

Individueller Umsetzungsplan

Manche Probleme lassen sich lösen, weil wir das Problem kennen ...

Wir können viele Probleme vermeiden, wenn wir uns mit unserem Führungselbstverständnis und unserer Führungskultur auseinander setzen und dem Umstand Rechnung tragen, dass unser Handeln aufeinander bezogen ist. Manche Probleme, die wir bereits haben, können wir dadurch lösen: Wir stellen fest, dass wir mit unserem Kontrollverhalten die Selbständigkeit unserer Mitarbeitenden untergraben, und ändern das.

... andere nur, weil wir die Lösung kennen

Dann gibt es aber auch Probleme, die sich nicht mehr vermeiden lassen und die scheinbar nur noch durch ein Wunder gelöst werden können. Zur Lösung dieser Probleme müssen wir also ein Wunder vollbringen. Da die meisten Wunder im Kopf stattfinden, kann dieses Mittel auch von vernünftigen Menschen zur Problemlösung herangezogen werden. Genau das soll in dieser Aufgabe geschehen.

Lösungsorientierung

Das Prinzip der Lösungsorientierung stammt von einer Gruppe von Familientherapeuten und -therapeutinnen um Steve de Shazer. Sie gehen von der zentralen Annahme aus, dass jedes System bereits über alle Ressourcen verfügt, die es zur Lösung seiner Probleme benötigt, sie aber oft nicht nutzt. Mit der berühmten Wunderfrage kann dieses Wissen angezapft werden. Wenn das Problem durch ein Wunder weg wäre: Was ... Wie ... Wer ... wäre dann? Es wird direkt auf die Lösung und nicht auf das Problem zugegangen. Denn wer die Lösung hat, dem fällt leicht auf, was dazu gefehlt hat: „Problem talk creates problems, solution talk creates solutions“ (de Shazer, 1989).

Zielsetzung

Vergegenwärtigung

Das Ziel dieser Übung besteht darin, ein Problem zu beseitigen, indem wir uns seine Lösung vorstellen. Von der Lösung her kommend fragen wir uns, welche Veränderungen notwendig waren, dass wir dorthin gelangen konnten. Diese Strategie hat oft beachtlichen Erfolg. Sie setzt allerdings voraus, dass sich die Einzelnen ganz auf die Situation des gelösten Problems einlassen.

Reflexionssetting

<i>Arbeitsschritt</i>	<i>Form</i>	<i>Material</i>	<i>Zeit</i>
1. <i>Problem bestimmen</i>	Individuell	Schreibmaterial	10 Min.
2. <i>Lösung vergegenwärtigen</i>			
3. <i>Soll-Zustand/Ist-Zustand beschreiben</i>			30-40 Min.
4. <i>Erstellen eines Umsetzungsplans</i>	Individuell oder zu zweit	Führungstagebuch	60 Min.
			Ca. 2 Stunden

Problem mit höchster Dringlichkeit bestimmen

1. Sie haben in den letzten Tagen Ihre Führungssituation kritisch hinterfragt. Welches sind die zwei oder drei wichtigsten Punkte, für welche Sie eine Lösung suchen sollten? Wählen Sie von diesen zwei oder drei Punkten denjenigen aus, der für Sie die größte Dringlichkeit hat. (10 Min.)

Lösung vergegenwärtigen

2. Stellen Sie sich nun vor, Sie hätten einen Zauberstab: Sie können die Lösung Ihres Problems herbeizaubern. Sie und Ihre Umgebung sind gleichermaßen zufrieden damit. Vergegenwärtigen sie sich nun die Lösung.

Soll-Zustand beschreiben und Ist-Zustand gegenüberstellen

3. Beschreiben Sie diese neue Situation anhand von ganz konkreten Merkmalen und stellen Sie sie der früheren unbefriedigenden Situation gegenüber. (30 Min.)

Heutige Situation (= Soll)

Frühere Situation (= Ist)

- a)
 - b)
- usw.

Umsetzungsplan erstellen

4. Beantworten Sie diejenigen der folgenden Fragen, die Ihnen wichtig erscheinen, ausführlich. Halten Sie Ihre Antworten schriftlich in Ihrem Führungstagebuch fest, sofern Sie ein solches führen. Die Beantwortung dieser Fragen dient Ihnen später als Umsetzungsplan. (60 Min.)
 - Welche Maßnahmen oder Aktivitäten waren zur Realisierung dieser neuen Situation notwendig?
 - Wer waren die Schlüsselfiguren? Wer steuerte die Veränderung? Wer war aktiv an der Lösung beteiligt?
 - Welches war die erste konkrete Veränderung? Wie entstand sie?
 - Welches waren die Meilensteine im Veränderungsprozess?
 - Was machte Ihre Strategie erfolgreich?
 - Welche Überlegungen hinsichtlich der herrschenden Führungskultur haben sie angestellt?
 - Mit welchen Problemen sahen Sie sich konfrontiert? Wie haben Sie diese gelöst?
 - Wer war von der Veränderung am meisten betroffen, wer am wenigsten?
 - Waren zusätzliche Ressourcen notwendig (finanzielle, technische, personelle)?
 - Woher kamen die größten Widerstände, woher am meisten Unterstützung?
 - Welche Rolle spielten dabei Ihre Vorgesetzten?

Hinweise

Kristallkugeltechnik

Die Vergegenwärtigung der Lösung kann auch mittels der Kristallkugeltechnik von de Shazer (1989) geschehen. Mit Hilfe verschiedener Kristallkugeln werden vergangene und zukünftige Situationen vergegenwärtigt: *in die Gegenwart* geholt. Die Kristallkugel dient dabei als Projektionsfläche für das Vergegenwärtigte.

- Vergegenwärtigen Sie sich anhand einer ersten Kristallkugel eine angenehme Erinnerung aus der Kindheit.
- Mit Hilfe einer zweiten Kristallkugel vergegenwärtigen Sie einen Erfolg aus Ihrem Leben, der möglicherweise aus Ihrem Bewusstsein verschwunden war.
- Anhand einer dritten Kristallkugel stellen Sie sich vor, wie Sie Ihr Problem erfolgreich gelöst haben werden.
- Und mit Hilfe der vierten Kugel versuchen Sie sich zu erinnern, auf welche Weise Sie das Problem bewältigt haben.

Auf Vergegenwärtigung einlassen

Es können auch andere Gegenstände oder Symbole verwendet werden. Wichtig ist einfach, dass sich die Teilnehmenden ganz auf diesen Prozess des Vergegenwärtigens in der Vergangenheit und in der Zukunft einlassen. Dieser Teil der Übung, in dem es um die Vergegenwärtigung geht, sollte deshalb sehr sorgfältig moderiert werden. Es soll darauf geachtet werden, dass bei Punkt 3 nur die Gegenwartsform verwendet wird, damit das Gegenwärtigsein der Lösung wirklich erlebt werden kann.

Zweiergruppen

Die Übung kann auch in den Patengruppen oder in Zweiergruppen durchgeführt werden: Nach individueller Bearbeitung von Punkt 1-2 und nach Punkt 5 stellen sich die Beteiligten ihre Ergebnisse gegenseitig vor.

Literatur

Shazer, St. de (1989). *Wege der erfolgreichen Kurztherapie*. Stuttgart: Klett