

Peter Röhrig, Martina Scheinecker (Hrsg.)

Lösungsfokussiertes Konflikt- Management in Organisationen

**Methoden und Praxisbeispiele für Konfliktlösung
zwischen Einzelnen, in Teams und Organisationseinheiten**

Inhalt

Geleitwort Friedrich Glasl	7
Geleitwort Mark McKergow	10

Einführung

Lösungsfokussiertes Konflikt-Management in Organisationen	15
Martina Scheinecker – Wien (A), Peter Röhrig	
Übersichtsmatrix: geeigneter Kontext der Methoden	40

I. Orientierung verschaffen, Ressourcen und Beziehung stärken

Kurzübersicht zu den Beiträgen des Kapitels.....	44
Orientierungsphase gestalten.....	45
Martina Scheinecker	
Lösungsfokussierte Konfliktbeschreibung	55
Martina Scheinecker	
Wertschätzender Einstieg in die Lösung eines Teamkonflikts	64
Felix Hirschburger	
Blumenstrauß	69
Ljubjana Wüsthube	

Ressourcenvolles Speed-Dating	78
Anita Reinbacher – Wien (A).....	78
Frühjahrsputz und Hausrundgang	85
Bärbel Hess – Stuttgart (D)	85
Re-Authoring.....	94
Kirsten Dierolf – Bad Homburg (D)	94
Waschanleitung für Feedback.....	102
Kirsten Dierolf – Bad Homburg (D)	102
Fortschritts-Tratsch	108
Marco Ronzani – Basel (CH).....	108
Schritt für Schritt in Richtung BESSER.....	118
Iris Hunziker – Luzern (CH), Insa Sparrer – München (D).....	118

II. Zukunftsbilder gestalten und Lösungen finden

Kurzübersicht zu den Beiträgen des Kapitels.....	128
Eins nach dem anderen	129
Annie Bordeleau, Maren Telsemeyer, Ania Smolka	
Eine listige Sache	143
Elfie Czerny & Dominik Godat	
Lösungsbild bauen aus der Vogelperspektive.....	152
Ursula Dehler	
Magische Bilder und Metaphern	161
Franziska Kunz	
Das Wundernetzwerk	175
Brigitta Hager	
Lösungen würfeln	183
Ljubjana Wüsthube	
Konstruktives Schimpfen	191
Peter Röhrig	

III. Mit Lösungsfokus an Konfliktthemen arbeiten

Kurzübersicht zu den Beiträgen des Kapitels.....	200
Der Lösungsdialog	201
Martina Scheinecker	
Auswege aus behindernden Mustern finden	213
Martina Scheinecker	
Probleme dekonstruieren und Lösungen entdecken.....	224
Julia Andersch, Oliver Martin	
Die Rührei-Methode.....	237
Oliver Martin	
Mobbing-Konflikte gut lösen – den Arbeitsfrieden wiederherstellen	249
Heike Blum & Detlef Beck	
In Konfliktsituationen kreative Lösungsschritte erkunden	268
Iris Hunziker, Matthias Varga von Kibéd	
Probleme sind lösbar, Polaritäten nicht!	279
Trude Kalcher	
Schatten der Vergangenheit verabschieden.....	291
Ursula Dehler	
„Wenn nicht jetzt, wann dann?“	300
Bärbel Hess – Stuttgart (D)	300
Vom Feedback zum Feedforward	308
Chris Aertsen – Brüssel (BE), Anton Stellamans – Herent (BE)	308
Fortschritts-Vorschläge.....	317
Peter Röhrig – Köln (D).....	317
Wenn Schweres leicht wird	325
Christa Kolodej – Wien (A)	325
Die Autorinnen, Autoren und Geleitwortschreiber	336
Stichwortverzeichnis	348

„Die Mediation profitiert von ‚cross-overs‘“

Prof. Dr. Dr. h.c. Friedrich Glasl, Salzburg (A)

Dieses Buch ist ein wichtiger Beitrag zur Entwicklung der Mediation, weil es Handlungsoptionen für die Konfliktbehandlung erweitert. Lange Zeit war die Ausbildung von Mediatorinnen und Mediatoren geprägt von Problem-fokussierten Vorgehensweisen (Folberg/Taylor 1984, Fisher/Ury/Patton 1991, Friedman/Himmelstein 2008), obschon Ansätze der Lösungsfokussierung in Therapien und Coaching (Schmidt 2004) sowie verschiedenen Beratungsfeldern (Bamberger 2001, Röhrig 2016) immer mehr zur Anwendung gekommen waren. So war das 2009 erschienene Buch „Praxis der Lösungsfokussierten Mediation“ (Bannink 2009) meiner holländischen Kollegin Fredrike Bannink das erste – und längere Zeit auch das einzige – Werk, das diese Richtung in Theorie und Praxis vorstellte. Im Nachwort dieses Buches hatte ich damals auf die erfreuliche Erweiterung des herrschenden Mediationsverständnisses durch diesen Ansatz hingewiesen und gehofft, dass er sich weiter durchsetzen werde.

Als Konfliktforscher und praktizierender Mediator begrüße ich diese Optionenerweiterung sehr, weil ich seit Beginn meiner Berufstätigkeit daran gearbeitet habe, situationsadäquate Konzepte und Methoden der Konfliktbearbeitung zu entwickeln. Da Konflikte für die Beteiligten immer eine Besonderheit sind – sogar wenn sie Konflikte schon öfters erlebt haben –, kann auch ein Standard-Vorgehen der Konfliktbearbeitung nicht angebracht sein. Meine Erforschung der Eskalationsdynamik (Glasl 1967, Glasl 1980) hatte deshalb zum Ziel, für unterschiedlich eskalierte Konflikte passende Vorgehensweisen zu finden. Denn in Analogie zu Heilmethoden im Gesundheitswesen kann ich eine Lungenentzündung nicht mit derselben Medizin erfolgreich behandeln, mit der ich einen Schnupfen kuriere. Wenn ich aber die Eskalationsstufe eines Konflikts gut einschätze, ergeben sich daraus Indikatoren für erfolgversprechende Interventionen. Denn mit dem Eskalationsgrad ändern sich die Selbstheilungskräfte der Konfliktparteien. Ähnliches gilt für das Erkennen, ob Konflikte heiß oder kalt ausgetragen werden (Glasl 2012), da die allerersten Interventionen sich grundlegend voneinander unterscheiden. Aber es reicht nicht, eine passende Interventionsmöglichkeit zu finden, sondern einige Alternativen. Das zeigen die Beiträge in diesem Buch, indem sie für dieselbe Ausgangssituation mehrere methodische Varianten anbieten. Bei der Auswahl der pas-

senden Interventionen geht es dann um äußere und innere Stimmigkeit, wie sie von Friedemann Schulz von Thun (Pörksen/Schulz von Thun 2016) verstanden wird: Professionelles Handeln soll der Situation des Klienten angemessen und gleichzeitig in Übereinstimmung sein mit der Persönlichkeit und dem Selbstverständnis der intervenierenden Person.

Auf äußere Stimmigkeit, d.h. die Beachtung der situativen Gegebenheiten, wird von den Autorinnen und Autoren dieses Bandes immer wieder Bezug genommen, damit nicht an den Klienten vorbei interveniert wird – innere Stimmigkeit wird durch Handlungsalternativen möglich, für die sich Mediatorinnen oder Coachs entscheiden.

Des Weiteren halte ich es für sehr gewinnbringend, dass Beiträge auch aus therapeutischen Erfahrungen stammen und sich – in mehr oder weniger gewandelter Form – auch im Mediationskontext bewähren. Anleihen aus der Therapie sind durchaus keine Selbstverständlichkeit, haben doch in den Anfangsjahren der modernen Mediation in Europa viele Lehrende eine strikte Abgrenzung der Mediation zur Therapie betont. Diese Haltung hat mich angesichts meines eigenen transdisziplinären Werdegangs hin zu Konfliktmanagement und Mediation immer befremdet. So konnte ich mich des Eindrucks nicht erwehren, dass dafür u.a. auch das Geschäftsinteresse bestimmend war, den eigenen Markt gegenüber Konkurrenz abzugrenzen.

Heute sehen wir auch bei Therapie-Schulen, dass sie immer mehr voneinander Anleihen machen. Die Haltung der Ausschließlichkeit wird zum Wohle der Klienten mehr und mehr verlassen – und doch bedeutet dies nicht Beliebigkeit! Denn das Erkennen und Nutzen situativer Indikatoren und das Achten auf die innere Stimmigkeit als Voraussetzungen einer positiven Wirkung auf die Konfliktparteien setzen der Beliebigkeit Grenzen. Die Entwicklung des Faches profitiert gewiss von „cross-overs“, ähnlich wie wir das in der Postmoderne in vielen Kunstgebieten beobachten können. Und eigentlich dürfte uns das gar nicht verwundern, ist doch die heutige Mediation selbst die Frucht der Bereicherung und Vertiefung der ursprünglichen „diplomatischen Vermittlung“. Dies geschah erst durch die „Conciliation“ amerikanischer Religionsgemeinschaften ab 1920 und später vor allem durch Kommunikationswissenschaften, durch Sozialpsychologie, durch Organisationsentwicklung und die sich diversifizierenden Therapierichtungen. Heute wird sie noch angereichert durch die Hirnforschung. All das erlaubt uns, die Wirkungen vieler Interventionen besser zu verstehen und gezielt zu steigern. So ist Transdisziplinäres in vielen Beiträgen dieses Bandes zu finden!

Lösungsfokussierte Mediation betont das Vertrauen in die Selbstheilungskräfte der Konfliktparteien und ist bemüht, diese zu aktivieren und zu stärken. Auch ich gehe vom Vertrauen in die Entwicklungsmöglichkeiten eines gewaltfreien Konfliktmanagements und einer vielgestaltigen Mediation aus. Dazu gibt dieses Buch wichtige Impulse. Deshalb ist zu hoffen, dass es seinen Weg zu vielen Anwendern finden möge, damit diese Welt durch viele, viele kleine Schritte etwas friedfertiger werde!

Salzburg, im Juli 2019

Friedrich Glasl

Zitierte Literatur

- ▶ Bamberger, G. (2001): Lösungsorientierte Beratung. Köln, Beltz.
- ▶ Bannink, F. (2009): Praxis der Lösungs-fokussierten Mediation. Stuttgart, Concadora.
- ▶ Fisher, R. / Ury, W. / Patton, B. (1991): Getting to yes; negotiating agreement without giving in. New York, Random House Business.
- ▶ Folberg, J. / Taylor, A. (1984): Mediation. A comprehensive guide to resolving conflicts without litigation. San Francisco, John Wiley & Sons.
- ▶ Friedman, G. / Himmelstein, J. (2008): Challenging conflict – mediation through understanding. Washington, American Bar Association.
- ▶ Glasl, F. (1967): Die Neutralität der Schweiz im Sanktionssystem des Völkerbundes. Dissertation Universität Wien.
- ▶ Glasl, F. (1980): Konfliktmanagement. (Habilitationsschrift) 1. Auflage, Bern / Stuttgart / Wien. 11. erweiterte und aktualisierte Auflage 2013, Haupt.
- ▶ Glasl, F. (2012): Heiße und kalte Konflikte in Organisationen. DVD mit einem Booklet. Stuttgart, Concadora.
- ▶ Pörksen, B. / Schulz von Thun, F. (2016): Kommunikation als Lebenskunst. Heidelberg, Carl-Auer Verlag.
- ▶ Röhrig, P. (Hrsg.)(2016): Solution Tools. 6. Auflage, Bonn, managerSeminare Verlag.
- ▶ Schmidt, G. (2004): Liebesaffären zwischen Problem und Lösung. Heidelberg, Carl-Auer Verlag.

Eine listige Sache

Der gemeinsame Fortschritt zählt!

Elfie Czerny & Dominik Godat – (A) / (CH)

„Kommt erst wieder heraus, wenn ihr die Sache geklärt habt“, pflegten unsere Eltern zu uns zu sagen. Was unter Geschwistern funktioniert, funktioniert auch im Geschäftsalltag, vor allem mit einem lösungsfo-kussierten Twist. Bei dieser bewährten Intervention erstellen die Betei-ligten gemeinsam eine Liste mit mindestens 50 Details, die möglichst konkret beschreiben, wie sich die Beteiligten wünschen, dass ihre Beziehung in naher Zukunft aussehen soll. Die Liste muss zusammen erstellt werden und beide Seiten müssen mit allen Punkten einver-standen sein. Dies ist für die Beteiligten aus Erfahrung keine leichte Aufgabe, da sie gemeinsam dranbleiben müssen. Und gerade dieses Dranbleiben mit Fokus auf die gemeinsam gewünschte Zukunft ermög-licht Fortschritte, die im Alltag nachhaltig Unterschiede ausmachen.

Kurzbeschreibung



„Eine listige Sache“ funktioniert gut mit zwei Personen. Sobald mehre-re Personen involviert sind, erhöht sich die Dynamik und die Interven-tion benötigt eine engere Begleitung.

Rahmen



Diese Intervention funktioniert aus Erfahrung dann am besten, wenn sie von der direkt vorgesetzten Führungskraft moderiert oder zumin-dest die Liste von ihr eingefordert wird. Voraussetzung ist bei dieser Intervention, dass der Auftrag sehr klar formuliert ist, eine verbind-liche Deadline mit den beteiligten Personen vereinbart sowie eine klare Erwartung bezüglich der Erfüllung dieser Aufgabe an die Beteiligten gestellt respektive die gemeinsame Liste verbindlich eingefordert wird. Das gelingt dann am besten, wenn dies durch die vorgesetzte Person erfolgt.

Je höher der Konflikt eskaliert ist, desto klarer müssen der gesteckte Rahmen und das verbindliche Einfordern sein. Ab Konflikteskalations-stufe 3 und / oder wenn die Intervention durch Beratende begleitet wird, kann es sich lohnen, im Vorfeld eine Intervention zur Auftrags-klärung sowie zur Gestaltung der Orientierungsphase durchzuführen.

Zudem ist es notwendig, den Beteiligten ausreichend Zeit zur Ausarbeitung des Auftrages zur Verfügung zu stellen.

Wichtig ist zudem die Zuversicht der moderierenden Person in die Machbarkeit sowie die Nützlichkeit einer solchen Liste. Je zuversichtlicher die Person ist, desto leichter lassen sich die Beteiligten in der Regel auch darauf ein. Voraussetzung für die eigene Zuversicht ist meist, dass die Person, welche die Intervention moderiert, bereits selbst eine eigene Listenerfahrung gemacht hat und somit einerseits weiß, was es braucht, um 50 und mehr Details zu finden, und andererseits erfahren hat, wie lohnenswert es ist, all diese Details zu finden. Eine solche eigene Listenerfahrung fördert das Verständnis für die Aufgabe und erleichtert anschließend auch die Moderation.

Auch wenn die Zahl 50 hoch erscheint, lohnt es sich, diese so zu setzen, da genau diese Auseinandersetzung dazu führt, dass sich die Elemente, die gefunden werden, immer mehr differenzieren und dadurch kleiner und handhabbarer werden (siehe z.B. auch den Listenauszug in der Abb. des Praxisbeispiels „Aller guten Dinge sind 50“, S. 149). Die ersten paar Elemente werden oft einfach gefunden. Aus Erfahrung gibt es beim Erstellen solcher Listen immer wieder Denkpausen, in der sich die Beteiligten fragen müssen: „Was noch?“ Dieses Nachdenken führt meist zu wichtigen und vorher noch nicht dagewesenen Erkenntnissen. Zudem sind die ersten Elemente oft noch sehr grob, wie z.B. „Wir kommunizieren freundlich miteinander.“ (siehe Element 24 in Abb., S. 149). Durch die Fragen „Wie zeigen sich die bisher gefundenen Elemente genau?“ und „Was werden wir dann genau tun?“ werden diese differenzierter und kleiner und die Elemente auf der Liste mehr und mehr. Aus „Wir kommunizieren freundlich miteinander“ wird z.B.: „Wir sagen danke“, „Wir sagen bitte“, „Wir grüßen uns“, „Wir lassen die andere Person ausreden“, „Wir hören uns zu“ etc.

Technische Hinweise



Material:

- ▶ Papier / Flipchart und Stifte für die Erarbeitung der Liste

Anlässe und Anwendungsbereiche



Die Intervention eignet sich gut, um die gemeinsame Basis der Zusammenarbeit (wieder) zu entdecken, die Beziehungsebene zwischen zwei Menschen (wieder) zu beleben sowie stärkende Interaktionen und eine produktive Zusammenarbeit in Zukunft zu fördern. Elemente, die dies ermöglichen, werden in dieser Intervention sichtbar und damit für beide nutzbar. Die Intervention kann immer dann eingesetzt werden, wenn

ermöglichen, werden in dieser Intervention sichtbar und damit für beide nutzbar. Die Intervention kann immer dann eingesetzt werden, wenn zwei Personen in ihrer Zusammenarbeit noch Potenzial „nach oben“ haben. Dies ist insbesondere in konflikthaften Situationen gegeben.

Die Intervention funktioniert am reibungslosesten in den Konflikteskalationsstufen 1 und 2. Ab Konflikteskalationsstufe 3 ist es ratsam, die Intervention enger zu begleiten und die gemeinsame Liste noch verbindlicher einzufordern, z.B. auch mit Aufzeigen der Konsequenzen, falls die Aufgabe nicht erfüllt wird. Obwohl die Intervention ab Konflikteskalationsstufe 3 oft nicht so reibungslos verläuft, lohnt sich der höhere Betreuungsaufwand meist sehr, da die Beteiligten an einer gemeinsamen Zukunft arbeiten müssen.

Wir lieben Listen und wenden diese sowohl für uns selbst, in Coachings, in Workshops sowie auch in unseren Führungsfunktionen sehr gerne an. Die Wirkung von Listen begeistert uns immer wieder aufs Neue und wir machen sehr oft die Erfahrung, dass Listen ihre Wirkung umso mehr entfalten, je mehr Details wir zu einer Frage finden. Und genau in diesen Details – die in der Regel stets konkreter werden, je länger die Liste wird – entfaltet sich eine Wirkung, die nützliche Veränderungen auf überraschend einfache Weise ermöglicht.

In schwierigen Situationen wenden die Beteiligten sehr viel Energie und sehr viele Gedanken für all das auf, was sie nicht möchten, was nicht passt, was andere machen, das nicht hilfreich und nicht unterstützend ist. Ziel dieser Intervention ist es, wirkungsvolle und gemeinsam gewünschte Interaktionen sichtbar zu machen und zu stärken. Durch das gemeinsame Erarbeiten der Liste wird häufig die gemeinsame Basis – das was beide gemeinsam wollen – wieder sichtbar und die Interaktionen verändern sich oft bereits während des gemeinsamen Erstellens der Liste in eine gewünschte Richtung.

Ausgangssituation

Eine Liste mit mindestens 50 Details zu erstellen, in denen die Beteiligten beschreiben, wie sie sich wünschen, dass ihre gemeinsame gewünschte Zukunft aussehen soll, ist schwierig, wird manchmal als anstrengend erlebt und braucht oft auch etwas Zeit, Dranbleiben und Hartnäckigkeit. Dies alles sind Qualitäten, die die Beteiligten in schwierigen Situationen häufig schon sehr gut leben, ihren Fokus jedoch mehr auf das Negative richten – auf das, was sie nicht wollen und das, was nicht funktioniert.

Zielsetzung und Nutzen



Ausführliche Beschreibung



Die Grundannahme, dass die beiden Personen diese Aufgabe gemeinsam meistern können, und das deutliche Vermitteln dieser Zuversicht durch die moderierende Person ist zentral für das Gelingen dieser Intervention.

Vorbereitung

Um die eigene Zuversicht zu stärken und die Wirkung von Listen zu erfahren, lohnt es sich, wenn die moderierende Person für sich selbst eine Liste mit z.B. 50 bis 100 Details erstellt, die sie zuversichtlich stimmen, dass sich die Situation verbessern wird respektive kann. Eine solche eigene Listenerfahrung fördert das Verständnis für die Aufgabe und erleichtert anschließend auch die Moderation.

Laden Sie die beiden Beteiligten anschließend zu einem gemeinsamen halbstündigen Gespräch ein.

Grundvariante

1. Einleitung:

- a. Danken Sie den beiden Beteiligten dafür, dass diese zu diesem wichtigen Treffen gekommen sind und mit ihrem Kommen bereits die Bereitschaft zeigen, an einer guten Lösung arbeiten zu wollen.
- b. Erläutern Sie die Vermutung, dass die Situation auch für die beiden nicht einfach sein muss und beide bestimmt schon einiges getan haben, um die Situation zu verbessern.

2. Formulieren Sie die klare Erwartung, dass sich die Situation innerhalb eines klar definierten Zeitrahmens – z.B. innerhalb der nächsten vier Wochen – verbessern muss.

3. Geben Sie den beiden Beteiligten eine Woche Zeit, um gemeinsam eine Liste mit mindestens 50 Verhaltensweisen zu entwickeln, die beschreiben, wie sich die beiden ihre Zusammenarbeit in Zukunft vorstellen. Die 50 Verhaltensweisen müssen

- a. positiv formuliert sein, z.B. „Wir grüßen uns, wenn wir uns am Morgen sehen.“ anstatt „Wir ignorieren uns nicht mehr am Morgen.“,
- b. in der Gegenwartsform sein, z.B. „Wir besprechen das weitere Vorgehen jeweils am Montagmorgen.“ anstatt „Wir werden das weitere Vorgehen jeweils am Montagmorgen besprechen.“

- c. ihre Interaktionen und /oder Verhaltensweisen in der Zukunft beschreiben und
 - d. beide müssen mit allen 50 Elementen einverstanden sein.
4. Erwähnen Sie, dass dieser Auftrag – das Erstellen einer solchen Liste – keine einfache Aufgabe ist. Wir teilen in diesem Zusammenhang sehr gerne unsere Erfahrungen mit Listen, nämlich dass
- a. wir die ersten zehn Details oft ganz rasch finden, dass wir dann häufig das Gefühl haben, uns fällt gar nichts mehr ein und wie wir dann mit der Frage „Was noch?“ dranbleiben und noch differenzierter nachdenken und plötzlich wieder ganz neue Elemente entdecken.
 - b. die ersten Punkte erfahrungsgemäß eher allgemein formuliert sind – z.B. „Wir kommunizieren wertschätzend miteinander“ – und dass es hilft, um neue Elemente zu finden und um bestehende zu konkretisieren, bei den bereits gefundenen Elementen zu fragen: „Was werden wir dann genau tun?“ oder „Woran werden wir dies genau erkennen?“
 - c. es sich nicht um eine Maßnahmenliste handelt, die genauso einzuhalten ist, sondern dass sie Hinweise für eine gute gemeinsam gewünschte Zukunft geben soll.

Sie können den beiden Beteiligten eine Starthilfe geben, indem Sie ihnen mitteilen, was Sie bereits entdeckt haben, was in ihrer Zusammenarbeit gut funktioniert und dass sie sich wünschen, dass dies weiterhin geschieht. Konkrete bereits beobachtete Beispiele guter Zusammenarbeit sind aus unserer Sicht besonders hilfreich, da diese den Beteiligten in der Regel ein starkes Zeichen Ihrer Zuversicht signalisieren und schon bereits die ersten Punkte auf der Liste sein können.

5. Vereinbaren Sie einen gemeinsamen nächsten Termin, z.B. in einer Woche. Es ist wichtig, dass sich die beiden Beteiligten genügend gemeinsame Zeit während der Arbeit nehmen können, um diese Aufgabe zu erfüllen.

Begleitung während der Erarbeitung

In den meisten Fällen lassen wir die Beteiligten während der Erarbeitung alleine und lassen sie dies gemeinsam entwickeln. Es kann jedoch durchaus Sinn machen, z.B. bei höher eskalierten Konflikten oder falls dies von den Beteiligten gewünscht wird, die gemeinsame Erarbeitung der Liste näher zu begleiten respektive in dieser Zeit den beiden Personen gegebenenfalls auch unterstützend zur Verfügung zu stehen.

Weiteres Vorgehen

1. Das Einhalten des vereinbarten Termins sowie das klare Einfordern der Liste ist ein zentrales Element dieser Intervention. Es erhöht die Verbindlichkeit und signalisiert, dass es Ihnen wichtig ist, dass sich die Situation verbessert.
2. Lassen Sie sich von beiden Beteiligten die gemeinsam erarbeitete Liste erläutern und fragen Sie immer dann mit „Wie macht ihr dies genau?“ nach, wenn Ihnen die Elemente noch zu global erscheinen respektive Sie nicht genau sehen, wie sich dies konkret im Verhalten äußert. Lassen Sie die Beteiligten die Liste mit diesen Elementen ergänzen. Dies lohnt sich insbesondere dann, wenn die Liste noch nicht die geforderten 50 Elemente umfasst und viele Elemente noch eher grob formuliert sind.
3. Fragen Sie anschließend nach, welche Auswirkungen die Beteiligten bereits entdeckt haben, die in die gewünschte Richtung gehen, und was die andere Person dazu beigetragen hat.
4. Bedanken Sie sich für den guten Start.
5. Vereinbaren Sie ein nächstes Treffen. In der Regel lohnt es sich, sich in den nächsten Wochen regelmäßig zu treffen und dabei auf Funktionierendes zu fokussieren und die Beteiligten anzuhalten, die Liste laufend zu ergänzen.
6. Sollten die Beteiligten etwas erwähnen, was (noch) nicht gut funktioniert, fordern Sie die Beteiligten auf, sich zu überlegen, wie sie es gemeinsam gerne hätten und dies auf der Liste zu ergänzen.

Praxisbeispiel**„Aller guten Dinge sind 50“**

Nach einer zweitägigen Einführung in die Lösungsfokussierte Führung, in deren Rahmen sie diese Intervention kennenlernte, ging die Chefin eines namhaften Schweizer Restaurants zurück und berief einen Koch und einen Service-Angestellten zu sich ins Büro. Die beiden stritten sich in den vergangenen Monaten immer wieder, redeten kaum mehr miteinander, behielten Informationen zurück, schwärzten sich gegenseitig bei anderen an und erschwerten sich auf unterschiedlichste Weise die Arbeit. Dies wirkte sich nicht nur auf die gesamte Stimmung im Restaurant aus, sondern führte auch immer wieder zu Fehlern, die leicht hätten verhindert werden können.

Sie erklärte den beiden, dass die Situation für sie schwierig sei und sie vermute, dass dies auch für die beiden nicht einfach sei und beide bestimmt schon einiges getan hätten, um die Situation zu verbessern. Und sie forderte, dass sich die Situation innerhalb der nächsten vier Wochen soweit verbessern muss, dass zumindest eine zweckdienliche Kommunikation zwischen den beiden stattfindet. Anschließend gab sie beiden eine Woche Zeit, um eine gemeinsame Liste mit mindestens

50 Verhaltensweisen zu entwickeln, die beschreibt, wie sich die beiden ihre Zusammenarbeit in Zukunft vorstellen. Die 50 Verhaltensweisen müssen positiv und in der Gegenwart formuliert sein, ihre Interaktionen und Verhaltensweisen in Zukunft beschreiben und beide müssen mit allen 50 Elementen einverstanden sein. Zudem vereinbarte sie mit den beiden ein nächstes Treffen in einer Woche.

Nach anfänglichen Startschwierigkeiten präsentierten die beiden beim nächsten Treffen eine Liste mit 45 Interaktionen, wie sie sich ihre Zusammenarbeit vorstellen, wer was macht und wer wie reagiert (siehe Listenauszug in Abb. 1). Zudem berichteten sie, dass sich schon innerhalb der ersten Woche ein paar Dinge verbessert hatten. Beide formulierten, dass sie kaum je beste Freunde werden, jedoch sehen, wie die verbesserte Kommunikation zu einem besseren Klima führt und sich auch beide bei der Arbeit wohler fühlen. Das bessere Klima hatten auch andere Mitarbeitende schon bemerkt und sich positiv darüber geäußert.

24. Wir kommunizieren freundlich miteinander.
25. Wir begrüßen uns bei Dienstantritt gegenseitig.
26. Wir sagen bitte und danke, wenn Gerichte aus der Küche vom Service übernommen werden.
27. Wir besprechen Beschwerden im De-Briefing und nicht während des Hauptgeschäfts.
28. Wenn im Hauptgeschäft eine Reklamation kommt, wird diese (ohne negative Kommentare) entgegengenommen und das Gericht entsprechend neu zubereitet.
29. Servicemitarbeiter kennen die Beilagen und wissen, wo eine extra Beilage dazu zu servieren ist.
30. Wenn ein Servicemitarbeiter eine extra Beilage vergisst, wird er höflich darauf aufmerksam gemacht.
31. Wenn ein Servicemitarbeiter regelmässig die Beilagen vergisst, teilt die Küche dies dem Serviceleiter mit und dieser bespricht es mit dem Servicemitarbeitenden.
32. Wenn Speisen im Hauptgeschäft nur noch ein- bis zweimal verfügbar sind, wird dies insbesondere auch dem Serviceleiter gesagt.

Abb. 1: Listenauszug
„Aller guten Dinge sind
50“

Die Chefin des Restaurants bedankte sich für diesen guten Start und vereinbarte mit den beiden weitere wöchentliche Treffen, bei denen sie sich vornehmlich darüber unterhielten,

- ▶ was sich in der Zwischenzeit weiter verbessert hat,
- ▶ was die beiden an der neuen Zusammenarbeit schätzen sowie
- ▶ was die andere Person Gutes getan hat.

Zusätzlich wurden sie angehalten, die Liste laufend zu ergänzen. Immer wenn was kam, was (noch) nicht gut funktionierte, hat sie die beiden aufgefordert, sich zu überlegen, wie sie es gemeinsam gerne hätten, und dies auf der Liste zu ergänzen.

Als wir bei der Vorgesetzten nach ca. zwei Monaten nachfragten, was besonders nützlich war aus ihrer Sicht, hat sie sehr betont, wie wichtig es gewesen sei, diese klare Erwartung – es muss sich verbessern und ich erwarte in einer Woche eine gemeinsame erarbeitete Liste mit 50 Elementen der gewünschten Zusammenarbeit – zu formulieren. Zudem sei es zentral gewesen, im weiteren Verlauf auf das bereits Funktionierende zu schauen und bei Nicht-Funktionierendem die Verantwortung für die gemeinsam gewünschte Zukunft bei den beiden zu belassen, so dass beide gleichwertig zuständig sind und sich um eine Verbesserung kümmern müssen. Sie betonte, dass die beiden wohl nie die besten Freunde werden, jedoch die Arbeit und die Zusammenarbeit zu ihrer Zufriedenheit erledigt werde und ihr dies wichtig sei.

Erfahrungen und Kommentare



- ▶ Listenübungen sind in der lösungsfokussierten Arbeitsweise seit jeher ein wichtiger Bestandteil. Bereits Steve de Shazer beschreibt im Artikel de Shazer, St. (1974) On getting unstuck: Some change initiating tactics for getting the family moving. In: Family Therapy, 1974/1, S. 19-26. die „Good list“, in welcher die Familie Qualitäten und Ressourcen der anderen Familienmitglieder und der Familie als Ganzes auflistet und die im nächsten Gespräch besprochen wird.
- ▶ Wir wurden vor allem durch Workshops mit Chris Iveson von BRIEF in London auf die Möglichkeiten und das Potenzial von Listen aufmerksam. Das Anwenden bei uns selbst hat uns nicht nur Zuversicht gegeben, lösungsfokussierte Listenübungen auf andere Bereiche auszudehnen, sondern auch das Verständnis fürs Dranbleiben erhöht sowie für die Schwierigkeiten, die während eines Listenprozesses entstehen.
- ▶ Listenübungen sind eine andere Form der in der lösungsfokussierten Arbeit essenziellen „Was noch?“-Frage. Anstelle mehrmals mit „Was noch?“ nachzufragen, wird das Gegenüber eingeladen, mindestens eine gewisse Anzahl von Elementen zu nennen und so an der Frage dranzubleiben.

- ▶ Neben dem oben erwähnten Artikel von Steve de Shazer finden sich Listenübungen auch in den Publikationen von BRIEF, u.a. in Iveson, Ch. /George, E. /Ratner, H. (2012): Brief Coaching. A Solution Focused Approach. London /New York, Routledge.
- ▶ Zusätzlich inspiriert wurde diese Intervention durch Elliott Connies Buch „The Solution Focused Marriage: 5 Simple Habits That Will Bring Out the Best in Your Relationship“ (Connie, E. (2013): The Solution Focused Marriage. Keller, Texas, The Connie Institute.)
- ▶ Diese Intervention lehnt sich an die lösungsfokussierte Führungs-idee „Mitarbeitende verbinden“ aus dem Kartenset „Czerny E. & Godat D. (2016) (Hrsg.): 50 inspirierende Ideen für Führungskräfte. Zürich, Versus Verlag.“ an. Wir danken allen 21 Co-Autorinnen und Autoren für das gegenseitige inspirieren.
- ▶ Zudem danken wir den vielen Kunden und Teams, mit denen wir arbeiten durften und von denen wir die Anwendung und die Wirkung von Listen erfahren durften, sowie den Vorreiterinnen und Vorreitern, die den lösungsfokussierten Ansatz entwickelt haben, insbesondere Insoo Kim Berg sowie Steve de Shazer und ihrem Team und all jenen, die seit Jahrzehnten dazu beitragen, dass dieser mehr und mehr Anklang in der Welt findet.

Dank an die Quellen

