

Elfie Czerny, Dominik Godat

# GABE statt SWOT

## Lösungsfokussierte Strategieentwicklung in einer dynamischen Welt

Wie die Wolken am Frühlingshimmel verändert sich auch unser Umfeld ständig. Strategie wird zur Kunst, dynamische Veränderungen nutzbar zu machen. Wo bisherige Strategieansätze mit traditionellen Annahmen einer stabilen, linearen und objektiven Welt in der praktischen Umsetzung scheitern, bietet uns der lösungsfokussierte Ansatz Antworten: Die sich verändernde, komplexe und subjektive Welt wird nutzbar gemacht, in dem auf die gewünschte Zukunft, bereits Funktionierendes sowie auf kleine nächste Schritte fokussiert wird.

### STRATEGIE ODER DIE KUNST, MIT WOLKEN ZU TANZEN

Frühling liegt in der Luft. Und gerade im Frühling lassen sich die Wolken wunderbar beobachten. Schauen Sie hoch, wie die Wolken vorbeiziehen und sich stetig wandeln. Soeben noch in Herzform, entwickeln sich aus der Wolke ein Gesicht, ein Ball, eine Blume. Mal vereinen sich zwei Wolken, mal entstehen aus einer wieder mehrere. Mal ziehen sie ins Tal hinein oder bleiben an der Bergflanke hängen.

Wie die Wolken verändert sich auch unser Umfeld, in dem wir uns bewegen, ständig. Unsere Kunden verändern sich, neue Geschäftsmodelle werden prominent, Ideen entstehen, neue Technologien kommen und gehen. Wir passen uns den Veränderungen an und entwickeln uns selber. Was heute gilt, ist morgen schon wieder anders, was gestern war, ist plötzlich wieder in.

Auch der Strategiebegriff ist weder einheitlich noch eine Konstante. Die ursprünglich militärische Ausrichtung, Strategie als die Kunst der Feldzüge zu sehen, ist zunehmend wirtschaftlichen Bedeutungen gewichen. Diese beschreiben Strategie oft als Weg zu einem gewünschten Zustand, zum Beispiel das Erreichen der Passung von internen Kompetenzen und externen Möglichkeiten oder von dauerhaften Wettbewerbsvorteilen, um

den Erfolg des Unternehmens nachhaltig zu sichern. Während Strategiekonzepte lange von Planbarkeit ausgegangen sind, realisieren wir zunehmend, in einer sich schnell verändernden Welt zu leben, in der wir nur bedingt Einfluss haben. Es stellt sich somit die Frage, wie Strategie in einer dynamischen Welt wirkungsvoll betrieben werden kann (*siehe hierzu auch andere Beiträge dieses Heftes*). Strategie wird je länger, desto mehr zur Kunst, dynamische Veränderungen nutzbar zu machen, sozusagen zur Kunst, mit Wolken zu tanzen. Wo viele Strategieansätze in der praktischen Umsetzung scheitern, bietet uns der lösungsfokussierte Ansatz Antworten.

### DIE (SICHT AUF DIE) WELT VERÄNDERT SICH

Schauen wir die letzten 50 Jahre an, in denen sich der wirtschaftliche Strategiebegriff entwickelt hat, so stellen wir fest, dass sich die Sicht, wie die Welt funktioniert, grundlegend verändert hat. Während in den 1960er-Jahren, in denen das strategische Management und die SWOT-Analyse<sup>1</sup> erfunden wurden, die traditionelle Idee einer

- stabilen Welt
  - mit linearen Ursache/Wirkung-Beziehungen,
  - die objektiv erfassbar sind,
- dominiert hat, entsteht heute je länger desto mehr ein moderneres Verständnis einer
- sich stetig verändernden Welt,
  - in der es anstatt linearer Ursache/Wirkung-Beziehungen komplexe Wechselwirkungen gibt und
  - die nur subjektiv erfahrbar ist.

Obwohl sich diese veränderte Sichtweise bereits in neueren Strategieansätzen zeigt, werden in Unternehmen noch immer Werkzeuge mit veralteten Annahmen verwendet, wie zum Beispiel die SWOT-Analyse. Der folgende Überblick zeigt die Unterschiede zwischen traditioneller und moderner Weltsicht:

<sup>1</sup> Die SWOT-Analyse ist ein Instrument der strategischen Planung, welches in den 1960er-Jahren an der Harvard Business School entwickelt wurde. SWOT ist ein Akronym und steht für Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

TRADITIONELLE WELTSICHT	MODERNE WELTSICHT
<p><b>Stabile Welt:</b> Bei dieser Sichtweise wird davon ausgegangen, dass sich die Welt nicht resp. nur langsam verändert. Stabilität ist die Norm, Veränderung die Ausnahme. Dies führt zum Glauben, dass Zustände, wie zum Beispiel das Marktumfeld, analysierbar und die Erkenntnisse und Maßnahmen aus dieser Analyse längerfristig gültig sind.</p>	<p><b>Sich stetig verändernde Welt:</b> Bereits Heraklit war der Meinung, dass alles im Fluss sei und es keine Stabilität gebe. In den letzten Jahren hat sich zunehmend wieder ein Verständnis etabliert, dass alles in stetiger Veränderung ist. Was gestern noch war, ist heute bereits anders. Eine Analyse eines Zustandes macht wenig Sinn, da sich dieser Zustand während der Analyse bereits wieder verändert.</p>
<p><b>Lineare Ursache-Wirkung-Beziehungen:</b> Die lineare Idee, dass ein Zustand eine Ursache und eine Ursache eine Wirkung hat, liegt vielen traditionellen Managementmethoden zugrunde. Diese Annahme, die noch immer sehr dominant ist, mag bei mechanischen Geräten Sinn machen, bei denen z. B. ein Knopfdruck zur immer gleichen Wirkung führt. Im sozialen Zusammenleben, quasi im richtigen Leben, scheint es viel komplexer zu sein, da vieles vieles gegenseitig beeinflusst.</p>	<p><b>Komplexe Wechselwirkungen:</b> In sozialen Systemen lässt sich ein Zustand nicht auf eine lineare Ursache zurückführen. Menschen beeinflussen andere, die wiederum diese beeinflussen, die wiederum andere beeinflussen, die wiederum auf unterschiedlichste Weise miteinander interagieren. Verhalten ist in dieser Sichtweise eine Reaktion auf verschiedenste Einflüsse, die sich wiederum gegenseitig beeinflussen. Die komplexen Wechselwirkungen können nie genau eruiert werden.</p>
<p><b>Objektive Wirklichkeit:</b> Die Welt ist objektiv beschreibbar. Es gibt richtig und falsch. Wir müssen nur objektiv hinschauen. In diesem Verständnis ist es möglich, die richtige Variante zu eruieren, wenn wir nur genau analysieren. Unterschiedliche Sichtweisen müssen vereinheitlicht werden, bis wir die richtige Sichtweise haben.</p>	<p><b>Subjektive Wirklichkeiten:</b> Die Welt ist nicht objektiv beschreibbar, sondern nur subjektiv erfahrbar. Richtig und falsch liegen im Auge der Betrachtenden. Unterschiedliche Sichtweisen sind normal und können genutzt werden. Es gibt keine richtige Variante per se, sondern unterschiedliche Möglichkeiten, die alle ihre Berechtigung haben.</p>
<p><b>Problemanalyse:</b> macht in der traditionellen Weltsicht Sinn, da das Problem als stabiler Zustand analysierbar ist, es lineare Ursachen gibt, die zu dem Zustand geführt haben und durch objektiv richtige Betrachtung sich die beste Lösung finden lässt.</p>	<p><b>Problemanalyse:</b> macht in der modernen Weltsicht keinen Sinn, da das Problem sich stetig wandelt und somit nicht analysierbar ist, die komplexen Wechselwirkungen, die zu einem Zustand geführt haben, nicht eruierbar sind und es weder eine richtige Betrachtung noch eine beste Lösung per se gibt.</p>

## LÖSUNGSFOKUS – WIRKUNGSVOLL IN DER GEGENWÄRTIGEN WELT

Ursprünglich als Therapieform in den Achtzigerjahren durch Insoo Kim Berg, Steve de Shazer und ihr Team entwickelt (*de Shazer et al. 1986*), hat sich der lösungsfokussierte Ansatz in den letzten 30 Jahren dank der hohen Nützlichkeit und der schnellen Handlungsfähigkeit der Beteiligten nach und nach nicht nur als Coachingansatz durchgesetzt, sondern findet zunehmend auch im Management und in der Führung Eingang (*Burgstaller 2016, Polgar/Hankovszky 2015, Godat 2016*).

Der lösungsfokussierte Ansatz richtet sich explizit auf die heutige dynamische Welt aus und bezieht das Potenzial aller ein. Die Beteiligten werden einerseits mit ihren subjektiven Sichtweisen als Expertinnen und

Experten für ihre spezifische Situation wahrgenommen. Dies erhöht das Engagement aller und führt zu nachhaltig guten Entwicklungen. Andererseits geht der lösungsfokussierte Ansatz davon aus, dass die Welt komplex ist und sich fortwährend verändert. Wir können heute weder wissen, was morgen alles sein wird, noch, wie unsere Situation, die sich stets verändert, genau entstanden ist. Problemanalyse macht in diesem Verständnis keinen Sinn. Die exakten Auswirkungen unserer nächsten Schritte können wir nicht abschätzen. Es ist unmöglich, heute bereits zu wissen, was die Lösung sein könnte respektive wie der Weg zu unserem gewünschten Zustand genau aussehen wird. Lösung ist nichts, was linear geplant werden kann. Lösung ist in diesem Verständnis das, was im Alltag mit allen seinen komplexen Wechsel-

Abb. 1:  
Traditionelle und  
moderne Weltsicht  
(eigene Darstellung).

wirkungen Sinnvolles entsteht auf dem Weg zur gewünschten Zukunft. Und dies kann unterstützt werden, indem der Fokus aller Beteiligten durchgehend auf lösungsfördernde Elemente gerichtet wird, d. h. auf all das, was sinnvolles Verhalten in einem dynamischen Alltag unterstützt. Im lösungsfokussierten Ansatz sind dies insbesondere: siehe Kasten unten auf dieser Seite.

Verstehen wir unter Strategie möglichst sinnvolles Verhalten aller im Hinblick auf eine gemeinsame gewünschte Zukunft, dann steht Strategie im Zentrum der Lösungsfokussierung. Die dynamischen Veränderungen brauchen dabei keine Bedrohung darzustellen, sondern können dank des konstanten Fokus auf Funktionierendes und Zeichen des Fortschritts sogar genutzt werden, um die Handlungsfähigkeit aller Beteiligten zu fördern und organischer zu unserer gewünschten Zukunft zu gelangen. Fokus zu halten ist dabei die zentrale Aufgabe. Was einfach klingt, erweist sich in der Praxis immer wieder als Herausforderung. Der Tanz mit den Wolken will geübt sein.

## GABE ANSTATT SWOT ODER DIE ERSTEN TANZSCHRITTE DES NEUEN TANZES

Statt mit auf Linearität, Problem- und Defizitorientierung basierenden Werkzeugen, wie zum Beispiel der SWOT-Analyse, betreiben wir Strategieentwicklung mit GABE, der lösungsfokussierten Variante, welche die Handlungsfähigkeit in einer dynamischen Welt fördert (Czerny/Godat 2016).

GABE steht für

**Gewünschte Zukunft entdecken**

**Auswirkungen erkunden**

**Bereits Funktionierendes erforschen**

**Entwicklungen erkennen**

Eine Strategieentwicklung anhand dieses Modells bewegt sich entlang folgender Fragen:

### **Gewünschte Zukunft entdecken**

- Was sind unsere besten Hoffnungen für die Zukunft?
- Angenommen, unsere besten Hoffnungen haben sich erfüllt, wie sieht dann unser attraktives Zukunftsbild im Detail aus?

## LÖSUNGSFOKUS FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

**1) Unsere gewünschte Zukunft:** Ein attraktives Zukunftsbild ist anziehend und motiviert. Anstatt zu fragen, was Sie nicht wollen, entwickeln Sie mit allen Beteiligten ein attraktives und detailliertes Zukunftsbild, das für alle erstrebenswert ist. Sobald Sie wissen, wohin Sie wollen, und wissen, wie Sie sich dort verhalten werden, können Sie einerseits bereits jetzt damit beginnen. Andererseits erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Sie in Ihrem dynamischen Alltag sinnvoll in Richtung Ihrer gemeinsam gewünschten Zukunft arbeiten.

**2) Bereits Funktionierendes:** Wir haben gelernt, Probleme zu analysieren und festzustellen, was wir nicht können. Da die Ursachen in komplexen Systemen nie wirklich eruierbar sind, verlieren wir durch Problemanalyse viel Zeit und produktive Energie. Zudem haben wir so kaum Anhaltspunkte, wie wir das, was wir nicht gut können, verbessern sollen. Wir suchen paradoxerweise dort nach Antworten, wo wir uns am schlechtesten auskennen. Lösungsfokussierung schlägt einen viel einfacheren und effektiven Weg vor: Entdecken Sie gemeinsam, was alles im Hinblick auf Ihre gewünschte Zukunft bereits funktioniert. Machen Sie Funktionierendes sichtbar. Dies stärkt die Zuversicht in künftige Lösungen und ermöglicht es, mehr davon zu tun. Das, was bereits funktioniert, können Sie einerseits schon und dementsprechend ist es einfach, darauf aufzubauen. Andererseits ist das, was im Hinblick auf Ihre gewünschte Zukunft bereits funktioniert hat, die beste Vorhersage für zukünftig sinnvolles Verhalten. Ganz im Sinne von „Wenn es funktioniert, tu mehr davon. Wenn es nicht funktioniert, mach ‘was anderes“.

**3) Zeichen des Fortschritts:** Fortschritte motivieren. Nicht selten werden diese im Alltag jedoch gar nicht wahrgenommen. Eine möglichst große Klarheit über allfällige zukünftige Zeichen des Fortschritts erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass diese im Alltag erkannt werden, eine motivierende handlungsfördernde Wirkung erzielen und Sie darauf sinnvoll aufbauen können.

**4) Kleine nächste Schritte:** Vielfach reicht es vollkommen aus, wenn alle Beteiligten wissen, wie die Zeichen des Fortschritts aussehen könnten. Wenn Ihnen klar ist, woran Sie erkennen werden, dass Sie einen Schritt weiter sind, dann ist die Wahrscheinlichkeit sehr hoch, dass Sie im Alltag sinnvolles Verhalten zeigen, um dies zu ermöglichen. Möchten Sie trotzdem mit den Beteiligten nächste Schritte definieren, schauen Sie, dass diese klein, motivierend, individuell und selbst gewählt sind sowie so rasch wie möglich beginnen. Je mehr und größer geplant wird, desto mehr schränken wir sinnvolle Entwicklungen im Alltag ein. Meist macht die dynamische Welt bei unseren Plänen nicht mit. Deshalb fokussiert der lösungsfokussierte Ansatz im Maximum auf kleine Schritte, welche die Beteiligten mit 100%iger Zuversicht und Motivation ab heute selbst gewählt umsetzen wollen und die sie ein bisschen näher an die gewünschte Zukunft bringen.

- Woran könnten wir erkennen, dass wir dies erreicht haben?
- Was werden wir dann wohl tun?
- Wie werden wir uns dann anders verhalten?

#### Auswirkungen erkunden

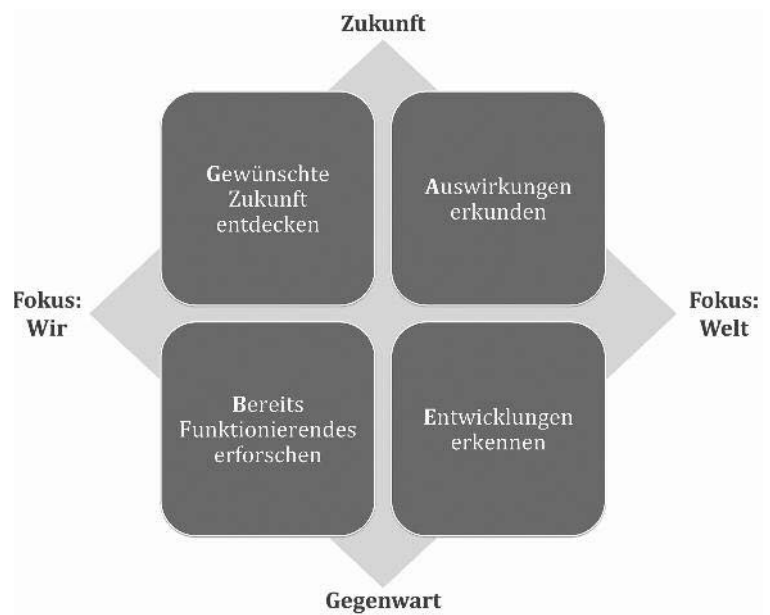
- Was wird wahrscheinlich anders sein, wenn wir unsere gewünschte Zukunft erreicht haben?
- Für wen wird dies alles einen Unterschied machen?
- Und wie werden sie wohl darauf reagieren?
- Welche Auswirkungen könnte dies intern und extern noch haben?
- Wie werden wir wohl auf diese Auswirkungen reagieren?

#### Bereits Funktionierendes erforschen

- Was funktioniert bereits gut im Hinblick auf unsere gewünschte Zukunft?
- Was tun wir erfolgreich und sollten wir unbedingt weiter tun, um noch näher an unsere gewünschte Zukunft zu kommen?
- Was stimmt uns zuversichtlich, dass wir auf dem Weg zu unserer besten Hoffnung sind?
- Was zeichnet uns jetzt schon aus?
- Was von dem, was wir in unserer gewünschten Zukunft tun werden, tun wir jetzt schon ein bisschen?

#### Entwicklung erkennen

- Woran könnten wir ab heute erkennen, dass wir auf dem Weg zu unserer gewünschten Zukunft sind?
- Was könnten erste kleine Zeichen des Fortschritts in naher Zukunft sein?
- Für wen wird es alles einen Unterschied machen, wenn wir einen kleinen Schritt weiter sind?
- Und wie werden sie wohl darauf reagieren?
- Wie werden wir wohl auf diese ersten kleinen Zeichen des Fortschritts reagieren?



#### LITERATUR

- Burgstaller, S. (2016):** Lösungsfokus in Organisationen. Zukunftsorientiert führen und beraten. Heidelberg: Carl Auer.
- Czerny, E./Godat, D. (2016):** 50 inspirierende Ideen für Führungskräfte. Lösungen auf der Spur. Zürich: Versus Verlag.
- De Shazer, S./Berg, I. K./Lipchik, E./Nunnally, E./Molnar, A./Gingerich, W./Weiner-Davis, M. (1986):** Brief Therapy: Focused Solution Development. In: Family Process. Volume 25. Issue 2. S. 207–221.
- Godat, D. (2016):** Lösungen auf der Spur. Wirkungsvoll führen dank Lösungsfokus. 2. aktualisierte Auflage. Zürich: Versus Verlag.
- Polgar, N./Hankovszky, K. (2015):** Brief and Simple. Solution Focus in Organizations. Budapest: Solution Surfers Hungary.

Abb. 2:  
GABE – Lösungs-  
fokussierte Strategie-  
entwicklung  
(eigene Darstellung).

#### Elfie Czerny und Dominik Godat

Zentrum für Lösungsfokussierte Führung, zurzeit mit ihrem Wohnmobil weltweit auf Tour, um den lösungsfokussierten Ansatz mit großer Freude und Begeisterung zu verbreiten. [www.solutionfocusedleadership.com](http://www.solutionfocusedleadership.com), [www.sfontour.com](http://www.sfontour.com)

