



Sonja Radatz  
Kerstin Kowanitsch

# Lösungsfokussierte Organisationsberatung

Organisationsentwicklung  
abseits von Problem- & Ursachenanalysen

**Reihe Research Summaries – Unter der Lupe:** Gesammelte Recherchen, Erkenntnisse und Erfahrungen werden kompakt und mit praktischen Beispielen in den Research Summaries vorgestellt.

Copyright © 2009

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt der Verlag systemisches Management. Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte der Wiedergabe, auch in Auszügen, in jeder Art (Fotokopie, Übersetzungen, Mikroverfilmung, elektronische Speicherung, Verarbeitung und dergleichen) liegen beim Herausgeber. Zuwiderhandlungen können strafrechtlich verfolgt werden und berechtigen den Herausgeber zu Schadensersatzansprüchen.

Herausgeber und Bestelladresse:  
Verlag systemisches Management  
Literatur-VSM e.U.  
PF 008P, 1050 Wien, Österreich  
E-Mail: [office@literatur-vsm.at](mailto:office@literatur-vsm.at), Homepage: [www.literatur-vsm.at](http://www.literatur-vsm.at)

1. Auflage 2009  
ISBN 978-3-902155-08-5  
Umschlaggestaltung: Bruno Bastardy  
Gestaltung des Innenteils: MarS

Der Verlag systemisches Management setzt sich fundiert mit management- und unternehmensbezogenen Themen der Zukunft aus systemisch-konstruktivistischer Sicht auseinander. Bei Interesse an einer aktuellen Übersicht über die lieferbaren Titel oder Bestellung weiterer Exemplare dieses Buches wenden Sie sich bitte an den Verlag.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Quelle: Lösungsfokussierte Kurzzeitberatung</b>	
<b>nach Steve de Shazer</b> .....	<b>7</b>
1.1. Theoried Hintergrund .....	7
1.2. Der Ablauf der lösungsfokussierten Kurzzeitberatung nach Steve de Shazer .....	9
1.3. Erfolgskriterien für die Anwendung der lösungsfokussierten Kurzzeitberatung .....	19
<b>2. Übertragung des Modells auf Organisationen</b> .....	<b>21</b>
2.1. Einbeziehung der systemisch- konstruktivistischen Arbeitsweise .....	21
2.2. Einbeziehung vieler Personen mit unterschiedlichen Zielen & Meinungen .....	23
2.3. Geschlossene Beibehaltung der Vorgangsweise .....	23
2.4. Das Modell der lösungsfokussierten Organisationsberatung .....	26
<b>3. Praxisfall</b> .....	<b>29</b>
3.1. Das Unternehmen .....	29
3.2. Der Einsatz des Instruments „lösungsfokussierte Organisationsberatung“ .....	32
<b>Literatur</b> .....	<b>40</b>
<b>Über die Autoren</b> .....	<b>41</b>

## 2. Übertragung des Modells auf Organisationen

Sehr einfach lässt sich dieses Modell auch auf Organisationen übertragen. Einige Herausforderungen sollten Sie meistern, wenn Sie das Modell erfolgreich in Teams und Organisationen anwenden wollen. Hier werden sie beschrieben.

### 2.1. Einbeziehung der systemisch-konstruktivistischen Arbeitsweise

Wollen wir die lösungsfokussierte Kurzzeitberatung in der systemischen Organisationsentwicklung anwenden, müssen wir zunächst überlegen, was die systemische Organisationsberatung von anderen Ansätzen unterscheidet.

**Wir sehen einen grundsätzlichen Unterschied zwischen dem systemischen und dem so genannten „klassischen“ Organisationsentwicklungsansatz:**

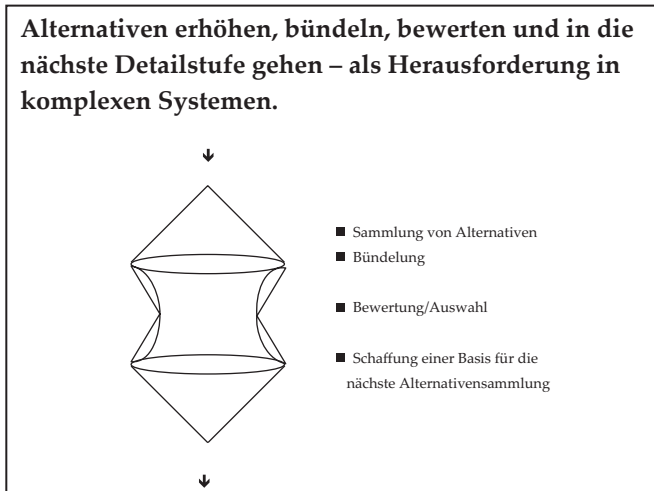
Während die klassische Organisationsentwicklung, die heute immer noch vorrangig in Unternehmen angewandt wird, auf der Analyse und späteren Schließung von Lücken („gaps“) aufbaut, arbeiten wir ausschließlich mit dem relevanten System – also mit allen Beteiligten/Betroffenen an einer von allen Beteiligten gewünschten Wirklichkeit in der Zukunft. Darüber hinaus überlassen wir die Verantwortung für die Umsetzung vollständig den Beteiligten.

<b>Klassische Organisationsentwicklung</b>	<b>Systemische Organisationsentwicklung</b>
Entwicklung einer großflächigen Kultur- oder Strategieveränderung	Entwicklung eines Prozesses, damit die beteiligten Menschen die von ihnen präferierte Zukunft erarbeiten können
OE ist darauf gerichtet, die Beziehungen/ Kommunikationen zwischen den Beteiligten neu zu ordnen	OE schafft die Bedingungen, damit Neues – in welche Richtung auch immer – entstehen kann
Es braucht viele Menschen, die „Veränderung“ akzeptieren	Es braucht Menschen, die bereit sind, Zeit in die Erarbeitung eines gewünschten Idealverhaltens der Organisation zu investieren
OE basiert auf einer Diagnose von Experten über Lücken zwischen dem was „ist“ und Hypothesen über das was „sein sollte“	OE entsteht auf Basis der Sichtweisen, welche die Beteiligten auf ihre Gegenwart, Vergangenheit und gewünschte Zukunft haben
BeraterInnen führen Interviews bei den Beteiligten durch und verwenden die Infos für die Erstellung von Diagnose/ Prozessschritten	Die Beteiligten stellen die Meilensteine des Prozesses selbst zusammen
Die BeraterInnen verschreiben Maßnahmen zum „Stopfen“ der Lücken – v.a. Trainings („Die Menschen wissen nicht, wie sie das tun können, was sie tun wollen“)	Menschen verfügen bereits über alle Ressourcen, um die neue Idealsituation zu leben – denn sie können ja immer nur das entwickeln, was für sie „denkbar“ ist!

Quelle: Marvin Weisbord und Sandra Janis, überarbeitet von Sonja Radatz

## 2.2. Einbeziehung vieler Personen mit unterschiedlichen Zielen & Meinungen

Die zweite große Herausforderung der Übertragung der lösungsfokussierten Kurzzeitberatung auf die Organisationsberatung bestand darin, die ansonsten intrapersonell oder maximal zwischen zwei Personen ablaufende Dynamik des abwechselnden Erhöhen von Alternativen und Schließens in Form der Bündelung, Bewertung und Auswahl dieser Alternativen in der komplexen Situation von Teams und Organisationen anzuwenden:



## 2.3. Geschlossene Beibehaltung der Vorgangsweise

Schließlich standen wir vor einer dritten Herausforderung, nämlich der Beibehaltung der Vorgangsweise der lösungs-

fokussierten Kurzzeitberatung trotz komplexerer Aufgabenstellung:

**Wenn die Abläufe den Kriterien erfolgreichen Arbeitens nach Steve de Shazer entsprechen sollten, dann mussten wir die wesentlichen Teile seines Ablaufes filtern und diese in ihrer Vorgangsweise und in ihrer inhaltlichen Aufbereitung an die Arbeit in komplexen Systemen anpassen.**

### **Anforderungen an die Anwendung eines Theoriemodells in der systemischen Organisationsberatung**

- Das Modell muss grundsätzlich ermöglichen, dass alle Menschen eines Systems GEMEINSAM an einer Themenstellung arbeiten können.
- Das Modell muss an die Anforderungen unterschiedlicher intellektueller Niveaus einer großen Anzahl von Menschen eines Systems angepasst werden können – es muss in seinem Ablauf und in seinen Fragestellungen von allen verstanden werden.
- Das Modell und seine darin enthaltenen Fragestellungen müssen erlauben, dass alle Beteiligten – aus ihren unterschiedlichen Blickwinkeln – zu einem Ergebnis beitragen können.
- Das Modell soll eine klare Unterscheidung zwischen dem Beratungssystem (dem Hier und Jetzt der Beratung) und dem Heimatsystem (in dem die Maßnahmen wirken sollen) ermöglichen.
- Das Modell soll eine ziel- und zukunftsorientierte Arbeit ermöglichen – und nicht eine analysierende.  
Mit der letztgenannten Anforderung verbunden ist auch

die Notwendigkeit, dass sich ein Modell zur Erzeugung einer ausgeprägten Verbundenheit (Wir-Gefühl) eignen muss, welche einen Unterschied für die Unternehmenskultur erzeugt („Meilensteine unserer Zusammenarbeit“) und damit eine verbesserte Umsetzung der festgelegten Maßnahmen zur Folge hat.

### Verquickung der Ansprüche lösungsfokussierten Vorgehens mit der Arbeit in komplexen Systemen

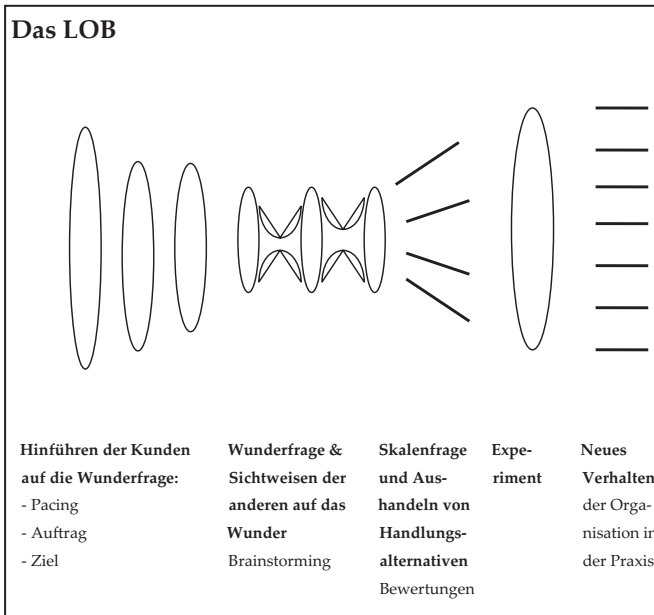
	Lösungsfokussierte Kurzzeitberatung	Systemische Organisationsentwicklung
Inhalte	Die Inhalte werden vom betreffenden Kunden vorgegeben, es erfolgt eine Maßschneiderung der Beratung auf die Bedürfnisse des einzelnen.	Der inhaltliche Fokus wird vom Unternehmen festgelegt, es bedarf einer Abstimmung individueller Ziele mit Team- bzw. Organisationszielen.
Dauer	Die gesamte Beratung muss „an einem Stück ablaufen“ – bei Steve de Shazer in etwa 45 Minuten.	Auch hier sollte die Beratung „an einem Stück ablaufen“ – denn soziale Systeme entwickeln sich während „Beratungspausen“ weiter, und die Themenstellung verändert sich immer wieder aufs Neue.
Ablauf	Die entstehenden Alternativen für den Kunden werden sehr rasch intrapersonell verglichen und bewertet. Am Ende der Beratung steht eine Lösung, mit der sich der Kunde hundertprozentig identifiziert.	Die entstehenden Alternativen werden von allen Beteiligten aus verschiedenen Gesichtspunkten bewertet und gemeinsam entschieden, sodass sich alle Beteiligten in der Organisation hundertprozentig mit dem Ergebnis identifizieren.



## 2.4. Das Modell der lösungsfokussierten Organisationsberatung

Das von uns entwickelte Modell der lösungsfokussierten Organisationsberatung (LOB) sieht eine Verquickung der Ansprüche lösungsfokussierten Vorgehens mit der Arbeit in komplexen Systemen vor (siehe Tabelle Seite 25).

Aus dieser Zusammenführung des Konzeptes lösungsfokussierter Kurzzeitberatung und unserer systemisch-konstruktivistischen Vorgangsweise entstand das Modell der lösungsfokussierten Organisationsberatung (LOB):



Organisationsberatung findet häufig defizitorientiert statt: Es wird nach der Lücke zwischen dem IST und dem SOLL gesucht, um diese dann mit Maßnahmen auszugleichen.

LOB ist ein Instrument, das ausgehend von Steve de Shazers lösungsorientierter Kurzzeitberatung zielfokussiert gemeinsam mit den Beteiligten eine neue Situation schafft und dafür sorgt, dass die Umsetzung im Unternehmen sofort passiert.