

So geht „lösungs- fokussiertes“ Arbeiten

METHODE. „An Lösungen orientiert – das sind wir doch immer“, heißt es häufig, wenn ein Berater oder Coach sagt, dass er lösungsfokussiert arbeite. Das „Lösungsfokussierte Coaching“ hat allerdings nichts mit einer schnellen, wenig dauerhaften Problembeseitigung zu tun. Was in der täglichen Praxis dahintersteckt, schildert anhand eines Beispiels unser Experte Jörg Middendorf.



Der „Lösungsfokussierte Ansatz“ von Steve de Shazer (1940 - 2005) und Insoo Kim Berg (1934 - 2007) wurde erst 1982 in der Beraterszene bekannt, auch wenn die Ursprünge für den Ansatz weiter zurückreichen.

Der amerikanische Therapeut Steve de Shazer hatte sich schon Ende der 60er-Jahre intensiv mit neuen Interventionsformen in der Psychotherapie beschäftigt

(Buchtipps: Steve de Shazer und Yvonne Dolan: „Mehr als ein Wunder: Lösungsfokussierte Kurztherapie heute“, Carl-Auer-Verlag, Heidelberg 2016). Dabei wurde er durch die Arbeit von Milton Erickson und seinem hypnotherapeutischen Ansatz beeinflusst. Dessen Verständnis für die Ressourcen des Klienten als Ansatzpunkt zur Lösung von Problemen und ein zufriedeneres Leben waren ein wichtiger

Ausgangspunkt und ein Grundprinzip der Lösungsfokussierten Therapie.

De Shazer wurde außerdem durch die Arbeiten der Palo-Alto-Gruppe (MRI, Mental Research Institute) und die Schule der Mailänder Familientherapeuten (Centro per lo Studio della Famiglia) beeinflusst. Beide Gruppen entwickelten im Rahmen ihrer familientherapeutischen Ansätze auch kurzzeittherapeutische Vorgehens-



weisen. Die Auseinandersetzung mit diesen systemischen, kurzzeittherapeutischen Ansätzen bildete zusammen mit der ressourcenorientierten Sichtweise von Milton Erickson den fruchtbaren Boden für eine weitere Entwicklung, die dann in das Brief Family Therapy Center (BFTC) mündete, welches 1978 von Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und anderen gegründet wurde. Ziel des BFTC war es,

möglichst effektive und effiziente Wege zu finden, um Klienten zu helfen. Dabei stellte sich sehr bald eine Erkenntnis ein, die den BFTC-Ansatz von allen etablierten Therapieansätzen unterschied: Interventionen, die zur Lösung führen, müssen nichts mit den Ursachen der Klientenprobleme zu tun haben. Probleme können kompliziert und vielschichtig sein, sie können eine lange Historie haben und sehr schwerwiegend sein. All das bedeutet aber nach Auffassung der Lösungsfokussierten nicht, dass die Interventionen, die zu einer Verbesserung der Situation führen, ebenfalls kompliziert oder vielschichtig sein müssen.

Steve de Shazer nutzte zur Erläuterung dieses Sachverhalts das Bild eines Dietrichs. Das Problem ist in diesem Bild ein kompliziertes Schloss, welches die Klienten mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln nicht öffnen können. Die Lösung liege aber nicht im Schloss (Problem) verborgen, sondern in der Verwendung des passenden Schlüssels. Doch um das komplizierte Schloss zu öffnen, brauche es nicht einen ebenso komplizierten Schlüssel, sondern es reiche ein Dietrich, der dieses Schloss öffnen kann. Genau dieser Verzicht auf eine Problemanalyse unterscheidet den Lösungsfokussierten Ansatz – in kontroverser Weise – von fast allen anderen Therapie- und Coaching-Ansätzen, die davon ausgehen, dass die Problemanalyse ein wichtiger und unverzichtbarer Teil der Veränderungsarbeit ist.

Nur nicht auf Lösungen fokussieren!

Der Lösungsfokussierte Ansatz fokussiert nicht auf Lösungen, da es sich bei einer Lösung ja immer um die Lösung eines Problems handelt. Der Klient wird zu Beginn des Coachings nicht einmal gefragt „Was führt Sie zu mir?“ oder „Was ist Ihr Anliegen?“, weil dies automatisch dazu ermuntert, dass der Klient sein Problem schildert – so wie er dies wahrscheinlich schon häufig gegenüber Freunden oder Kollegen getan hat. Im Lösungsfokussierten Ansatz hält man dies für nicht zielführend und nicht hilfreich – vor allem aber für überflüssig. Daher lautet die erste Frage häufig: „Was ist Ihre kühnste Hoffnung in Bezug auf das Ergebnis unse-

rer Zusammenarbeit?“. Es wird also direkt nach der erwünschten Zukunft des Klienten gefragt. Der Lösungsfokussierte Ansatz nimmt die erwünschte Zukunft als Ausgangspunkt für das weitere Coaching. Wenn diese erwünschte Zukunft erreicht wird, dann hat sich die Auseinandersetzung mit dem Problem in der Regel wie von allein erledigt.

Verstärkung positiver Verhaltensweisen sinnvoll

Lösungsfokussiert heißt also nicht, dass der Klient darin unterstützt wird, Lösungen für seine Probleme in ressourcenorientierter Art und Weise zu finden, sondern ihm zu helfen, ein möglichst konkretes Bild von seiner erwünschten Zukunft zu entwickeln. Durch die detaillierte Beschreibung – das „Ausmalen des Bildes“ – vergrößert der Klient die Wahrscheinlichkeit, diese auch zu erreichen. Der Coach unterstützt dabei den Klienten bei Bedarf mit Fragen, sich seiner Möglichkeiten bewusst zu werden, denn häufig sind Klienten durch ihre Sicht auf das Problem von den eigenen Ressourcen abgeschnitten und nicht dazu in der Lage, zu erkennen, welche Kompetenzen sie zur Verfügung haben.

Im Lösungsfokussierten Ansatz wird die Aufmerksamkeit des Klienten daher auf jene Verhaltensweisen gelenkt, die bereits funktionieren, um eine Verstärkung dieser positiven Verhaltensweisen zu erzielen. Je klarer das Bild des Klienten von seinem Ziel und auch von seinen Ressourcen ist, desto eher findet er darin eigenständig die passenden Entwicklungsimpulse für die Gestaltung seiner erwünschten Zukunft.

Die Vergangenheit gibt nach Auffassung des Lösungsfokussierten Ansatzes nicht vor, wie die Zukunft des Klienten auszu-sehen hat. Hilfreiche Impulse zur eigenen Entwicklung findet der Klient nach dieser Auffassung in der möglichst klaren Beschreibung der eigenen Zukunft, die als etwas Geschaffenes verstanden wird. Diese radikale Art der Zukunftsorientierung ist ebenfalls etwas, was das lösungsfokussierte Vorgehen von vielen anderen Coaching-Ansätzen unterscheidet. Andere Ansätze legen oft ein stärkeres Gewicht auf den gegenwärtigen Kontext der →

→ Klienten – zum Beispiel der Gegebenheiten in der Organisation, in die der Klient eingebunden ist. Im Lösungsfokussierten Ansatz kommt der Kontextbezug dagegen durch den Klienten in das Coaching, aber nicht zwingend durch den Coach. Der Coach bleibt vollkommen neutral in der Betrachtung der Situation des Klienten und unterstützt diesen lediglich durch möglichst wertfreie Fragen in der Exploration seiner gewünschten Zukunft und seinen vorhandenen Ressourcen.

Dass all dies nicht nur Wunschdenken der Praktiker ist, zeigen erstaunlich viele Studien zum Lösungsfokussierten Ansatz. Dr. Alasdair MacDonald (2017) hat eine Übersicht zur Studienlage zusammenzutragen. Er berichtet von zehn Metastudien und 325 Ergebnisevaluationsstudien inklusive 143 Studien mit randomisierten Kontrollgruppen. Diese Studien zeigen die Wirksamkeit des Lösungsfokussierten Ansatzes auf. Grundsätzlich kann man viele Studienergebnisse zusammenfassen, indem man sagt, dass der Lösungsfokussierte Ansatz ebenso zum Erfolg führt wie andere Ansätze, aber dafür deutlich weniger Zeit beziehungsweise Sitzungen braucht.

Die Fokussierung auf die Zukunft bedeutet allerdings nicht, dass im Lösungsfokussierten Ansatz nicht über Probleme gesprochen werden darf. Dazu ist der Leidensdruck vieler Klienten häufig zu groß. Oft ist es sogar sehr wichtig, dass der Leidensdruck und die aktuellen Coping-Strategien explizit vom Coach anerkannt werden. Das bedeutet allerdings nicht, dass der Coach versucht, das Problem zu verstehen, oder in das Problem hineinfragt. Der Coach braucht daher weder monokausale noch multikausale (systemische) Hypothesen über die Ursachen des Problems, um den Klienten zu unterstützen. Das Erkunden des Problems und der Ursachen ist zwingend notwendig in technischen Systemen. Wenn ein Motor defekt ist, muss ich herausfinden, wo die Ursache des Problems liegt, damit der Motor wieder läuft. Menschen funktionieren aber anders als Maschinen – seien sie trivial oder komplex. Dennoch wird oft dieses aus einem biomechanistischen oder auch kybernetischen Verständnis stammende Weltbild auf die Arbeit mit Menschen übertragen.

In der Praxis zeigt sich sogar, dass die erwünschte Zukunft nur wenig mit dem Problem zu tun hat, welches der Anlass für den Besuch beim Coach war. Je klarer man sich über die erwünschte Zukunft ist, desto stärker ist die Veränderung der Sichtweise der Gegenwart. So tritt das eigentliche Problem (zum Beispiel „störender Mitarbeiter“) oft in den Hintergrund und der Fokus richtet sich auf das dahinterliegende Ziel des Klienten („erfolgreiche Führungskraft sein“).

Durch den Fokus auf das Ziel (erfolgreiche Führungskraft) ändert sich das gesamte Coaching und wird dadurch leichter und konstruktiver (wofür uns auch der Mitarbeiter danken wird). Probleme spielen im Lösungsfokussierten Ansatz also eine Rolle mit Blick auf den Anlass des Coachings oder die Wertschätzung des Leidens und das Umgehen des Klienten mit der Situation. Für das Ergebnis des Coachings spielen sie dagegen eine untergeordnete Rolle. Zusätzlich, so ein (nicht nur) im Lösungsfokussierten Ansatz gängiger Standpunkt, sollten Unternehmen Coaching nicht als Reparaturdienstleistung für Probleme von Führungskräften und Mitarbeitern ansehen. Vielmehr sollte Coaching für eine Form der Personalentwicklung stehen, die zukünftige und gewünschte Entwicklungen unterstützt – und dafür braucht es eben kein Problem.

Ist die „Wunderfrage“ überhaupt lösungsfokussiert?

Dieser absolute Zukunftsfokus hat sich auch im Lösungsfokussierten Ansatz erst mit den Jahren weiterentwickelt. So kennen die meisten Coaches mit einer systemischen Ausbildung die „Wunderfrage“, neben den Skalenfragen der zweite Exportschlager der Lösungsfokussierung, die heute in fast keiner Coaching-Ausbildung fehlt. Die Wunderfrage hat so gute Dienste geleistet, dass sie eine Zeitlang als fester Standard in jedem Gespräch eingesetzt wurde. Allerdings braucht die Wunderfrage ein Problem, um zu funktionieren. Damit begrenzt sich die Wirksamkeit dieser Frage schnell auf den Bereich des Problems. Dies hat im Laufe der Zeit dazu geführt, dass sie heute seltener von Coaches des Lösungsfokussierten Ansatzes eingesetzt wird.

Sie wurde überholt von der sogenannten „Best Hope“-Frage oder eben von der Frage nach der erwünschten Zukunft.

Wieso heißt der Ansatz dann aber „Lösungsfokussiert“? Das hat historische Gründe: Die Forschergruppe in Palo Alto rund um John Weakland, Richard Fisch und Paul Watzlawick hatte 1974 einen Artikel mit dem Titel „Brief Therapy: Focused Problem Resolution“ veröffentlicht. 1986 schrieben Steve de Shazer, Insoo Kim Berg, Eve Lipchick und andere einen weiteren Artikel, der sich auf den Artikel von Weakland bezog. Mit dem Titel des Artikels von de Shazer sollte deutlich gemacht werden, dass es einige Gemeinsamkeiten in den Ansätzen gab, aber auch deutliche Unterschiede: „Brief Therapy: Focused Solution Development“. So wurde der Name Solution Focused Approach geboren.

Auch wenn der Ansatz aus heutiger Sicht passender als „Preferred Future Approach“ bezeichnet worden wäre. Im deutschsprachigen Raum hat sich dann noch die Bezeichnung „Lösungsorientiertes Arbeiten“ verbreitet und wurde zum Synonym für den Lösungsfokussierten Ansatz. Im Folgenden soll das Vorgehen des Lösungsfokussierten Ansatzes anhand eines realen Beispiels verdeutlicht werden. Dabei kann allgemein das Coaching in drei Kernphasen eingeteilt werden:

1. Ergebnis definieren und differenzieren
2. Ressourcen erkennen und entwickeln
3. Fortschritte erkennen und verstärken.

Diese Kernphasen werden eingerahmt durch das Joining (Kontaktaufbau) am Beginn des Prozesses und dem Adjourning (für den Moment abschließen) am Ende des Prozesses. Im Folgenden werden die genannten Kernphasen anhand eines Coachings mit einer erfolgreichen Managerin beschrieben werden. Die Managerin kam aus eigenem Antrieb ins Coaching und suchte Hilfe, da sie in angespannten Situationen oft mit den Tränen kämpfte – und das nicht immer erfolgreich. Dabei waren ihre Tränen kein Ausdruck von Verzweiflung, Wut, Trauer oder Hilflosigkeit, sondern von Anspannung. Das führt immer wieder zu unangenehmen Situationen für sie, aber auch für ihre Umgebung, da Tränen im Busi-

ness-Alltag eher selten sind und in ihrem Fall auch schwer zu interpretieren waren. Die Managerin kam ins Coaching, da sie bereits anfangs, bestimmte Besprechungen zu vermeiden, weil sie befürchtete, dort in Tränen auszubrechen. Das Coaching begann mit dem Entwerfen ihrer erwünschten Zukunft. Das fiel ihr nicht schwer, da die erwünschte Zukunft sehr gut zu ihrem aktuellen Selbstbild passte: Eine starke, selbstbewusste Managerin, die auch in schwierigen Situationen die Fassung bewahrte und Dinge so vorantreiben konnte. Bei der Detaillierung ihrer erwünschten Zukunft kam sehr schnell heraus, dass auch ihr privates Umfeld betroffen war.

So sollte der Managerin der Kontakt zu neuen Bekannten einfacher fallen und Feste in der Nachbarschaft unbeschwerter werden. Das intensive Beschreiben ihrer erwünschten Zukunft führte zu einer langen Liste an positiven Unterschieden, die solch eine Zukunft für sie und ihr Umfeld machen würde und die sich positiv auf ihr Selbstbewusstsein und ihr Auftreten auswirken würde. Damit war die erste Phase, Ergebnisse definieren und differenzieren, bereits abgeschlossen.

In der nächsten Phase, die noch in derselben ersten Sitzung stattfand, haben wir nach Situationen gesucht, die schon als Vorboten dieser Zukunft gedeutet werden

konnten. Dazu dienten Fragen der folgenden Art:

- „Welche Anzeichen gab es schon in den letzten Wochen, die in die gewünschte Richtung (erwünschte Zukunft) gingen?“
- „Zu welchem Zeitpunkt konnten Sie schon ein klein wenig der erwünschten Zukunft erleben?“
- „Welche Fortschritte gab es noch?“
- „Was hat bereits funktioniert?“
- „Wann war es schon ein wenig besser als sonst?“
- „Wann lief es trotz Anspannung gut?“

Die Exploration dieser und ähnlicher Fragen führten zu einer ganzen Reihe von Verhaltensweisen, mit sozialen Situationen umzugehen, die von Anspannung begleitet waren. Das Interessante an ihren bisherigen Bewältigungsstrategien war, dass sie diese vornehmlich in einem privaten und eher vertrauten Kontext angewendet hatte. Aus psychologischer Sicht könnte man die vorhandenen Strategien in drei Cluster einteilen:

- Emotionales Selbstmanagement durch Achtsamkeit und Dissoziationstechniken
- Stressreduktion durch positive Ablenkung und Aufmerksamkeitsfokussierung
- Aktivierung des parasympathischen Nervensystems durch gezielte Atemtechniken.

Da es sich aber beim lösungsfokussierten Ansatz um einen „Clever Client Approach“ anstatt um einen „Clever Coach Approach“ (frei nach Weakland) handelt, geht es eben nicht darum, dem Klienten aufzuzeigen, was die allgemein psychologisch wirkungsvollen Wege wären, mit dieser Situation umzugehen. Vielmehr geht es darum, die Weisheit des Klienten zu nutzen und seine Bewältigungsstrategien zu verstärken, da diese ja auf jeden Fall beim ihm funktionieren.

Aktuell war es noch so, dass die Managerin ihre Ressourcen und Verhaltensstrategien nicht bewusst und gezielt einsetzte. Im Gespräch darüber, wie sie die Strategien nutzt, welchen positiven Effekt sie haben und wie andere Menschen darauf reagieren, wurde ihr sehr schnell klar, was für sie die nächsten Schritte in Richtung einer positiven Veränderung waren. Das gezielte Einsetzen der ein oder ande-

ren Verhaltensweise im privaten Kontext, war gut, um so mehr Praxis und Sicherheit für den Einsatz im Berufsleben zu erlangen. Ihr Plan war es, bewusst schwierige soziale Situationen aufzusuchen und dabei die nun identifizierten Strategien einzusetzen, um mit diesen Situationen besser umgehen zu können. Mit dem Gewinnen dieser Klarheiten waren sowohl die Phase „Ressourcen erkennen und erweitern“ als auch die erste Coaching-Sitzung abgeschlossen.

In der zweiten Coaching-Sitzung wurde darauf fokussiert, welche Fortschritte erfolgt waren (3. Phase des lösungsfokussierten Coaching-Ansatzes). Die Sitzung hat allerdings nicht sehr lange gedauert, da sie ihre – nun bewussten Strategien – nicht nur im privaten Bereich, sondern auch schon im Business ausprobiert hatte. Da die Erfolge meistens, nicht immer, sehr überzeugend gewesen waren, hatte sie das Gefühl der Kontrolle über solche Situationen zurückgewonnen. Mit anderen Worten: Ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugung hatte sich durch die positiven Erfahrungen stark zum Positiven verändert. Natürlich kam es immer noch vor, dass sie in besonders angespannten Situationen mit aufsteigenden Tränen zu tun hatte. Gleichzeitig war sie aber auch sicher, dass die Emotionen beziehungsweise Tränen sie nicht überwältigen würden, sondern sie solchen Situationen und der Anspannung gewachsen war.

Am Ende der zweiten Sitzung wurde verabredet, dass sie sich wieder melden würde, wenn sie zusätzliche Unterstützung für hilfreich hielt. Es kam allerdings nie zu einer dritten Sitzung, sondern lediglich zu einem Anruf von ihr, dass sie gut allein weiter an ihren Verhaltensstrategien arbeiten könnte und ein Coaching nicht weiter notwendig sei. Genau dies ist das Ziel des lösungsfokussierten Ansatzes: Die Erkenntnis, alles zu haben, was man braucht, um seinen Zielen selbstständig und eigenverantwortlich näherzukommen und damit den Coach so schnell wie möglich überflüssig zu machen. Dabei liegt die Kraft der Veränderung nur beim Klienten und nie beim Coach. Der Coach versucht, sich unsichtbar zu machen.

Jörg Middendorf ●



AUTOR

Jörg Middendorf
leitet das BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung bei Köln. Er ist Dipl.-Psychologe, Senior Coach (DBVC), Professional Certified Coach (ICF), Coach-Ausbilder und Autor der Springer-Fachmedien-Bücher „Lösungsorientiertes Coaching“ (2018) und „Lösungsorientiertes Team-Coaching“ (2019).

BCO Büro für Coaching und Organisationsberatung
Augustinusstraße 11d
D-50226 Frechen-Königsdorf
Tel. 0049 2234 9335191
www.bco-koeln.de