

# Lösungsfokus in Organisationen

Zukunftsorientiert beraten und führen



Susanne Burgstaller (Hrsg.)  
**Lösungsfokus in Organisationen**  
Zukunftsorientiert beraten und führen  
Mit einem Vorwort von Mark McKergow und Jenny Clarke  
264 Seiten, 17 Abb., Gb, 2015  
€ (D) 34,-/€ (A) 35,-  
ISBN 978-3-8497-0064-5

## Über das Buch



Susanne Burgstaller (Hrsg.)  
**Lösungsfokus in Organisationen**  
Zukunftsorientiert beraten und führen  
Mit einem Vorwort von Mark McKergow und Jenny Clarke  
264 Seiten, 17 Abb., Gb, 2015  
€ (D) 34,-/€ (A) 35,-  
ISBN 978-3-8497-0064-5

Dieses Buch beschreibt den Unterschied und den entscheidenden Nutzen, den lösungsfokussierte Organisationsberatung im Vergleich zu anderen Beratungsansätzen bietet. Anhand ausgewählter Praxisbeispiele zeigt es anschaulich auf, wie durch lösungsfokussiertes Vorgehen schneller und leichter erwünschte Ergebnisse erzielt werden können. Dazu werden u. a. Beratungsprozesse, Beratungsrahmen und Designs beschrieben – immer unter der Überschrift: weg von der Problemanalyse, hin zur Lösungssuche. Die Anwendungsfelder lösungsfokussierter Organisationsberatung werden durch Beiträge von international tätigen Praktikern anschaulich gemacht. Sie befassen sich mit so unterschiedlichen Feldern wie Coaching, Teambuilding, Führung, Strategie, Personalarbeit, Change Management, Mediation, Sozialarbeit, M & A, Großgruppenarbeit und Risikomanagement. Anhand dieser Themen breiten die Autoren ein umfassendes Set an lösungsfokussierten Werkzeugen aus.

Ein besonderes Kleinod stellt das Transkript eines Coachings mit Steve de Shazer dar.

Mit Beiträgen von: Susanne Burgstaller • Jesper H. Christiansen • Elfriede J. Czerny • Wolfgang Gaiswinkler • Evan George • Marianne Geurts • Dominik Godat • Chris Iveson • Paul Z. Jackson • Alan Kay • Stefan Kreil • Peter Kriegl • Daniel Meier • Herbert Pelzer • Andrew Poulter • Harvey Ratner • Doris Regele • Wolfgang Regele • Marianne Roessler • Marco Ronzani • Peter Szabo.

Bei Bestellungen über [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de) liefern wir deutschlandweit portofrei.

## Ich bestelle:

Ex. \_\_\_\_\_ **Lösungsfokus in Organisationen**  
€ (D) 34,-/€ (A) 35,- ISBN 978-3-8497-0064-5

Ex. \_\_\_\_\_ ISBN 978-3- \_\_\_\_\_  
Preise zzgl. Versandkosten

Name \_\_\_\_\_

Straße \_\_\_\_\_

Ort \_\_\_\_\_

Ja, ich hätte gerne mehr Information, bitte nehmen Sie meine Adresse für den Newsletter in Ihren E-Mail-Verteiler auf.

E-Mail \_\_\_\_\_  
Bitte in Blockschrift ausfüllen!

Unterschrift/Datum \_\_\_\_\_

**Carl-Auer Verlag GmbH**  
Vangerowstr. 14  
69115 Heidelberg

## Über die Herausgeberin



**Susanne Burgstaller**, Mag. Dr.; Beraterin bei PA Cambridge Economic Consultants; Geschäftsführerin des Institute for International Research; Partnerin bei Trigon Entwicklungsberatung; Gründerin und Beraterin von usolvit consultants GmbH.

### Weitere Titel:



Louis Cauffman/Kirsten Dierolf  
**Lösungstango**  
7 verführerische Schritte zum erfolgreichen Management  
Aus d. Englischen v. Kirsten Dierolf  
270 Seiten, 15 Abb., Gb, 2007  
€ (D) 29,95/€ (A) 30,80  
ISBN 978-3-89670-601-0

Dieses Buch vermittelt Managern und Beratern die Grundlagen und die Praxis der lösungsfokussierten Methode. Spannend zu lesende Fallbeispiele und praxisnahe Tipps beschleunigen das Lernen und helfen, die sieben Schritte des „Lösungstangos“ wirkungsvoll in die Praxis umzusetzen.



C. Otto Scharmer/Katrin Käufer  
**Von der Zukunft her führen**  
Von der Egosystem- zur Ökosystem-Wirtschaft  
Theorie U in der Praxis  
Mit einem Vorwort von Götz W. Werner  
332 Seiten, 16 Abb., Gb, 2014  
€ (D) 44,-/€ (A) 45,30  
ISBN 978-3-8497-0042-3

Zusatzmaterial online erhältlich

„Ein Wendepunkt! Eine inspirierende, praktische Verknüpfung von inneren und äußeren Dimensionen der systemischen Veränderungen, an denen weltweit so viele Menschen arbeiten.“ Peter Senge

## Einleitung: Wozu Lösungsfokus?

»Lösungsfokussiert sind wir doch alle! Was ist daran so besonders?« Das bekommen lösungsfokussierte Praktikerinnen oft zu hören. Klar, wer will schon ein Problem? Natürlich bevorzugen alle Menschen eine Lösung, und sie setzen dazu die Alltagslogik der Problemlösung mit mehr oder weniger Erfolg ein. Was aber bedeutet »Lösung« überhaupt für den Einzelnen? Und wozu brauchen wir Lösungsfokus als gelernte Methode und Haltung? Genügt nicht einfach der »angeborene« Wunsch nach Lösungen?

Erstens stimmt es gar nicht, dass alle Menschen lösungsfokussiert geboren sind, sondern das Gegenteil scheint der Fall zu sein, wenn man Psychologen glauben mag. Das sogenannte Negativitätsurteil, das grundsätzlich bei Menschen aller Lebensphasen vorzufinden ist und neurologisch bedingt sein soll (Cunningham et al. 2008), zählt zu den seit Jahrzehnten bestens untersuchten menschlichen Vorurteilen (Ito et al. 1998). Es besagt, dass wir Negatives, wie z. B. Fehler, früher bemerken und dass es für uns mehr ins Gewicht fällt als Positives. Die Menschen befinden sich also anscheinend in einer »Problemtrance« und merken es nicht einmal.

Zweitens sind Führungskräfte wie auch Mitarbeitende im organisationalen Überlebenstraining auf Zweckoptimismus getrimmt. Sie ersetzen einfach das Wort »Problem« durch »Herausforderung« und gehen an sie mit ihrer alltäglichen Reparaturlogik heran. Wenn wir mit Reparaturen und viel Glück 50 % der organisationalen Probleme lösen können, was ist mit dem Rest? Wie können wir mehr als 50 % lösen? Genügt dazu die alltägliche Reparaturlogik, und wann und wie können wir die gelernte Lösungslogik wirksam einsetzen? Das ist eine Kernfrage, mit der sich dieses Buch beschäftigt.

Es stellt dar, wie Lösungsfokus in den letzten zwei Jahrzehnten einen erfolgreichen Einzug in die Welt der Organisationsberatung genommen und sich dort entwickelt hat und welche Methoden als besonders wirksam betrachtet werden. Es geht der Frage nach: Was ist der besondere Nutzen der lösungsfokussierten Vorgangsweise für Organisationen? Woran ist Lösungsfokus erkennbar? Was kann er besser als andere Richtungen, und wie schafft er es, raschere und direktere Wege zu Lösungen zu bahnen?

Der Auslöser dafür, dieses Buch zu schreiben, war einerseits die mir immer wieder gestellte Frage: »Wo finde ich deutschsprachige Literatur zu Anwendungen von Lösungsfokus in Organisationen?«, andererseits die Frustration darüber, dass immer noch viele Menschen die Subtilität und Eleganz des lösungsfokussierten Ansatzes nicht erkennen. Meine beste Hoffnung für dieses Buch ist, dass es den Unterschied, den Lösungsfokus in den Alltag von Organisationen einführen kann, für die Leserinnen<sup>1</sup> ersichtlich macht und dem Lösungsfokus so dazu verhilft, noch stärker seine »PS auf die Straße zu bringen«. Meine Intention ist es nicht, eine »Definition« von Lösungsfokus in der Organisationsberatung vorzunehmen oder gar

vorzuschreiben, wie man Lösungsfokus in Organisationen anwenden soll. Dieser Band soll vielmehr einen kleinen Beitrag zur Dokumentation der vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten leisten und dadurch noch mehr Praktikerinnen zur Weiterentwicklung der Anwendungspraxis in Organisationen inspirieren.

Sie finden in diesem Buch eine Einführung in den Hintergrund und die Wurzeln von Lösungsfokus sowie einen Überblick über die verschiedenen Strömungen, mit denen er in Resonanz steht. Die Auseinandersetzung mit den Eigenheiten von Lösungsfokus im Vergleich zu anderen Zugängen soll helfen, Unterschiede klarer zu erkennen. Die Darstellung von lösungsfokussierten Annahmen, Tools, typischen Designs, Rahmen und Prozessen legt die Grundlage für eigene Anwendungen. Es folgen Praxisbeiträge aus ausgewählten Anwendungsfeldern, gegliedert nach den Settings Arbeit mit Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Hier finden Sie frische Ideen und Erkenntnisse von Praktikerinnen verschiedenster Richtungen sowie Transkripte von Coachinggesprächen. Zum Abschluss gibt es Antworten auf häufig gestellte Fragen über den Einsatz von Lösungsfokus in Organisationen.

Das Buch ist für Praktikerinnen aller Richtungen geschrieben, für alle, die in und mit Organisationen – ob beratend, leitend oder leidend – nach effektiveren Lösungswegen suchen. Der Begriff »Praktikerin« bezieht sich auf alle, die Lösungsfokus anwenden, ob in Beratung, Führung, Coaching oder anderen Situationen. Sie können das Buch grundsätzlich in jeder beliebigen Reihenfolge lesen. Neulingen im Lösungsfokus empfehle ich vor allem die Kapitel 1 und 4, damit sie die Grundlagen gut erfassen.

Da Bedeutung meiner Ansicht nach durch die Ko-Konstruktion in einer Community entsteht, so hat dieses Buch auch viele Ko-Autorinnen – und zwar nicht nur jene, die Sie in der Autorinnenliste angeführt finden –, deren vielfältige Beiträge ich leider hier nicht alle entsprechend würdigen konnte. Ich danke vor allem meinen Mitautorinnen, aber auch meinen Kundinnen, Kolleginnen, Freundinnen und Testleserinnen sehr herzlich für ihre Unterstützung. Besonders sei hier meinem Mann Andrew und meinen beiden Töchtern Emily und Katie für ihren Glauben an mich und ihre aktive Unterstützung gedankt, wie auch meinem Lehrer und Coach Chris Iveson und seinen Kollegen Harvey Ratner und Evan George für ihre Inspiration und Kooperation. Auch spendete mir Insoo Kim Berg mit ihrer persönlichen Widmung »Mögen Deine Wunder wahr werden!« Inspiration für dieses Werk. Ohne sie alle wäre es nicht Realität geworden.

Alle namentlich nicht gekennzeichneten Beiträge in diesem Band stammen von mir. Die Übersetzungen aus dem Englischen habe – sofern nicht anders angegeben – ich selbst vorgenommen.

Susanne Burgstaller  
Wien, im März 2014

<sup>1</sup> In diesem Band wird die weibliche Form präferiert verwendet; die männliche Form ist selbstverständlich immer mit eingeschlossen.

Bei Bestellungen über [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
liefern wir deutschlandweit portofrei.

Carl-Auer Verlag  
[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)

Carl-Auer Verlag  
[www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)