Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen

© www.korn.ch KORN AG

"Je besser ich die Zusammenhänge der problembeladenen Situation und die Wurzeln der Probleme verstehe, umso besser kann ich effektiv wirksame und umfassende Lösungskonzepte und darauf basierende nachhaltige Aktionsschritte entwickeln!"

Tatsächlich ???

© www.korn.ch KORN AG

Grundfragen aus historischer Sicht

Was sind die Ursachen des Problems?
➔ Wie können diese Ursachen beseitigt werden?
➔ Gibt es noch tieferliegende Ursachen?

naturwissenschaftlicher Objektivismus

Was / wer hält das Problem aufrecht? Was ist sein Nutzen?
➔ Wie kann das problemerhaltende Muster durchbrochen werden?
➔ Was ist der alternative Nutzen?

systemische Fragen
(Mailänder Schule & MRI)

Wie ist es, wenn es besser ist? Was ist dann sonst noch anders?
➔ Was sind (erste und kleine) Schritte um mehr davon zu erhalten?
➔ Was davon war in Vergangenheit bereits ein wenig erfolgreich?

lösungsfokussierte Fragen
(BFTC, deShazer / Berg)

Was bedeutet "lösungsfokussiert"?

Statt die Probleme und deren sachliche, systemische, organisatorischen oder psychischen Ursachen tiefschürfend zu analysieren und aufzuarbeiten können Lösungen schrittweise auf "direktem Weg" gefunden und umgesetzt werden.

Kein Problem kann durch das selbe Bewusstsein gelöst werden, das es kreiert hat. *(A. Einstein)*

Well Dr. Freud, I start where you leave off: You analyze the dreams of people. I try to give them the courage to dream again. *(J.L. Moreno 1946)*

Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen © www.korn.ch KORN AG

lösungsfokussierter Kurzdialog 1v2

...Problem...Problem... Problem...Problem... Problem...Problem...

Hm... sicher recht belastend für Sie... woher nehmen Sie denn die Kraft, das alles durchzustehen?

Gottseidank habe ich ...xxx... und ich kann auch ...zzz... aber es ist schon sehr aufreibend...

Versteh ich... und... gibt es vielleicht zwischendurch – wenn auch nur wenige – Momente, wo es ein bisschen besser ist?

Nun.... ja: letzte Woche z.B. da ist ...yyy... Danach aber war es noch schlimmer als vorher...

Ahh !! Immerhin... zwar nicht dauerhaft, aber immerhin... Gibt es noch weitere solcher Ausnahmen?

Na ja, beim letzten Kundenmeeting da hat ... zzz .... Das hat mich schon ein wenig gefreut....

Ok - zwei Ausnahmen also. Da könnte es ja noch mehr solcher Ausnahmen geben?

Ja - schön wäre es schon.... das ist aber ziemlich illusorisch....

© www.korn.ch KORN AG

lösungsfokussierter Kurzdialog 2v2

Wie illusorisch - wenn "0" absolut illusorisch und "10" völlig sicher, dass es mehr Ausnahmen geben könnte, bedeutet?

… … … hm… zwei bis drei …

Ahhh… zwei bis drei??! Was stimmt Sie denn so zuversichtlich, dass es keine eins oder gar null ist?

… ??? … … … nun… so betrachtet … hm …. Ja: Immerhin haben wir ja noch ….zzz… Das gibt schon ein bisschen Hoffnung.

Ah … zzzz … --- und welche Möglichkeit gäbe es , das zu nutzen, damit es mehr "positive Ausnahmen" gibt?

Nun … ich könnte…. … ja, warum nicht: ich könnte …@#@#@#@...
Ja --- das könnte ich versuchen… warum nicht…

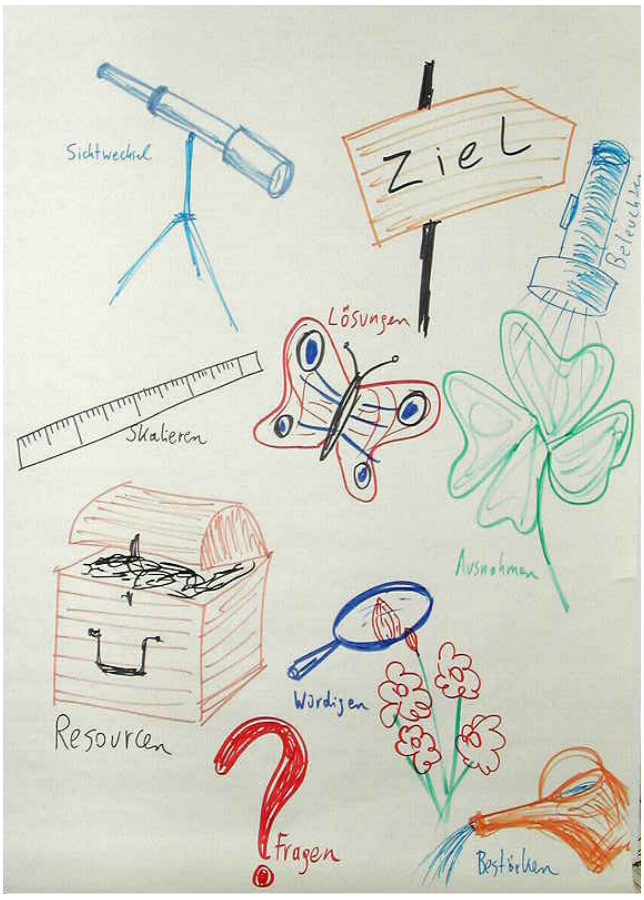
Fein! Und wenn das gelingt: Was ist dann für Sie ein bisschen besser?

Zu wissen, dass ich wenigstens ein wenig verändern kann… nicht mehr so total ausgeliefert!

Schön, dass Sie das machen werden! Viel Erfolg!

Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen
© www.korn.ch KORN AG

Lösungsfokussierte Instrumente



Fokus auf positive Unterschiede!

Lösungsfokussierung bedeutet, dass...

...positive Veränderungen in komplexen Situationen auf Basis kleiner Schritte geschehen

...für diese Schritte nur wenige Informationen über das, was bisher schon etwas besser funktionierte, genügen

...bei Analysen nicht die Frage "wie ist es - wie kam es dazu?" sondern die Frage "was macht den Unterschied zwischen besser/schlechter aus?" ins Zentrum rückt

...anstelle des "theoretisch Verstehenwollens" das konkrete Handeln auf Basis dieser drei Kernaussagen tritt:

- **Repariere nicht was nicht kaputt ist**
- **Finde heraus was gut funktioniert und passt - und mache mehr davon**
- **Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt - dann höre damit auf und versuche etwas anderes**

...von allen Beteiligten angenommen wird, dass sie interessiert an positiven Veränderungen sind...

...und dass sie fähig sind, die für ihren Rahmen passenden Lösungen selber zu finden

Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen © www.korn.ch KORN AG

zur Entstehung lösungsfokussierter Arbeit

Grundlagen:
- Neue Systemtheorie und Konstruktivismus
- Hypnotherapie
- aktuelle Forschungsergebnisse der Neurowissenschaften

Entwickelt wurde dieser Ansatz auf Basis von Arbeiten am Mental Research Institute (MRI / Palo Alto) von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg im 1978 gegründeten Brief Family Therapy Center (BFTC) in Milwaukee/ Wisconsin.

Das zentral und radikal "Neue" an diesem Ansatz ist das Bekenntnis zur "Simplicity":

Merksätze zur lösungsfokussierten "Simplicity"

Lösungen statt Probleme: Nicht das Problemverständnis vertiefen sondern erkunden, wie es ist, wenn es besser ist.

Interaktion statt isolierter Individualität: Unser Verhalten entwickelt sich in der Interaktion mit anderen. In der Lösungsfokussierten Arbeit wird nicht über Meinungen, Glaubenssätze oder Werte diskutiert sondern über beobachtbares Handeln.

Beachte und nutze das, was da ist - nicht das Fehlende: Nicht die Lücke zwischen "Ist" und "Soll" ermitteln sondern das, was - wenn auch nur selten - heute bereits etwas besser ist.

Die Chancen im Gestern, Heute und Morgen sehen: Zukünftige Chancen zu überlegen ist ein vertrauter Gedanke. Eher unüblich ist es, auch im Heute und im Gestern bewusst das zu erkunden, was sich hier bereits als Chance zeigt und zeigte - um auch das zu nutzen.

Einfache Sprache: Statt langer, komplizierter, abstrakter und beeindruckend klingender Worte einfache Alltagsworte benutzen.

Jede Situation als speziell sehen - keine schlechtpassende allgemeine Theorie darüberstülpen: Offen und neugierig sich jedes Mal von neuem positiv überraschen lassen.

Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen © www.korn.ch KORN AG

Basistechniken lösungsfokussierter Arbeit

***Fragen nach Bewältigungserfolgen ("Coping")*:**
Sie erkunden EMPHATISCH all das, was es ermöglichte, bis jetzt mit diesem Problem umzugehen, ohne davon komplett vereinnahmt zu werden. Oder was der Gesprächspartner beigetragen hat, dass es nicht markant schlimmer wurde.
Und Sie erkunden all das, wie es ihm schon mal gelungen ist, ähnliche Probleme zu bewältigen.

»Wenn ich das höre – dann ist das für Sie ja ziemlich unangenehm. Wie haben Sie es bisher geschafft, damit zurecht zu kommen?

»Wann denken Sie nicht daran? Wie gelingt Ihnen das? Was tun Sie dann - statt daran zu denken?

»Wie kommt es, dass alles nicht noch viel schlimmer ist?

»Wie haben Sie ähnliche Situationen bewältigt?

Basistechniken lösungsfokussierter Arbeit (2)

Fragen nach jetzt bereits vorhandenen ersten Veränderungen:
Wenn des Gespräch nicht spontan stattfindet sondern einige Stunden oder Tage vorher vereinbart wurde, dann kann all das erfragt werden, was sich bereits in dieser kurzen Zeit – ganz wenig - in positiver Art verändert hat.

» Hat sich in der Zeit zwischen dem Vereinbaren dieses Gesprächs und jetzt etwas – wenn auch nur ganz wenig – im positiven Sinn verändert?
» Was hat dabei geholfen?
» Inwieweit hat sich damit das, was Sie ursprünglich heute behandeln wollten, thematisch etwas verschoben?

Das, was gut genug ist:
Damit wird thematisiert, dass nicht alles problematisch und zu ändern ist sondern so belassen und wertgeschätzt werden kann, wie es im Moment ist.

» Was insbesondere ist vorerst mal gut genug – und nicht Thema des Gesprächs?
» Was können Sie beitragen, dass das weiterhin so bleibt?

Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen © www.korn.ch KORN AG

Basistechniken lösungsfokussierter Arbeit (3)

Fragen nach dem UNMITTELBAREN Nutzen:
Damit werden zu Gesprächsbeginn die Erwartungen an das unmittelbare Ergebnis des Gesprächs ganz pragmatisch und konkret auf das realistisch Erreichbare fokussiert.

*» Wir haben jetzt 40 Minuten Zeit. Angenommen, diese 40 Minuten sind vorbei und wir verabschieden uns – was müsste dann in diesen 40 Minuten **passiert sein**, sodass Sie sagen können: "Ja, das hat sich gelohnt!" ?*

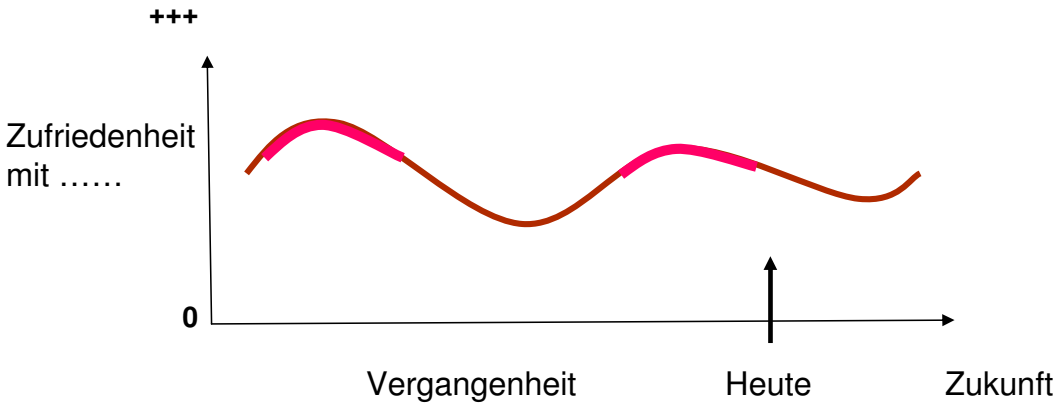
*» … woran könnten Sie dann **erkennen**, dass sich das Gespräch gelohnt hat? Was müsste nach diesen 40 Minuten dann für Sie anders sein?*

*» … was alles möchten Sie dann, nach diesen 40 Minuten, **mitnehmen** können?*

Basistechniken lösungsfokussierter Arbeit (4)

Ausnahmen:
Fragen nach Ausnahmen rufen Momente und Handlungen in Erinnerung, in denen Menschen bereits erfolgreich waren:
»Wann ist es manchmal anders / besser / schwächer?
»Wann tun Sie bereits etwas anderes / etwas vom Angestrebten?
»Was ist in dieser Zeit anders?
»Was hat dabei geholfen?

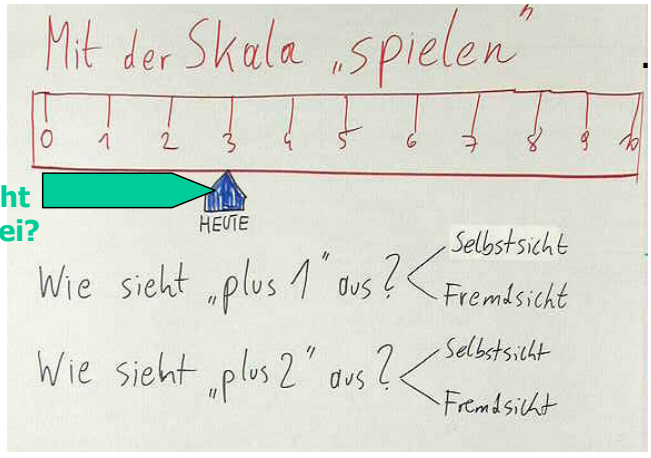
Unterschiede gibt es IMMER – insbesondere auch POSITIVE!



Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen © www.korn.ch KORN AG

Basistechniken lösungsfokussierter Arbeit (5)

Skalierung:
Skalierungsfragen helfen, festgefahrene «schwarz-weiss-Sichtweisen» aufzulösen. Sie dienen nicht primär der "Messung" eines Zustands oder "Standorts" sondern sind vor allem Grundlage zum Erkennen von Unterschieden, dienen also der "Verflüssigung".
»Wie ist es derzeit? Ah … eine "3"!
»Was alles ist da, sodass es eine "3" und nicht "2" ist?
»Was haben Sie dazu beigetragen?
»Woran werden Sie in Zukunft merken, dass es eine "4" und keine "3" ist? «



was alles macht es zu einer Drei?

…als Metapher zur Frage nach **positiven Unterschieden**

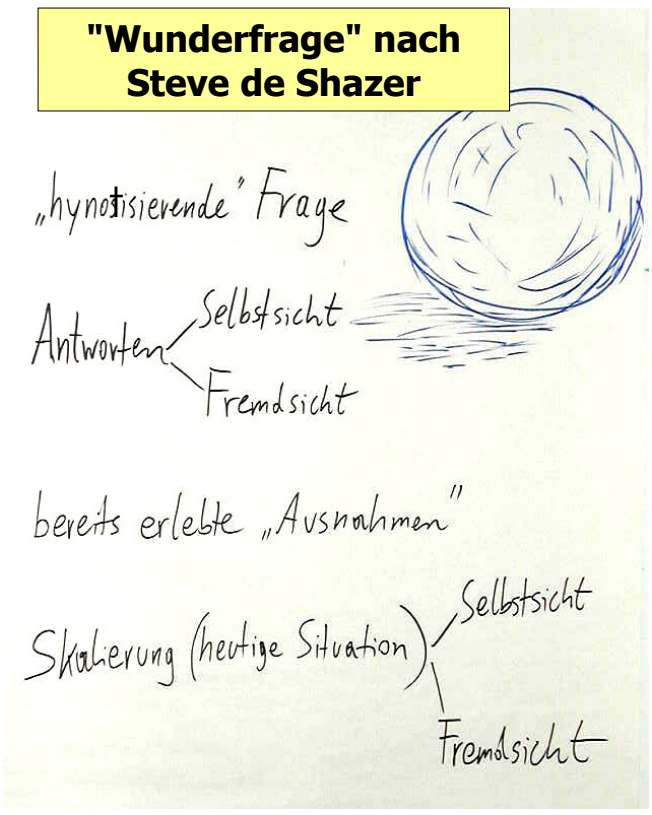
Basistechniken lösungsfokussierter Arbeit (6)

Das "Future Perfect" zur Beschreibung der "Perfect Future":
Das Future Perfect steht - grammatisch - für Vergangenes, das in der Zukunft passiert sein wird. Wir "beamen" uns damit sozusagen in jene Zukunft, in der das Problem auf irgend eine (bewusst offen gelassene) Weise gelöst oder verschwunden sein wird und beschreiben aus dieser Position heraus wie es dann ist – und was alles an Veränderungen passiert sein wird. Beschrieben werden insbesondere Details dazu, woran KONKRET zu erkennen ist, dass das Problem gelöst oder verschwunden ist.

» Angenommen, Sie machen ab morgen vier Wochen Ferien irgendwo auf einer fernen Insel - ganz bewusst ohne Telefon und Internet. Sie erfahren nicht das Geringste, was hier alles passiert. Und irgendwie, ohne dass Sie auf der Insel etwas davon mitbekommen, löst sich dieses Problem auf.
Heute in vier Wochen, am tt.mm.jjjj, kommen Sie dann wieder hierher und beginnen wieder zu arbeiten. Woran werden Sie dann ab Arbeitsbeginn, Schritt für Schritt, konkret merken, dass das Problem verschwunden ist?
Woran noch?
Woran noch?
… … …

Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen © www.korn.ch KORN AG

Basistechniken lösungsfokussierter Arbeit (7)



„Stellen Sie sich vor das Gespräch ist zu Ende .... Sie gehen nach Hause .... Sie erledigen all das, was heute noch zu erledigen ist .... und dann gehen Sie zu Bett .... und Sie schlafen ein .... Und während Sie schlafen geschieht - ohne dass Sie irgend etwas davon merken - ein *((Schnipp mit den Fingern))* **Wunder** ... und das Wunder bewirkt, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben. Da Sie aber schlafen merken Sie nichts, von diesem Wunder .... Morgen wachen Sie auf. Woran merken Sie dann Schritt für Schritt, dass dieses Wunder geschehen ist?"

"Was tun Sie dann anders?"

"Woran merken es andere Personen?"

„Denken Sie an konkrete Situationen in der Vergangenheit, wo bereits ein wenig vom "Tag nach dem Wunder" vorhanden war: Wie haben Sie sich damals im Unterschied zu heute verhalten? (➔ **„Ausnahmen"**)

„Wenn auf einer ➔ **Skala** von 0 bis 10 "0" der Zeitpunkt ist, als Sie sich entschlossen, den heutigen Gesprächstermin zu vereinbaren und "10" der Tag nach dem Wunder ist - wo stehen Sie dann heute?"

„Was macht es, wie kommt es, dass es nicht um eine Eins weniger ist?"

Basistechniken lösungsfokussierter Arbeit (8)

"wohlformulierte Ziele" für den NÄCHSTEN Schritt:
Kennzeichnend für die lösungsfokussierte Arbeit ist das Vorgehen in KLEINEN Schritten, die in KURZER Zeit mit hoher ERFOLGS-WAHRSCHEINLICHKEIT machbar sind.
Nur für diesen "nächsten Schritt" wird das "wohlformulierte Ziel" mit dem Fokus auf "positive Unterschiede" erarbeitet.

Beschrieben wird das angestrebte Verhalten oder der anvisierte Zustand:

➔ *konkret, spezifisch und kontextualisiert*

➔ *selber initiierbar und verwirklichbar*

➔ *«positiv» beschrieben*

➔ *motivierend gross (= anfordernd, nicht überfordernd)*

➔ *überprüfbar*

➔ *ökologisch (Das Ziel ist für den Menschen bezüglich seiner Ressourcen und der voraussichtlich daraus resultierenden Folgen in seinem Leben ökologisch und daher sinnvoll.)*

Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen © www.korn.ch KORN AG

Basistechniken lösungsfokussierter Arbeit (9)

Etwas "statt dessen" beobachten / tun:
Nicht das beschreiben, was künftig NICHT sein / geschehen sollte sondern das, was STATT DESSEN sein / geschehen sollte.

» Was möchten Sie statt dessen beobachten können?

» Was könnten Sie statt dessen tun?

Diese Frage ist auch dann nützlich, wenn wieder und wieder etwas immer intensiver aber ohne Erfolg versucht wurde:

➔ Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt - dann höre damit auf und versuche etwas anderes

Typischer Gesprächsverlauf

Plattform schaffen:
➔ *Was ist das Problem, das Anliegen?*
➔ *Fragen nach Bewältigungserfolgen ("Coping")*
➔ *Fragen nach jetzt bereits vorhandenen ersten Veränderungen*
➔ *Was ist gut genug – und nicht Thema?*
➔ *Fragen nach dem unmittelbaren Nutzen dieses Gesprächs*
Lösungserarbeitung:
➔ *Fragen nach "Ausnahmen"*
➔ *Skalierungsfragen (falls "Verflüssigung" nötig ist)*
➔ *"Future Perfect" (falls "Problemdissoziation" nötig ist)*
➔ *"wohlformulierte Ziele" für den NÄCHSTEN Schritt*
➔ *falls nötig: Etwas "statt dessen" beobachten / tun*
Wertschätzender Abschluss:
➔ *Rückmelden und Nachfragen, was beim Gespräch angenehm und nützlich war*
➔ *Ehrliche Komplimente an den Gesprächspartner z.B. betr. Engagement, Ernsthaftigkeit, Ideenreichtum, Pragmatismus, … … …*
➔ *Alles Gute für den jetzt anstehenden Schritt*

Plattform mit "Klangenden"

"Klagende" bringen Beschwerden über – oft abwesende – Menschen vor oder über nicht beeinflussbare Fakten oder Situationen.

➔ *Sie werden respektvoll direkt oder indirekt mit ihrem unrealen Ansinnen, bzw. ihrem nicht selber verwirklichbaren Wunsch konfrontiert.*
»Wie wollen Sie X dazu veranlassen?«
»...Sie und ich können X nicht ändern ... Wie kann ich Ihnen aber sonst helfen?«

➔ *Sie werden eingeladen, Zukunftsentwürfe zu entwickeln, die keine Änderung beim Anderen oder bei den unveränderlichen Fakten voraussetzen.*
»Was ist, wenn die andere Person sich nicht ändert? Was werden Sie dann tun?«
»Wenn diese Tatsache unveränderlich ist, was könnten Sie für sich trotzdem tun?«

➔ *Sie werden eingeladen, die angestrebte Zukunft zu beschreiben, so als ob sie ihre Beiträge geleistet hätten.*
»Was wird X sehen, hören, wenn...?«
»Was werden Sie dann tun?«
»Wie wird das dann auf X wirken?«

Plattform mit "zum Gespräch Verfügten"

Unfreiwillig von Dritten (Behörden, Vorgesetzte, Lehrer, usw.) zum Gespräch "Verfügte" werden zunächst keine «Ausnahmen» oder «wohlformulierte Ziele» sehen wollen.

Möglich aber ist das:

➔ *Die von den «verfügenden Dritten» vorgegebenen Ziele und Überprüfungskriterien herausarbeiten.*
»Was veranlasste X, Sie an mich zu verweisen?«
»Was sollten Sie aus der Sicht von X anders tun?«

➔ *Die "Verfügten" einladen, auf dem Hintergrund der von den "Dritten" vorgegebenen Ziele eigene, sinnvolle Ziele zu entwickeln, die eine Zusammenarbeit ermöglichen.*
»Was sind die Konsequenzen, wenn Sie dieses Gespräch ablehnen? «
»Was müssten Sie tun / verändern, damit Sie künftig nicht mehr zu mir "verfügt" werden? Möchten Sie das mit mir klären?«

➔ ➔ ➔ *Motivierenden, sinnvollen Arbeitskontrakt abschliessen für weitere Gespräche oder einen respektvollen Abschluss ermöglichen.*

Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen © www.korn.ch KORN AG

Weitere Werkzeuge...

... u.a. hier:
Werkzeugkiste des lösungs- und kompetenzorientierten Handelns:
CD-ROM für PC und Mac
von Daniel Pfister-Wiederkehr und Käthi Vögtli
interact Verlag für Soziales und Kulturelles
ISBN-13: 978-3906413259

Mitarbeitergespräch - lösungsfokussiert

«Im Schnitt beurteile ich Ihre Termintreue mit einer 3 (auf einer Skala von 1-5).
Das ist ein Durchschnittswert über die letzten 10 Monate. Manchmal war er auch deutlich besser. So etwa beim Projekt XY. Da war es eine 4 bis 5. Was war dann anders als sonst? Was haben Sie anders gemacht?»

«Wann sonst war die Termintreue aus Ihrer Sicht besser als im Schnitt? Was war dann anders als sonst? Was haben Sie anders gemacht?»

«Was könnten Sie von dem, das Sie in diesen Fällen anders gemacht haben, in Zukunft intensivieren?»

«Bei den Projekten AB und ST war die Termintreue unbefriedigend, deutlich unter 3. Welches dieser eben erkannten Erfolgsmuster hätte geholfen?»

«Welches Erfolgsmuster möchten Sie bei den nächsten Projekten als erstes verstärken?»

«Was wird wann Ihr erster Schritt sein? Was oder wer könnte Sie unterstützen? Wie holen Sie sich diese Unterstützung?»

Probleme auf-LÖSEN mit lösungsfokussierten Gesprächen © www.korn.ch KORN AG

"Konterindikation" für Führungskräfte

Die lösungsfokussierte Arbeit ist ursprünglich im **therapeutischen** Kontext entstanden.

➔ Sie eins zu eins als Führungsmethode und im Management einzusetzen wäre verfehlt.

Insbesondere sind die «Haltung des Nichtwissens» und der «Absichtslosigkeit» und die Beschränkung auf die reine Prozessbegleitung mit der Rolle einer Führungsperson unvereinbar: Diese trägt stets Ergebnisverantwortung und verfügt über hierarchisch bzw. funktional begründete Macht, die einzusetzen sie auch verpflichtet ist.

➔ Die Rolle der Führungsperson ist unvereinbar mit der Rolle als "Coach".
Die Führungsperson kann jedoch einzelne "Basistechniken" der Lösungsfokussierung einsetzen – ohne dabei ihre Ergebnisverantwortung und funktional begründete Macht aufzugeben.

➔ Lösungsfokussierte Arbeit im Management ist auch keine «schönrednerische rosa Brillen Haltung»: Probleme und Schwachstellen werden ausdrücklich ernst genommen und bearbeitet.

© www.korn.ch KORN AG

"Konterindikation" bei Nicht-Komplexität

Wenn ein **deterministischer «berechenbaren» Mechanismus** vorliegt, der im Prinzip (wenn auch sehr aufwändig) modellierbar und steuerbar ist (wie z.B. ein Computersystem) sind **umfassende Ursache-Wirkungs-Analysen sinnvoll und notwendig**.

Die "Wunderfrage" zu stellen oder sich vom "Wenn etwas trotz vieler Anstrengungen nicht gut genug funktioniert und passt - dann höre damit auf und versuche etwas anderes" leiten zu lassen, wäre dann unangemessen.

Wenn wir es hingegen mit einem **komplexen System** zu tun haben, dessen Verhalten **grundsätzlich nicht längerfristig vorausberechenbar** ist (siehe Finanzkrise) sind **lösungsfokussierte Interventionen sinnvoll**.

"Feedforwards" bei Lehrveranstaltungen und Seminaren

© www.korn.ch

Fragen an die Teilnehmenden (Beispiele):

Wie gut hat die METHODIK der Seminarreihe insgesamt Ihren Erwartungen entsprochen?

1: überhaupt nicht - 9: sehr gut

Wenn Sie an jene Teile der Seminarreihe denken, deren METHODIK Ihren Erwartungen besonders gut entsprachen - wie gut haben diese Teile Ihren Erwartungen entsprochen?

1: überhaupt nicht - 9: sehr gut

Welche Teile der Seminarreihe haben bezüglich der METHODIK Ihren Erwartungen besonders gut entsprochen? Nennen Sie bitte ein bis zwei konkrete Beispiele!

Textantwort

KORN AG

© www.korn.ch

"Feedforwards" bei Lehrveranstaltungen und Seminaren

Fragen an die Ausbildenden (Beispiele):

Wie gut hat, Ihrer Einschätzung nach, die METHODIK der Seminarreihe insgesamt den Erwartungen der Teilnehmer/innen entsprochen?

1: überhaupt nicht - 9: sehr

Welche Teile der Seminarreihe haben, aus Ihrer Sicht, bezüglich der METHODIK den Erwartungen der Teilnehmer/innen besonders gut entsprochen? Nennen Sie bitte ein bis zwei konkrete Beispiele!

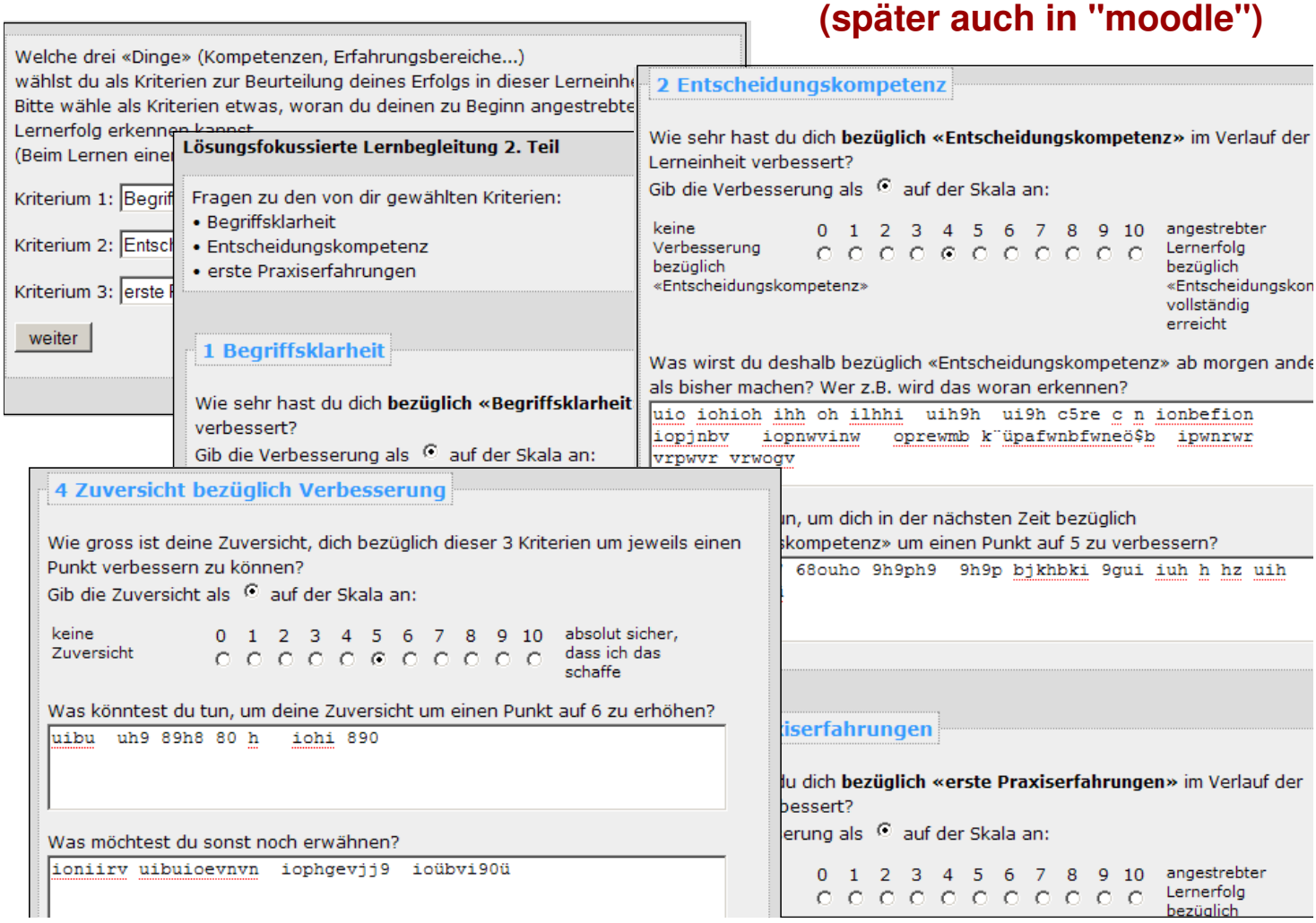
Textantwort

Was werden Sie tun, damit die Seminarreihe im Wiederholungsfall bezüglich der METHODIK den Erwartungen der Teilnehmer/innen gleich gut oder sogar noch besser entspricht?

Textantwort

KORN AG

Beurteilung des persönlichen Lernerfolgs:

© www.korn.ch

www.korn.ch/sl-evaluation (später auch in "moodle")