

Alles im Lot?

Sylvia Brazda

Wie wäre es, wenn in Ihrem Team Probleme auf direktem Weg gelöst werden könnten, statt sich zuvor eingehend mit den Ursachen auseinanderzusetzen? Wir stellen das LOT-Prinzip vor, ein bewährtes systemisches Coaching-Tool, mit dem sich Problemlösungsprozesse effizient gestalten lassen.



Systemische Coaching-Tools können Teams wieder ins Lot bringen. (© K. Oborny/Thieme)

Bis in die 1980er-Jahre entsprachen Methoden zur Problembewältigung noch dem klassischen Denkansatz: Um eine Lösung zu erreichen, muss man zuerst dem Problem auf den Grund gehen. Zwangsläufig sollte man also die Ursache der Angelegenheit kennen, um zu einer erfolgreichen Lösung zu gelangen. Erst vor etwa 40 Jahren, als systemische Beratungsmethoden aufkamen, fand ein Umdenken statt. Probleme wurden als Bestandteil von sozialen Systemen erkannt und nicht mehr auf Eigenschaften einzelner Personen projiziert. Die Systemiker vertraten die Ansicht, dass dem Problem nicht im Detail auf den Grund gegangen werden muss, um eine erfolgreiche Lösung zu finden.

Fokus auf Wünsche, Ziele, Ressourcen und Ausnahmen

Der Psychotherapeut Steve de Shazer und seine Frau Insoo Kim Berg stellten 1982 erstmals das Konzept der lösungsorientierten Kurzzeittherapie vor. Einer der Grundgedanken ist, sich im Rahmen von Gesprächstherapien auf Wünsche, Ziele, Ressourcen und Ausnahmen zu konzentrieren. Von der ersten Frage an steht die Lösung und nicht das Problem im Vordergrund. Mittlerweile findet dieser Ansatz auch in vielen anderen Bereichen, beispielsweise dem Management und dem Coaching, starken Zuspruch. Die Wirksamkeit des Konzepts wurde in mehreren Metastudien bewiesen [1]. Ansätze wie die Skalen- und Wunderfrage gehen auf de Shazer zurück.

Der lösungsorientierte Ansatz fand seit Anfang des neuen Jahrtausends immer mehr Einzug in Unternehmen, die mit Zielvereinbarungen arbeiten. Lösungsorientierte Führungskräfte fokussieren sich nicht auf die Ursache eines Problems. Ihre Aufmerksamkeit richtet sich auf eine ziel- und lösungsorientierte Haltung, die sich auf Denkweisen und Handlungen ihrer Mitarbeitenden überträgt. Die scheinbaren Ursachen von Schwierigkeiten und Problemen werden dabei weitgehend ignoriert, der Fokus ist darauf gerichtet wie es ist, wenn es besser ist [1][2]. Ausgerüstet mit entsprechenden systemischen Tools, können Führungskräfte weitreichende Lern- und Lösungsprozesse in ihren Unternehmen anstoßen.

LOT = LösungsOrientierung

Mehlmann und Röse beschreiben mit dem LOT-Prinzip einen effizienten Ansatz, um Probleme in Unternehmen zu lösen. „LOT“ steht als Pseudonym für „LösungsOrientierung“ und gilt als wichtigste Grundhaltung sowohl im Coaching als auch in der Entwicklung von Teams und Organisationen [2]. Führungskräfte, die „W.A.S.-Fragen“ stellen und die „Z.A.K.-Kriterien“ anwenden, unterstützen ihre Mitarbeitenden dabei, Lösungen aus sich selbst heraus zu entwickeln. Dadurch werden sie bestärkt, Eigenverantwortung für ihre Handlungen und Denkweisen zu übernehmen.

Mit „W.A.S.-Fragen“ zum Ziel

Durch gezielte Fragestellungen regen Führungskräfte eine lösungsorientierte Kommunikation bei ihren Mitarbeitenden und Teams an. Neben zahlreicher systemischer Fragetechniken haben sich dabei die folgenden drei „W.A.S.-Fragen“ als besonders vielversprechend herauskristallisiert (siehe auch Infobox):

- Wunderfragen
- Ausnahmenfragen
- Skalenfragen [2]

Wunderfragen

Mithilfe von Wunderfragen lassen sich konkrete Zielvorstellungen aktivieren, von denen die nächsten konkreten Schritte zur Lösungsfindung abgeleitet werden. Um positive Visionen mit der Wunderfrage zu erzeugen, gibt es mehrere Herangehensweisen.

Ausnahmenfragen

Führungskräfte wenden Ausnahmenfragen an, wenn Mitarbeitende im Rahmen ihrer Problemschilderung auch von Situationen und Phasen in der Vergangenheit berichten, in denen es besser oder sogar fast optimal gelaufen ist. Es gab also bereits Lösungsansätze, die für den Einzelnen funktioniert haben. Somit lenkt das Arbeiten mit Ausnahmen den Fokus auf vorhandene Ressourcen und Potenziale.

Skalenfragen

Eine weitere Möglichkeit, systemische Fragen in der Führungsarbeit zu stellen, sind Skalenfragen. Damit werden

bereits geleistete Bemühungen wertgeschätzt und Verbesserungsideen gefördert. Skalenfragen ermöglichen herauszufinden, worin einer der nächsten kleinen Schritte bestehen könnte. Wenn beispielsweise eine Person sagt, sie sei seit der letzten Besprechung von 2 auf 4 gekommen, kann sofort die Frage „Wie haben Sie das geschafft?“ beziehungsweise „Angenommen es würde so weitergehen, wo sehen Sie sich in X Wochen?“ anschließen [2][3].

Erwartungsfrei und unvoreingenommen

Bei der Anwendung systemischer Methoden sollten Führungskräfte mit einer erwartungsfreien Haltung an die Sache herangehen. Sie sollten vermeiden, voreingenommen in das Gespräch mit Mitarbeitenden zu gehen und keine vorgefertigte Version der Antwort im Kopf haben. Je absichtsloser sie ihre Fragen stellen, desto flexibler können sie reagieren und geraten nicht aus dem Konzept.

BEISPIELE FÜR „W.A.S.-FRAGEN“

Mögliche Wunderfragen

Während Sie schlafen, geschieht in der Nacht ein Wunder, sodass morgen früh all Ihre Probleme gelöst sind. Da das Wunder allerdings passiert, während Sie schlafen, wissen Sie morgen früh nichts davon, wenn Sie aufwachen:

- Woran spüren Sie, dass ein Wunder passiert ist?
- Wer wird sonst noch spüren, dass ein Wunder passiert ist?
- Was verändert sich dadurch?
- Wie werden Sie feststellen, dass ein Wunder geschehen ist? [2]

Mögliche Ausnahmenfragen

- Wann war Ihr Problem gar nicht, weniger häufig, weniger intensiv vorhanden? Was zeigte sich da?
- Wann ging es schon mal besser?
- Was haben Sie damals gemacht?
- Wie kam es, dass Sie schließlich wieder besser zurechtkamen? [2][3]

Mögliche Skalenfragen

- Skala der Fortschritte: Wo stehen wir heute? (Punktwerte von 0 bis 10)
- Skala des angepeilten Erfolgs (0 = keine Chance; 10 = ganz sicher)
- Skala des Handelns hinsichtlich bestimmter Aufgabe (0 = nichts tun; 10 = fast alles tun, um 10 zu erreichen)
- Skala des Wollens, die Veränderung zu beginnen (0 = kein Wollen; 10 = wünsche es sehr)
- Skala der aktuellen Stimmungslage
- Skala der eigenen Ressourcen
- Skala des Wunschs nach Veränderung
- Skala der Häufigkeit für Ausnahmen (bisher, aktuell, zukünftig) [2]

FALLBEISPIEL, TEIL 1

Eine Mitarbeiterin hat vor sechs Monaten ihre OTA-Ausbildung abgeschlossen und arbeitet seitdem im gynäkologischen OP-Team. Sie gilt als sehr bemühte Kollegin. Erst seit einigen Wochen instrumentiert sie auch bei großen Eingriffen. Aktuell ist sie unzufrieden, weil ein junger Assistenzarzt sie vor einigen Tagen zum wiederholten Mal am OP-Tisch zurechtgewiesen hat, sie möge doch genauer und schneller arbeiten. Dadurch wurde sie noch nervöser und machte weitere Fehler beim Instrumentieren. Die Situation ist so belastend, dass sie nachts schlecht schläft und seit Tagen an Magenschmerzen leidet. Sie hat sogar schon darüber nachgedacht, den OP-Bereich zu wechseln. Deshalb ersucht sie ihre Führungskraft um ein Gespräch.

Wunderfrage

Nachdem die Mitarbeiterin ihrer Führungskraft die Situation beschrieben hat, stellt diese gleich zu Beginn die Wunderfrage. Sie möchte wissen, woran die Mitarbeiterin am nächsten Morgen als erstes merken würde, dass das Wunder passiert ist. Die Mitarbeiterin antwortet darauf: „Der Assistenzarzt betritt den OP-Saal und begrüßt mich und die anderen im OP-Saal höflich. Später instrumentiere ich und er ist nett und zuvorkommend zu mir während der gesamten Operation. Aufgrund dessen stellt sich keine Nervosität bei mir ein, ich bin die ganze Zeit über gelassen und fühle mich sicher. Deshalb passiert mir auch bis zum Ende der OP kein einziger Fehler. Am Ende der OP bedankt sich der Assistenzarzt besonders bei mir für die gute Instrumentation, verabschiedet sich und wünscht allen noch einen schönen Tag. Ich bin stolz auf meine Leistung“.

Ausnahmefrage

Die Führungskraft schließt daraufhin die Frage an, ob es in der Vergangenheit schon mal eine Situation gab, in der eine Instrumentation bei dem Assistenzarzt besser verlief und was dabei konkret anders war. Daraufhin antwortet die Mitarbeiterin nach ausreichend Bedenkzeit: „Bei kleineren OP-Eingriffen läuft es grundsätzlich besser, weil ich weniger aufgeregt bin. Letzten Dienstag war eine Praxisanleiterin mit mir im OP-Saal als unsteriler Beidienst eingeteilt. Das gab mir Sicherheit, deshalb habe ich weniger Fehler beim Instrumentieren gemacht. Auch der Assistenzarzt war durch ihre Anwesenheit deutlich gelassener, die OP konnte ohne Zwischenfälle beendet werden“.

Skalenfrage

Nachdem die Führungskraft die gute Leistung der Mitarbeitenden von letztem Dienstag mit

wertschätzenden Worten und Lob bedacht hat, fordert sie sie auf, ihre derzeit gefühlte Sicherheit beim Instrumentieren anspruchsvoller Operationen auf einer Skala von 1 (total unsicher) bis 10 (100%ig sicher) einzuschätzen. Die Mitarbeiterin sieht sich selbst nach einigem Überlegen auf Stufe 6. Auf die Frage, was sie nun tun könne, um ein bis zwei Punkte höher zu kommen, wünscht sie sich unter anderem Maßnahmen wie die Anwesenheit einer Praxisanleiterin für die nächsten Wochen bei großen Eingriffen sowie regelmäßige Übungseinheiten und Feedbackrunden mit der Praxisanleiterin.

Führungskräfte auf „Z. A. K.“

Ziele, Aufgaben und Komplimente (kurz Z. A. K.) leisten im Rahmen der lösungsorientierten Führungsarbeit nach dem LOT-Prinzip einen weiteren wesentlichen Beitrag.

Ziele

Ziele sind Visionen mit Fristablauf. Sie helfen uns dabei, eine positive Richtung einzuschlagen und navigieren uns dabei, den eingeschlagenen Kurs nicht zu verlassen. Bei Abweichungen kann rechtzeitig gegengesteuert werden. Folgende Punkte sollten Führungskräfte bei der Zielformulierung mit ihren Mitarbeitenden berücksichtigen:

- Das Arbeitsziel sollte für die Person selbst von Bedeutung sein. Nur so wird sie sich dafür einsetzen, es auch zu erreichen.
- Ziele sollten nicht zu ambitioniert sein, um erreichbar zu bleiben und den Erfolg der Arbeit abzusichern.
- Ziele sollten konkret formuliert werden und sich auf das Verhalten von Mitarbeitenden beziehen. So bleiben die Ziele überprüfbar.
- Ziele sollten realistisch sein und vom Teammitglied selbst gewählt werden. Sie sollten durch eigene Mittel und im persönlich möglichen Rahmen erreicht werden.
- Ziele sollten positiv formuliert werden und keinen Mangel beschreiben.
- Ziele sollten mit Neuanfängen verknüpft und mit wenig Problembefugnis betrachtet werden.
- Zielerreichung bedeutet harte Arbeit. In unserer Kultur wird der Lohn für harte Arbeit als Verdienst empfunden, weshalb erreichte Ziele als wohlverdient angesehen und akzeptiert werden. [2][3]

Aufgaben

Nach einem Gespräch sollten Führungskräfte ihren Mitarbeitenden Aufgaben mit auf den Weg geben. Diese Aufgaben dienen umgangssprachlich als „Schatzkarte“, die den Weg zu den eigenen Ressourcen und Möglichkeiten verdeutlichen. Sie helfen dabei, bereits vorhandene Lösungsansätze zu stärken, Mut für die Umsetzung zu geben und positive Veränderungen reflektierbar zu machen. Durch einen Abgleich der Ist- und Soll-Vorstellung unterstützen



Durch gezielte Fragestellungen können Führungskräfte eine lösungsorientierte Kommunikation in ihren Teams anregen. (Quelle: © K. Oborny/Thieme)

sie dabei, aus bereits gelungenen Aufgaben zu lernen und daraus für weitere Fortschritte zu profitieren. Mehlmann und Röse unterscheiden:

- Aufgaben, die sich auf das Denken beziehen, dass ein erwünschtes Verhalten schon einmal ermöglicht hat: Wie haben Sie es damals geschafft, dass ...? Was genau haben Sie sich dabei gedacht? Bitte notieren Sie bis zum nächsten Termin alle Ihre Ideen dazu.
- Aufgaben, bei denen im Vordergrund steht, Unterschiede zu beschwerdefreien Ausnahmezeiten zu beobachten, um diese wieder herbeizuführen: Was genau war sonst noch anders, als Sie damals geschafft haben, dass ...? Und was ist jetzt anders, wenn ausnahmsweise alles glatt läuft? Bitte sammeln Sie bis zum nächsten Termin alle Ihre Beobachtungen dazu. [2]

Komplimente

Komplimente und Lob sind leider oft in Vergessenheit geratene Führungsinstrumente. Dabei zählt zu den wesentlichen Aufgaben in der lösungsorientierten Führungsarbeit, Zuversicht zu stärken und zu fördern. Führungskräfte schaffen eine positive Atmosphäre durch Zuversicht, indem sie Ansätze, die Mitarbeitende schon erfolgreich realisieren, besonders betonen. Lob stärkt bereits geleistete Lösungsbemühungen und gibt Mut für die nächsten Schritte. Positive Rückmeldungen über anhaltende Ausdauer und die Entschlossenheit, den eigenen Problemen zu begegnen, fördern das Gefühl, kompetent zu sein und Lösungswege erfolgreich umsetzen zu können. Komplimente der Führungsperson können insbesondere auch in Teams eine Vielzahl von Sichtweisen fördern. Häufig herrscht in Gruppen die Meinung, dass nur eine Person

Recht haben kann. In solchen Situationen kann die Führungskraft Komplimente dazu nutzen, um jedes einzelne Teammitglied zu unterstützen, indem sie klarmacht, dass alle unterschiedlichen Positionen anerkannt werden und nebeneinander bestehen können. [2]

FALLBEISPIEL, TEIL 2

Nach drei Wochen lädt die Führungskraft die Mitarbeiterin zu einem Feedbackgespräch ein. Von der Praxisanleiterin hat sie im Vorfeld erfahren, dass sich das Instrumentieren großer Eingriffe bei der Mitarbeiterin zum Positiven entwickelt.

Kompliment

Zu Beginn des Gesprächs macht die Führungskraft der Mitarbeiterin ehrlich gemeinte Komplimente zu der bereits geleisteten Problembewältigung. Den damit verbundenen positiven Verlauf ihrer Arbeitssituation hebt sie wertschätzend hervor.

Ziele

Die Führungskraft fordert die Mitarbeiterin auf, für die folgenden vier Wochen weiterführende Ziele zu definieren. Sie unterstützt die Mitarbeiterin bei der Zieldefinition, indem sie mit Fragen wie „Wie werden Sie das tun?“, „Was werden Sie stattdessen tun?“ und „Wie werden Sie das im Einzelnen tun?“ unterstützt. Dadurch wird die Mitarbeiterin dabei bestärkt, erreichbare, aber nicht zu ambitionierte Ziele zu formulieren, die konkret, realistisch und positiv sind.

Am Ende wird folgendes Ziel definiert und verschriftlicht: „In den nächsten vier Wochen werde ich die Operationen X, Y und Z eigenständig und selbstbewusst instrumentieren. Bis dahin übe ich regelmäßig mindestens zwei Mal pro Woche im ‚Trockentraining‘ und parallel dazu steril am Tisch unter Anleitung und Aufsicht der Praxisanleitung“.

Aufgaben

Zum Abschluss des Gesprächs wird ein weiterer Termin für ein Feedbackgespräch in vier Wochen vereinbart. Die Führungskraft gibt der Mitarbeiterin abschließend noch zwei Aufgaben. Die Antworten zu den Fragestellungen soll die Mitarbeiterin notieren und zum nächsten Termin mitbringen:

- Aufgabe A (Denken): Was genau ist jetzt anders, da Sie nun nicht mehr oder zumindest viel weniger nervös sind, wenn Sie bei Operationen des Assistenzarztes instrumentieren?
- Aufgabe B (Handeln): Was genau ist jetzt anders, da Sie es nun schaffen, keine beziehungsweise kaum mehr Fehler beim Instrumentieren zu machen?

FAZIT

In traditionellen Führungsansätzen geht es häufig darum, ein Problem zu erkennen und zu analysieren. Der lösungsorientierte Ansatz funktioniert umgekehrt und fokussiert auf eigene Ressourcen und Fähigkeiten, mit denen schwierige Situationen gemeistert werden können. Auf diese Weise können Führungskräfte ihre Mitarbeitenden darin bekräftigen, die Verantwortung für Veränderungen zu übernehmen und die daraus resultierenden Vorteile zu erkennen.

Führungskräfte, die mit systemischen Ansätzen wie dem LOT-Prinzip arbeiten, geben keine Richtungen und Wege vor, sie erheben die Lösungsorientierung zu ihrer wichtigsten Grundhaltung. Allerdings dominieren in veränderungsträgen und statusorientierten Organisationsformen wie Krankenhäusern nach wie vor die klassischen Führungsansätze. Im Verständnis der Mitarbeitenden wird es die Führungskraft bei Problemen „schon richten“. Um hier nachhaltig eine kulturelle Änderung herbeizuführen, müssen lösungsorientierte Führungskräfte bei Schwierigkeiten beständig auf Kurs bleiben und an ihrer Idee, Lösungen aus sich selbst heraus zu finden, festhalten. Denn auch bei Gegenwind – oder gerade deswegen – lassen sich Ziele erreichen.

Autorinnen/Autoren



Sylvia Brazda

BSc. MA, Unternehmensberaterin, Gesundheitsexpertin für Interkulturelle Kommunikation, Trainerin, Coach, www.sysimpuls.at
E-Mail: office@sysimpuls.at

Literatur

- [1] Wikipedia. Lösungsorientierte Kurztherapie (2022). Im Internet: https://de.wikipedia.org/wiki/Lösungsorientierte_Kurztherapie; Stand 19.09.2023
- [2] Mehlmann R, Röse O. Das LOT-Prinzip. Lösungsorientierte Kommunikation im Coaching, mit Teams und in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht; 2000: 21–41
- [3] Mücke K. Probleme sind Lösungen. Systemische Beratung und Psychotherapie – ein pragmatischer Ansatz – Lehr- und Lernbuch. 5. Aufl. Berlin: ÖkoSysteme; 2019: 248–310

Bibliografie

Im OP 2024; 14: 303–307

DOI 10.1055/a-2362-0263

ISSN 1611-7905

© 2024. Thieme. All rights reserved.

Georg Thieme Verlag KG, Rüdigerstraße 14,
70469 Stuttgart, Germany