

Lösungsorientierung



Insoo Kim Berg

Die klassische Psychotherapie versucht Probleme zu behandeln und ist folglich auf die Vergangenheit ausgerichtet (Traumata, unverarbeitete Erlebnisse, Kindheit). Den Dingen auf den Grund gehen zu wollen hat nicht nur Vorteile: Die Therapien dauern lange. Patienten drehen sich in der Problemschleife und fühlen sich dabei kraftlos. Sie haben zwar erstaunliche Einsichten über ihre Vergangenheit, aber sie verlassen die Behandlungsräume mit leeren Händen bezüglich machbaren Lösungen für die Gegenwart und Zukunft.



Steve De Shazer

Nach Alternativen suchend betrieb eine Gruppe von Therapeuten in Milwaukee U.S.A. in den 70er-Jahren Evaluationen über ihre eigenen Behandlungen. Zu den Pionieren gehörten unter anderen Insoo Kim Berg und Steve De Shazer. Sie legten ihren Patienten nach jeder Sitzung ein Protokoll aller gestellten Fragen vor und wollten wissen, welche davon für die hilfreich waren:




- Patienten fanden es positiv gefragt zu werden, was sie schon können und gut gemacht haben.
- Sie schätzten Fragen und Aussagen, die eine wertschätzende Haltung ausdrückten und aufzeigten, dass der Therapeut sie als Person gut findet: insbesondere Komplimente, Würdigungen.
- Hilfreich war alles, was sie dazu einlud, über einen «Zustand der Ferien vom Problem» zu träumen. Nur schon die Vorstellung von der Lösung weckte in ihnen gute Gefühle.
- Sie fanden alle Fragen hilfreich, die sie auf konkrete Lösungsschritte hinlenkte sowie alles, was ihre Hoffnung auf Besserung stärkte.

Alle wenig hilfreichen Fragen wurden aus dem Repertoire gestrichen und was übrig blieb wurde zum Standard. So entstand ein Set von wenigen aber dafür guten Fragen und als Rahmen darum das sogenannte lösungsorientierte Modell, das heute bei Therapeuten und Coaches sehr beliebt ist. Es baut auf der Prämisse auf, dass über Probleme zu reden die Probleme verstärkt. Dagegen macht über Lösungen zu reden, Lösungen wahrscheinlicher. Durch die Reduktion auf das Hilfreiche und den Verzicht, vertieft in das Problem einzutauchen, gelang es der Milwaukee-Gruppe die Therapiezeit drastisch zu kürzen – und das ohne den Erfolg der Behandlung zu gefährden. Weil die Beratungsweise schnell ist (schon 1-2 Gespräche bringen schon etwas), und da sie einfach zu erlernen und anzuwenden ist, bedienen sich heute viele Coaches des lösungsorientierten Modells¹.

Wer kennt das nicht? Ein Kollege kommt zu uns mit einem «Riesenproblem». Er klagt; wir fragen in die Tiefe und verhaken uns im Problem. Die Zeit läuft davon. Oje... Wir fragen noch schnell nach dem Ziel und der Kollege schildert es auch. Nun klaffen aber das Problem und das Ziel unendlich weit auseinander; das verbindende Glied, nämlich der Lösungsschritt kommt weder dem Problemschilderer noch uns selber in den Sinn. Die Zeit ist abgelaufen und zwei ratlose Personen gehen auseinander... Hier wurde versucht, das Problem mit dem Ziel zu verknüpfen. Dadurch rückt die Verbindung, nämlich die Lösung, in die Ferne. Demgegenüber ist der lösungsorientierte Coach damit beschäftigt, Ziel- und

¹ Das Modell wird seit wenigen Jahren auch gerne von klassisch arbeitenden Therapeuten gerne gewählt. Es besticht, wenn die Zeit fehlt um das Problem zu klären, oder wenn das Thema sehr diffus erscheint.

Lösungsbilder mit den vorhandenen Ressourcen zu verknüpfen. Die Lösung rückt dann in die Nähe. Das geschieht so:

Beabsichtigte Wirkung		Das fragt der Coach
	Zielvorstellung wird klar.	Was will die Person erreichen?
	Es gibt schon Vorboten : Vertrauen in Machbarkeit steigt.	Inwiefern hat sie schon funktionierende Ansätze?
	Erfolg versprechende Schritte werden konkret.	Was kann sie tun, damit sie einen kleinen Schritt weiterkommt?

Annahmen im lösungsorientierten Modell:

- Die Zukunft ist im Hier und Jetzt gestaltbar statt von vergangenen Ereignissen bestimmt. Der Lösung ist es egal, warum das Problem entstanden ist.
- Der Kunde ist der Experte. Was er als hilfreich betrachtet ist für uns als Coach richtungweisend. Wenn etwas nicht funktioniert hat, was wir ihm aufgetragen haben, dann passte unser Auftrag nicht. Demzufolge ändern wir ihn. Wir verneinen es uns, zu beurteilen oder zu verurteilen. Wir diskutieren nicht über richtig und falsch. Wir arbeiten mit dem was kommt.
- Als Coach vertrauen wir darauf, dass die Lösung und die Ressourcen dafür meistens schon vorhanden sind. Der Kunde muss sie wiederentdecken und stärken. Die Lösungsschritte sind dann für den Kunden nicht neu - dafür aber schon im Repertoire enthalten und folglich leicht umsetzbar.
- Da wo die Aufmerksamkeit hingeht, dort findet Lernen statt.
- Wo Unterschiede und Ausnahmen sind, da sind auch Ressourcen.
- Grosse Probleme können mit kleinsten Schritten gelöst werden.
- Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon.
- Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas anderes.
- Wenn etwas nicht verändert werden kann, betrachte es anders.
- Es ist einfacher etwas Neues zu beginnen, als etwas Altes zu stoppen. Der beste Vorhersage-Indikator für künftiges Verhalten ist das bisherige Verhalten. Wer etwas Neues lernen und können will, muss das Neue tun, bis es anstelle des alten Musters tritt.

Jede Frage grenzt die Antwortmöglichkeiten ein. Sie aktiviert Denken und Fühlen - die Grundlage und den Rahmen für Handlungen. Verstärke den Lösungsoptimismus, indem Du Fragen wählst, die auf die Lösung hinlenken.

Hin zu der erwünschten Zukunft

Menschen entwickeln ihre eigenen Schlüsse über sich und ihre Umwelt und konstruieren sich ihre eigene Wirklichkeit. Entsprechend verhalten sie sich darin als Teil ihres eigenen Systems und schaffen Wechselwirkungen mit ihrer Umwelt, sodass ihre Vorstellungen wahr werden und bestehen bleiben. Wenn wir diese Annahmen gelten lassen, dann tut folglich jede Person gut daran, sich eine möglichst konstruktive Wirklichkeit vorzustellen. Der Coach unterstützt den Kunden darin, sich einen wünschenswerten Zustand möglichst lebhaft auszumalen.

Was soll anders werden und wie wird sich das auswirken?

Methoden

Wunderfrage	<p>«Stell Dir vor... heute nacht während Du schläfst geschieht ein Wunder. Und die Probleme, die Dich hierherführten sind weg. Einfach so... Aber das passiert, während Du schläfst und darum weisst Du nicht, dass es passiert ist. Wenn Du aufwachst morgen, wie wirst Du entdecken, dass das Wunder geschehen ist?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Person bei der Arbeit wird zuerst merken, dass sich die Dinge jetzt gelöst haben? • Woran wird es diese Person bei Dir bemerken, dass das Wunder geschehen ist? • Was wirst Du dann ander(e)s tun? • Wie wird sich das für Dich am Arbeitsplatz auswirken?»
So tun als ob...	<p>Kunde: «Mir ist es peinlich, meine Mitarbeiterin auf ihre unpassende Kleidung anzusprechen, weil sie dann empfindlich reagieren könnte.»</p> <p>Coach: «Bitte sag es mir einmal, als ob ich Deine Kollegin wäre, und tu dabei einmal so als ob es mein Problem wäre, wie ich darauf reagiere.»</p> <p>Oder:</p> <p>Kunde: «Mein Verhandlungsgeschick hängt sehr von meiner Tagesform ab. Wenn ich einen schlechten Tag habe, misslingt mir alles.»</p> <p>Coach: «Und wenn Du einen guten Tag hast? Was machst Du dann anders? ... Tu einfach mal so, als ob Du einen guten Tag hättest.»</p>
Was ist anders wenn...	«Wenn das Projekt erfolgreich verlaufen ist, was ist dann anders?»
Stell Dir vor... was wird sein...	«Stell Dir vor, Deine Firmenpräsentation ist sehr gut über die Bühne gegangen. Was wird dann anders sein?»
7. Himmel	«Stell Dir vor... die Dinge wären so gut gelöst wie nur möglich... besser noch... so gut, dass Du im 7. Himmel wärst. Was ist dann anders?»
Was wäre wenn...	<p>Kunde: «Ich weiss nicht, was mit mir los ist.»</p> <p>Coach: «Was wäre es, wenn Du es wüsstest?»</p>

Nehmen wir einmal den Fall an...	«Nehmen wir einmal den Fall an, Du bekommst die Stelle, auf die Du Dich bewirbst... Wann wirst Du erste Anzeichen erkennen, dass Du die Stelle bekommst? Woran wirst Du das genau wie erkennen? Und wie reagierst Du auf diese Anzeichen? Und wie reagiert der Gesprächspartner auf deine Reaktionen?»
Angenommen...	Kunde: «Ich habe zu wenig Selbstvertrauen.» Coach: «Angenommen Du hast Berge von Selbstvertrauen, was ist dann anders?»
Gesprächsziel-Frage	«Was muss heute passieren, dass sich dieses Gespräch für Dich gelohnt hat?»
Produktionsziel	«Was wollen wir heute herstellen? Womit in den Händen wollen wir aus diesem Meeting herausgehen?»
Reise in die Zukunft	Kunde: «Ich finde es grauenhaft, dass ich als Neuling dem C.E.O. gegenüber beim Apéro gesagt habe, ich fände Marketing wischiwaschi... und er dann sagte, danke, er hätte Marketing studiert. Ich bin voll ins Fettnäpfchen getreten! Jetzt bin ich total befangen, wenn wir reden.» Coach: «Angenommen der C.E.O. hätte Ihnen das verzeihen oder es schon vergessen... und Sie wären der einzige, der noch daran denkt... Und jetzt steigen Sie in eine Zeitmaschine und reisen in die Zukunft... soweit vorwärts in der Zeit bis Sie sich verzeihen haben... Sie steigen aus und befinden sich an einem zukünftigen Firmen-Apéro. Wie wird ihr Chef bei Ihnen erkennen, dass die Sache gelöst ist? ... Wie werden sie darauf reagieren?»

Angeregt durch die Wunderfrage und die obigen Alternativen kann der Kunde sich als kompetente Person mit vielen Ressourcen ausmalen. Nach dem Wunder könnte er z.B. am Arbeitsplatz mit mehr Distanz Dinge abprallen lassen und besser für sein eigenes Wohlbefinden sorgen. Der Coach fragt genau nach, was der Kunde dann tun würde, was er jetzt noch nicht tut. Der Kunde soll möglichst genaue Unterschiede im eigenen Handeln entwickeln und zwar im Kontext des realen schwierigen Lernumfelds (d.h. meistens in der Arbeitssituation).

Viele Realisten reagieren zunächst etwas befremdet auf die Wunderfrage:

«Es gibt keine Wunder!»

Hilfreiche Antwort:

«Ich weiss. Angenommen es gäbe sie...?»