

Lösungen konstruieren – statt Probleme lösen

Probleme werden oft als sich selbst erhaltend angesehen. Zeiten, in denen das Problem nicht auftritt, werden entweder als unwesentlich abgetan oder gar ignoriert. Demgegenüber konzentriert sich der von Steve de Shazer und seinen Mitarbeitern in den 80er Jahren in den USA entwickelte lösungsorientierte Ansatz auf Ausnahmen vom Problem, die übersehen worden sind. Der Ansatz bietet sich auch im Umgang mit Mitarbeiterproblemen aller Art an.

Christoph Eichhorn,
Diplom-Psychologe/Psychotherapeut BDP, Konstanz

DK 65.012

Anhand eines Fallbeispiels werden im folgenden die Grundsätze des lösungsorientierten Ansatzes illustriert. Ein mittelgrosses Unternehmen hatte einen Spezialisten als neuen Leiter der Entwicklungsabteilung (LE) eingestellt. Er wurde für viel Geld von der Konkurrenz abgeworben. Zu diesem Zeitpunkt befand sich das Unternehmen in einer wirtschaftlich angespannten Lage, was hauptsächlich dem ehemaligen Leiter der Entwicklungsabteilung angelastet wurde. Die Unternehmensleitung erwartete nun vom neuen LE, dass er «neuen Schwung» – eine sehr unklare Zielvorgabe – in die Entwicklungsabteilung bringen sollte, um dem Unternehmen Aufträge zu sichern.

Neben einigen Erfolgen «leistete» sich die Entwicklungsabteilung unter dem neuen LE aber auch «Fehlschläge», die dem Unternehmen Kosten verursachten. Die Unternehmensleitung entschied in der Folge, einen ausserstehenden Berater beizuziehen.

Vorabklärungen

In der ersten Phase der Beratungsgespräche ging es vor allem darum, die Erwartungen der Unternehmensleitung gegenüber der Entwicklungsabteilung zu analysieren. Ebenso wurden Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten

des LE geprüft. Diesbezüglich konnten einige Unklarheiten beseitigt und neue Zielvorgaben erarbeitet werden. Sie waren Ausgangslage für die nachfolgenden Gespräche mit dem LE.

Obwohl der LE gegenüber dem von aussen kommenden Berater zunächst skeptisch eingestellt war, nahmen seine Klagen über die «Fehler» der Unternehmensleitung zu Beginn der Gespräche einen grossen Raum ein. Wie es für viele zwischenmenschliche Konflikte typisch ist, sah der LE die Ursachen der Probleme und «Fehlschläge» beim anderen, d.h. bei der Unternehmensleitung, der er mangelnde Zeitplanung, schlechte und verspätete Informationsweitergabe u. a. vorwarf.

Neue Richtung der Gespräche

Die Frage, wie weit sich die Probleme auf das Leben des LE auswirkten, gab den Gesprächen eine neue Richtung. Der LE äusserte, sich in permanentem Zeitdruck zu befinden, ständig zu befürchten, weitere Fehler könnten zu neuen «Fehlschlägen» führen. Weiter gab er an, Arbeit mit nach Hause zu nehmen, nicht abschalten zu können, in letzter Zeit auch unter Schlafproblemen zu leiden und in der Folge tagsüber müde und unkonzentriert zu sein. Auf seine Arbeit wirke sich das so

aus, dass er nicht mehr planmässig vorgehe, sondern einen grossen Teil seiner Zeit mit «Feuerwehrrübungen» zubringe. An dieser Stelle ist bemerkenswert, dass der LE zum erstenmal eigene «Fehler» formulierte, insbesondere zuviel planloses Vorgehen und zu viele «Feuerwehrrübungen».

Gesprächsausschnitte

Die Problemwahrnehmung stellte eine entscheidende Wende im Verlauf der weiteren Gespräche dar, die hier ausschnittsweise wiedergegeben werden.

Berater: «Angenommen, Sie würden in Zukunft weniger ‚Feuerwehrrübungen‘ machen, wäre das ein Schritt in die richtige Richtung?»

LE: «Ja.»

Berater: «Auf einer Skala von 0 bis 10, wobei 0 ‚ganz unwichtig‘ und 10 ‚von höchster Wichtigkeit‘ bedeutet, wie wichtig ist Ihnen das Ziel, weniger ‚Feuerwehrrübungen‘ zu machen?»

Kommentar: Die Antwort auf diese Frage gibt Aufschluss über die Motivation des LE, etwas in die entsprechende Richtung zu unternehmen.

LE: «Ich würde sagen, so um die 9.»

Berater: «Kam es in letzter Zeit einmal vor, dass Sie mit weniger ‚Feuerwehrübungen‘ auskamen?»

Kommentar: Diese Frage impliziert, dass im Rahmen des Problems («Feuerwehrübungen») Lösungsansätze oder Ausnahmen vom Problem (der LE unternimmt etwas, was die Häufigkeit von «Feuerwehrübungen» reduziert) vorhanden sind. Mit dieser und den folgenden Fragen werden also die Lösungsansätze, die der LE bereits gefunden hat, in den Vordergrund gerückt und untersucht.

LE: «Ja, es war letzten Dienstag und auch etwas am Mittwoch.»

Berater: «Können Sie versuchen, sich an diese zwei Tage zu erinnern? Was war da anders, was haben Sie da anders gemacht?»

LE: «Also, ich hab' eigentlich nichts anders gemacht. Es war insgesamt weniger Stress.»

Kommentar: Eine solche Antwort vom Typ «Ich weiss es nicht» ist häufig. Sie macht hier deutlich, dass der LE noch kaum sensibilisiert ist für seinen Lösungsansatz. Durch beharrliches Nachfragen des Beraters soll der LE in der Folge stimuliert werden, erste Lösungsansätze (Prioritäten setzen, sich nicht durch Störungen ablenken lassen) zu skizzieren. Die Fragen des Beraters verstärken den Lösungsbereich, indem sie ihn vom Problembereich trennen. Es gibt jetzt Problem- und Lösungsbereich.

Nachdem der LE in einer weiteren Gesprächssequenz wiederum auf sein «Problem» zu sprechen kam, legte der Berater das Schwergewicht noch einmal auf die bereits gestellte Frage:

Berater: «Was haben Sie am Dienstag und Mittwoch anders gemacht?»

LE: «Als ich morgens ins Büro kam, habe ich mir einen Überblick über die an diesem Tag zu erledigende Arbeit verschafft und dann eine Prioritätenliste erstellt.»

Berater: «Gab es noch etwas, was Sie an diesen zwei Tagen anders gemacht haben?»

„Jeder trägt sein eigenes Lösungspotential bereits in sich“

LE: «Ich hab mir vorgenommen, bei meiner Arbeit zu bleiben und mich nicht durch Störungen unterbrechen zu lassen.»

Kommentar: Der LE formuliert erste, von ihm selbst gefundene und bereits durchgeführte Lösungsschritte.

Berater (bestätigend): «Tatsächlich, das ist sehr interessant. Was ich mir überlege, Herr LE, ist, wie haben Sie das geschafft?»

LE: «Ich weiss es nicht.»

Kommentar: Häufig beschreiben die Betroffenen eine Veränderung als nicht unter ihrer Kontrolle stehend, sondern führen sie auf glückliche Umstände, das Schicksal oder ähnliches zurück – eine Sichtweise, die einen eigenen Lösungsbeitrag verhin-

dert. Die folgenden Fragen des Beraters sollten demgegenüber diese Sichtweise unterminieren, indem sie dem LE unterstellen, in der Lage zu sein, einen eigenen Beitrag zur Lösung leisten zu können.

In der weiteren Phase der Gespräche standen dann die Auswirkungen der Lösung im Vordergrund.

Berater: «Und welche Auswirkungen hatte Ihr Verhalten an diesen zwei Tagen auf die Abteilung?»

LE: «Ich glaube, es war insgesamt vielleicht etwas weniger hektisch.»

Berater: «Und dass Sie den grössten Teil dessen, was Sie sich vorgenommen hatten, erledigen konnten, welche Auswirkungen hatte dies auf Sie?»

LE: «Ich war zufriedener und ruhiger.»

Kommentar: Die letzten Fragen zielen auf die positiven Konsequenzen des veränderten Verhaltens des LE.

Der LE realisierte auf diese Weise allmählich, dass er in der Lage ist, Veränderungen hervorzubringen, die positive Auswirkungen auf ihn und die gesamte Abteilung haben. Dies war

Vorgehen beim lösungsorientierten Ansatz

1. Ziele definieren

Das Hauptanliegen in der ersten Phase besteht darin, positive und klare Ziele zu formulieren. Der Betroffene erscheint als Experte für die Lösung seiner Probleme.

2. Ausnahmen suchen

Die Leitfragen dieser Phase sind: Wie geschieht das Ziel bereits jetzt? Oder: Wann wird es bereits ein wenig realisiert?

Sobald Ausnahmen gefunden werden, rücken folgende Fragen in den Vordergrund: Wie ist es dem Betroffenen gelungen, ein Ausnahmeverhalten zu zeigen? Was müsste er tun, um es zu wiederholen?

Diese Fragen wirken motivierend, da sie implizieren, dass der Betroffene in der Lage ist, weitere Ausnahmen hervorzubringen.

3. Hypothetische Lösungen skizzieren

Wenn keine Ausnahme gefunden werden kann, bietet sich der Rahmen der hypothetischen Lösungen an. Die Leitfragen sind hier: Was würde der Betroffene anders machen, wenn das Problem gelöst wäre? Oder: Stellen Sie sich vor, das Problem wäre bereits ein bisschen gelöst, was würden Sie dann anders machen?

Diese Fragen können neue Optionen eröffnen und so Veränderungen einleiten.

4. Aufgaben formulieren

Um die Veränderung zu unterstützen, werden einfache Aufgaben gestellt. Sie nehmen auf die im Gespräch herausgearbeiteten Ausnahmen bzw. Lösungen Bezug.

„Die Verwirklichung kann erhebliche Auswirkungen auf das Betriebsklima haben“

ihm vor dem Gespräch in keiner Weise bewusst. Gegen Ende der ersten Gespräche vereinbarte der Berater mit dem LE eine *Aufgabe*, die den bis dahin entstandenen Lösungsansatz weiter fördern sollte.

Berater: «Bis zu unserem nächsten Gespräch in zwei Wochen möchte ich Sie um folgendes bitten: dass Sie, wie letzte Woche Dienstag und Mittwoch, an zwei Tagen pro Woche als erstes Prioritäten setzen, sich dann auf diese konzentrieren und sich nicht durch Störungen beeinträchtigen lassen. Beobachten Sie bitte genau, welche Auswirkungen dies hat.»

Kommentar: Der Berater empfiehlt dem LE, das zu tun, was dieser bereits von sich aus zur Lösung seiner Probleme getan hat, nach dem Motto: Selbstgefundene Lösungen haben die grösste Aussicht auf Erfolg!

In einem der folgenden Gespräche berichtete der LE, dass er in der ersten Woche an drei Tagen und in der zweiten Woche an vier Tagen die vereinbarte Aufgabe durchgeführt habe, und zwar mit Erfolg. Zudem habe er eine weitere Veränderung vorgenommen: er habe angefangen, klarer zu delegieren und mit den Mitarbeitern Zeiten zu fixieren, zu denen diese Bericht zu erstatten hätten.

Mit dem LE wurden noch zwei weitere Gespräche vereinbart, die zum Ziel hatten, die gefundenen Lösungsansätze zu stabilisieren und auszubauen. In dieser Zeit «entdeckte» er auch noch weitere Lösungsmöglichkeiten.

Auf die Frage, was sich durch die Beratungen geändert hätte, sagte der LE: *«Früher habe ich mich um jede Kleinigkeit selbst gekümmert. Heute beschäftige ich mich nur noch mit zentralen Fragen. Im Prinzip mache ich jetzt das, was eigentlich meine Aufgabe ist.»*

Der Beratungszeitraum erstreckte sich über rund vier Monate.

In diesem Fallbeispiel wird das lösungsbezogene Vorgehen zur besseren Veranschaulichung mit einem von aussen kommenden Berater demonstriert. Einen externen Berater beizuziehen bietet sich insbesondere bei Konfliktkonstellationen an. Als Ausserstehendem gelingt es ihm leichter, eine für eine Veränderung notwendige positive Beziehung zu den Beteiligten herzustellen.

Der lösungsorientierte Ansatz

Der lösungsorientierte Ansatz geht davon aus, dass im Rahmen eines Problembereichs (z.B. «Feuerwehrübungen» machen) bereits Lösungsansätze (z.B. Prioritäten setzen, sich auf die Arbeit konzentrieren) vorhanden sind, die aber von den Betroffenen nicht als solche gesehen werden. Deren Konzentration auf den Problembereich, d.h. auf das, was nicht funktioniert, führt zu einer Art Eintrübung oder Einengung des Denkens und macht die Betroffenen sozusagen «blind» gegenüber ihren eigenen Lösungsansätzen. Die Intervention soll dem Betroffenen helfen, mehr von dem zu tun, was bereits funktioniert.

Unterschied zu Mentaltechniken

Der Unterschied zwischen dem hier beschriebenen Ansatz und Techniken der mentalen Beeinflussung wie Mentaltraining, Positives Denken oder Suggestionenmethoden kann so gefasst werden: Beim lösungsorientierten Ansatz geht es nicht darum, dass sich der Betroffene mit positiven Sätzen selbst «programmiert» oder dass ein Berater ihn entsprechend «programmiert». Entscheidend ist, dass es dem Berater gelingt, den Betroffenen eine individuelle Lösung finden zu lassen und ihn beim Befolgen des Lösungsansatzes zu unterstützen. Dies vermittelt ihm das Gefühl, einen eigenen Beitrag zur Veränderung seiner Lage leisten zu können, was wiederum motivierend wirkt. Dabei können mentale Techniken (z.B.: «Morgen früh nehme ich mir als erstes vor, eine Prioritätenliste zu erstellen») den Veränderungsprozess unterstützen. Die gefundene Lösung («eine Prioritätenliste erstellen») ist aber ein Produkt des kreativen Prozesses, der sich zwischen Betroffenen und Berater entwickelt hat.


Den Dreh finden

So einfach dieses Vorgehen aussehen mag, es erfordert einiges an Übung und Geschick. Wer aber einmal den «Dreh» [1] gefunden hat, kann viel Befriedigung aus dieser Methode ziehen.

Grenzen

Der lösungsorientierte Ansatz hat, wie jeder andere, auch seine Grenzen nämlich dort, wo ein Betroffener grundsätzlich an seiner Lage nichts ändern möchte oder zur Lösung seiner Probleme einen anderen Weg sieht (z.B. wenn für den LE eine Kündigung bereits beschlossene Sache gewesen wäre).

Auswirkungen auf das Betriebsklima

Die Verwirklichung dieses Ansatzes kann erhebliche Auswirkungen auf das Betriebsklima haben, zumal dann, wenn sich alle führenden Mitarbeiter eines Betriebs oder einer Abteilung für dieses Vorgehen entscheiden. Statt Kritik zu äussern oder Vorschläge zu machen, werden Mitarbeiter motiviert, selbst Lösungen für ihre Probleme zu entdecken. Diese «Entdeckungsreisen» können auf alle Beteiligten sehr ansteckend wirken. 

Literatur

- 1 S. de Shazer: Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Heidelberg: C. Auer 1989
J. Walter/J. Peller: Lösungsorientierte Kurztherapie. Dortmund: Modernes Lernen 1994

Résumé

On attribue souvent aux problèmes un «auto-maintien». On passe sur les temps où le problème est absent, ou les ignore carrément. Par contre, l'approche orientée solution, développée dans les années 80 aux États-Unis par Steve de Shazer et ses collaborateurs, se concentre sur les exceptions du problème, que l'on n'a pas vues. L'approche convient aussi pour régler les problèmes de toutes sortes qu'ont des collaborateurs.

Summary

Problems are frequently looked upon as self-preserving. Times in which the problem does not arise are regarded as unimportant or even ignored. In contrast, the solution approach developed by Steve de Shazer and his co-workers in the 1980s concentrates on the non considered problems that have been overlooked. This model is also suitable for the handling of any co-worker problem.