

# Fachkurs Lösungsfokussierte Führung

## **LOUMA** EMPOWERING PEOPLE

Felix Hirschburger

lic. oec. publ., Professional Certified Coach (PCC/ICF)

+41 (0)79 242 27 36, [felix.hirschburger@louma.ch](mailto:felix.hirschburger@louma.ch), [www.louma.ch](http://www.louma.ch)

Thalwil

17.09.2018

# Erfolgsgeschichten

- Erzähle eine (kleine) Erfolgsgeschichte aus den letzten Wochen (2er Teams)
- Finde eine weitere Person und erzähle die Geschichte, die du gerade gehört hast
- ...

# Wohlwollendes Hypothetisieren

- Wohlwollend über mögliche Stärken, Positives und Fähigkeiten des anderen sprechen.
- Ich könnte mir vorstellen, dass... (5er Team)



## Lösungsfokussierte Führung

- Was ist deine beste Hoffnung an die Auswirkung dieser Weiterbildung? Was noch?
- Nehmen wir an, Deine beste Hoffnung erfüllt sich, was genau wird dann besser/anders? Was noch?
- Welche Situationen aus der Vergangenheit gingen schon ein bisschen in die gewünschte Richtung? Und wie hast du das geschafft?
- Auf einer Skala von 1 – 10, 10 steht für Ihre gewünschte Zukunft und 1 für das Gegenteil. Wo stehst du momentan? Welche Dinge machen es aus, dass Sie bereits auf x stehen und nicht auf 1? Und welche noch?
- Gehen wir davon aus, Sie sind auf dieser Skala bereits bei  $x+1$ . Woran merken Sie das? Woran merken das andere? Und woran noch?

# Ziele

1

Werkzeuge der Lösungsfokussierten Führung erleben und nutzen können. Führung bewusst weiterentwickeln

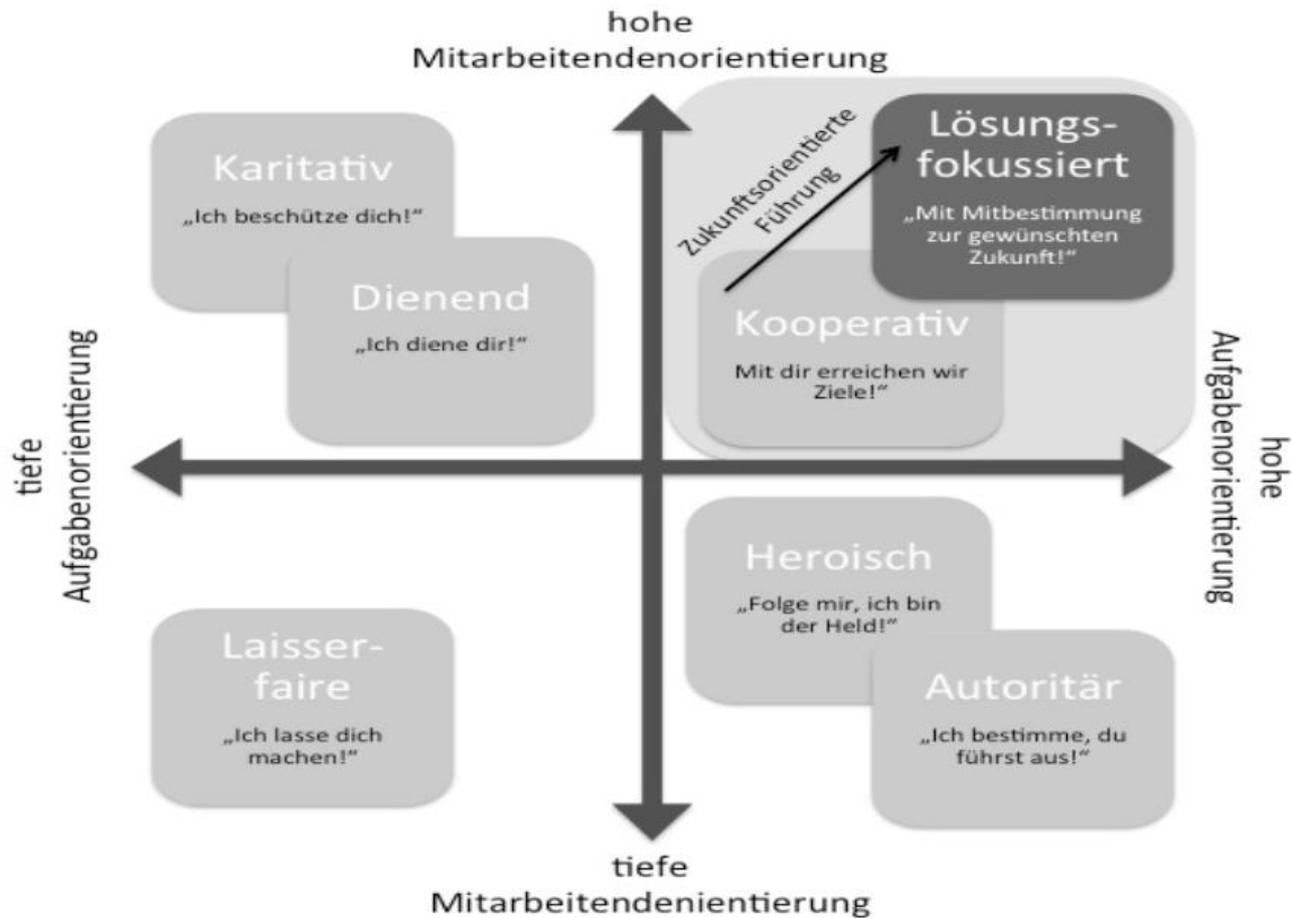
2

Reflektieren und Vertiefen von Lösungsfokussierten Führungsinstrumenten

3

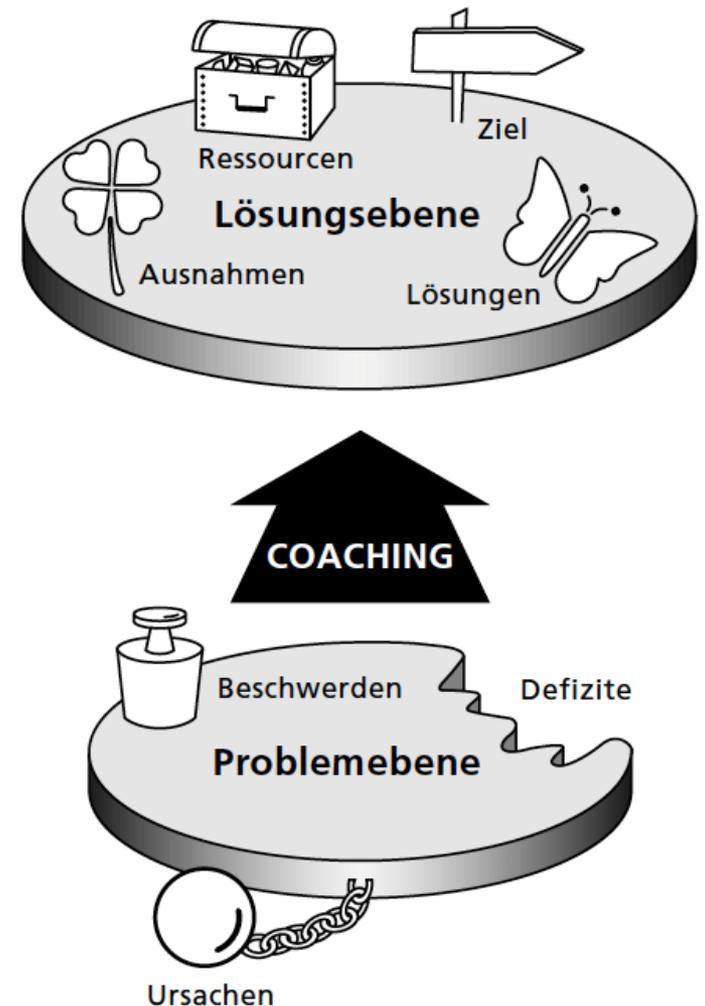
Präsentieren der eigenen Praxisumsetzung und Erweitern des lösungsfokussierten Repertoires

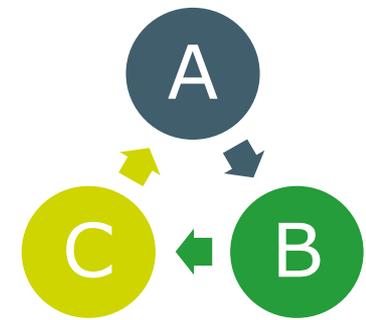
# Lösungsfokussierter Führungsstil



# Annahmen zum Lösungsfokussierten Führungsverständnis

- Es ist einfacher, Lösungen zu erfinden, anstatt Probleme zu lösen
- Mitarbeitende haben bereits Erfahrung mit der Lösung
- Mitarbeitende sind Expertinnen und Experten
- Nichtwissen als Führungskraft ist nützlich





## Gesprächsübung

3er Gruppen / A stellt Frage an B, B antwortet und stellt die gleiche Frage an C

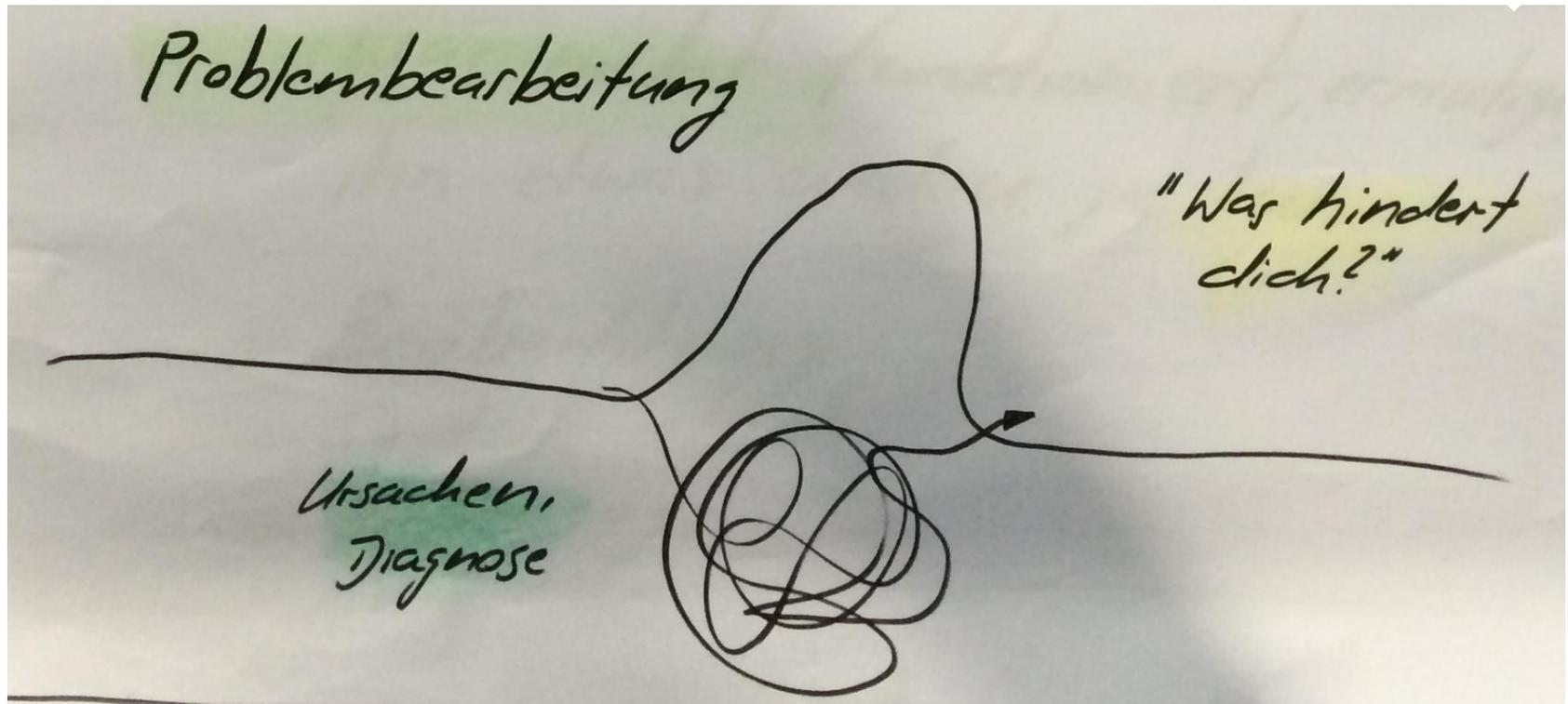
1. Was macht dir am meisten Freude in deiner Arbeit?
2. Welche deiner Talente kommen da besonders zum Vorschein?
3. Nach all dem, was du gerade gehört und gesagt hast... was würdest du gerne noch ein bisschen weiter entwickeln?
4. Angenommen, du würdest da heute einen kleinen Schritt voran kommen... Woran würdest du / andere das in den nächsten Tagen merken?
5. A & B geben C Komplimente usw.

# Coaching

- Führungskräfte, Spezialisten und Mitarbeitende im Spannungsfeld Person – Rolle – Organisation
- Themenfelder: Z.B. zur Unterstützung bei wichtigen Entscheidungen, Konflikten, Belastung oder zur persönlichen Weiterentwicklung
- Coaching ist stark mit Führung verbunden



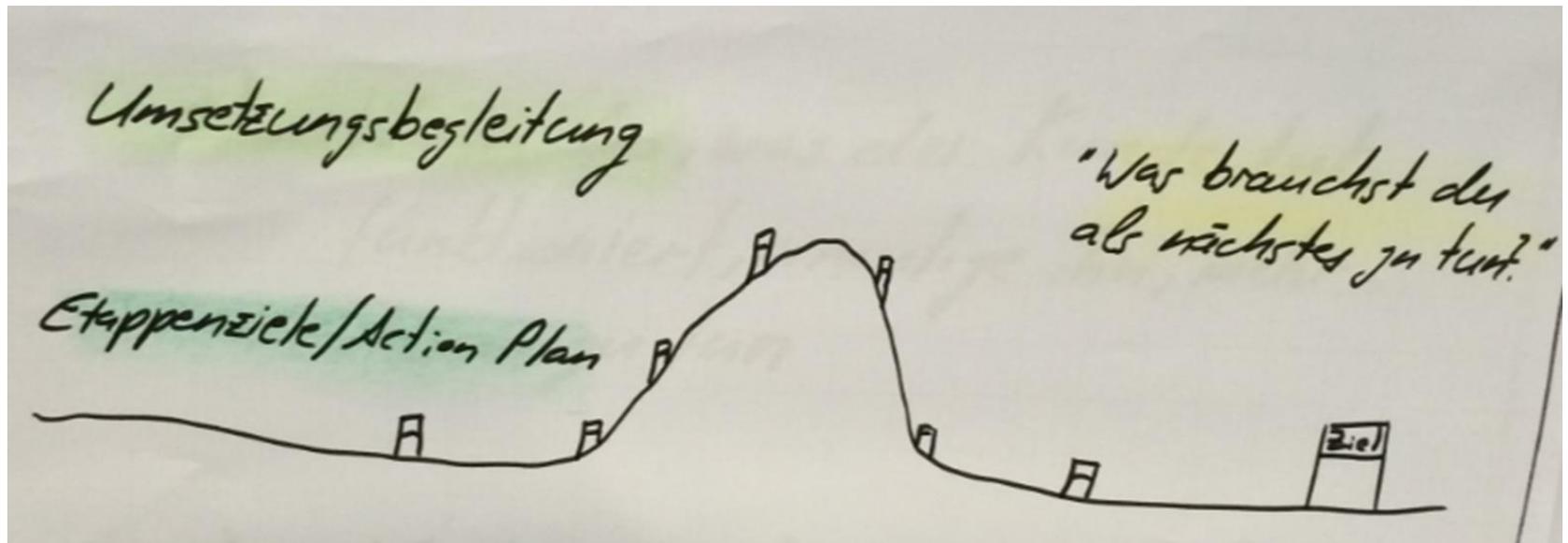
# Coaching Modelle



Hauptsächlich Modelle basierend auf der kognitiven Verhaltenstherapie



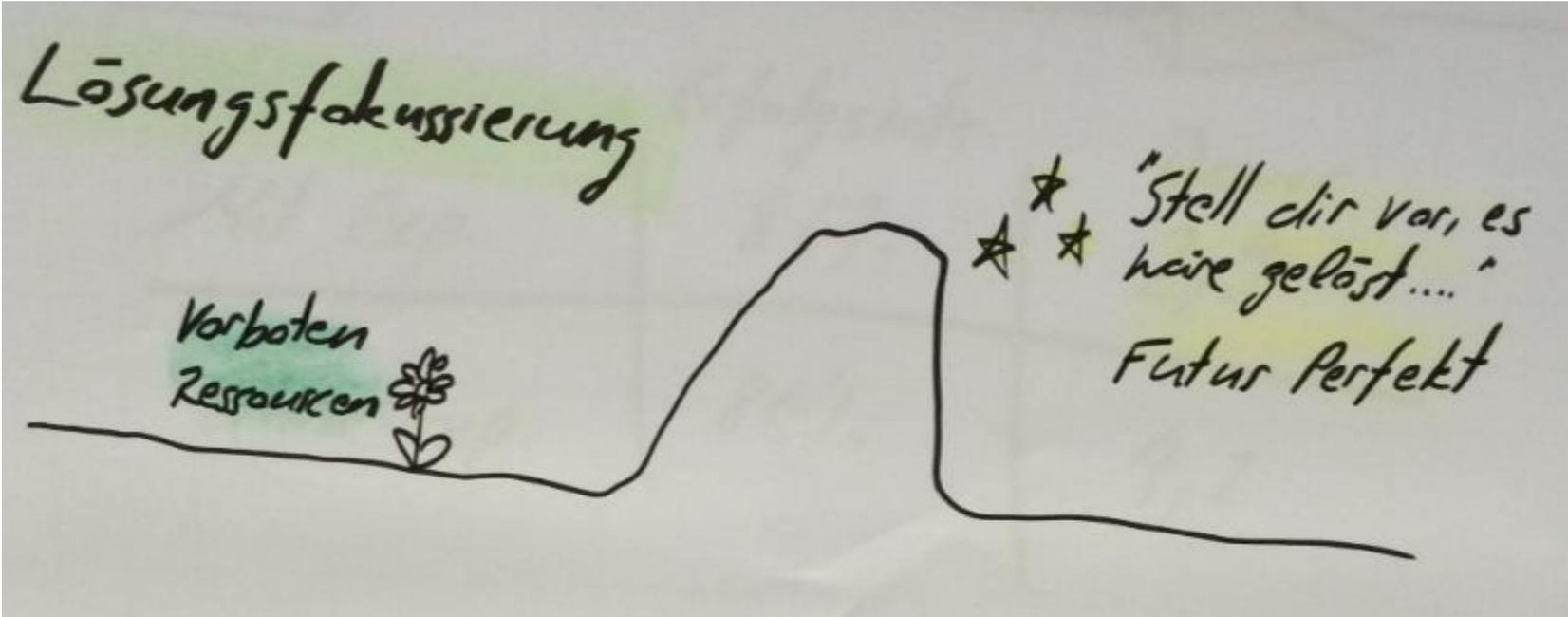
# Coaching Modelle



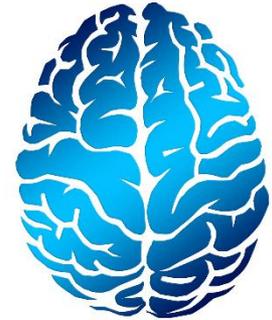
Bekanntestes Modell: GROW (Whitmore 1996)



# Coaching Modelle



Lösungsfokussiertes Coaching (Berg/Szabo 2005; Iveson/George/Ratner 2018)



## Aufmerksamkeitsfokus

- Objektive Wirklichkeit gibt es nicht
- Wir erzeugen Erleben immer selber, von Sekunde zu Sekunde, abhängig vom Fokus
- Hebbsches Gesetz – Zellen, die zusammen feuern, vernetzen sich, vernetzte Zellen feuern zusammen
- Wo Aufmerksamkeit ist, findet Entwicklung statt, bei der Führungskraft, beim Team und der Organisation

# Aufmerksamkeitsfokus



# Aufmerksamkeitsfokus



focus on  
 problems  
 solutions

## Lösungsfokus - Annahmen

- Was nicht kaputt ist, muss man auch nicht reparieren.
- Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas anderes probieren.
- Das, was funktioniert, sollte man häufiger tun.
- Kleine Schritte können zu grossen Veränderungen führen.
- Die Lösung hängt oft nicht direkt mit dem Problem zusammen.
- Die Sprache der Lösungsentwicklung ist eine andere als die, die zur Problembeschreibung notwendig ist.
- Kein Problem besteht ohne Unterlass: Es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können.



## Gesprächsablauf

- Vereinbarung
- Gewünschte Zukunft fokussieren
- Vorboten der gewünschten Zukunft erkennen
- Anzeichen für Fortschritt
- Abschluss



## Vereinbarung

- Was soll in diesem Gespräch passieren, damit es sich für Sie gelohnt hat?
- Was ist Ihre beste Hoffnung an das Ergebnis dieses Gesprächs?  
Was wird dann konkret anders sein?



## Gewünschte Zukunft fokussieren

- Gehen wir davon aus, Sie haben das erreicht, woran werden Sie das merken? Und woran noch?
- Was werden Sie anders tun?
- Wie werden das andere für Sie wichtige Personen merken?



## Vorboten der gewünschten Zukunft

- Welche Situationen aus der Vergangenheit gingen schon ein bisschen in die gewünschte Richtung?  
Und welche noch?
- Wie haben Sie das geschafft?
- Und was haben Sie dazu beigetragen, dass dies möglich wurde?
- Auf einer Skala von 1 – 10, 10 steht für Ihre gewünschte Zukunft und 1 für das Gegenteil. Wo stehen Sie momentan?
- Welche Dinge machen es aus, dass Sie bereits auf x stehen und nicht auf 1?
- Und welche noch?



## Anzeichen für Fortschritt

- Gehen wir davon aus, Sie sind auf dieser Skala bereits bei  $x+1$ . Woran merken Sie das? Woran merken das andere? Und woran noch?
- Was tun Sie dann, was Sie bis Anhin noch nicht taten? Und was noch?
- Was stärkt Ihre Zuversicht, dass Sie schon gut unterwegs sind?
- Und was noch?



## Abschluss

- Wertschätzung:
- Ich bin beeindruckt, wie Sie...
- Aufgabe:  
Z.B. Beobachten Sie, was alles passiert, das in die gewünschte Richtung geht.



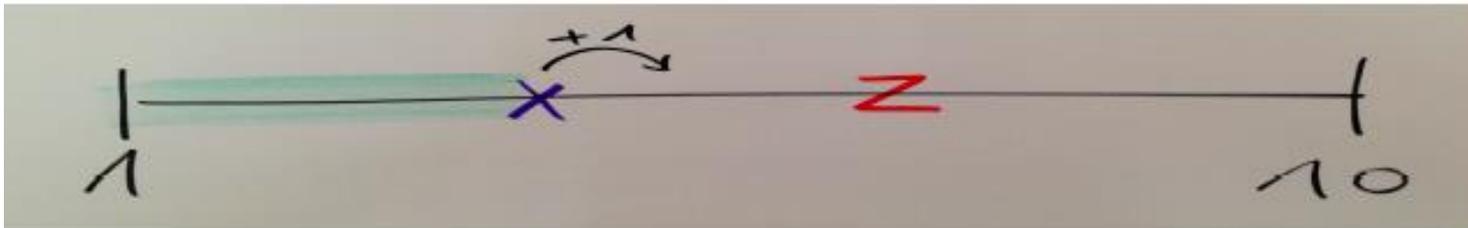
# Gesprächstraining

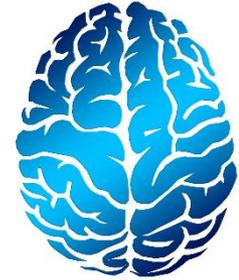
1. 15`-20` Gespräch
2. 10` Ressourcentratsch (Coach und Beobachter)
3. 10` Evaluation für Coach
  - Wenn du deine Arbeit als Coach betrachtest, womit bist du am meisten zufrieden?
  - Welche 3 Dinge, die du in das Gespräch eingebracht hast, waren aus deiner Sicht besonders nützlich?
  - Was hast du deutlich anders gemacht als noch zu Beginn der Ausbildung?
  - Was würdest du beim nächsten Mal anders tun?
4. 10` Coachee und Ressourcendetektiv erzählen, was sie besonders nützlich fanden beim Coach.



# Skalierung

- Lösungsfokussierte Skalierungen verbinden alle oben beschriebenen Werkzeuge in einem Multifunktionsstool
- Vorgehen:
  - Skala einrichten (Skala von 1-10) und definieren
  - Standort bestimmen (X)
  - Ziel festlegen (Z)
  - Bereits Funktionierendes erkennen (grüner Bereich)
  - Kleine nächste Schritte anpeilen (X+1)



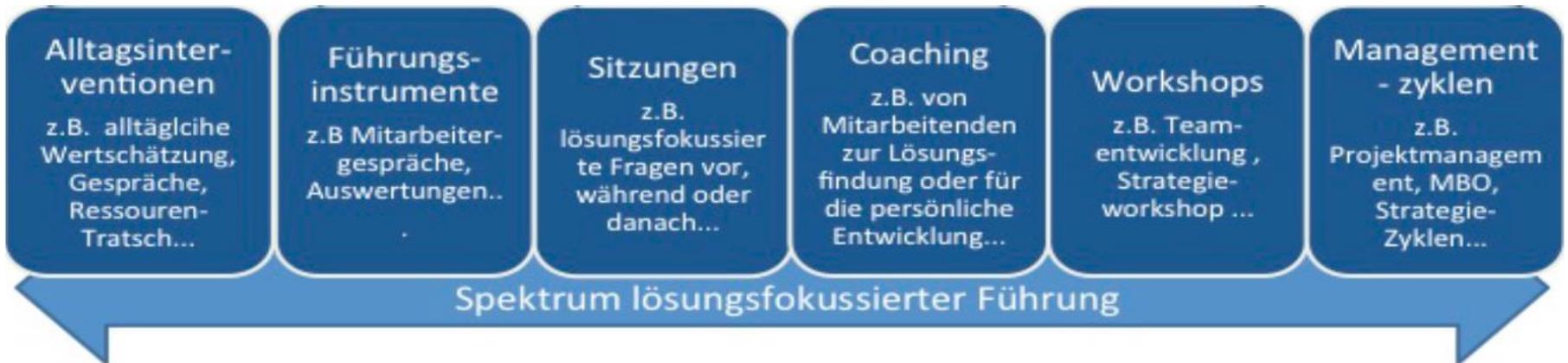


## Effektive Führungsstile

1. Vorbildwirkung (Selbstführung, -entwicklung)
2. Zugehörigkeit (Leistungsbereitschaft +50%, Erschöpfung -33%)
3. Entfaltung und Gestaltung (Intransparenz, Stress und Fremdbestimmung machen dumm und krank)
4. Vertrauen (innere Bilder der Mitarbeitenden stärken)
5. Wachstumsfördernde Erfahrungen (Selbstwirksamkeit, Fehler = wertvolle Rückmeldungen = Lernchancen)
6. Sinnhaftigkeit (Fokus auf Ziel und positive Unterschiede)

Rock 2017, Schmidt 2017, Purps-Pardigol 2015

# Einsatz lösungsfokussierter Führung



# Lösungsfokussierte Alltagsinteraktionen

- «Wenn Mitarbeitende im Alltag mit Problemen auf mich zukommen, frage ich sie immer zuerst nach der gewünschten Zukunft.»
- «Ein kraftvolles Element, das wir verwenden, ist es, Teamsitzungen mit unseren Erfolgsgeschichten aus der unmittelbaren Vergangenheit zu starten.»
- «Wir klären bei jeder Problemmeldung zunächst, was bereits funktioniert.»
- «Bei Antritt meiner neuen Führungsfunktion habe ich mir vorgenommen, in jedem Gespräch am Arbeitsplatz mindestens eine lösungsfokussierte Frage zu stellen oder ein Kompliment zu geben. Für mich ist es heute äusserst spannend zu sehen, dass die Mitarbeitenden sich untereinander die gleichen Fragen stellen und sich gegenseitig Komplimente machen mit positiven Resultaten für alle.»

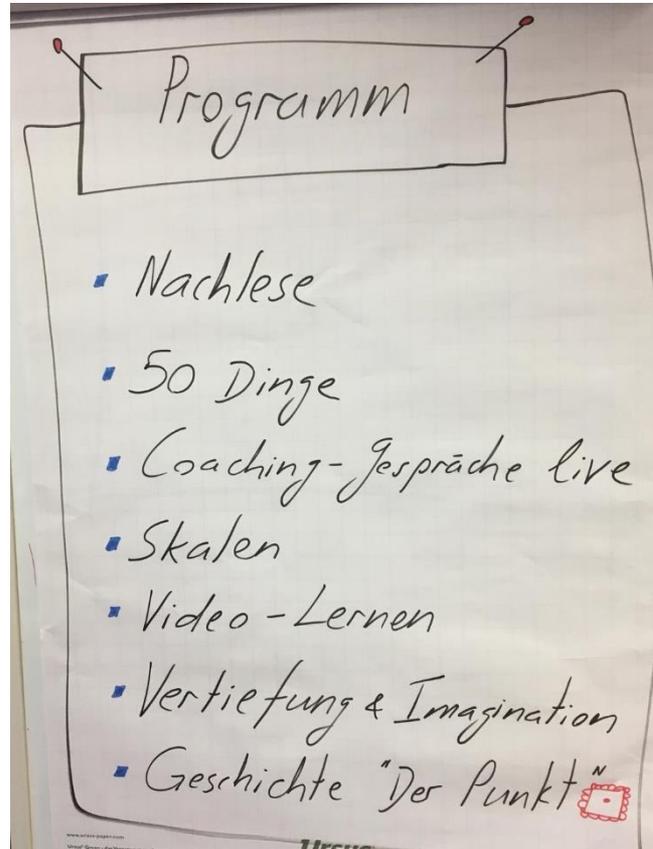
# Ressourcen Kiste

- Talente und Weiterentwicklung
- Coaching Modelle
- Aufmerksamkeitsfokus
- Lösungsfokussierter Ansatz
- Coaching Fragen
- Skalen
- Kraft der inneren Bilder und Wertschätzung
- Führungssituationen

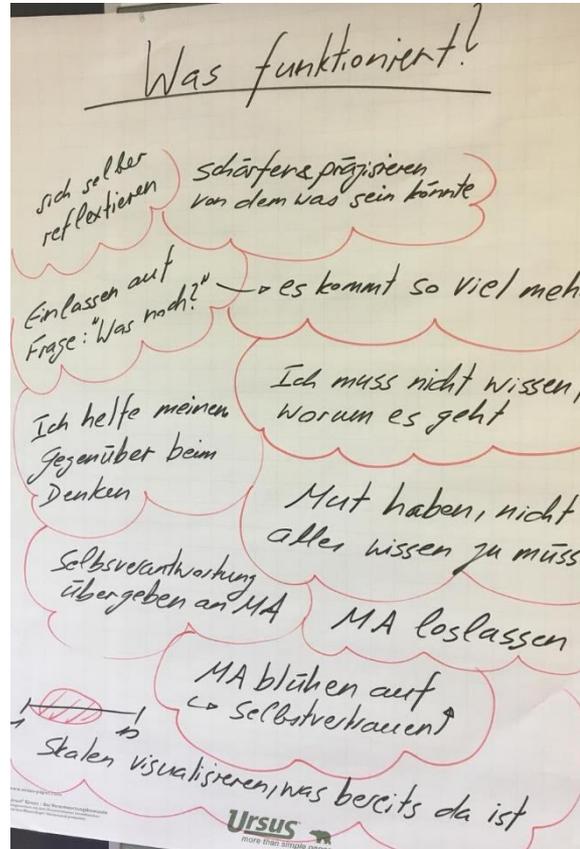
# Persönliches Führungsmodell

- Ergänzen Sie anhand von all den heutigen Inputs Ihr persönliches Führungsmodell, das aktuell passt.
- Erklären Sie Ihr Modell in 2er Teams.
- Woran möchten Sie konkret arbeiten und wie sehen die erhofften Auswirkungen aus? Welche Auswirkungen erwarten Sie in der nächsten Zeit, wenn Sie dies umsetzen und wenn Sie nichts davon tun? Wie können Sie sich gegenseitig in Verantwortung nehmen? 2er Teams.

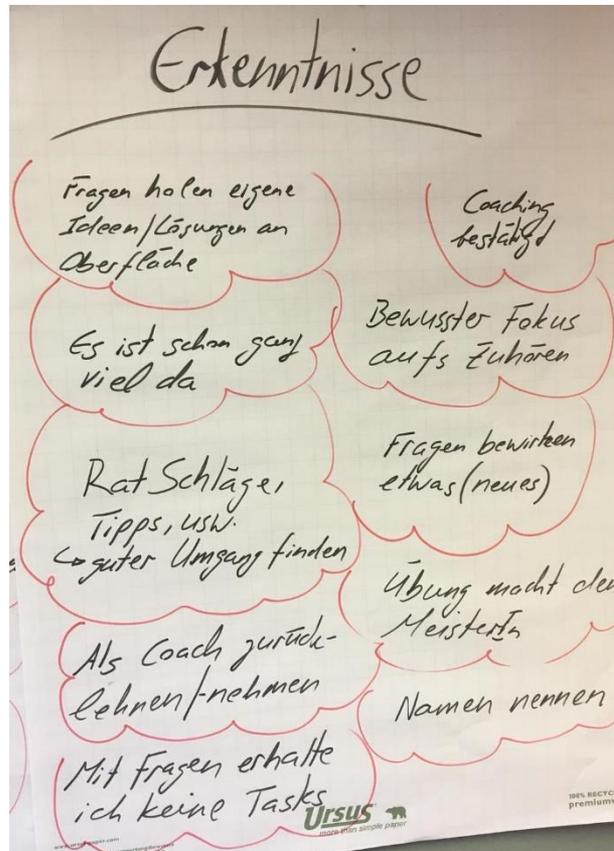
## Programm Tag 2



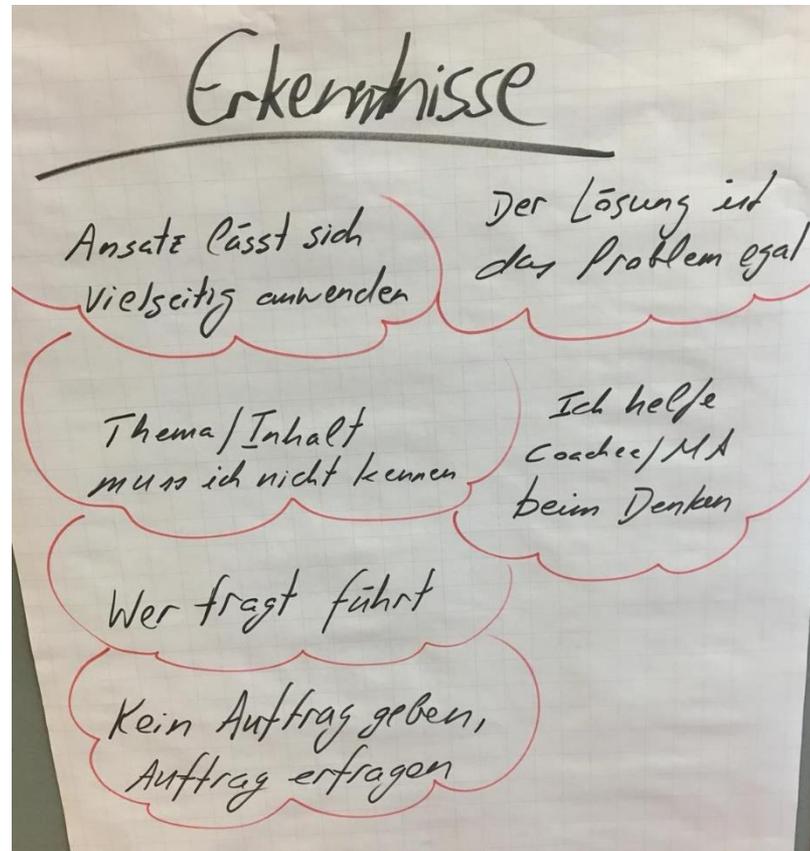
# Funktionierendes und Erkenntnisse



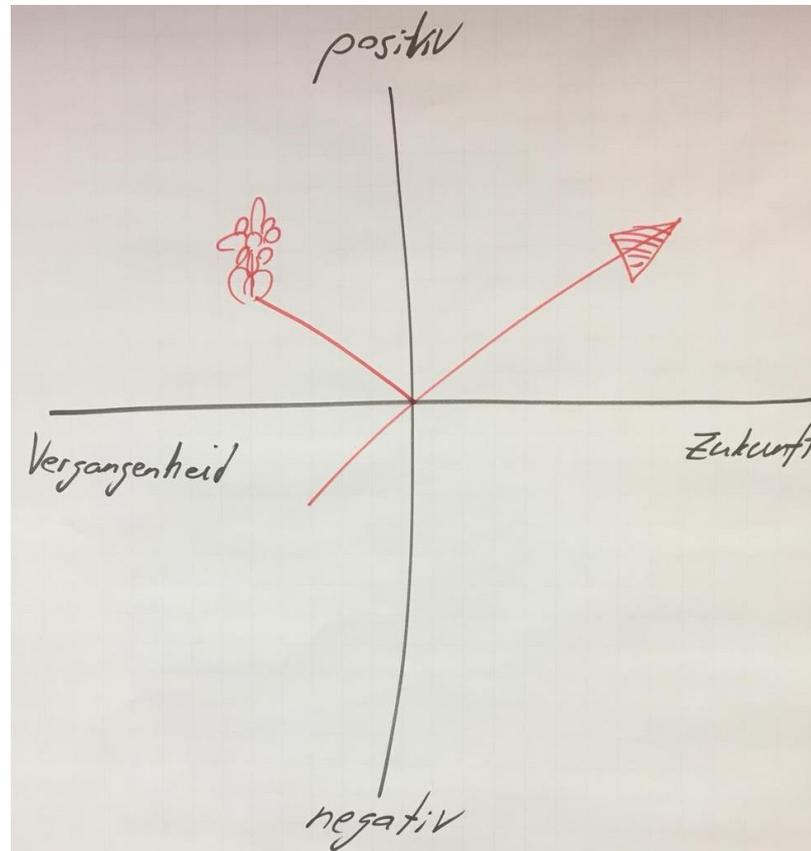
## Funktionierendes und Erkenntnisse



## Funktionierendes und Erkenntnisse



**Auf welchen Quadranten ist meine Aufmerksamkeit gerichtet und zielen meine Fragen?**



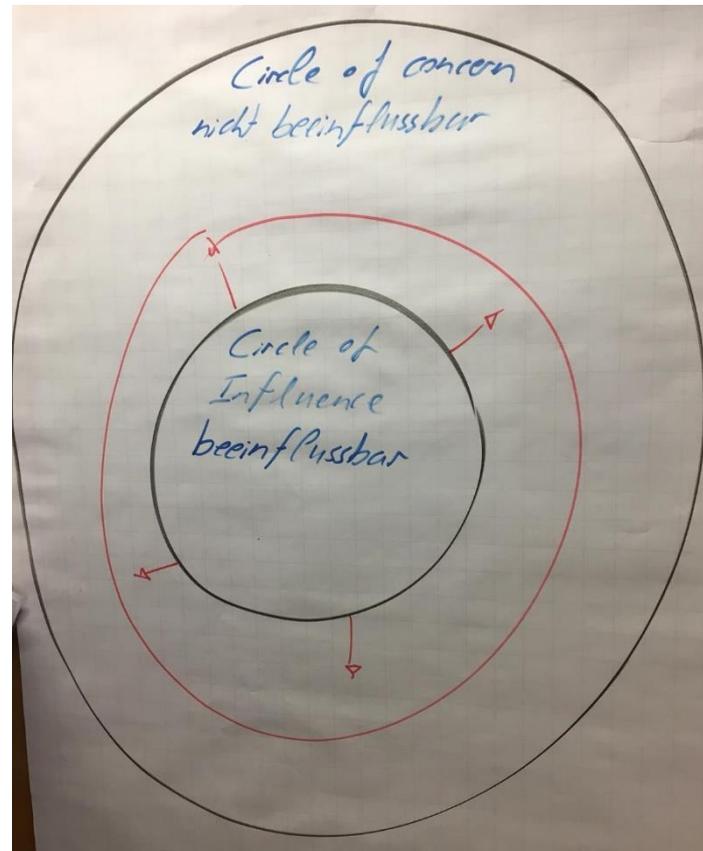
## Programm Tag 3

15. 9. 2018

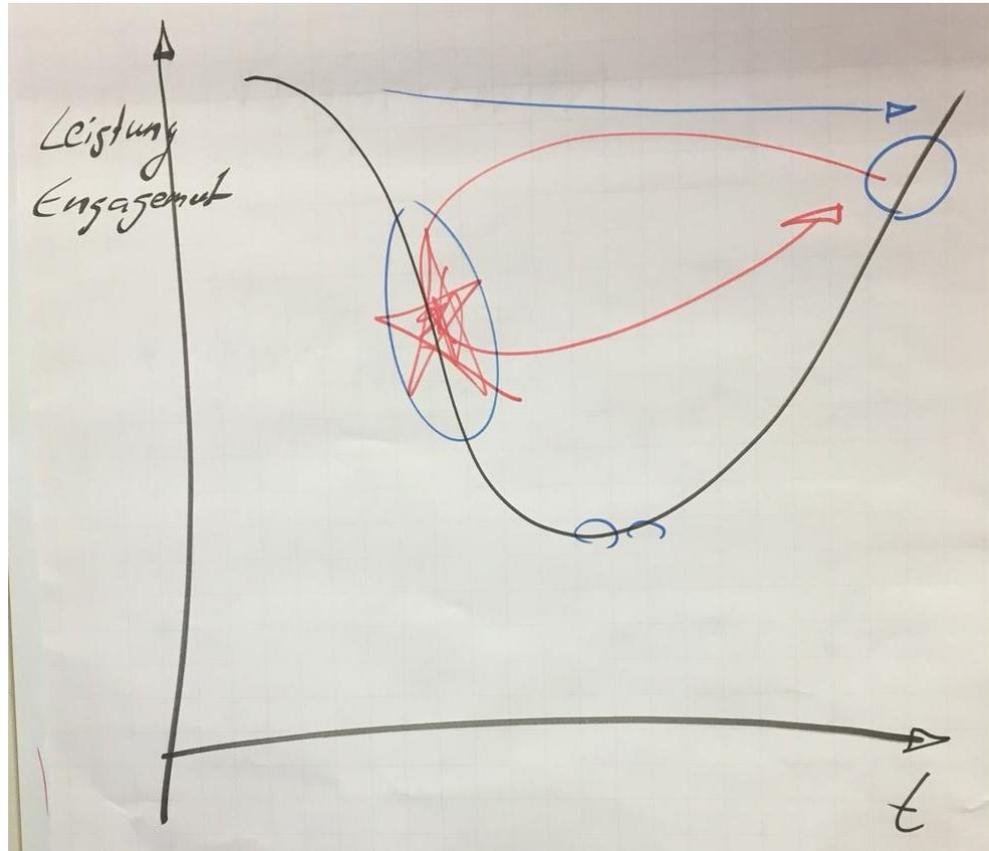
# PROGRAMM

- Guten Morgen Geschichte  
Ina Geschichte
- Nachlese
- Slides Führung
- Video
- Führungssituationen finden
- Kompetenzmodell
- Umsetzung

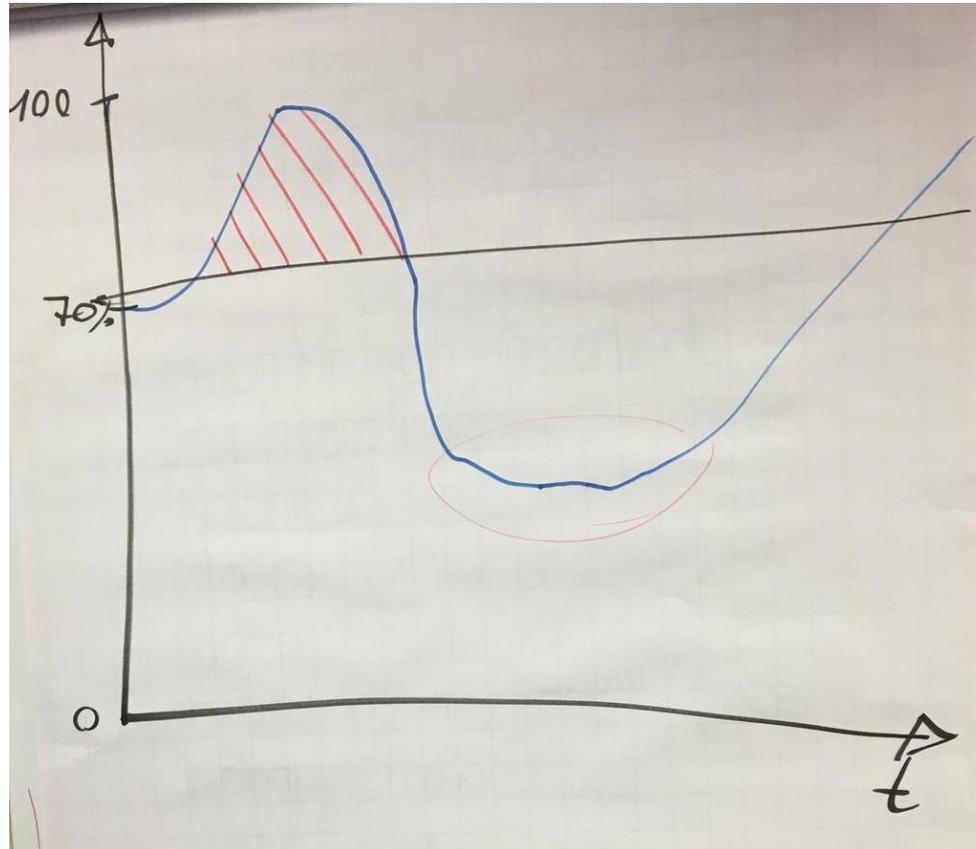
## Was kann ich beeinflussen? Aus die 7 Wege zur Effektivität (Stephen Covey)

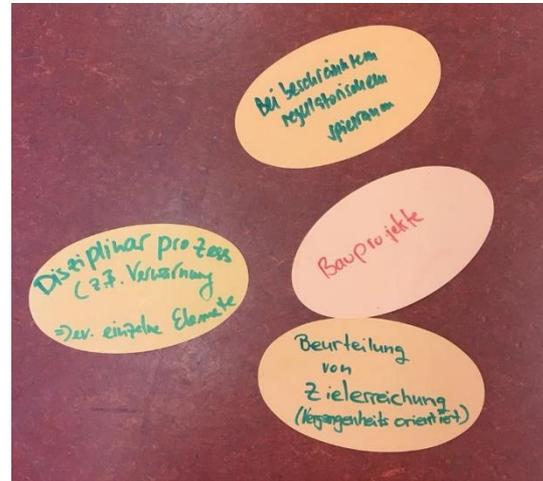
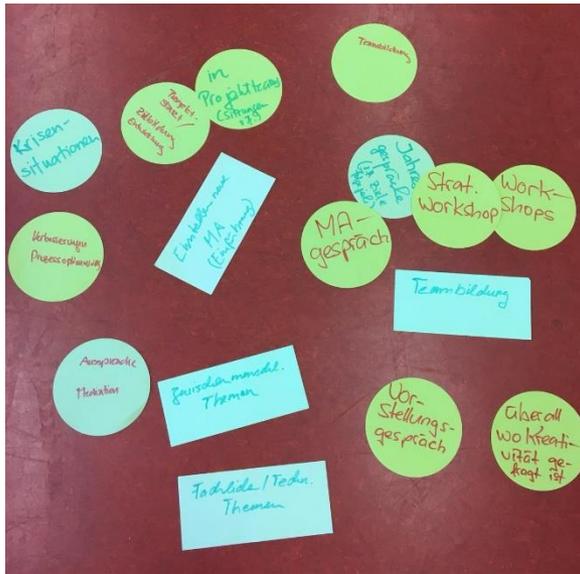


## Welche Mitarbeitende erhalten am meisten Aufmerksamkeit von mir?



**Die Leistung meiner Mitarbeitenden variiert über die Zeit, vorauf fokussiere ich?**





Leichte, mittelmässige und herausfordernde  
 Situationen für die Lösungsfokussierte  
 Führung