Elfie J. Czerny | Dominik Godat | Margret E. Gaiswinkler
Harald Payer | Marlies Titak (Hrsg.)

Faszination Lösungsfokus

Wie du mit gezieltem Blick die gewünschte Zukunft gestaltest

Mit 21 Erfolgsgeschichten,
30+ praxiserprobten Anwendungen und
Reflexionsfragen für den Alltag

VERSUS

Elfie J. Czerny | Dominik Godat | Margret E. Gaiswinkler
Harald Payer | Marlies Titak (Hrsg.)

Faszination Lösungsfokus

Wie du mit gezieltem Blick die gewünschte Zukunft gestaltest

Mit 21 Erfolgsgeschichten,
30+ praxiserprobten Anwendungen und
Reflexionsfragen für den Alltag

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.dnb.de abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2020 Versus Verlag AG, Zürich

Ein Printprodukt des Austrian Solution Circle (ASC)

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Foto Buchumschlag: Hochzwei.media
Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich
Druck: Comunecazione · Bra
Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-260-4 (Print) ISBN 978-3-03909-759-3 (E-Book)

Inhaltsverzeichnis

Wie hast du das geschafft? **8**

Eine neue Form des Miteinander! **10**

Herzlich willkommen! **12**

Wie du dieses Buch nutzen kannst

1 Von Erfolgsgeschichten lernen **14**
1.1 Aus der Praxis für die Praxis 14
1.2 Die Zielgruppe dieses Buches 16
1.3 Unsere besten Hoffnungen mit diesem Buch 16
1.4 Worauf wir im Buch noch Wert legen 17

Faszinierend, praktisch, anders – Ein Paradigmenwechsel, der fasziniert und wirkt!

2 Faszination pur! – Was fasziniert an Lösungsfokussierung? **18**

3 Praktisch wirksam! – Was tun lösungsfokussierte Praktiker*innen? **25**
3.1 Welche Grundsätze leiten lösungsfokussierte Arbeit? 25
3.2 Was tun lösungsfokussierte Praktiker*innen konkret? 28
3.3 Woran erkennen wir Lösungsfokus in der Praxis? 39

4 Einfach anders! – Wie zeigt sich der Paradigmenwechsel? **42**
4.1 Wie unterscheidet sich Lösungsfokus von klassischen Problemlösungsverfahren? 42
4.2 Alltägliche Missverständnisse – Was ist Lösungsfokus nicht? 48

Erfolgsgeschichten – aus der Praxis für die Praxis

5 Lösungsfokussierte Erfolgsgeschichten – Vielfältig wirkungsvoll 52

Erfolgsgeschichte 1: Reteaming als Start eines Projektes oder Wie aus «Ich schaffs!» «Wir haben es geschafft!» wurde 52

Erfolgsgeschichte 2: Ein «gesundes» Team bitte 60

Erfolgsgeschichte 3: Mit Lösungsfokus in den agilen Change starten 68

Erfolgsgeschichte 4: Selbstcoaching lösungsfokussiert: Von der aktiven operativen Geschäftsführerin zur Eigentümerin – ein Rollenwechsel, der es in sich hat 75

Erfolgsgeschichte 5: Mit lösungsfokussierten Erfolgsprinzipien hin zu mehr «Girlpower» 84

Erfolgsgeschichte 6: Mein Tanz mit Lösungsfokus 91

Erfolgsgeschichte 7: Auf die Haltung kommt es an – Ein Kinderdorf entwickelt seine Erfolgsgeschichte 98

Erfolgsgeschichte 8: Ein lösungsfokussierter Weg – Von der Juwelierin zur Gastgeberin der Chefinnen-Supervision 108

Erfolgsgeschichte 9: Vom Kritik- zum Ressourcengespräch: Eine lösungsfokussierte Vorbereitung macht den Unterschied . 116

Erfolgsgeschichte 10: Brillante Momente … und los geht's! ... 124

Erfolgsgeschichte 11: Wie Behörden und Organisationen der Kinder- und Jugendhilfe Lösungsfokussierte Praxis Schritt für Schritt entwickeln 131

Erfolgsgeschichte 12: Always look on the bright side of life: Einsatz von Lösungsfokus in Resilienztrainings 142

Erfolgsgeschichte 13: Ein beschwingter beruflicher Neustart mit 50 148

Erfolgsgeschichte 14: Die «Viki-lernt-was»-Kugel 153

Erfolgsgeschichte 15: Ein Entscheidungsprozess mit lösungsfokussierten Twists – Wenn der Entscheidungsweg zu einer spannenden Reise wird 157

Erfolgsgeschichte 16: Unternehmenskultur: Weiche Erfolgsfaktoren für harte Ergebniszahlen mit Lösungsfokussierung gestaltbar machen 167

Erfolgsgeschichte 17: High Performance Teams: Do it the SF way – Meine Erfahrungen mit lösungsfokussiertem Teamcoaching 173

Erfolgsgeschichte 18: Lösungsfokus auf der Spur oder Wie aus einer verrückten Idee Wirklichkeit wurde 183

Erfolgsgeschichte 19: Mitarbeiter*innen-Gespräche mit Lösungsfokus 190

Erfolgsgeschichte 20: Nonverbale Gestaltungen der erwünschten Zukunft 198

Erfolgsgeschichte 21: Von Kund*innen lernen – Meine Qualitätssicherung im lösungsfokussierten Coachingprozess 206

Lösungsfokus in Österreich und weltweit

6 Der Austrian Solution Circle – Wie aus einer kleinen Insel eine lebendige Gemeinschaft wurde 213

7 Lösungsfokussierte Netzwerke weltweit 220

Zum Dranbleiben: Von 1 auf 10 in deinem Alltag 222

Literatur 224

Die Herausgeber*innen und Co-Autor*innen 230

Wie hast du das geschafft?

Das ist ein gewinnbringender Trick: Gelingensgeschichten so genau erzählen zu lassen, dass ich sie auch nachmachen könnte. Einerseits bekomme ich so eine authentische Beschreibung von jemandem, der etwas Wichtiges erfolgreich zu Ende gebracht hat. Andererseits bringen diese Erkenntnisse auch den Erzählenden etwas. Sie werden sich ihrer eigenen Beiträge zur Sache, ihrer Strategien und Überlegungen bewusst. Sie könnten also wohl ein anderes Mal wieder genauso gut handeln.

Nicht nur in formellen Veranstaltungen der (Erwachsenen-)Bildung lohnt es sich also, nachzufragen: «Wie hast du das geschafft?» oder «Wie hast du es gemacht?», «Und wie müsste ich genau handeln, um so etwas auch zustande zu bringen?», sondern auch in Praxisgemeinschaften wie dem Austrian Solution Circle oder dem Netzwerk für Lösungsorientiertes Arbeiten. Und im Leben übrigens auch.

Was in diesem Buch geboten wird, kommt solchen detaillierten Erzählungen nah und hat auch die Absicht, anderen einen praxisanleitenden Einblick in die eigenen Handlungen zu geben, welche in unterschiedlichsten Arbeitsfeldern und in verschiedenen Tätigkeitsmomenten zum Gelingen beigetragen haben.

Und das hier abgesteckte Feld ist tatsächlich sehr breit. Diese Sammlung von Praxisbeispielen demonstriert gut, was ich wiederholt auf die Frage antworte: «Gibt es denn Fragestellungen oder Arbeitsfelder, in denen Lösungsfokus nicht funktioniert?» Gerne weise ich dabei als Erstes darauf hin, dass es nicht der «Lösungsfokus» ist, der funktioniert. Es sind Menschen, welche sich in die Interaktion hineinbegeben, auf die Kraft der Begegnung vertrauen und dabei angemessen, konsequent mit Neugier auf Möglichkeiten, auf Funktionierendes, eben auf «Besser» zeigen. «Wir können wissen, was besser ist, ohne zu wissen, was gut ist», sagte Steve de Shazer mal. Und ich kenne kein Gebiet, auf dem nicht Kolleg*innen lösungsfokussiert mit Erfolg unterwegs wären. So eine Vielfalt scheint auch in diesem Buch auf.

Den Lösungsfokus als Paradigma unserer Arbeit gewinnbringend zu verwenden, will geübt werden. Wir können am besten darin werden,

- konsequent auf die Expertise der Beteiligten zu vertrauen,
- unser Helfen (Unterrichten, Führen, Beraten, Erziehen, Verändern …) an den mutigsten und kühnsten Hoffnungen der Interaktionspartner*innen auszurichten
- und dabei auf die vorhandenen Ressourcen zu zählen,

wenn wir dies viel mit anderen zusammen tun können: mit unseren Kund*innen und in unseren Praxisgemeinschaften (vgl. Farnsworth et al., 2016). Der Austrian Solution Circle ist offensichtlich eine solche Gemeinschaft, in der das Hervorbringen und Verfeinern von Praxiswissen in gemeinsamen (Lern-)Aktivitäten zu der wertgeschätzten kollektiven Kompetenz führen, zu miteinander geteilter Praxis. Und daraus dieses Buch entstehen zu lassen – liegt doch auf der Hand, oder?

Scott D. Miller (vgl. Goldberg et al., 2016) beschreibt das aufwühlende Ergebnis seiner Untersuchungen, wonach Beratungserfolg nicht mit wachsender Erfahrung steigt. Wir werden nicht einfach besser dadurch, dass wir schon länger im Geschäft sind. Er zeigt, dass es die ins Unbequeme gehende regelmäßige Reflexion ist, das sich Klarwerden über das «Wie» der einzelnen Arbeitsstücke und auch die nähere Betrachtung der überraschenden, schräg anmutenden Stellen, die einen Unterschied machen: «Was habe ich da genau gemacht? Was habe ich wahrgenommen, das mich (möglicherweise) veranlasst hat, so oder so zu handeln?»

Was wir hier auf 240 Seiten in der Hand haben, ist ein solches genaues Hinschauen, eine systematische Prüfung, wie die lösungsfokussierte Vorgehensweise zu einem gangbaren Weg beiträgt. Es ist eine bemerkenswerte Leistung nicht nur von der lösungsfokussierten Gemeinschaft eines Landes, sondern auch von der Konsequenz des Herausgeber*innen-Teams und der Co-Autor*innen.

Ich gratuliere herzlich und gehe (immer wieder) lesen!

Katalin Hankovszky Christiansen

Eine neue Form des Miteinander!

«Lösungsfokus» ist zu einem zentralen Begriff in aktuellen Beratungskontexten geworden. Sowohl in der Psychotherapie (von der ja der lösungsfokussierte Ansatz seinen Ausgang genommen hat) wie auch in der Unternehmens- und Organisationsberatung ist dieser Begriff Ausdruck einer Trendwende geworden.

In Österreich hat der lösungsfokussierte Ansatz schon relativ früh, in der Mitte der Achtzigerjahre, seine Anhänger gefunden, dies interessanterweise mit in der Folge mehr Resonanz in der Unternehmens- und Organisationsszene als in der Psychotherapie. So hat sich etwa bereits in den späten Achtzigerjahren Heinz Jarmai von der Beratergruppe Neuwaldegg mit de Shazers Ansätzen und seiner Umsetzung in der Arbeit mit Unternehmen beschäftigt. In weiterer Folge hat um die Jahrtausendwende Günter Lueger an der PEF-Privatuniversität Wien Lehrgänge zum Lösungsfokussierten Coaching mit Masterabschluss in die Wege geleitet und erfolgreich durchgeführt, an denen noch Steve de Shazer persönlich tätig gewesen ist. Weiters hat Günter Lueger gemeinsam mit Maximilian Pürstl an der Pädagogischen Hochschule Innsbruck diese Lehrgänge für die Anwendung im Schulkontext adaptiert, die Lueger in seinem eigenen Institut für Potenzialfokussierte Pädagogik in Wien nunmehr auch auf den Bereich der Elementarpädagogik ausgedehnt hat.

2006 fand als sichtbares Zeichen der Bedeutsamkeit der lösungsfokussierten Konzeption im Organisationskontext an der Universität für Musik und Darstellende Kunst in Wien der SOL-World-Kongress statt, an dem noch Insoo Kim Berg teilnehmen und ihre lebendige Art der Vermittlung gemeinsam mit Peter Szabó erlebbar machen konnte.

Neun Jahre später fand unter Beteiligung von Veronika Kotrba und Ralph Miarka schließlich der Jahreskongress der «European Brief Therapy Association» (EBTA) in Wien mit mehr als 270 Teilnehmer*innen eine entsprechende Resonanz im internationalen psychotherapeutischen und organisationsbezogenen Feld.

Aus all diesen Anfängen und daraus folgenden Initiativen ist ab Mitte der Nullerjahre schließlich eine sehr lebendige Community in ganz Österreich mit engen Verbindungen zu Kolleg*innen im gesamten deutschsprachigen Raum und einem dementsprechend interessanten Netzwerk entstanden, die ihren sichtbaren Ausdruck im Austrian Solution Circle (ASC) gefunden hat. Nun liegt zum zehn-

jährigen Bestandsjubiläum des ASC ein beeindruckendes Substrat seines erfolgreichen Wirkens in Buchform vor.

- Die Herausgeber*innen heben in diesem Buch zunächst mittels persönlicher Zitate von Mitgliedern des ASC deren Faszination für das lösungsfokussierte Konzept hervor.
- In einem gelungenen Überblick werden anschließend die zentralen Elemente lösungsfokussierten Denkens und Handelns als Trendwende zum bislang gehaltenen Mainstream skizziert.
- Schließlich wird der Austrian Solution Circle als lebendige und innovative Community in seiner zehnjährigen bemerkenswerten Entwicklung präsentiert. In Form von interessanten und erfrischend präsentierten Fallvignetten und persönlichen Erfahrungen veranschaulichen Erfolgserlebnisse von Mitgliedern des ASC deren Umgang mit diesem Ansatz.

Für einen, der die Entwicklung der lösungsfokussierten Konzepte schon seit mehr als 35 Jahren intensiv verfolgt und am Ende seines Berufslebens steht, ist es schön und berührend festzustellen, wie sehr dieser Ansatz nicht in einem rigiden Dogmatismus erstarrt, sondern nach wie vor in lebendiger Entwicklung begriffen ist. Aus meiner Sicht wird durch dieses Buch eine besondere Identität für die mit dem lösungsfokussierten Ansatz tätigen Praktiker*innen geschaffen. Dies erfolgt durch Betonung des diesem Konzept innewohnenden vorrangigen Prinzips der Kooperation sowie dem Aufbau und der Stärkung von Hoffnungs- und damit Zukunftsparametern. Damit wird nicht nur im Arbeits- und Organisationskontext, sondern auf breiterer Basis ein wirkungsvolles Gegenmodell zu den derzeit im gesellschaftlichen Diskurs vorherrschenden Politikstilen auf die Beine gestellt, ganz nach dem Motto von Vaclav Havel: «Hoffnung ist nicht die Überzeugung, dass etwas gut ausgeht, sondern die Gewissheit, dass etwas Sinn hat, egal wie es ausgeht!»

In diesem Sinne wünsche ich dem ASC mit diesem Buch viel Erfolg und eine reichliche Verbreitung, damit in den Wirkungsfeldern der Leser*innen der Geist der Lösungsfokussierung weiterhin und zusätzlich Platz greift und so eine neue und erweiterte Form des Miteinanders möglich und verfestigt wird, die dazu führen sollte, dass humanistisch geprägte Haltungen den Vorrang vor illiberalen Konzepten, in welchen Kontexten auch immer, behaupten können.

Dr. Ferdinand Wolf

Herzlich willkommen!

Liebe Leserin, lieber Leser!

Wir begrüßen dich ganz herzlich und freuen uns, dass du mitmachst bei einem Paradigmenwechsel, der fasziniert und wirkt – sowohl im Beruf wie auch im Privatleben.

Lösungsfokus ist faszinierend.
Wer Lösungsfokus erfolgreich anwendet, ist fasziniert. Doch was fasziniert so daran? Wir haben bei Praktiker*innen nachgefragt (▷ Kapitel 2 «Faszination pur! – Was fasziniert an Lösungsfokussierung?», S. 18). Sie sind gerade von der Einfachheit und der damit verbundenen Wirksamkeit lösungsfokussierter Gesprächsführung fasziniert, vor allem, wenn sie zusätzlich noch entdecken, wie vielfältig dieser Ansatz einsetzbar ist und wie rasch Veränderungen in eine gewünschte Richtung stattfinden können.

Lösungsfokus ist vielfältig.
Erlebe in 21 Erfolgsgeschichten und mehr als 30 praxiserprobten Anwendungen, wie vielfältig Lösungsfokus im Berufs- und Privatleben eingesetzt werden kann. Willst du deine Ziele erreichen? Willst du die Kommunikation untereinander verbessern? Willst du deine Teamleistung steigern? Willst du Kooperation fördern oder ein Projekt zum Fliegen bringen? Willst du dir was Gutes tun? Die 25 Co-Autor*innen dieses Buches erzählen in persönlichen Geschichten, wie und wo sie Lösungsfokus wirkungsvoll einsetzen. Lass dich begeistern von den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten und entdecke für dich, wo und wie du diesen Ansatz nutzen kannst.

Lösungsfokus ist wirkungsvoll.
Ein kleiner Unterschied kann eine große Wirkung entfalten. Genauso ist es auch hier. Durch den gezielten und konsequenten Blick auf die gewünschte Zukunft, das bereits Funktionierende sowie Fortschritte in der Zukunft ergeben sich oft erstaunlich überraschende Entwicklungsmöglichkeiten. Dieses Buch ist von Praktiker*innen für Praktiker*innen geschrieben. Diese erzählen nicht nur, was sie konkret getan haben, sondern auch, welche Unterschiede dies gemacht hat. Erlebe die Wirkung lösungsfokussierter Praxis, die in den 21 Erfolgsgeschichten (▷ «Erfolgsgeschichten – aus der Praxis für die Praxis», S. 52) sichtbar wird, und lass dich für deine Praxis inspirieren.

Lösungsfokus ist einfach.
Die Annahmen und Werkzeuge lösungsfokussierter Praxis (▷ Abschnitt 3.1 «Welche Grundsätze leiten lösungsfokussierte Arbeit?», S. 25) sind einfach verständlich, direkt anwendbar und entfalten meist eine sofortige Wirkung. Ein anderes Zuhören, eine andere Frage, eine andere Reaktion und die ganze Situation entwickelt sich schnell in eine komplett andere Richtung.

Lösungsfokus ist eine Praxis.
Lösungsfokus ist einfach anwendbar und wirkt sofort. Doch wie bei so vielem, was auf den ersten Blick einfach aussieht, entfaltet sich das ganze Potenzial erst mit der Zeit. Je mehr sich jemand in diesen Ansatz vertieft, darüber liest, ausprobiert und in unterschiedlichen Situationen anwendet, desto mehr wird klar, dass lösungsfokussiertes Arbeiten auch eine Kunst ist – eine Kunst, die sich durch die praktische Anwendung im Alltag erlernen und stetig weiterentwickeln lässt. Wir wenden Lösungsfokus teilweise bereits seit mehr als 15 Jahren an und entdecken immer wieder, was auch noch möglich ist. Und das Schöne daran: Auch lösungsfokussiertes Arbeiten entwickelt sich ständig weiter.

Und Lösungsfokus ist noch immer ein Paradigmenwechsel.
Obwohl oder vielleicht gerade weil dieser Ansatz so einfach und wirkungsvoll ist, tritt der Paradigmenwechsel, der Lösungsfokus ist, vielfach in den Hintergrund. Wir möchten mit diesem Buch auch dazu beitragen, dass diese andere Denk- und Herangehensweise deutlich sichtbar wird und zu weiterer Anwendung anregt (▷ Kapitel 4 «Einfach anders! – Wie zeigt sich der Paradigmenwechsel?», S. 42).

Lass dich inspirieren und entdecke, wie du Lösungsfokus in deiner Praxis, in deinem Beruf, in deinem Alltag, so, wie es für dich stimmt, einsetzen willst.

Wir freuen uns, dass du mit dabei bist, und sind sehr gespannt, wie du dank Lösungsfokus mit gezieltem Blick die gewünschte Zukunft gestaltest.

Herzlich,
Elfie J. Czerny, Dominik Godat, Margret E. Gaiswinkler,
Harald Payer und Marlies Titak

Reflexionsfrage

Worauf freust du dich besonders?

1 Von Erfolgsgeschichten lernen

1.1 Aus der Praxis für die Praxis

Was fasziniert an Lösungsfokussierung? Und welche Unterschiede macht Lösungsfokus in der Praxis? Wir haben bei den lösungsfokussierten Praktiker*innen des Austrian Solution Circle (▷ Kapitel 6 «Der Austrian Solution Circle – Wie aus einer kleinen Insel eine lebendige Gemeinschaft wurde», S. 213) nachgefragt und möchten sie von Beginn an in diesem Buch zu Wort kommen lassen. Dieses Buch soll Lösungsfokus für den Alltag zugänglich und unsere Faszination sowie die Wirksamkeit dieses Ansatzes sichtbar machen. Deshalb beschreiben wir Lösungsfokus direkt aus der Praxis heraus.

Erfolgsgeschichten: Den Kern dieses Buches bilden 21 Erfolgsgeschichten von 24 Praktiker*innen aus unterschiedlichen Bereichen lösungsfokussierter Praxis (▷ «Erfolgsgeschichten – aus der Praxis für die Praxis», S. 52). Die einzelnen Erfolgsgeschichten beinhalten

- eine detaillierte Beschreibung der Erfolgsgeschichte,
- mindestens eine Praxisanwendung, die du in deinem Alltag direkt umsetzen kannst,
- konkrete Lernerfahrungen,
- Reflexionsfragen zur direkten Umsetzung sowie
- weiterführende Ressourcen.

Wir wollen mit den Erfolgsgeschichten sowohl die Vielfalt darstellen, in der Lösungsfokus höchst wirksam Anwendung findet, als auch aufzeigen, wie du als Lesende*r die lösungsfokussierten Interventionen für deinen eigenen (Berufs-)Alltag wirkungsvoll nutzbar machen kannst.

Praxisanwendungen: Die Erfolgsgeschichten beinhalten eine oder mehrere praxiserprobte Anwendungen, die du direkt in deinem Alltag einsetzen kannst. Und denk immer daran: Du bist Expert*in für deine Situation. Lass dich deshalb von den Anwendungen inspirieren und adaptiere das, was dich am meisten fasziniert und dir hilf-

reich erscheint. Obwohl die Praxisanwendungen in einem spezifischen Kontext entwickelt wurden, lassen sich diese leicht in einen anderen Kontext transferieren.

Reflexionsfragen: Jedes Kapitel und jede Erfolgsgeschichte endet mit einer oder mehreren Reflexionsfragen, welche die Lust aufs Ausprobieren und den Transfer in deinen ganz spezifischen Alltag fördern sollen.

Weiterführende Ressourcen: Die Erfolgsgeschichten beinhalten Hinweise zu weiterführenden Materialien, die dein praktisches Anwenden, Dranbleiben und Lernen unterstützen können.

Literatur: Zum Weiterlesen und Vertiefen findest du am Ende des Buches ein Literaturverzeichnis aller im Buch zitierten Quellen.

Lösungsfokussierte Werkzeuge: Zusätzlich findest du in jeder Erfolgsgeschichte folgende Zeichen:

Gewünschte Zukunft: Das Fernrohr weist auf Interventionen hin, die den Fokus auf die gewünschte Zukunft legen.

Funktionierendes: Die Lupe zeigt dir Anwendungen, die das Funktionierende erforschen. Dazu gehört auch das Ausdrücken von Wertschätzung.

Mögliche zukünftige Fortschritte: Bei den Fußabdrücken entdeckst du, wie kleine nächste Schritte und Zeichen von Fortschritten aufgespürt werden.

Lösungsfokus ist faszinierend, praktisch und anders. Um dir den Einstieg zu erleichtern, starten wir

- in **Kapitel 2** mit der «Faszination pur! – Was fasziniert an Lösungsfokussierung?»,
- in **Kapitel 3** «Praktisch wirksam! – Was tun lösungsfokussierte Praktiker*innen?» mit einer praxisorientierten Beschreibung
  - der Grundsätze lösungsfokussierter Arbeit,
  - den Werkzeugen und Fragetechniken sowie
  - Hinweisen guter lösungsfokussierter Praxis,
- in **Kapitel 4** «Einfach anders! – Wie zeigt sich der Paradigmenwechsel?» mit der Ausführung der wesentlichen Unterschiede zwischen klassischen Problemlöseverfahren und Lösungsfokus sowie gängigen Missverständnissen, die wir immer wieder antreffen.

1.2 Die Zielgruppe dieses Buches

Dieses Buch wendet sich an

- alle, die ihre Gesprächsführung im (Berufs-)Alltag wirkungsvoller gestalten wollen,
- Personen, die leichter Fortschritte erzielen möchten,
- alle, die Kooperation erfolgreicher gestalten wollen,
- Profis in Kommunikationsberufen, die Inspiration für die Anwendung von wirkungsvollen Interventionen in ihrem beruflichen Alltag finden und von erprobten, lösungsfokussierten Interventionen profitieren möchten,
- Menschen, die an Lösungsfokussierung und deren vielfältigen Einsatzmöglichkeiten im eigenen (Berufs-)Alltag interessiert sind, sowie
- lösungsfokussierte Praktiker*innen im deutschsprachigen Raum.

Zudem soll es Lehrenden und Lernenden, zum Beispiel an Fachhochschulen und Universitäten, als Fallstudienbuch für den Einsatz im Unterricht dienen.

Die Praxisanwendungen sind so formuliert, dass sie einfach in andere Bereiche transferiert werden können.

1.3 Unsere besten Hoffnungen mit diesem Buch

Wir erhoffen uns, dass deine Faszination für Lösungsfokus mit diesem Buch (weiter) entfacht wird und dass deine Lust und Freude am Ausprobieren, Umsetzen und weiter Lernen gestärkt wird.

Wir hoffen insbesondere, dass sichtbar wird, dass

- Lösungsfokus ein wirkungsvoller Paradigmenwechsel ist (▷ Kapitel 4 «Einfach anders! – Wie zeigt sich der Paradigmenwechsel?», S. 42),
- Lösungsfokus praxisorientiert und auf vielfältige Weise in unterschiedlichsten Berufsfeldern und Lebensbereichen erfolgreich einsetzbar und nachhaltig wirksam ist (▷ «Erfolgsgeschichten – aus der Praxis für die Praxis», S. 52) und
- eine stetig wachsende lösungsfokussierte Community in Österreich, im deutschsprachigen Raum, in Europa und weltweit eine große Vielfalt an Austausch-, Vernetzungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten bietet (▷ «Lösungsfokus in Österreich und weltweit», S. 213).

1.4 Worauf wir im Buch noch Wert legen

Eine der Grundideen des lösungsfokussierten Ansatzes ist, dass jede Person Expertin oder Experte für ihre respektive seine eigene Situation ist. Wir nehmen alle Personen ernst und schätzen die Vielfalt, die sich daraus ergibt. Dieser äußerst respektvolle Zugang soll sich in diesem Buch auch in der Sprache äußern, denn: Sprache wirkt!

Sprache schafft Wirklichkeit: Um allen Menschen mit allen Geschlechtsidentitäten respektvoll zu begegnen und diese sichtbar sein zu lassen, verwenden wir in diesem Buch sowohl

- das Gender-Sternchen (*), dessen Intention es ist, auch Menschen einzuschließen, die nicht in das Frau-Mann-Schema hineinpassen oder hineinpassen wollen (das ist im gendergerechten Formulieren die modernste Form und auch die, die unsere Vielfalt am stärksten abbildet),
- die Paarform, wie zum Beispiel oben bei «Expertin oder Experte»,
- geschlechtsneutrale Formulierungen als auch
- das abwechselnde Verwenden von weiblicher und männlicher Form im Fließtext.

Reflexionsfrage

Welche Veränderungen erhoffst du dir dank dieses Buches in deinem Alltag?

2 Faszination pur! – Was fasziniert an Lösungsfokussierung?

Elfie J. Czerny, Dominik Godat,
Margret E. Gaiswinkler,
Harald Payer, Marlies Titak

Wir haben im Sommer 2019 die Mitglieder des Austrian Solution Circle gefragt, was sie an Lösungsfokussierung fasziniert und welche Unterschiede diese für sie macht. Und es wird klar: **Lösungsfokus fasziniert!**

Wer die **Einfachheit, die Vielseitigkeit und die Wirksamkeit** lösungsfokussierter Gesprächsführung schon mal selbst erlebt hat, ist fasziniert.

«Die Einfachheit und Schlichtheit des Ansatzes, der in unterschiedlichstem Kontext sehr gut anwendbar ist und auch leicht zu erlernen ist, fasziniert mich.» (Hanne Rohrauer)

«Lösungsfokus ist vielseitig anwendbar. Er ist damit ein bisschen wie ein ‹Schweizermesser› für psycho-soziale Kontexte.» (Herbert Strobl)

«Die schlichte Form (mit nur wenigen Interventionen), die dabei so effektiv ist und immer wieder neue Ergebnisse bringt, fasziniert mich.» (Andreas Porstner)

«Am meisten fasziniert mich derzeit, wie gut sich die lösungsfokussierte Arbeitsweise skalieren lässt. Damit meine ich, dass sie sowohl im Einzelcoaching, im Gruppencoaching oder in der Teambildung, wie auch im Gespräch mit einer ganzen Organisation, ja sogar für den Dialog zwischen Organisationen positive Wirkung entfaltet.» (Susanne Burgstaller)

«Mich fasziniert an Lösungsfokussierung die Wirksamkeit und Anwendbarkeit in unterschiedlichen Feldern.» (Margret E. Gaiswinkler)

Lösungsfokus ist dabei ein sehr **hoffnungsnährender Ansatz.** Insbesondere die Zuversicht in die eigene Handlungsfähigkeit sowie in die Idee, dass Veränderungen in eine gute Richtung nicht nur möglich, sondern auch realistisch sind, werden gestärkt.

«An Lösungsfokussierung fasziniert mich, dass es den Blick auf etwas lenkt, das normalerweise wenig Beachtung findet und wo sich Möglichkeiten zeigen und Hoffnung entsteht.» (Gerhard Denk)

«Lösungsfokus beinhaltet den tiefen anthropologischen Optimismus, dass Leute von Natur aus gut und fähig sind und dass sie, wenn sie in der richtigen Umgebung sind, Gutes für sich und andere tun.» (Orsolya Lelkes)

«Lösungsfokus befreit meine Kundschaft von Einseitigkeit und hilft ihr, eigene Ressourcen und Hoffnungen zu mobilisieren, mit Blick auf etwas, das ihnen wirklich etwas bedeutet.» (Rolf F. Katzenberger)

«Die Lösungsfokussierung erweitert den Handlungsspielraum.» (Reinhard Bodlak)

*«Lösungsfokus bringt viel Freude und Humor in die Arbeit mit Einzelpersonen ebenso wie mit Teams. Intensive Wertschätzung für alle Beiträge der Kund*innen sowie die beharrliche Beschäftigung mit der – in Ansätzen im Kundensystem bereits vorhandenen – Lösung stärkt einen sich stets selbst verstärkenden Kreislauf von Ideen und Hoffnung zum Generieren neuartiger, befriedigender Lösungen.» (Ursula Eva Peter)*

«Meine Klienten finden es sehr erleichternd und befreiend, wenn sie – vielleicht zum ersten Mal – erleben, wie das ist: Ihr Problem loszulassen und sich stattdessen ausgiebig in eine gewünschte Zukunft einzuleben.» (Andreas Porstner)

«Lösungsfokus gibt mir mehr Optimismus, ein größeres Gefühl von Freiheit und Kraft.» (Orsolya Lelkes)

Ob in Alltagsinteraktionen, einem Teammeeting, einem Coaching, einer Projektsitzung, einem Therapiegespräch oder anderen lösungsfokussierten Interaktionen (▷ «Erfolgsgeschichten – aus der Praxis für die Praxis», S. 52), **Veränderungen finden oft rasch statt.**

«Die Menschen beobachten rascher Verbesserungen (meistens) und die Arbeit wird leichter.» (Marianne Roessler)

«In erster Linie finde ich es sehr faszinierend, wie rasch eine Veränderung eintritt. (…) Die Veränderung geht mit einem klaren Ziel vor Augen einfach rascher, mit weniger Reibungsverlusten.» (Annette Neumayer-Weilner)

«Die Ergebnisse sind in viel kürzerer Zeit eklatant besser und – sehr schön zu beobachten – alle Beteiligten sind besser drauf und bekommen Dynamik.» (Annette Neumayer-Weilner)

«Mich fasziniert, wie schnell plötzlich Lösungen mit einfachen Mitteln möglich werden. Was vorher noch undenkbar war, wird plötzlich vorstellbar und damit auch realisierbar und möglich.» (Petra Sommer)

«Es ist faszinierend, wie schnell die Methoden wirken und wie «happy» alle aus den verschiedenen Settings rausgehen.» (Christina Linck)

Während sich viele Ansätze noch immer der Problemanalyse widmen, geht Lösungsfokus seit seiner Entwicklung in den 1980er-Jahren durch die Mitglieder des Brief Family Therapy Centers in Milwaukee, USA – unter anderem mit Insoo Kim Berg, Steve de Shazer, Eve Lipchik und ihrem Team – einen anderen Weg. Anstatt auf das zu fokussieren, was nicht funktioniert und was nicht gewollt ist, blickt der lösungsfokussierte Ansatz gezielt auf das, was unsere Gesprächspartner*innen wollen (die gewünschte Zukunft), was bereits in diese Richtung funktioniert (Funktionierendes), und auf Zeichen von möglichen Fortschritten in naher Zukunft (▷ Abschnitt 3.2 «Was tun lösungsfokussierte Praktiker*innen konkret?», S. 28). Dabei stellen lösungsfokussierte Praktiker*innen die Expertise des Gegenübers ins Zentrum. **Dieser radikal andere Fokus fasziniert immer wieder** (▷ Kapitel 4 «Einfach anders! – Wie zeigt sich der Paradigmenwechsel?», S. 42).

a. Ein neuer Blickwinkel wird ermöglicht

«Eine neue Perspektive, die einen raschen Ausstieg aus der Problemtrance ermöglicht und sehr vielseitig einsetzbar ist.» (Christine Schweiger)

«Wir werden alle von klein auf darauf konditioniert, Fehler und ihre möglichen Ursachen zu suchen. Es geht also um die Erforschung dessen, was nicht funktioniert. In technischen Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen macht das auch Sinn. In komplexen, zwischenmenschlichen Themen ist das jedoch nicht mehr zielführend und hilfreich, weil es zu viele (auch nicht erkennbare) Ein-

flussfaktoren und keine eindeutigen Kausalketten gibt. Hier hat Lösungsfokussierung tatsächlich eine neue und wirksame Denkkategorie eröffnet.» (Herbert Strobl)

«Wie kann ich Dinge sonst noch sehen? Lösungsfokus bietet einen raschen Perspektiven- und Blickwechsel (…) weg von genauer und oft zeitintensiver Problemanalyse hin zu einer ausführlichen Beschreibung des Zielbilds. (…) So entstehen gute Konversationen, auch im Alltag, aufgrund qualitativ hochwertiger Fragen und einer konstruktiven Sichtweise auf die Fähigkeiten und Potenziale meines Gegenübers.» (Hanne Rohrauer)

«Lösungsfokus bringt eine andere Haltung und in Folge eine andere Wirkung mit sich, die einen Unterschied zur Defizitorientierung im Alltag bringt, spürbar für alle, die damit in Berührung kommen.» (Herbert Pelzer)

*«Ich höre ganz gezielt auf die Brillanz meiner Gesprächspartner*innen und bin immer wieder beeindruckt von den Antworten meiner Gegenüber.» (Elfie J. Czerny)*

b. Die gewünschte Zukunft steht im Fokus

«Der historisch bedeutsame Schritt besteht wohl im sofortigen Schritt zu erwünschten Zukunftsvorstellungen, ohne sich mit Ursachenforschung zu beschäftigen.» (Michael Herdlitzka)

«Mich fasziniert die Radikalität des Fokus auf die beste Zukunft, auf die bereits vorhandenen auch kleinsten positiven Ausnahmen und Ressourcen. Unbeirrbar.» (Ursula Eva Peter)

*«Der Fokus liegt auf dem, was die Klient*innen wollen, und auf den Ressourcen und Kompetenzen.» (Marianne Roessler)*

«Für mich ist vor allem der Haltungswechsel wesentlich, von den Herausforderungen die Blickrichtung zu einer erwünschten Zukunft zu wenden.» (Bibiana Falkenberg)

«Der Gedanke an die bessere Zukunft gibt mir ein angenehmeres Gefühl und motiviert mich. Dazu gehört natürlich eine ganz neue Sprachwelt.» (Jonas Krämer)

«Nicht mehr die intensive Analyse von Problemen steht im Zentrum, von der die nächsten Schritte ausgehen. Es steht die sogenannte erwünschte Zukunft im Mittelpunkt, die damit verbundenen Zielsetzungen und kleine, aber ganz konkrete Umsetzungsschritte.» (Margarete Friedl)

c. Funktionierendes und Wertschätzung dafür rückt ins Zentrum

«Mich fasziniert die wertschätzende Haltung und dass es für so viele Situationen – von Sozialarbeit, Bildungsbereich, Therapie über Coaching bis zur Organisationsentwicklung – ein so hilfreicher Ansatz ist. Kein starres Modell, sondern eine Hilfestellung, um vorhandene Ressourcen zu heben beziehungsweise zu nutzen und mit kleinen Schritten bereits sichtbare Erfolge erzielen zu können, die den Zukunftsvorstellungen der Betreffenden entsprechen.» (Doris Regele)

«Lösungsfokus hilft mir dabei, nützliche Fragen zu stellen. Die stelle ich mir selbst und auch anderen. Auf diese Weise lenke ich meine Gedanken auf Funktionierendes, auf Erwünschtes und auf alles das, was schon da ist. So werden auch schwierige Situationen leichter zu meistern oder – wenn sie nicht zu meistern sind – wenigstens leichter anzunehmen.» (Veronika Kotrba)

«Der frühere Ansatz in der Beratung kritischer Unternehmenssituationen/Sanierung war hauptsächlich die Suche nach Fehlern in der Vergangenheit und darauf aufbauend deren Vermeidung in der Zukunft. Mittlerweile habe ich das komplett geändert. Vergangenheit wird nur mehr gestreift im Sinne, ob da auch schon etwas gut funktioniert hat. Heute liegt nun der Fokus darauf: Wo bin ich derzeit, wo will ich hin und wie komme ich dort hin?» (Annette Neumayer-Weilner)

«Mich fasziniert die Erkenntnis, wie viel schon gut funktioniert: hier lassen sich wahre Schätze heben.» (Marlies Titak)

«Alleine dadurch, dass die Kommunikation von ehrlich gemeinter Wertschätzung geprägt ist, kommt es immer wieder zu positiven Überraschungen in der täglichen Arbeit.» (Friedrich Veider)

«Im Coaching mit den Jugendlichen sowie bei Teamsitzungen ist es der Blick auf das Gelingende, um mehr Handlungsmöglichkeit und Zuversicht im Lebensalltag zu gewinnen.» (Birgit König)

d. Mögliche zukünftige Fortschritte werden sichtbar

«Die kleinen Schritte in Richtung der gewünschten Zukunft bringen sofort sichtbare Erfolgserlebnisse, die wieder motivieren für die nächsten Schritte. Sie ermöglichen auch eine große Flexibilität immer wieder kurz innezuhalten, um zu sehen, ob man noch in der richtigen Richtung unterwegs ist.» (Doris Regele)

«Man achtet, was denn auch jetzt schon in Richtung dieser Vorstellung funktioniert, was in der Vergangenheit schon geholfen hat in ähnlichen Situationen, und man achtet auf kleine Schritte in die Zukunft. Diese andere Perspektive gibt Menschen meist auch Hoffnung, Mut und Aktivität.» (Gerhard Denk)

«Mich faszinieren Fragen nach Zeichen von Fortschritten: ‹Woran könntest du nach unserem Gespräch erkennen, dass du auf dem Weg zu deiner gewünschten Zukunft bist?› So werden mögliche zukünftige Fortschritte nicht nur im Gespräch sichtbar, sondern die Wahrscheinlichkeit steigt auch, dass die Person oder das Team diese Zeichen von Fortschritten im Alltag mehr entdeckt.» (Elfie J. Czerny)

«Es entstehen Lösungsmöglichkeiten, die vorher als nicht umsetzbar erschienen sind. Das hat auch in meinem Leben zu einem Qualitätssprung geführt und überrascht mich immer wieder aufs Neue.» (Friedrich Veider)

e. Wir nehmen unsere Gegenüber als Expert*innen wahr

*«Mich fasziniert auch die radikale Anerkennung dessen, dass Menschen Experten und Expertinnen ihrer eigenen Situation sind. Auch, und gerade, wenn sie Klient*innen, Patient*innen oder sonstige Ratsuchende sind.» (Margret E. Gaiswinkler)*

*«Der für die Soziale Arbeit zentralste Paradigmenwechsel ist für mich der vom medizinischen Modell der Problemlösung (Anamnese, Diagnose, Behandlungsverschreibung durch den/die Expert*in, Evaluation) zum Empowermentmodell mit der Ausgangsfrage: Was will der/die Klient*in?» (Christina Linck)*

*«Diese Art der Führung brachte mir nicht nur bessere Resultate und ein höheres Engagement der Mitarbeitenden, sondern ich wurde langfristig auch in meinen Führungsaufgaben entlastet. Als Coach frage ich mehr, als ich sage. Den Klient*innen und Mitarbeiter*innen, die Expert*innen ihrer Situation sind, gelingt es, ihre eigenen, für sie relevanten Lösungen zu finden.» (Edith Holler)*

«Der Paradigmenwechsel findet im Lösungsfokus in vielfältiger Weise statt: Im Abwenden von einer problematischen Vergangenheit und im Zuwenden zu einer erwünschten Zukunft. Im Verstehen meines Gegenübers als Expertin oder Experte für die eigne Situation, anstatt als Opfer, das auf meine Genialität angewiesen ist.» (Veronika Kotrba)

Der lösungsfokussierte Ansatz, der ursprünglich als Therapieansatz begann, hat sich in den letzten Jahrzehnten aufgrund seiner Wirksamkeit in vielen verschiedenen professionellen Bereichen etabliert wie zum Beispiel im Coaching, in der Pädagogik, in der Sozialarbeit, in der Führung, im Projektmanagement, im Selbstcoaching, in der Team- und Organisationsentwicklung, in der Personalentwicklung, in der Supervision, im Mentoring, im Gesundheitswesen und anderen Bereichen (▷«Erfolgsgeschichten – aus der Praxis für die Praxis», S. 52). Besonders spannend ist dabei auch zu beobachten, wie lösungsfokussierte Praktiker*innen das, **was im Berufsalltag funktioniert, oft auch in ihrem Privatalltag erfolgreich anwenden.**

«Was beruflich funktioniert, geht natürlich auch im privaten Leben. Lösungsfokus macht uns das Leben deutlich leichter!» (Annette Neumayer-Weilner)

«Lösungsfokus bestimmt mein Leben, meine Arbeit, mein Privatleben. Die lösungsfokussierte Sichtweise ist nicht nur eine Methode, sondern ist zur Lebensphilosophie geworden. Es gibt kaum Situationen, in denen die Fokussierung auf die gewünschte Zukunft, bereits Funktionierendes, Zeichen von Fortschritten etc. nicht einen zentralen Bestandteil einnimmt. In jeder Interaktion gibt es lösungsfokussierte Möglichkeiten, die produktiver und meist auch viel spannender sind als übliche Gesprächsthemen.» (Dominik Godat)

«Mich fasziniert am Lösungsfokus die Einfachheit und die Wirksamkeit im täglichen Zusammenleben.» (Veronika Kotrba)

«Es ist schon 21 Jahre her, dass ich Lösungsfokus kennengelernt habe, und es hat mich sehr geprägt und für mich selber ist es zur Normalität geworden.» (Gerhard Denk)

«Es ist für mich eine Lebensgrundhaltung.» (Edith Holler)

«Sowohl beruflich als auch privat ist Lösungsfokussierung ein Teil meines Lebens geworden.» (Doris Regele)

Reflexionsfragen

Was fasziniert dich an Lösungsfokus?