

## Ausblick statt Rückblick - der lösungsfokussierte Ansatz nach Steve de Shazer

ein wirksames und vielfältiges Beratungskonzept als Schlüssel zu akzeptiertem Wandel in Organisationen und bei Personen

**Der lösungsfokussierte Ansatz oder „Solution Focused Approach“ ist ein geeignetes Instrument zur Lösung ganz unterschiedlicher Probleme - sowohl im beruflichen als auch im privaten Bereich. Als Meta-Ziel erreicht er die Stärkung der Selbstwirksamkeit der beratenen Person bzw. Organisation.**

### Solution Focused Approach: seine Herkunft, Grundlagen und Einsatzmöglichkeiten

Der lösungsfokussierte Ansatz wurde ab 1975 am Brief Family Therapy Center in Milwaukee, USA, insbesondere von **Steve de Shazer** und **Insoo Kim Berg**, entwickelt. Ausgehend vom Therapiebereich hat sich der lösungsfokussierte Ansatz, auf Grund seiner **hochwirksamen und vielfältigen Einsatzmöglichkeiten**, ein breites Spektrum an Anwendungsgebieten erschlossen. Dazu gehören Coaching, Konfliktbewältigung, Personal- und Organisationsentwicklung, verschiedene Arten der Fachberatung sowie die Bereiche des Managements und der Unternehmensführung.

Der lösungsfokussierte Ansatz gehört zur Gruppe der **systemischen Ansätze**, bei denen nicht der/die Einzelne im Zentrum der Betrachtung steht, sondern die Kommunikation und Interaktion der verschiedenen Systemmitglieder. Darüberhinaus sind Aspekte der Kybernetik, der Zirkularität und des Konstruktivismus wesentliche Elemente des lösungsfokussierten Ansatzes.

Mit ihm lässt sich **erfolgreich an den unterschiedlichsten Problemstellungen** arbeiten, wobei die Stärkung der **Selbstwirksamkeit** der beratenen Person bzw. Organisation einen **zentralen Aspekt** darstellt. Gerade in Zeiten eines immer schärferen Wettbewerbs und eines ständig steigenden Drucks auf das Individuum ist dies von großer Wichtigkeit. Im lösungsfokussierten Beratungsprozess erarbeitet der Berater gemeinsam mit dem (den) Klienten, wie man in geeigneter, kontextbezogener Art und Weise mit seiner Umwelt interagieren kann und eine Selbstregulierung möglich wird. Dabei berücksichtigen beide insbesondere eine hilfreiche **Balance zwischen** den erfahrenen **Begrenzungen und** den gefundenen **Stärken**.

Wirksamer Wandel  
kommt nur von innen!

**Was wir normalerweise bei Problemen tun und welche Fallen damit verbunden sind**

Uns allen bestens vertraut ist der „**klassisch**“ **problembearbeitende Ansatz** (weil wir ihn tagtäglich immer wieder praktizieren). Hier geht man auf die **Suche, warum etwas nicht funktioniert**. Es wird versucht, durch eine möglichst zielführende Form der Analyse die Ursache des Problems zu erheben, um dann geeignete (Gegen-) Maßnahmen ergreifen zu können. Der Sollzustand, also die Problemfreiheit, ist erreichbar, wenn die Ursachenforschung hinreichend gut erfolgt ist bzw. erfolgen kann und ein geeigneter Maßnahmenkatalog getroffen wird bzw. getroffen werden kann.

Klarerweise muss zur Problemanalyse, an Hand von vorliegenden „Misserfolgsbeispielen“, möglichst tiefgründig erörtert werden, warum etwas nicht klappt, welche Defizite dafür verantwortlich sind und welche möglichen Ursachen sonst noch vorliegen könnten. Ein externer Berater macht eine „Probleminventur“ oder eine „Schwachstellenanalyse“. Was dabei jedoch als wichtige Information erachtet wird, unterscheidet sich je nach Beratungsansatz ganz erheblich. Nachdem der Berater als externer „Problemlösungsexperte“ herangezogen wird, hängt es also von seiner Ausbildung und seinem Können ab, ob er in der Lage ist, einen Lösungsweg aufzuzeigen.

Abgesehen von sehr **unterschiedlichen Sichtweisen**, was überhaupt als „**problemrelevant**“ anzusehen ist, besteht bei diesem Ansatz auch die Gefahr einer „**Problemtrance**“. Durch die detaillierte Behandlung aller Defizite und Dysfunktionen wird bei den betroffenen Personen sehr leicht **unwillkürlich** ein Zustand hervorgerufen, der sogar noch zur **Problemstabilisierung** beiträgt. Je detaillierter und intensiver der Problemzustand besprochen wird, desto mehr wird dabei im Sinne eines systemisch-konstruktivistischen Ansatzes das Problem weiter konstruiert und verfestigt. Da diese Prozesse unwillkürlich und unbewusst ablaufen, kann mehr und mehr ein subjektiver **Eindruck der Lösungsunmöglichkeit und Hilflosigkeit** entstehen.

### Der lösungsfokussierte Ansatz konzentriert sich auf mögliche Zielzustände

Der **lösungsfokussierte Ansatz** geht einen ganz anderen Weg: er verzichtet weitestgehend auf eine Analyse der Problemursachen. Verkürzt zusammengefasst geht der lösungsfokussierte Gedanke davon aus, dass man ein **Problem lösen** kann, **ohne dass man die Ursache** für das Problem **kennen muss!**

Auf den ersten Eindruck ist dieser Zugang mit unserem westlichen, kausal orientierten Weltbild, möglicherweise schwer verständlich. Die Sogwirkung einer geeigneten Zukunftsperspektive kann aber tatsächlich **von einer „Problemtrance“ zu einer „Lösungstrance“** führen, in der sich gänzlich unerwartete Lösungen auftun. Der Ansatz beruht darauf, dass man sich **nicht auf das Problem konzentriert, sondern auf definierte Ziele**, mit denen die Überwindung der wahrgenommenen Probleme erreicht werden soll. Die aufgewendete Energie des (der) Klienten und des Beraters geht also **nicht in Ursachenforschung, sondern** in die Erarbeitung dessen, was **Zielzustand** sein soll. Es wird so eine „**Sogwirkung**“ hin zu einem **erstrebenswerten Zustand** erzeugt.

### Die einfachen Grundprinzipien des lösungsfokussierten Ansatzes

Während es sinnvoll ist, bei klassisch technischen Systemen, wie etwa Autos oder Anlagen, negative Abweichungen im Detail zu analysieren, so erweist

sich **bei sozialen Systemen** die **Analyse des positiven Unterschieds** als wesentlich erfolgreicher. Solche sozialen Systeme sind beispielsweise Familien, Unternehmen und Organisationen. Für die soziale Interaktion und damit für das Konstruieren von Lösungsmöglichkeiten ist es wesentlich förderlicher, den Fokus auf bereits erreichte Erfolge, auf die Zukunft, auf Ressourcen und auf positive Entwicklungen zu legen.

Beim lösungsfokussierten Ansatz liegt die Betonung auf der Zukunft (im Gegensatz zur Vergangenheit), auf vorhandenen Ressourcen und bereits erzielten kleinen Erfolgen (im Gegensatz zu Defiziten und Misserfolgen). Im Fokus liegt, was bereits funktioniert (im Gegensatz zu dem, was nicht funktioniert).

„Problem talking creates problems,  
solution talking creates solutions“  
(Steve de Shazer)

Die Ursache für das Problem mag in der Vergangenheit liegen, die Ursache für die Lösung liegt jedoch in der Zukunft! Es geht also um **Ausblick anstelle von Rückblick**. Dabei versucht der **lösungsfokussierte Ansatz** in seiner **Grundkonzeption möglichst einfach** zu bleiben. Das zeigt sich in den drei Basisprinzipien des lösungsfokussierten Vorgehens:

- Wenn etwas funktioniert, dann repariere es auch nicht!
- Wenn du weißt, was funktioniert, dann mach' mehr davon!
- Wenn etwas nicht funktioniert, dann hör' auf damit und mach' etwas ander(e)s!

#### **Der Klient ist der inhaltliche Experte, der Berater ist verantwortlich für den zielführenden Prozess**

Der **Experte**, der am besten weiß, wie ein geeignetes Ziel und damit eine Lösung für sein Problem ausschauen kann, ist **die beratene Person selbst!** Der **Berater** hat hierbei keine inhaltliche Expertenrolle, sondern **hilft** dem Kunden **im Prozess** nach der Suche und der Definition dessen, was das Ziel sein soll und wie es am sinnvollsten zu erreichen sein kann. Gerade diese notwendige Mitwirkung des Klientensystems als inhaltlicher Sachverständiger für die eigene Lösung ermöglicht eine akzeptierte und damit tragfähige Lösungsfindung. Aus Sicht der Beteiligten und Betroffenen werden keine externen Expertenlösungen aufgepfropft, denen die innere Akzeptanz und damit die Dauerhaftigkeit fehlen.

Der lösungsfokussierte Berater hat eine hohe Verantwortung den Klienten/die Organisation zu dem gemeinsam erarbeiteten Ziel zu führen. Neben einer entsprechenden empathischen und konstruktiven Haltung, dient ihm dazu hauptsächlich eine professionelle Fragetechnik als Werkzeug. Eine entsprechende Ausbildung und Erfahrung sind dazu unabdingbar („It's simple, but not easy“ - Steve de Shazer). Der lösungsfokussierte Berater nimmt auch die Rolle eines Sparring-Partners auf gleicher Augenhöhe ein, mit dem

auch unkonventionelle Ideen gefunden und auf ihre Realisierbarkeit geprüft werden können.

#### **Der lösungsfokussierte Ansatz hat sich in der Praxis bewährt – sowohl bei Einzelpersonen als auch in Organisationen**

Der lösungsfokussierte Ansatz mag auf den ersten Blick ungewohnt erscheinen. Der Erfolg gibt seinem Einsatz in vielen verschiedenen Situationen und Kontexten jedoch Recht. Auf Grund seiner einfachen Grundkonzeption, seiner vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und seiner hohen Wirksamkeit in sozialen Systemen, stellt der lösungsfokussierte Ansatz ein fast **universelles Problemlösungsinstrument** dar. Die Problemlösungskapazität ist wissenschaftlich bewiesen und hat sich in der Praxis bereits **vielfach bewährt**.

#### **Dr. Herbert Strobl, MC**

Mob: +43 (0) 664/231 9233  
Mail: [office@herbertstrobl.cc](mailto:office@herbertstrobl.cc)  
Web: [www.herbertstrobl.cc](http://www.herbertstrobl.cc)