

Louis Cauffman  
mit Kirsten Dierolf

# **Lösungstango**

Sieben verführerische Schritte  
zum erfolgreichen Management

2007

Mitglieder des wissenschaftlichen Beirats des Carl-Auer Verlags:

Prof. Dr. Dirk Baecker	Dr. Wilhelm Rotthaus
Prof. Dr. Ulrich Clement	Prof. Dr. Arist von Schlippe
Prof. Dr. Jörg Fengler	Dr. Gunther Schmidt
Dr. Barbara Heitger	Prof. Dr. Siegfried J. Schmidt
Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp	Jakob R. Schneider
Prof. Dr. Bruno Hildenbrand	Prof. Dr. Jochen Schweitzer
Prof. Dr. Karl L. Holtz	Prof. Dr. Fritz B. Simon
Prof. Dr. Heiko Kleve	Dr. Therese Steiner
Dr. Roswita Königswieser	Prof. Dr. Helm Stierlin
Prof. Dr. Jürgen Kriz	Karsten Trebesch
Prof. Dr. Friedebert Kröger	Bernhard Trenkle
Dr. Kurt Ludewig	Prof. Dr. Sigrid Tschöpe-Scheffler
Prof. Dr. Siegfried Mrochen	Prof. Dr. Reinhard Voß
Dr. Burkhardt Peter	Dr. Gunthard Weber
Prof. Dr. Bernhard Pörksen	Prof. Dr. Rudi Wimmer
Prof. Dr. Kersten Reich	Prof. Dr. Michael Wirsching
Prof. Dr. Wolf Ritscher	

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt Carl-Auer-Systeme Verlag und Verlagsbuchhandlung GmbH Heidelberg  
Titel der Originalausgabe: „The Solution Tango“. Published by CYAN, 2006

© Louis Cauffman. All Rights reserved  
© der deutschen Ausgabe: Carl-Auer-Systeme Verlag,  
Heidelberg, 2007  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Aus d. Englischen v. Kirsten Dierolf  
Satz u. Grafik: Drißner-Design u. DTP, Meßstetten  
Umschlaggestaltung: Goebel/Riemer  
Druck und Bindung: Freiburger Graphische Betriebe

Erste Auflage 2007  
ISBN: 978-3-89670-601-0

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](http://www.carl-auer.de).

Wenn Sie unseren Newsletter zu aktuellen Neuerscheinungen  
und anderen Neuigkeiten abonnieren möchten, schicken Sie  
einfach eine leere E-Mail an: [carl-auer-info-on@carl-auer.de](mailto:carl-auer-info-on@carl-auer.de).

Carl-Auer Verlag  
Häusserstraße 14  
69115 Heidelberg  
Tel. 0 62 21-64 38 0  
Fax 0 62 21-64 38 22  
E-Mail: [info@carl-auer.de](mailto:info@carl-auer.de)

# Inhalt

<b>Einführung</b> . . . . .	<b>II</b>
Der Spielraum dieses Buches . . . . .	II
Wie man dieses Buch lesen sollte . . . . .	15
Die Realität ist der beste Lehrer . . . . .	16
Erstellen Sie Ihr eigenes lösungsfokussiertes Buch . . . . .	17
<b>1 Grundlagen</b> . . . . .	<b>18</b>
Einführung . . . . .	18
»Leadership out of the box« . . . . .	18
Oh nein! Nicht schon wieder ein neues Managementmodell, bitte! . . .	19
Ein Strategiemeeting bei der Probleme GmbH . . . . .	20
Die Kraft des gesunden Menschenverstandes . . . . .	21
Die lösungsfokussierte Weltsicht . . . . .	22
Ein Strategiemeeting der Lösungen GmbH . . . . .	23
Schlussfolgerung . . . . .	24
<b>2 Worte sind Zauber</b> . . . . .	<b>25</b>
Einführung . . . . .	25
Fähigkeit Nummer 1: Zuhören! . . . . .	25
Lösungssprache . . . . .	27
<i>Permissive Sprache</i> . . . . .	27
<i>Was funktioniert noch?</i> . . . . .	28
<i>Wie ist das Problem gelöst worden?</i> . . . . .	30
<i>Lösungsorientierte Fragen</i> . . . . .	32
<i>Was noch?</i> . . . . .	37
<i>Das »Wie« funktioniert besser als das »Warum«</i> . . . . .	38
Lösungsfokussierte Fragen bei der Arbeit: Fa. Müller und Sohn . . . . .	38
Was haben Sie in diesem Kapitel gelernt? . . . . .	45
<b>3 Der Tanz der sieben Schritte</b> . . . . .	<b>46</b>
Der »Lösungstango« . . . . .	46
Schritt 1: Warm werden . . . . .	48
<i>Hinweise für den Aufbau von positiven Arbeitsbeziehungen</i> . . . . .	50
<i>Der Turbo für die Kooperation: Yes-Setting</i> . . . . .	52
Schritt 2: Kontext . . . . .	53
Schritt 3: Ziele setzen . . . . .	56
<i>Ziele setzen in Unternehmen: die Grundregeln</i> . . . . .	57
<i>Nützliche Ziele</i> . . . . .	61

Checkliste für nützliche Ziele . . . . .	65
Häufige Fehler bei der Zielsetzung . . . . .	65
Visionäre Ziele: »I have a dream« . . . . .	67
Wie funktioniert Zielsetzung im wirklichen Leben? . . . . .	67
Selbsttest auf nützliche Ziele . . . . .	70
Schritt 4: Ressourcen . . . . .	71
Ressourcendetektive . . . . .	72
Techniken, um Ressourcen zu finden . . . . .	79
Was tun Sie mit Ressourcen, wenn Sie sie entdeckt haben? . . . . .	80
Wie funktioniert das Entdecken von Ressourcen in der Praxis? . . . . .	81
Schritt 5: Die Kunst, Komplimente zu machen . . . . .	83
Typologie der Komplimente: allgemeinen und funktional . . . . .	84
Was ist der Nutzen von Komplimenten? . . . . .	85
Komplimente: eine vernachlässigte Fähigkeit . . . . .	86
Komplimente machen ist keine Schmeichelei, und Kritik ist unabdingbar . . . . .	87
Missverständnisse über Komplimente . . . . .	87
Komplimente machen – ein Anfängerkurs . . . . .	90
Viele Komplimente – große Dividende! . . . . .	91
Drei wichtige Voraussetzungen über Komplimente . . . . .	92
Wie macht man Komplimente? . . . . .	93
Wie funktioniert das Komplimentemachen in der Praxis? . . . . .	94
Schritt 6: Skalieren . . . . .	95
Wie man Differenzierungen anbietet . . . . .	96
Verschiedene Typen von Skalen . . . . .	97
Ein Protokoll für Skalierungsfragen . . . . .	103
Tipps für den optimalen Einsatz von Skalierungsfragen . . . . .	104
Was geschieht, wenn Ihnen eine Zahl genannt wird, die außerhalb der Skala liegt? . . . . .	107
Zusammenfassung . . . . .	108
Schritt 7: Zukunftsorientierung . . . . .	108
Lösungsorientierte Fragen . . . . .	109
Die Wunderfrage . . . . .	110
Gönnen Sie sich ein kleines Wunder! . . . . .	111
Wie funktioniert die Wunderfrage in der Praxis? . . . . .	111
Wie bringt die Wunderfrage Wunder hervor? . . . . .	115
Die Wunderfrage funktioniert ohne das Wort »Wunder« . . . . .	116
Zukunftsorientierung bei Teamss und Großgruppen . . . . .	116
Ein Protokoll für die Wunderfrage . . . . .	117
Tipps für die optimale Anwendung der Wunderfrage . . . . .	119
Zusammenfassung des Tanzes der sieben Schritte . . . . .	122

<b>4 Das Flowchart</b> .....	<b>124</b>
Einführung .....	124
Ockhams Rasiermesser .....	124
Das Fragenset .....	125
Vorbereitende Bemerkungen .....	127
Ist es ein Problem oder eine Beschränkung? .....	128
<i>Unterscheidung: Problem oder Beschränkung</i> .....	128
<i>Interventionen</i> .....	130
Die unverbindliche Beziehung: der Mitarbeiter, der nicht um Hilfe gebeten hat .....	133
<i>Definition</i> .....	133
<i>Kategorien von Spaziergängern</i> .....	134
<i>Eine kleine Bemerkung zur Vermeidung von Missverständnissen</i> .....	135
<i>Interventionen für Spaziergänger</i> .....	136
<i>Was ist das Ziel dieser Intervention?</i> .....	139
<i>Wie funktioniert das in der Praxis?</i> .....	140
<i>Metapher: Einem Eskimo einen Gefrierschrank verkaufen</i> .....	141
<i>Training für nicht interessierte Teilnehmer</i> .....	142
<i>Fallbeispiel: »Die Subunternehmer sind schuld!«</i> .....	142
Die suchende Beziehung: Mitarbeiter, die um Hilfe gebeten haben, die aber ihre Probleme so präsentieren, dass man nicht mit ihnen arbeiten kann .....	146
<i>Definition</i> .....	146
<i>Metapher für die suchende Beziehung</i> .....	146
<i>Verschiedene Kategorien von Suchenden</i> .....	147
<i>Interventionen für Suchende</i> .....	149
<i>Fallbeispiel: Die Unternehmensrichtlinien</i> .....	158
Die Beratungsbeziehung: Mitarbeiter die ihre Probleme so präsentieren, dass man damit arbeiten kann, die aber nicht in der Lage sind, ihre eigenen Ressourcen oder Werkzeuge einzusetzen ..	162
<i>Definition</i> .....	162
<i>Keine Zeit, sich Zeit zu nehmen</i> .....	163
<i>Metapher für die Beratungsbeziehung</i> .....	165
<i>Interventionen für Käufer</i> .....	165
<i>Die Lösung des Fallbeispiels: »Keine Zeit, sich Zeit zu nehmen«</i> .....	167
<i>Schlussfolgerung</i> .....	169
Die Koexpertenbeziehung: Mitarbeiter, die ihre Probleme so präsentieren, dass man damit arbeiten kann, und die in der Lage sind, ihre Ressourcen und Werkzeuge einzusetzen .....	170
<i>Definition</i> .....	170
<i>Verschiedene Kategorien von Koexperten</i> .....	170

<i>Metapher für die Koexpertenbeziehung</i> . . . . .	171
<i>Interventionen für Koexperten</i> . . . . .	171
<i>Ein Koexperten Fallbeispiel: Führungscoaching</i> . . . . .	173
<i>Zur Effizienzsteigerung des Flowcharts: Weniger ist mehr</i> . . . . .	177
<i>Faustregel</i> . . . . .	177
<i>Vorsichtsregel</i> . . . . .	177
<i>Verschiedene Positionen auf dem Flowchart</i> . . . . .	178
<i>Unterschiede im Teamcoaching</i> . . . . .	180
<i>Beispiel: Unternehmensrestrukturierung</i> . . . . .	181
<i>Abschließende Bemerkungen</i> . . . . .	183

**5 Der Mann zwischen den Stühlen  
eine wahre Geschichte . . . . . 184**

<i>Hintergrund</i> . . . . .	184
<i>Vorspiel</i> . . . . .	185
<i>Der Konflikt</i> . . . . .	188
<i>Die Intervention</i> . . . . .	191
<i>Das erste Meeting</i> . . . . .	192
<i>Das zweite Meeting</i> . . . . .	198
<i>Was ist mit Hannes?</i> . . . . .	209
<i>Das dritte Meeting</i> . . . . .	210
<i>Das Ergebnis</i> . . . . .	221

**6 Häufig gestellte Fragen . . . . . 222**

<i>Worum geht es in der Lösungsfokussierung überhaupt?</i> . . . . .	222
<i>Die 3-Minuten-Erklärung</i> . . . . .	222
<i>Arbeiten Sie schlau, nicht hart!</i> . . . . .	225
<i>Wie manage ich mich selbst?</i> . . . . .	227
<i>An der Spitze ist es einsam</i> . . . . .	227
<i>Der perfekte Manager – überflüssig?</i> . . . . .	229
<i>Die Coachrolle – die Managerrolle</i> . . . . .	231
<i>Wie manage ich meine Mitarbeiter?</i> . . . . .	233
<i>Eine kleine Bemerkung über das Konzept des Widerstands</i> . . . . .	233
<i>Hüten Sie sich vor Sabotage</i> . . . . .	236
<i>Wen coache ich als Erstes?</i> . . . . .	237
<i>Meine Mitarbeiter tun nicht, was ich sage</i> . . . . .	241
<i>Meine Mitarbeiter akzeptieren keine Kritik</i> . . . . .	243
<i>Man kann mit diesen Leuten unmöglich arbeiten!</i> . . . . .	244
<i>Hilfe, die Hälfte meines Teams sind Idioten!</i> . . . . .	246
<i>Wann muss ich jemanden feuern?</i> . . . . .	248
<i>Wie gehe ich mit meinem Vorgesetzten um?</i> . . . . .	252

<i>Mein Chef sieht überall Probleme!</i> . . . . .	252
<i>Ich habe Angst vor meinem Vorgesetzten</i> . . . . .	254
<i>Mein Chef sagt mir nie, was ich tun soll!</i> . . . . .	256
<i>Wie manage ich eine Krisensituation?</i> . . . . .	258
<i>Teams im Krieg: Wie man mit Konflikten umgeht</i> . . . . .	260
Abschluss . . . . .	266
<b>Literatur</b> . . . . .	<b>267</b>
<b>Über die Autoren</b> . . . . .	<b>270</b>