

Was ist Solution Focus?

Von Kirsten Dierolf

Inhalt

Was ist Solution Focus?	1
Historische Hintergründe von Solution Focus.....	1
Ursprung in „Solution Focused Brief Therapy“	1
Milton Erickson.....	2
Mailänder Ansatz systemischer Familientherapie	2
Mental Research Institute	3
Brief Family Therapy Center in Milwaukee	3
Anwendung auf Organisationen.....	4
Philosophie von Solution Focus.....	4
Induktiv, deduktiv, konstruktiv?.....	4
Die Theorie ohne Theorie.....	5
Nutzen von Theorie	5
Die Basiseinheit unseres Arbeitens ist die Person mit ihren Interaktionen mit anderen Personen	6
Organisationen bestehen aus Personen und ihren Interaktionen	9
Für Fortschritte in Interaktionen ist eine Ursachenanalyse irrelevant.....	11
Veränderung geschieht ständig – wir identifizieren die nützlichen Veränderungen und bauen auf sie auf..	13
Lösungsfokussierte Links	14

Historische Hintergründe von Solution Focus

Ursprung in „Solution Focused Brief Therapy“

Lösungsfokussierte Beratung von Unternehmen hat, wie viele andere Ansätze auch, seinen Ursprung in einem psychotherapeutischen Ansatz, nämlich der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie. Der Großteil unserer Arbeit in und mit Unternehmen basiert auf den Gedanken und Werkzeugen, die im Brief Family Therapy Center zwischen 1978 und 2007 in Milwaukee von Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und vielen anderen entwickelt wurden. Im Folgenden möchten wir zum einen die Einflüsse darlegen, die zur Gründung des Brief Family Therapy Center führten und zum anderen die Entwicklung nach der Gründung beschreiben.



Source:

SFBTA with permission

Einer immer wieder erzählten Geschichte nach, stolperte Steve de Shazer eines Tages in der Universitätsbibliothek über „Strategies of Psychotherapy“, ein Buch von Jay Haley über die Arbeit von Milton Erickson. Er las es und war begeistert. Zuvor hatte er sich als Soziologe überhaupt nicht für Psychotherapie interessiert. Nachdem sein Interesse geweckt worden war, las er auch einige Bücher, die neben diesem Buch im Regal standen. Über diese Werke schrieb er später: „Ich war schockiert. Es war

mir nicht möglich irgendeines der anderen Bücher, die ich versuchte zu lesen, zu Ende zu lesen. Nach „Strategies“ – ein Buch, das für mich so viel Sinn ergab – war alles andere (schlecht geschriebener) Unsinn bis ich (...) eine Sammlung von Milton Ericksons Publikationen fand.“

Milton Erickson

Milton Erickson war einer der herausragenden Therapeuten dieser Zeit. Seine Arbeit war hoch kreativ und orientierte sich immer am einzelnen Klienten und weniger an denen ihm oder ihr zugeschriebenen Pathologien. Sowohl Grinder und Bandler, die Väter des NLP, als auch John Weakland, einer der Begründer des Mental Research Institutes in Palo Alto nutzten die therapeutische Arbeit Milton Ericksons als Vorbild für die Entwicklung ihrer eigenen Ansätze. Milton Erickson war mehrfach behindert. Er war als 17jähriger an Polio erkrankt und war seitdem auf einen Rollstuhl angewiesen. Oft wird seine eigene, unglaubliche Genesung als Grund für seinen späteren unbeirrba- ren Glauben an die Ressourcen und Stärken seiner Klienten genannt. So wie er es in mühe- voller Arbeit geschafft hatte, sich nach einer völligen Lähmung wieder zu bewegen, so kön- nen sich auch Klienten schrittweise aus schwierig erscheinenden Umständen und Le- benssituationen heraus bewegen. Wie er selbst alles genutzt hat, um trotz seiner Behinderung ein erfülltes Berufs- und Privatleben zu führen, indem er sich auf alles konzentrierte, was noch funktioniert und ihm Hoffnung gibt, kann auch Klienten ein Fokus auf alles, was ihnen zur Lösung des Problems nutzen kann, helfen. Milton H. Erickson nutzte als Therapeut alle Ressourcen, die er bei seinen Klienten finden konnte: „Der Zweck von Psychotherapie sollte es sein, dem Patienten in der angemessensten, zur Verfügung stehenden und akzeptablen Weise zu helfen. Bei dieser Hilfestellung sollte der Therapeut vollen Respekt dafür geben, was der Patient präsentiert und es sollte voll ge- nutzt werden. Das, was der Patient in der Ge- genwart tut und was er in der Zukunft tun wird sollte stärker betont werden als zu verstehen,

warum ein lange vergangenes Ereignis gesche- hen ist. Das sine qua non von Psychotherapie sollte in der gegenwärtigen und zukünftigen Anpassung des Patienten liegen.“



Source: unknown

Milton Ericksons Vorgehen unterschied sich deutlich von dem Vorgehen, wie es bis dahin in der Psychotherapie üblich war. Psychotherapie folgte noch sehr stark dem medizinischen Mo- dell. Es galt die Annahme, dass ein Mensch, der sich mit Schwierigkeiten an einen Psycho- therapeuten wandte, an einer psychischen Krankheit leidet. Die Ursachen dieser Krank- heit wurden genetischen oder entwicklungsbe- dingten, organischen oder innerpsychischen Gegebenheiten gesucht. Auf dieser Annahme fußend erschien es logisch, entweder medika- mentös oder eben durch die Diagnose der in- nerpsychischen Zustände und einer zur Diag- nose passenden Behandlung vorzugehen.

Mailänder Ansatz systemischer Familien- therapie

Dass bei diesem Verständnis psychotherapeu- tischer Hilfe die Umgebung des Patienten weitgehend ausgeblendet wird, war eine Er- kenntnis der Mailänder Familientherapie und des Mental Research Institutes in Palo Alto. Sie bauten teilweise auf den Erkenntnissen der Systemtheorie und der Kybernetik auf, wonach viele Phänomene eher auf der Ebene von Sys- temen und Regelkreisläufen erklärt werden können, als durch den Blick auf das einzelne Teil im System. In der Familientherapie bedeu- tet das dann z.B., dass man bei der Behandlung

eines Schizophrenen in der Familie nicht isoliert den „Symptomträger“ im Blick haben darf, sondern die Interaktionen der gesamten Familie mitbetrachten muss. Es waren also nicht mehr die innerpsychischen Zustände des einzelnen, sondern die Interaktionen im Familiensystem, die einer Heilung bedurften.

Mental Research Institute

Um die Möglichkeiten, die diese neue Sichtweise für das therapeutische Handeln erschuf zu erforschen und zu entwickeln, gründete Don Jackson 1958 das Mental Research Institute in Palo Alto. An diesem Institut gründeten 1966 Dick Fish, John Weakland und Paul Watzlawick das Brief Therapy Center. Ihnen war wichtig, sich ohne Interpretation und ohne die Suche nach den „tieferen Ursachen“ des Anliegens der Klienten auf deren Wünsche und Probleme zu konzentrieren. Sie gingen davon aus, dass jeder Klient, bevor er das erste Mal einen Therapeuten kontaktiert, schon viele Versuche zur Lösung des Problems unternommen hat. Durch die Vielzahl von untauglichen Lösungen ergibt sich ein Teufelskreis, in dem der Klient immer mehr die Hoffnung verliert, dass sich noch etwas ändern kann. Hintergrund dieser Annahme ist auch wieder die Systemtheorie, wonach es in einem System Muster geben kann, die sich immer wieder einpendeln, weil das System in diesem Muster stabil ist und sich selbst erhält. Um aus einem vom Klienten nicht mehr gewünschten Muster herauszukommen, ist es also nötig etwas ganz anderes zu machen als vorher. Der Rat: „If something does not work, stop doing it, and do something different“, war eine wichtige Erkenntnis des MRI.

Wie später auch Insoo Kim Berg und Steve de Shazer arbeitete das Brief Therapy Center mit einem Einwegspiegel, durch den therapeutische Sitzungen von anderen Therapeuten beobachtet werden konnten, ohne den Patienten zu stören. Das Ziel des MRIs war, kürzere Formen von Therapie zu entwickeln und herauszufinden, welche Interaktionen im therapeutischen Gespräch für den Klienten beson-

ders nützlich sind. Einige wichtige Erkenntnisse waren, dass es besonders nützlich ist, wenn der Therapeut sich nicht als Experte positioniert, sondern die Position bescheidenen Nichtwissens einnimmt. Der Klient wird unterstützt seine eigenen Lösungen zu finden. Man ging davon aus, dass er diese Lösungen dann mit größerem Nachdruck verfolgen wird, als solche, die ihm vom Therapeuten vorgeschlagen werden. Insoo Kim Berg und Steve de Shazer waren beide seit den späten 60er Jahren im Mental Research Institut involviert und haben hier wichtige Anregungen für ihre spätere Arbeit mitgenommen.

Brief Family Therapy Center in Milwaukee

1978 gründeten Steve de Shazer und Insoo Kim Berg das Brief Family Therapy Center in Milwaukee, wo sie viele Jahre u.a. mit James Derks, Marvin Weiner, Elam Nunnally, Eve Lipchik, Alex Molnar, Marilyn Lau Court, Wally Gingerich daran forschten, welche Interaktionen in Therapiesitzungen für den Erfolg der Klienten nützlich sind. Sie arbeiteten wie das MRI mit einem Einwegspiegel, hinter dem das Team Therapiesitzungen beobachtete. Anfangs war die Therapie noch stark am MRI Ansatz orientiert: Der Problemzyklus von nicht erfolgreichen Lösungsversuchen soll unterbrochen werden. Im Buch „Keys to Solutions“ von 1985 beschreibt Steve De Shazer die Veränderung von der Problem- zur Lösungsorientierung. Anstatt die Therapie auf den Hypothesen des Therapeuten aufzubauen, wird angeregt, die Ausnahmen vom Problem zu suchen. Es ging also nicht mehr darum, die nicht erfolgreichen Versuche zu identifizieren, sondern genau umgekehrt darum, darauf zu fokussieren, was Klienten tun, das schon funktioniert. 1988 taucht in Steve de Shazer in „Clues: Investigating Solutions in Brief Therapy“ die Wunderfrage, basierend auf Milton Ericksons Technik der Pseudoorientierung in der Zeit auf. Es gibt hier viele Geschichten, wie die für die lösungsfokussierte Beratung fast „typische“ Wunderfrage entstanden ist – eine charmante Variante ist, dass eine Klientin von Insoo Kim Berg be-

richtete, was alles anders werden muss und laut seufzte: „Dazu braucht es aber ein Wunder“ und Insoo ganz cool antwortete: „Und nehmen wir einmal an, sie gehen heute Abend nach Hause, putzen sich die Zähne, tun alles, was sie sonst so abends tun und werden müde und gehen dann ins Bett und mitten in der Nacht passiert ein Wunder, einfach so, und die Probleme, wegen denen Sie hier sind, lösen sich auf ... woran merken Sie das am nächsten Morgen als erstes?“ In Clues schreibt Steve de Shazer auch das erste Mal über Ludwig Wittgenstein und das Konzept der Familienähnlichkeiten. Er verwendet es als Hinweis darauf, dass Verallgemeinerungen (wie z.B. Diagnosen) wichtige Unterschiede, die bei der Lösung der Probleme von Klienten hilfreich sein könnten, unsichtbar machen. Steve de Shazer hat sich immer wieder mit Wittgenstein auseinandergesetzt und mit der Zeit eine immer größerer Passung seiner Philosophie mit dem lösungsfokussierten Ansatz festgestellt. In den weiteren Werken wird der Anteil der Konzepte immer erkennbarer – vor allem im letzten Werk „More than Miracles.“

Anwendung auf Organisationen

Steve de Shazer und Insoo Kim Berg waren selbst anfänglich wenig an der Anwendung ihrer Ideen in Organisationen interessiert – Insoo Kim Berg entwickelte später Interesse und begann auch Seminare für Coachingschulen abzuhalten. Steve de Shazer war lange noch sehr verwundert darüber, was Menschen in Organisationen mit dem Ansatz anfangen.

2002 publizierten Mark McKergow und Paul Z Jackson „The Solutions Focus“ – eines der ersten Bücher über lösungsfokussiertes Arbeiten in Organisationen. Louis Cauffman publizierte sein erstes holländisches Buch „Oplossingsgericht Management“. In Deutschland brachten Lilo Schmitz und Birgit Billen ein Buch über lösungsfokussierte Gespräche mit Mitarbeitern heraus. Ab 2002 gibt es jährliche Konferenzen der SOLworld Community über die Anwendung des lösungsfokussierten Ansatzes in Organisationen. 2008 gründete sich

der erste Verband für die Qualitätsentwicklung lösungsfokussierten Arbeitens in Organisationen: The association for the quality development of solution focused consulting and training, die Forschung in die Wirksamkeit und Qualität des lösungsfokussierten Ansatzes unterstützt und eine internationale Zertifizierung vergibt. Inzwischen arbeiten Hunderte von Menschen weltweit mit diesem faszinierenden Ansatz.

Philosophie von Solution Focus

Induktiv, deduktiv, konstruktiv?

Die Entstehung lösungsfokussierter Therapie wird oft als „induktiver Prozess“ beschrieben. Wir möchten diese Einschätzung hier ein wenig in Frage stellen. Insoo Kim Berg und Steve de Shazer und die anderen Beteiligten versuchten primärherauszufinden, welche Interaktionen in der Therapie nützlich sind. Dabei war ihnen stets wichtig, dass jeder Klient sich vom anderen unterscheidet und dass jede Therapie-sitzung auf den jeweiligen Klienten oder die jeweilige Klientin angepasst sein muss. Es ist wichtig, die Sprache des Klienten oder der Klientin zu verwenden und sich in den Fragen und Formulierungen an die Worte der Klienten zu halten. Jede Antwort des Klienten führt zu einer neuen Frage und jede Frage wieder zu einer Antwort, ohne dass von Seiten des Therapeuten eine vorgefertigte „Strategie“ dahintersteckt. Steve de Shazer wird auch immer wieder mit dem Satz zitiert: „I can only know what question I asked when I hear the answer of the client.“ Es ging nicht darum, eine für alle Klienten gleichermaßen anwendbare Theorie zu entwickeln, sondern vielmehr darum, Werkzeuge zur Verfügung zu haben, quasi als Möglichkeiten für die hilfreiche Interaktion mit Klienten.

Ein induktives Vorgehen erkennt man daran, dass versucht wird, vom Einzelfall auf das Allgemeine zu schließen. Induktive Forschung strebt danach, generelle Richtlinien, Gesetze oder Regeln zu identifizieren, die auf den Beobachtungen vieler Einzelfälle basieren. Im

Grunde transzendiert hier Insoo Kim Bergs und Steve de Shazers Vorgehen die Unterscheidung von induktiven und deduktiven Herangehen. Es geht weder darum, durch Einzelfälle zu allgemeinen Aussagen zu kommen, noch geht es darum eine Theorie oder eine Hypothese plausibel zu machen.

Die Theorie ohne Theorie

Die Entwicklung der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie war ein weitgehend theoriefreies Unterfangen. Später fanden sich passende theoretische Konzepte wie die diskursive Theorie oder die Philosophie Ludwig Wittgensteins – die Psychologie, die während der Entwicklungszeit der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie als wissenschaftlich galt (und auch heute noch weitestgehend gilt) eignete sich jedenfalls nicht.

Aufgrund dieser „Theoriefreiheit“ in der Entwicklung lösungsfokussierter Beratung gibt es unter lösungsfokussierten Beratern unterschiedlichste Möglichkeiten zur theoretischen Erklärung des lösungsfokussierten Ansatzes. Wir verstehen lösungsfokussierte Beratung als den praktischen Zweig einer völlig neuartigen, wissenschaftlichen Psychologie – aber auch andere Erklärungen und Einsortierungen sind möglich.

In einem Workshop auf der SOL Konferenz in Brügge über lösungsfokussierte Beratung und Neurowissenschaften, der in einem Artikel in der Erstausgabe von InterAction, dem Journal für lösungsfokussiertes Arbeiten in Organisationen mündete, baten Mark McKergow und Kirsten Dierolf die Teilnehmer, aus möglichst unterschiedlichen Traditionen und Standpunkten heraus die Wirksamkeit der Wunderfrage zu erklären. Neurowissenschaftlich könnte man sagen, dass die Wunderfrage bestimmte Auswirkungen auf die Gehirnchemie hat. Mit dem Hintergrund Erickson'scher Hypnose ist es klar, dass die Wunderfrage in einen nützlichen Trancezustand führt. Ein Systemiker würde vielleicht von einer Musterunterbrechung sprechen, ein Transaktionsanalytiker

würde eventuell davon ausgehen, dass es sich hier um eine Vorstellung des Erwachsenen-ich im Zielzustand handelt. All diese Erklärungen sind in den „Grammatiken“ der jeweiligen Schulen sinnvoll und berechtigt. Im Folgenden möchten wir einige Erklärungsmöglichkeiten anbieten, die wir für schlüssig und stringent halten, und die wir auch so oder ähnlich in Unterhaltungen mit und in den Büchern von Steve de Shazer wiedergefunden haben. Aber auch hier ist es wichtig zu wissen, dass z.B. der Bezug zur Sprachphilosophie Ludwig Wittgensteins erst 1988 im Werk von Steve de Shazer auftaucht.

Nutzen von Theorie

Wozu also nützt es, wenn man sich mit den unterschiedlichen Erklärungsmöglichkeiten für lösungsfokussierte Beratung auseinandersetzt? In der Beratung unserer Klienten brauchen wir sie nicht unbedingt. Unserer Erfahrung nach gibt es aber Erklärungen und Einordnungen, die es Therapeuten und Beratern leichter machen, den Fokus auf den einzelnen Klienten oder die einzelne Klientin zu richten und Erklärungen und Einordnungen, die eher einen Umweg über angenommene innere Dynamiken oder äußere Klassifizierungen wählen. Hierzu gibt eine Geschichte, die über Milton Erickson erzählt wird:

Ein Schüler (manche behaupten, es habe sich um Ernie Rossie gehandelt) saß neben Ericksons Rollstuhl und beobachtete eine Therapiesitzung. Der Schüler war sehr aufmerksam, überlegte bei jedem von Ericksons Worten und Handlungen, wie sie nun zu deuten seien. „Aha, eine Trance-Induktion, er verwendet die Verwirrungstaktik, interessant, man hätte auch ...“ Jäh wurde er aus seinen Überlegungen gerissen, bei denen er wohl etwas abwesend zur Decke gestarrt hatte. Erickson hatte ihn mit dem Ellbogen in die Seite gerammt und sagte: „Junge, der Klient sitzt da drüben!“

Für uns muss die Theorie des theoriefreien Ansatzes diesem Test standhalten: Sie darf der

hilfreichen Interaktion mit dem Klienten nicht im Weg stehen und soll sie, wenn möglich, eher befördern. Ludwig Wittgensteins Philosophie, vor allem seine spätere Philosophie der Psychologie und auch die diskursive Psychologie haben die gleiche Stoßrichtung. Dort, wo frühere Ansätze Gedankengebäude zur Klärung von philosophischen Fragen erdachten, wendet sich Wittgenstein der Interaktion, der Sprache und den Fallen zu, die sie uns stellt. Im Weiteren werden wir darlegen, wie gerade daher die Philosophie Ludwig Wittgensteins gut zur lösungsfokussierten Beratung passt. Weitere wichtige Anregungen haben wir von Rom Harré und seiner Arbeit über diskursive Psychologie, die auch auf Wittgensteins und Vygotskis Gedanken aufbaut.

Um die Strukturierung der theoretischen Überlegungen so einfach wie möglich zu halten, haben wir vier Hauptthesen aufgestellt, die wir im Weiteren plausibel machen möchten:

- Die Basiseinheit unseres Arbeitens ist die Person mit ihren Interaktionen mit anderen Personen
- Organisationen bestehen aus Personen und ihren Interaktionen
- Für Fortschritte in Interaktionen ist eine Ursachenanalyse irrelevant
- Veränderung geschieht ständig – wir identifizieren die nützlichen Veränderungen und bauen auf sie auf

Wir haben lange über die Formulierung gegrübelt, mit anderen lösungsfokussierten Beratern (vor allem mit den Gründern der association for the quality development of solution focused consulting and training) gesprochen und wissen, dass diese vier Hauptthesen sicher nicht abschließend alles erklären und zusammenfassen, was über die lösungsfokussierte Grundlagen gesagt werden kann. Wir unternehmen hier den ernsthaften Versuch, das darzustellen, was wir als theoretische Grundlagen annehmen.

Die Basiseinheit unseres Arbeitens ist die Person mit ihren Interaktionen mit anderen Personen

Wir gehen davon aus, dass die Basiseinheit unseres Arbeitens die Person ist. Die Person fühlt, handelt und denkt, und unser Arbeiten mit ihr findet in dieser „Grammatik“ statt.

Die molekularen Erklärungen (z.B. der Gehirnchemie und Neurowissenschaft) oder auch die können unseren Gebrauch unserer körperlichen „Werkzeuge“ erläutern, die systemtheoretischen Erklärungen können unsere Beobachtungen des Systems erklären -- beide sind aber für unser Handeln als Berater oder Manager in Organisationen von zweitrangiger Wichtigkeit.

Neben dem Vorteil der Einfachheit, den diese Sichtweise bietet, erlaubt sie uns auch Menschen als handelnde und verantwortliche Personen wahrzunehmen. Wir sehen unsere Kunden und Mitarbeiter nicht als von unbewussten Prozessen ohnmächtig getriebene Wesen – anstelle von fälschlich angenommener Kausalität tritt für uns die Intentionalität: das was Personen wollen und was sie dafür tun.

Im Folgenden möchten wir die „Person“ noch etwas näher beschreiben. In seinem Buch „The Singular Self“ schreibt Rom Harré klar und deutlich: „One person per body and one body per person“ Es gibt zwar seltene Fälle, in denen Zweifel daran aufkommen, z.B. bei Multipler Persönlichkeitsstörung, aber für fast alle Menschen ist diese Aussage unstrittig. Eine Person ist für Harré „die verkörperte, öffentlich identifizierbare und als Individuum erkennbare, nicht analysierbare Seinsform, um die es sich bei der menschlichen Lebensform dreht.“ Eine Person zu sein bedeutet, dass man eine Person ist (numerische Identität) und auch bleibt (qualitative Identität).

In allen Sprachen der Welt gibt es Bezeichnungen dafür, dass etwas vom Ort und Standpunkt des Sprechers aus gesagt wird. In indoeuropäischen Sprachen ist das die erste Person Singular. Ein Blick auf die Sprache macht den

grundlegenden Unterschied klar: „Hier steht eine Kuh“ und „Hier bin ich“ wirken zunächst wie parallele Aussagen. Erst wenn man „Hier steht keine Kuh“ und „Hier bin ich nicht“ vergleicht, wird deutlich, dass „ich“ schon das „hier“ mit einschließt. Ein „ich“ ist immer „hier“.

Diese Einsicht ist auch eine wichtige Erkenntnis in der Philosophie Ludwig Wittgensteins. Wenn wir aussagen: „Er ist die gleiche Person wie gestern“ benötigen wir Kriterien um zu wissen, ob diese Aussage richtig oder falsch ist. Wenn wir von uns selbst aussagen: „Ich bin die gleiche Person wie gestern“ gibt es für uns keine Kriterien, an denen wir den Wahrheitsgehalt dieser Aussage festmachen könnten. Ich kann also nicht „wissen“, ob ich die gleiche Person bin wie gestern. „Wissen“ impliziert die Möglichkeit des Zweifels oder der Nachprüfung.

Dass „ich“ als Person, als der verkörperte Punkt in Raum und Zeit, der meine Erfahrungen auf meinem Lebensweg gemacht hat (und von dem es nur einen gibt) die gleiche Person bin wie gestern, dessen bin ich mir einfach sicher. Es ist ein „hinge belief“, eine Aussage, die wir nicht sinnvoll in Zweifel ziehen können. „Hinge beliefs sind keine falsifizierbaren, empirischen Beobachtungen oder erkenntnistheoretischen Schlussfolgerungen sondern logische Gewissheiten, die für normale Menschen unhinterfragbar und unaussagbar feststehen. Sie *sehen aus* wie empirische Schlussfolgerungen, wir werden aber sehen, dass unsere Gewissheiten die unbegründbare, notwendige und pragmatische Basis unseres Wissens bildet und nicht die Objekte unseres Wissens oder die Propositionen im Kern unserer fehlbaren erkenntnistheoretischen Unterfangen (Danièle Moyal-Sharrock)

Für Psychologie und Organisationspsychologie bedeutet das, wie oben schon erwähnt, dass die Grundeinheit der Analyse und Beobachtung die Person ist.

Es ergibt sich eine zweifache Methodik für die Psychologie: Für die Analyse der Welt der Interaktionen zwischen Personen nutzt sie z.B. Techniken der Geschichte, der Linguistik, der Literaturwissenschaft, der Philosophie, der Diskursanalyse, für die Welt der Moleküle Techniken der Anatomie, Physiologie, Molekularbiologie etc. Wir wenden uns ausschließlich der ersten Methodik zu: In Unternehmen geht es schließlich um die Interaktion von Personen und weniger um die physischen Gegebenheiten dieser Personen.

Wenn wir davon ausgehen, dass die Basiseinheit unseres Handelns die Person ist, also „die nicht analysierbare Seinsform, um die es sich bei der menschlichen Lebensform dreht“ mit ihren Interaktionen mit anderen Menschen (die ja die Person als solche auch formen), dann bedeutet das auch, dass wir anders als viele andere Ansätze in der Organisationspsychologie nicht von „innerpsychischen Zuständen“, „inneren Teams“, „Teilen des Selbst“, also nicht von irgendwelchen wirkmächtigen Einheiten im Inneren des Menschen ausgehen. Nichts geschieht unbemerkt im Verborgenen: alles liegt frei zugänglich an der Oberfläche.

Psychologische Forschung, die Eigenschaften wie z.B. das Selbstwertgefühl oder die Extroversion eines Menschen mit Hilfe von Fragebögen messen möchten, halten wir zumindest so, wie sie in Unternehmen oft interpretiert wird, für fragwürdig. Psychologische Eigenschaften mit Hilfe von Fragebögen zu „messen“ ist nicht das gleiche, wie die Temperatur mit einem Thermometer zu messen. Für beide Methoden verwendet man aber den Begriff „Instrument“. Ein Thermometer zeigt durch seine Quecksilbersäule immer 30 Grad, wenn die Moleküle um es herum sich in einer bestimmten Geschwindigkeit bewegen. Ein Fragebogen, der das „Selbstwertgefühl“ misst, tut das so nicht. Dennoch wird inzwischen das „gemessene Selbstwertgefühl“ häufig als Begründung für menschliches Verhalten genannt: „Du hast einfach nicht genug Selbstwertgefühl, sonst würdest Du Dir das nicht bieten lassen: du musst daran arbeiten“. So fängt der Mensch

an daran zu arbeiten mehr „Selbstwertgefühl“ zu entwickeln und nicht damit, sich weniger bieten zu lassen. Er versucht dann möglicherweise mit Hilfe eines Beraters oder Therapeuten herauszufinden, woher der Mangel an Selbstwertgefühl rührt, eventuell in seiner Familiengeschichte usw. „Mangelndes Selbstwertgefühl“ als Begründung für problematisches Verhalten zu sehen ist so, als wenn man die Tatsache, dass ein Tiger zur Familie der Katzen gehört, als Begründung dafür verwenden würde, dass er sich putzt und schnurrt, wenn er zufrieden ist (Harré: 2002). Und um im Beispiel zu bleiben würde man ihm dann, wenn er sich nicht genug putzt und Probleme dadurch bekommt, raten, an seiner Katzenhaftigkeit zu arbeiten.

Es handelt sich bei den Fragebögen der wissenschaftlichen (oder in manchen Fällen von kommerzieller Organisationspsychologie pseudo-wissenschaftlichen) Psychologie nicht um eine „Messung“ einer vorher unbekannt GröÙe, sondern um Einladungen zu einer Unterhaltung. Sie sind Taxonomien und nicht die Entdeckung eines kausalen Mechanismus. Um es noch einmal radikal mit Rom Harré zu formulieren: „Der ganze hochschwere Apparat der Psychodynamik und der kognitiven Psychologie ist im schlimmsten Fall eine Fantasieschicht und im besten eine Metapher.“

Einige Beratungsbeziehungen leben davon, dass der Berater dem Kunden etwas über den Kunden sagt, das dieser zuvor von sich nicht wusste: Strategieberater finden z.B. etwas über Kennzahlen im Unternehmen heraus und helfen dem Kunden, auf dieser Datenbasis seine Prozesse zu optimieren. Hier wird tatsächlich etwas gemessen, was dem Kunden zuvor unbekannt war. Ähnlich wie traditionelle Psychologie sich metaphorisch an naturwissenschaftliches Vorgehen anlehnt, nutzten auch Berater, die dem Unternehmen helfen sollen, einen Veränderungsprozess zu gestalten (so genannte Prozessberater, die sich nur auf den Veränderungsprozess, nicht aber auf inhaltliche Dinge spezialisiert haben) naturwissenschaftliche Bildsprache.

Ein Beispiel ist die weit verbreitete „Veränderungskurve“. Sie geht auf die Schweizer Medizinerin und Psychiaterin Elisabeth Kübler-Ross zurück, die 1969 das Buch „On Death and Dying“ auf deutsch „Interviews mit Sterbenden“ veröffentlichte. Sie hatte 200 Sterbende interviewt und auf Basis dieser Interviews, deren Umgang mit dem nahen und sicheren Tod in 5 Phasen aufgeteilt. Als Beschreibung und Klassifikation war das für andere Sterbende und deren Angehörige eine wichtige Beschreibung von „Normalität“ im Umgang mit dieser Situation, so wie es jedem hilft zu erfahren, dass es auch anderen Menschen so geht, wie ihm selbst.

Die Klassifikation der Phasen von Kübler-Ross (Nicht Wahrhaben-Wollen und Isolierung, Zorn, Verhandeln, Depression, Akzeptanz) wurden in der Folge zunehmend als Pseudo-Instrument (s.o.) von Veränderungsberatern verwendet. Es wird nicht, wie bei der Strategieberatung, gemessen, wie viele Produkte pro Stunde das Werk verlassen (ein Instrument), sondern es wird „gemessen“, wo die Belegschaft sich gerade auf der Change-Curve (meist eine Variation von Kübler-Ross Phasen) befindet. Aus dieser „Messung“ werden dann geeignete Maßnahmen abgeleitet. Besonders interessant ist es, wenn in den Phase von „Denial“ und „Zorn“ in den Augen der Berater aus der Klassifizierung eine Kausalität wird. Die Mitarbeiter lehnen das neue Konzept ab, weil sie in der „Zorn“-Phase sind. Die Mitarbeiter selber wissen nicht, dass es an der „Zorn-Phase“ liegt, dass sie das Konzept ablehnen, aber der Berater weiß es und kann es dem Management mitteilen.

Wir sehen Veränderung anstatt dessen als gemeinsamen Prozess von Management, Beratung, und Belegschaft, in dem alle Seiten zunächst kooperieren und in dem es darauf ankommt gut zuzuhören, damit es auch so bleibt.

Psychologie muss sich, wie oben dargelegt, mit Personen und ihren Interaktionen befassen. Es geht darum das Erleben und Verhalten von Personen zu beschreiben und zu erklären.

Man könnte zunächst meinen, Psychologie müsse sich mit dem „inneren Erleben“ des Menschen als etwas vom äußeren Verhalten Getrenntes und Unterschiedenes befassen. Wir gehen aber davon aus, dass sowohl das Erleben als auch das Verhalten des Menschen hauptsächlich durch den absichtlichen Gebrauch von Zeichen (in Interaktion mit anderen oder für uns selbst) gekennzeichnet wird. Unser persönliches Erleben, unsere Gedanken geschehen in Worten und Zeichen, sowie unser Verhalten anderen Menschen oder unserer Umwelt gegenüber durch den Gebrauch und die Interpretation von Zeichen bestimmt ist. Nachdenken, fühlen, wahrnehmen, interagieren: all das geschieht durch die Verwendung von Symbolen und Zeichen, und wir erkennen einen Menschen unter anderem daran, dass er oder sie zu dieser Manipulation von Zeichen fähig ist. Andere Spezies können das jedenfalls nur in recht beschränktem Ausmaß.

Wer das Erleben und Verhalten des Menschen und die Wechselwirkung von Individuen und Organisation beschreiben und erklären möchte, muss sich deshalb mit der Verwendung von Zeichen, mit der „Grammatik“ dieser Zeichen im persönlichen oder öffentlichen Gebrauch beschäftigen. „Wenn wir davon ausgehen, dass mentale Vorgänge im Wesentlichen symbolisch sind, dann ist alle Psychologie in gewisser Weise „Grammatik“. Dies bedeutet, dass die Struktur des Verstandes und die Strukturen von privatem und öffentlichen Diskurs ein und das selbe sind.“ (Rom Harré)

Organisationsberatung bedeutet für uns daher die Entwicklung von Interaktionen, die die Organisation dahin bringt, wo sie hinkommen möchte: “A discursive practice that always draws them forward” (Rom Harré)

Organisationen bestehen aus Personen und ihren Interaktionen

Der Begriff „Organisation“ wird von den unterschiedlichsten Management-, Führungs- und Beratungsansätzen, von Soziologie, Betriebswirtschaft, Volkswirtschaft sehr unterschied-

lich definiert und gesehen. Wie wir das Wort „Organisation“ verwenden und mit welchen Metaphern wir es füllen hat einen großen Einfluss auf unser Handeln mit und in Organisationen: unsere gewohnte Sprache verändert unsere Wahrnehmung und unsere Wirklichkeit. In seinem Buch „Images of Organizations“ beschreibt Gareth Morgan einige der im Moment gängigen Metaphern und Hintergründe des Wortes „Organisation“.

Organisation kann z.B. als:

- Maschine
- Organismus
- Gehirn / Lernendes Wesen
- Kultur
- Psychisches Gefängnis (e.g. Manifestation unseres unbewussten Wunsches, andere zu kontrollieren, unterdrückte Sexualität etc.)
- Flux und Transformation
- Autopoietisches System (Systemtheorie)
- Attraktor (Chaos-Theorie)
- Regelkreislauf (Kybernetik)
- Mittel zur Herrschaft

verstanden werden.

Morgans Buch verhilft uns zu zwei wichtigen Erkenntnissen:

Welche Metapher (i.e. welche Sprache, welche Grammatik) wir für eine Organisation verwenden hat einen Einfluss darauf, wie wir in ihr handeln. Wenn wir annehmen, dass die Organisation „wie eine Maschine“ ist, halten wir andere Veränderungsmechanismen für wirksam, als wenn wir davon ausgehen, dass eine Organisation sich eher „wie ein Organismus“ verhält. Im ersten Fall müssen wir für Prozesse und Strukturen sorgen, im zweiten Fall würden wir eher das Wachstum in die Richtung unterstützen, die uns nützlich erscheint und es dort eindämmen, wo es dem Organismus als Ganzes schadet. Die Metapher hat direkten Einfluss auf unser Handeln. Wie Personen in Organisationen über die Organisation sprechen, be-

schränkt oder erweitert die Handlungsmöglichkeiten in dieser Organisation – daher ist es in der Beratung nützlich Metaphern zu verwenden, die möglichst viele Handlungsmöglichkeiten offen lassen.

Eine für Organisationsentwicklung außerordentlich nützliche Metapher ist die, dass Organisationen aus den Konversationen ihrer Mitglieder und darauf aufbauenden Handlungen bestehen, die wiederum in einem großen Ausmaß aus Konversationen bestehen. So ist ein Zielvereinbarungsgespräch, eine Strategieentwicklung, ein Teammeeting, ein Verkauf in erster Linie eine Unterhaltung. Wir verändern das Unternehmen am schnellsten und nachhaltigsten, wenn wir Wege finden, die Unterhaltungen in dieser Organisation und über diese Organisation zu verändern. Wir arbeiten hier an und mit dem Wesentlichen der Organisation.

Wenn wir verändern, wie Personen über das Unternehmen sprechen und im Unternehmen interagieren, verändern wir das Unternehmen. Jede unserer Unterhaltungen im Unternehmen hat eine verändernde Wirkung: Die Basiseinheit unseres Handelns bleibt aber die Person und wird nicht „das System der Unterhaltungen“.

Diese Haltung steht in einem gewissen Gegensatz zur Theorie traditioneller systemischer oder systemdynamischer Beratung. Diese sieht Organisationen als System, denen ein Berater gegenübersteht. Der Berater beobachtet das „System“ der Interaktionen im Unternehmen und sollte tunlichst darauf achten seine Distanz nicht zu verlieren: „Hier also gilt es, extrem wachsam und hellhörig zu sein, um die eigene Differenz nicht zu gefährden. Diese Differenz ist die fundamentale und unabdingbare Grundbedingung (...)“ (Klaus Grochowack und Joachim Castella).

In einer interessanten Verwechslung von Systemen, die aus handelnden, wünschenden, denkenden, selbst angetriebenen Personen bestehen mit Systemen wie dem Wetter, die

wenigstens in ihren Einzelteilen kausalen Wirkmechanismen unterworfen wird, wird dem „System“ Organisation auch noch eine Eigendynamik dahingehend zugeschrieben, dass es seinen Ist-Zustand möglichst erhalten möchte. Zu diesem Zweck trachtet es (also das System, nicht etwa eine Person – eine interessante grammatische Verwirrung) danach, den Berater zu vereinnahmen: „Systeme (...) tendieren (dazu) sich den externen Berater ‚einzuverleiben‘. (sic) Und das keineswegs aus böser Absicht heraus. Vielmehr liegt es in der Logik der Sache begründet. (sic) Denn Systeme neigen dazu, einen möglichst stabilen Zustand einzunehmen, der ihnen ein störungsfreies Agieren gewährleistet.“ (idem). Um „systemdynamisch“ (und auch in den meisten systemischen Ansätzen) wirksam zu sein, muss sich der Berater also außerhalb des zu beratenden Systems stellen.

Diese Haltung stammt aus den frühen Anfängen der systemischen Familientherapie (siehe oben). Sie schließt die Annahme der oben beschriebenen Systemtendenz zu einem stabilem Status zurück zu kehren, die so genannte Homöostase ein. Steve de Shazer schrieb in seinem wegweisenden Artikel, „The death of resistance“: „Damit eine konzeptuelle Unterscheidung im Feld der Familientherapie nützlich sein kann, muss sie zu klaren Antworten auf die Frage: ‚Was bedeutet diese Unterscheidung für die klinische Praxis‘ führen.“ (de Shazer)

Wenn man Organisationen als Systeme begreift, die den gleichen Gesetzmäßigkeiten unterliegen wie andere Systeme und dieses System als Basiseinheit beraterischen Handelns wählt, in dem der Berater dem System gegenüber steht, hat diese Unterscheidung ungünstige Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit von gewünschter Veränderung.

Der Berater sieht sich nicht in Kooperation mit der Organisation, sondern vielmehr in Opposition, und er erwartet auch Widerstand gegen Veränderung durch die Organisation. „Wenn die Homöostase als Organisationskonzept ge-

nutzt wird, wird 'der Widerstand' als etwas gesehen, was sich in der Familie befindet und wird als etwas beschrieben, was die Familie tut. Er wird nicht als Produkt der Interaktion von Therapeut und Familie gesehen. (Er) (...) verwandelt den Therapeuten und die Familie in Gegner.“ (de Shazer)

Kooperation von Berater und Organisation ist also schon konzeptuell programmiert gestört. Der Berater weiß wieder etwas über das „System“, das „das System“ über sich selbst nicht weiß. Er erhält Deutungs- und Interpretationshoheit, gegen die sich „das System“ verständlicherweise wehrt. Dieser Widerstand wird als natürlich erwartet und als alleiniges Problem der Organisation beschrieben. Anstatt dass beide an der Kooperation arbeiten, daran arbeiten, welche Interaktionen zwischen Personen hilfreich sind um die Organisation voran zu bringen, arbeitet man daran, den Widerstand der Organisation gegen die Veränderung zu brechen. Neben den ethischen Schwierigkeiten, die eine solch ungleiche Verteilung von Rechten und Pflichten mit sich bringt, erscheint uns ein solches Vorgehen und Denken als ein großer Umweg.

Für uns bestehen Organisationen aus Personen und ihren Interaktionen. Jede Interaktion in der Organisation hat Auswirkungen auf die Personen und auf die anderen Interaktionen in ihr. Das ermöglicht uns an vielen Stellen der Organisation anzusetzen und mit kleinen Veränderungen zu beginnen, die eventuell große Wirkung haben können. Durch eine gute Kooperation von Berater und Personen in der Organisation werden gemeinsam die nächsten Schritte gefunden, die auf die Organisation passen und die von den Personen in der Organisation unterstützt werden.

Für Fortschritte in Interaktionen ist eine Ursachenanalyse irrelevant

Aus den obigen beiden Sätzen: „Die Basiseinheit unseres Arbeitens ist die Person mit ihren Interaktionen mit anderen Personen“ und „Organisationen bestehen aus Personen und ihren

Interaktionen“ wird klar, dass für unser Arbeiten einige der üblicheren Ursache-Wirkungsmechanismen irrelevant sind. Wir nehmen weder die Existenz von wirkmächtigen inneren Einheiten (wie Haltung, Motivation, Treibern), noch die Existenz von wirkmächtigen äußeren Einheiten (wie ein System, das eigenmächtig Dynamiken kreiert) an. Aber unabhängig von der Irrelevanz dieser beiden angenommenen Kausalzusammenhänge finden wir es nicht nützlich in Kausalzusammenhängen zu denken, wenn es um Verbesserungen in Organisationen oder Verbesserungen im Leben von Personen durch Coaching oder Therapie geht. Der lösungsfokussierte Ansatz heißt unter anderem deswegen so, weil er annimmt, dass eine Lösung gefunden werden kann, ohne die Ursachen des Problems ausgiebig analysiert zu haben. Lösung und Problem haben in diesen Fällen nicht notwendigerweise etwas miteinander zu tun.

Werfen wir einen kurzen Blick auf den philosophisch nicht ganz unumstrittenen Begriff „Kausalität“. In ihrem Buch „Wittgenstein and Psychology“ liefern Rom Harré und Michael Tissaw eine einfache und brauchbare Definition: „In der Psychologie implizierten der vielfältige Gebrauch der Wörter „Grund“, „verursacht“, „Ursachen“ und so weiter drei grundlegende Charakteristika von kausalen Erklärungen: Erstens wird von einem Ereignis ausgesagt, dass es ein anderes verursacht, wenn es eine regelmäßige Korrelation zwischen der angenommenen Ursache und ihrer Wirkung gibt. Zweitens ist die Relation der Kausalität immer asymmetrisch und geht von Ursache zu Wirkung. Drittens gibt es eine Beziehung der Notwendigkeit zwischen Ursache und Wirkung, so dass die Wirkung der Ursache folgen muss, außer wenn etwas dazwischen kommt.“ (Harré und Tissaw)

Menschen leben in komplexen Systemen. Als komplex gilt ein System, wenn es so aufgebaut ist, dass das System als Ganzes nicht beschrieben werden kann, indem man seine Teile beschreibt. Es dürfte unstrittig sein, dass es nicht möglich ist die ganze Komplexität eines Unter-

nehmens zu beschreiben. Jede Beschreibung würde unweigerlich der Realität hinterherhinken und da es viele sich gegenseitig beeinflussende Größen im inneren und in der Umgebung des Unternehmens gibt, ist hier die Annahme von Kausalzusammenhängen, die es zu entdecken gilt, um ein Problem zu lösen sehr unpraktikabel.

Bei fast allen Problemen, die uns in unserer Beratungspraxis geschildert werden, gibt es so viele Parameter und so viele Einflussgrößen, dass es unmöglich scheint, im Nachhinein Ursache-Wirkungszusammenhänge, die dieser Definition genügen, zu finden. Wenn wir uns einmal die „üblichen Verdächtigen“ ansehen, wird es schnell deutlich:

Nehmen wir an, Frau Meier sagt zu uns im Einzelcoaching: „Ich habe mein Kind geohrfeigt, weil ich so wütend war.“ Die behauptete Kausalität ist: „Meine Wut verursacht mein Verhalten, nämlich die Ohrfeige“. Wenn es sich tatsächlich um ein kausales Verhältnis handelte, müsste Frau Meier immer wenn sie wütend ist, ihr Kind schlagen (asymmetrische Relation von Ursache zu Wirkung, die Wirkung muss immer der Ursache folgen, wenn nichts dazwischen kommt). Wenn wir Emotionen nicht als Ursachen annehmen, sondern als Begleitumstände einer Situation, können wir unseren Klienten helfen, mehr Handlungsoptionen zu entdecken, als wenn wir die Situation als derartig unveränderbar begreifen. Wenn Emotionen keine Ursachen sind, die es aufzudecken gilt, ist es auch nicht mehr nötig, im Coaching oder in der Therapie stärkeres Augenmerk auf sie zu lenken als auf andere Begleitumstände von Situationen.

In „Mehr als ein Wunder“ schreibt Steve de Shazer dazu:

„In der traditionellen Philosophie und Psychologie werden Emotionen und Gefühle als innere Zustände oder Kräfte beschrieben, die auf intime und oftmals kausale Weise mit den Problemen verbunden sind, die Gegenstand der Therapie sind. Diese individualistische,

lineare und kausale Sichtweise sieht das Subjektive eher als Ausgangspunkt für unser Verständnis von Emotionen und Gefühlen als das Öffentliche oder Soziale (Veränderung der Übersetzung durch die Autorin). (...) Wittgenstein hingegen betrachtet Emotionen in einem ganz anderen Licht. Er weist z.B. auf den Kontext hin, in dem ein Individuum die Emotion erlebt. (...) Das Gefühl (...) kann nicht verstanden werden, wenn es von seinem Kontext abgekoppelt wird, der sein Zuhause ist; wenn man dies tut, werde das Gefühl zu etwas Geheimnisvollem und vom Alltagsleben abgetrennt. (...) Laut Wittgenstein (...) sind durchweg alle inneren Prozesse und Zustände (...) durch einen äußeren Kontext definiert (de Shazer).

Emotionen tauchen in Situationen auf, und die beste Art, sie zu beeinflussen ist, Situationen zu suchen, in denen bessere Emotionen auftauchen. Um es ganz tautologisch zu sagen: Wenn es den Leuten besser geht, geht es ihnen besser. Auf keinen Fall muss es ihnen besser gehen, damit sie dann andere, bessere Situationen finden können, wenn, dann eher umgekehrt.

Hier noch mal ein Beispiel zur Verdeutlichung: Herr Schulze kommt zu uns und möchte durch das Coaching seine Gefühle verändern: er möchte sich nämlich gegenüber seinem Chef sicherer fühlen. Wenn ein Coach von Gefühlen als kausalen Mechanismen ausgeht, würde er nachfragen, wozu denn die Unsicherheit führt, was dann schief läuft, wenn Herr Schulze sich unsicher fühlt. Im Gespräch würde die Unsicherheit beleuchtet, manchmal fragen Coaches dann auch, wo Herr Schulze die Unsicherheit im Körper spürt – es dreht sich alles um das Problem und durch die Problembeschreibung erscheint das Problem sowohl für Coach als auch für den Coachee immer schwieriger.

Ganz anders sieht es aus, wenn der Suchraum im Gespräch in Richtung auf die erwünschten Lösungen geöffnet wird. In einem lösungsfo-kussierten Coaching fragen wir Herrn Schulze, was denn der Nutzen davon wäre, wenn er sich

sicher fühlt. Wie genau agiert er dann anders? Was merken andere an ihm? Wann gelingt es ihm schon ein bisschen? Das Gefühl der Unsicherheit ist nicht im Fokus, sondern Herr Schulze in seiner gesamten Situation mit allen seinen Verhaltensweisen, Interaktionen, Begleitumständen und Gefühlen. Durch das Sprechen über die mögliche Lösung wird diese greifbarer und damit wahrscheinlicher. Wie Steve de Shazer und Insoo Kim Berg sagten: „Problem talk creates problems, solution talk creates solutions“.

Ähnlich verhält es sich mit vermuteten anderen Kausalzusammenhängen wie: „Das Team arbeitet nicht schlecht, weil es ihm an Motivation fehlt“ – hier würden wir auch nicht daran arbeiten, die Motivation zu erhöhen und darüber zu sprechen, wo die fehlende Motivation her kommt, sondern daran, eine Umgebung zu schaffen, in der die Menschen gut arbeiten können.

Darüber, dass es wenig Sinn macht, Klassifizierungen mit Kausalzusammenhängen zu wechseln haben wir oben schon ausführlich geschrieben. Hier möchten wir noch einmal darauf hinweisen, dass auch Persönlichkeitsdiagnostiken wie der MBTI, das DISC Instrument etc. schlecht angewandt dazu führen können, dass eine Veränderung unwahrscheinlicher wird: Jemand hält sich für introvertiert und damit nicht in der Lage gute Verkaufsgespräche zu führen – durch die Diagnostik wird eine Stabilität suggeriert, die wiederum den Kontext und die unterschiedlichen Situationen des Lebens ignoriert und die Möglichkeiten der Person einschränkt.

Es geht also bei der lösungsfokussierten Beratung nicht um ein traditionelles medizinisches Verfahren von Anamnese, Diagnose, Behandlungsplan. Aufgrund der Komplexität menschlichen Lebens kann keine lineare Kette von Ursachen und Wirkungen gefunden werden und alle psychologischen Erklärungs- und Ursachenvermutungen sind Hilfskonstruktionen, die dazu führen, dass es zunächst schwieriger erscheint, das Problem zu lösen. Lösungsfo-

kussierte Beratung konzentriert sich anstatt dessen auf die Interaktionen zwischen Berater und Klient, die es wahrscheinlicher machen, dass der Klient eine Verbesserung erreichen kann. Wir gehen davon aus, dass diese Lösungsfindungsprozesse einander ähneln und dass ähnliche Werkzeuge unabhängig von der Problemklassifikation hier nützlich sind (siehe unten unter Werkzeuge).

Für Fortschritte in Interaktionen ist eine Ursachenanalyse irrelevant -- vielleicht sogar schädlich. Wir kennen viele Beispiele, in denen die Ursachenanalyse in Personalfragen schädlich war. Eine Mitarbeiterbefragung, die zum Ziel hat, die Zufriedenheit zu erhöhen, führt zu Gesprächen darüber, wie unzufrieden die Mitarbeiter sind. Ein Konflikttraining mit Ursachenanalyse führt dazu, dass die Konflikte eskalieren. Eine Führungskraft wird demotiviert, weil ein Persönlichkeitstest ergibt, dass sie kein „echter Leader“ ist. Da lösungsfokussierte Beratung ohne diese Ursachenforschung auskommt, können wir direkt und Hoffnung stiftend darüber sprechen, welche Interaktionen anstatt der problematischen Interaktion stattfinden sollen, also über die Fortschritte, die in den Interaktionen erreicht werden sollen und dann darauf hinwirken, dass diese auch erzielt werden. Wenn Unternehmen komplexe Gebilde sind, die aus Interaktionen bestehen, ist das sicher der erfolgsversprechendste Weg.

Veränderung geschieht ständig – wir identifizieren die nützlichen Veränderungen und bauen auf sie auf

In der lösungsfokussierten Beratung gehen wir davon aus, dass Veränderung ständig passiert. Wenn Unternehmen aus Interaktionen bestehen und derart komplex sind, dass Ursachenanalyse und damit linear vorhersagbare Wirkungen von Interventionen nicht möglich sind, wie können wir dann ein Unternehmen überhaupt lenken? Heinz von Förster hatte schon festgestellt, dass Menschen keine trivialen Maschinen sind, dass also kein eindeutiges Verhältnis von „Input“ und „Output“ besteht. Wir können also nicht mit Gewissheit sagen,

welches unserer Verhaltensweisen zu einer Verbesserung in die gewünschte Richtung führen werden und welche nicht.

Was aber möglich ist, ist die Dinge, die schon in die richtige Richtung weisen, zu identifizieren. Wenn uns ein zerstrittenes Team bittet, ihnen zu helfen, wieder ein akzeptables Klima zu schaffen, können wir sie fragen, wann das Klima denn ein bisschen besser ist. Wir suchen die Unterschiede, die in der gleichen Umgebung einen Unterschied in die gewünschte Richtung machen. Dabei wissen wir natürlich nicht, ob eine Verstärkung dieses Verhaltens sicher zu einer Verbesserung führt – es ist aber ziemlich wahrscheinlich. Außerdem führt ein Gespräch darüber dazu, dass im Team wieder Hoffnung auf eine Problemlösung aufkommt, was die Anstrengungen lohnenswerter erscheinen lässt und wiederum einer Lösung zuträglich ist. Durch die Identifizierung der Unterschiede von „guten Situationen“ und „nicht so guten Situationen“ kommt das Team vielleicht auch darauf, was es besser nicht mehr tun sollte. Wir unterstützen es dann dabei herauszufinden, was es anstatt dessen tun möchte.

Insoo Kim Berg und Steve de Shazer haben hierzu die ersten zwei Grundsätze der lösungsfokussierten Beratung formuliert:

„Wenn etwas funktioniert, tu mehr davon.“
„Wenn etwas nicht funktioniert, hör auf damit und tu etwas anderes“

Der dritte Grundsatz: „Wenn es nicht kaputt ist, reparier‘ es auch nicht“, bezieht sich darauf, dass wir in der lösungsfokussierten Beratung,

wie oben erwähnt, davon ausgehen, dass jeder Fall anders ist. Wir konfrontieren also kein Team mit statistischen Ergebnissen anderer Teams, mit denen es sich vergleichen muss, um eine „objektive“ Verbesserung zu erreichen. Was „kaputt“ ist, definiert der Klient und nicht der Berater. Es geht in der Beratung um eine konstruktive Interaktion von Berater und Klienten und im Unternehmen in der jeweiligen komplexen Situation dieses einen Unternehmens, dieses einen Klienten oder dieses einen Teams. Da die Situationen anderer Unternehmen, Teams oder Klienten nicht wirklich vergleichbar sind, fallen uns auch keine Defizite durch den Vergleich ins Auge, was die Zusammenarbeit wieder leichter macht. Da wir nicht an Erklärungen oder an der Identifikation von Defiziten interessiert sind, ist lösungsfokussierte Beratung damit eine sehr ressourcen- und fortschrittsorientierte Form der Beratung.

Lösungsfokussierte Links

[Wikipediaeintrag](#)

[SFCT](#)

[Solution Focused Brief Therapy Association](#)

[SOLworld Community](#)

[European Brief Therapy Association](#)

[Mailingliste -- auf Englisch](#)

[Wissenschaftliche Evaluationen von SF Brief Therapy](#)