



DIE MACHT DER FOKUSVERSCHIEBUNG

Vom Problemfokus in den Lösungsfokus

Abschlussarbeit

Ausbildung zum Systemischen Coach

Herbst 2020, Köln

Ausbildungsinstitut: InKonstellation, Lindenthalgürtel 103, 50935 Köln

Jennifer Bätzold

Inhalt

1. Einführung
2. Klärung von Begrifflichkeiten: Problem- vs. Lösungsorientierung im Coaching
3. Die Auswirkungen des lösungsorientierten Ansatzes aus der Perspektive des Klienten
4. Die Umsetzung des lösungsorientierten Ansatzes aus der Perspektive des Coaches
5. Mögliche weitere Anwendungsfelder für den lösungsorientierten Ansatz
6. Fazit

1. Einführung

Wenn ein Klient ins Coaching kommt, bringt er in der Regel ein konkretes Anliegen mit: Ihn beschäftigt ein Thema, welches sich für ihn problematisch darstellt und für dessen Lösung er Unterstützung sucht.

Der Ansatz, sich zunächst intensiv mit dem Problem zu befassen, dieses zu verstehen und seine Ursachen zu analysieren um dann in einem zweiten Schritt in eine Lösungsfindung zu kommen, liegt da nahe und ist zudem ein sehr menschlicher und auch „gelernter“ Ansatz. So ist es zum Einen so, dass Menschen sich gut fühlen, wenn sie Mitgefühl und Verständnis zeigen können und zum Anderen unterliegen die meisten Menschen der Negativitätsverzerrung. Das bedeutet, dass es uns tendenziell leichter fällt – und wir es gesellschaftlich auch gewohnt sind – den Fokus auf Probleme und negative Ereignisse zu legen und uns damit intensiv zu befassen.

Doch hilft eine solche Vorgehensweise einem Klienten, dessen übergeordnetes Ziel es doch ist, sich nach dem Coaching etwas besser und seiner Lösung einen Schritt näher zu fühlen? Eine kurzfristige Besserung tritt sicherlich ein („Ich werde verstanden“), fraglich ist jedoch, ob die Problemfokussierung mittel- bis langfristig dazu beiträgt, dass der Klient in selbstwirksame Handlungen kommt, um seine Zukunft so zu gestalten, wie er es sich wünscht.

Vor diesem Hintergrund möchte ich auf den nächsten Seiten beleuchten, wie eine alternative Herangehensweise im Coaching aussehen kann, wo die hauptsächlichen Unterschiede eines lösungsorientierten Ansatzes im Vergleich zum problemorientierten Ansatz liegen und wie konkret der Coach den Coachingprozess lösungsorientiert gestalten kann.

Im weiteren Verlauf der Arbeit möchte ich versuchen, eine Verbindung herzustellen zwischen lösungsorientierten Ansätzen bzw. dem diesen Ansätzen zugrunde liegenden Menschenbild und den aktuellen Herausforderungen und Themen, die uns in der Arbeitswelt beschäftigen: Eine stetig steigende Komplexität und den Forderungen nach neuen Formen der Arbeitsorganisation (Stichwort „Agilität“ und „New Work“). Hier möchte ich Überlegungen anstellen und Hypothesen bilden, wie lösungsorientiertes Denken dabei helfen kann, diesen Herausforderungen zu begegnen.

2. Klärung von Begrifflichkeiten: Problem- vs. Lösungsorientierung im Coaching

Die sogenannte „Problemorientierung“, also die intensive Beschäftigung mit dem Problem des Klienten sowie die Analyse der Problemursachen, ist die klassische Herangehensweise in der (Psycho)therapie. Dieser Ansatz ist vor allem dadurch charakterisiert, dass es in der Regel vergleichsweise lange dauert, bis der Klient zum Lösungsdenken übergeht, weil zunächst viel Zeit und Energie auf die Problembeschreibung und -analyse gelegt wird. Der Fokus auf das Problem des Klienten führt zur sogenannten „Problemtrance“: Durch die intensive Beschäftigung mit dem Problem wird der Problemzustand weiter stabilisiert und der Klient „kreist“ um sein Problem. Eine weitere Charakteristik ist der starke Vergangenheitsbezug: Das Problem ist ja schon geschehen. Durch die tiefgehende Analyse dessen bewegen sich Coach und Klient in der Vergangenheit und versuchen gemeinsam zu verstehen, was schiefgelaufen ist beziehungsweise wo der Fehler gelegen hat, um derartige Situationen zukünftig anders angehen zu können.

Auch wenn der problemorientierte Ansatz natürlich seine Daseinsberechtigung hat, entwickelten Steve de Shazer und Kim Insoo Berg in den 1970er Jahren eine neue Form der Gesprächsführung und stellten dabei die Lösungsfokussierung in den Mittelpunkt. Im Gegensatz zum problemorientierten Ansatz soll dabei der Blick von Klient und Coach auf Ressourcen und Chancen für zukünftige Lösungsfindungen gerichtet werden. Der „Lösungsfokussierten Kurzzeittherapie“ nach de Shazer und Berg liegen verschiedene Prinzipien zugrunde:

1. Kunden- und Ressourcenorientierung

Der Klient wird als Experte für sein Problem und vor allem als Experte für seine Lösung des Problems angesehen. Alle Aspekte von Verhalten und Erleben, die der Klient in das Coaching mitbringt, können als Ressource gesehen werden: Erfahrungen, Bedürfnisse, persönliche Zu- oder Abneigungen, Interessen oder Gewohnheiten. Aufgabe des Coaches ist es, den Klienten durch eine zielführende Gesprächsführung mit seinen Ressourcen in Kontakt zu bringen und mit ihm zu erarbeiten, wie er diese nutzen kann.

2. Trennung von Problem und Lösung

Dass Problem und Lösung zwangsläufig miteinander zusammenhängen müssen, ist eine Herangehensweise, die aus Fehlerbehebungen in technischen (komplizierten) Systemen stammt. Dort mag dies auch weitestgehend korrekt und zielführend sein. Übertragen auf komplexe, zwischenmenschliche Systeme stimmt dies jedoch nicht immer.

Schon Einstein sagte, dass man ein Problem nicht auf dem gleichen Weg lösen kann, wie es entstanden ist. Dieser Logik folgt auch der lösungsorientierte Ansatz im Coaching: Die Lösung eines Problems hat nicht notwendigerweise etwas mit dem Problem selber zu tun. Es ist somit nicht wichtig, das Problem zu lösen, sondern *sich von dem Problem zu lösen*.

3. Zirkularität

Basierend auf der Systemtheorie geht auch der lösungsfokussierte Ansatz davon aus, dass die Verhaltensweisen von Einzelnen immer durch das System / die Verhaltensweisen von Anderen beeinflusst werden. Die Auseinandersetzung mit dem System des Klienten ist somit ein relevanter Aspekt bei der Lösungsfindung.

4. Sparsamkeit und Pragmatismus

Die Gesprächsführung soll kurz, einfach und „sparsam“ sein. Das lösungsorientierte Coaching sucht pragmatisch nach allem „was hilft“ und versetzt den Klienten in die Situation, hilfreiche Veränderungen schnell umsetzen zu können. Zusammenfassen lässt sich dieses Prinzip in zwei Stichsätzen:

1. Finde heraus, was hilft – und tue mehr davon!
2. Repariere nichts, was nicht kaputt ist!

5. Konstruktivität

Spekulationen über kausale Zusammenhänge von Ursache und Wirkung sind nicht Bestandteil des lösungsorientierten Coachings. Aufgabe des Coaches ist es vielmehr,

herauszufinden, wie die Realität des Klienten konstruiert ist und vor allem durch lösungsorientierte Fragen und die Verschiebung des Fokus eine Realität zu konstruieren, die eine angenehme und erstrebenswerte Gegenwart und Zukunft beinhaltet. Eine motivierende und attraktive Zielvorstellung, die dem Klienten zudem realistisch erscheint, führt dazu, dass der Weg dorthin auch leichter begangen werden kann.

3. Die Auswirkungen des lösungsorientierten Ansatzes aus der Perspektive des Klienten

Alle Ansätze, Interventionen und Methoden beim Coaching werden ausschließlich aus einem Grund gewählt: Sie sollen möglichst hilfreich für den Klienten sein. Daher ist die zentrale Frage, was der Mehrwert für den Klienten ist, wenn ein Coaching lösungsorientiert durchgeführt wird.

Steve de Shazer bringt den Mehrwert eines lösungsorientierten Vorgehens mit diesem Zitat auf den Punkt: „Reden über Probleme lässt Probleme wachsen, reden über Lösungen lässt Lösungen wachsen.“

Was heißt das konkret?

Der lösungsfokussierte Ansatz unterstützt den Klienten dabei, ein möglichst konkretes Bild seiner erwünschten Zukunft zu entwickeln. Dabei muss die „Zukunftsvision“ gar nicht zwangsläufig in direkter Verbindung mit der aktuellen Problemsituation stehen. Die momentan wahrgenommenen Probleme rücken dadurch häufig in den Hintergrund und der Fokus des Klienten richtet sich auf das Ziel.

Die Frage „Was will ich erreichen / wo will ich hin?“ bringt dabei andere Antworten hervor als die Frage „Was will ich nicht mehr / wovon will ich weg?“. So wird auch deutlich, dass die Vergangenheit und Gegenwart des Klienten nicht vorgeben, wie die Zukunft auszusehen hat. Gleichwohl ist bei der Entwicklung der Zukunftsvision ein gewisser Realismus vonnöten. Nur wenn diese vom Klienten als gestaltbar erlebt wird, kommt er in einen Zustand der Selbstwirksamkeit. Selbstwirksamkeit bezeichnet dabei die Überzeugung, eine bestimmte Situation erfolgreich bewältigen zu können. Auch ist für ein selbstwirksames Empfinden ein Gefühl für das eigene Können und die eigenen Ressourcen elementar. Der Klient muss davon überzeugt sein, dass er die Situation (= seine Zukunftsvision) mit seinen Ressourcen und Fähigkeiten bewältigen beziehungsweise umsetzen kann. Dies führt uns zu einer der wichtigsten Aufgaben des Coaches, der ein lösungsorientiertes Coaching durchführt, auf die ich im nächsten Abschnitt näher eingehen möchte.

4. Die Umsetzung des lösungsorientierten Ansatzes aus der Perspektive des Coaches

Im Mittelpunkt des lösungsorientierten Ansatzes steht, wie schon erwähnt, dass die Aufmerksamkeit des Klienten auf seine Ressourcen und Fähigkeiten gelenkt wird. Ressourcen können dabei vielerlei sein: Verhaltensweisen, die in der Vergangenheit gut funktioniert haben, Personen aus dem Umfeld des Klienten, Expertise und Wissen des Klienten, Strategien, Tricks und Kniffe, die der Klient schon einmal ausprobiert hat, die Kreativität des Klienten...

Ziel ist es, durch die intensive Beschäftigung mit den Ressourcen, Fähigkeiten und Kompetenzen eine Verstärkung jener Verhaltensweisen herbeizuführen, die dann dazu beitragen, dass der Klient sein gewünschtes Zielbild erreicht. Wie kann das nun konkret im Coaching geschehen?

Gezielte Fragetechniken und mit Bedacht formulierte Fragen sind hier sicherlich das wichtigste Werkzeug des Coaches. Die Fragen und Interventionen des Coaches sollten darauf abzielen, die Aufmerksamkeit des Klienten darauf zu lenken, dass er bereits alle Fähigkeiten besitzt, um seine Zielvision zu erreichen – und sie vielleicht sogar schon einmal eingesetzt hat! – und diese gegebenenfalls nur noch bewusst gemacht oder etwas verstärkt werden müssen. Dabei kann es für den Klienten hilfreich sein, zu überlegen, aus welchen Erlebnissen und Situationen, die in der Vergangenheit liegen, er schöpfen kann. Gleichzeitig sollte er jedoch auch die Möglichkeit bekommen, vollkommen losgelöst von vergangenen Erfahrungen Überlegungen anzustellen, wie es denn zukünftig sein soll. Folgende Beispiele sollen den Unterschied zwischen vergangenheits- vs. zukunftsorientierten Fragen aufzeigen:

Vergangenheitsorientierung	Zukunftsorientierung
„Was hat am Ablauf bisher gut funktioniert?“	„Was ist für einen guten Ablauf erforderlich?“
„Woran haben Sie in der Vergangenheit gemerkt, dass es etwas besser war?“	„Woran werden Sie merken, dass es sich verbessert hat?“
„Gab es bisher jemanden, der Sie in ähnlichen Situationen unterstützen konnte?“	„Wer kann Sie unterstützen, eine Lösung zu finden?“

Insbesondere bei vergangenheitsorientierten Fragen sollte darauf geachtet werden, diese nicht negativ zu formulieren. Die Frage nach Unterstützern bspw. so zu formulieren: „Mit wem haben Sie denn schon versucht, eine Lösung zu finden?“ wird dem Klienten nicht helfen, in ein Lösungsdenken zu kommen, sondern ihm lediglich vor Augen führen, was bisher alles nicht funktioniert hat.

Insbesondere Fragen nach Unterschieden oder Ausnahmen führen dem Coachee vor Augen, dass es nicht nur externe (und damit zumeist nicht beeinflussbare), sondern auch interne, im Coachee liegende Variablen gibt, die er dahingehend beeinflussen kann, dass sie ihn seinem Ziel näherbringen. Die genaue Betrachtung von Unterschieden und Ausnahmen führt neue Verhaltensoptionen und Lösungsansätze vor Augen.

Noch deutlicher werden diese Unterschiede bzw. Variablen, wenn der Coachee sie auf einer Skala einordnet und auch definiert, was es bräuchte, um auf der Skala weiter nach oben, in Richtung Ziel, zu kommen.

Der Coach kann sich im lösungsorientierten Prozess an drei Kernphasen orientieren:

1. Ergebnis definieren

- Wie soll es sein? / Wie sieht die Zukunftsvision aus? / Was ist das Zielbild?
- Woran merkst du, dass das Ziel erreicht ist?

2. Ressourcen erkennen und entwickeln

- Was hat in der Vergangenheit schon gut funktioniert? / Wie hast du es bis hierhin geschafft?
- Wer kann dich unterstützen?
- Welche deiner Talente/ Fähigkeiten/ Kompetenzen helfen dir, deinem Ziel etwas näher zu kommen?
- Was brauchst du, um mehr von dieser Verhaltensweise zeigen zu können/ diese Seite von dir stärker auszuleben?
- Wo auf der Skala stehst du heute schon in Bezug auf dein Ziel?

3. Fortschritte herausstellen und verstärken

- Was hat sich seit unserem letzten Gespräch verändert?
- Was haben diese Veränderungen konkret bewirkt?
- Wer hat die Veränderungen bemerkt und woran?
- Wo auf der Skala stehst du jetzt in Bezug auf dein Ziel?

An dieser Stelle sei gesagt, dass es natürlich auch immer wieder Situationen in der Coachingpraxis gibt, in der ein rein lösungsorientierter Ansatz zumindest nicht von Beginn an förderlich ist. Je nachdem, in welchem Zustand der Klient sich befindet und welchen Leidensdruck er verspürt, kann es ein starkes Bedürfnis nach der Würdigung des Problems geben. Dies bringt zuweilen eine geringe Offenheit gegenüber lösungsorientierten Fragen und Interventionen mit sich. Hilfreich kann es dann sein, dem Bedürfnis des Klienten nachzukommen und ihm gleichzeitig zu gegebener Zeit alternative Möglichkeiten der Herangehensweise aufzuzeigen. Schlussendlich entscheidet der Klient, welchen Weg er einschlagen möchte und für was er sein Coaching nutzen möchte – Aufgabe des Coaches ist es jedoch, ihm immer wieder verschiedene Wege anzubieten.

5. Mögliche weitere Anwendungsfelder für den lösungsfokussierten Ansatz

Zu Beginn dieses Abschnitts möchte ich deutlich machen, dass es sich bei den Inhalten um Arbeitshypothesen und Transferüberlegungen handelt, die meinen Überlegungen entsprungen sind. Sie basieren auf Wissen, welches ich mir über den lösungsorientierten Coachingansatz angeeignet habe und der Verknüpfung mit Erfahrungen aus dem beruflichen Umfeld der Personal- und Organisationsentwicklung. Keine dieser Thesen ist jedoch als bewiesen oder hinreichend erforscht zu lesen.

Neben der Anwendung im One-on-One-Coaching ließe sich die lösungsfokussierte Denkweise und damit verbundene Grundhaltung dieser Coachingmethode nach meinen Überlegungen auch auf andere Felder übertragen. Einige Ideen aus dem Business Kontext möchte ich daher an dieser Stelle zusammentragen:

1. Restrukturierungs- und Change-Projekte in Unternehmen

In Change-Projekten lassen sich zwei Ansatzpunkte für Lösungsorientierung finden: Zum einen beim Grund der Initialisierung des Projektes und zum anderen bei der Ausrichtung beziehungsweise der Fokussierung während des Projektes.

Change-Projekte werden oftmals überhaupt erst angestoßen, weil gewisse Dinge „nicht laufen“. Das hat natürlich eine gewisse Daseinsberechtigung, legt man das Motto „Never touch a running system“ zugrunde. Auf der anderen Seite führt die Herangehensweise, erst dann eine Veränderung anzustreben, wenn der Schmerz und der Druck bei allen Beteiligten nicht mehr zu ignorieren ist, dazu, dass der Veränderungsprozess aus einer vermutlich eher negativen Grundstimmung heraus angegangen wird. Anders wäre das unter Umständen, wenn vielmehr das Motto „From good to great“ gelten würde und Veränderungsprozesse bereits dann angegangen werden, wenn eine (noch) bessere Zukunftsvision im Raum steht als der bereits gut funktionierende Status Quo.

Steht ein Change-Projekt letztendlich doch unter dem Stern, nun endlich die Missstände und Fehler der Vergangenheit beheben zu müssen, kann dennoch in der inhaltlichen Ausrichtung des Projektes viel Einfluss darauf genommen werden, ob diese eher lösungs- oder eher problemorientiert ist. Hier lassen sich die Ansätze aus dem Coaching sehr gut übertragen:

- Die Lösung muss nicht zwangsläufig etwas mit dem Problem zu tun haben: Dafür braucht es eine gewisse Offenheit, sich vom Problem zu lösen und „out of the box“ zu denken.
- Im Mittelpunkt sollte die Entwicklung einer möglichst konkreten und attraktiven Zukunftsvision stehen und weniger die Beschreibung und Analyse von vergangenen Problemen.
- Wenn etwas nicht funktioniert, sollte damit pragmatisch umgegangen und etwas anderes ausprobiert werden, anstatt am einmal definierten Weg festzuhalten.

Bei Veränderungsprozessen ist oft einer der wichtigsten Punkte, die betroffenen MitarbeiterInnen zu involvieren und ihnen die Angst vor der anstehenden Veränderung zu nehmen. Dabei ist eine Orientierung „hin zu einer attraktiven Vision“ deutlich hilfreicher und mit mehr positiver Energie aufgeladen anstelle der Grundhaltung „weg von diesem oder jenen Prozess/ Zustand“ (mit dem der Eine oder die Andere sich vielleicht auch gut arrangiert hat und daher gerne an ihm festhalten möchte).

2. Teamentwicklungsmaßnahmen

Die Gründe und Inhalte für Teamentwicklungsmaßnahmen können mannigfaltig sein: Vom reinen Spaßevent über eine inhaltliche Neuausrichtung bis hin zum Konfliktworkshop gibt es eine große Bandbreite. Insbesondere wenn es um die Form der Zusammenarbeit, die Kommunikation und den Umgang untereinander oder auch um zukünftige Arbeits- und Aufgabenverteilung geht, können lösungsfokussierte Ansätze von Nutzen sein:

1. Zusammenarbeit, Kommunikation und Umgang miteinander:

- Das Team kann sich Fragen stellen wie: „Wie wünschen wir uns unsere interne Kommunikation?“, „Welche Werte sind uns bei der Zusammenarbeit wichtig?“ oder „An welchen Grundregeln orientieren wir uns in einer idealen Welt im Umgang miteinander?“. Bei der Beantwortung solcher Fragestellungen werden vermutlich andere Ergebnisse herauskommen und es wird damit einhergehend eine andere Grundstimmung entstehen als wenn sich Fragen gestellt werden wie: „Was ist bei unserer teaminternen Kommunikation bisher schief gelaufen?“ oder „Wie möchten wir nicht mehr miteinander umgehen?“.
- An den Beispielen dieser Fragen lässt sich schnell der Bezug zu den vergangenheits- vs. zukunftsorientierten Fragen (siehe Abschnitt 4) herstellen: Die Fokussierung auf lösungsorientierte Fragen sollte nicht nur für Einzelpersonen, sondern auch für Gruppen funktionieren.

2. Arbeits- und Aufgabenverteilung/ prozessuale Themen:

- Auch bei diesen Themen lässt sich die zukunfts- bzw. lösungsorientierte Frageform analog übertragen: „Wie sieht der Prozess in einer idealen Welt aus und wer hat dann welche Aufgabe?“ zielt auf andere Ergebnisse als „An welchen Prozessschritten hat es denn in der Vergangenheit gehakt?“

3. **Führungskräfteentwicklung und die Etablierung neuer Strukturen in Unternehmen (Stichwort: „New Work“)**

Bei jeder Führungskräfteentwicklungsmaßnahme muss sich vorab die Frage gestellt werden, welches Führungsleitbild und welche Grundhaltungen den Führungskräften vermittelt werden sollen. In einer immer komplexer werdenden Arbeitswelt, in der Autonomie, selbstwirksames und erfüllendes Arbeiten sowie eine gewisse räumliche wie zeitliche Unabhängigkeit für ArbeitnehmerInnen immer wichtiger werden, muss sich die Frage gestellt werden, welches Menschenbild und welche grundlegenden Werte für Führungskräfte hilfreich sind und welche gegebenenfalls auch nicht. Hierarchisch organisierte Unternehmen bilden ihre Prozesse oftmals auf den Prinzipien „Kontrolle“ und „finale Entscheidung durch Status beziehungsweise Hierarchie“. Aufgaben werden von oben nach unten delegiert und die Führungskraft kontrolliert die Erreichung der Aufgaben. Ideen von MitarbeiterInnen können zwar eingebracht werden, final entschieden wird jedoch in der Regel durch die Führungskräfte der Organisation. Das grundsätzliche Menschenbild, was diese Strukturen hat entstehen lassen, ist zum einen geprägt von Misstrauen („Wenn ich die Arbeit meines Mitarbeiters nicht kontrolliere, wird sie nicht erledigt“) und zum anderen von der Annahme, dass nicht alle gleichermaßen befähigt sind, gute Entscheidungen für die Unternehmung zu treffen („Je höher jemand in der Hierarchie steht, desto besser weiß er, was für das Unternehmen förderlich ist“).

Es gibt Unternehmen, die komplett gegensätzlich arbeiten (bspw. das niederländische Pflegeunternehmen „Buurtzorg“ oder der französische Automobilzulieferer FAVI). Hier wurden hierarchische Strukturen abgeschafft (oder gar nicht erst eingeführt) und den MitarbeiterInnen tatsächlich die Verantwortung und Steuerung ihrer Arbeit

übertragen. Das Ergebnis in beiden Unternehmen waren steigende Renditen, höhere Effizienz und eine signifikant höhere Mitarbeiterzufriedenheit mit einer sehr geringen Fluktuation (Bregmann, 2021). Der Schlüssel für derartige Erfolge liegt in der intrinsischen Motivation, die Menschen idealerweise entwickeln, wenn sie merken, dass ihre Arbeitsleistung nicht oder nicht nur durch externe Anreize wie Boni oder höhere Gehälter belohnt wird, sondern durch Aspekte wie Mitgestaltungsmöglichkeiten und Sinnstiftung.

Wenn man heute über die Organisation von Arbeit und Strukturen spricht, kommt man um das Schlagwort „New Work“ nicht herum. Interessant dabei ist: Diese Idee von Arbeitsorganisation beruht auf den drei Prinzipien Selbstständigkeit, Freiheit und Teilhabe an der Gemeinschaft. ArbeitnehmerInnen sollen die Freiheit haben, so zu arbeiten, wie sie es möchten und sie sollen ihre Arbeit als sinnstiftend empfinden dürfen. Dass der Arbeitsmarkt sich immer mehr dahin entwickelt, dass Unternehmen, die mit derlei Anreizen nicht aufwarten können, sondern vielmehr noch in „alten“ hierarchischen Strukturen arbeiten, es immer schwerer haben werden, gute MitarbeiterInnen zu finden und an sich zu binden, ist kein Geheimnis.

Was hat all dies nun mit dem Thema dieser Arbeit, der Fokusverschiebung zu tun?

Meine These ist, dass die Grundsätze der lösungsorientierten Arbeit sich übertragen lassen auf eine neue Führungskultur, die notwendig ist, um „New Work Strukturen“ erfolgreich etablieren zu können (und nur so als Organisation in der Lage zu sein, in einer komplexen und agilen Arbeitswelt inklusive des „War for Talent“ zu bestehen):

- Verschiebung des Fokus: Weg von einem Menschenbild, das von Misstrauen geprägt ist hin zu einem, welches auf die Ressourcen und die Fähigkeiten von MitarbeiterInnen vertraut. MitarbeiterInnen werden als Experten für ihr Gebiet angesehen und damit auch für ihre Lösungen angesehen und wertgeschätzt. Die Führungskraft ist kein Berater, die Lösungen vorgibt, sondern versteht sich eher als Coach und damit Prozessgestalter.
- Fehlerkultur: Fehler werden immer geschehen. Eine Führungskultur, die sich darauf konzentriert, bei Fehlern nicht in die Vergangenheit zu schauen („Über Probleme reden“), sondern in die Zukunft („Über Lösungen reden“) wird in Fehlern Chancen sehen und daraus Verbesserungen entwickeln können.
- Unterstellung von positiven Antreibern: Die Grundhaltung, dass MitarbeiterInnen Entscheidungen immer mit dem Willen treffen, eine Verbesserung für das Unternehmen herbeizuführen, führt dazu, dass echte Teilhabe am gemeinschaftlichen Produkt überhaupt erst möglich ist.

6. Fazit

Lösungsorientiertes Arbeiten – ob im Einzelcoaching, in der Team- oder in der Organisationsentwicklung – bedeutet nicht, dass nicht über Probleme gesprochen werden darf.

Es bedeutet jedoch schon, sich aus der „Problemtrance“ zu lösen und die Energie anstelle auf die tiefgehende Fehleranalyse und die Suche nach einem Schuldigen lieber auf die

beeinflussbare Zukunft und eine attraktive Lösungsvision zu richten – auch wenn das bisweilen schwerfällt.

Abschließend soll noch einmal darauf hingewiesen werden, dass die Anwendung eines lösungsorientierten Ansatzes bei Klienten sicherlich einfacher durchzuführen ist, wenn es sich um ein One-on-One-Setting handelt. Herausfordernder wird es unter Umständen in Gruppen- und Teamkonstellationen (unterschiedlichste Charaktere mit ggf. auch unterschiedlichen Erwartungshalten an einen Workshop treffen hier aufeinander) und die Königsdisziplin ist sicherlich der Bereich der Organisationsentwicklung. In derlei Prozessen existieren eine Vielzahl von Parametern, die das System bestimmen und komplexer gestalten als eine Einzelbeziehung zwischen Coach und Klient. Unterschiedlichste Interessen an einen OE-Prozess von verschiedenen Akteuren in der Organisation ist hier nur eine von vielen Komponenten. Die Aufgabe eines Prozessbegleiters/ Coaches, der einen OE-Prozess lösungsorientiert gestalten möchte, ist demnach eine saubere Einbettung des Ansatzes in die Phasen der Organisationsentwicklung. Dass es sich dennoch durchaus lohnen kann, den Ansatz in der Organisationsentwicklung zu verfolgen, zeigt ein Blick auf die Unterscheidung zwischen komplizierten und komplexen Problemen: In der Regel werden in OE-Prozessen komplexe Probleme behandelt, für die der reine Vergangenheitsbezug und die ausschließliche Fehleranalyse nicht die optimalen Ergebnisse hervorbringt.

Am Ende muss sich immer die Frage gestellt werden: Soll unsere Arbeit und damit auch unsere Ergebnisse geprägt sein von einer „Weg von“ – Mentalität oder doch eher von einer „Hin zu“-Denkweise? Welcher Ansatz motivierender und zielführender ist – diese Entscheidung liegt schlussendlich wie immer im Coaching beim Klienten.

7. Quellen

Carmen Kindl-Bleifuß: Fragen können wie Küssen schmecken (10. Auflage, 2021)

Rutger Bregmann: Im Grunde gut (8. Auflage, 2021)

<https://www.karstennoack.de/loesungsorientierung/>

<https://coachingpraxis-scherer.de/loesungsorientiert-versus-problemorientiert/>

<https://coachingpraxis-scherer.de/loesungsfokussierte-gespraechsfuehrung/>

<https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/coaches-und-berater/loesungsorientiertes-coaching-nicht-nur-etwas-fuer-coaches/>

<https://ichraum.de/loesungsorientiert/>

[https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/studierwerkstatt/Gespraechsaufbau_loesungsorientiertes Coaching.pdf](https://www.uni-bremen.de/fileadmin/user_upload/sites/studierwerkstatt/Gespraechsaufbau_loesungsorientiertes_Coaching.pdf)

<https://www.zweisicht.de/mediathek/praxistipps/artikeldetails/artikel/loesungsfokussiertes-coaching-schluss-mit-missverstaendnissen.html>

<https://www.coaching-newsletter.de/archiv/2019/coaching-newsletter-maerz-2019.html>