

Lösungsfokussierte Beratung kann in vielen Konfliktsituationen rasch und einfach Verbesserungen bewirken, wie die nachfolgend beschriebenen Beispiele zeigen.

M A R T I N A S C H E I N E C K E R

Lösungsfokussierte Beratung bei Konflikten

Lösungsfokussierte Beratung basiert auf der jahrelangen praktischen Arbeit und Forschung der amerikanischen Therapeuten *Steve de Shazer* und *Insoo Kim Berg* am Brief Family Therapy Center, Milwaukee. Mit ihrem Ansatz der lösungsfokussierten Kurztherapie gelang es ihnen, nachweislich gute Therapieerfolge mit vergleichsweise sehr kurzer Therapie-Dauer zu erzielen. Mittlerweile hat dieses Konzept nicht nur in Therapie und Psychologie sondern auch in Coaching und Organisationsberatung Eingang gefunden.

In vielen Coachings und Beratungen habe ich die Erfahrung gemacht, dass damit – selbst in sehr komplexen Systemen - auch bei Konflikten rasch Lösungen gefunden werden können.

Beispiel 1: Eine Frage bewirkt Wunder

Frau T. benötigte Beratung, sehr kurzfristig. Sie befand sich in einem schweren Konflikt mit ihrem Vorgesetzten, habe Schlafstörungen, Magenbeschwerden. Im Rahmen eines zweistündigen Beratungsgesprächs beschrieb sie eingangs das Beziehungssystem, die Konflikte mit ihrer Vorgesetzten, die Eskalationssymptome.

Ich fragte sie, wie die Situation aussehen würde, wenn die Probleme, wegen der sie Beratung aufgesucht hatte, „wie durch ein Wunder“ gelöst wären. Diese Vorstellung lenkte ihren Fokus auf das Thema ihrer fachlichen Kompetenz und Weiterqualifizierung und ihrer Fähigkeit, mit der Vorgesetzten anders umzugehen, als sie das jetzt tat. Gemessen an einer Skala von 1 – 10, wobei 10 die Situation „nach dem Wunder“ beschrieb, schätzte sie ihre derzeitige Situation bei 4 ein.

Nun fragte ich sie nach all dem, was sie schon erfolgreich unternommen hatte, um so weit zu kommen. Diese Arbeit stärkte sichtlich ihre Zuversicht für die weiteren Schritte. Das Beratungsgespräch endete mit der Planung eines Gespräches

mit ihrer Vorgesetzten, bei dem sie konkrete Weiterbildungsschritte vereinbaren wollte.

Das nächste Beratungsgespräch fand 4 Wochen nach dem ersten statt. Frau T. hatte keine Schlafstörungen und Magenbeschwerden mehr, hatte mit ihrer Vorgesetzten eine gute Vereinbarung hinsichtlich ihrer Weiterbildung getroffen und kam mit den laufenden Anforderungen ausreichend gut zurecht. Die Beratung konnte nach einem weiteren Termin beendet werden.

Beispiel 2: Positives aktivieren

Der Abteilungsleiter K. wandte sich an mich wegen massiver Konflikte mit mehreren seiner 40 MitarbeiterInnen. Ich führte mehrere Gruppen-Besprechungen durch, um die Sichtweisen aller Systemmitglieder zu erfahren. Bei diesen Besprechungen beschrieben die Führungskräfte und MitarbeiterInnen, wie sie die Konflikte erlebt haben. Es wurde deutlich, dass die Situation eine etwa halbjährige professionell begleitete Konfliktbearbeitung benötigen werde.

Schon bei den ersten Gruppenbesprechungen regte ich die MitarbeiterInnen an, außer den massiven Problemen auch das wahrzunehmen, was funktionierte bzw. jene Situationen, in denen die beklagten Probleme weniger stark auftraten.

Gleichzeitig fokussierte ich auf positive Zukunftsbilder: *Angenommen, unsere gemeinsame Arbeit hier ist erfolgreich, woran werden Sie nach einem halben Jahr erkennen, dass die Situation merklich besser geworden ist?*

Die MitarbeiterInnen nannten sehr konkrete Handlungen und Ereignisse, an deren Eintreten sie die Verbesserung erkennen würden. Auf der Skala von 1 – 10 schätzten sie sich in der Ausgangssituation zwischen 0 und 3 ein.

Nach einem halben Jahr intensiver Maßnahmen zur Konfliktbewältigung bat ich alle um eine neuerliche Standortbestimmung anhand der Skala. Die

Einschätzung der Zielerreichung bewegte sich – mit Ausnahme einiger weniger Ereignisse - zwischen den Skalenwerten 5 und 9.

Lösungsfokussierte Methoden und Haltungen

Die 2 Beispiele illustrieren einige lösungsfokussierte Methoden und Haltungen, die mir in meiner Arbeit der Konflikt-Beratung wichtig sind. Die wesentlichsten sind in den folgenden Absätzen kurz beschrieben:

Lösungsorientierte Bildgestaltung

Lösungsfokussierte Konfliktberatung braucht eine erste Phase der Orientierung, des Aufbaues eines „Bildes“ von der Konfliktsituation, das für die weiteren Verbesserungsbemühungen möglichst hilfreich ist. Wesentlich dabei ist, problemstabilisierende und lösungsgenerierende Faktoren gleichgewichtig wahrzunehmen. Das gesamte relevante System muss erfasst und der Eskalationsgrad des Konfliktes klar bestimmt werden. Ansonsten besteht die Gefahr, die nötige Dauer der Konfliktbehandlung und den Kreis der Beteiligten falsch einzuschätzen. Gleichzeitig wird so weit wie möglich die Aufmerksamkeit auf Stärken, Positives, Ausnahmen vom Problem-Zustand, bisherige Lösungsbemühungen und Hinweise auf Lösungspotenziale gelenkt.

Fokus auf Zukunft

Die Arbeit mit positiven Zukunftsbildern ist ein Herz-Stück lösungsfokussierter Konfliktberatung. Dafür eignen sich Fragen wie die im Beispiel beschriebene „Wunderfrage“ oder Fragen nach hypothetischen Zuständen, d.h. Situationen, in denen das Problem als bereits gelöst unterstellt wird: „Angenommen Sie haben X (positiver Ziel – Zustand) erreicht: Was ist dann konkret anders? Was werden Sie dann anderes tun als heute?“ Damit wird eine Vision der Lösung geschaffen, die positive Veränderungs-Energien wecken kann.

Fokus auf Unterschiede

Wenn Streitparteien einen Konflikt schildern, sehen sie oft alles „schwarz“: *Die anderen arbeiten unzuverlässig!* Das genaue Nachfragen: „Wann ist es – wenn auch nur ein klein wenig - besser, wann tritt das Problem etwas weniger stark auf?“ bringt wertvolle Hinweise auf positive Handlungen, Fähigkeiten, Rahmenbedingungen etc. die manchmal schon gegeben sind und auf eine zukünftige Lösung hindeuten.

Fokus auf Ressourcen

In dem die Aufmerksamkeit auf all das gelenkt wird, was die Konfliktbeteiligten schon jetzt selbstständig tun um dem gewünschten Ziel-Zustand näher zu kommen, wird den Menschen besser bewusst, welche Ressourcen sie haben. Dies geschieht durch Fragen wie: „wenn das Problem weniger stark ist...was tun Sie da konkret?“ oder „wie schaffen Sie es, mit der schwierigen Situation umzugehen?“ In den meisten Fällen führt dies zu einer Steigerung des Selbstvertrauens, das Problem lösen zu können. Indem die Beraterin Anerkennung für diese Lösungsbemühungen ausspricht, wird dies noch verstärkt.

Wertschätzung für kleine Schritte

Durch die Arbeit mit Skalen kann man Klarheit schaffen über den aktuellen Standort, über den nächsten Schritt – und in Fällen, in denen sich der Kunde nicht bei „Null“ einschätzt, kann man all das wertschätzen, was er schon erfolgreich tut, um seinem Ziel näherzukommen. Außerdem sind diese Skalen gute Instrumente zur Evaluation.

Das Konzept der lösungsfokussierten Beratung hat eine wesentliche Bereicherung für die professionelle Konfliktberatung gebracht und wird auch zunehmend in der Fachliteratur diskutiert. Wesentlich ist jedoch, im Bewusstsein zu haben, dass auch die lösungsfokussierte Methodik nicht „the one best way“ zur Bewältigung von Konflikten sein kann. Entsprechend dem Kontingenzmodell (F. Glasl) sind je nach Eskalationsgrad, Konflikt-Typus, Kontextbedingungen unterschiedliche Konfliktbehandlungsmethoden sinnvoll. Die Herausforderung besteht darin, die Methode nicht rezepthaft anzuwenden, sondern situativ abgestimmt mit anderen Methoden des Konfliktmanagements zu verbinden.

Links und Literatur

<http://www.solworld.org>

<http://www.brief-therapy.org>

Bamberger, G. (2001) Lösungsorientierte Beratung. Weinheim

Glasl, F. (2003): Das Anwendungsspektrum unterschiedlicher Mediationsformen: Ein kontingenztheoretisches Modell. In: Mehta.G./Rückert,K. Mediation und Demokratie.