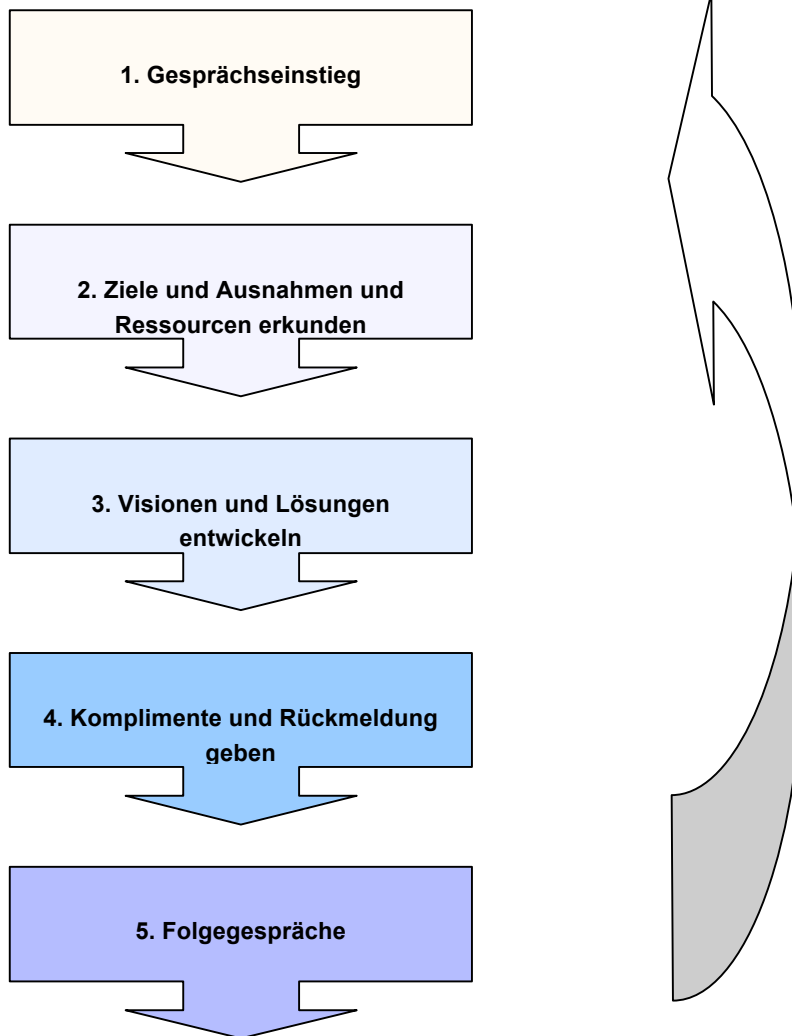


Lösungsorientierte Gesprächsführung in fünf Schritten

(Mussmann in Anlehnung an Pfister-Wiederkehr & Vögtli 2003)



1. Gesprächseinstieg, Situation erfassen

Damit sich GesprächspartnerInnen auf ein Gespräch einlassen, ist gegenseitiges Vertrauen eine Vorbedingung. In allen Phasen der Gesprächsführung wirkt eine lösungsorientierte Grundhaltung vertrauensbildend.

Ausgangspunkt des Gesprächs sind Anliegen, Wünsche oder Beschwerden. Wir lassen uns das Anliegen beschreiben: Schwerpunkte in der Phase der Beschreibung sind unterstützende Fragestellungen wie: Worum geht es? Was ist das Anliegen? Wobei kann ich konkret behilflich sein? Offenes, interessiertes und respektvolles Zuhören bei einer Beschreibung, die die subjektiv

wahrgenommene Realität des/der Person schildert, ist notwendig zum Verstehen der Situation. Wir fragen nach, was ist bereits bekannt? Was weiss die Person über die Situation?

Bereits zu Beginn bemühen wir uns ein Bild davon entstehen zu lassen, wie eine verbesserte, gelöste Situation aussehen sollte, um eine erste Vorstellung vom Lösungszustand und seiner Richtung zu erhalten.

2. Auf Ausnahmen fokussieren, Ziele entwickeln, und Ressourcen entdecken

In einem zweiten Schritt fragen wir nach Zielen einem guten Ergebnis für die Besprechung der Situation und nach Ausnahmen, Beispielen, in denen die jetzige Situation nicht so schwierig war.

Fragen nach Ausnahmen sind sehr wirkungsvolle Instrumente für das Kreieren von Lösungen. Sie rufen Momente und Handlungen in Erinnerung, in denen Menschen bereits erfolgreich waren. Weshalb sollten sie es in der Zukunft nicht wieder sein? Diese Ausnahmen lassen sich oft und leicht für zukünftige Veränderungen nutzen.

Fokussieren auf Ausnahmen

Wenn wir auf Ausnahmen fokussieren geht es darum, die vorhandenen, konkreten, zieldienlichen Kompetenzen der Person in den Vordergrund zu rücken. Ausnahmen sollen für die Lösungsentwicklung nutzbar gemacht werden. Eine positive Selbstsicht (Empowerment-Element) wird gestützt und Selbststeuerungskräfte gestärkt.

Wir unterscheiden willkürliche und spontane Ausnahmen: Bei willkürlichen Ausnahmen können die GesprächspartnerInnen sagen, wie diese zustande gekommen sind. Spontane Ausnahmen lassen sich beschreiben, aber man weiss nicht, wie sie entstanden sind.

Ziele formulieren

Gut formulierte Ziele wirken wie Magnete auf die anvisierte Zukunft. Es ist nützlich, zuerst das Ziel und dann den Weg zu definieren. Der Zielformulierungsprozess entwickelt sich vielfach von vagen Äusserungen zu klaren Definitionen. Verschiedene Formen des Fragens unterstützen diesen Prozess.

Wichtige Aspekte sind dabei:

- 🍏 Die zunehmende Konkretisierung unterstützen.
- 🍏 Zielformulierungen beurteilungsfähig und entscheidungsfähig machen.
- 🍏 Die «Passung» der Ziele beachten – passen die Formulierungen bezogen auf die Person, beteiligte Dritte, den Kontext?
- 🍏 Beachten der Attraktivität der Ziele.

Je mehr die Zieldefinition im Einklang ist mit den persönlichen Interessen und Möglichkeiten der Person, um so höher ist die Erfolgchance. Führen direkte Fragen nicht weiter, helfen oft «Ausnahmefragen», hypothetische Fragen und die «Wunderfrage». Grenzen der Selbstbestimmung der Person bezüglich ihrer Ziele werden gesetzt durch:

- Rechtliche Begrenzungen
- Selbst- und Fremdgefährdung
- unethische Zielsetzungen

Ziele formulieren braucht Zeit!

Jüngste Forschungen belegen, dass selbst in der Kurzzeittherapie nur in jedem dritten Fall bereits in der ersten Sitzung das «Problem»

und damit auch die Ziele spezifisch und konkret benannt werden können.

Checkliste zur Zielformulierung

Das angestrebte Verhalten oder der anvisierte Zustand ist:

- konkret, spezifisch und dem Kontext angemessen
- selber initiiierbar und verwirklichtbar
- «positiv» beschrieben
- motivierend
- sinnvoll
- überprüfbar

Kennzeichen hilfreich formulierter Ziele

Das Ziel ist konkret und spezifisch beschrieben und auf den vorhandenen Kontext zugeschnitten. Hilfreiche Fragewörter sind: Wer, was, wie, wo genau? Das angestrebte Verhalten oder das Ziel ist aus eigener Kraft selber initiiierbar und verwirklichtbar. Das Ziel ist «positiv beschrieben», d.h. es ist beschrieben, was angestrebt ist, was dann sichtbar, hörbar, erlebbar ist. Zielformulierungen mit Wörtern wie «nicht», «ohne», «wie» verweisen auf Negationen und Vergleiche und sind daher zu vermeiden. Das Ziel ist motivierend gross (Herausforderungsaspekt, Zeitressourcen usw.). Die Unterteilung in Teilziele ist oft hilfreich (Selbstmotivation durch Erfolgserlebnisse). Die Erreichung des Zieles (Teilziel / Schlussziel) ist aufgrund der Formulierung eindeutig überprüfbar. Fragebeispiel: «Woran werden Sie erkennen (sehen, hören, fühlen), dass Sie Ihr Ziel / Teilziel erreicht haben?»

Das Ziel ist für den Menschen bezüglich seiner Ressourcen (Zeit, emotionale und kognitive Möglichkeiten usw.) und der voraussichtlich daraus resultierenden Folgen in seinem Leben (Lebensplan, Beziehungen usw.) sinnvoll. Fragerichtung: «Welche negativen Auswirkungen könnte die Zielerreichung haben, z.B. bezogen auf Sie selber, auf Ihre Partnerin, auf Ihren Beruf?»

Ressourcen entdecken

Vorbereitend auf die Lösungsentwicklung gilt es die vorhandenen Ressourcen zu entdecken.

Es geht also darum, hilfreiche Persönlichkeitsanteile bewusst zu machen, zum Beispiel danach zu fragen, was die Person tut beziehungsweise tun könnte, was gut für sie ist, statt danach zu suchen, was «falsch» läuft. Mit diesen Ressourcen, über die die Person bereits verfügt und die Lösungspotentiale beinhalten, lässt sich eine Lösung konstruieren. Hilfreiche Fragen sind: «Was hast du bisher Hilfreiches unternommen? Gab es ähnliche Situationen, die du bereits erfolgreich gemeistert hast? Was war dann hilfreich? Wer oder was kann dich in dieser Situation unterstützen?»

3. Lösungen entwickeln

Die Entwicklung von Lösungen lässt sich unterstützen z.B. durch

- Wunderfragen
- Skalierungsfragen
- Verständnis
- Komplimente

Wunderfragen

Wunderfragen sind geeignet, eine erfolgreiche Lösung vorweg zu nehmen und leiten damit ein gedankliches Probehandeln ein. Hier einige Varianten zur Wunderfrage:

«Wenn heute Nacht eine Fee über euer Haus fliegt und ihren Zauberstab...»

«Lassen Sie uns einfach so tun als ob...»

«Wenn das Problem gelöst ist oder weniger schlimm ist...»

Skalierungsfragen

Skalierungsfragen verhelfen den Gesprächspartnern/innen zu einer subjektiven» Objektivität, die mess- und vergleichbar ist.

Es gilt beispielsweise zu überprüfen, ob die Richtung des Gespräches stimmt und ob die Person der Lösung tatsächlich näher kommt. «Auf der Skala von 1 bis 10 wenn 1 der Zeitpunkt ist, an dem Sie beschlossen haben, dass Sie mit mir über das Thema sprechen möchten und 10 ist der Punkt, an dem Sie ihr geschildertes Ziel erreicht haben: Wo stehen Sie jetzt?» Jede Antwort gibt einen Hinweis. «Welche Frage müsste ich jetzt stellen, damit Sie einen Schritt weiter kommen? Oder, Was würden Sie anders machen, wenn Sie bereits einen Schritt weiter in Richtung 10 wären?»

Einige mögliche Anschlussfragen sind:

«Was hat die Veränderung auf X Punkte bewirkt..., was haben Sie dazu beigetragen...?»

«Angenommen Sie wollen eine Veränderung von 5 auf 6 Punkte, was...?»

«Was hat bewirkt, dass keine Verschlechterung eingetreten ist / dass die Veränderung stabil war?»

Skalierungen können Gefühlszustände, Verhalten, Interaktionen - und dabei insbesondere deren Veränderungen - sichtbar und operationalisierbar machen. Von einer «Schwarz-Weiss-Sichtweise» zu einer stufenlosen «heller-dunkler Sichtweise» gelangen. Erfolge im Beratungsprozess einfach beschreib- und erlebbar und als Veränderungskraft zugänglich machen. Sie können weiter den Zugang zu hilfreichen «Ausnahmen» und Ressourcen ermöglichen.

Skalierungen mittels Noten, bzw. von 1- 6 sind oft gefühlsmässig negativ belastet. Effektiver sind in der Regel Skalierungsbreiten von 1-10, bzw. von 1-100 Punkten. Oft werden auch Farben verwendet.

Verständnis zeigen

Es geht um Gesprächsführungstechniken, die die Arbeitsbeziehung zwischen den am Gespräch Beteiligten stärken, sowie eine angemessene Themenbearbeitung ermöglichen.

Folgende Ziele werden mit diesen Techniken angestrebt:

- Den Personen vermitteln, dass aufmerksam zugehört wird.
- Eine sinnvolle und gezielte «Themen-Vertiefung» fördern.
- «Missverständnisse» minimieren, bedeutsame Stichworte für die «Rückmeldung» erhalten und das aufmerksames Zuhören der GesprächspartnerIn erhöhen.

Hilfreich sind Schlüsselworte: Schlüsselworte sind Worte/-Wortkombinationen, mit denen wir zentralen Erfahrungen und Sichtweisen und deren impliziten Bedeutungen in konzentrierter Form Gestalt verleihen. Sie sind wie ein sprachlicher Schlüssel zu diesem Themenbereich. In der Regel werden diese Worte auf eine besondere Art ausgesprochen (z.B. Betonung) und /oder angewandt (Häufigkeit, etc.). Die Wiederholung des Wortes durch den/die Interviewer/in lädt oft zu einer weiteren Erklärung ein und vermittelt zudem Aufmerksamkeit.

Eine weitere Form ist das Paraphrasieren: Beim Paraphrasieren handelt es sich um eine kurze Zusammenfassung (1 - 2 Sätze) von dem, was die Personen soeben gesagt haben. Das Paraphrasieren unterbricht den Gedankenstrom weniger als eine Zusammenfassung, signalisiert Aufmerksamkeit und lädt zur «Vertiefung» etc. ein.

Geeignet ist auch das Zusammenfassen: Von Zeit zu Zeit kann das

bisher Verstandene von der/dem Interviewer/in ausführlicher in etwa 5-8 kurzen Sätzen zusammengefasst werden. Damit wird auch ein angemessenes inhaltliches Verstehen der Sichtweise/Konstruktion der Gesprächspartner angestrebt. Beispielsweise beginnen Zusammenfassungen mit: «Mal sehen, ob ich bisher alles gut verstanden habe...».

Kleine Schritte erarbeiten

Die Umsetzung ist Sache der Person. Sie oder er übernimmt die Verantwortung dafür, was sie/er nun als nächstes konkret tun wird. Hilfreich ist, den Weg zum Ziel in kleine Schritte aufzuteilen. Auch hierbei ist die Skalierung ein hilfreiches Instrument. Sind die Schritte von einem Skalenpunkt zum nächsten noch zu gross, lassen sich diese feiner unterteilen.

Wir können das Gespräch leiten durch Fragen wie: «Nachdem wir nun all die vielen Überlegungen gemacht haben und Sie Ideen entwickelt haben, was wäre ein sinnvoller erster Schritt?»

4. Rückmeldung und Komplimente

Zum Abschluss des Gesprächs erfolgt eine Rückmeldung. Ziele sind: eine konzentrierte Zusammenfassung der geäusserten Absichten und Ziele. Die Unterstützung angemessener Hoffnung und Motivation. Informationen geben, die die Handlungsoptionen erhöhen, die die Lösungserreichung fördern. Wir können prozessorientierte Ideen für Veränderungsschritte anbieten und auf erforderliche Kooperationsschritte hinweisen. Oft bieten sich hierzu Geschichten an, in denen Parallelen zur geschilderten Situation ersichtlich werden.

Mit massgeschneiderten Rückmeldungen werden unsere Gesprächspartner eingeladen, etwas auf neue, nützlichere Art zu sehen. Dies kann durch die Erzählung von bisher nicht bekannten Informationen erfolgen, wie beispielsweise gesetzliche Rahmenbedingungen, entwicklungspsychologische Erkenntnisse, Forschungsergebnisse. Sie können auch helfen, etwas auf ganz neue Art zu begreifen. Etwas kann jetzt als «normal» erscheinen und etwas anderes als besondere Fertigkeit.

Komplimente

«Komplimente sind Äusserungen, die Lob oder Unterstützung ausdrücken und die wir dem Klienten/der Klientin in der Regel bezogen auf das umschriebene Ziel oder den Lösungsprozess anbieten»

Walter & Peller, 1994, «Lösungs-orientierte Kurztherapie», S. 140

Komplimente fördern eine positive Reflexions-Atmosphäre. Durch das Fokussieren des Positiven werden Bewertungsbefürchtungen reduziert. Sie heben die Stärken der Klienten/innen (Unterstützung der Selbststeuerungskräfte) hervor. Sie feuern die Fortsetzung der Veränderung an. Sie schreiben Veränderungserfolge den Klienten/innen zu. Sie machen eine respektvolle Sichtweise des Interviewers/der Interviewerin gegenüber den Ressourcen der Klienten/innen erlebbar.

Hervorgehoben werden «selbst beeinflusste» Stärken der Person (Verhalten, Gedanken) weniger Komplimente zum Äusseren (Haarfarbe, Kleidung)! Damit soll dem Gegenüber eine echte Wertschätzung seiner Person und seines Tuns vermittelt werden. Komplimente fokussieren oft bereits Erreichtes und verweisen auf

Veränderungsoptionen – gemäss Regel: «Wenn etwas funktioniert, so mache mehr davon!» Komplimente beinhalten oft ein «anfeuerndes Element» welches durch die Betonung (angehobene Stimme; begeistertes Nachfragen), durch die Wortwahl («das ist ja wirklich phantastisch, dass...») oder durch non-verbale Zeichen (Erfolgsdaumen zeigen) zum Ausdruck gebracht wird.

Aufgaben geben

Zur Unterstützung des konkreten Tuns eignen sich besonders Aufgaben. Mit Aufgaben werden die GesprächspartnerInnen – wenn es möglich und sinnvoll ist - eingeladen, zwischen den Gesprächen gezielt und eigenständig einen nächsten Schritt auf ihr Veränderungsziel hin zu unternehmen. Aufgaben richten sich nach den von den Personen genannten «Zielen» und berücksichtigen die aktuelle Interaktions-Beziehung sowie die vorhandenen Ressourcen (Zeit, Kraft, usw.). Tendenzuell sind Aufgabenvorschläge eher unter- als überfordernd zu formulieren. Sie sollen den Personen einen Erfolg ermöglichen.

Geeignete Aufgaben sind die, in denen etwas beobachtet oder etwas getan werden sollte.

Beobachtungsaufgaben

- Beobachten, was so bleiben soll, wie es ist.
- Beobachten, was bereits zeigt, dass das Problem lösbar ist.
- Beobachten von Zeiten, die besser sind, und evtl. wer, wie und was dazu beiträgt.

Handlungsaufgaben

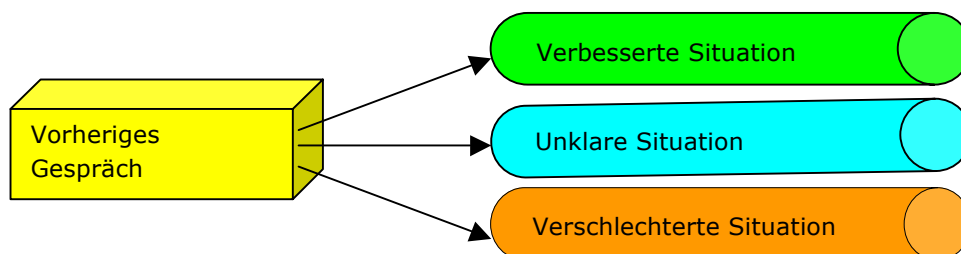
Sie laden die Gesprächspersonen ein, etwas in Richtung ihrer angestrebten Ziele zu tun. Im Sinne von:

- Einladen, etwas anderes zu.
- Vorschlagen so zu tun, als sei das Ziel bereits erreicht und sich dann entsprechend verhalten.
- Einladen, spontane Ausnahmen auszulösen.
- Mit Ausnahmen zu experimentieren und diese zu nutzen.
- Einladen, mehr zu tun von etwas, das bereits funktioniert.

5. Folgegespräche

Im Zentrum von Folgegesprächen steht:

- Die Fokussierung auf Verbesserungen / auf neue Optionen
- Einladen zur Ausweitung der neuen Optionen (im Rahmen der Zielsetzungen)
- Überprüfen und Anpassen der Ziele durch die Personen
- Einen optimalen «Abschluss» der Zusammenarbeit definieren lassen und gestalten.



Verbesserte Situation

Hat seit dem letzten Gespräch eine Verbesserung eingesetzt, so liegt der Schwerpunkt des neuen Gesprächs in der detaillierten Reflexion über das Erreichte und über die Beiträge der Beteiligten. Vielfach ist es auch wichtig, den bisherigen positiven Veränderungsprozess zu

stützen (Stabilisierung). Hilfreiche Fragen dazu sind: «Was müssen Sie tun / Was ist notwendig, um auf diesem positiven Kurs zu bleiben?» Erst angemessene Stabilität ermöglicht nachhaltige Veränderungen!

«Skalierungen» sind fast immer nützlich zur Verdeutlichung der erreichten Veränderungen, bzw. für weitere Veränderungsschritte.

Unklare Situation

Berichten GesprächspartnerInnen spontan von keiner Veränderung, so ist es in der Regel angezeigt auf die Suche zu gehen. Vielfach werden Veränderungen einfach vergessen oder nicht angemessen gewürdigt. Motto: «Vertraue auf eine bessere Lösungsmöglichkeit!» – denn es gibt wahrscheinlich immer eine Perspektive, aus der heraus sich Verbesserungen erkennen lassen oder sich Hilfreiches ableiten lässt.

Detailliertes Erkunden kann beispielsweise eingeleitet werden mit der Frage: «OK, wir sahen uns am Freitag. War der Freitag schlechter oder besser als der Samstag?»

Verschlechterte Situation

Berichten sie über Verschlechterungen, so beziehen sich diese oft auf die letzten Tage vor der Sitzung oder auf negative Besonderheiten, die alles überstrahlen. Vielfach bringen Erkundigungen im Detail zumindest kleine positive Veränderungen oder Erfahrungen ans Tageslicht, welche nützlich sind für das weitere Vorgehen. Im schlechtesten Fall nützt jede Erfahrung als zukunftsorientierende Erkenntnis, dass das eingeschlagene Vorgehen wenig nützlich ist.

Da jede Situation auch noch schlechter sein könnte, kann davon ausgegangen werden, dass die Beteiligten immer etwas dafür getan haben, dass dies nicht eingetroffen ist. Darum bringen Fragen der Art: «Wer tat was oder was half, dass es nicht noch schlechter lief?» oft Erstaunliches hervor, das wiederum genutzt werden kann.

Gesprächsschwerpunkte

Verbesserungen heraushören, ausweiten, verstärken, nutzen.

In der Regel wird im lösungsorientierten Ansatz ein Gespräch mit Fragen eröffnet, welche positive Veränderungen fokussieren: «Was ist besser geworden?» «Was hat sich Positives ereignet?» So viel Zeit wie möglich wird aufgewendet zur Erkundung der Verbesserungen und der Beiträge, die die Gesprächspartner dazu geleistet haben. Je nach dem aktuellem «IST-Zustand» wird daraus das weitere lösungsorientierte Vorgehen abgeleitet.

Zu beachten

Die Abstände zwischen den Gesprächen richten sich nach den Einschätzungen der Personen. Den Abschluss ansprechen, z.B.: «Woran werden Sie merken, dass Sie Ihr Anliegen gelöst haben?» Das Nicht-erfüllen einer Aufgabe ist als «Information» anzusehen, als Einladung zu einer anderen Form der Zusammenarbeit. «Rückfälle» sind «Vorfälle» und nützlicherweise als hilfreiche Einwände zu betrachten.

Lösungsgespräche sind «...dann abgeschlossen, wenn die Gesprächspartner die Zuversicht haben, auf einem Lösungspfad zu sein. Das bedeutet nicht, dass das Problem vollständig gelöst ist oder dass es nichts mehr zu tun gibt».

(Walter & Peller, 1994, «Lösungs-orientierte Kurztherapie», S. 298)

Leitfaden für ein lösungsorientiertes Gespräch

1. **Start:** Als Startfragen eignen sich: «Worum geht's? Was steht an? Womit kann ich Sie unterstützen?» Darauf achten, dass die Schilderung des Anliegens nicht mehr als 3 Minuten in Anspruch nimmt. «Wenn Sie nur drei Minuten zur Verfügung haben, was können Sie mir in dieser Zeit über Ihr Anliegen sagen?»
2. **Zielerarbeitung:** Ein rasches Wechseln zur erwünschten Situation verändert den Energielevel. «Wie sieht die von Ihnen beschriebene Situation aus, wenn wir die Sache gelöst haben? Was würden Sie gerne erreichen? Was wäre eine bessere Situation?» Das Ziel sollte immer positiv formuliert sein und von der Person beeinflussbar, d.h. erreichbar sein. Die Vermeidung oder Umgehung einer Situation ist in der Regel erst die zweitbeste Lösung.
3. **Ressourcen klären:** Hier gilt es zu klären, was die Person von mir als GesprächspartnerIn erwartet und zu welchem Ergebnis das heutige Gespräch kommen sollte. «Was kann ich für Sie tun? In welcher Form meinen Sie, dass ich Sie unterstützen kann?» Andere hilfreiche und nutzbare Ressourcen erkunden.
4. **Kriterien der Zielerreichung:** «Woran würden Sie erkennen, dass Ihr Anliegen gelöst ist, was wäre anders? Woran würden andere erkennen, dass es gelöst ist? Und woran noch und woran noch...?» Diese Kriterien gilt es detailliert zu beschreiben.
5. **Lösungsbild erarbeiten:** Wunderfrage stellen. «Angenommen, Sie hätten Ihre Schwierigkeit gelöst...? Und wie sieht die Lösung konkret aus? Was tun Sie anders, wenn das Problem gelöst ist? Wie reagieren Sie dann auf...?»
6. **Erfolgsüberprüfung** mit Skala: Es gilt zu überprüfen, ob die Richtung des Gespräches stimmt und ob die Person der Lösung tatsächlich näher kommt. «Auf der Skala von 1 bis 10 wenn 1 der Zeitpunkt ist, an dem Sie beschlossen haben, dass Sie mit mir über das Thema sprechen möchten und 10 der Punkt ist, an dem Sie ihr geschildertes Ziel oder ihre Vision erreicht haben: Wo stehen Sie jetzt?» Jede Antwort gibt einen Hinweis. «Welche Frage müsste ich jetzt stellen, damit Sie einen Schritt weiter kommen? Oder, Was würden Sie anders machen, wenn Sie bereits einen Schritt weiter in Richtung 10 wären?»
7. **Massnahmen**, konkrete Schritte festlegen: «Was tun Sie konkret, wenn Sie diese Besprechung verlassen? Wie kann ich Sie dabei unterstützen oder wer wird Sie dabei unterstützen?»
8. **Rückmeldung:** Zusätzliche Informationen einfließen lassen. Zusammenfassen. Lob und Anerkennung aussprechen. Termin für Erfolgskontrolle abmachen.