

Wolfgang Gaiswinkler und Marianne Roessler

Wunder, Skalen, Komplimente und ein anderer Blick - von den KlientInnen lernen

Die Anwendung des lösungsfokussierten Ansatzes nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg in Organisationsberatung und Supervision

Als wir begannen uns mit dem lösungsfokussierten Ansatz zu beschäftigen, besuchten wir einen Workshop bei Insoo Kim Berg. Als Einstiegsübung erhielten wir die Aufgabe, uns ein „kleines persönliches Problem“ zu wählen und uns mit unserem Sitznachbarn kurz über die Ursachen zu unterhalten. Die „Problembringerin“ musste die Fragen, die das Problem zu ergründen suchten, beantworten. Rasch wurde deutlich, dass die Problembringerin Begründungen anführte, die sie schon oft gehört oder auch erzählt hatte, die also keine Überraschungen und Lerneffekte hatten. Manche Fragen richteten den Fokus auch auf Teile des Problems, über die die Problembringerin noch nie nachgedacht hatte, auf die sie also eigentlich keine Antwort wusste. Also konstruierte sie Erklärungen für die erfragte Ursache. In wenigen Minuten gelang es, sich tief in das Problem verstrickt zu fühlen. Das kleine Problem gewann an Bedeutung und Schwere. Das zeigte uns deutlich, dass Gespräche Antworten konstruieren und damit Wirklichkeiten erzeugt werden. Im Beratungskontext haben wir die Wahl unsere KlientInnen dabei zu „unterstützen“ ihre Probleme und deren konstruierte Bedeutungen und Ursachen zu explorieren oder den Fokus darauf zu richten, wohin das KlientInnensystem¹ will und welche Handlungen dorthin führen können. Lösungsfokussierte Beratung (angewendet in Therapie, Supervision und Organisationsberatung) entscheidet sich für zweiteres, wie der folgende Artikel zeigen soll.

In den letzten Jahren gibt es weltweit immer mehr Versuche den von Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und anderen Teammitgliedern am Brief Family Therapy Center (BFTC) in Milwaukee entwickelten lösungsfokussierten Ansatz auch für Supervision², Coaching und für die Arbeit mit größeren Systemen in Organisationsberatung³, Gemeinwesenarbeit⁴ und Regionalentwicklung⁵ fruchtbar zu machen.

¹ Systemische BeraterInnen (u.a. Königswieser) unterscheiden im Beratungskontext zwischen drei Typen von sozialen Systemen: „das Klient[Innen]system, das sich beraten lässt, das Berater[Innen]system, das die Beratung durchführt, und das Beratungssystem, ein neuer gemeinsamer Kontext, der von den beiden genannten Systemen eigens eingerichtet werden muss, damit Beratung wirksam stattfinden kann.“ (Königswieser, 1999, S.19)

² vgl. Vogt-Hillmann et al., 2000

³ vgl.; Jackson, McKergow, 2002 und Sparrer, 2002, die die von ihr und Varga von Kibed entwickelte Aufstellungsarbeit mit dem lösungsfokussierten Ansatz kombiniert

⁴ vgl. Hinte, 1989. Bei der aktivierenden Befragung einer Methode der Gemeinwesenarbeit haben viele Fragetechniken und auch die Haltung die Wurzeln im lösungsfokussierten Ansatz, obgleich Hinte, ein Begründer dieser Methode diese Anleihe bei SFBT nicht ausweist. Lt. Mündlicher Auskunft von Maria Lüttringhaus liegt ihr aber sehr wohl der lösungsfokussierte Ansatz zu Grunde

⁵ vgl. Hummelbrunner, 2002

Wir skizzieren in diesem Beitrag die Entwicklung der Organisationsberatung, die Entstehung der lösungsfokussierten Therapiemethode und einige ihrer wichtigen Grundannahmen. Weiters berichten wir über unsere Erfahrungen, den lösungsfokussierten Ansatz in Supervision und in Organisationsberatungsprojekten anzuwenden.

Entwicklung der prozessorientierten Organisationsberatung und Supervision

Für OrganisationsberaterInnen und SupervisorInnen⁶, die ihre Tätigkeit nicht nur als Fachberatung verstehen, die auch über Modelle des Beratungsprozesses selbst und der Veränderungen bei ihren KundInnen verfügen, für diese BeraterInnen ist eine wichtige historische Wurzel ihrer Tätigkeit die Arbeit von Kurt Lewin und seinen Schülern⁷ ab der Mitte des 20. Jahrhunderts in den USA. Gruppendynamik, Aktionsforschung und Organisationsentwicklung nahmen dort ihren Anfang. Die von dieser Tradition beeinflussten OrganisationsberaterInnen sahen sich als „change agents“⁸

Beginnend mit den späten siebziger Jahren änderten viele BeraterInnen und SupervisorInnen ihre Haltung und Arbeitsweise und begannen sich systemische Ansätze theoretisch und praktisch anzueignen.⁹

Neben der Systemtheorie (Luhmann u.a.) war die systemische Familientherapie ein wichtiger Bezugspunkt. Etwa die Mailänder Schule rund um Selvini Palazzoli und das Mental Research Institut - MRI - in Palo Alto (Weakland, Fish, Watzlawick u.a.). Die BeraterInnen wurden von „change agents“ zu allparteilichen BegleiterInnen von Veränderungsprozessen in Organisationen. Erfahrungen und Modelle für die Beratung und Therapie des sozialen Systems Familie wurden so für die Beratung und Begleitung von Organisationen fruchtbar gemacht.

Einfach gesagt: Zuerst waren die OrganisationsberaterInnen „GruppendynamikerInnen“, dann wurden sie zu „SystemikerInnen“.¹⁰ Was das Lernen von einer der avanciertesten Weiterentwicklung im Feld der systemischen Therapie – dem lösungsfokussierten Ansatz – anbelangt, stehen die BeraterInnen und SupervisorInnen unserer Ansicht nach erst am Anfang.

Durch eine kurze Darstellung der historischen Entwicklung der Therapiemethoden nähern wir uns der Frage, worin denn nun die Originalität des lösungsfokussierten Ansatzes liegt.

Entwicklung der lösungsfokussierten Therapiemethode

Das medizinische Modell

Vom späten 19. Jahrhundert bis heute konnte die Medizin beeindruckende Erfolge mit einem Praxismodell „Diagnose und Behandlung“ erzielen. Im Falle der weit verbreiteten

⁶ zur Beziehung zwischen Supervision und Organisationsberatung vgl. Giesecke/Rappe-Giesecke, 1997, S.663 ff. C.D. Eck, S. 17 – 52, und Fatzer, 1990

⁷ uns sind keine Schülerinnen bekannt. Die erste Trainerin am NTL (National Training Laboratories) war Edith Seashore

⁸ vgl. Timel, Conecta, 1996

⁹ Timel beschreibt das etwa für die BeraterInnen der ÖGGO - Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung

¹⁰ zum bedeutenden Stellenwert von Gruppendynamik, Systemtheorie und systemisch-familientherapeutischen Ansätzen vgl. Rappe-Giesecke und Fatzer

Infektionskrankheiten etwa: „waren die Bakterien der verschiedenen Erkrankungen erst einmal in den Laboratorien der WissenschaftlerInnen (...) isoliert und identifiziert, konnten ÄrztInnen ihren PatientInnen helfen, indem sie *diagnostizierten*, welche Krankheiten die Symptome der PatientInnen verursachten und dann die entsprechende *Behandlung* (Gegenmittel) verabreichen.“¹¹

Dieses Paradigma ist nach wie vor das dominierende für alle helfenden Berufe und ist zum Allgemeinwissen geworden. Ein wichtiger Kern dieser Auffassung ist, dass *eine notwendige Verbindung zwischen einem Problem und seiner Lösung besteht*¹². Die klassische Fragestellung des medizinischen Modells lautet: „*Was ist die Ursache des Problems?*“

SystemikerInnen stellen eine andere Frage

Die SystemikerInnen stellen eine andere, eine neue Frage. Sie lautet: „*Was hält das Problem aufrecht?*“ Die Mailänder systemischen FamilientherapeutInnen um Selvini Pallazoli etwa meinten, dass das Problem von der jeweiligen „*grundlegenden Regel der Familie*“ *aufrechterhalten* werde. Am Mental Research Institut (MRI) in Palo Alto (Weakland, Fisch, Watzlawick und Bodin) geht man von einem anderen interessanten Gedanken aus, nämlich dass das Problem von den *Lösungsversuchen* der KlientInnen *aufrechterhalten* werde.¹³

Obwohl in diesem systemischen Modell nicht die *Ursache* sondern das *Aufrechterhalten* des Problems betont wird, bleibt dieses Modell ein „*Problemlösungsmodell*“: Um intervenieren zu können, muss zuerst das Wesen des Problems bzw. das Wesen oder Muster des Aufrechterhaltens bestimmt werden. Diese Vorgangsweise scheint völlig vernünftig und schwer anders vorstellbar. Durch die Exploration des Problems besteht jedoch die Gefahr, zu pathologisieren bzw. Probleme zu verstärken oder sie überhaupt erst zu erschaffen.

Die meisten professionellen Interventionen gehen von einem *deduktiven* Modell aus: Interventionen werden aus einer bestehenden Theorie über Wesen und Ursachen der Probleme der KlientInnen abgeleitet. Die Beraterin oder Therapeutin diagnostiziert und wählt schließlich den dem Fall / dem Problem angemessenen Behandlungsplan – wählt die richtige Intervention.

Der lösungsfokussierte Ansatz stellt eine dritte Frage

Als Reaktion auf diesen verbreiteten defizitorientierten Ansatz hat es in den letzten 20 Jahren eine interessante Empowermentdiskussion innerhalb der helfenden Berufe gegeben. Empowerment meint, dass es nützlich ist, bei den Ressourcen und Stärken der KlientInnen anzusetzen, um Selbstermächtigungsprozesse der KlientInnen anzuregen oder zu unterstützen. Dieser Ansatz ist eine große Herausforderung für die helfenden Berufe, ist doch bisher daran gearbeitet worden Techniken zu finden, die zum „*Problem-Lösen*“ passen. Was bisher fehlte, war „*ein Ansatz für das Gespräch, der Empowerment begünstigt, indem man viel eindeutiger und klarer innerhalb des Bezugsrahmens der KlientInnen arbeitet.*“¹⁴

¹¹ De Jong/Kim Berg, S. 27

¹² Diese Sichtweise teilen auch viele systemische Ansätze, die Probleme in zirkulärer und nicht-linearer Verursachung sehen. vgl. De Jong/Kim Berg, S. 30

¹³ vgl. Walter/Peller, S. 20

¹⁴ De Jong, Kim Berg, 34

So einen Ansatz, der eine entscheidende Weiterentwicklung systemischer Beratungsansätze darstellt, haben Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und das Team am BFTC in Milwaukee in jahrzehntelanger Arbeit entwickelt. Sie haben den Anspruch des Empowerment operationalisiert. Von Ihnen kann man lernen, wie sich ein Beratungsgespräch wirklich ressourcenorientiert führen lässt.

Bei ihrer Arbeit mit KlientInnen und bei der Weiterentwicklung ihrer Interviewtechniken gehen sie *induktiv* vor. Sie beobachten das jeweilige Interview und richten ihre Aufmerksamkeit einfach auf das, „was am nützlichsten war“. In diesem Prozess bemühen sie sich darum, jede bereits bestehende Idee über das Wesen der Probleme der KlientInnen und *weshalb* sie diese haben, beiseite zu lassen.¹⁵

Lösungsfokussiert zu beraten heißt, sich von den Fragen „Was verursacht das Problem“ oder „Was hält das Problem aufrecht?“ zu lösen und eine neue Frage zu stellen.

Die neue lösungsfokussierte Frage lautet: „*Wie konstruieren wir Lösungen?*“ Wenn wir den Satz „*Wie konstruieren wir Lösungen?*“ analysieren, finden wir folgende Vorannahmen:¹⁶

1. Es gibt Lösungen
2. Es gibt mehr als eine Lösung
3. Lösungen sind konstruierbar
4. Wir (BeraterIn und KlientIn) können sie gemeinsam konstruieren, und nicht: Wir haben die Lösung für die Klientin/den Klienten.
5. Wir konstruieren und/oder erfinden Lösungen, anstatt dass wir sie entdecken.

Die radikalste Implikation der Frage: „*Wie konstruieren wir Lösungen?*“, besteht darin, dass *Problem-In-Formation* nicht länger notwendig ist und daher tatsächlich in vielen Fällen begrenzt werden kann.¹⁷

Wie konstruieren wir Lösungen? Diese Frage lässt sich einfach beantworten: *Erstens*, finde heraus was die Klientin will und nicht das, was sie nicht will. *Zweitens*, suche nach dem was funktioniert und mache mehr davon und *drittens*, wenn die KlientIn etwas macht, was nicht funktioniert, sollte sie etwas anderes tun.

Die erste Regel: Finde heraus was die Klientin will

Definiere gemeinsam mit dem Klientensystem was es will und nicht, was es nicht will. Die meisten KlientInnen erzählen uns in der Beratung und Supervision was nicht klappt und welche Probleme es im Team oder in der Organisation gibt. Die Aufgabe der BeraterInnen besteht darin, die Teams und Organisationen dabei zu unterstützen, konkrete, realisierbare Ziele zu entwickeln und Indikatoren festzulegen, die erkennen lassen, wann diese Ziele erreicht sind. Für diesen Schritt ist die „Wunderfrage“ ein geeignetes Hilfsmittel. Doch davon später mehr.

¹⁵ ebd. S. 36

¹⁶ vgl. Peller/Walter, S. 21

¹⁷ Peller/Walter, S. 23

Manchmal kann die BeraterIn die KundInnen sehr schnell dabei unterstützen vom „problem talk“ zum „solution talk“ überzugehen und auf attraktive Lösungen zu fokussieren. Oft dauert das länger: Den KundInnen muss ausreichend Zeit eingeräumt werden, ihr Problem zu schildern, ihre schwierige Situation und ihre Bewältigungsversuche müssen gewürdigt werden.

Die zweite Regel: Suche nach dem was funktioniert und mache mehr davon

„Suche nach dem was funktioniert!“ Diese scheinbare Banalität ist eine der wesentlichen Neuerungen des BFTC Ansatzes. Gemeinsam mit dem KlientInnen suchen wir nach „Ausnahmen“. Ausnahmen sind Momente in denen das Problem oder die Beschwerde abwesend oder schwächer ist. Ausnahmen nehmen die Lösung, das Ziel das die KlientInnen erreichen wollen, zumindest etwas vorweg. Nach dem lösungsfokussierten Ansatz ist das menschliche Leben ein Prozess des ständigen Wandels. Veränderungsprozesse sind unvermeidlich und ereignen sich fortwährend. Vor dem Hintergrund des Problemdrucks erscheinen den KlientInnen die Momente, in denen es besser war, oft unbedeutend. De Shazer charakterisiert das, was in Dialogen über Ausnahmen geschieht, als Erarbeiten „eines Unterschiedes, der einen Unterschied macht“¹⁸. Er betont, dass Lösungen oft aus vorher „unbemerkten Unterschieden“ entwickelt werden.¹⁹

Die dritte Regel: Wenn etwas nicht funktioniert, mach etwas ander(e)s

Wir leben in einer Kultur der Beharrlichkeit. Wir lernen den Satz schon von frühester Jugend an: Wenn etwas beim ersten Mal nicht funktioniert, verstärke deine Anstrengungen, probier es nochmals und immer wieder. De Shazer schlägt uns als Regel vor, sowohl für das beraterische Handeln als auch für das Handeln der KlientInnen: Wenn etwas nicht funktioniert, probier etwas anderes. Wenn es uns nicht gelingt gemeinsam mit den KlientInnen Ausnahmen zu (er)finden, dann ist es oft nützlich, den KlientInnen diesen Rat zu geben.

Die Vorannahmen und Hypothesen des lösungsfokussierten Ansatzes drücken sich entscheidend darin aus, wie die Gespräche von den BeraterInnen geführt werden.²⁰

Die Wunderfrage, Frage nach Ausnahmen, Skalierungsfragen²¹, Nutzung des Schweigens, Komplimentieren, Rückmeldungen an die KundInnen²² sind einige der Frage- und

¹⁸ Bateson, S. 618

¹⁹ de Shazer, 1999

²⁰ Als praxisorientierte Literatur darüber, wie Sie lösungsfokussierte Beratungsgespräche mit ihren KlientInnen führen können, empfehlen wir De Jong, Kim Berg: „Lösungen erfinden“ 1999, Walter, Peller: „Lösungs-orientierte Kurztherapie“ 1994 und Kim Berg: „Familien – Zusammenhalt(en)“ 1992. Um zu sehen wie Gespräche von Kim Berg oder von de Shazer geführt werden ist es noch besser sich Videos von therapeutischen Sitzungen anzusehen oder an einem Workshop mit Life-Konsultationen teilzunehmen. Videos lassen sich über die Homepage <http://www.brief-therapy.org/> bestellen. Auf der Home-page ist außerdem ersichtlich wann und wo Kim Berg oder de Shazer Workshops in Europa halten

²¹Die Skalierungsfragen und die Wunderfrage wurden eigentlich von KlientInnen erfunden. In einer Sitzung mit Kim Berg sagte einE KlientIn sinngemäß: „Meine Situation ist so entsetzlich, ich kann mir keine Verbesserung vorstellen. Da müsste schon ein Wunder geschehen.“ Darauf Kim Berg: „Angenommen, ein Wunder würde passieren ...“ (mündliche Mitteilung Steve de Shazer). Spannend scheint uns, dass es bei anderen Methoden ähnliche Geschichten gibt: In der Frühzeit der Psychoanalyse musste Anna O. (die Feministin Bertha Pappenheim) Breuer davon überzeugen, dass ihr die Methode des freien Assoziierens, die sie damals „talking cure“ nannte, helfe. Am Beginn der T-Gruppenmethode und der Gruppendynamik gab es eine Teilnehmerin, die die Initiative ergriff und sich zu der Abendsitzungen der Trainer und des Teams hinter dem Einwegspiegel dazusetzte und das Wort ergriff. Dieser „Übergriff“ entwickelte sich zu einem grundlegenden Prinzip der Gruppendynamik. Folgerichtig leitet Steve de Shazer ab der zweiten Sitzung die Ausbildungsblöcke immer mit der Frage ein: „Was haben Sie in der Zwischenzeit von Ihren KlientInnen gelernt?“

Gesprächsstrategien, die das BFTC-Team entwickelt hat.²³ Diese Art der Gesprächsführung ermöglicht es eng an das Bezugssystem der KlientInnen anzuknüpfen und zugleich einen Wandel in die von den KundInnen erwünschte Richtung wirkungsvoll zu unterstützen, weil Ziele, Ausnahmen und Fortschritte exploriert werden und nicht Probleme.

Im Rahmen von Netzwerk OS'T arbeiten wir seit 1999 daran, den lösungsfokussierten Ansatz in Supervision, Coaching, Organisationsberatung und Gemeinwesenarbeit fruchtbar zu machen. Im folgenden Abschnitt erörtern wir einige ausgewählte Aspekte des Arbeitens mit diesem Ansatz an Hand von zwei Fallbeispielen aus unserer jüngsten Praxis.

Beispiel Teamsupervision

In einer laufenden Teamsupervision wurden vor allem einschneidende Strukturänderungen der Gesamtorganisation behandelt, bei unklarer bzw. nicht kommunizierter Strategie der höheren Führungsebenen. Ein weiteres Thema waren Fragen der Qualitätssicherung bei der KlientInnenarbeit. Während einer Supervisionssitzung tauchte zusätzlich ein Konflikt innerhalb des Teams auf. Es wurden Probleme mit der Kommunikation benannt und der mangelnde Informationsfluss beklagt. Diese Probleme führten dazu, dass eine Mitarbeiterin die Leiterin in ihrer Autorität und Kompetenz immer wieder zu untergraben suchte.

Die Teammitglieder hatten ausgefeilte z.T. auch sehr unterschiedliche Thesen über die Entstehung dieser Konflikte, wer welchen Anteil an den Konflikten hätte und wer zu wenig bzw. wer zu dominant war. Gleichzeitig wurde das mangelnde Vertrauen bedauert. Vielfache Verletzungen hatten zu einer fassadenhaften Freundlichkeit geführt, und zu eleganten Ausweichmanövern einzelner. Die Kernleistung, nämlich die KlientInnenarbeit war beeinträchtigt, weil aufgrund der angespannten Situation nicht genügend Vertrauen bestand, um „Fälle“ im Sinne einer Intervention zu besprechen. JedeR „saß“ auf „ihren/seinen“ KlientInnen. Die Ressourcen des Teams wurden dadurch mangelhaft genutzt und die Belastung jeder/s Einzelnen war dadurch sehr groß, häufig verbunden mit dem Gefühl versagt zu haben, wenn es Rückschläge bei den KlientInnen gab.

Ich schlug vor, zwei Termine ausschließlich dem Anliegen „Kooperationsfähigkeit und Vertrauen im Team“ zu widmen. Dieser Vorschlag wurde vom Team akzeptiert.

Die Wunderfrage stellen

Mithilfe der Wunderfrage, wurde es dem neunköpfigen Team möglich, sich darüber Gedanken zu machen, wie sie sich die Kooperation wünschten. Gemeinsam malte jede/R ihr/sein Bild über Austausch, Zusammenarbeit, Kompetenzen, Verantwortlichkeiten, gegenseitiger Unterstützung und Erfolg versprechender KlientInnenarbeit. Die Wunderfrage ermöglichte es, dass jedeR fernab von Zuschreibungen, von bitteren und frustrierenden Erfahrungen, die gemacht worden waren ein Team beschreiben und „erfinden“ konnte, das, wie die Einzelnen feststellten, sich in den Zielen erstaunlich ähnlich war trotz aller Unterschiedlichkeiten.

Gegensätze die als Streit- und Problemauslösend empfunden worden waren, verloren an Bedeutung zu Gunsten der Tatsache, dass die Beteiligten sich sehr deutlich als gemeinsame

²² am Ende einer Sitzung nach einer Pause für die Beratung im Staff oder die individuelle Reflexion, wenn man allein arbeitet

²³ In diesem Rahmen ist es uns aus Platzgründen leider nicht möglich näher darauf einzugehen

Gruppe wahrnehmen konnten, die ein gemeinsames Ziel hatte. Im Zuge dieses Supervisionsprozesses entstand eine klare Zielformulierung.

Das führte dazu, dass es den SupervisandInnen möglich wurde sich auch darüber zu unterhalten, was sie als Folge des Wunders anders machen könnten, und anzuerkennen, dass unterschiedliche Rollen und Aufgaben zu unterschiedlichen Sichtweisen führen (müssen). Das Team erkannte, dass die unterschiedlichen Sichtweisen eine wichtige Ressource für die KlientInnenarbeit und für die Auseinandersetzung mit höheren Hierarchieebenen darstellte.

Exkurs Wunderfrage: Die Wunderfrage hilft uns, gemeinsam mit den KlientInnen unabhängig von den Problemen Lösungen zu konstruieren. Ein Wunder ist nichts anderes, als eine Lösung ohne Ursache. Die Wunderfrage lautet vereinfacht: „Angenommen heute Nacht geschieht, während sie schlafen, ein Wunder und alle Probleme wegen derer Sie mich konsultiert haben, sind gelöst. Weil sie schlafen, wissen Sie von dem Wunder nichts. Woran beginnen Sie am nächsten Tag zu bemerken, dass dieses Wunder geschehen ist?“ „Was würden Sie dann anderes tun?“ „Woran würden es relevante andere bemerken (KollegInnen, MitarbeiterInnen, Vorgesetzte, GeschäftspartnerInnen, EhepartnerInnen, Kinder, die beste Freundin)?“ „Wann waren in der letzten Zeit Situationen die ein wenig so waren wie der Tag nach dem das Wunder geschehen ist?“ Eine Reihe von weiteren Fragen schließen daran an. Die Wunderfrage ist heute bereits ein Standard und findet sich in vielen Listen von sogenannten systemischen Fragen. Auf der BFTC Homepage können Sie die „Originalfassung“ nachlesen und einige Überlegungen von de Shazer, wie die Frage so gestellt wird, dass sie den KlientInnen hilft, ein Maximum an nützlichen Antworten zu produzieren.²⁴

Kaffee kochen und lächeln

In vielen Fällen, so auch in diesem Fall, beginnt der Tag nach dem nächtlichen Wunder damit, dass eine Mitarbeiterin beschreibt, dass ihr Kollege/ihre Chefin sie in der Früh, wenn sie das Büro betritt anlächelt. Daraufhin fragen wir die SupervisandInnen, was sie tun würden, wenn ihre Chefin / ihr Kollege sie anlächelt? Die SupervisandInnen entwickeln Ideen, wie sich die Situation verbessern würde und was sie tun würden. So entsteht ein umfassendes Bild einer anderen Wirklichkeit, die aus kleinen realisierbaren Umsetzungsschritten und geänderten Interaktionen konstruiert wird.

Ein ebenfalls oft genanntes erstes Anzeichen, woran das Wunder bemerkt werden würde, ist das Faktum, dass jemand anderer in der Früh Kaffee kochen würde. Darauf aufbauend, wird im Gespräch entwickelt, welche Auswirkung dieses Faktum auf das eigene Tun hätte.

Kleine Änderungen führen zu großen Veränderungen

Die Entwicklung einer Lösung besteht also darin zu überlegen, welche konkreten Handlungen von wem gesetzt werden können. Gelingt dieses Gespräch, so entstehen Bilder von einem er-wünschten Zustand und es entstehen Ideen dazu, was die/der einzelne jeweils tun kann.

²⁴ vgl. Miracle Question - http://www.brief-therapy.org/steve_miracle.htm , 25. 7. 2003

Die „(Er)findung“ gemeinsamer Ziele bringt die Beteiligten dazu, leichter an einem Strang zu ziehen bzw. das gemeinsame Ziel, bei Anerkennung der Unterschiede, in den Blick zu nehmen. Wie ähnlich nämlich häufig Wünsche und Ziele trotz Unterschieden und Vielfalt sind, erstaunt nicht nur BeraterInnen, sondern oftmals auch die SupervisandInnen.

Kleine Änderungen, die im Laufe des Gesprächs möglichst umfassend exploriert und in möglichst viele interaktionelle Beziehungsrahmen („woran würde es die Kollegin merken, etc.?“) gesetzt wurden, führten auch im beschriebenen Prozess zu größeren Veränderungen, nicht nur auf der Personen-, sondern auch auf der Gruppen- und Organisationsebene.

Wohlformulierte Ziele als Antworten auf die Wunderfrage

Im vorliegenden Fall wurde deutlich, dass das Gewinnen von Klarheit über Zuständigkeiten ein gemeinsames Ziel war. Allen Teammitgliedern war der unterstützende, fallbezogene Austausch in Anbetracht der Komplexität der Fälle ein großes Bedürfnis und sie wollten sich die Arbeit, unter den gegebenen Bedingungen und Veränderungen, nicht schwerer machen als notwendig. Im Verlauf des Gespräches wurde deutlich, dass hierfür Vertrauen, das sich folgendermaßen bemerkbar machen würde, als wichtige Voraussetzung gesehen wurde:

1. Fragen, die umstritten sind, dürfen formuliert werden, ohne dass man dafür verurteilt wird. Pro und contra können offen diskutiert werden. Ein gemeinsamer Meinungsbildungsprozess findet statt.
2. Das offene Gespräch führt zu gemeinsamen Positionierungen, die die Interventionen in der KlientInnenarbeit erleichtern. Fälle werden offen und strukturiert besprochen. Dabei nützt das Team die Erfahrungen jeder einzelnen. Diese gemeinsame Positionierung erleichtert es, die Arbeit nach außen zu vertreten.

Auf meine Frage nach „Ausnahmen“ („wann war es das letzte Mal schon ein bisschen so wie nach dem Wunder?“) zeigte sich, dass die Teammitglieder - nach einer kleinen Nachdenkpause - ein Beispiel erzählen konnten, wo sie genau das getan hatten und die Ergebnisse in einem Papier festgehalten hatten, das für die Weiterarbeit als nützlich beschrieben wurde.

Exkurs Ausnahmen konstruieren: Die Erfahrungen der SupervisandInnen nutzen

Im Alltag und in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen stützen wir uns gerne auf gemachte Erfahrungen. In Beratung und Supervision, ist der Anlass zur Konsultation fast immer ein Problem. Deshalb haben KlientInnen gelernt, Probleme darzulegen und Geschichten über ihre Entstehung zu erzählen bzw. zu konstruieren. Sie wollen dadurch erreichen, dass ein möglichst umfassendes Bild entsteht. Es leiten also zumeist negativ gemachte Erfahrungen deutlich stärker als positive Erfahrungen. Beim lösungsfokussierten Ansatz ist es umgekehrt: Wir unterstützen KlientInnen darüber nachzudenken, welche positiven Erfahrungen, die zur Bewältigung führten, gemacht wurden. Diese Erinnerung bildet die Grundlage dafür zu untersuchen, was der/die SupervisandIn genau tat, sie trägt dazu bei, dieses Wissen verfügbar zu machen und dadurch die Handlungsfähigkeit zu erweitern. Dieser Schritt spiegelt die These von Kim Berg und de Shazer wieder: „Suche nach dem was funktioniert und mache mehr davon“.

Die BeraterIn/SupervisorIn unterstützt die KlientInnen dabei, Ausnahmen als Unterschiede die einen Unterschied machen zu konstruieren – sie als Vorboten des Ziels, als Vorboten der Lösung zu sehen.²⁵

Organisationelle Änderungen als Antworten auf die Wunderfrage

Auch in Hinblick auf die organisationellen Änderungen galt: kleine Änderungen führen zu großen Änderungen. Dazu ein Beispiel:

Die SupervisandInnen überlegten, welche Strukturen für die fachliche Weiterentwicklung implementiert werden könnten und wie angemessen gesteuert werden konnte. Die wöchentlichen Teams wurden auf vierzehntägige Abstände reduziert. Es wurden - ebenfalls wöchentlich - inhaltliche Treffen abgehalten, bei denen, je nach Kompetenz, ein bis zwei MitarbeiterInnen einen Input bzw. ein Diskussionspapier vorbereiteten. Bei diesen „Inhaltlichen Treffen“ wurden Grundlagen für Konzepte bzw. Positionspapiere erarbeitet, um nicht „von oben“ mit Vorschlägen überrollt zu werden, die nichts mit ihren Anforderungen und ihrer Praxis zu tun hatten.

Exkurs Steuerung: Teams und Organisationen sind komplexe Systeme, die auch komplexe Steuerungssysteme brauchen. Gerade Non-Profit-Organisationen müssen sehr komplexe Aufgaben erfüllen und müssen häufig viele unterschiedliche KundInnenlogiken bedienen. Das führt in manchen Fällen zu Untersteuerung „Wir wollen es nicht zu kompliziert machen und flexibel auf jedes Problem reagieren können“, in anderen Fällen macht die Übersteuerung Probleme: Die Institution antwortet auf Reibungs- oder Kommunikationsprobleme mit der Einführung einer Hierarchiestufe, eines weiteren Teams, eines zusätzlichen Berichtswesens, einer neuerlichen Strukturänderung, solange bis die MitarbeiterInnen „keine Zeit mehr für die eigentliche Arbeit haben“.

Durch die beschriebenen Vorbereitungs- und Diskussionsprozesse konnten die Teammitglieder vorhandene Expertisen für die Organisation nutzbar machen. Die Teammitglieder konkretisierten ihre Vorschläge und Ideen, um sie mit der Organisation verhandeln zu können. Sie arbeiteten also nicht gegen die übergeordneten hierarchischen Ebenen sondern kooperierten mit ihnen. Dies erforderte ein gemeinsames, aufeinander abgestimmtes Vorgehen. Durch den klar verorteten Zeitpunkt für die Diskussion inhaltlich fachlicher Fragen, wurde deutlich, dass es auch darum ging Entscheidungen zu treffen. Es gab einen Rahmen, in dem die Erfahrungen des/R einzelnen gefragt war, gleichzeitig wurde die Leiterin in ihrer Funktion gestärkt.

Eine weitere Änderung bestand darin, dass das Team begann, einheitliche Kriterien für die Falldokumentation zu entwickeln.

Die Zusammenarbeit und die fachliche Auseinandersetzung werden nun als konstruktiv empfunden. Für weitere Strukturänderungen gibt es schon konkrete Überlegungen, an denen jetzt in der Supervision schrittweise weitergearbeitet wird.

²⁵ vgl. Miracle Question

Prozess- und Fachberatung

Bei der Anwendung des lösungsfokussierten Ansatzes kombinieren wir oft Prozess- und Fachberatung²⁶: Wenn es uns angemessen erscheint, fragen wir die KundInnen, ob sie Vorschläge und Beispiele hören wollen, wie andere Organisationen mit ähnlichen Situationen umgehen. Im vorliegenden Fall stellte die Supervisorin einige konkrete Analyse- und Planungsmethoden für die Alltagsarbeit der SupervisandInnen zur Verfügung. Wenn wir fachliche Inputs geben, unterstützen wir die KundInnen, alternative Möglichkeiten wahrzunehmen, zugleich achten wir darauf, Ihnen nicht die Entscheidung über die weitere Vorgangsweise abzunehmen.

Dieses Zusammenspiel war im beschriebenen Fall sehr hilfreich, um das Rad nicht neu erfinden zu müssen.

Beispiel Mangelnde Kooperation in einer Geschäftsstelle mit 70 MitarbeiterInnen

Akquisition und „Contracting“

Eine Geschäftsstelle einer großen NPO fragte bei uns an. Der Leiter war mit der Kooperation und dem Klima unter den 70 MitarbeiterInnen nicht zufrieden. Das zur Verfügung stehende Budget für externe Beratung war niedrig. Vor fünf Jahren hätten wir gesagt: „Nur nach einer Organisationsdiagnose – Interviews von MitarbeiterInnen – ist eine seriöse Intervention machbar.“ Allerdings wäre dann schon mit der Diagnose das Budget verbraucht gewesen.

Wir boten zwei halbtägige Großgruppenveranstaltungen an. Der Leiter entschied sich für uns. In unserem Angebot und im Erstgespräch mit den KundInnen gelang es uns, innerhalb des Bezugssystems der KlientInnen zu bleiben und uns auf den Fall einzulassen. Als BeraterIn bin ich versucht jeder KundIn ein Produkt zu verkaufen mit dem ich gute Erfahrungen gemacht habe und mich deshalb sicher fühle. (z.B. ein Qualitätsentwicklungsprojekt)

Exkurs: jeder Fall ist anders.²⁷ Natürlich ist es nützlich aktuelle Fälle mit früheren zu vergleichen und getreu der lösungsfokussierten Maxime „wenn etwas funktioniert, mach mehr davon“ aus früheren „Erfolgen“ zu lernen. Es ist jedoch außerordentlich wichtig, trotz der ins Auge springenden Ähnlichkeiten die Unterschiede nicht zu übersehen. Und was Standardinterventionen angeht: Wenn ich nur über einen Hammer als Werkzeug verfüge, stellt sich leicht jeder Fall als Nagel dar.

Das sorgfältige „Contracting“, die Konzentration auf das Aushandeln des Auftrages ist mit dem lösungsfokussierten Hintergrund genauso wichtig wie bei anderen systemischen Ansätzen und eine entscheidende Voraussetzung für Erfolg.

²⁶ Rappe Giesecke, bezeichnet das als „Programmwechsel“. (Rappe-Giesecke, 1999, 39)

²⁷ vgl. Jackson, McKergow, 105

Dynamik von Großgruppen und Lösungsfokus

Schon am ersten Halbtage stellten wir die Wunderfrage, um die KundInnen dabei zu unterstützen wohlformulierte Ziele bzw. Lösungen zu konstruieren. In zwei von je einer BeraterIn begleiteten Gruppen zu je 28 Personen entwickelten die Anwesenden ihr Bild vom Tag nach dem Wunder. Das klappte erstaunlich gut. Manche Antworten schienen für alle Anwesenden einschließlich der SprecherInnen verblüffend. Vielen Anwesenden schien es zu gelingen, andere mit ähnlichen Zukunftsvorstellungen zu identifizieren. Am Ende des Halbtages machten wir in einem Innenkreis ein „reflecting team“ in das wir vier MitarbeiterInnen einbanden, die mit uns aus einer hypothetischen BeraterInnenperspektive über die Chancen und Schwierigkeiten reflektierten, die sich aus der momentanen Situation ergäben. Das „reflecting team“ nutzten wir auch für Komplimente. Bevor wir die Wunderfrage in den beiden Teilgruppen stellten machten wir „Differenzierungsübungen“.²⁸

In der Staffbesprechung nach dem Halbtage hielten wir vor allem die Differenzierungsübungen und die Wunderfrage für sehr nützlich.

Am Ende des zweiten Halbtages – einige Wochen später – hatten sich sieben Arbeitsgruppen gebildet zu Themen die den MitarbeiterInnen der Abteilung wichtig waren. Die Gruppenbildung hatten wir in einer Art „Mikro-Open-Space“ nach Harrison Owen angeleitet. Bei der Einteilung der Gruppen am Schluss des zweiten Tages im Plenum war Enthusiasmus und eine zupackende Arbeitsbereitschaft spürbar. Die mobilisierende Wirkung von gut designten Großgruppenveranstaltungen und des lösungsfokussierten Zugangs hatte sich fruchtbar ergänzt.

Heute, einige Monate nach der Veranstaltung arbeiten die meisten Arbeitsgruppen noch: Auf einer kürzlichen Abteilungsversammlung wurden weitere Ergebnisse präsentiert und Umsetzungsschritte beraten. Wie uns mitgeteilt wurde, waren schon wenige Tage nach der zweiten Veranstaltung die ersten konkreten Maßnahmen umgesetzt worden.

Abteilungsleiter und MitarbeiterInnen mit denen wir Kontakt haben, berichten von einer Klimaänderung in der Abteilung einer Verbesserung der Kooperation und von Aufbruchsstimmung.

Eine Steuergruppenstruktur zur Koordinierung der Arbeitsgruppen, die wir den KundInnen nahegelegt hatten, scheint es allerdings nicht zu geben.

Die KlientInnen kooperieren immer

Unseren Designüberlegungen für den zweiten Halbtage lagen von uns entwickelte Modelle über Verbesserungsmöglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen dem Geschäftstellenleiter und der zweiten Führungsebene zu Grunde. Es ist unserer Erfahrung nach wichtig, die KundInnen in die Planung von Designs und Interventionen mit einzubeziehen: In einem Telefonat mit dem Geschäftstellenleiter relativ kurz vor der Veranstaltung wurde klar, dass

²⁸ Diese Intervention kommt aus der ÖGGO-Tradition (Österreichische Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsberatung) – bestimmte Differenzen werden durch die Anwesenden im Raum aufgestellt und auf diese Weise sichtbar gemacht. Durch Erörterung können Bilder vergemeinschaftet werden. Diese Intervention geht davon aus, dass das Gemeinsame nicht durch das Zudecken oder Ignorieren sondern über die Anerkennung von Differenzen entsteht.

er sich unseren Überlegungen nicht anschloss. Unser erster Impuls war: „Er wehrt sich gegen notwendige Änderungen!“ Erst nach längerem Telefonat, wurde uns sein Standpunkt nachvollziehbarer und wir bemerkten, dass wir uns ein sehr elegantes Modell gezimert hatten, dass allerdings in einzelnen Dimensionen formalen Strukturen der Gesamtorganisation widersprach. In einigen Punkten änderten wir das Design und der zweite Tag verlief unserer Wahrnehmung nach sehr produktiv.

Es ist wichtig und unvermeidlich, dass man im Staff Hypothesen über das KlientInnensystem, über die Kooperation zwischen uns als BeraterInnen und dem KlientInnensystem bildet²⁹. Die BeraterInnen sollten jedoch immer mit der Gefahr rechnen, dass sie sich in Erklärungen, die sie konstruiert haben, „verlieben“ und die mangelnde Wirksamkeit ihrer Modelle als Widerstand der KlientInnen deuten.

Immer, wenn wir als BeraterInnen auf die Idee kommen, dass die KlientInnen in Widerstand gehen, dann versuchen wir uns auf de Shazers Überlegungen zu besinnen: Kooperation ist unvermeidlich – es gibt keinen Widerstand! Oder anders formuliert: „Jede Familie (Individuum oder Paar) [jede Organisation, jedes Team; Anm. d. V] versucht auf eine einmalige Art und Weise zu kooperieren. Die Aufgabe des Therapeuten [Beraters, Beraterin] besteht zuallererst darin, sich selbst dieses besondere Verhalten klar zu machen und danach mit dem Verhalten der Familie [der Organisation, des Teams] zu kooperieren und dadurch einen Wandel zu fördern“³⁰

Resummee

Die lösungsfokussierte Herangehensweise hält die Abhängigkeit des KlientInnenystems vom BeraterInnensystem so minimal wie möglich. Es können sehr schnell erste Erfolge erzielt werden. Andererseits möchten wir nicht den Eindruck erwecken dass sich alle Anliegen im Handumdrehen lösen lassen. Die Erarbeitung und die Umsetzung von Lösungen ist für die KlientInnen und die BeraterInnen harte Arbeit und passiert auch zwischen und nach den gemeinsamen Sitzungen bzw. Veranstaltungen. Bei komplexen Fragestellungen mit und in Organisationen können auch jahrelange Beratungsbeziehungen sinnvoll und notwendig sein: Vor allem die Supervision von Führungskräften und Teams, sowie die Begleitung von Projektteams und Steuergruppen, die im Zuge von Beratungsprozessen eingerichtet wurden, hilft den KundInnen beschlossene Ziele zu erreichen.

Seit wir begonnen haben den lösungsfokussierten Ansatz in Beratung und Supervision anzuwenden, erleben wir, dass Veränderungen durch auffallend kleine, manchmal unscheinbar wirkende Schritte zu größeren nachhaltigen Veränderungen führen. Wenn unsere KundInnen ihre Stärken entdecken, kommen sie manchmal zu Lösungen, die für uns unerwartet und überraschend sind. Das hat auch einen anderen nicht unwichtigen Nebeneffekt: Die Arbeit macht uns mehr Spaß.

²⁹ diese Kooperation nennen wir „Beratungssystem“

³⁰ de Shazer, 1998, S. 79

Literatur

- Bateson, Gregory: Ökologie des Geistes. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/M. 1983
- Conecta (Hg): 20 Jahre Wiener Schule der Organisationsberatung. 20 Jahre Conecta. Wien 1996
- De Shazer, Steve: Das Spiel mit Unterschieden. Carl Auer Verlag, Heidelberg 1998
- De Shazer, Steve: Der Dreh. Überraschende Wendungen und Lösungen in der Kurzzeittherapie. Carl Auer Verlag, Heidelberg 1999
- Eck, Claus D.: Elemente einer Rahmentheorie der Beratung und Supervision. In: Fatzer, Gerhard (Hg.): Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Ed. Humanist. Psychologie. Köln 1990
- Fatzer, Gerhard: Teamsupervision als Organisationsentwicklung. In: Fatzer, Gerhard (Hg.): Supervision und Beratung. Ein Handbuch. Ed. Humanist. Psychologie, Köln 1990
- Giesecke, Michael; Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung. Die Integration von Selbsterfahrung und distanzierter Betrachtung in der Beratung und Wissenschaft. Suhrkamp Verlag, Frankfurt/M. 1997
- Hinte, Wolfgang: Studienbuch Gruppen- und Gemeinwesenarbeit. Verlag Luchterhand. Frankfurt/M. 1989
- Hummerlbrunner, Richard. Klukesch, Robert. Baumfeld, Leo (ÖAR-Regionalberatung GmbH): Systemische Instrumente der Regionalentwicklung. Endbericht im Auftrag des Bundeskanzleramtes, Abteilung IV/4. Wien, 2002
<http://www.bka.gv.at/bka/regionalpolitik/publikationen.html> 17.7.2003
- Jackson, Paul Z. McKergow Mark: The Solutions Focus: The simple way to positive change. Nicholas Brealey Publishing. London 2002
- Kim Berg, Insoo. De Jong, Peter: Lösungen (er)finden. Verlag Modernes Lernen. Dortmund 1998
- Kim Berg, Insoo: Familien – Zusammenhalt(en). Verlag Modernes Lernen. Dortmund 1992
- Königswieser Roswita. Exner, Alexander: Systemische Interventionen. Klett-Cotta Verlag. Stuttgart 1999
- Rappe-Giesecke, Kornelia: Supervision. Veränderung durch soziale Selbstreflexion. In: Fatzer, Gerhard. Rappe-Giesecke, Kornelia. Loos, Wolfgang: Qualität und Leistung von Beratung. Edition Humanistische Psychologie – EHP. Köln 1999
- Roessler, Marianne. Gaiswinkler, Wolfgang: Supervision – Organisationsreflexion oder Rückzug in die Gruppe als Familienersatz. In: Sozialarbeit in Österreich. 2/1999
- Sparrer, Insa: Wunder Lösung und System: Lösungsfokussierte Systemische Strukturaufstellungen für Therapie und Organisationsberatung. Carl Auer Systeme. Heidelberg 2002
- Timel, Richard: Systemische Organisationsberatung. Eine Mode oder eine zeitgemäße Antwort auf die Zunahme von Komplexität und Unsicherheit. http://www.io-d.de/pdf/rti_1405.pdf, 2. 8. 2003 oder in: Howaldt, Jürgen. Kopp, Ralf (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Edition Sigma Rainer Bohn Verlag. Berlin 1998
- Miracle Question - http://www.brief-therapy.org/steve_miracle.htm 25. 7. 2003
- Vogt-Hillmann, Manfred; Eberling, Wolfgang. Dreesen, Heinrich. Dahm, Michael (Hg.): Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung. Borgmann publishing. Dortmund 2000
- Walter, John, L. Peller, Jane, E.: Lösungsorientierte Kurztherapie. Verlag modernes Lernen. Dortmund 1994

Die AutorInnen

Roessler Marianne, DSA Mag.

Sozialwissenschaftlerin, Supervisorin, Lehrsupervisorin und Organisationsberaterin. Lehrbeauftragte für Gemeinwesenarbeit an der Fachhochschule – Studiengang Sozialarbeit in Wien und St. Pölten. Netzwerkpartnerin von OS'T - Netzwerk für •Organisationsberatung •Sozialforschung •Supervision •Training. Durchführung von Fortbildungen zu Lösungsfokussierter Beratung für SozialarbeiterInnen und BeraterInnen. Wien

Gaiswinkler Wolfgang, Mag.

Organisationsberater, Gruppendynamiker, Anwendung des systemisch lösungsfokussierten Ansatzes auf Organisationsberatung und Teamentwicklung. Netzwerkpartner von OS'T - Netzwerk für •Organisationsberatung •Sozialforschung •Supervision •Training. Wien

Kontakt: www.netzwerk-ost.at - office@netzwerk-ost.at

*Dieser Text kann zitiert werden: Wolfgang Gaiswinkler und Marianne Roessler:
Wunder, Skalen, Komplimente und ein anderer Blick - von den KlientInnen lernen
Die Anwendung des lösungsfokussierten Ansatzes nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg in
Organisationsberatung und Supervision. URL: <http://www.netzwerk-ost.at/publikationen>*