



Leseprobe aus Bamberger, Lösungsorientierte Beratung,  
ISBN 978-3-621-28793-7 © 2022 Programm PVU Psychologie Verlags Union  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-621-28793-7](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-621-28793-7)

# Inhaltsübersicht

Geleitwort	11
<b>1</b> Lösungsorientiert beginnen!	13
<b>2</b> Von den Anfängen der Systemischen Therapie	21
<b>3</b> Woran erkennt man einen lösungsorientierten Berater?	48
<b>4</b> Strategien der lösungsorientierten Beraterin	56
<b>5</b> Phasenmodell der lösungsorientierten Beratung	65
<b>6</b> Erste Beratungsphase: Synchronisation	69
<b>7</b> Zweite Beratungsphase: Lösungsvision	80
<b>8</b> Dritte Beratungsphase: Ressourcenaktivierung	117
<b>9</b> Vierte Beratungsphase: Nachdenkpause und Zwischenfazit	132
<b>10</b> Fünfte Beratungsphase: Handlungsmotivierung	137
<b>11</b> Sechste Beratungsphase: Lösungsevaluation	150
<b>12</b> Siebte Beratungsphase: Beendigung	172
<b>13</b> Fallbeispiel: Herr E. und seine Promotion zum »Dr. vitae«	180
<b>14</b> Qualitätsmanagement: Kontrollinstrumente für die Beratung	207
<b>15</b> Effektivität der lösungsorientierten Beratung	219
<b>16</b> Selbstfürsorge des Beraters: SelfCare und TeamCare	244
<b>Anhang</b>	257
Glossar lösungsorientierter Fragen	258
Hinweise zum Arbeitsmaterial	264
Literaturverzeichnis	265
Sachwortverzeichnis	277

# Inhalt

<b>Geleitwort</b>	11
<b>1 Lösungsorientiert beginnen!</b>	13
<b>2 Von den Anfängen der Systemischen Therapie</b>	21
2.1 Grundbausteine der systemischen Theorie	25
2.1.1 Selbstorganisation	25
2.1.2 Kybernetik	26
2.1.3 Zirkularität	28
2.1.4 Konstruktivismus	29
2.2 Steve de Shazer und die Entwicklung der lösungsorientierten Kurztherapie	32
2.3 Das lösungsorientierte Beratungskonzept: Ausblick statt Rückblick	39
2.3.1 Der »Problem-Talk« als Problem	41
2.3.2 Vom »Problem-Talk« zur »Sehnsucht nach Zukunft«	45
2.4 Quo vadis Systemische Therapie?	46
<b>3 Woran erkennt man einen lösungsorientierten Berater?</b>	48
3.1 Zukunft fokussieren	48
3.2 Wahlmöglichkeiten schaffen	49
3.3 Ressourcen identifizieren	50
3.4 Kooperation verwirklichen	51
3.5 Erste Schritte begleiten	53
3.6 Selbstwirksamkeit unterstützen	54
3.7 Zusammenfassung: Das Profil des lösungsorientierten Beraters	54
<b>4 Strategien der lösungsorientierten Beraterin</b>	56
4.1 Zuhören – der gute Anfang	57
4.2 Fragen und nichts als Fragen	60
4.3 Wertschätzung, die Beratung menschlich macht	62
4.4 Ermutigung zu Lösungsaktivitäten	63
4.5 Matrix der lösungsorientierten Beratungsstrategien	64
4.6 Gibt es auch Strategien des Klienten?	64
<b>5 Phasenmodell der lösungsorientierten Beratung</b>	65
5.1 Konzeptionelle Überlegungen	65
5.2 Sich gemeinsam auf den Weg machen: Synchronisation	66
5.3 Ein vorläufiges Phasenmodell der lösungsorientierten Beratung	66

<b>6</b>	<b>Erste Beratungsphase: Synchronisation</b>	69
6.1	Emotionales Ankoppeln durch »Vorgaben« der Beraterin	69
6.2	Motivationales Ankoppeln – die lösungsorientierte Problemanalyse	72
6.2.1	Umschalten auf ein Miteinander	73
6.2.2	Externalisierung des Problems	73
6.2.3	Das Problem als Beginn der Lösung	74
6.3	Die Vereinbarung von Kooperation in Form eines Kontrakts	75
6.4	Psychische Effekte eines Kontrakts	79
<b>7</b>	<b>Zweite Beratungsphase: Lösungsvision</b>	80
7.1	»Der Dreh« in der lösungsorientierten Beratung/Therapie	80
7.2	Lösungstendenzen: Veränderung schon vor der Beratung	81
7.3	Ausnahmen: Die unbewusst funktionierenden Lösungen	85
7.3.1	Kein Problem ohne Ausnahme!	85
7.3.2	Positive Konnotation von Ausnahmen	87
7.3.3	Verschreibung der Ausnahme(n)	87
7.3.4	Wenn es keine Ausnahmen zu geben scheint	88
7.3.5	Wenn Ausnahmen rein zufällig sind	91
7.3.6	Die magische Kraft von Skalierungsfragen	92
7.4	Hypothetische Lösungen: »Was wäre, wenn ...?«	94
7.4.1	Entwicklung einer hypothetischen Lösung	95
7.4.2	Von den Phantasien zu konkreten Verhaltensbeschreibungen	99
7.4.3	Von den Verhaltensbeschreibungen zum Verhalten	100
7.5	Reframing: Dem Problem eine neue Bedeutung geben	103
7.5.1	Perspektivenveränderndes Reframing: »Alles ist Ansichtssache!«	104
7.5.2	Verhaltensdiversifizierendes Reframing: »Viele Wege führen nach Rom!«	108
7.6	Universallösung: »Mach', was du willst, aber ander(e)s!«	110
7.6.1	Ansatzpunkte für »etwas ander(e)s«	111
7.6.2	Motivation für »etwas ander(e)s«	112
<b>8</b>	<b>Dritte Beratungsphase: Ressourcenaktivierung</b>	117
8.1	Der Erfinder der Ressourcenaktivierung: Milton H. Erickson	117
8.2	Ressourcen der Klientin identifizieren	119
8.3	Den Klienten im Erleben seiner Ressourcen bestärken	121
8.4	Die absolute Meisterin der emotionalen Bestärkung: Insoo Kim Berg	125
8.5	Ressourcenaktivierung als pervasives Prinzip	126
8.6	Fragebögen zur Ressourcendiagnostik	130
<b>9</b>	<b>Vierte Beratungsphase: Nachdenkpause und Zwischenfazit</b>	132
9.1	Wie die Klientin sich auf Neues einstellt	134
9.2	Wie der Berater Neuem den Weg bereitet	134

<b>10</b>	<b>Fünfte Beratungsphase: Handlungsmotivierung</b>	137
10.1	Konzeption von Hausaufgaben	138
10.1.1	Der Klient als Hausaufgabengeber	138
10.1.2	Der Berater als Hausaufgabengeber	139
10.2	Operationalisierung des Lösungshandelns	141
10.3	Sicherung der Handlungsplanung	143
10.4	Zusätzliche Unterstützungsmöglichkeiten	147
<b>11</b>	<b>Sechste Beratungsphase: Lösungsevaluation</b>	150
11.1	Fokussierung der Verbesserungen	150
11.1.1	Ein Breitband-Screening der Veränderungen	153
11.1.2	Identifizierung und Verstärkung der relevanten Ressourcen	154
11.1.3	Lösungsevaluation als Prozess	155
11.1.4	Standardintervention der zweiten Stunde	156
11.1.5	Eine neue Lösungsverschreibung	157
11.2	Wenn es nicht besser geworden ist	158
11.2.1	Wenn die Hausaufgabe nicht gemacht wurde	158
11.2.2	Wenn sich nichts bzw. zu wenig verändert hat	159
11.2.3	Wenn es zu einem »Misserfolg« gekommen ist	160
11.3	Wenn der Berater den Beratungsprozess ins Stocken bringt	161
11.4	Wenn Beratung ins Leere läuft: Knoten statt Lösungen	165
11.5	Wenn etwas als unlösbar respektiert werden muss	170
<b>12</b>	<b>Siebte Beratungsphase: Beendigung</b>	172
12.1	Verstärkung des Lösungshandelns	172
12.2	Annäherung statt Vollendung	173
12.3	Langsam zum Ende kommen	175
<b>13</b>	<b>Fallbeispiel: Herr E. und seine Promotion zum »Dr. vitae«</b>	180
13.1	Anmeldung: Alles ist Depression	180
13.2	Erste Sitzung: Der Beginn von Veränderung	180
13.3	Zweite Sitzung: Wie Ideen wachsen	187
13.4	Dritte Sitzung: Das Leben wieder selbst gestalten	191
13.5	Vierte Sitzung: Der steigende Einflussquotient	196
13.6	Über die weiteren Sitzungen: Auf dem Weg zum »Dr. vitae«	200
13.7	Nachtrag: Ein guter Weg	205
<b>14</b>	<b>Qualitätsmanagement: Kontrollinstrumente für die Beratung</b>	207
14.1	Qualitätskontrolle durch die Beraterinnen selbst	208
14.1.1	Solution-Focused Fidelity Instrument	208

14.1.2	Ratinginventar lösungsorientierter Interventionen (RLI)	209
14.1.3	Ressourcenorientierte Mikroprozess-Analyse (ROMA)	211
14.2	Qualitätsrückmeldung durch die Klienten	212
14.2.1	Beispiele für allgemeines Klienten-Feedback	214
14.2.2	Ein lösungsorientiertes Feedback	215
<b>15</b>	<b>Effektivität der lösungsorientierten Beratung</b>	<b>219</b>
15.1	Steve de Shazers Plädoyer für Minimalismus und Pragmatismus	220
15.2	Sprachphilosophische Gründe für die Wirksamkeit	222
15.3	Der Klient als Experte der Wirksamkeitsbeurteilung	224
15.4	Neurobiologische Erklärungskonzepte zur Wirksamkeit	229
15.5	Lösungsorientierte Beratung als konsistenzfördernde Intervention	235
15.6	Eine lösungsorientierte »Universalantwort«	239
15.7	Selbstkritisches eines lösungsorientierten Beraters	241
15.8	Eine persönliche Definition von lösungsorientierter Beratung	243
<b>16</b>	<b>Selbstfürsorge des Beraters: SelfCare und TeamCare</b>	<b>244</b>
16.1	Selbst-Achtsamkeit	245
16.2	Selbst-Stärkung	247
16.3	Selbst-Entwicklung	249
16.4	Selbst-Befreundung	250
16.5	Selbst-Herausforderung	252
16.6	Lösungsorientierte SelfCare im Überblick	254
16.7	TeamCare als Ergänzung der SelfCare	254
	<b>Anhang</b>	<b>257</b>
	Glossar lösungsorientierter Fragen	258
	Hinweise zum Arbeitsmaterial	264
	Literaturverzeichnis	265
	Sachwortverzeichnis	277

## Geleitwort

Sechs Auflagen zeigen den Bedarf und die Nachfrage für dieses Buch, das erstmals 1999 erschienen ist. Ich habe den Erfolg des Buches über die Jahre begleitet und freue mich sehr, auch zur sechsten Auflage das Geleitwort zu schreiben. Dieses Buch erweitert wieder das Spektrum der Wissenschaft Psychologie. Beschäftigt sich Psychologie meist noch mit »Verändern über Problemfokussierung«, so wird hier das »Verändern über Ressourcenfokussierung« aufgezeigt.

### **Warum ist das wichtig?**

Innere Veränderung betrifft die innere Selbstorganisation, d. h., wie wir Wirklichkeit in uns organisieren. Diese wieder neu zu organisieren, ist Sinn und Zweck einer psychologischen Beratung. Dabei geht es darum, wie wir der Welt gegenüber treten, wie wir Erfahrungen einordnen und wie flexibel wir in unseren Sichtweisen sind. Es betrifft auch die Haltung uns selbst gegenüber. Wenn wir diese innere Selbstorganisation erweitern, wirkt sich das handfest aus bis ins praktische Umgehen mit der äußeren Realität. Der lösungsorientierte Ansatz ändert diese innere Selbstorganisation.

### **Wie das?**

Kommunikation ist das Medium der Veränderung, sei es in Beratung, Psychotherapie oder Coaching. Der Klient trägt inhaltlich sein Anliegen und das mitgebrachte Problem vor und so beginnt die Kommunikation zunächst inhaltlich. Der Berater geht darauf allerdings in einer Art und Weise ein, die die innere Selbstorganisation verändert, und so wandelt sich auch das Mitgebrachte. Aus »Krisen« werden »Lebenssituationen«; das »Problem/Symptom« wird zu einem »Thema«; aus einem »Opfer-Erleben« wird ein »Gestalter-Erleben«; und der »behandelnde« Therapeut und »Fach«-Berater wird zum »rahmenden« Therapeuten und Berater. Und auf diesem Weg entdeckt sich der Klient selbst neu und vor allem seine schon vorhandenen bzw. die dadurch entstehenden Ressourcen. Das wurde von Insoo Kim Berg und Steve de Shazer als Wunder bezeichnet: Wir kommen wieder in Kontakt mit der Vielzahl von Möglichkeiten, erweitern uns und damit entsteht letztendlich andere Wirklichkeit. Der Berater wird zum Erzeuger dieser Möglichkeiten und Ressourcen. Genau davon handelt dieses Buch.

### **Das Buch zeigt in Philosophie und Interventionen auf, worum es geht**

Es ist verständlich und sehr beliebt, dass Berater/Therapeuten zur Veränderungsarbeit konkrete Anleitungen suchen im Sinne eines Handwerkskoffers. Aber ein Mensch ist kein Auto. Veränderung als technische Intervention zu sehen, greift zu kurz. Alle Interventionen erwachsen erst aus der Beschäftigung mit der dahinter liegenden »Verwandlungs-Philosophie«. Und die entscheidende Frage ist: Wie werden dieses Wunder und diese Wandlung bewerkstelligt? Wie wird der Klient zu mehr Zuversicht, zu mehr Aktivität, zu mehr Selbstverantwortung kommen und sich wieder als Gestalter seiner Lebenssituation erleben? Das geht im lösungsorientierten Vorgehen nicht über die Be-

schäftigung und Ausdifferenzierung von Probleminhalten, sondern über das respektvolle Wieder-Aufwecken der vorhandenen Lösungs-, Bewältigungs- und Gestaltungsstrategien des Klienten, also seiner eigenen Ressourcen.

Steve de Shazer, der sich wiederum auf Milton Erickson bezieht und in der systemischen Tradition steht, geht es um die Rahmung der persönlichen Selbstorganisation solcherart, dass neue Einordnung erzeugt wird, die wiederum zu erweiterten Sichtweisen, neuen Ideen, verändernden Aktivitäten führt.

### **Am eigenen Beispiel lernen**

Gleich zu Beginn des Buches können Sie am eigenen Beispiel erfahren, wie dieses Vorgehen mit seinen besonderen »Frage-Interventionen« wirkt. Selbst wenn dieses Selbstcoaching eine Fachberatung ist – da Sie ja hier durch die Lektüre des Buches etwas Fachliches über Beratung lernen wollen – funktioniert es! Hier wird schon Vorhandenes gehoben und damit auch konstatiert. Es geht um Vorstellungen, um Ergänzungen von Ansätzen, um Andenken, Vorausdenken, Bestätigung.

### **Am Fallbeispiel lernen!**

Worte drücken oft zu wenig aus, was genau gemeint ist und was den Unterschied zum Bekannten ausmacht. Daher ein Fallbeispiel in der Mitte des Buches. Hier können Sie den Prozess einer Veränderung mitverfolgen und mit den Ihnen bekannten Vorgehensweisen abgleichen. Empfehlenswert: Sie lesen dieses Fallbeispiel zuerst, um sich vom Zauber dieser Art von Beratung einfangen zu lassen. Nach dieser Veranschaulichung der Wirkung spezifischer Interventionen ist das Studium, wie das Gezeigte im Detail herbeizuführen ist, umso interessanter.

### **Es ist nicht zufällig und nicht willkürlich, was man als Berater macht. Es ist gut zu wissen, wozu das führt, was man macht**

Klienten kommen nicht, um zu lernen, wie Beratung geht. Sie kommen, um ihr Leid zu beenden, wieder ein Pack-An für eine schwierige Situation zu finden, aus einer Krise herauszukommen, sich wieder mit einer guten Entwicklung zu verbinden. Letztendlich geht es immer um das Gleiche, ob es sich nun Therapie oder Beratung nennt: Menschen halten sich für hilflos, für unfähig, sind in einer Sackgasse, haben den Überblick verloren, haben keine Zukunftsausrichtung mehr. In der Art des lösungsorientierten Beratungsvorgehens werden sie wieder zu Experten für sich – indem sie von Beginn an so behandelt werden, dass sie das sind. Diese Kunst lehrt das Buch wie kein anderes auf anschauliche Weise.

Ein wertvolles Buch!

Im Herbst 2021

*Anne M. Lang*

# 1 Lösungsorientiert beginnen!

Für ein Fachbuch gehört es sich, zuerst ein theoretisches Konzept zum betreffenden Thema vorzustellen. Das wäre hier die Theorie der lösungsorientierten Beratung. Die gibt es aber schon, wie Sie richtig vermuten, und natürlich vom Erfinder selbst: Steve de Shazer (1940–2005), Psychotherapeut aus Milwaukee, Wisconsin, USA. Sein letztes Buch, das in Zusammenarbeit mit Yvonne Dolan posthum erschienen ist, trägt den viel versprechenden Titel: »Mehr als ein Wunder« (2008). Dort präsentiert er die wesentlichen Lehrsätze der lösungsorientierten Beratung, und zwar mit Bezug auf die vier »Systemelemente« einer Beratung: den Klienten/die Klientin, das Problem, die Lösung und den Berater bzw. die Beraterin. In aller Kürze lassen sich diese Lehrsätze folgendermaßen zusammenfassen:

- (1) **Klienten sind Experten ihres Lebens.** Sie wissen am besten, wie sie ihr Leben bislang erfolgreich gemeistert haben. Und wenn sie im Augenblick einen Gesprächspartner suchen, um mit ihm zusammen etwas zu klären, dann spricht das ebenfalls für Lebensexpertise.
- (2) **Klientinnen verfügen über vielfältige Ressourcen.** Das sind Fähigkeiten, Fertigkeiten, Anlagen, Erfahrungen, Einstellungen, Ziele, Beziehungen usw., um das Leben wunschgemäß zu gestalten. Möglicherweise haben Klientinnen sie im Moment teilweise aus den Augen verloren, können aber im Gespräch mit der Beraterin wieder den Zugang gewinnen bzw. sie durch neue Erfahrungen aktivieren.
- (3) **Probleme sind etwas Normales.** Sie gehören zum menschlichen Leben, sie stehen für Herausforderungen, wenn man lernen muss mit Situationen anders umzugehen. Probleme lassen sich insofern als Vorboten von Neuem verstehen.
- (4) **Probleme sind nicht die ganze Zeit existent.** Es gibt immer auch Ausnahmen, d. h. Zeiten, in denen sie den Klienten weniger bis fast gar nicht beeinträchtigen.
- (5) **Lösung heißt, das, was funktioniert, häufiger zu tun.** Und Funktionierendes kann man in diesen Ausnahmen entdecken. Umgekehrt gilt: Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas anderes probieren.
- (6) **Lösung wirkt selbstverstärkend.** Aus einem ersten Mehr von dem, was funktioniert, resultiert meist ein sich selbst verstärkender Entwicklungsprozess, und Klienten können sich wieder aus der Beratung verabschieden.
- (7) **Berater erweitern die Optionen.** Sie unterstützen Klienten darin, sich ihres Ressourcenpotentials wieder bewusster zu werden und dieses autonom zu nutzen.
- (8) **Beraterinnen sind Bewunderer von Autonomie.** Sie nehmen die Klientinnen in dieser Autonomie voller Respekt und Wertschätzung wahr.

Das war's schon. Auch wenn auf den über 200 Seiten von Steve de Shazers und Yvonne Dolans Buch dieses lösungsorientierte Credo noch detailliert begründet und mit Transkripten vieler Beratungsgespräche sehr anschaulich gemacht wird, braucht man eigentlich nicht mehr zu wissen, um lösungsorientiert zu beraten. Dieser Minimalismus ist

geradezu das Qualitätsmerkmal der lösungsorientierten Beratung. Dennoch möchte ich Ihnen sehr ans Herz legen, dieses letzte Buch von Steve de Shazer bei Gelegenheit ganz zu lesen. Sie werden begeistert sein. Und nach meiner Überzeugung ist für einen lösungsorientierten Berater die Begeisterung *mindestens* so wichtig wie eine gute theoretische Konzeptualisierung.

Das Buch, was Sie jetzt in den Händen halten, ist jedoch kein Lehrbuch, sondern ein praxisorientiertes Fachbuch. Damit möchte ich ausdrücken, dass Sie die Freiheit haben, ganz anders zu beginnen – eben nicht mit einer Theorie, sondern mit der Praxis, in diesem Fall mit der Praxis der lösungsorientierten Beratung.

Beraterische Praxis ist auf zweierlei Wegen zugänglich: indirekt, indem man Fallbeispiele studiert, und in diesem Buch werden Sie viele finden, oder direkt, indem man als Beraterin aktiv wird. Ich möchte Sie einladen, jetzt gleich mit Ihrer ersten lösungsorientierten Beratung zu starten, und das in der Form, dass Sie sich *selbst* beraten – ein klein wenig mit meiner Assistenz. Der Nutzen ist, dass Sie unabhängig von aller Theorie ganz unmittelbar erleben, ob ein solches lösungsorientiertes Vorgehen in der Lage ist, neue Perspektiven zu eröffnen und zu neuem Verhalten zu motivieren. Und Sie können spüren, ob das die »Beratungswelt« ist, in der Sie sich wohl fühlen und die Sie deshalb zu *Ihrer* Beratungswelt machen möchten. Ich denke, das ist ein guter, weil ehrlicher Anfang. Aber, wie gesagt, Sie haben die Wahl:

- ▶ Wollen Sie sich doch zuerst mit den theoretischen Grundlagen der lösungsorientierten Beratung vertraut machen, dann ist Kapitel 2 mit der Entwicklungsgeschichte dieser Idee der für Sie richtige Startpunkt.
- ▶ Wenn Sie sich zuerst einmal einen indirekten Eindruck davon verschaffen möchten, wie damit in der Praxis gearbeitet wird, dann sollten Sie sich Kapitel 13 vornehmen und die »Lösungsgeschichte von Herrn E.« kennen lernen. Genau diesen Einstieg hat Ihnen ja Anne Lang im Geleitwort empfohlen.
- ▶ Für Experimentierfreudige, die gerne die Dinge direkt ausprobieren und unmittelbar spüren wollen, geht es jetzt gleich hier weiter:

### **Lösungsorientierte Selbst-Beratung in acht Schritten**

**(1) Was soll das Beratungsthema sein?** In allgemeinsten Form ergibt sich der Anlass für eine Beratung dadurch, dass im Leben der ratsuchenden Person etwas anders ist, als es nach ihrer Meinung sein sollte, bzw. dass etwas fehlt, was sie gerne hätte. Es besteht eine Ist-Soll-Diskrepanz. Der Prozess der Beratung selbst bedeutet, die betroffene Person von Ist nach Soll zu begleiten. Was könnte jetzt Ihr Beratungsthema sein? Noch konkreter: Was ist Ihr »Thema«, das Sie dazu gebracht hat, sich mit diesem Buch zu beschäftigen? Möchten Sie vielleicht Ihre beraterischen Fertigkeiten erweitern? Davon gehe ich jetzt einmal aus.

**(2) Definition der IST-Lage.** Wie schätzen Sie Ihre gegenwärtige Beratungskompetenz ein? Stellen Sie sich eine Skala vor, die von 1 bis 10 reicht. Diese Skala soll »Beratungskompetenz« messen. Der Wert 1 steht dabei für sehr bescheidene beraterische Fertigkeiten. Das wäre also ein Berater, der noch absoluter Anfänger ist. Der Wert 10 soll das absolute Gegenteil bedeuten, eine beraterische Hochbegabung sozusagen. Und nun die Frage:

Wo auf dieser Skala von 1 bis 10 würden Sie sich in Ihrer Beratungskompetenz *gegenwärtig* einstufen?

**(3) Suche nach Ausnahmen.** Wenn Sie Ihre aktuelle Beratungskompetenz mit »X« einstufen, dann bedeutet dies, wie sie *meistens* ist. Hat es im letzten halben Jahr irgendwann einmal eine Gesprächssituation gegeben, in der es – sozusagen ausnahmsweise – besser gelaufen ist und Sie sich nach dem Gespräch richtig gut gefühlt haben, zum Beispiel »X+1« oder gar »X+2«? Was war in dieser »X+«-Situation anders als sonst? Vor allem: Was haben Sie damals ander(e)s gemacht, als Sie es sonst gewöhnlich tun? Wie sind Sie auf die Idee gekommen, es gerade so zu machen? Was für Gefühle haben Sie bei diesem guten Gesprächsverlauf begleitet? Bitte nehmen Sie sich die Zeit, um nicht nur genau, sondern auch mit aller Achtsamkeit hinzuschauen.

**(4) Identifizierung von Ressourcen.** Ich möchte Ihnen vorschlagen, ein Blatt Papier und einen Stift zu holen. Bitte unterteilen Sie das Blatt in vier Spalten. In der ersten Spalte notieren Sie Ihre drei wichtigsten ganz konkreten Verhaltensweisen, die für die »X+«-Situation stehen. Die Spalte daneben ist für die Komplimente vorgesehen, die Sie einer Person machen würden, die sich so verhält. Ein solcher Perspektivenwechsel, eine solche Sicht von außen macht es leichter, sich selbst wertschätzend zu betrachten. Nun zu Spalte 3: Jemand, der über Möglichkeiten verfügt, sich so zu verhalten, wie Sie es in Spalte 1 beschrieben haben, kann offensichtlich auf spezifische Fähigkeiten, Fertigkeiten und Begabungen zurückgreifen – auf »Ressourcen«. Versuchen Sie diese Ressourcen, die Ihnen die genannten Verhaltensweisen ermöglichen und die Sie in der Ausnahme-Situation zur »X+«-Beraterin machen, konkret zu benennen und in Spalte 3 einzutragen. Dabei werden für eine einzelne Verhaltensweise in der Regel immer mehrere Ressourcen bedeutsam sein. Wichtig: Nehmen Sie sich dafür wirklich Zeit – im Rahmen einer Beratung würde man dem eine ganze Sitzung widmen. Nachfolgend sehen Sie ein Beispiel dazu.

## Beispiel

### Identifizierung von Ressourcen

Verhalten	Komplimente	Ressourcen	Experiment
Genau hinhören auf das, was der Klient beschreibt; beim Klienten bleiben; mich in seiner Welt bewegen.	Du bist ein achtsamer und einführender Zuhörer. Klienten wissen ihre Sorgen und Probleme gut bei dir aufgehoben. Sie können sich mit allem dir anvertrauen und gewinnen daraus Kraft.	Aufmerksamkeit, Eingelassenheit, Empathie, Mitgefühl, Engagement	

**(5) Aktivierung von Ressourcen.** Wählen Sie die Ressource aus, welche für Ihr »X+«-Verhalten am wichtigsten ist. Diese Ressource, nennen wir sie hier »R<sup>1</sup>«, sollten Sie nun interviewen. Probieren Sie es mit folgenden drei Leitfragen – und lassen Sie sich überraschen von den Ideen, die sich daraus ergeben werden:

- ▶ Frage 1: Ressource »R<sup>1</sup>«, du hilfst mir sehr, mit Menschen in ein gutes Gespräch zu kommen. Gerne würde ich dich einladen, öfter mit dabei zu sein. Wie könnte ich es anstellen, dass du tatsächlich Lust dazu hast?
- ▶ Frage 2: An welchem ganz konkreten Verhalten von mir könnte eine *Beobachterin* feststellen, dass wir gut kooperieren?
- ▶ Frage 3: Wenn ich ein Symbol auf meinen Schreibtisch stellen wollte, das mich an deine positive Kraft immer wieder erinnert, was könnte das sein?

**(6) Experimente.** Wissen ist gut, handeln ist besser – sagt man. Natürlich gehört beides immer zusammen! Richtiger müsste es heißen: Wissen ist der erste Schritt, das entsprechende Tun der notwendig nächste! Genau darum geht es jetzt, um die Intensivierung Ihrer Kooperation mit Ressource »R<sup>1</sup>«. Und wie Sie das sozusagen experimentell in der täglichen Beratungssituation üben können, das sollten Sie in Spalte 4 auf Ihrem Lösungsblatt ganz konkret beschreiben. Für obiges Beispiel könnte das so aussehen: »Zwischen dem, was der Klient sagt, und dem, was ich darauf antworte, bewusst eine kleine Pause entstehen lassen ... und dann mit dem beginnen, was ich verstanden habe.«

Wann Sie dieses Experiment durchführen wollen, können Sie dem Zufall überlassen: Würfeln Sie – und wenn eine Eins kommt, dann wissen Sie, dass nächste Woche am Montag das Experiment beginnt, bei einer Zwei wäre es der Dienstag usw. Und das machen Sie so jede Woche aufs Neue, drei Wochen lang. Insgesamt sind es also drei Experimentier-Tage.

**(7) Motivationale Innervierung.** Bis jetzt haben Sie sich vorwiegend auf einer kognitiven Ebene des Wahrnehmens, Überlegens, Bewertens und Planens bewegt. Das ist gut so – und gleichzeitig sind Sie sich bewusst, dass nachhaltiges Tun mehr als bloß den Kopf braucht. Sie sollten – bildlich gesprochen – auch mit Ihrem Herzen dabei sein, denn das stellt die entscheidende psychologische »Zutat« dar. Hilfreich erscheint mir für eine solche Innervierung, sich mental in die Zukunft zu versetzen und sich zu vergegenwärtigen, wie Ihre Beratungsarbeit sich durch die intensivere und breitere Nutzung Ihrer Ressource R<sup>1</sup> verändert haben wird – und den damit verbundenen Gefühlen nachzuspüren! In der Sehnsucht nach dem, wie es sein könnte, entzündet sich die Begeisterung für das, was zu tun ansteht.

Das ist jetzt allerdings wieder von Kopf zu Kopf kommuniziert, und wenn Sie sich das in einem einsamen inneren Dialog einsagen, dann wird es wohl auf der kognitiven Ebene bleiben. Nach meiner Erfahrung wäre es besser, dazu ein Gespräch zu suchen mit jemandem, dem Sie sich sehr nah fühlen. Ganz konkret: Laden Sie solch eine Person ein zu einem gemeinsamen Spaziergang und erklären Sie ihr, dass Sie ein Zukunftsbild von sich selbst entwickeln möchten und sie um ihre Unterstützung bei der bildlichen und emotionalen Vergegenwärtigung bitten.

**(8) Beendigung.** Wenn Sie tatsächlich alle Schritte der lösungsorientierten Beratung mitgegangen sind, dann sollten Sie jetzt Ihre Ressourcen-Liste gleich erweitern, z. B. durch »Ausdauer«, »Begeisterungsfähigkeit«, »Liebe zum Lernen«. Ich möchte Sie jedoch einladen, dass Sie in Ihren eigenen Worten das beschreiben, worauf Sie wirklich stolz sein können!

Gratulation! Sie haben begonnen, lösungsorientiert zu beraten!

Gleichzeitig möchte ich Sie bitten, nachsichtig zu sein und Folgendes zu bedenken: Es fehlen bei einem solchen *virtuellen* Gespräch zwei ganz entscheidende Dinge: das Dialogische, also der Austausch in einem Miteinander-Sprechen, sowie das Emotionale, wenn sich zwei Menschen tatsächlich begegnen. Auch mag dadurch der Eindruck verstärkt worden sein, lösungsorientierte Beratung wäre lediglich ein schematischer Gesprächsleitfaden. Tatsächlich sind die dargestellten acht Schritte lediglich Anregungen für Ihre Beratungsgespräche. Immer werden Sie je nach Klientin und Anliegen sowie entsprechend Ihrer Beratungsvorlieben und Gesprächskompetenzen eine ganz persönliche hilfreiche Beziehung daraus machen.

Dies war jetzt das Beispiel für ein erstes lösungsorientiertes Beratungsgespräch, und das unter Verwendung des Lösungsschlüssels »Ausnahmen«. Später werden Sie natürlich noch weitere Schlüssel kennenlernen, mit denen man die Türen, die den Weg zur Lösung bzw. zum »Soll« verschließen, zu öffnen versuchen kann. Zuvor möchte ich Ihnen aber eine Fallgeschichte vorstellen, die diese lösungsorientierte Vorgehensweise vielleicht noch anschaulicher macht.

### Beispiel

Eine Kollegin aus dem Sozialpsychiatrischen Dienst, die sehr unter der zunehmenden Arbeitsverdichtung litt, erinnerte sich bei der Ausnahmefrage an ein »eigenartiges Erlebnis«: Nach einem dreiwöchigen Urlaub, das waren 21 Sonnentage auf ihrer Heimatinsel gewesen, kam sie wieder zurück an ihren Arbeitsplatz. Sie wurde erwartet – wie üblich – von einem großen Stapel dringend zu bearbeitender Fallakten, einer langen Anruferliste mit der Bitte um Rücksprache, unzähligen Mails, vielen Terminvormerkungen für Gespräche mit Patienten. Es war, was die äußeren Rahmenbedingungen betraf, wie immer. Aber während sie sonst nach einem Urlaub mit einer konzentrierten und von neuer Tatkraft erfüllten Betriebsamkeit startete, spürte sie an diesem Tag (noch) die beruhigenden Auswirkungen von wunderbaren Tagen voller Sonne, Strand, Wind, Meer, Weite ... Irgendwie schien sie noch nicht wirklich aus dem Urlaub zurück zu sein. Vor allem in den Gesprächen mit den Patienten entdeckte sie Unterschiede: Sie machte häufigere und längere Gesprächspausen, hörte eher zu, als dass sie stringent auf die anstehenden Punkte zusteuerte, ließ den Gesprächsbedürfnissen der Patienten freien Lauf, registrierte dabei achtsam deren individuelle Kompetenzen ... und spürte in sich eine ruhige und zufriedene Ausgeglichenheit. Ich konnte mir gut vorstellen, wie diese Patienten sich dabei fühlten. Am nächsten Tag kam es allerdings im Zusammenhang mit einer anstehen-

den Verwaltungsreform zu einem großen Ärger auf der Station, auch unter den Arbeitskollegen und den Vorgesetzten. Der Alltag war wieder eingekehrt.

Die Suche nach den persönlichen Ressourcen, die diese »Ausnahme« im Beratungsverhalten ermöglicht hatten, brachte der Kollegin schließlich drei ihrer wichtigsten »Leitbilder« wieder stärker ins Bewusstsein: *Bescheidenheit*, was die eigenen Einflussmöglichkeiten betrifft, *Respekt*, was die Kompetenzen der Patienten angeht, und *Gelassenheit*, um das im Augenblick Unabänderliche zu akzeptieren. Im nächsten Schritt ging es darum, Mittel und Wege zu finden, um das, was hier wieder bewusst geworden war, im Bewusstsein zu halten. Die dabei übliche Frage nach irgendeinem Erinnerungsanker, der auf dem Schreibtisch platziert werden könnte, löste bei der Kollegin jedoch eine heftige Abwehr aus. So etwas würde irgendwann und irgendwo unter den Akten verschwinden. Der Wunsch, dass es etwas sein müsste, das möglichst schon vor dem Schreibtisch und am besten schon vor dem Arbeitszimmer seine Wirkung entfalten sollte, brachte uns nach längerem Brainstorming zu einer etwas verrückten Idee: Wie wäre es, wenn sie die Alu-Türklinke zu ihrem Arbeitszimmer durch ein anderes, farbiges Modell ersetzen würde, vielleicht sogar in der gelben Farbe eines Meeresstrandes? Eine sandfarbene Türklinke, die den Raum öffnet für Bescheidenheit, Respekt und Gelassenheit. Je mehr wir uns diesem Bild hingaben und es verinnerlichten, desto mehr verzauberte eine strahlende Kollegin die Atmosphäre – und all meine Sorgen, wie sie zum Beispiel mit einem irritierten Hausmeister umgehen würde, erübrigten sich. Ebenso hatte sich die explizite Formulierung einer Hausaufgabe erledigt, die Kollegin signalisierte auf allen Kommunikationskanälen, dass sie nun wusste, was zu tun war. Es gab auch keinen Grund, weitere Beratungsgespräche zu planen.

Einige Zeit später hatte ich in der betreffenden Klinik zu tun. Als ich an einem Zimmer mit auffallend gelber Türklinke vorbeikam, fühlte ich mich magisch angezogen ... und beim Drücken spürte ich mich eingefangen von inneren Bildern der Bescheidenheit, des Respekts und der Gelassenheit ...

**Zusammenfassung.** Beim Versuch, Ihre beraterischen Kompetenzen zu erweitern (sozusagen noch vor der Lektüre dieses Buches), haben wir gemeinsam acht Schritte gemacht – Schritte, wie sie für ein lösungsorientiertes Vorgehen typisch sind:

- (1) Klärung des Beratungsanliegens einschließlich der emotionalen Einstimmung aufeinander
- (2) Beschreibung der aktuellen Ist-Lage mithilfe einer Skala, die von 1 bis 10 reicht
- (3) Erkundung positiver Ausnahmen, in denen schon ein wenig vom Gewünschten (»Soll«) sichtbar wird
- (4) Identifizierung jener Ressourcen, die das Ausnahme-Verhalten ermöglichen
- (5) Aktivierung und Verstärkung dieser Ressourcen durch ihre wertschätzende Exploration
- (6) Wechsel zu einer handlungsplanenden Perspektive mit einem Experiment zur intensiveren Nutzung der identifizierten Ressourcen

- (7) motivationale Stimulierung für lösungsbezogenes Handeln durch Begeisterung für das, was sich entwickeln wird
- (8) persönliches Empowerment durch Begeisterung über sich selbst und über das, was gerade begonnen hat

**Ein Leitfaden für die weitere Lektüre.** Nach diesem ersten praktischen Kennenlernen der lösungsorientierten Beratung möchte ich Sie nun einladen, mithilfe der folgenden Kapitel Ihre Erfahrungen und Ihr Wissen noch zu erweitern. Hier eine Übersicht, was Sie im Detail erwartet, wobei Sie natürlich wieder die freie Wahl haben:

Im folgenden Kapitel, bei dem es um die theoretische Grundlegung der lösungsorientierten Beratung geht, treffen Sie auf eine kurze Geschichte der systemischen Psychotherapie, einschließlich einer etwas längeren Begründung, warum aus dieser Geschichte eine Person, nämlich Steve de Shazer, herausragt und was ihn von den anderen unterscheidet und sozusagen einzigartig macht: »Von den Anfängen der systemischen Therapie« (Kap. 2).

Anschließend wird ganz pragmatisch der Frage nachgegangen, was denn nun die besonderen Merkmale eines lösungsorientierten Beraters sind: »Woran erkennt man einen lösungsorientierten Berater?« (Kap. 3).

Diese Merkmale bestimmen natürlich auch die Art und Weise, wie er oder sie das Beratungsgespräch führt, welche »Techniken« vorzugsweise benutzt werden: »Strategien der lösungsorientierten Beraterin« (Kap. 4).

Noch praxisbezogener wird es im fünften Kapitel, in dem ein Gliederungsschema für den Beratungsprozess vorgestellt wird, und zwar als ein »roter Faden« gegenüber der unendlichen Vielfalt und Komplexität menschlicher Beratungsbedürfnisse: »Phasenmodell der lösungsorientierten Beratung« (Kap. 5).

Die folgenden Kapitel bieten die Möglichkeit, diese Beratungsphasen detaillierter kennenzulernen: »Erste Beratungsphase: Synchronisation« (Kap. 6); »Zweite Beratungsphase: Lösungsvision« (Kap. 7); »Dritte Beratungsphase: Ressourcenaktivierung« (Kap. 8); »Vierte Beratungsphase: Nachdenkpause und Zwischenfazit« (Kap. 9); »Fünfte Beratungsphase: Handlungsmotivierung« (Kap. 10); »Sechste Beratungsphase: Lösungsevaluation« (Kap. 11); »Siebte Beratungsphase: Beendigung« (Kap. 12).

Nach so vielen theoretischen Erläuterungen folgt eine Kostprobe lösungsorientierter Praxis: Ein längeres Fallbeispiel veranschaulicht die konkrete Umsetzung der verschiedenen beraterischen Interventionstechniken. Dabei sind Sie eingeladen, sich in die Position eines Supervisors zu begeben und sich immer wieder die Frage zu stellen, wie Sie selbst den nächsten Schritt konzipiert und welche Impulse Sie dem Beratungsprozess dadurch wohl gegeben hätten: »Fallbeispiel: Herr E. und seine Promotion zum ›Dr. vitae«« (Kap. 13).

Derartige Fragen führen vom Terrain der Praxis wieder in den Bereich der theoretischen wissenschaftlichen Studien, und zwar zum Thema »Qualitätsmanagement: Kontrollinstrumente für die Beratung« (Kap. 14). In diesem Kapitel werden Analysetechniken präsentiert, die als »bildgebende Verfahren« den Beratungsprozess direkt sichtbar machen. Das schafft die Basis für ein effektives Qualitätsmanagement in der psychologischen Beratung.

Damit wäre ich eigentlich mit meinem Buch am Ende – hätte ich nicht doch die Hoffnung, dass das intensive Fragen im Rahmen der lösungsorientierten Beratung Sie angesteckt hat und Sie nun selbst einige kritische Fragen stellen. Vielleicht finden Sie in Kapitel 15 sogar Ihre Frage wieder: »Effektivität der lösungsorientierten Beratung«. Hier begegnen Sie verschiedenen Ansätzen, die versuchen, die Wirksamkeit der lösungsorientierten Beratung zu erklären. So lernen Sie z. B. den Philosophen Ludwig Wittgenstein kennen, auf den sich Steve de Shazer gerne beruft. Aber auch aktuelle neuropsychologische Überlegungen, für die sich unter anderem Klaus Grawe stark machte, werden zur Diskussion gestellt.

Nach diesen 15 Kapiteln haben Sie sich einen Überblick über die lösungsorientierte Beratung verschafft, d. h., Sie kennen die konzeptionellen Ideen, sind vertraut mit der konkreten Beratungspraxis und haben sich in verschiedene Ansätze zur Wirksamkeitsforschung eingearbeitet. An diesem Punkt können Sie eigentlich die Lektüre beenden – es sei denn, Sie wollten nochmals einen Schritt weiter gehen und die lösungsorientierte Beratung nicht nur als eine Art und Weise des Umgangs mit Klienten verstehen (»Client-Care«), sondern darüber hinaus als eine Art und Weise des Umgangs mit sich selbst (»SelfCare«) und mit Ihren Kollegen (»TeamCare«): »Selbstfürsorge des Beraters: Self-Care und TeamCare« (Kap. 16). Lassen Sie mich dafür werben, dass Sie Ihre *Praxis* der lösungsorientierten Beratung genau damit starten!

Wie immer Sie sich auch entscheiden, ich wünsche Ihnen einen guten Weg durch dieses Buch. Möge das, was Sie beim Lesen für sich persönlich daraus machen, zu einem Ideengeber werden für all die Situationen, in denen Sie nach neuen Perspektiven, neuem Mut und neuem Handeln suchen.