



Das Ziel vor Augen

Der Wettbewerbsdruck und die hohen Anforderungen an die Führung fordern ein neues Führungsverständnis. Lösungsfokussierte Führung ist effektiv und stellt die Mitarbeitenden ins Zentrum.

■ Von Elfie Czerny und Dominik Godat

Die Anforderungen an Führungskräfte sind hoch. Sehr gute Resultate sind Pflicht, und das in einer dynamischen und sich schnell verändernden Welt. Zudem haben Mitarbeitende steigende Ansprüche an gute Mitarbeitendenführung und wählen je länger, je mehr Unternehmen auch danach aus. Um engagierte Mitarbeitende anzuziehen und längerfristig zu binden und gleichzeitig sehr gute Resultate zu erzielen, braucht es einen Führungsstil, der die Mitarbeitenden ins Zentrum stellt und gleichzeitig sicherstellt, dass die anspruchsvollen Ziele erreicht werden.

Moderne Führung muss weg vom heutigen «Managen» (maneggiare: an der Hand führen) hin zu einer Form von Leadership, bei der Führungskräfte die Mitarbeitenden optimal unterstützen, ihr Potenzial zu entfalten und auch zu nutzen. Lösungsfokussierte Führung wird diesem Anspruch besonders gut gerecht, da sie sowohl eine hohe Mitarbeitenden- als auch eine ausgeprägte Aufgabenorientierung aufweist.

Studien zum Employee Engagement zeigen klar auf, was Mitarbeitende brauchen, damit sie ihre volle Leistungsfähigkeit ins Unternehmen einbringen. Mitarbeitende wollen:

- einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten,
- von ihren Vorgesetzten als Menschen anerkannt werden,
- in ihrer Entwicklung gefördert werden sowie
- einen klaren, verbindlichen Rahmen vorfinden, in welchem ihre Arbeitskollegen ebenfalls eine hohe Qualität erbringen wollen.

Wirkungsvoll dank Lösungsfokus

Lösungsfokussierte Führung ist äusserst effektiv und deckt diese vier Punkte vollumfänglich ab. Der Kern ist eine etwas andere Haltung Problemen gegenüber, als wir dies gewohnt sind. Während wir gelernt haben, dass wir Probleme analysieren müssten, um

diese auch lösen zu können, geht dieser Ansatz einen schnelleren und zukunftsorientierteren Weg. Er fokussiert konsequent auf die gewünschte Zukunft, vorhandene Stärken und Ressourcen sowie auf sinnvolle nächste kleine Schritte. Führungskräfte, die so führen, unterstützen ihre Mitarbeitenden bei der Lösungsfindung durch die richtigen Fragen, welche die Mitarbeitenden von der Problemauf die Lösungsebene führen. Statt zu fragen «Was läuft schief?» interessiert vielmehr:

- ein attraktives und detailliertes Zielbild («Was wollen wir genau? Was wird dann anders sein?»),
- das Bewusstwerden der eigenen Stärken und Ressourcen («Was funktioniert bereits gut? Was können wir gut?»)
- sowie das Entwickeln von kleinen, realistischen nächsten Schritten, die auch tatsächlich umgesetzt werden und uns in Richtung unseres Zieles bringen («Was wäre ein erster kleiner Schritt in die gewünschte Richtung?»).

Lösungsfokussierte Führungskräfte fragen die Mitarbeitenden und nutzen deren Potenzial! Mitarbeitende können so eigene Lösungen entwickeln und massgeblich zum Unterneh-

menserfolg beitragen. Sie werden von ihren Vorgesetzten in ihren Ressourcen und ihrem Potenzial gesehen und somit nicht nur wertgeschätzt, sondern auch gefördert. Zudem entsteht ein klarer Rahmen, der motiviert durch den konsequenten Fokus auf die gewünschte Zukunft, das bereits Funktionierende und kleine nächste Schritte. Das Potenzial der Mitarbeitenden wird so nicht nur sichtbar, sondern auch nutzbar.

«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)

Lösungsfokussierte Führung ist wahrhaftiges Leadership. Lösungsfokussierte Führung inspiriert Mitarbeitende,

- durch den Fokus auf die gewünschte Zukunft mehr zu träumen,
- durch das Erkennen der Erfolgshandlungen der Vergangenheit mehr zu lernen,
- durch die Fokussierung auf kleine nächste Schritte mehr zu tun und
- durch die wertschätzende Grundhaltung und die Ermutigung eigene Lösungen zu finden, mehr aus sich zu machen.

Und das Beste daran: Studien zeigen, dass lösungsfokussierte Führungskräfte aufgrund des neuen Führungsverständnisses bessere Resultate erzielen, ein verändertes positives Verhalten der Mitarbeitenden sehen, meist

PRAXISBEISPIELE VON FÜHRUNGSKRÄFTEN

- «Wir fragen vor und nach jedem Treffen nach Funktionierendem. Die Mitarbeitenden fühlen sich handlungsfähiger und zuversichtlicher danach.»
- «Wenn Mitarbeitende im Alltag mit Problemen auf mich zukommen, frage ich sie immer zuerst nach der gewünschten Zukunft.»
- «Wir führen seit letztem Herbst die Mitarbeitendengespräche lösungsfokussiert. Mit den einfachen Fragestellungen «Was hat im vergangenen Jahr funktioniert?» und «Was davon kannst du mehr tun?» haben die Mitarbeitenden den Fokus ganz automatisch und natürlich auf ihre Person und nicht mehr auf die andere gerichtet.»
- «Am Ressourcen-Stammtisch, der regelmässig stattfindet, fokussieren wir eine Stunde lang ausschliesslich auf die Stärken der einzelnen Teammitglieder.»
- «Ein kraftvolles Element, das wir verwenden, ist es, Teamsitzungen mit unseren Erfolgsgeschichten aus der unmittelbaren Vergangenheit zu starten.»
- «Wir klären bei jeder Problemmeldung zunächst, was bereits funktioniert.»
- «Bei Antritt meiner neuen Führungsfunktion habe ich mir vorgenommen, in jedem Gespräch am Arbeitsplatz mindestens eine lösungsfokussierte Frage zu stellen oder ein Kompliment zu geben. Für mich ist es heute äusserst spannend zu sehen, dass die Mitarbeitenden sich untereinander die gleichen Fragen stellen und sich gegenseitig Komplimente machen mit positiven Resultaten für alle.»



eine grössere Motivation und mehr Engagement und selber ein grösseres Wohlbefinden in ihrer Führungsfunktion erleben.

Fünf einfache Werkzeuge

Der Ansatz der lösungsfokussierten Führung lässt sich einfach in die Praxis umsetzen. Folgende fünf Werkzeuge können Führungskräfte sofort einsetzen:

1. Die Lösungsbereitschaft der Mitarbeitenden erhöhen

Laden Sie Ihre Mitarbeitenden zur Lösungsfindung ein, indem Sie sie nach dem erhofften

Resultat fragen: «Was wäre ein gutes Resultat für dich in diesem Gespräch? Was wollen wir in dieser Sitzung erreichen?»

2. Die gewünschte Zukunft fokussieren

Entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeitenden ein attraktives und detailliertes Zukunftsbild, das motiviert: «Was ist unser Ziel? Was wird alles anders sein, wenn wir unser Ziel erreicht haben? Was werden wir dann anders tun?»

3. Funktionierendes erkennen

Machen Sie Funktionierendes sichtbar. Dies stärkt die Zuversicht in künftige Lösungen und ermöglicht es, mehr davon zu tun: «Was funktioniert bereits gut? Worauf sind wir stolz? Welche unserer Stärken können wir zur Zielerreichung nutzen? Wow, das war nicht einfach. Wie haben wir das genau geschafft? Was davon können wir noch mehr tun?»

4. Positive Aspekte durch Wertschätzung stärken

Nachdem Sie das bereits Funktionierende eruiert haben, können Sie dieses durch Benennen und Hervorheben einfach und sehr wirksam verstärken: «Ich schätze an dir ... Dein Verhalten ... finde ich sehr hilfreich. Toll,

wie du ... Ich bin sehr zuversichtlich, dass wir so näher zu unserem Ziel kommen.»

5. Kleine Schritte fokussieren

Legen Sie den Fokus auf kleine nächste Schritte statt auf Aktionspläne. So erhöhen Sie nicht nur die Wahrscheinlichkeit, dass diese auch tatsächlich umgesetzt werden, sondern auch die Effizienz und Effektivität, da Sie die Auswirkungen der nächsten Schritte für das Festlegen von weiteren Schritten nutzen können und so schneller zum Ziel kommen: «Was wäre ein kleiner Schritt, den unsere Kunden bestimmt bemerken würden? Was können wir nun tun, um einen Schritt weiter zu kommen? Und was wäre dann anders?»

AUTOREN



Dominik Godat leitet gemeinsam mit Elfie Czerny den Fachkurs für Lösungsfokussierte Führung an der Hochschule Luzern mit Start am 12. September 2019: www.hslu.ch/loesungsfokus.



Elfie Czerny ist Coach und Potenzialentwicklerin. Gemeinsam mit Dominik Godat leitet sie das Zentrum für lösungsfokussierte Führung: www.solutionfocusedleadership.com

BUCHTIPP

Lösungen auf der Spur – Wirkungsvoll führen dank Lösungsfokus



Das Buch von Dominik Godat bietet eine kompakte Einführung in die lösungsfokussierte Führung mit vielen Praxisbeispielen, den wichtigsten Einsatzmöglichkeiten sowie einer Sammlung von Erfolgsgeschichten lösungsfokussierter Führungskräfte.

Weitere Informationen:

www.solutionfocusedleadership.com/das-buch