

Susanne Burgstaller (Hrsg.)

Lösungsfokus in Organisationen

Zukunftsorientiert beraten
und führen

Mit einem Vorwort von Mark McKergow
und Jenny Clarke

2015

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Rolf Arnold (Kaiserslautern)	Prof. Dr. Wolf Ritscher (Esslingen)
Prof. Dr. Dirk Baecker (Friedrichshafen)	Dr. Wilhelm Rotthaus (Bergheim bei Köln)
Prof. Dr. Ulrich Clement (Heidelberg)	Prof. Dr. Arist von Schlippe (Witten/Herdecke)
Prof. Dr. Jörg Fengler (Alfter bei Bonn)	Dr. Gunther Schmidt (Heidelberg)
Dr. Barbara Heitger (Wien)	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt (Münster)
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp (Merseburg)	Jakob R. Schneider (München)
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand (Jena)	Prof. Dr. Jochen Schweitzer (Heidelberg)
Prof. Dr. Karl L. Holtz (Heidelberg)	Prof. Dr. Fritz B. Simon (Berlin)
Prof. Dr. Heiko Kleve (Potsdam)	Dr. Therese Steiner (Embrach)
Dr. Roswita Königswieser (Wien)	Prof. Dr. Dr. Helm Stierlin (Heidelberg)
Prof. Dr. Jürgen Kriz (Osnabrück)	Karsten Trebesch (Berlin)
Prof. Dr. Friedebert Kröger (Heidelberg)	Bernhard Trenkle (Rottweil)
Tom Levold (Köln)	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler (Köln)
Dr. Kurt Ludewig (Münster)	Prof. Dr. Reinhard Voß (Koblenz)
Dr. Burkhard Peter (München)	Dr. Gunthard Weber (Wiesloch)
Prof. Dr. Bernhard Pörksen (Tübingen)	Prof. Dr. Rudolf Wimmer (Wien)
Prof. Dr. Kersten Reich (Köln)	Prof. Dr. Michael Wirsching (Freiburg)

Umschlaggestaltung: Uwe Göbel

Satz: Verlagsservice Hegele, Heiligkreuzsteinach

Printed in Germany

Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe, www.fgb.de

Erste Auflage, 2015

ISBN 978-3-8497-0064-5

© 2015 Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH, Heidelberg

Alle Rechte vorbehalten

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Informationen zu unserem gesamten Programm, unseren Autoren und zum Verlag finden Sie unter: www.carl-auer.de.

Wenn Sie Interesse an unseren monatlichen Nachrichten aus der Vangerowstraße haben, können Sie unter <http://www.carl-auer.de/newsletter> den Newsletter abonnieren.

Carl-Auer Verlag GmbH
Vangerowstraße 14
69115 Heidelberg
Tel. o 62 21-64 38 o
Fax o 62 21-64 38 22
info@carl-auer.de

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einleitung: Wozu Lösungsfokus?	11
1 Schnellstart mit Lösungsfokus: Das Wichtigste in Kürze	14
1.1 Was ist Lösungsfokus?	14
1.2 Was ist die »Lösung«?	15
1.3 Was ist lösungsfokussierte Organisationsberatung?	17
1.4 Nutzen von Lösungsfokus	18
2 Hintergrund: Wurzeln, Quellen und Kontext von Lösungsfokus	21
2.1 Prägende Personen	21
2.1.1 Gregory Bateson (1904–1980): Systemische und erkenntnistheoretische Grundlagen.	21
2.1.2 Milton H. Erickson (1902–1980): Hypnosystemische Grundlagen	22
2.1.3 Das MRI: Paul Watzlawick, John H. Weakland, Richard Fisch, Jay Haley, Don D. Jackson – Grundlagen der Kurzzeittherapie.	24
2.1.4 Das BFTC: Steve de Shazer (1940–2004) und Insoo Kim Berg (1934–2007)	25
2.1.5 Jenseits von Milwaukee	27
2.1.6 Von Milwaukee nach London	28
<i>Evan George</i>	
2.2 Kontext von Lösungsfokus	32
2.2.1 Die Philosophie Ludwig Wittgensteins	33
2.2.2 Die Macht von Einfachheit: Wilhelm von Ockhams Rasiermesser und Minimalismus	35
2.2.3 Die »positive Revolution«	36
2.2.4 Das Potenzial der Neurowissenschaften	40
2.2.5 Achtsamkeit und Anfängergeist, die »Seele« von Lösungsfokus – Buddhistische und taoistische Einflüsse	41
<i>Elfriede J. Czerny</i>	
2.2.6 Improvisation als Inspiration für die lösungsfokussierte Praktikerin	43
<i>Paul Z. Jackson</i>	

2.2.7 Agile Methoden und Lösungsfokus im Dialog	52
<i>Andrew Poulter und Susanne Burgstaller</i>	
3 Lösungsfokussierte Organisationsberatung	
auf einer Landkarte der Beratung.	56
3.1 Systemisch-konstruktivistische Grundlagen	56
3.2 Eine Theorie der »Theorielosigkeit«	59
3.3 Unterschiede systemischer und lösungsfokussierter Annahmen über Organisationen	61
3.4 Im Vordergrund bzw. Hintergrund lösungsfokussierter Beratungspraxis	64
Philosophie, Annahmen und Paradigmen	65
Beratungsprozess.	66
Die Beraterin: Verhalten und Haltung.	68
3.5 Verändern ist ein Verb: Change und Organisationsentwicklung lösungsfokussiert betrachtet . .	69
3.5.1 Lösungsfokussierte Sichtweisen bezüglich Veränderung.	70
3.5.2 Lösungsfokussierte Change-Grundsätze	73
3.5.3 Einige lösungsfokussierte »Lektionen« für Veränderungsprojekte.	75
4 Prinzipien und Werkzeuge für lösungsfokussierte Anwendungen in Organisationen	77
4.1 Lehrsätze und Annahmen	77
4.1.1 Drei Lehrsätze	77
4.1.2 Weitere Annahmen	79
4.1.3 Ein interaktionaler Zugang.	83
4.2 Lösungsanalyse statt Problemanalyse	84
4.3 Sprache.	91
4.4 Beratungshaltung und Kultur.	94
4.4.1 Anfängergeist – Die Haltung des Nicht-Wissens . .	96
4.4.2 Wertschätzung und Ressourcenfokus	97
4.5 Perspektiven des lösungsfokussierten Beratungsprozesses.	98
4.5.1 Contracting.	101
4.5.2 Erwünschte Zukunft	103
4.5.3 Anzeichen der Zukunft und Fortschritte.	104
4.5.4 Was funktioniert bzw. was geschieht, das zur erwünschten Zukunft passt.	105

4.5.5	Hoffnung und Ressourcen	105
4.6	Lösungsfokussierte »Rahmen« für Beratung	105
4.7	Lösungsfokussierte Designs	107
4.8	Die Familie der lösungsfokussierten Tools	110
4.8.1	Ausnahmen und frühere Lösungen, die Großeltern	110
4.8.2	Das Fragen, die Mutter der Toolfamilie	113
4.8.3	Die erwünschte Zukunft, der Vater der Familie	118
4.8.4	Die Wunderfrage, der Star der Familie, und die Morgenfrage, ihre jüngere Schwester	123
4.8.5	Skalen, die hart arbeitenden Brüder	128
4.8.6	Aufgaben, »Komplimente«, Listen und die Pause – die beliebten Onkel und Tanten	132
5	Anwendungsfelder für Lösungsfokus in Organisationen	135
5.1	Lösungsfokus in der Einzelberatung	135
5.1.1	Ein Coachinggespräch mit <i>Steve de Shazer</i> , mit Kommentaren von <i>Harvey Ratner</i>	135
5.1.2	Der Kuschel-Fall – Ein Fall von <i>Chris Iveson</i> , mit Kommentaren von <i>Peter Szabó</i>	143
5.1.3	Ein verdammt guter Boss – Ein Fall von <i>Peter Szabó</i> , mit Kommentaren von <i>Chris Iveson</i>	148
5.1.4	Ein Austausch zwischen <i>Chris Iveson</i> und <i>Peter Szabó</i> über ihre Fälle	153
5.1.5	Supervision und Mentoring	157
5.2	Lösungsfokus mit Teams: »Magic Moments« – Eigenheiten des lösungsfokussierten Teamcoachings	161
	<i>Daniel Meier</i>	
5.2.1	Die Kunst des Nichtwissens	166
5.2.2	Mit Coaching Wirkung erzeugen	167
5.2.3	Der Lösung ist es egal, warum das Problem entstanden ist	168
5.2.4	Worte schaffen Wirklichkeit	169
5.3	Lösungsfokus in Organisationen	171
5.3.1	Strategie für den Alltag	171
	<i>Susanne Burgstaller</i>	
5.3.2	Anwendungsfelder für Lösungsfokus in der Personalarbeit	178
	<i>Herbert Pelzer</i>	

5.3.3	Lösungsfokussiert Veränderung auf den Boden bringen	186
	<i>Alan Kay</i>	
5.3.4	Lösungsfokussierte Großgruppenarbeit	195
	<i>Jesper H. Christiansen</i>	
5.3.5	Lösungsfokussiert Merger managen	201
	<i>Doris Regele und Wolfgang Regele</i>	
5.3.6	Lösungsfokus im Risikomanagement	205
	<i>Stefan Kreil</i>	
5.3.7	Charakteristika lösungsfokussierter Konfliktberatung und Mediation	212
	<i>Marco Ronzani</i>	
5.3.8	Wirkungsvoll führen dank Lösungsfokus	217
	<i>Dominik Godat</i>	
5.3.9	Lösungsfokus in einer Schule	227
	<i>Evan George</i>	
5.3.10	Lösungsfokussierte Arbeit mit Gemeinden	231
	<i>Marianne Geurts</i>	
5.3.11	Lösungsfokussierte Praxis in der Kinder- und Jugendhilfe: Kernleistung und Organisation entwickeln	237
	<i>Wolfgang Gaiswinkler, Peter Kriegl und Marianne Roessler</i>	
6	Fragen zur praktischen Anwendung.	246
6.1	Wo liegen die Grenzen lösungsfokussierter Organisationsberatung?	246
6.2	Gibt es auch Gefahren?	246
6.3	Wie kann man Lösungsfokus in bestehende Systeme einführen?	247
6.4	Was ist wichtiger: Tools oder Haltung?	247
6.5	Wie kann ich Lösungsfokus erlernen?	248
6.6	Woran kann ich ein Stück lösungsfokussierter Arbeit erkennen?	248
	Literatur	250
	Ressourcen	260
	Über die Autoren	261
	Über die Herausgeberin	264