

Lösungsfokussiertes Konfliktcoaching – ein Fallbeispiel¹

Dr. Peter Röhrig

Deutsche Zusammenfassung:

Der Beitrag zeigt an einem Fallbeispiel auf, wie mit Hilfe eines lösungsfokussierten Coachings ein effektiver Weg zur Unterstützung stark durch Konfliktsituationen belasteter Klienten eingeschlagen werden kann. Die Grundprinzipien des lösungsfokussierten Beratungsansatzes werden dargestellt und an einem Praxisbeispiel wird das konkrete Vorgehen illustriert: Wenn scheinbar nichts mehr geht, finden Klienten mit diesem Vorgehen in kurzer Zeit Möglichkeiten, wieder effektiv zu arbeiten und sich aktiv an einer Konfliktklärung zu beteiligen.

Deutsche Schlüsselbegriffe:

Konflikt-Coaching, Lösungsfokussierter Beratungsansatz, Kurzzeit-Coaching, Unterstützung stark belasteter Klienten, Praxisbeispiel, Lösungsfokussierte Werkzeuge, Fragetechniken

Englische Zusammenfassung:

The paper shows by a practical case, how clients under high pressure, e.g. in conflict situations can be effectively supported by solution focused coaching. Basic principles of the solution focused approach to coaching are presented and illustrated by a practical example. When you feel you are at a dead end, this approach builds progress rapidly by offering many opportunities to find back to work and engage constructively in rebuilding a working collaboration.

Englische Schlüsselbegriffe:

Conflict-coaching, solution focused approach, short-term coaching, supporting clients under high pressure, practical case, solution focused tools, interview techniques

1. Einleitung

Als Beratende begegnen wir manchmal Menschen in äußerst verfahrenen Situationen. Bei ihnen ist eins zum anderen gekommen und stellt sich als komplexe Belastungssituation dar: Eine belastende Arbeitssituation führt zu Unstimmigkeiten im Team, die Ergebnisse verschlechtern sich besorgniserregend und führen zu Konflikten mit der Leitung der Organisation, die Belastung steigt weiter und im Stress entzünden sich Zerwürfnisse in der Partnerschaft und die Gesundheit nimmt Schaden. Wie können wir Menschen in solchen Zwickmühlen dabei unterstützen, wieder Klarheit zu finden, sich auf ihre Ressourcen zu besinnen und schnell Fortschritte zu erleben?

Wenn wir als Berater in solchen Situationen angefragt werden, müssen wir uns für eine Interventionsform entscheiden, die die vorrangig Betroffenen möglichst rasch wieder „arbeitsfähig“ macht. Überwältigt von der Vielzahl der Konfliktherde empfinden sich diese Klienten häufig völlig blockiert und erleben sich weit entfernt von ihrer eigentlichen Leistungsfähigkeit. Sie fühlen sich vor allem kaum in der Lage, in eine konstruktive Auseinandersetzung mit anderen Konfliktbeteiligten einzutreten.

Der Beitrag zeigt auf, wie mit Hilfe eines lösungsfokussierten Coachings ein effektiver Weg zur Unterstützung stark durch eine Konfliktsituation belasteter Klienten eingeschlagen werden kann.

¹ Dieser Artikel ist erschienen in der Zeitschrift „Konfliktdynamik“ im Klett-Cotta-Verlag 4/2017, S.260-267

Dazu werden zunächst die Grundprinzipien des lösungsfokussierten Beratungsansatzes dargestellt: Was ist das Spezifische am „Solution Focus“ und was macht das Modell für Klienten und Beratende so nützlich und effizient? An einem Praxisbeispiel wird anschließend das konkrete Vorgehen illustriert.

2. Der Lösungsfokus - Vom Problem zur Lösung

Mitte der 1980er Jahre machte eine Gruppe von Therapeuten um Steve de Shazer und Insoo Kim Berg vom Brief Family Therapy Center in Milwaukee auf sich aufmerksam. Sie veröffentlichten einen Artikel, in dem sie erstmals ausführlich einen revolutionären Beratungsansatz beschrieben, den sie in der familientherapeutischen Praxis entwickelt und erfolgreich angewandt hatten (de Shazer et al. 1986). Darin stellten sie die herausfordernde Behauptung auf, dass sie nicht – wie im therapeutischen Kontext üblich – zunächst die Natur des Problems ihrer Klienten verstehen mussten, um effektiv arbeiten zu können. Stattdessen beschrieben sie, dass sie sich nur auf zwei Dinge fokussieren brauchten: Erstens, herauszufinden, woran der Klient erkennen würde, dass sein Problem gelöst ist. Zweitens, den Klienten beschreiben zu lassen, was er bereits in diese Richtung unternahm. Damit wurde der therapeutische Prozess, der typischerweise als Bewegung „weg vom Problem“ angelegt war, von de Shazer et.al. rekonstruiert als Bewegung „hin zu der Lösung“.

Dieser Ansatz bot einen radikalen Paradigmenwechsel an. Diagnostische Kompetenz und das Wissen um die verborgenen Hintergründe von Problemen wurden infrage gestellt, statt des üblichen „problem-talk“ sollte vielmehr „solution-talk“ stattfinden. Dieser konzentrierte sich auf die Ziele und Ressourcen des Klienten und auf die Dinge, die dem Klienten in der Vergangenheit bereits gelungen waren (Lipchik /de Shazer 1986).

Seitdem hat dieser Beratungsansatz nicht nur in der therapeutischen Welt weite Verbreitung gefunden. Das pragmatische und effektive Vorgehen entspricht dem Wunsch vieler Menschen und Organisationen, schnell Fortschritte zu erzielen. Mark McKergow belegt in seinem Überblicksartikel die erfolgreiche Umsetzung in alle wesentlichen Bereiche der Personal- und Organisationsentwicklung (McKergow 2012). Sowohl im Coaching (Iveson / George / Ratner 2012, Szabo/Kim Berg 2006), als auch im Konfliktmanagement (Bannink 2009, Scheinecker 2012) ist der Ansatz differenziert in seiner Methodik und seinen Leitprinzipien beschrieben und an vielen erfolgreichen Beispielen in seiner Anwendung belegt. Der internationale Verband lösungsfokussierter Berater und Trainer in Organisationen, SFIO hat ausführliche Anhaltspunkte („Clues“) entwickelt, die als Kriterien für gute lösungsfokussierte Praxis gelten können (SFIO 2017).

2.1 Lösungsfokussierte Prinzipien

Eine wesentliche Besonderheit des lösungsfokussierten Beratungsansatzes besteht in seinem Umgang mit Veränderung. Eine mögliche Definition: „Veränderung geschieht immer und überall. Der einfache, lösungsfokussierte Weg zum Umgang mit Veränderung besteht darin, unter all den Veränderungen, die geschehen die besonders nützlichen Veränderungen aufzuspüren und diese zu erweitern.“

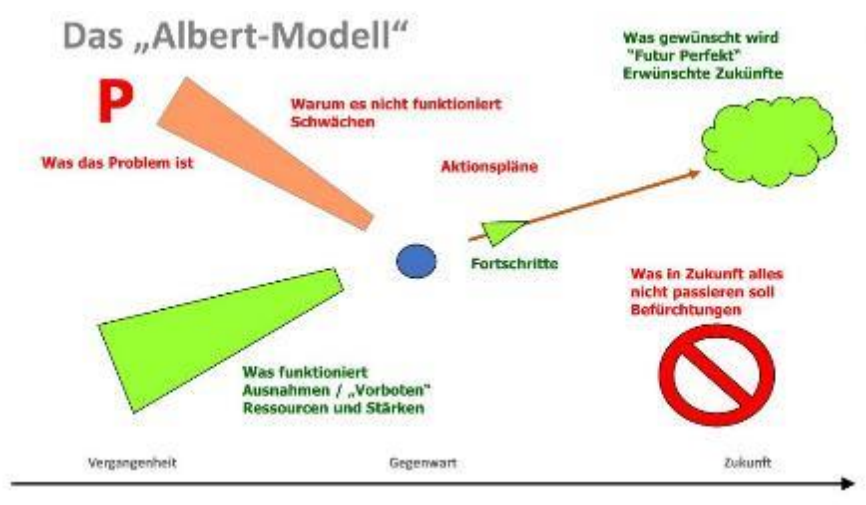
Dieses einfache Prinzip findet sich auch in den drei Grundregeln des Solution Focus (de Shazer 1990):

- „Repariere nicht, was nicht kaputt ist!
Versuche nicht, Deine Klienten zu verändern und sie so zu formen, wie Du es für günstig hältst. Respektiere und schätze ihre individuellen Wege, solange die vereinbarten Ziele erreicht werden.

- Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon!
Ermutige Deine Klienten, weiterhin das zu tun und mehr von dem zu tun, was funktioniert. Lenke den Blick vor allem auf diese Bereiche.
- Wenn etwas nicht funktioniert, wiederhole es nicht. Probiere etwas Anderes!
Ermutige Deine Klienten, auch einmal Fehler zu machen. Da, wo etwas nicht funktioniert, rege sie an, einmal Neues zu probieren.“ (Schmitz 2001, S.7)

2.2 Strategien und Besonderheiten des Ansatzes

Um den erklärungsbedürftigen Ansatz möglichst schlicht zu beschreiben, hat Mark McKergow das sogenannte „Albert-Modell“ entwickelt (in seiner ersten und einfachsten Form: KcKergow/Jackson 2007, S. 3), benannt nach Albert Einstein, der gesagt haben soll: „Everything should be as simple as it can be, but not simpler“ (zit. nach Sessions 1950).“.



Das Diagramm hat drei Achsen:

1. Eine Zeitachse von links nach rechts. In der Mitte befindet sich die Gegenwart, in der wir den Klienten begegnen, ihre Vergangenheit und Zukunft befinden sich jeweils an den Seiten links und rechts.
2. Eine „Problem-Achse“ von links oben nach rechts unten. Es gibt ein Problem, an dem gearbeitet werden soll und es begann vor einiger Zeit, daher liegen das Problem und seine Ursachen in der Vergangenheit links oben. Hier befinden sich auch die Defizite und Schwächen, die vielleicht zu dem Problem beigetragen haben. Passend dazu liegt die „befürchtete Zukunft“ rechts unten, an der Stelle, an die wir gelangen, wenn das Problem ungelöst bleibt.
3. Die „Lösungs-Achse“ verläuft dagegen ganz anders. Die „erwünschten Zukünfte“ finden wir oben rechts. In gleicher Linie liegt die lösungsfokussierte Vergangenheit unten links. Hier finden wir Hinweise für vieles Erwünschte, das bereits in der Vergangenheit gelungen ist sowie von Stärken und Ressourcen, die damit verbunden sind. Dieser Teil des Diagramms wird häufig übersehen oder vernachlässigt, dabei enthält er die nützlichsten und relevantesten Informationen. Gerade in schwierigen Situationen glauben Menschen, dass sie eine Niete ziehen, wenn sie dorthin schauen. Eine der Kompetenzen des lösungsfokussierten Ansatzes besteht darin, sanft und hartnäckig daran zu arbeiten, die verborgenen Schätze in diesem Bereich zu heben.

Intuitiv gehen Menschen häufig davon aus, dass sie die Problemachse genau untersuchen und verstehen müssen, bevor sie Fortschritte erzielen können. Unserer Erfahrung nach geschieht in komplexen Situationen – also immer, wenn Menschen in Systemen und ihre unberechenbaren Reaktionen betroffen sind – genau das Gegenteil: Das Problem und seine Ursachen zu studieren, ist dann in vielerlei Hinsicht wenig hilfreich. Dadurch werden Klienten und Beratende zu Experten des Problems – und möchten doch eigentlich zu Experten für nützliche Veränderung werden. Außerdem entzünden sich bei einer Ursachenanalyse - z.B. von Schwierigkeiten mit der Zusammenarbeit im Team - schnell Diskussionen über Schuld und Demotivierung macht sich breit – wenn eigentlich genau das Gegenteil gebraucht wird: Zusammenarbeit und Engagement. Überdies kostet das alles eine Menge Zeit, die man sinnvoller einsetzen könnte.

Viele Untersuchungen zum Umgang mit Komplexität zeigen, wie unlösbar solche Situationen sein können, wenn wir versuchen, mit traditionellen Mitteln, z.B. langfristigen Aktionsplänen die Zukunft in den Griff zu bekommen (z.B. Malik 2015). Dagegen bietet das lösungsfokussierte Prinzip der „winzigen Zeichen für Fortschritte“ und „kleinen Schritte“ in Richtung der erwünschten Zukünfte in komplexen Umgebungen viele Vorteile. Es führt zu raschen und gezielten Aktionen, die Dinge kommen in Bewegung und die Motivation steigt.

Die Umsetzung dieses Modells im Coaching gelingt mit den Werkzeugen lösungsfokussierter Beratung (McKergow/Jackson 20017).



In der folgenden ausführlichen Beschreibung eines Coachings aus meiner Praxis sind diese Werkzeuge zu finden. Dabei ist auch der Einsatz des „Dialogischen Fragens“ zu beobachten: Die Fragen dienen vor allem als Einladungen, in einen gemeinsamen Gesprächsprozess einzusteigen, die Fragen folgen also vorwiegend den Antworten und nicht umgekehrt.

Zum dialogischen Fragen gehört auch, sich Neugierde und Verwunderung zu erhalten. Um zum Beispiel die Wunderfrage angemessen stellen zu können, ist es sehr hilfreich, wirklich herausfinden zu wollen, wie der Klient sich seine Zukunft idealerweise vorstellt. Das bedeutet auch, nicht einfach zu raten, was der Klient wohl meint, mit dem was er sagt, sondern das Gesagte so zu akzeptieren, wie es gesagt wird – und darauf aufbauend weiter zu fragen. Uns erscheinen Fragen dann als besonders gelungen, wenn sie die Neugier des Befragten wecken, welche Antwort ihm dazu wohl einfällt. Das sind dann Fragen, die sich der Klient selbst gestellt hätte, wenn er gerade darauf gekommen wäre.

Lösungsfokussiertes Fragen ist hartnäckig und freundlich. Es gibt sich nicht schnell mit einer einfachen Antwort auf eine schwierige Frage zufrieden, sondern exploriert weiter, bis ein möglichst konkretes Bild entsteht. Manchmal genügt eine „fragende Pause“, um den Klienten zum Weiterreden zu bewegen. In fast jedem Fall hilft die Frage: „Was noch?“. Damit wird auf einfachste Weise unterstellt, dass gewiss noch mehr vorhanden ist, als bisher schon gesagt wurde.

3. Der Praxisfall

3.1. Ausgangssituation

Ausgelöst durch den plötzlichen und unerwarteten Weggang eines renommierten Lehrstuhlinhabers entwickelt sich an einer großen Hochschule ein erheblicher Konflikt. Eine langjährige Mitarbeiterin des Professors mit einer Habilitationsstelle versucht, die entstandene Lücke in Forschung und Lehre zu schließen und stößt dabei schnell an ihre Grenzen. Wegen Unstimmigkeiten im Team kündigen zwei wichtige wissenschaftliche Mitarbeiter, eine andere Mitarbeiterin erkrankt dauerhaft – alle drei Stellen bleiben zunächst unbesetzt und die Folgen sind schnell erkennbar: Die bis dahin hoch angesehene Lehre in dem Fach kann auch mit Vertretungskräften nicht bedarfsgerecht aufrechterhalten werden, es gibt massive Beschwerden von Studierenden, deren Arbeiten nicht mehr angemessen betreut werden und die Forschung in dem wichtigen Gebiet kommt weitgehend zum Erliegen. Projekte, die aus Drittmitteln finanziert werden, können nicht weitergeführt werden und die Mittel drohen, zu verfallen. Der Dekan der Fakultät und die Hochschulleitung sehen diese Entwicklung vor allem als Versagen der Mitarbeiterin und drohen ihr mit Konsequenzen. Die Mitarbeiterin sieht wesentliche Ursachen der Entwicklung in mangelnder Unterstützung durch die Hochschulleitung und den Dekan. Die Personalentwicklung wird einbezogen, um in diesem Konflikt zu vermitteln.

Die Personalentwicklerin meldet sich bei mir, weil ich schon einen anderen weit eskalierten Konflikt an der Hochschule erfolgreich geklärt habe und bittet mich um Unterstützung. Sie beschreibt mir ausführlich die Situation, wie sie sie aus Gesprächen mit der Hochschulleitung und der Mitarbeiterin verstanden hat. Als ich von ihr höre, die Frau sei „völlig am Ende und wisse nicht mehr ein noch aus“, schlage ich vor, dass ich zunächst ein Orientierungsgespräch mit ihr führe und wir anschließend entscheiden, wie die Konfliktklärung angegangen werden kann. Ich vereinbare mit der Mitarbeiterin einen Termin in unseren Beratungsräumen.

3.2 Erstgespräch

Zu diesem ersten Gespräch kommt Frau T., die Mitarbeiterin, sichtbar erschöpft und nervös mit einer Verspätung von 20 Minuten. Sie bittet um Entschuldigung, ihr Zug hatte Verspätung, sie hatte meine Telefonnummer verlegt und konnte mich nicht informieren.

Ich führe sie zu unserem Coaching-Raum, biete ihr etwas zu trinken an und stelle mich und meine Arbeit an Hochschulen und in der Konfliktklärung erst einmal vor. Dabei achte ich auf ihre Reaktionen: Sie hört neugierig zu, fragt interessiert nach und wir sind rasch in einem Dialog um die Besonderheiten von Konflikten an Hochschulen. Sie wirkt wesentlich entspannter als bei ihrer Ankunft, sodass ich sie frage, was sie noch wissen möchte, bevor wir mit der Arbeit beginnen können. Lächelnd gibt sie mir das Zeichen zum Start.

(Im folgenden anonymisierten Transkript des Gesprächs bezeichne ich Beiträge von Frau T mit „T“, meine eigenen mit „R“.)

R: Was sind Ihre besten Hoffnungen für die Auswirkungen dieses Gesprächs?

T: Ich weiß nicht, wo ich anfangen soll. Es gäbe so viel zu sagen und zu klären ...

R: Ja, das kann ich mir vorstellen – und was sind Ihre besten Hoffnungen, wozu dieses Gespräch für Sie nützlich sein könnte?

T: Ja, vielleicht, dass mir klarer wird, wie ich aus dieser verfahrenen Situation wieder herauskomme. Ich habe schon alles Mögliche versucht und weiß einfach nicht weiter. Am liebsten würde ich die Brocken hinwerfen und all den Ärger hinter mir lassen.

R: Also, wenn Sie für sich klarer haben, welche Möglichkeiten Sie haben, um aus der Situation herauszukommen – das würde dieses Gespräch lohnenswert machen?

T: Klar, dann könnte ich wieder produktiv arbeiten und würde hoffentlich auch wieder ruhig schlafen. Das wäre ein großer Fortschritt für mich.

R: Also, was Sie sich wünschen, ist wieder ruhig zu schlafen und das Gefühl zu haben, wieder produktiv zu sein?

T: Genau, ich brauche das Gefühl, etwas Sinnvolles zu leisten, verstehen Sie?

R: Einmal angenommen, Sie erreichen diesen Punkt, an dem Sie wieder das Gefühl haben, Sie leisten etwas Sinnvolles – auch wenn wir noch nicht wissen, wie Sie dahin kommen. Woran werden Sie merken, dass Sie wieder produktiv sind?

T: Na, das merke ich vor allem daran, dass ich nach einem Arbeitstag zufrieden nach Hause gehe, mit dem Gefühl „Du hast heute was Gutes geschafft“. Im Moment ist das meistens so, dass ich aufhöre, weil ich zu erschöpft bin, um weiter zu arbeiten und dann am Abend nur noch an all die Dinge denke, die noch nicht erledigt sind. Das verfolgt mich dann oft noch bis in die Nacht und ich schlafe schlecht ...

R: Und wie geht es Ihnen, wenn Sie den Tag mit einem guten Gefühl beenden, was macht das für einen Unterschied?

Was folgt, ist eine intensive Auseinandersetzung der Klientin mit ihren beruflichen und privaten Wünschen, die ich durch beharrliche Nachfragen unterstütze. Wir schaffen damit rasch ein Bündnis für die Zusammenarbeit, bei dem es in den Worten der Klientin vor allem darum gehen soll „wie ich wieder Boden unter die Füße bekomme“. Sobald diese „Plattform“ definiert ist, frage ich sie nach ihren erwünschten Zukünften:

R: Ich habe eine merkwürdige Frage, für die Sie etwas Phantasie brauchen... Einmal angenommen... nach diesem Gespräch machen Sie, was Sie immer machen - irgendwann gehen Sie zu Bett und schlafen ein. Während Sie schlafen, geschieht ein Wunder ... und das Wunder ist, dass die Probleme, die Sie hierhergebracht haben, verschwunden sind - einfach so... Wenn Sie am nächsten Morgen aufwachen, was ist dann der erste kleine Hinweis dafür, dass ein Wunder passiert ist?

T: Ich weiß nicht so recht ...

R: ... (neugieriges, zugewandtes Schweigen)

T: Also, ich glaube, ich würde schon beim Aufwachen merken, dass ich mehr Energie habe, dass ich richtig Lust habe, aufzustehen und den Tag zu beginnen.

R: Angenommen, Sie spüren diese Energie und Lust, was werden Sie machen, was Sie heute nicht gemacht haben?

T: Ich kann mir vorstellen, dass ich dann erst mal in meine Laufschuhe springe und eine Runde jogge – das habe ich ganz lange nicht mehr gemacht ... Ich weiß noch nicht mal, wo ich die Schuhe verstaut habe, das muss ich gleich, wenn ich nach Hause komme, mal nachschauen. Die sollten eigentlich immer parat stehen ...

R: Genau, und mal angenommen, Sie joggen eine Runde, was machen Sie dann sonst noch anders an dem Wunder-Tag?

T: Ach ja, ich war ja eigentlich bei dem Wunder-Tag. Wenn ich vom Joggen zurückkomme, wartet mein Mann mit dem Frühstück auf mich und wir setzen uns in unsere gemütliche Wohnküche ...

R: Angenommen, Sie frühstücken gemütlich mit Ihrem Mann, der Sie ja sehr gut kennt. Woran wird er merken, dass Ihnen ein Wunder passiert ist?

Im Folgenden unterstütze ich die Klientin durch Nachfragen dabei, ein sehr konkretes und realistisches Bild ihrer erwünschten Zukunft zu beschreiben. Sie entwirft eine attraktive Vorstellung von einem idealen Tag mit vielen Details ihres „anderen“ Verhaltens und der beobachtbaren Unterschiede, die sich für sie daraus ergeben.

Das Gespräch wendet sich schließlich auch ihrer Konfliktsituation mit dem Dekan und der Hochschulleitung zu. Sie meint, dass diese in keiner Weise anerkennen, was sie alles leistet, um den Betrieb an Ihrem Lehrstuhl aufrecht zu erhalten.

R: Stellen Sie sich bitte einmal vor, der Dekan Ihrer Fakultät erkennt, welche Anstrengungen Sie unternehmen, um den Betrieb an Ihrem Lehrstuhl aufrecht zu erhalten. Was wird er dann machen, was er im Moment nicht macht?

T: Das kann ich mir überhaupt nicht vorstellen ...

R: Einmal angenommen, ich frage den Dekan, was er an Ihrer Arbeit alles schätzt. Was denken Sie, was er mir sagen wird?

T: Vermutlich wird er Ihnen sagen, dass ich eine engagierte Wissenschaftlerin bin, die auf ihrem Fachgebiet sehr gute Arbeit leistet. Ich habe viele neue Ideen eingebracht und darüber auch einiges veröffentlicht. Und ich habe Mittel für Forschungsprojekte eingeworben, die auf unserem Gebiet richtungsweisend sind.

R: Sie sind also eine anerkannte Wissenschaftlerin. Was wird der Dekan denn sagen, wenn ich ihn frage, worin Sie noch besser werden sollten?

T: Wahrscheinlich wird er Ihnen sagen, dass ich besser mit meinen Mitarbeitern umgehen sollte. Ich weiß, dass ich da Fehler gemacht habe in der Vergangenheit ... vielleicht zu viel gefordert habe in der schwierigen Situation nach dem Weggang unseres Chefs. Besonders mit einem der Assistenten gab es da eine Menge Auseinandersetzungen. Er ist dann ja gegangen und hat sogar noch die Kollegin mitgenommen. Seitdem weiß ich nicht mehr, wo mir der Kopf steht.

Auf diese Weise erfolgt eine erste Orientierung im Konfliktgeschehen, in der die Klientin über ihre Sicht der Dinge spricht und begründete Vermutungen über die Sicht der anderen anstellt. Sie spricht dabei auch eigene Anteile an der Konfliktentwicklung an, z.B. dass sie die Warnungen der

Hochschulleitung vielleicht zu lange ignoriert habe. Sie macht auch deutlich, dass sie sich noch nicht in der Verfassung sieht, sich mit Dekan und Hochschulleitung zusammzusetzen. Dazu sei erst einmal notwendig, dass sie wieder „Boden unter den Füßen hat“. Daran knüpfe ich mit Fragen nach Ausnahmen und Skalierungen an:

R: Wann gab es denn in letzter Zeit schon einmal eine Situation, in der es ein wenig wie in dem Wunder war, über das wir eben gesprochen haben?

T: Das war vor zwei Wochen. Da habe ich einfach früher Schluss gemacht und bin zur Therme gefahren. Ich habe mich ins Solebecken gelegt und bin dahingeschwebt, das war herrlich. Und hinterher habe ich mir sogar noch eine Massage gegönnt.

R: Super – das war bestimmt nicht so einfach, sich aus dem Betrieb am Lehrstuhl herauszuziehen. Wie haben Sie das geschafft?

T: Ich hatte mich morgens über eine Mail des Dekans so geärgert, dass ich gedacht habe: „Jetzt reicht es“ und dann bin ich einfach früher gegangen.

R: Das finde ich bemerkenswert, dass es Ihnen gelungen ist, gut für sich selbst zu sorgen.

T: Klar, aber hinterher hatte ich dann ein schlechtes Gewissen ...

R: Kommen wir noch mal auf Ihren Wunder-Tag zurück. Stellen Sie sich bitte eine Skala von 1 bis 10 vor, auf der die 10 steht für den Morgen nach dem Wunder und die 1 für das krasse Gegenteil, das Schlimmste, was Sie in der Situation erlebt haben ... Wo stehen Sie im Moment auf dieser Skala?

T: Ich würde sagen, ich bin bei der 4.

R: Was hat Ihnen alles geholfen, auf die 4 zu kommen?

T: Vor allem, dass ich weiß, dass diese Arbeit genau mein Ding ist. Auch in ganz schwierigen Situationen merke ich, wie froh ich bin, dass ich genau in diesem Feld arbeiten kann, das mich schon so lange begeistert. Wenn das nicht wäre, würde die ganze Anstrengung gar keinen Sinn machen.

R: Was hat noch dazu beigetragen, dass Sie auf der 4 sind?

T: Ach, da gibt es eine ganze Menge ... zum Beispiel mein Kollege, der sehr zuverlässig zu mir gehalten hat und immer eingesprungen ist, wenn es nötig war. Oder die vielen positiven Rückmeldungen von Studierenden, die ich in meinen Seminaren ein wenig anstecken konnte mit meiner Begeisterung für das Fach. Oder die Personalentwicklerin, bei der ich merke, dass sie sich viele Gedanken macht, wie sie mich unterstützen kann ...

Hier schließt sich eine Exploration all der Ressourcen an, die die Klientin bei sich und in ihrem Umfeld in der Vergangenheit erlebt hat und die ihr helfen, viele Herausforderungen zu meistern. Durch hartnäckiges Nachfragen angeregt findet sie viele Fortschritte: Schwierigkeiten, die sie in der Vergangenheit erfolgreich gemeistert hat, Kompetenzen, die sie in der Bewältigung von Konflikten erworben oder ausgebaut hat sowie Unterstützung im beruflichen und privaten Bereich. Die Klientin ist überrascht und fühlt sich bestärkt.

R: Nach Ihrer Einschätzung gehört das alles zur 4 auf der Fortschritts-Skala. Wie werden Sie bemerken, dass sie ein klein wenig weiterkommen, also bei 5 oder bei 4,5 angelangt sind?

T: Das werde ich vor allem daran merken, dass ich wieder belastbarer werde und mich fitter fühle. Ich glaube, das hat bei mir vor allem mit ausreichend Schlaf zu tun. Also, wenn ich wieder regelmäßig schlafen könnte, das wäre auf jeden Fall eine 5, vielleicht sogar schon eine 6 auf der Skala.

R: Und bei der Arbeit, woran werden Sie da merken, dass Sie ein klein wenig weiter sind?

T: Wenn es mir gelingt, mir zwischendurch kurzfristig Luft zu verschaffen, mal kurz rausgehen und wieder auf den Teppich kommen, das wäre gut. Oder wenn ich mich wieder aufrege, dass ich das schnell loswerde, einfach mal in die Vase schreien, das erleichtert schon ...

R: Es würde Ihnen guttun, wenn Sie sich im Alltag kleine Entlastungen schaffen könnten. Was sind denn für Sie winzige Signale dafür, dass Sie dabei Fortschritte machen?

T: Jetzt fällt es mir ein: Das Wichtigste wäre, dass ich abends nach Hause komme und mich nicht gleich vor den Fernseher setze und einschlafe. Ich wäre ein Stück weiter, wenn ich mich erst mal in die Küche setze und eine Kleinigkeit esse und dann mit meinem Mann noch einen Spaziergang mache. Nichts Großes, einfach mal um den Block, um wieder zur Ruhe zu kommen. Dann könnte ich wahrscheinlich auch besser schlafen. Das gefällt mir, das probiere ich direkt heute Abend aus ...

R: Was brauchen Sie jetzt noch?

T: Nichts, das ist erst mal genug so.

Am Ende des Gesprächs frage ich Frau T., ob und wann wir uns wieder treffen sollen. Sie zögert nicht lange:

T: Das Gespräch heute hat mich sehr erleichtert. Und jetzt brauche ich etwas Zeit, darüber nachzudenken und einfach mal anzufangen, besser für mich zu sorgen. Ich kann mir vorstellen, dass es gut wäre, wenn wir uns in drei bis vier Wochen noch einmal treffen könnten.

R: Danke, das können wir so machen. Wenn Sie wiederkommen, werde ich Sie gleich zu Beginn fragen, was alles besser klappt. Vielleicht achten Sie einfach in der Zwischenzeit einmal darauf, welche kleinen oder kleinsten Anzeichen von Fortschritten Sie bemerken. OK?

Wir vereinbaren einen Termin und stimmen uns darüber ab, dass ich die Personalentwicklerin darüber informieren darf, dass wir uns heute getroffen haben und das Coaching in vier Wochen fortsetzen werden. Dann soll auch besprochen werden, wann und wie die Konfliktklärung mit dem Dekan und der Hochschulleitung weitergeführt werden soll.

3.3 Weiteres Vorgehen und Fortgang des Praxisfalls

Zum zweiten Gespräch erscheint Frau T. ausgeruht und aufgeräumt. Sie berichtet über viele kleine Fortschritte: Sie hat ihren täglichen Rhythmus mit einem ruhigen Tagesbeginn und -ende wiedergefunden und kann öfter durchschlafen. Am Lehrstuhl hat sie viel Unterstützung durch einen langjährigen Mitarbeiter erhalten, dessen Stelle aufgestockt werden konnte und der einen Teil der liegen gebliebenen Aufgaben übernommen hat. Sie kann über eins der laufenden Projekte eine weitere Wissenschaftlerstelle besetzen und steht schon in Verhandlung mit potenziellen Bewerberinnen.

Derzeit hat sie neue Sorgen: Der Dekan drängt darauf, die Professorenstelle neu zu besetzen und sie hat große Zweifel, ob eine Bewerbung für sie sinnvoll ist. Sie ist davon überzeugt, dass auswärtige Bewerber deutlich bessere Chancen haben werden als sie – auch weil das Vertrauensverhältnis

zwischen ihr und dem Dekan nachhaltig gestört ist. Im Laufe des Gesprächs fokussiert sich das Thema auf die Machtverhältnisse und die Frage eines möglichen Jobwechsels. Wäre es eventuell konstruktiver für alle Seiten, wenn sie das Feld verlässt, auch wenn es nach ihrem Empfinden ungerecht wäre? Sie fühlt sich durch diese Frage bestärkt, sich weiter nach Alternativen umzuschauen. Damit hatte sie schon vor längerer Zeit begonnen, dies jedoch nur halbherzig vorangebracht. Wir verabreden, dass sie sich wieder bei mir meldet, wenn sie weiteren Gesprächsbedarf hat. Der Personalentwicklung kann ich mitteilen, dass ihrerseits vorerst kein Interesse an einer weiteren Konfliktklärung besteht.

Zwei Monate später meldet sich Frau T. bei mir und berichtet, dass sie sich erfolgreich wegbevorzugt hat auf eine Stelle als Junior-Professorin, die ihr noch mehr Möglichkeiten für ihr Forschungsgebiet bietet als die alte Stelle. Und dann sagt sie noch: „Danke für Ihre Unterstützung – das war eine tolle Gelegenheit, mein Leben zu ändern. Das werde ich nicht so schnell vergessen. Sie haben mir sehr geholfen, wieder in die richtige Spur zu kommen!“

4. Schlussreflektion

Wie hat das Coaching die Klientin in ihrer Belastungssituation mit dem spezifisch lösungsfokussierten Ansatz unterstützen können? An den Wirkungen des Einsatzes der „Solution Tools“ soll dies zusammenfassend noch einmal verdeutlicht werden:

Plattform: Durch beharrliches Nachfragen angeregt expliziert die Klientin ihren Wunsch, wieder arbeitsfähig zu werden, „Boden unter die Füße zu bekommen“.

Futur Perfekt: Rund um die „Wunderfrage“ entwirft sie eine attraktive und detailreiche Vorstellung von einem idealen Arbeitstag und beschreibt viele beobachtbare Unterschiede, die sich für sie daraus ergeben. Dabei reflektiert sie auch das vermutete Fremdbild in der Konfliktsituation und ihre eigenen Anteile daran.

Skalenfragen: Die Klientin entdeckt fast vergessene Ressourcen wieder, die sie bei sich und in ihrem Umfeld in der Vergangenheit erlebt hat und die ihr helfen, viele Herausforderungen zu meistern, z.B. Kompetenzen, die sie in der Bewältigung von Konflikten erworben hat sowie Unterstützung im beruflichen und privaten Bereich.

Fortschritte: Fragen nach Signalen für Fortschritte bringen die Klientin auf erfolgversprechende Ideen für kleine, garantiert umsetzbare Schritte in Richtung auf ihre Ziele.

Ressourcen und Anerkennung: Durchgängig steht im Fokus des Coachings, herauszufinden, was alles funktioniert und die dabei gefundenen nützlichen Kompetenzen und Ressourcen anzusprechen und zu verstärken.

Mitentscheidend für den raschen Erfolg ist eine *lösungsfokussierte Haltung des Beraters*, den die Kollegen von BRIEF in London (George 2017) mit der eines erfahrenen Taxifahrers vergleichen:

- Der Fahrer ist eindeutig: Er fragt „Wo wollen Sie hin?“ und nicht „Wo kommen Sie her?“, denn dann wäre es eher Zufall, wenn wir schnell zum Ziel kämen, es könnte auf jeden Fall länger dauern.
- Die Beziehung ist klar: Der Fahrer fährt dahin, wohin die Klientin will und erklärt nicht, wo sie besser oder eigentlich hinfahren sollte, dem die Klientin womöglich widerspricht, was dann vielleicht als Widerstand gedeutet würde.

- Der Fahrer nimmt den kürzesten Weg zum Ziel und nicht den verzweigten Weg über interessante Stationen ihres bisherigen Lebens.

In vielen Studien (MacDonald 2011) wurde belegt, dass das lösungsfokussierte Beratungsmodell viele Vorteile für Klienten bietet: Es ist nachweisbar schneller und effektiver als die meisten anderen Methoden und kommt dem Bedürfnis der Klienten nach Autonomie besser entgegen (Bannink 2009, S. 57). Auch für Berater hat der Ansatz mit seiner Leichtigkeit und Eleganz eine hohe Attraktivität. Das zeigt z.B. das große Interesse an lösungsfokussierten Methoden für Trainings und Workshops (Röhrig 2017).

Eine hilfreiche Metapher beim Vergleich verschiedener Beratungsansätze ist die Idee, sie mit verschiedenen Ländern zu vergleichen (George 2017): Sie haben ihre jeweils eigene Sprache, eigene Sitten und Bräuche, Gewohnheiten und Werte. Wenn wir ein fremdes Land verstehen wollen, ist ein guter Wille unerlässlich, der hilft, das eigene Grundverständnis zeitweilig außer Kraft zu setzen und sich auf andere Grundannahmen einzulassen. Als Lehrender habe ich gelernt, dass es wenig hilfreich ist, Lernende zum eigenen Ansatz zu „konvertieren“ (Röhrig 2012). Vielmehr sollten wir unser Vorgehen mit ausreichender Klarheit darlegen, damit sich Lernende entscheiden können, in welche Richtung sie sich entwickeln möchten. Bestenfalls können wir sie inspirieren auf einem Weg mit dem Ziel, einen Arbeits-Ansatz zu finden, der am besten zu ihnen passt. In diesem Sinne möchte ich diesen Artikel verstanden wissen als eine Art „Reiseführer“ in das Land des lösungsfokussierten Coachings.

Literaturverzeichnis:

Bannink, F. (2009). Praxis der lösungsfokussierten Mediation, Stuttgart

De Shazer, S./ Berg, I.K./Lipchik, E./Nunnally, E./ Molnar. A./ Gingerich, W./ Weiner-Davis, M. (1986). Brief therapy: focused solution development. Family Process, 25, S. 207 - 221

De Shazer, S. (1990). Wege der erfolgreichen Kurztherapie, 2. Auflage, Stuttgart.

George, E. (2017). Why can't we be nicer to each other? Abgerufen von www.linkedin.com/pulse/why-cant-we-nicer-each-other-evan-george

Lipchik, E. / de Shazer, S. (1986). The purposeful interview. Journal of Strategic and Systemic Therapies, 5 (1&2), S. 88 – 99

Malik, F. (2015). Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten. Frankfurt/M.

MacDonald, A. (2011). Solution-Focused Therapy : Theory, Research & Practice, 2. Auflage, London

McKergow, M. (2012). Solution-focused approaches in management. C. Franklin, TS Trepper, W. Gingerich, y EE McCollum, EE (Eds.). Solution-focused brief therapy: A handbook of evidenced-based practice, 3-19.

McKergow, M./ Jackson, P. (2007) The Solutions Focus. Making Coaching and Change Simple. 2. Auflage, London

Röhrig, P. (2012). Know it – Show it! Practice projects and project reports as elements of quality development in SF certificate trainings. InterAction, The Journal of Solution Focus in Organisations, 4 (1), S. 41 – 50

Röhrig, P. (2017), Solution Tools – Die 60 besten, sofort einsetzbaren Workshop-Interventionen mit dem Solution Focus, 6. Auflage, Bonn

Scheinecker, M. (2012). Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement in Organisationen. Der kürzeste Weg zur nachhaltigen Lösung, In: Laske, St./Orthey, A./Schmid, M.J. (Hrsg.): PersonalEntwickeln, 157. Ergänzungslieferung

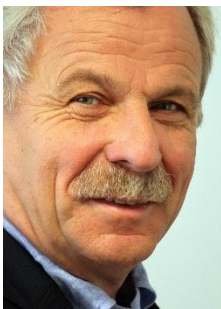
Schmitz, L. (2001). Motivation und Empowerment, in Geißler / Loos (Hrsg.): Handbuch Personalentwicklung, Köln

Sessions, R. (1950) How a “difficult” composer gets that way, New York Times vom 8. Januar 1950

SFIO – Solution Focus in Organisations (2017). Clues to What Makes a Piece of Work Solution Focused. Abgerufen von: sfio.org/home/be-involved-with-asfio/what-sf-is/what-makes-work-solution-focussed-clues/

Szabo, P./ Kim Berg, I. (2006). Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung. Basel

Kurzvita:



Dr. Peter Röhrig
Organisationsberater, Mediator, Coach,
lösungsfokussierter Führungskräfte-Trainer.
ConsultContor - Beratung und Coaching
Balthasarstr. 81, 50670 Köln
peter.roehrig@consultcontor.de
www.consultcontor.de
www.solution-tools.de

Dr. Peter Röhrig ist 1948 in Köln geboren, Studium der Betriebswirtschaft und Sozialpsychologie, Leiter von Forschungsprojekten und Modellvorhaben, Wissenschaftsmanager - Geschäftsführer eines Forschungs- und Beratungsinstituts im Gesundheitsbereich. Seit 1998 selbstständiger Managementtrainer, Organisationsberater und Coach. Seit 2007 Mitinhaber der Firma ConsultContor. Lehrtätigkeit an verschiedenen Hochschulen in Deutschland, der Schweiz und Luxemburg. Herausgeber von „Solution Tools“, einem Methodenhandbuch für lösungsfokussierte Arbeit mit Organisationen und Teams. Zusammen mit Martina Scheinecker wird er 2019 ein Handbuch zum „Lösungsfokussierten Konfliktmanagement“ herausgeben.