



Christa H. Herold

Lösungsfokussierte Beratung

Ein Fünf-Bausteine-Modell



Christa H. Herold

Lösungsfokussierte Beratung: Ein Fünf-Bausteine-Modell

Mit 3 Abbildungen, 5 Cartoons und 4 Tabellen

Vandenhoeck & Ruprecht

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

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: [fran_kie/shutterstock.com](https://www.shutterstock.com)

Redaktion: Lorenz Knieriem

Illustrationen: Michael Scholten

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-40757-9

Inhalt

Vorwort	9
Vorbemerkungen	13

Grundlagen: Das systemisch-lösungsfokussierte Konzept von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg

A Ursprünge und Entwicklung	22
B Grundzüge und Einflüsse	24
C Die zentrale Philosophie	48
D Die Paradigmenwechsel	61
E Der Interviewprozess	70

Das Fünf-Bausteine-Modell

1 Baustein 1: Die LÖSUNG	77
1.1 Das Thema Lösung im Fünf-Bausteine-Modell	79
1.2 Der Praktiker	81
1.2.1 Kompetenz, Einstellung und Haltung	82
1.2.2 Sprache und Sprachgebrauch	89
1.3 Der Klient	98
1.3.1 Individueller Kontext, Denk- und Bezugsrahmen	99
1.3.2 Der Klient als Experte seines Lebens	107
1.4 Der gemeinsame Prozess	110
1.4.1 Kooperation, »Tit for Tat« und die Thematik des Widerstands	110
1.4.2 Von der »Landkarte« zur »Landschaft«: Die Transformation	116
1.4.3 Alles zur Lösung nutzen: Die Utilisation	121
1.4.4 Geplantes und gezieltes Eingreifen: Die Intervention	124
1.5 Praxisschwerpunkt: Lösungsfokussiertes Fragen	125
1.5.1 Bewusstmachung und kreative Aktivierung der Lösungssprache	127
1.5.2 Das Vorgehen im Fragenstellen: Von der Makro- zur Mikroanalyse	134
1.5.3 Architektur, Ausgestaltung, Arten und Anwendung lösungsfokussierter Fragen	141

2	Baustein 2: Die ERWARTUNG	165
2.1	Das Thema Veränderung im Fünf-Bausteine-Modell	169
2.1.1	Die Erwartungshaltungen von Praktiker und Klient	173
2.1.2	Die Veränderungserwartung als besondere Kompetenz des Praktikers	176
2.2	Die Veränderungserwartung in der Praxis	179
2.2.1	Festigung durch Aufbau einer kooperativen Beziehung	182
2.2.2	Steigerung durch Einsatz von Schweigen, Pausen und Interventionen	184
2.2.3	Aufrechterhaltung der Erwartung einer positiven Veränderung	201
2.3	Praxisschwerpunkt: Erwartungen und Veränderungen skalieren	203
2.3.1	Wesen, Grundelemente und Umsetzung einer Skalierung	206
2.3.2	Praktische Durchführung einer ausführlichen Skalierung – Schritt für Schritt	229
3	Baustein 3: Das PROBLEM	239
3.1	Das Thema Ausnahmen im Fünf-Bausteine-Modell	249
3.1.1	Problem und Lösung, Praktiker und Klient – zwei Paradigmenwechsel	250
3.1.2	Das Problem, die Ausnahmen und der problemfreie Zustand	255
3.2	Die Ausnahmefrage	256
3.2.1	Das Wesen der Ausnahmefrage	258
3.2.2	Das detaillierte Spektrum der Ausnahmefrage	260
3.3	Praxisschwerpunkt: Das Stellen der Ausnahmefrage und die anschließende Exploration	267
3.3.1	Voraussetzungen für das Stellen der Ausnahmefrage	268
3.3.2	Die Dekonstruktion von Problembild und Problemausnahmen	270
3.3.3	Die Exploration der Ausnahmefrage – ein Praxisbeispiel	275
4	Baustein 4: Das WUNDER	283
4.1	Das Thema Wunderfrage im Fünf-Bausteine-Modell	285
4.1.1	Die Vorgeschichte bis zur »Entdeckung« der Wunderfrage	285
4.1.2	Wesen und Varianten	290
4.2	Die Wunderfrage im Interview	295
4.2.1	Voraussetzungen und mögliche Schwierigkeiten im Vorfeld	296
4.2.2	Das Stellen der Wunderfrage	301
4.3	Praxisschwerpunkt: Die Prozessarbeit nach der Wunderfrage	309
4.3.1	Erweitern des Wunderbilds durch insistierendes Nachfragen	311
4.3.2	Identifizieren und Ausarbeiten eines Ansatzpunktes	313
4.3.3	Passgenaues Verknüpfen der Ressourcen zu einem praktischen Schritt	324

5 Baustein 5: Der WANDEL	335
5.1 Das Thema Erfolg im Fünf-Bausteine-Modell	337
5.2 Erfolgsfördernde Faktoren im Beratungsprozess	346
5.2.1 Instrumentalisierung der Sprache	346
5.2.2 Iterieren und Pivotieren	349
5.2.3 Der Flow-Effekt	358
5.2.4 Prophylaxe und Prävention in den Folgesitzungen	361
5.3 Praxisschwerpunkt: Das wohlgestaltete Ziel	375
5.3.1 Die Erarbeitung eines passgenauen Ziels	377
5.3.2 Der interaktionelle Prozess der Zielfindung	385
5.3.3 Anstoßen und Fördern der Motivation durch passgenaue Ziele	388
5.3.4 Der Erfolg in der Zielerreichung	395
 Das lösungsfokussierte Interview – zwei (unverbindliche) Leitfäden	398
Link für Download-Material	409



Ausblick

A Lösungsfokussiertes Arbeiten mit dem Fünf-Bausteine-Modell – der Stand der Dinge	412
B Das lösungsfokussierte Arbeiten vor dem Hintergrund der Neurowissenschaften	415
C Schlussbetrachtungen	421



Anhang

FAQ zum Fünf-Bausteine-Modell und zum lösungsfokussierten Arbeiten	423
Glossar	428
Danksagung	435
Literatur	437

Für
Steve de Shazer (1940–2005) und Insoo Kim Berg (1934–2007)
in tiefer Dankbarkeit für die nachhaltige Wirkung
ihrer beeindruckenden Persönlichkeiten

Vorwort

»Hilfe, uns wird geholfen« – so wäre wohl das Motto zur Situation gewesen, die sich mir vor einiger Zeit bei einem Workshop in einem Industrieunternehmen stellte, bei dem ich beratend tätig bin. Im Rahmen einer Veranstaltung, bei der die Ergebnisse einer Kulturanalyse des Unternehmens einer Reihe von Führungskräften – unter ihnen vor allem Betriebsleiter und Schichtführer – zurückgemeldet wurden, kam das Thema der schwierigen Zusammenarbeit zwischen den Schichten auf den Tisch. Die anwesenden Führungskräfte aus der Zentrale (darunter ein Vorstandsmitglied, der Personalchef und andere) waren bereits fleißig dabei, mit Lösungshinweisen die Führungskräfte aus dem Werk – ja, man kann es nicht anders sagen – zu »bearbeiten«. Dabei reichten die Ideen der gutmeinenden Besucher aus der Zentrale von Veränderungen der Entgelte wie einem schichtübergreifenden Teamlohn über »mehr Führung« bis hin zu veränderten Schichtzusammensetzungen. Je länger die Diskussion anhielt, umso mehr sanken die »Problemträger« – in erster Linie die Schichtführer – in sich zusammen, und die »Helfer« schienen aus unerfindlichen Gründen für ihre Vorschläge keine Abnehmer zu finden.

Ich empfand schon Mitleid mit den Schichtführern, die der geballten Hierarchie und Kompetenz aus der Zentrale einigermaßen hilflos gegenüber saßen. Aus einem Impuls heraus bat ich die anwesenden Führungskräfte um eine kurze Auszeit und wandte mich mit der Frage an die Schichtführer, ob es denn in der Vergangenheit schon einmal Zeiten gegeben habe, in denen die Schichten auch besser zusammengearbeitet hätten. Zu meiner Freude änderte sich sofort die (Körper-)Haltung der Schichtführer, und sie erzählten mit Überzeugung, dass bis vor circa einem Jahr alle gut miteinander ausgekommen seien.

Sie können sich vorstellen, wie diese Ausnahmenbeschreibung die Zuhörerschaft geradezu elektrisierte. Meine Nachfrage, was sich denn im letzten Jahr geändert hätte, beantworteten die Schichtführer mit dem Hinweis, dass es bis dahin monatliche Besprechungen zwischen ihnen gegeben habe. Diese seien aber aufgrund knapper Zeit und eines neuen Systems kurzerhand gestrichen worden.

Unnötig zu sagen, dass die in der Vergangenheit praktizierte »Ausnahme« der anders gestalteten Kooperation der Schlüssel für die Lösungsfindung des Problems war. Die weitere Exploration der Problemausnahme förderte dann auch äußerst ermutigende und extrem förderliche Lösungsansätze zutage.

Solche und viele andere optimierbare Alltagssituationen und -abläufe begegnen Praktiker/-innen in unterschiedlichen Rollen tagtäglich – Christa Herold beschreibt in diesem Buch ausführlich die Arbeit damit im Rahmen ihres Fünf-Bausteine-Modells. Praxis meint hierbei, dass man als Beratende/-r, Führungskraft, Therapeut/-in oder in sonstiger »helfender« Funktion anders, nämlich lösungsfokussiert und mit wachem Blick für die Ressourcen des Gegenübers und der Situation in Richtung der Lösung navigiert. Eine Abstinenz gegenüber noch so gut gemeinten Ratschlägen zugunsten einer menschlichen Neugierde für das Gelingen, die Ressourcen, die Kompetenzen und die vielleicht in Vergessenheit geratenen Potenziale des Gegenübers und der Situation kennzeichnen dabei die Haltung, das Vorgehen und die Fähigkeiten der in diesem Sinne Praktizierenden.

All das wird in dem vorliegenden Buch auf unnachahmlich systematische und einfühlsame Weise zusammengestellt, praxisnah vermittelt und konzeptionell-theoretisch fundiert. Dieser Anspruch kommt dem eines Grundlagenwerks gleich und kann angesichts der bereits unzähligen Bücher zur lösungsorientierten Beratung und Therapie auf dem Markt kein anderer sein: Es handelt sich hier um das Grundlagenwerk – quasi die »Bibel« – der lösungsfokussierten Beratung. Was leistet dieses Buch?

Erstens gelingt es der Autorin, den immensen Voraussetzungsreichtum des so minimalistisch erscheinenden lösungsfokussierten Ansatzes in einer bislang so nicht dagewesenen Weise zusammenzustellen. Steve de Shazer und Insoo Kim Berg, die Begründer der lösungsfokussierten »Schule«, bauen – das wird bei der Lektüre des Buches deutlich – auf eine Vielzahl von Konzepten und Theorien aus dem Bereich der Philosophie, Soziologie und Psychologie auf. Das Verdienst von Christa Herold ist es an dieser Stelle, der Leserschaft auf nachvollziehbare Weise Zugang zu diesen Grundlagen des lösungsfokussierten Arbeitens zu eröffnen, um so deren Relevanz für die Praxis deutlich zu machen. In diesem Sinne werden selbst bereits über lange Zeit lösungsfokussiert praktizierende Leser/-innen vielleicht erstmals in die Lage versetzt, das »Warum« ihres Tuns grundlegend zu erläutern und womöglich sogar die eigene Praxis *ex post* an der einen oder anderen Stelle anders zu reflektieren und zu verstehen.

Zweitens zeichnet sich das Buch durch eine bestechende Modellierung des lösungsfokussierten Ansatzes aus. Das hier entwickelte Fünf-Bausteine-Modell – bestehend aus der *Lösung*, der *Erwartung*, dem *Problem*, dem *Wunder* und

dem *Wandel* – umschreibt auf wundervoll nachvollziehbare Weise, wie die Praxis der lösungsfokussierten Beratung ihre Wirkung entfaltet. Christa Herold beschränkt sich aber nicht auf die Vorstellung der einzelnen Elemente des lösungsfokussierten Arbeitens (das kann man auch in anderen Büchern und Artikeln bereits nachlesen). Der eigentliche Beitrag und Nutzen für die Leserschaft besteht vor allen Dingen in der akribischen Genauigkeit, mit der die tatsächliche Wirkungsentfaltung beschrieben wird. Auch solche Leser/-innen, die schon Erfahrungen mit lösungsfokussierter Beratung aufweisen (ich zähle mich hier explizit dazu), lernen hier, scheinbare Selbstverständlichkeiten neu zu entdecken und sich gewissermaßen neu in die lösungsfokussierte Praxis zu verlieben. Nützlich sind dabei nicht nur die Schwerpunktsetzungen, sondern auch die hilfreichen Beispiele, die es erlauben, der Autorin mit ihrer jahrzehntelangen Praxiserfahrung mehr als nur ein bisschen über die Schulter zu schauen.

Und drittens gelingt es Christa Herold auf ihre unnachahmliche Weise, jenseits des orientierenden theoretischen Gerüsts und der beraterischen Fertigkeiten die lösungsfokussierte systemische Haltung konsequent zu vermitteln (hier bekenne ich, dass unsere über 30-jährige Freundschaft mich womöglich auch noch Zusätzliches zwischen den Zeilen hat lesen lassen). Vielleicht ist das durchgehende »Transportieren« der neugierig-aufgeschlossenen Haltung des Nicht-Wissens und der Überzeugung, dass der Klient der weltweit führende Experte für sein Leben ist, in Verbindung mit der Leichtigkeit und Lebendigkeit und gleichzeitigen konsequenten Ressourcenorientierung die größte Meisterleistung dieses Buchs. So werden die vielen hilfreichen Beispiele aus dem reichhaltigen Erfahrungsschatz der Autorin, die das lösungsfokussierte Vorgehen immer wieder auf den Punkt bringen, zu Fenstern in eine Beratungspraxis, welche die Leserschaft etwaige eigene Beratungssituationen permanent reflektieren und neu begreifen lässt. Mir gingen bei der Lektüre unzählige selbst erfahrene Praxiserlebnisse durch den Kopf, und nicht selten hätte ich mir gewünscht, unmittelbar »loslegen« zu können.

In diesem Sinne eignet sich das Buch nicht nur für Anfänger/-innen, die einen Überblick über das lösungsfokussierte Arbeiten bekommen wollen und hier zweifellos den Goldstandard dieses Ansatzes kennenlernen. Es eignet sich darüber hinaus ebenso für Fortgeschrittene, die, aufbauend auf ihren Erfahrungen mit dem Konzept, ihre persönliche Beratungspraxis stärker theoretisch fundieren und/oder weiter professionalisieren wollen. Und schließlich eignet sich dieses Kompendium der lösungsfokussierten Beratung auch für langjährige Profis, die sich bei der Lektüre an vielen Stellen an zwischenzeitlich vergessene Ressourcen dieses unglaublich wirksamen Zugangs zur eigenen Beratungspraxis wieder erinnern werden.

Vielleicht geht es Ihnen in der Retrospektive manchmal auch so, dass Ihnen an bestimmten Lebensabschnitten Menschen wie gezielt zur Seite gestellt erscheinen, um mit ihrem Wirken und manchmal nur mit ihrem bloßen »Da-Sein« und »So-Sein« einen entscheidenden Einfluss auf Ihren Lebensweg zu nehmen. Wer das Buch liest, kann erahnen, wie unglaublich glücklich und beschenkt ich schon in den ersten Semestern meines Studiums gewesen bin, einen solchen Menschen getroffen zu haben und fortan so manchen freundschaftlichen Schritt gemeinsam gegangen zu sein.

Dieses Buch *atmet* förmlich Christa Herolds eigene Erfahrung im Umgang mit anspruchsvollen und persönlich herausfordernden Lebenssituationen. Hier spricht keine Theoretikerin über ein im Studierzimmer angelesenes Konzept, sondern eine im wahrsten Sinne des Wortes *Praktikerin*, der dieser Ansatz zur ureigensten Lebenseinstellung auf einem an Hürden nicht eben armen Weg geworden ist. In diesem Sinne wünsche ich dem Buch viel Erfolg und seinen Leserinnen und Lesern eine spannende dialogische Lektüre sowie vor allem gutes Gelingen bei der anschließenden Praxisumsetzung der Erkenntnisse.

Thomas Schumacher
Freiburg i. Br., im November 2020

Vorbemerkungen

Es ist eines der Merkmale der Ablösung des in seinen Strukturen, Beziehungen und Abläufen weitgehend klar gegliederten, zumeist halbwegs »überschaubaren« Industriezeitalters durch das Digitalzeitalter, dass mehr und mehr Lebensbereiche von einem intensiven Wandel hin zu immer größer werdender Komplexität betroffen sind. Auf beruflicher wie privater Ebene werden Informationen in zunehmend rasanter Geschwindigkeit angesammelt, erweitert und ausgetauscht, immer neue Herausforderungen tun sich auf, denen mit zugleich größtmöglicher Schnelligkeit wie Effizienz begegnet werden soll. Was auf der einen Seite vereinfacht wird, zeigt sich in anderen Feldern und Facetten vielschichtiger, und wo hier etwas an Relevanz gewinnt, verschwindet dort etwas in der Bedeutungslosigkeit – der systemische Aspekt tritt auch hierbei deutlich zutage. Worin aber zeigt sich nun die Überwindung des eindimensionalen »Entweder-oder« durch den Spagat des multidimensionalen »Sowohl-als-auch«? Und was passiert eben just in den dazwischenliegenden Bereichen?

Die Herausforderungen des Zeitenwandels kommen in vielfältiger Form daher und bestehen nicht zuletzt in der Notwendigkeit von Anpassungs- und Umwandlungsprozessen, auf die bestenfalls mit kreativen Ideen reagiert wird. Innovation, Vision und Wandel auf der privat-persönlichen Ebene wie in der Arbeitswelt, digitale Transformation, Big Data und sich verändernde Rollenbilder sind einerseits Schlagworte. Andererseits bezeichnen sie reale Phänomene und Prozesse, angesichts derer es geeigneter Werkzeuge für eine pragmatische *und* effektive Herangehensweise bedarf, um Hindernisse zu überwinden und sich gesetzte Ziele zu erreichen.

Diesen mannigfaltigen Anforderungen wird auf dem Gebiet der professionellen Beratung und therapeutischen Hilfe insbesondere der von der »Milwaukee-Gruppe« um Steve de Shazer ab Mitte der 1970er Jahre entwickelte und schließlich im Konzept der Lösungsfokussierten Kurztherapie (Solution Focused Brief Therapy, SFBT) mündende Ansatz gerecht. Es ist ein systemisches Modell, das strategisch auf den Ideen des Empowerments und der Resilienz aufbaut (► **Kapitel I C**), durch Schlichtheit und Pragmatismus gekennzeichnet ist und inzwischen seit fast vier Jahrzehnten mit großem Erfolg weltweit angewendet wird.

Das SFBT-Konzept basiert dabei auf vielen Paradigmenwechseln (► **Kapitel I D**) und stellte zur Zeit seiner Veröffentlichung 1982 einige der bis dahin gewohnten Praktiken und Prinzipien in der beraterischen bzw. therapeutischen Arbeit geradezu auf den Kopf. So fängt in ihm die Bearbeitung eines Problems nicht mit dessen eingehender Analyse, sondern mit der unmittelbaren Fokussie-

rung auf die *Lösung* an und zäumt das Pferd somit quasi von hinten auf. Auch wird der Klient nicht einfach nur als zu beratender Hilfesuchender betrachtet, sondern fungiert als selbst zu Rate zu ziehender *Experte für sein Leben* (► **Kapitel 1.3.2**). Das hat neben der direkten Ich-Stärkung auch einen maßgeblichen Effekt auf den Aufwand und die Effizienz der eben in einem *gemeinsamen* Prozess erarbeiteten Maßnahmen zur Lösungsfindung.

Wozu ein weiteres Modell?

Wenn nun also mit dem einfach zu erlernenden, pragmatisch anwendbaren und durch seinen individuellen Zuschnitt besonders effektiven SFBT-Konzept bereits ein anerkanntermaßen geeignetes und praxiserprobtes Instrument zur beraterisch angeleiteten Problembewältigung existiert: Warum dann jetzt noch ein weiterer Ansatz in Gestalt des in diesem Buch vorgestellten Fünf-Bausteine-Modells? Die Antwort liegt in meiner langjährigen Praxisarbeit als Beraterin, Therapeutin und Dozentin, wo ich in den verschiedenen Arbeitsbereichen mittlerweile immer häufiger erlebe, dass sowohl seitens der Klienten in Beratungssituationen als auch seitens der Teilnehmenden in Seminaren zur Vermittlung des lösungsfokussierten Arbeitens der Wunsch laut wird, die Schritte zur Lösungsfindung noch einfacher und effektiver zu entwickeln.

Um diesem Ansinnen gerecht zu werden und auch aus lösungsfokussierter Sicht für die Anforderungen der »neuen Zeit« bestmöglich gewappnet zu sein, habe ich daher aus dem ursprünglichen SFBT-Konzept heraus ein im Vergleich zu jenem nochmals »verschlanktes« Modell entworfen, mit Anpassungen, die vor allem die zur Anwendung kommenden Werkzeuge, Methoden und Interventionen betreffen und im Wesentlichen unter zwei Gesichtspunkten erfolgt sind: den *Weg* zur Lösungsfindung so einfach und direkt wie möglich zu gestalten, was zugleich einen möglichst geringen Aufwand an *Zeit* impliziert.

Zu betonen ist dabei, dass dieses »neue« Modell sich keineswegs als »Gegentwurf« zum SFBT-Konzept sieht, sondern unbedingt in der von de Shazer und Berg begründeten Traditionslinie steht. Allerdings kann es eben auf nochmals vereinfachte Weise ein- und umgesetzt werden, da es in seinen Grundelementen letztlich auf fünf im Folgenden als »Bausteine« bezeichnete Essenzen konzentriert ist (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Die Grundelemente des Fünf-Bausteine-Modells

Baustein 1	Lösung
Baustein 2	Erwartung
Baustein 3	Problem
Baustein 4	Wunder
Baustein 5	Wandel

In diesen Bausteinen manifestieren sich die wichtigsten Inhalte lösungsfokussierter beraterischer Arbeit in gebündelter Form. Das ermöglicht einen einfachen Zugang zu der dem Modell zugrunde liegenden Struktur und erleichtert zugleich das Verständnis für die übergeordnete systemische Denkweise (das

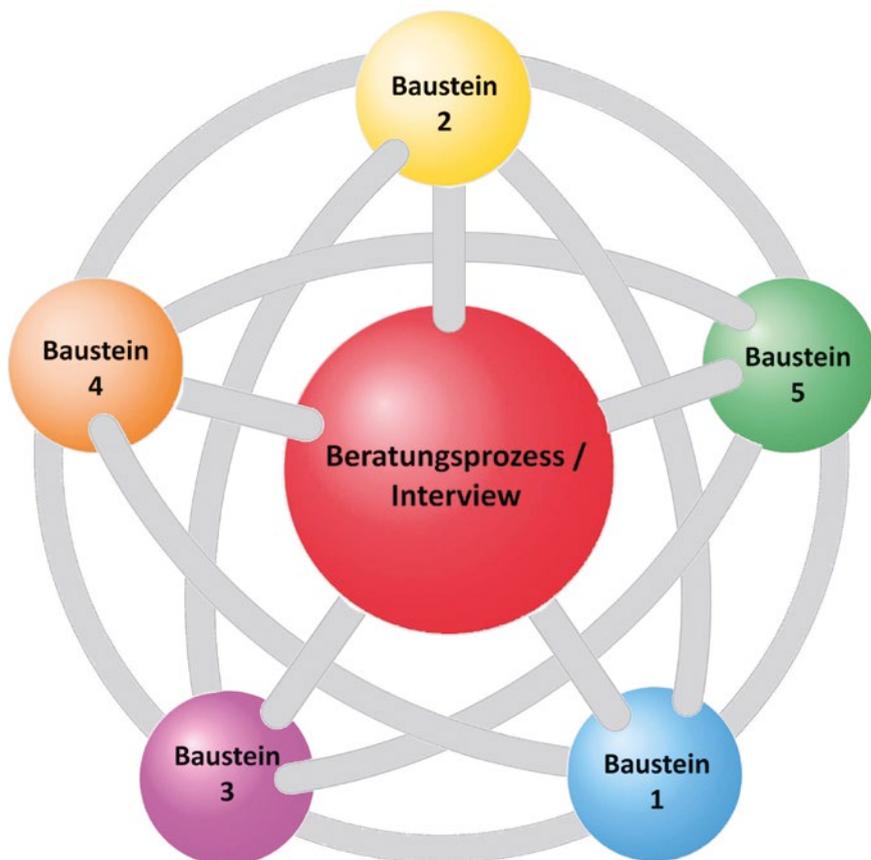


Abbildung 1: Struktur des Fünf-Bausteine-Modells

»Mind-Set«). Was verstanden und begriffen wird, kann auch leichter als Matrix in der praktischen Interviewarbeit zwischen Praktiker und Klient ein- und umgesetzt werden.

Ebenfalls wichtig zu betonen: Diese Bausteine bilden keine hierarchisch strukturierte Anordnung systematisch von 1 bis 5 abzuarbeitender und am Ende quasi einen Turm ergebender »Klötzchen«, sondern ein Netz aus vielfältig miteinander verwobenen, einander beeinflussenden und letztlich im lösungsfokussierten beraterischen *Interview* als Kern zusammenfließenden Elementen, das man sich als eine Art Atommodell mit Quantenverschränkung vorzustellen hat (siehe Abbildung 1).

Jedes dieser Elemente verfügt wiederum über eine spezifische Thematik, die im jeweiligen »Baustein«-Kapitel intensiv ergründet und anschließend in einem Praxisschwerpunkt (teilweise in Form einer Schritt-für-Schritt-Beschreibung) praxisnah vermittelt wird (siehe Tabelle 2).

Tabelle 2: Themen und Praxisschwerpunkte der fünf Bausteine

Baustein	Thema	Praxisschwerpunkt
1 = Lösung	Lösung	Lösungsfokussiertes Fragen
2 = Erwartung	Veränderung	Skalierungen durchführen
3 = Problem	Ausnahmen	Ausnahmen erkunden
4 = Wunder	Wunderfrage	Die Wunderfrage stellen
5 = Wandel	Erfolg	Ziele entwickeln

Das Modell bietet ein systemisch geleitetes, strategisch vorgehendes und pragmatisch anwendbares Werkzeug, das auf der Basis eines spezifischen Mind-Sets (gekennzeichnet unter anderem durch die radikale Fokussierung auf die Problemlösung, die unumstößliche Erwartung des Eintretens einer für den Klienten positiven Veränderung und die feste Überzeugung von der Wirkmächtigkeit bereits im Klienten vorhandener Ressourcen zur Lösungsfindung) einen dynamischen Prozess anstößt. Dieser führt den Klienten von einer Veränderung des *Denkens* – induziert z. B. durch die (Selbst-)Erkenntnis, die Lösungs-Ressourcen bereits in sich zu tragen – über die gemeinsame Entwicklung von Maßnahmen für eine erstmalige Veränderung des *Tuns* (»To-do-Steps«) hin zu einer dauerhaften Veränderung des *Verhaltens* in künftigen Situationen (»To-act-Step«). Dabei unterliegen die konkreten Inhalte der Prozessschritte und deren Anwendung bzw. Ausgestaltung innerhalb einer spezifischen Situation jedoch keiner festgelegten Systematik oder folgen strikt einzuhaltenden Regeln. Vielmehr besteht ein im Interviewprozess individuell gestaltbarer Aktions- und

Freiheitsradius, was vom Praktiker zwar eine größere Flexibilität im Denken und Handeln erfordert, zugleich aber auch eine der großen Stärken des Konzepts ausmacht.

Anwendungsmöglichkeiten des Fünf-Bausteine-Modells

Aufgrund seiner unkomplizierten »Bauweise« bietet das Modell ein einfaches systemisch-strategisches Basisinstrument und ist hervorragend zum Einstieg in das lösungsfokussierte Arbeiten bzw. als niederschwelliges beraterisches Angebot geeignet.¹ Es kann überall dort angewendet werden, wo in den unterschiedlichsten Kontexten eine wirkungsvolle beraterische Kommunikation mit Menschen wichtig ist, also z. B. in medizinischen, organisationalen, sozialen, pädagogischen und bildungspolitischen Einrichtungen und Beratungsstellen, darüber hinaus im Ehrenamt, in der Seelsorge oder in Selbsthilfegruppen.

Zudem werden sich immer mehr Unternehmen und Konzerne der Verantwortung für ihre Mitarbeiter und für die Erhaltung von deren physischer wie psychischer Gesundheit bewusst. Sie bieten z. B. Beratung im Falle privater wie beruflicher Krisen und Konflikte an oder leisten Unterstützung in der Vorbereitung von innerbetrieblichen Umstrukturierungen. Auch hierbei kann das Modell dank seiner systemischen und ganzheitlichen Grundlage für die Schaffung einer angemessenen, wertschätzenden und unterstützenden Kommunikation hilfreich sein, da es sich eben an der individuellen Expertise der jeweils betroffenen Personen orientiert und auf Kooperation sowie das Erarbeiten passgenauer Lösungen ausgerichtet ist. Die Teilhabe der Mitarbeiter an diesem Prozess führt zu einer größeren Zufriedenheit auf beiden Seiten, zu einem Win-win-Ergebnis.

Weiterreichender Nutzen des Fünf-Bausteine-Modells

Das Arbeiten in und mit einer lösungsfokussierten Haltung durchdringt systemisch alle damit zusammenhängenden Bereiche des privat-persönlichen Lebens und prägt es im Innen wie im Außen: in der Persönlichkeit, in den zwischenmenschlichen Beziehungen, im Berufsfeld etc. Diese in eigener Erfahrung unzählige Male selbst erlebte bereichernde (Aus-)Wirkung mit ihren lebens-

1 Dass die grundsätzliche Einfachheit des Erlernens des Fünf-Bausteine-Modells ebenso wie des ihm zugrunde liegenden SFBT-Konzepts aus dem Anwender noch nicht gleich einen tiefen Praktiker macht, sollte sich indes von selbst verstehen. Für eine ethisch verantwortungsvolle Arbeit in Therapie, Beratung, Coaching etc. bedarf es selbstredend einer entsprechenden fachlichen Qualifikation sowie der beständigen Übung und Weiterbildung. Zudem ist die Umsetzung bzw. Verinnerlichung der zentralen Paradigmenwechsel (► **Kapitel I D**) auch kein völliger Selbstläufer, sondern stellt manchen Erlernenden zunächst einmal vor doch größere Herausforderungen – »It's simple, but not easy« (vgl. de Shazer, 1994, S. 15).

freundlichen (biophilen) Ergebnissen lässt mich aus beruflicher wie persönlicher Sicht so überzeugt, ja gar begeistert sein vom lösungsfokussierten Arbeiten und dem Fünf-Bausteine-Modell als »Life-Style«, als wahrhaft verinnerlichte Lebens-Einstellung.

Da das Modell – ganz im Interesse des Klienten und seines subjektiven Ziels in seiner ihm eigenen Lebens- und Alltagswelt – auf die Erarbeitung eines kleinen, passgenauen und am persönlichen Verhalten orientierten Lösungsschritts abzielt (► v. a. **Kapitel 4.3, 5.3**), ist es zudem gut auf die unterschiedlichsten individuellen Kontexte übertragbar und z. B. ebenso geeignet für die private Anwendung bei Fragestellungen im Sinne des Selbst-Coachings. Die prinzipiell beliebig häufige Wiederholbarkeit sich als gelungen erweisender praktischer Schritte bietet darüber hinaus »Hilfe zur Selbsthilfe« und dient in der Folge der Schaffung von nachhaltiger Wirksamkeit (► **Kapitel 5.2.4**).

Und schließlich wirkt sich die lösungsfokussierte Arbeitsweise durch ihren Minimalismus und den reduzierten Aufwand positiv auf Dauer und Kosten einer Beratung bzw. Lösungsfindung aus, was in der Konsequenz auch in dieser Hinsicht die Lebensqualität und Lebenszufriedenheit der Klienten verbessert. Insofern wird das Modell letztlich sogar auf rein materieller Ebene dem Postulat ethischen Handelns gerecht.

Zur Konzeption dieses Buches

Das hier erstmals in einer schriftlichen Gesamtdarstellung vorliegende Fünf-Bausteine-Modell bündelt meine Erfahrungen aus über zwanzig Jahren lösungsfokussierten Arbeitens, Lehrens und Trainierens mit dem für mich so überzeugenden und wirksamen SFBT-Konzept. Es erwuchs aus dem Wunsch, aus den in zahlreichen Publikationen verstreut und mit oft unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen beschriebenen Elementen unter Konzentration auf das nach meiner Erfahrung wirklich Wesentliche eine übergreifende Struktur herauszuarbeiten und in anschaulicher Form zu präsentieren. Auch Erkenntnisse und Erfahrungen aus meinen weiteren beruflichen Tätigkeiten sind in die Entwicklung des Modells mit eingeflossen, namentlich aus der Analytik bzw. Forschung in der Industrie und im universitären klinischen Bereich, aus der Produkt- und Methodenentwicklung, der Ausbildung und dem Qualitätsmanagement.

Bevor es nun gleich losgeht, noch ein paar Anmerkungen bezüglich einiger formaler Aspekte des Buches:

1. Sollte die Leserschaft in den »Baustein«-Kapiteln über die eine oder andere inhaltliche und/oder thematische Wiederholung stolpern, so liegen diese in der Natur der Sache, denn wie bereits erwähnt: Bei den Bausteinen

handelt es sich nicht um hierarchisch angeordnete »Bauklötzchen« bzw. chronologisch abzuarbeitende »Tagesordnungspunkte« einer Agenda, sondern um ein Netz aus gleichberechtigten, vielfach miteinander verzahnten Aspekten, die auch im beraterischen Prozess wiederholt und an den unterschiedlichsten (bisweilen gar völlig unerwarteten) Stellen auftauchen. Einige Wiederholungen sind zudem durchaus beabsichtigt – sie sollen zum einen der Verständnisvertiefung dienen, zum anderen kann jedes »Baustein«-Kapitel auf diese Weise auch separat gelesen und das Modell so Stück für Stück verinnerlicht werden. Querverweise sorgen dabei für eine bessere Verknüpfung untereinander.

2. Bisweilen äußern Teilnehmende in Seminaren oder auch das Modell bereits Praktizierende, dass sie bei der konkreten Umsetzung der Theorie in die Praxis gewisse Schwierigkeiten mit der *Wunderfrage* (► **Kapitel 4.1 ff.**) haben. Auch bei der Durchführung einer *Skalierung* tauchen mitunter Unsicherheiten auf, insbesondere wenn jene nicht nur als Schnellcheck, sondern ausführlich angewendet werden soll (► **Kapitel 2.3**). Nach dem gemeinsamen intensiven Trainieren der beiden genannten Werkzeuge bzw. Methoden mittels eines Schritt-für-Schritt-Vorgehens höre ich dann oft ein großes Aufatmen: »Jetzt habe ich es verstanden und erlebt, dass es *doch* gut funktionieren kann.« Eingedenk dieser Erfahrungen werden die *Wunderfrage* (für mich persönlich immer noch der Goldstandard des lösungsfokussierten Interviews) samt der sich an sie anschließenden Prozessarbeit ebenso wie die *Skalierung* in einem jeweils eigenen Praxisschwerpunkt bzw. anhand einer detaillierten Schritt-für-Schritt-Beschreibung dargestellt (► **Kapitel 4.3 bzw. 2.3.2**).
3. Und wer womöglich in den eher theoretisch ausgerichteten Teilen des Buches an der einen oder anderen Stelle generell gern etwas mehr Konkretheit hätte, sei auf die Praxisschwerpunkte am Ende eines jeden »Baustein«-Kapitels verwiesen, in denen die zunächst vielleicht noch etwas abstrakt erscheinende Theorie mit Beispielen praxisbezogener Anwendungsmöglichkeiten unterfüttert wird.

Nun aber genug der Vorrede. Ich wünsche Ihnen bei der folgenden Lektüre nicht nur viele spannende Erkenntnisse und erhellende Momente, sondern auch ein wenig Freude mit diesem Einstieg in das lösungsfokussierte Arbeiten. Möge das Fünf-Bausteine-Modell für Sie ein einfaches, hilfreiches und nützliches Werkzeug in Ihrer beruflichen wie privaten Kommunikation werden und Ihnen in seiner Anwendung viele gute Erfahrungen bescheren. Oder, um mit Insoo Kim Berg zu sprechen: »Willkommen in der aufregenden Welt der KlientInnen, etwas anderes in ihrem Leben passieren zu lassen« (De Jong u. Berg, 1999, S. 20).

Anmerkung zur Verwendung gendergerechter Sprache

In diesem Buch werden Termini wie »Praktiker«, »Berater«, »Interviewer«, »Klient« etc. als geschlechtsneutrale Metabegriffe für heterogene, biologisch ebenso wie genderspezifisch diverse Gruppen von Menschen verstanden. Im Sinne eines möglichst reibungslosen Textflusses bzw. ungestörten Schriftbildes wird für sie die traditionell gebräuchliche Form des generischen Maskulinums verwendet, was jedoch (sofern nicht anders vermerkt) stets sämtliche Geschlechter miteinschließt.

Grundlagen: Das systemisch-lösungs- fokussierte Konzept von Steve de Shazer und Insoo Kim Berg

Das Konzept der lösungsfokussierten Kurzzeittherapie (Solution Focused Brief Therapy, SFBT) nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg ist eine der weltweit führenden international anerkannten Methoden auf dem Gebiet von Therapie, Beratung, Supervision und Coaching (vgl. de Shazer u. Dolan, 2008, S. 17 ff.). Seine Popularität verdankt es nicht zuletzt der pragmatischen Ausrichtung und einfachen Umsetzbarkeit, die es für die unterschiedlichsten Tätigkeits- und Einsatzfelder geeignet sein lassen. Denn auch wenn das SFBT-Konzept den Begriff »Therapie« im Namen trägt, ist es dennoch systemübergreifend nicht nur in im eigentlichen Sinne therapeutischen, sondern auch sonstigen sozialen sowie wirtschaftlichen und bildungspolitischen Bereichen bzw. Kontexten zu nutzen – überall dort, wo Kommunikation die Kernbasis der Interaktion zwischen Beratenden und Ratsuchenden bildet.

Es handelt sich um ein systemisch geleitetes, strategisch lösungsfokussiertes Konzept, das weder an traditionelle Testverfahren und Diagnosekriterien bzw. -kategorien gebunden noch auf bestimmte, akribisch ausgefeilte Interventionen festgelegt ist. Kategorisieren und Etikettieren von Verhaltensweisen, daraus resultierendes (zumindest implizites) Stigmatisieren der Klienten oder auch Schuldzuweisungen finden darin keinen Raum. Ebenso wenig liegt dem Konzept ein starres, monothematisches Theoriegerüst zugrunde – die Einflüsse reichen von den philosophischen Gedanken und Überlegungen eines Wilhelm von Ockham über Jacques Derrida und Paul de Man bis zu Ludwig Wittgenstein. Die systemisch-strategische Ausrichtung und die theoretischen Grundannahmen sowie praktischen Methoden des Konzepts werden dabei von Erkenntnissen und Forschungsergebnissen aus den Neurowissenschaften untermauert (► [Kapitel III B](#)).

A Ursprünge und Entwicklung

Nach einer Ausbildung zum Musiker und einem Studium der Sozialarbeit gründete der ursprünglich als professioneller Jazz-Saxofonist tätige Familientherapeut Steve de Shazer (1940–2005) im Jahr 1978 zusammen mit seiner Ehefrau, der studierten Pharmakologin und ausgebildeten Familientherapeutin Insoo Kim Berg (1934–2007), sowie einigen weiteren Mitstreitern im US-amerikanischen Milwaukee das privat betriebene Brief Family Therapy Center (BFTC, »Zentrum für Familien-Kurztherapie«). Inspiriert von den kurztherapeutischen Arbeitsweisen der »Palo-Alto-Gruppe« um Don D. Jackson und Paul Watzlawick am kalifornischen Mental Research Institute (MRI; vgl. v. a. Watzlawick, Weakland u. Fisch, 1974/1997), den Forschungen von Gregory Bateson zur Kommunikation (vgl. v. a. Bateson, 1982), Jay Haleys Überlegungen zu Problemen und deren Lösungen (vgl. Haley, 1977, 1981) und den Aufzeichnungen des Psychiaters Milton H. Erickson (vgl. v. a. Erickson, 1954a, 1954b; Haley, 1967; O’Hanlon u. Hexum, 1994), hatte sich de Shazers Team gleichgesinnter kreativer Köpfe aus verschiedenen wissenschaftlichen wie beruflichen Feldern die Entwicklung einer »neuen Psychotherapie« auf die Fahnen geschrieben.

Deren theoretischer Unterbau war zunächst noch im Werden befindlich und in den Details nicht ausgereift. Die Hypothesen und angenommenen Prämissen wurden daher in einem begleitenden Forschungsprojekt einer ständigen praktischen Überprüfung unterzogen. Wesentliches Werkzeug war dabei die Beobachtung der im BFTC abgehaltenen therapeutischen Sitzungen durch die jeweils nicht unmittelbar involvierten Teammitglieder, welche die Gespräche bzw. Interviews zwischen Berater und Klienten von einem Nebenraum aus durch einen Einwegspiegel verfolgten, die stattfindenden (Kommunikations-) Prozesse protokollierten und sie anschließend gemeinsam Schritt für Schritt analysierten. Im Mittelpunkt stand die Überlegung, wie ein pragmatischer psychotherapeutischer Ansatz aussehen könne, bei dem nicht nur den Klienten effektiv geholfen werde, sondern auch die Methode möglichst einfach anzuwenden und die Arbeitsweise leicht erlernbar und nutzbringend an andere weiterzu-

vermitteln sei. Dazu wurden im Wesentlichen Antworten auf die folgenden Fragen gesucht: »Was *will* der Klient?«, »Was kann der Klient *tun*?«, »Was muss *passieren*?«, »Was muss der Praktiker tun?« und schließlich »Wie lässt sich Kurztherapie *erlernen*?« (Seminarmitchrift, 1996; de Shazer, 1995b, S. 28).

Die im Verlauf dieses Prozesses gewonnenen Erkenntnisse, gezogenen Schlussfolgerungen und getätigten konzeptionellen Modifikationen mündeten schließlich in der Solution Focused Brief Therapy (SFBT; vgl. de Shazer, 1982), die 1985 auf einer Konferenz in Hamburg als »Lösungsfokussierte Kurztherapie« erstmalig auch in Deutschland vorgestellt wurde.

B Grundzüge und Einflüsse

Bei seiner Einführung war das SFBT-Konzept mindestens als innovativ, wenn nicht gar revolutionär oder »disruptiv« (im Sinne des englischen »to disrupt«: unterbrechen, zerreißen) zu bezeichnen, brachte es doch nicht einfach eine Erneuerung des Bestehenden, sondern eine in vielerlei Hinsicht radikale Umwälzung der bis dahin in den traditionellen Therapieansätzen etablierten Modalitäten, Vorgehensweisen und Verfahren, die teilweise geradezu auf den Kopf gestellt wurden.

Das betraf zuallererst den veränderten Umgang mit dem *Problem*, auf dessen tiefere Analyse und Deutung – bislang als fundamental erachteter »Ur-Schritt« des Beratungsprozesses – nun weitestgehend verzichtet und der Fokus stattdessen von Beginn an auf den (hypothetisierten oder – phasenweise – bereits real existenten) *problemfreien Zustand*, also die *Ausnahme* vom Problem bzw. das Finden der *Lösung* gerichtet wurde. Der Blick sollte nicht mehr primär in die Vergangenheit gehen, den möglichen Ursachen gelten, die zum Entstehen eines Problems geführt haben könnten, und diese quasi röntgenartig durchleuchten, sondern stattdessen Gegenwart und Zukunft ins Visier nehmen: Es sei danach zu schauen bzw. zu fragen, woran der Klient es merken würde, wenn sein Problem *gelöst* wäre (vgl. de Shazer, 1995b, S. 14), und anschließend nach Mitteln und Wegen zu suchen, diesen Zustand tatsächlich zu realisieren.

Damit einher ging zudem eine Neuzuschreibung der Rollen im Beratungsprozess: Nicht mehr der Praktiker sollte fortan als der Experte für die Problemlagen des Klienten gelten, wie es ihm bis dahin aufgrund seiner (Aus-)Bildung und seines Fundus an theoretischem Wissen mehr oder weniger unhinterfragt zugestanden worden war, sondern dem Klienten selbst wurde nun die *tatsächliche* Expertise für sein Leben zuerkannt – eben aufgrund seiner ihm eigenen, subjektiv erfahrenen und nicht von einer äußeren Instanz objektivierbaren Lebensbiografie sowie seines (wenn ihm auch vielleicht teilweise noch unbewussten) unmittelbaren Einblicks in seine individuell-spezifische Lebenssituation. Im Einklang mit diesem Perspektivwechsel von der traditionell auf

den Praktiker gerichteten Expertenorientierung hin zum Klienten wurde in der SFBT dann auch von Anfang an konsequent auf die Konzepte des Empowerments und der Resilienz gesetzt (► **Kapitel I C**), also das Identifizieren, Bewusstmachen und Stärken der »Selbtheilungskräfte« – aufseiten des Klienten bereits vorhandene Ressourcen, Kompetenzen und Potenziale, die zur Lösungsfindung »nur noch« aktiviert werden müssen.

Dass die Lösung bzw. der angestrebte Lösungszustand dabei nicht unbedingt direkt oder zumindest unmittelbar ersichtlich etwas mit dem »eigentlichen« Problem zu tun haben und man somit »das Problem nicht kennen [muss], um es zu lösen« (de Shazer, 1994, S. 12), wurde eines der zentralen Credos der SFBT (► **v. a. Kapitel 1.1**). De Shazer selbst hat zur Veranschaulichung dieses auf den ersten Blick paradox erscheinenden »Nicht-Zusammenhangs« das Bild von den zwölf verschiedenen »Türen« verwendet, die zu verschiedenen Lebensbereichen eines Klienten führen. Diese seien mit Türschlössern gesichert, für die zwar der eigentlich vorgesehene ordnungsgemäß passende Schlüssel fehle, die aber auch mit einem simplen Dietrich zu öffnen seien – eine intensive Analyse des Schlosses samt des dahintersteckenden Schließmechanismus sei also gar nicht nötig (vgl. de Shazer, 1995b, S. 53). Und systemisch weitergedacht kann es letztlich sogar ausreichen, *irgendeines* der Schlösser statt eines bestimmten zu knacken – die sich dahinter verbergenden »Räume«, in denen neben vielem anderen auch der Weg zu einer zufriedeneren Zukunft zu finden ist, sind schließlich allesamt miteinander verbunden. Das »Aufschließen« des einen kann also auch den Zugang zu den anderen eröffnen bzw. eine Veränderung an einer Stelle auch solche in anderen, vermeintlich entlegenen Bereichen des Systems bewirken.

Die wesentlichen Einflüsse

Der Verzicht auf intensive, die Problemursachen zwar potenziell erhellende, den Weg zur Problemlösung aber deutlich verlängernde Analysen und die explizite Betonung von Einfachheit (in de-Shazer'scher Diktion: »Keep it simple!«) und Pragmatismus waren ebenso wie die weiteren vom BFTC-Team vorgenommenen Paradigmenwechsel (► **Kapitel I D**) eine Konsequenz von Beobachtungen und Schlussfolgerungen aus vielfältigen eigenen Wirksamkeitsstudien (vgl. de Shazer u. Dolan, 2008, S. 229). Zugleich fußte das Konzept aber auch auf einem umfangreichen theoretisch-philosophischen Unterbau, was ihm seine bis heute unbestrittene Legitimation verschafft. Theorien vermitteln schließlich Sicherheit und Orientierung, wobei im Falle der SFBT zu sagen ist, dass seitens des BFTC-»Masterminds« Steve de Shazers bewusst auf eine »große«, sämtliche Aspekte und Einflüsse der Überlegungen bündelnd darstellende, das Konzept damit aber eben auch bereits wieder einengende Theorieschrift verzichtet wurde.