

# «Wer das Ziel im Auge hat, zieht von überall her Lösungen an»

«Wir reden viel leichter über Fehler und unfähige Leute als über Positives», sagt Julia Kalenberg. Als Coach und Beraterin bringt sie ihren Kunden bei, den Fokus konsequent auf das zu richten, was schon gut funktioniert. Führungskräfte bei Loeb oder Skywork haben sich nach anfänglichem Widerstand angewöhnt, ihre Mitarbeiter bei guten Taten statt Fehlern zu ertappen.

Interview: Mathias Morgenthaler

mathias.morgenthaler@espacemedia.ch

**Frau Kalenberg, Sie versuchen seit 15 Jahren, Ihren Kunden in Sport, Wirtschaft und Verwaltung lösungsorientiertes Denken einzupflanzen. Ist das ein schwieriges Unterfangen?**

JULIA KALENBERG: Einpflanzen tue ich nichts, aber ich unterstütze Individuen und Organisationen dabei, stärker auf ihre Ressourcen als auf die Probleme zu fokussieren. Paradoxe Weise tun wir uns schwer damit, das Augenmerk auf jene Dinge zu richten, die funktionieren. Man merkt das schon im privaten Small-Talk. Wir reden viel leichter über Fehler, Pannen und unfähige Leute als über Positives. Ich habe mich entschieden, dem Lästern, Jammern und Kritisieren weniger Platz einzuräumen in meinem Leben. Das ging nicht von einem Tag auf den anderen. Ich kann es Ihnen zeigen. Haben Sie Schnürsenkel in den Schuhen? Wunderbar. Dann öffnen Sie diese jetzt und binden die Schuhe dann neu.

**Wozu soll das gut sein?**

Sehr gut. Das war einfach, nicht wahr? Jetzt öffnen Sie sie erneut und machen zuerst mit der anderen Hand die Schlaufe.

**Schwierig ... Schwierig bis unmöglich.**

Nicht unmöglich. Es braucht bloss Willenskraft, Ausdauer und Zuversicht. Sehen Sie, jetzt hat es doch geklappt. Wenn Sie jetzt diese Variante sechs Wochen lang fünf Mal am Tag üben, wird es Ihnen ganz leicht von der Hand gehen. So ist es auch mit lösungsorientiertem Denken und Führen. Es ist ein neues gedankliches Muster, das man sich angewöhnen kann. Hilfreich ist, ein Lösungstagebuch zu führen. Im normalen Tagebuch wälzt man ja oft Probleme. Im Lösungstagebuch verzeichnet man, was alles funktioniert. Und man setzt sich mit seinen Zielen und Wünschen auseinander. Wünsche sind Vorbote von Fähigkeiten. Wer das konsequent macht, sieht nicht nur sich selber in besserem Licht, sondern auch die Mitmenschen.

**Wie kommt Ihr Ansatz in der Wirtschaft an?**

Es braucht auch dort ein wenig Gewöhnungszeit. Als wir bei Loeb eine Schulung des mittleren Kaders starteten, fragte mich ein Kader-Mann ganz erstaunt: «Soll ich jetzt meine Mitarbeiter bei guten Taten statt bei Fehlern ertappen?» Er brachte die Sache damit auf den Punkt. Normalerweise setzen Chefs bei Fehlern an und fragen dann, wie diese entstanden sind und wer Schuld ist. Ich frage zu Beginn einer Schulung nie, was nicht funktioniert, sondern helfe bei der Standortbestimmung, wo das Team in Sachen Führung aktuell steht auf einer Skala von 1 bis 10. Dann richten wir das Augenmerk darauf, was schon gut funktioniert,



**Julia Kalenberg: «Es ist viel einfacher, auf den Tisch zu hauen.»**

und fragen, woran man erkennen würde, dass das Team noch einen Schritt weitergekommen ist. Es geht also um die Verständigung über gemeinsame Ziele und um die Würdigung der vielen kleinen Schritte auf dem Weg zu diesem Ziel. Wer hauptsächlich die Probleme im Auge hat, schafft damit immer neue Probleme. Wer das Ziel im Auge hat, zieht von überall her Lösungen an.

**Wie integriert man dieses Lösungsdenken dauerhaft in den Firmenalltag?**

Bei Loeb zum Beispiel haben die Verantwortlichen ein «Dream Coffee» am Dienstag Morgen etabliert. Bei dieser Gelegenheit erzählt jeder sein Highlight der letzten Woche. So wird der Austausch über gut Funktionierendes in den Alltag integriert. Bei der Fluggesellschaft Skywork gibt es jetzt zu Beginn der Geschäftsleitungssitzungen eine so genannte «Sky Shower». Jedes GL-Mitglied würdigt zu Beginn die Verdienste der Kollegen und die positiven Entwicklungen der letzten Zeit.

**Hat das nicht etwas Künstliches und Weltfremdes, auf Kommando Nettigkeiten auszutauschen?**

Vor einiger Zeit bei einem Workshop der Skywork-Geschäftsleitung sagte ein GL-Mitglied genervt: «Wir sind hier nicht beim Kindergeburtstag.» Das zeigt sehr gut, wie schwer sich viele Chefs mit Loben tun. Es ist viel einfacher, auf den Tisch zu hauen und alles Mögliche zu bemängeln. Wer konkret und konstruktiv lobt, macht aber bald die Erfahrung, dass auch sein kritisches Feedback auf fruchtbareren Boden fällt.

**Schlägt sich das in den Zahlen der Unternehmen nieder?**

Eindeutig. Unternehmen, die auf Lösungen statt Probleme fokussieren, sind agiler, näher am Kunden und gesünder. Ein Kollege von mir unterstützte die Zacros Company, ein japanisches Produktionsunternehmen mit 5000 Angestell-

ten, dabei, lösungsorientiertes Denken und Verhalten einzuführen. Das darauffolgende Geschäftsjahr wurde das beste der 90-jährigen Firmengeschichte. Die Fluktuation sank von zehn auf ein Prozent, die Profitabilität stieg deutlich. Was wir machen, ist in Zahlen messbar – das hat nichts mit Kindergeburtstag zu tun.

**Menschen, die krampfhaft positiv denken, neigen zur Verblendung. Sie blendet die Realität aus und machen jedem Menschen, der ernsthafte Probleme hat, ein schlechtes Gewissen.**

Ich finde es schrecklich, wenn Motivationstrainer dem Publikum zuzurufen, alles sei möglich, wenn man nur genug daran glaube. Einer dieser Gurus behauptete einmal in einem Referat, es sei reine Einstellungssache, ob man depressiv werde oder nicht. Ich suchte ihn nach der Veranstaltung auf und sagte ihm, diese Aussage sei eine Ungeheuerlichkeit und ein Schlag ins Gesicht jedes kranken Menschen. Er drehte sich auf dem Absatz um und lief ohne ein Wort davon. Mit solchen Leuten will ich nichts zu tun haben. Ich bin selber vor einigen Jahren ernsthaft erkrankt. Man kann die Krankheit nicht aus der Welt schaffen mit positivem Denken, aber es hilft, sich auch in schwierigen Zeiten auf das Erfreuliche zu konzentrieren. Man findet in den meisten Situationen Gründe, dankbar zu sein. Ich trage immer diesen Stein in meiner Tasche. Er hat eine schwarze und eine weisse Hälfte. Wir entscheiden, welchen Teil wir anschauen. Ein Bauer aus Zimmerwald hat mir das eindrücklich vor Augen geführt in den letzten zwei Jahren.

**Die Expertin lernt vom Bauern?**

Und wie! Vor 19 Monaten ist Aschi mit seinem Traktor schwer verunglückt. Nach dem Unfall war er querschnittsgelähmt. An die Bewirtschaftung des Hofes in Zimmerwald war nicht mehr zu denken. Nach einem halben Jahr traf ich ihn, als er mit dem Rollstuhl auf seinem Land unterwegs war. Unsicher erkundigte ich mich, wie es ihm gehe. Er sagte: «Wenn ich schauen würde, was ich alles nicht mehr kann, dann müsste ich sagen: Es ist ein erbärmliches Leben. Ich versuche aber zu sehen, was ich alles noch tun kann oder neu gelernt habe. So kann ich sagen: Es geht mir gut.» Tatsächlich war er meistens gut gelaunt und steckte seine Umgebung damit an. Diesen Herbst ist er nach schweren Komplikationen gestorben. Er hinterlässt eine grosse Lücke, aber auch ein grosses Geschenk. Könnten wir ihn fragen, würde Aschi bestimmt dazu raten, mehr das Geschenk als die Lücke zu sehen.

**Kontakt:**

jk@juliakalenberg.ch  
www.juliakalenberg.ch