreich abschliessen kannst». Wenn wir die gemeinsam konstruierte Bedeutung nun anschauen, dann entdecken wir, dass diese sowohl aus dem Konzept der Frage («Was ist dein Ziel?») als auch aus der Antwort («Dass ich mein Projekt bis Ende des Monats erfolgreich abschliessen kann») besteht. Ohne das eine – das Konzept in der Frage – oder ohne das andere – die Antwort – wäre die gemeinsame Bedeutung nicht zustande gekommen.

18.2.3 Formulationen

Neben Fragen spielen Formulationen in der gezielten Gesprächsführung eine wichtige Rolle. Eine Formulation ist eine wörtliche Darstellung (eines Teils) des Gesagten der anderen Person. Dies kann zum Beispiel ein Kommentar zum Gesagten sein, eine Zusammenfassung in eigenen Worten oder das Wiederholen von Worten des Gegenübers.

An die Frage «Was ist dein Ziel?» und die erhaltene Antwort, «Dass ich mein Projekt bis Ende des Monats erfolgreich abschliessen kann», könnte die Führungskraft zum Beispiel wiederum anschliessen mit der Formulation «Ja, dein Projekt in dieser Zeit abzuschliessen wäre wichtig». Formulationen sind nie neutral. Sie beeinflussen das Gespräch und die Bedeutungen, die im Gespräch entstehen, ähnlich wie Fragen dies tun.

In diesem Beispiel wurde mit der Frage, der Antwort und der Formulierung die Bedeutung co-konstruiert, dass es wichtig wäre, dass die Person das Projekt bis Ende Monat abschliesst.

Wenn Führungskräfte mit Formulationen auf Gesagtes reagieren, dann verändern Sie damit den gesagten Inhalt. Sie können dabei Elemente ...

- **weglassen** (In der obigen Formulation wurde «erfolgreich» weggelassen.)
- **exakt bewahren** (Das Wort «Projekt» wurde beibehalten.)
- **in veränderter Form bewahren** («abschliessen kann» wurde in «abzuschliessen» verändert. Aus «bis Ende des Monats» wurde «in dieser Zeit».)
- **hinzufügen** («wäre wichtig» wurde hinzugefügt) (vgl. De Jong et al., 2013)

18.2.4 Zuhören

Auch durch Zuhören können Führungskräfte Interaktionen gezielt beeinflussen. Die Forschung der Mikroanalyse von Face-to-Face-Gesprächen, die mit Videoanalyse erforscht, was in Gesprächen Moment für Moment geschieht, zeigt auf, dass Zuhören etwas Interaktionelles ist, was Zuhörende sichtbar tun und worauf Sprechende reagieren. Worauf Führungskräfte hören, macht einen Unterschied, da sie mit ihren Zuhörreaktionen (z. B. mit einem Nicken oder einer Formulation, die zeigt, dass die Person zuhört) die sprechende Person ermuntern, mehr darüber zu erzählen (vgl. Czerny & Godat, 2021). Sprechen Mitarbeitende zum Beispiel über Probleme und die Führungskraft nickt bestätigend, dann werden die Mitarbeitenden mit grosser Wahrscheinlichkeit davon weitererzählen. Beginnen Mitarbeitende über Lösungsansätze zu sprechen, die durch das Zuhören der Führungskraft bestärkt werden, dann werden sie mit grosser Wahrscheinlichkeit mehr davon erzählen (vgl. Bavelas & Gerwing, 2011).

Lösungsfokussierte Führungskräfte nutzen Fragen, Formulationen und Zuhören gezielt und fokussieren dabei auf Elemente, die gewünschte Veränderungen fördern, um in gemeinsamer Interaktion eine möglichst nützliche Bedeutung zu gestalten.

18.3 Gestaltungsempfehlungen

Worauf Führungskräfte fokussieren, macht Unterschiede

Der Fokus, auf den Führungskräfte gemeinsam mit ihren Gesprächspartner:innen in ihren Interaktionen Wert legen, ist wirkungsvoll. Studien zeigen, dass der Auswahl, auf die in Interaktionen fokussiert wird, eine entscheidende Bedeutung zukommt (vgl. z. B. Smock Jordan et al., 2013; De Jong et al., 2013; Healing & Bavelas, 2011). Die ausgewählten Elemente beeinflussen, wie weiter über die Situation gesprochen wird, was zukünftig getan

wird und welche Möglichkeiten von den Beteiligten gesehen werden. Lösungsfokussierte Führungskräfte fokussieren dabei explizit auf Elemente, die gewünschte Veränderungen fördern.

Doch welche Elemente sind das? Wie eingangs erwähnt, erforschten Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und ihr Team Therapiegespräche. Sie gingen dabei empirisch der Frage nach, welche Elemente der Gesprächsführung nützliche Unterschiede für die Klient:innen machen und entdeckten, wie oben angeführt, dass Klient:innen schneller Fortschritte machen, wenn die Gesprächsführenden den Fokus im Gespräch auf die gewünschte Zukunft, auf bereits Funktionierendes sowie auf mögliche Fortschritte richten.

Führungskräfte haben in jeder Interaktion die Wahl, worauf sie ihren Fokus legen. Einerseits können sie mit ihren Fragen, ihren Formulationen sowie ihrem Zuhören Elemente entlang der Zeitachse wählen, das heisst, sie können über Elemente ...

- in der Vergangenheit,
- in der Gegenwart oder
- in der Zukunft.

sprechen.

Und Sie können über ...

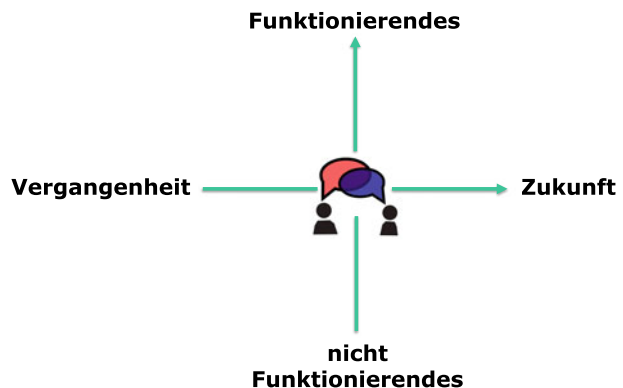
- Funktionierendes und
- Nicht-Funktionierendes

sprechen (vgl. Abb. 18.1).

Werden diese beiden Dimensionen kombiniert, ergeben sich vier mögliche Varianten:

- **Variante 1:** Nicht-Funktionierendes in der Vergangenheit
- **Variante 2:** Nicht-Funktionierendes in der Zukunft

Abb. 18.1 Die verschiedenen Gesprächsfokusse. (In Anlehnung an Moon, 2019)



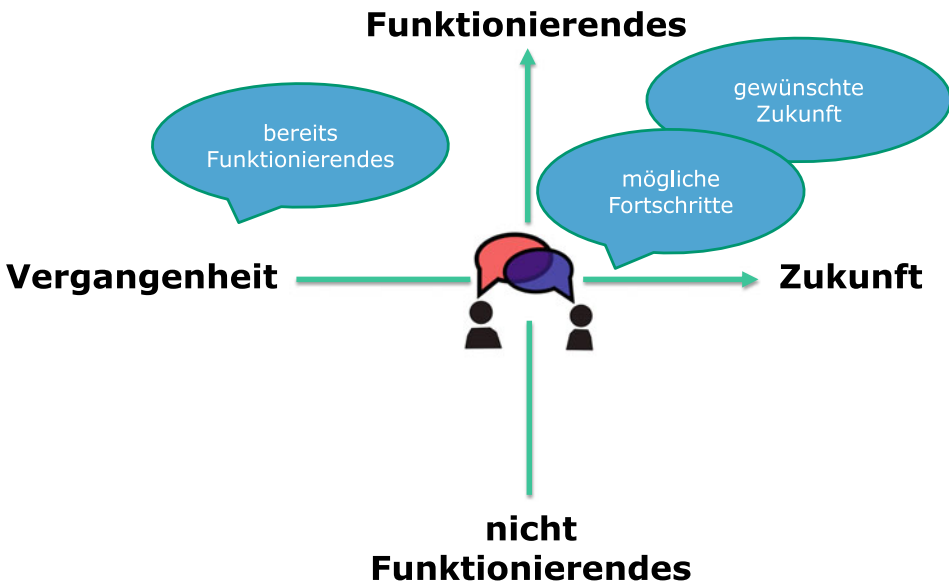


Abb. 18.2 Die lösungsfokussierten Gesprächsfokuse

- **Variante 3:** Funktionierendes in der Vergangenheit
- **Variante 4:** Funktionierendes in der Zukunft

Die lösungsfokussierten Gesprächsfokuse befinden sich dabei alle im oberen Bereich – Funktionierendes – der Matrix in Abb. 18.2.

Viele Problemlösungsvarianten fokussieren auf Nicht-Funktionierendes in der Vergangenheit (z. B. die Analyse des Problems) oder in der Zukunft (z. B. Sorgen oder Worst-Case-Szenarien). Lösungsfokussierte Führung ist anders. Sie richtet sich explizit auf das Funktionierende aus. Durch Fragen, Formulationen und Zuhören erforschen lösungsfokussierte Führungskräfte gezielt ...

1. **die gewünschte Zukunft** (z. B.: Was wollen wir genau? Was wird dann anders sein? Wer wird dann was anders tun?),
2. **bereits Funktionierendes** (z. B.: Was funktioniert bereits in die gewünschte Richtung?) sowie
3. **mögliche Fortschritte** (z. B.: Woran erkennen wir Fortschritte? Was werden wir anders tun, wenn wir einen kleinen Schritt weiter sind?),
um auf diese Weise in Interaktionen mit den Beteiligten nützliche(re) Bedeutungen zu co-konstruieren (vgl. Czerny et al., 2020).

18.3.1 Die gewünschte Zukunft im Detail

Anstatt Probleme zu analysieren und so zu co-konstruieren, richten lösungsfokussierte Führungskräfte die Aufmerksamkeit gemeinsam mit ihren Gegenübern auf die zukünftig gewünschte Richtung. Durch Fragen zur gewünschten Zukunft entwickeln sie mit ihren Mitarbeitenden eine möglichst detailreiche Beschreibung des erwünschten Zustandes in der Zukunft.

Grundformen zum Erfragen der gewünschten Zukunft sind vorrangig Fragen nach besten Hoffnungen, Zielbildfragen, Wunderfragen sowie «Was stattdessen?»-Fragen:

- **Beste Hoffnungen:** Was erhoffen sich die Gesprächspartner:innen aus der Interaktion, z. B. mit «Was erhoffst du dir aus unserem Gespräch?» respektive «Was sind deine besten Hoffnungen aus dem Gespräch?»
- **Zielbildfragen:** Während bei anderen Ansätzen die Frage nach Zielen, wie zum Beispiel «Was ist dein Ziel?», eine Hauptfrage darstellt, geht es bei lösungsfokussierter Führung darum, eine möglichst detailreiche Beschreibung der gewünschten Zukunft formulieren zu lassen. Dazu eignen sich Fragen, welche die gewünschten Veränderungen nach Erreichen des Zieles beleuchten, wie zum Beispiel:
 - «Was wird anders sein, wenn du dein Ziel erreicht hast?»
 - «Woran könnten andere merken, dass du dein Ziel erreicht hast?»
 - «Was denkst du, was würdest du dann anders tun?»
- **Wunderfragen:** Die Wunderfrage ist eine Sequenz von Fragen, die den Blick auf den Tag nach dem Wunder richtet, wenn sich alles gelöst hat. Die klassische Wunderfrage ist dreistufig aufgebaut:
 1. **Stell dir vor:** «Stell dir vor, du gehst heute nach der Arbeit nach Hause. Nach einem schönen Abend gehst du ins Bett und schläfst genüsslich ein ... »
 2. **Ein Wunder geschieht in der Nacht:** « ... Und in der Nacht, während du schläfst, passiert ein Wunder, welches bewirkt, dass all das, was dich momentan beschäftigt, einfach so gelöst ist. Weil du geschlafen hast, weisst du jedoch nichts davon ... »
 3. **Woran merkst du am nächsten Morgen:** « ... Woran entdeckst du am nächsten Morgen, wenn du aufwachst, dass tatsächlich ein Wunder geschehen ist?»

Um ein möglichst detailliertes Bild der gewünschten Zukunft zu entwickeln, lohnt es sich erfahrungsgemäss nachzufragen: «Was ist am Morgen nach dem Wunder noch anders?», «Was entdeckst du im weiteren Verlauf des Tages?», «Wie merken andere, dass ein Wunder passiert ist?», «Was tust du an diesem Tag nach dem Wunder genau?» etc. (vgl. Jackson & Waldmann, 2010).
- **«Was stattdessen?»-Fragen:** Neben diesen formalisierten Fragen eignen sich auch alle Fragen, die das Gegenüber einladen, zu formulieren, was es anstatt der nicht

gewünschten Situation möchte, wie z. B. «Was möchtest du stattdessen?», «Was hättest du lieber?», «Woran könntest du erkennen, dass es besser ist?» (vgl. Czerny et al., 2020).

18.3.2 Funktionierendes

Anstelle einer Defizit- und Ursachenanalyse erkunden lösungsfokussierte Führungskräfte mit ihren Mitarbeitenden all das, was bereits funktioniert und in Richtung der gewünschten Zukunft geht oder diese unterstützt. Denn das, was funktioniert, kann genutzt werden, um noch näher zur gewünschten Zukunft zu gelangen, ganz im Sinne von «Wenn es funktioniert, mach mehr davon». Es geht hier weder darum, die Situation schönzureden, noch generell Gutes oder Positives zu finden. Es geht darum, Hilfreiches und Nützliches im Hinblick auf die gewünschte Zukunft zu entdecken.

Die Grundfrage lautet: «Was funktioniert bereits gut?»

Weitere Variationen fragen nach ...

- **Erfolgsgeschichten** und Erfolge in vergleichbaren Situationen in der Vergangenheit. Wie wurden diese möglich? Was wurde dort von wem genau gemacht?
- **positiven Unterschieden**, denn kein Problem besteht ständig und ohne Unterlass. Es gibt immer Zeiten, in denen es bereits besserging. Was haben die Mitarbeitenden in diesen Zeiten anders gemacht? Was davon könnte in der jetzigen Situation hilfreich sein?
- **erlebten Aufschwungphasen**, denn auch die schwierigsten Zeiten bestehen nicht permanent. Oft folgen Aufschwungphasen. Wie haben es die Mitarbeitenden in der Vergangenheit geschafft, aus der damaligen «Talsohle» herauszukommen?
- **Stärken**, die für die Lösungsfindung eingesetzt werden können. Welche Stärken waren in der Vergangenheit besonders nützlich? Was davon könnte für die Zukunft nützlich sein?
- **Ressourcen** wie Fachwissen, Informationen, Geld, Zeit oder Unterstützung von aussen. Welche Ressourcen können sonst noch genutzt werden, um einen Schritt weiterzukommen?
- **erreichten Verbesserungen**: Fragen wie «Was ist heute bereits besser als gestern?» und «Wie haben wir dies möglich gemacht?» geben darüber hinaus Hinweise darauf, wie bisherige Verbesserungen zustande gekommen sind (vgl. Godat, 2016).

18.3.3 Mögliche zukünftige Fortschritte

Kleine nächste Schritte und Zeichen von Fortschritten fokussieren auf die unmittelbar vor uns liegende gewünschte Zukunft.

Fragen zu ...

- **kleinen nächsten Schritten** laden konkret ein, etwas Kleines und Sinnvolles als nächsten Schritt zu tun (z. B. «Was könnte ein guter nächster Schritt sein, der uns näher an unsere gewünschte Zukunft bringt?»)
- **Zeichen von Fortschritten** ermöglichen die Schärfung der Wahrnehmung für die Anzeichen der gewünschten Zukunft, die zeitnah zeigen könnten, dass wir auf einem guten Weg sind (z. B. «Woran könnten wir ab morgen entdecken, dass wir auf dem Weg zu unserer gewünschten Zukunft sind?») (vgl. Czerny et al., 2020).

18.3.4 Lösungsfokussiertes Zuhören

Neben den oben beschriebenen Fragen legen lösungsfokussierte Führungskräfte einen grossen Wert auf lösungsfokussiertes Zuhören. Während in anderen Ansätzen hauptsächlich zugehört wird, um zu verstehen, was war, oder um möglichst viel über die Schwierigkeiten zu erfahren, hören lösungsfokussierte Führungskräfte auf ...

- **Zeichen der gewünschten Zukunft,**
- **Hinweise auf bereits Funktionierendes und auf**
- **mögliche Fortschritte.**

Lösungsfokussierte Führungskräfte hören dabei v. a. auf Ansatzpunkte für nützliche Co-Konstruktionen. Durch entsprechende Zuhörreaktionen, wie zum Beispiel mit Nicken, Bejahen oder entsprechenden Formulationen und Fragen, können diese Ansatzpunkte gezielt verstärkt und es kann darauf aufgebaut werden. Aussagen wie «Es funktioniert nicht mehr so gut» oder «Ich wünschte, es wäre anders» geben zum Beispiel Hinweise darauf, dass es bereits einmal besser war oder dass sich die Person etwas anderes wünscht. Durch lösungsfokussiertes Zuhören und die damit verbundene gezielte Auswahl derjenigen Aussageelemente des Gegenübers, die in eine lösungsfokussierte Richtung gehen, werden im Gespräch nützlichere Bedeutungen möglich. Eine mögliche Formulation und eine darauf aufbauende Folgefrage könnten hier zum Beispiel sein: «Ah, es funktioniert nicht mehr so gut. Das heisst, es war schon mal besser. Wann hat es denn schon mal besser funktioniert?» oder «Du sagst, du wünschtest, es wäre anders. Was möchtest du denn gerne anders?» (vgl. Czerny et al., 2020).

18.4 Fazit

Lösungsfokussierte Führung ist wirkungsvoll Lösungsfokussierte Gesprächsführung ist als evidenzbasierte Praxis höchst wirkungsvoll. Dies zeigen mehrere Hundert wissenschaftliche Studien (vgl. z.B. Solution Focused Brief Therapy Association, 2021). Lösungsfokussierte Interaktionen wirken dabei auf mehreren Ebenen: Führungskräfte berichten von besseren Resultaten, nützlicherem Verhalten der Mitarbeitenden und einem höheren Wohlbefinden in der aktuellen Führungsfunktion. Zudem können das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen und in die Machbarkeit der Lösungen gestärkt, die Wahrnehmung für alles, was zur Lösungsfindung beitragen kann, geschärft und die Wahlmöglichkeiten erhöht werden (vgl. Godat, 2016).

Lösungsfokussierte Führung ist co-konstruktiv Führung wird hier als interaktionelle Co-Konstruktion verstanden. Lösungsfokussierte Führungskräfte gestalten diese Co-Konstruktion ganz gezielt, indem sie mit Fragen, Formulationen und lösungsfokussiertem Zuhören Bedeutungen in Interaktionen fördern, die auf die gewünschte Zukunft, bereits Funktionierendes sowie mögliche Fortschritte fokussieren.

Lösungsfokussierte Führung ist partizipativ Lösungsfokussierte Führungskräfte sehen ihre Mitarbeitenden als Expert:innen für ihre eigene Situation und nutzen das Potenzial aller, indem sie die Expertise aller erfragen und so zu einer gemeinsamen Co-Konstruktion in eine gewünschte Richtung beitragen, die alle Beteiligten berücksichtigt.

Lösungsfokussierte Führung ist herausfordernd Was simpel klingt, kann im Führungsalltag eine echte Herausforderung darstellen. Dies einerseits, weil Führungskräfte tagtäglich an den unterschiedlichsten Interaktionen beteiligt sind. Und andererseits, weil das konstante Ausrichten auf die gewünschte Zukunft, bereits Funktionierendes sowie mögliche Fortschritte im Vergleich zu den vielfach propagierten traditionellen Problemlösungsverfahren ungewohnt ist und geübt sein will.

Literatur

- Bavelas, J. B., & Gerwing, J. (2011). The listener as addressee in face-to-face dialogue. *International Journal of Listening*, 25, 178–198.
- Bavelas, J. B., Gerwing, J., & Healing, S. (2017). Doing mutual understanding. Calibrating with micro-sequences in face-to-face dialogue. *Journal of Pragmatics*, 121, 91–112.
- Burgstaller, S. (2015). *Lösungsfokus in Organisationen. Zukunftsorientiert beraten und führen*. Carl-Auer.
- Cauffman, L., & Dierolf, K. (2007). *Lösungstango: Sieben verführerische Schritte zum erfolgreichen Management*. Carl-Auer.

- Czerny, E. J., Godat, D., Gaiswinkler, M. E., Payer, H., & Titak, M. (2020). *Faszination Lösungsfokus. Wie du mit gezieltem Blick die gewünschte Zukunft gestaltest*. Versus.
- Czerny, E. J. & Godat, D. (2021). How Your Listening Affects Your Conversations. *Journal of Solution Focused Practices*. Vol. 5, Iss. 2, Article 9. <https://digitalscholarship.unlv.edu/journalsfp/vol5/iss2/9/>
- De Jong, P., Bavelas, J. B., & Korman, H. (2013). An introduction to using microanalysis to observe co-construction in psychotherapy. *Journal of Systemic Therapies*, 32(3), 17–30.
- Dierolf, K. (2013). *Lösungsfokussiertes Teamcoaching*. Bad Homburg: Speaking!
- Godat, D. (2016). *Lösungen auf der Spur: Wirkungsvoll führen dank Lösungsfokus*. 2. Aufl., Versus.
- Godat, D. & Czerny, E. J. (2021). Communication Today: Were Watzlawick & Co. Wrong? *Journal of Solution Focused Practices*, Vol. 5, Iss. 2, Article 10. <https://digitalscholarship.unlv.edu/journalsfp/vol5/iss2/9/>
- Healing, S., & Bavelas, J. B. (2011). Can questions lead to change? *Journal of Systemic Therapies*, 30(3), 30–47.
- Jackson, P. Z. & McKergow, M. (2007). *The Solutions Focus. Making Coaching & Change SIMPLE*. 2. Aufl., Nicholas Brealey International.
- Jackson, P. Z. & Waldman, J. (2010). *Positively Speaking. The Art of Constructive Conversations with a Solutions Focus*. Hertfordshire: The solutions focus.
- Korman, H., De Jong, P., & Smock Jordan, S. (2020). Steve de Shazer's Theory Development. *Journal of Solution Focused Practices*, 4(2), Article 5.
- Lueger, G., & Korn, H.-P. (Hrsg.). (2006). *Solution Focused Management*. Hampp.
- Moon, H. (2019). Making Progress Visible for Learners of Solution-Focused Dialogue. Conference Presentation at the SOLWORLD-Conference in Budapest.
- Polgar, N. & Hankovszky, K. (2014) (Hrsg.), *Brief and Simple. Solution Focus in Organizations*. Budapest: Solutionsurfers Hungary.
- Smock Jordan, S., Froerer, A. S., & Bavelas, J. B. (2013). Microanalysis of positive and negative content in solution-focused brief therapy and cognitive behavioural therapy expert sessions. *Journal of Systemic Therapies*, 32(3), 46–59.
- Solution Focused Brief Therapy Association. (2021). Current Research. www.sfbta.org/current-research.