

**Veränderungen im Zusammenhang mit dem Umstieg
auf lösungsorientiertes Arbeiten in der Supervision
Eine Befragung unter Anwendern und Anwenderinnen des
Ansatzes**

DSA Wolfgang Zeyringer
Masterlehrgang Supervision, Coaching & OE Graz 1
ARGE Bildungsmanagement Wien
2006

Kreuzgasse 17
A-8010 Graz

Abstract

Die vorliegende Untersuchung widmet sich Aspekten, die aus dem Umstieg auf den lösungsorientierten Ansatz im Bereich Supervision resultieren. Ziel der Untersuchung war es, Veränderungen, die sich durch den Umstieg ergeben, bei Anwendern und Anwenderinnen des Ansatzes zu erforschen. Hierzu wurden Erfahrungswerte von 15 lösungsorientierten Supervisoren und Supervisorinnen aus dem deutschsprachigen Raum mittels standardisiertem Fragebogen erhoben. Die Ergebnisse dieser Untersuchung zeigen großteils starke bis sehr starke Veränderungen in den Bereichen supervisorische Haltung und praktizierte Interventionstechniken. Weiters wird lösungsorientierte Supervision von den Befragten für das eigene Wohlbefinden und das der Kunden und Kundinnen als bereichernd erlebt. Künftige Herausforderungen liegen aus Sicht des Autors darin, konkrete Anwendungsmodelle lösungsorientierter Supervision sowie Instrumente der Qualitätssicherung weiter auszudifferenzieren sowie die Frage der Kombination des Ansatzes mit anderen Beratungszugängen auf ihre Praxiseignung hin zu prüfen.

This analysis wants to point up aspects which result from changing to the solution-focused concept in supervision. The aim of this analysis was to explore changes at practitioners work. Standardized questionnaires were used to accumulate experiences from 15 solution-focused supervisors. The results show up mostly great changes in the fields of supervision attitude and practised methods. The supervisors, who work with the solution-focused concept, mentioned improvements on their own and on their customer's well-being. In the opinion of the author future challenges are to develop concrete models of solution-focused supervision and methods of quality testing as well as to prove the compatibility of the solution-focused concept to other concepts in practical work.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
2	Grundlagen des lösungsorientierten Ansatzes	8
2.1	Entwicklung des Ansatzes	8
2.1.1	Systemische Wurzeln.....	8
2.1.2	Lösungsorientierte Kurztherapie	9
2.2	Grundannahmen	13
2.3	Verbreitung des lösungsorientierten Ansatzes.....	16
3.	Lösungsorientiertes Arbeiten in der Supervision	20
3.1	Kennzeichen lösungsorientierter Supervision	20
3.1.1	Definition	20
3.1.2	Profil lösungsorientierter Supervisoren und Supervisorinnen	21
3.1.3	Idealtypischer Ablauf einer lösungsorientierten Beratung	24
3.2	Falsche Erwartungen und realistische Voraussetzungen.....	26
3.2.1	Einfachheit des Ansatzes	26
3.2.2	Wirksamkeit des Ansatzes	27
3.2.3	Lösungsorientierung als Instrument des Neoliberalismus	28
3.2.4	Vermeidung von problem-talk	29
3.2.5	Lösungsorientiertes Arbeiten als Wunder-Methode.....	30
3.2.6	Umgang mit Komplimenten.....	31
4.	Hypothesen	32
5.	Konzeption der Untersuchung	33
5.1	Design der Untersuchung	33
5.2	Auswahl der befragten Personen.....	33
5.3	Ziele der Untersuchung	34
5.4	Der Fragebogen.....	35
6.	Auswertung der Untersuchung	39
6.1	Praxiserfahrung als Supervisor oder Supervisorin.....	39
6.2	Motive für die Arbeit mit dem lösungsorientierten Ansatz.....	40
6.2.1	Erfahrung in anderen beruflichen Kontexten.....	40
6.2.2	Überzeugende beraterische Haltung	41

6.2.3	Fokussierung auf Ressourcen, Ziele und Lösungen	41
6.2.4	Überprüfbarkeit und Nachhaltigkeit	42
6.2.5	Persönliches Klima des Wohlbefindens	42
6.2.6	Weitere Ergebnisse	42
6.3	Verluste beim Umstieg auf den lösungsorientierten Ansatz.....	43
6.3.1	Expertenstatus	43
6.3.2	Ursachenorientierung.....	43
6.3.3	Weitere Ergebnisse	43
6.4	Veränderungen in Bezug auf die eigene Haltung als Supervisor/in	44
6.4.1	Intensität der Veränderungen	44
6.4.2	Nicht-Wissen.....	44
6.4.3	Wertschätzendes Verhältnis zu Kunden und Kundinnen	44
6.4.4	Fokus auf Ressourcen und Stärken.....	45
6.4.5	Eigenes Wohlbefinden.....	45
6.4.6	Weitere Ergebnisse	45
6.5	Veränderungen in Bezug auf Interventionstechniken und –methoden	45
6.5.1	Intensität der Veränderungen	45
6.5.2	Skalierungen.....	46
6.5.3	Konstruieren von Lösungen	46
6.5.4	Anerkennung und Lob	46
6.5.5	Fragetechniken	46
6.5.6	Weitere Ergebnisse	47
6.6	Veränderungen in Bezug auf die Resonanz bei Kunden und Kundinnen	47
6.6.1	Intensität der Veränderungen	47
6.6.2	Freude an und in der Supervision.....	48
6.6.3	Förderung von Eigenaktivierung.....	48
6.6.4	Als Kunde oder Kundin ernst genommen werden	49
6.6.5	Förderung von Zuversicht.....	49
6.6.6	Weitere Ergebnisse	49
6.7	Sonstige Ergebnisse.....	50
7.	Interpretation der Ergebnisse.....	52
7.1	Systemische Grundhaltung als Voraussetzung	52

7.2	Kundenorientiertes Arbeiten im Vordergrund	53
7.3	Positive Konnotation lösungsorientierter Supervision	54
7.4	Grenzen des lösungsorientierten Ansatzes in der Supervision	55
7.5	Messbarkeit supervisorischer Arbeit	56
8	Ausblick	58
9	Literatur- und Quellenverzeichnis	61
10	Anhang - Fragebögen.....	66

1 Einleitung

Meine erste Begegnung mit dem lösungsorientierten Ansatz geschah im Rahmen meiner hauptberuflichen Tätigkeit bei der steirischen Fachstelle für Suchtprävention. Im Rahmen von Literatur- und Internetrecherchen entdeckte ich dabei Modelle, wie mit diesem Ansatz in der stationären Jugendarbeit gearbeitet wurde. Beim genaueren Durchlesen wurde ich recht rasch vom „Spirit“ der Annahmen des Ansatzes eingenommen und entdeckte viele Aspekte, die mein eigenes Menschenbild prägen, in einem Beratungsansatz gebündelt.

Neugierig und interessiert geworden beschloss ich der Sache genauer auf den Grund zu gehen. Als Teilnehmer der „Winterthurer Drehtage“ im Frühjahr 2005 in der Schweiz konnte ich einen vielfältigen Einblick in die Anwendungspraxis in unterschiedlichsten Disziplinen gewinnen. Besonders angenehm fand ich dabei das Klima, in dem Dialog und Auseinandersetzung geführt wurden. Bei allem (Eigen-)Lob gegenüber dem lösungsorientierten Arbeiten wurde unter den Teilnehmern und Teilnehmerinnen immer sehr wertschätzend und offen, aber auch selbstkritisch diskutiert. Ich hatte nie den Eindruck, dass es um das Überzeugen anderer ging, sondern jede Person hatte Gelegenheit ihre Sichtweisen und Erfahrungen auszuführen und im Gegenzug an den Ausführungen anderer teilzuhaben. Kurz und gut: Der Ansatz wurde in der Praxis tatsächlich gelebt.

Weiters gab es bei dieser Veranstaltung noch einen klein gebauten, älteren Herrn mit Mütze, der am zweiten Tag ein Live-Gespräch mit einer eingeladenen Familie führte. Rückblickend schätze ich sehr, Steve de Shazer zwar nur kurz, aber durchaus eindrucksvoll bei der Arbeit mit Klienten und Klientinnen erlebt zu haben, verstarb er doch ein knappes halbes Jahr später in Wien.

Sehr inspiriert und vor allem mit einem hohen Wohlbefinden verließ ich als „Kunde“ diese Veranstaltung und versuchte in der nächsten Zeit Aspekte des lösungsorientierten Arbeitens in meinen eigenen Supervisionen einzuführen, wobei ich merkte, dass ich einiges schon zuvor intuitiv und unbewusst praktiziert hatte. Für mich zeigte sich außerdem, dass es relativ leicht war Instrumente und Techniken des Ansatzes zu

integrieren, es aber umso schwieriger war, bereits gewohnte Modelle aus anderen Kontexten zu verabschieden, z.B. die Analyse von Problemen oder die Beisteuerung eigenen (Fach-)Wissens.

Aus diesem Grund beschloss ich, die vorliegende Arbeit diesen Aspekten der Veränderungen im Zusammenhang mit dem Umstieg auf lösungsorientiertes Arbeiten zu widmen um auch für mich persönlich nähere Informationen zu gewinnen, was dabei besonders zu berücksichtigen ist. Ich danke an dieser Stelle all jenen Supervisoren und Supervisorinnen, die mit ihrer Rückmeldung einen wesentlichen Beitrag zu dieser Arbeit geliefert haben.

Im ersten Teil der Arbeit wird ein Überblick der theoretischen Hintergründe des lösungsorientierten Ansatzes und seiner Verbreitung im Lauf der Jahre gegeben. Weiters wird erörtert, wie der Ansatz im Setting Supervision angewendet wird bzw. angewendet werden kann.

Im Anschluss werden die von mir formulierten Hypothesen dargelegt und die detaillierten Ergebnisse der empirischen Untersuchung dargestellt. In der Interpretation der Ergebnisse erfolgt eine Überprüfung der Hypothesen, und im Ausblick werden mögliche künftige Herausforderungen lösungsorientierter Supervision skizziert.

Da Sprache für mich immer etwas Formbares und Veränderbares ist und ich der gesellschaftlichen Wirklichkeit Rechnung tragen möchte, werden in dieser Arbeit bis auf wenige Ausnahmen männliche und weibliche Formen verwendet. Mir war es wichtig, eine Sprache zu finden, in der alle – Frauen, wie Männer – enthalten sind.

2 Grundlagen des lösungsorientierten Ansatzes

2.1 Entwicklung des Ansatzes

2.1.1 Systemische Wurzeln

Wesentliche Quellen für den lösungsorientierten Ansatz bildeten die Systemtheorie und die systemische Familientherapie, die ab den siebziger Jahren von vielen Professionisten in Beratung, Therapie und Supervision theoretisch wie praktisch übernommen wurden. Nicht mehr die einzelne Person als „Problemträger“ stand im Mittelpunkt, sondern vielmehr der Gesamtkontext, in dem eine Person lebt und in dem sich eine Person mit einer Vielzahl an unterschiedlichen psychosozialen Bedingungen und Interaktions- bzw. Kommunikationsmustern konfrontiert sieht. Zentrale Grundannahmen der Systemtheorie bildeten die Zirkularität, der Konstruktivismus und die Kybernetik (Bamberger, 1999, S. 7).

Zirkularität wurde von Paul Watzlawick anhand einer Metapher sehr einfach erklärt: Eine Frau schimpft mit ihrem Mann, dass er zuviel trinkt, und der Mann trinkt, da seine Frau mit ihm schimpft. Jede Verhaltensweise eines Einzelnen ist immer durch die Verhaltensweisen von anderen (mit-)bedingt und bedingt diese gleichzeitig selbst. Ein Problem ist also nicht einfach die Auswirkung einer bestimmten Ursache, sondern das Ergebnis des Zusammentreffens vieler Beteiligter und vieler unterschiedlicher Umstände. Im lösungsorientierten Ansatz wurde aus dieser Annahme, dass Menschen sich gegenseitig in ihrem Verhalten beeinflussen, abgeleitet, dass Menschen sich eher und besser in einem Umfeld entwickeln können, das ihre Fähigkeiten und Ressourcen fördert.

Diese Theorie der Zirkularität des Verhaltens hatte auch einen Einfluss auf die Sicht von „Realität“ im beraterischen bzw. therapeutischen Kontext. Ernst von Glasersfeld führte in seinem Werk „Radikaler Konstruktivismus“ ausführlich aus, dass jedes Individuum sich aufgrund der subjektiv erlebten Erfahrungen sein eigenes Bild von Wirklichkeit macht. Diese Wirklichkeitskonstruktionen beeinflussen wiederum in Folge Wahrnehmungen, Bewertungen und konkrete Verhaltensweisen von Menschen, wobei insbesondere solche Wahrnehmungen subjektiv für wahr gehalten werden, die dem

eigenen Leben einen positiven Sinn geben und für das eigene Wohlbefinden und die Existenzsicherung in Interaktion mit anderen nützlich und dienlich sind (Glaserfeld, 1997, S. 187). Im Kontext von Beratung und Therapie bedeutete dies, dass es keinen Experten geben kann, der weiß, was wirklich, richtig und wahr ist. Berater und Beraterinnen bzw. Therapeuten und Therapeutinnen beschränken sich darauf, etwas Konstruiertes immer wieder umzukonstruieren („Was wäre, wenn...?“). Der Kunde oder die Kundin hingegen beurteilt am besten, welche Konstruktionen für sein oder ihr Leben nützlich sind und welche nicht („Der Kunde ist kundig.“).

Im ursprünglichen Modell der Kybernetik ging es um die Beschreibung und Erklärung der Dynamik eines Systems (z.B. das einer Familie) durch einen außen stehenden Beobachter, der dieses System objektiv analysiert und in Folge Strategien zur Beeinflussung bzw. Veränderung dieses Systems entwickelt. Heinz von Foerster erweiterte dieses Modell zu einer Kybernetik zweiter Ordnung. Er ging davon aus, dass der vermeintlich objektive Beobachter Teil des Systems ist und somit nicht nur als Beobachter, sondern immer auch als Interaktionspartner agiert und bewusst und unbewusst bestimmte Interaktionsmuster mehr oder weniger fördert. Dies würde wiederum einen weiteren Beobachter auf einer höheren Ebene erfordern, der den Interaktionsprozess zwischen Kunde/Kundin und Beobachter beobachtet. Ähnlich wie beim Modell des Konstruktivismus bedeutete dies für die Beratung, dass es keine Objektivität und damit keine absolute Wahrheit geben kann. Als Berater und Beraterin kann ich nicht wissen, was für die Kundin oder den Kunden das „Wirkliche“ und „Richtige“ ist.

2.1.2 Lösungsorientierte Kurztherapie

Im Zusammenhang mit der zunehmenden Verbreitung der Systemtheorie fand auch das Konzept einer Kurztherapie in den siebziger Jahren immer mehr Anklang. Im Vergleich mit anderen Therapieansätzen wurde bei den unterschiedlichen Konzepten der Kurztherapie die Behandlung begrenzt. Zum einen wurde der bisher im Vordergrund gestandene Fokus auf Probleme, Schwierigkeiten, Störungen etc. von Klienten und Klientinnen nun verstärkt auf vorhandene Ressourcen und Kompetenzen und Möglichkeiten der aktiven Nutzung gerichtet. Zum anderen wurden im Rahmen von

Kurztherapien nur Impulse und Anregungen gegeben, während die wesentlichen Veränderungen im Alltag der Klienten und Klientinnen geschehen sollten. Dies hatte auf praktischer Ebene Auswirkungen auf die zeitliche Dimension einer Therapiesitzung (Bamberger, 1999, S. 10 f.).

Als geistiger Vater der Kurztherapie gilt Milton Erickson, der bereits in den fünfziger Jahren entsprechende Ideen in Form von Publikationen veröffentlicht hatte und der durch seine unkonventionellen und verblüffenden Vorgehensweisen im Rahmen seiner Therapiesitzungen bekannt geworden war. Ein erstes frühes Beispiel für positive Umdeutung (Reframing) stellte z.B. die Behandlung eines Mannes dar, der nur durch ein Eisenrohr urinieren konnte. Erickson regte den Mann an, ein längeres Rohr aus Bambus zu benutzen, in der Annahme, dass der Klient später auch in der Lage wäre ein kürzeres Rohr zu benutzen. Drei Monate später hatte der Mann sukzessive das Rohr soweit verkürzt, dass er nur noch seinen Penis in den Händen hielt (de Shazer, 1992, S. 61f.). Weiter entwickelt wurden die Ideen von Erickson zum einen in der Mailänder Schule rund um Mara Selvini-Plazzoli, Luigi Boscolo, Gianfranco Cecchin und Guiliana Prata und zum anderen im Mental Research Institut (MRI) in Palo Alto, Kalifornien (Weakland, Fisch, Watzlawick, Bodin u.a.).

Für beide oben genannten Schulen stand die systemische Frage „Was hält das Problem aufrecht?“ im Mittelpunkt. Die Mailänder Familientherapeuten und -therapeutinnen gingen davon aus, dass das jeweilige Problem von einer bestimmten Regel der Familie aufrechterhalten werde und konzentrierten sich auf Interventionen, die maßgeschneidert zum jeweiligen Problemfall das Familiensystem irritieren und in Folge zu förderlichen Prozessen der Neuorganisation anregen sollten. Am MRI in Palo Alto war man hingegen der Auffassung, dass das Problem von den Lösungsversuchen der Klienten und Klientinnen aufrechterhalten wird (Gaiswinkler & Roessler, 2004, S. 3 und Bamberger, 1999, S. 11).

Beide Schulen verband die genaue Exploration von Problemen um das Wesen eines Problems bzw. das Muster des Aufrechterhaltens genau zu analysieren. Die Gefahr dieses „Problemlösungsmodells“ bestand darin, Klienten und Klientinnen zu

pathologisieren und Probleme zu verstärken bzw. neue zu kreieren. Der lösungsorientierte Ansatz ging hier einen Schritt weiter und stellte die Ressourcen und Stärken der Klienten und Klientinnen in den Mittelpunkt. Steve de Shazer und seine Frau, Insoo Kim Berg, zählen zu den Begründern des Ansatzes.

Als Geburtsstunde gilt dabei ein Schlüsselerlebnis von Steve de Shazer, bei dem ihn eine Familie bereits in der ersten Beratungsstunde mit einer Vielzahl unterschiedlichster Problemstellungen konfrontierte (Bamberger, 1999, S. 12). Angesichts dieser für den Berater erdrückenden Problemlast stellte de Shazer die Frage, was in diesem „todkranken“ Familiensystem überhaupt noch funktioniere. Zu seiner Überraschung nahm die Familie diese Fragestellung durchaus ernsthaft auf und ließ sich sehr gewissenhaft auf die Aufgabenstellung ein, ihre Beobachtungen dazu in den folgenden Wochen festzuhalten. Beim zweiten Beratungstermin erschien die Familie wie ausgewechselt und lieferte eine Vielzahl von positiven Berichten. Für de Shazer erschien es in diesem Moment ausreichend, den einzelnen Familienmitgliedern Komplimente zu spenden und sie zu ermutigen, die von ihnen benannten positiven Verhaltensweisen künftig noch stärker ins Familienleben einzubeziehen.

Im später gegründeten Brief Family Therapy Center (BFTC) (Kurzzeit-Familien-Therapie-Zentrum) in Milwaukee, Wisconsin (USA), führten de Shazer, Kim Berg und weitere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des BFTC eine Vielzahl von Klientengesprächen, die sie außerdem mit Video protokollierten und genau analysierten. Viele Erkenntnisse gewannen sie aus Versuch und Irrtum, aus gemeinsamen Beobachtungen und dem Austausch untereinander. Dabei wurden sie in ihrer Wahrnehmung bestätigt, dass jede Klientin und jeder Klient seine bzw. ihre eigene Wirklichkeit konstruiert und nach den Schlüssen lebt, die sie oder er daraus zieht (Baeschlin/Baeschlin, 2001, S. 16).

Sehr unvoreingenommen haben de Shazer und Kim Berg sich selbst beobachtet, was sie taten und was für die Klienten und Klientinnen nützlich war. Ihre Schlussfolgerungen waren zu einem guten Teil sehr überraschend und unkonventionell und standen oft im Gegensatz zu dem Denken der bestehenden Therapieschulen. Gewisse Erfahrungen

verdichteten sich und daraus entstanden die zum Teil provozierend wirkenden Leitsätze und Annahmen des lösungsorientierten Modells, auf die im folgenden Abschnitt noch näher eingegangen wird.

Als Berater und Beraterin sollte man sich ihrer Meinung nach von Beginn an auf die Lösung und nicht auf das Problem konzentrieren, da dadurch am sichersten und schnellsten eine Lösung des Problems erreicht wird. Diese Grundüberzeugung wurde in Folge auch als „Milwaukee-Axiom“ bezeichnet. (Bamberger, 1999, S. 11 f.)

Ausgehend von ihren Erfahrungswerten in der therapeutischen Arbeit und beeinflusst durch Milton Erickson und durch die vorhin genannten Gruppen (Mailänder Schule bzw. MRI in Kalifornien) entwickelten de Shazer und seine Frau die „lösungsorientierte Kurztherapie“, die de Shazer 1975 erstmals als „Brief-Therapy – Two’s Company“ publizierte.

Im Vergleich mit anderen Beratungs- und Therapieansätzen ist der lösungsorientierte Ansatz keine grundlegende oder übergreifende Theorie, sondern er entwickelte sich vielmehr aus konkreten Erfahrungswerten in der Arbeit mit Klienten und Klientinnen. De Shazer selbst orientierte sich an Wittgensteins Ratschlag auf alle Theorie zu verzichten und stattdessen die Unbestimmtheit verbal zu formulieren (de Shazer, 1996, S. 49). Er betonte die Vielfalt therapeutischer Situationen, der daran beteiligten Personen und der dort behandelten Probleme und Lösungen und verwehrt sich aus diesem Grund gegen einen großen Theorieentwurf (de Shazer, 1992, S. 19). Dies mag ein Mitgrund gewesen sein, dass er erst relativ spät die Erfahrungswerte der Arbeit im BFTC in Publikationen zusammenfasste. Veröffentlichungen wie „Wege der erfolgreichen Kurztherapie“ (1989) und „Der Dreh“ (1989) führten zu breiter Resonanz in der öffentlichen Diskussion und ermöglichten den Durchbruch des lösungsorientierten Ansatzes in den folgenden Jahren.

2.2 Grundannahmen

Im Gegensatz zur Mailänder Schule und zum MRI in Palo Alto löste sich der lösungsorientierte Ansatz von den in der Therapie gängigen Fragen „Welche Ursachen gibt es für das Problem?“ bzw. „Was hält das Problem aufrecht?“ und stellte die neue Frage „Wie konstruieren wir Lösungen?“ in den Mittelpunkt, die bis heute quasi als Maxime für lösungsorientiertes Denken und Handeln gilt und sich in Aussagen wie „Man muss das Problem nicht kennen, um es zu lösen“ oder „Die Lösung hat mit dem Problem nicht unbedingt etwas zu tun“ widerspiegelt (de Shazer, 1992, S. 12). De Shazer stellte in seiner Arbeit fest, dass „der Prozess der Lösung sich von Fall zu Fall stärker ähnelt als die Probleme, denen die Intervention jeweils gilt“ (de Shazer, 1989, S. 12). Seine lösungsorientierten Interventionen verglich er mit einem Dietrich, der quasi als Lösungsschlüssel bei unterschiedlichen Schlössern (Problemen) passen kann.

Lösungsorientiertes Arbeiten versteht sich nicht als „Beseitigen“ oder „Reparieren“ von Problemen und Defiziten, sondern steht vielmehr für Kompetenzerweiterung und Entfaltung. Die Erfahrungen, dass durch ausführliche Problemdiagnosen Probleme von Klienten und Klientinnen oft stabilisiert statt gelöst wurden und Probleme und Lösungen voneinander unabhängig sind, legten den Schluss nahe auf ausführliche Analysen von Problemen zu verzichten und sich statt dessen auf mögliche Lösungen zu konzentrieren und die analytische Rückblende durch einen zuversichtlich stimmenden Blick in die Zukunft zu ersetzen (Bamberger, 1999, S. 21). Ist eine solche „Vision“ erst einmal konstruiert, „dann entwickeln Klienten und Klientinnen häufig ´spontane´ Formen der Lösung ihrer Schwierigkeiten“ (de Shazer, 1989, S. 13). De Shazer orientierte sich in diesem Zusammenhang an der sog. „Kristallkugel-Technik“, die von Milton Erickson bereits in den 50er Jahren begründet worden war und bei der der Klient oder die Klientin in eine „gelungene“ Zukunft hineinprojiziert wird, in der die beklagte Situation nicht mehr besteht.

Aufbauend auf die Grundannahmen der Systemtheorie geht der lösungsorientierte Ansatz davon aus, dass es Lösungen gibt (und zwar mehr als eine) und diese nicht vom Berater oder von der Beraterin definiert, sondern in einem gemeinsamen Prozess zwischen Kunde oder Kundin und Berater bzw. Beraterin konstruiert werden. Diese

kooperative Beziehung unterscheidet sich von anderen therapeutischen Schulen, bei denen vom „Widerstand“ zwischen dem Therapeuten oder der Therapeutin und dem Klienten oder der Klientin ausgegangen wird. Ebenso beachtet der lösungsorientierte Ansatz relativ wenig die Details eines Problems, sondern konzentriert sich auf die Frage, woran der Klient oder die Klientin merken wird, dass sein oder ihr Problem gelöst ist (de Shazer, 1989, S. 14). Das Ziel des lösungsorientierten Arbeitens ist daher nicht die Lösung als solche, sondern die Lösungsorientierung an sich.

Walter und Peller, die zeitweilig Mitglieder der Milwaukee-Gruppe rund um Steve de Shazer waren, fassten Erfahrungswerte der lösungsorientierten Kurztherapie zusammen und formulierten diese in Form von Annahmen:

1. Eine Ausrichtung auf das Positive, auf die Lösung und auf die Zukunft erleichtert eine Veränderung in die gewünschte Richtung. Deshalb soll man sich auf lösungs-orientiertes Sprechen konzentrieren und nicht auf problem-orientiertes.
2. Ausnahmen zu jedem Problem können von Therapeut/in und Klient/in erschaffen und zur Konstruktion von Lösungen benutzt werden.
3. Änderung tritt immer auf.
4. Kleine Veränderungen führen zu größeren Veränderungen.
5. Klient/innen sind immer kooperativ. Sie zeigen uns ihre Überzeugung, wie Änderung eintreten kann. Wenn wir ihr Denken und Handeln zutreffend verstehen, ist Kooperieren unvermeidlich.
6. Menschen haben alles, was sie brauchen, um ihre Probleme zu lösen.
7. Bedeutung und Erfahrung sind interaktional konstruiert.
8. Handlungen und Beschreibungen sind zirkulär.
9. Die Bedeutung einer Botschaft ist die Antwort, die Sie erhalten.
10. Therapie ist ein ziel- oder lösungs-orientiertes Vorhaben – mit der KlientIn als ExpertIn.
11. Jede Änderung, wie KlientInnen ein Ziel (eine Lösung) beschreiben und/oder was sie tun, beeinflusst zukünftige Interaktionen zwischen allen Beteiligten.
12. Die Mitglieder einer Behandlungsgruppe sind diejenigen, die ein gemeinsames Ziel teilen und den Wunsch ausdrücken, etwas zu tun, damit es eintritt. (Walter/Peller, 1994, S. 54)

In Schlagworten skizziert möchte ich ausgehend von diesen Annahmen folgende Prinzipien bzw. „10 Gebote“ lösungsorientierten Arbeitens skizzieren:

1. Solution-Talk an Stelle von Problem-Talk
2. Suche nach Ausnahmen

3. Ressourcenorientierung
4. Zirkularität von Interaktionen
5. Berater bzw. Beraterin als Nicht-Experten
6. Veränderung durch Sprache
7. Jede Reaktion als Form von Kooperation
8. Unmöglichkeit von Objektivität
9. Unabhängigkeit von Problem und Lösung
10. Existenz von Unterschieden, die Unterschiede machen

Insoo Kim Berg hat zusätzlich zu diesen Annahmen drei Leitsätze entwickelt, die eine Orientierung bei der Suche nach Lösungen geben sollen:

1. Repariere nicht, was kaputt ist!

Im Sinne des Empowerment respektiert der lösungsorientierte Ansatz die oft eigenwilligen Lebensentwürfe von Menschen und unterstützt diese dabei, eigene Ziele zu verfolgen und die eigenen Stärken zu erweitern.

2. Wenn etwas funktioniert, mache mehr davon!

Bei allen Lebensbiographien von Menschen findet man Lösungen und erste Schritte Richtung ihrer Ziele. Oft erscheinen Personen in der Beratung diese Momente unbedeutend und vernachlässigbar. Der lösungsorientierte Ansatz sucht gezielt nach diesen Ausnahmen, in denen das Problem abwesend oder schwächer ist, und versucht diese zu verstärken.

3. Wenn etwas nicht funktioniert, wiederhole es nicht. Mach etwas anderes!

Im Gegensatz zu kulturell verankerten Botschaften, dass nicht gemeisterte Anforderungen durch immer wieder verstärkte Anstrengungen irgendwann angeblich gelöst werden sollen, rät der lösungsorientierte Ansatz dazu keine Energie dort zu investieren, was nicht gelingt. „Probiere einfach etwas Neues!“ lautet seine Devise, die sich sowohl auf Lösungsversuche von Kunden und Kundinnen als auch auf das beraterische bzw. therapeutische Handeln bezieht (Schmitz, 2002, S. 21 und Gaiswinkler & Roessler, 2004, S. 4f.).

Diese Annahmen und Leitsätze finden dort ihren Widerhall, wie Gespräche von Beratern und Beraterinnen geführt werden. Der lösungsorientierte Ansatz ist nicht einfach eine Methode wie z.B. das NLP, die universell in verschiedenen Situationen eingesetzt werden kann, sondern vor allem eine Grundhaltung, die sich durch ihren „Spirit“ bzw. ihre „Ideologie“, übersetzt ins praktische Tun, ausdrückt. Gesprächsstrategien wie z.B. die Wunderfrage, Skalierungen, Fragen nach Ausnahmen, Würdigung des bereits Erreichten oder Unterbrechungen ermöglichen es sich eng am System des Kunden bzw. der Kundin zu orientieren und Veränderungen in die von Kunden und Kundinnen gewünschte Richtung zu unterstützen (Gaiswinkler & Roessler, 2004, S. 5f.).

Steve de Shazer hat die Strategie lösungsorientierter Gesprächsführung in sehr einfachen Worten wie folgt definiert:

Was will der Klient? (Dynamik, Ziel)

Was kann der Klient tun? (Ressourcen)

Was ist der nächste Schritt? (Handeln) (Baeschlin & Baeschlin, 2001, S. 25)

Mit diesem Zugang kann dabei in sehr unterschiedlichen Bereichen wie z.B. der Therapie, der Supervision, im Behindertenbereich oder in der Jugendarbeit gearbeitet werden (siehe auch die Ausführungen im folgenden Abschnitt). Einzig und allein hinsichtlich der Form bedarf es Veränderungen, die jeweils entwickelt werden müssen.

2.3 Verbreitung des lösungsorientierten Ansatzes

Im Lauf der Jahre fand der Ansatz nicht nur im beraterisch-psychotherapeutischen Bereich immer mehr Berücksichtigung, sondern auch in anderen Themenfeldern (vgl. Bamberger, 1999, S. 13). Steve de Shazer merkte an, dass am BFTC keine Kriterien für eine Einschränkung der Zielgruppe bekannt waren. Demnach wurde unabhängig von der Problemstellung mit jedem Klienten und jeder Klientin gearbeitet (Spiess, 1998, S. 96). Eine Übertragung des Modells in andere Fachgebiete war daher die nur logische Weiterentwicklung.

Im deutschsprachigen Raum publizierte Ferdinand Wolf 2000 zum Thema lösungsorientierte Moderation. Gunther Schmidt präsentierte 1998 „Lösungsorientierte Konzepte für Teamsysteme“, ähnliche Beiträge lieferte Johannes Herwig-Lempp mit seinem Buch „Ressourcenorientierte Teamarbeit“. Im Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung führten Ralf Mehlmann und Oliver Röse das „LOT-Prinzip“ ein, das als Kürzel für LösungsOrientierung steht. Immer mehr Berater und Beraterinnen boten lösungsorientierte Supervision und lösungsorientiertes Coaching an.

Bei der Beratung von Führungskräften werden mittlerweile viele klassische Coachingthemen mit Hilfe der Lösungsorientierung bearbeitet: Burnout-Syndrom, Integration neuer Führungskräfte, Zielfindung, Neudefinition des Arbeitszustandes bzw. Arbeitsplatzes etc.. Zahlreiche Trainings- und Seminarangebote zu Themen wie Persönlichkeitsentwicklung, Erfolgsstrategien oder Verkaufstechniken sind davon beeinflusst (Wolters, 2004, S. 26f.).

Auch in anderen Gebieten, wie z.B. der Medizin oder der Jugendarbeit, wurden und werden zunehmend lösungsorientierte Ansätze aufgegriffen. In diese Bereiche gehören z.B. lösungsorientierte Gruppenprogramme für Frauen mit Essstörungen, die von Agnes-Christine Nelle und Anna Maria Prechtel unter dem Titel „Lebensfülle statt Leibesfülle“ entwickelt wurden. In der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen finden insbesondere in der Schweiz seit einigen Jahren lösungsorientierte Ansätze unter der Ägide von Personen wie Kaspar und Marianne Baeschlin oder Therese Steiner ihre sehr erfolgreiche Anwendung.

Durch die globale Vernetzung (Stichwort „World Wide Web – WWW“) gibt es mittlerweile eine Vielzahl an Plattformen, Netzwerken und Einrichtungen, die sich mit dem lösungsorientierten Ansatz auseinandersetzen und Angebote zum Informationsaustausch oder zur Weiterbildung bieten. Anbei möchte ich eine entsprechende Übersicht ohne Anspruch auf Vollständigkeit liefern (siehe auch Bamberger, 1999, S. 13f.).

Das Norddeutsche Institut für Kurzzeittherapie (NIK) in Bremen wurde 1985 gegründet und bietet Fortbildungsveranstaltungen und Lehrgänge an. Seit kurzem existiert auch ein Partnerinstitut in Zürich. Nähere Informationen unter <http://www.nik.de>

Das Institut für lösungsorientierte Beratung und Supervision (ILBS) in Heidelberg entwickelt und evaluiert seit 1997 lösungsorientierte Beratungs- und Supervisionsansätze und bietet unter anderem einen eigenen Studiengang zu diesem Thema an. Nähere Informationen unter <http://www.ilbs.de>

Bildungsangebote offeriert auch das Weiterbildungsinstitut für lösungsorientierte Therapie und Beratung in Lenzburg in der Schweiz (<http://www.wilob.ch>) bzw. das Netzwerk für Organisationsberatung, Sozialforschung, Supervision und Training in Wien (<http://www.netzwerk-ost.at>).

Das Netzwerk für lösungsorientiertes Arbeiten in der Schweiz (NLA) setzt sich aus mehr als 80 Personen zusammen, die den lösungsorientierten Ansatz in unterschiedlichen beruflichen Kontexten anwenden und die sich für die Entwicklung des Modells in der Tradition von Steve de Shazer einsetzen. Nähere Informationen unter <http://www.nla-schweiz.ch>

Im Zentrum für lösungsorientierte Beratung in Winterthur in der Schweiz unterstützen Kaspar und Marianne Baeschlin Personen in pädagogischen Berufen bei der Implementierung des lösungsorientierten Ansatzes in Einrichtungen wie Schulen oder Kinder- und Jugendheimen. Neben Beratungen und Workshops werden seit 2005 alle zwei Jahre die „Winterthurer Drehtage“ angeboten, bei denen lösungsorientierte Ideen in unterschiedlichsten Arbeitsfeldern vorgestellt und diskutiert werden. Nähere Informationen unter <http://www.zlb-winterthur.ch>

Im englischsprachigen Raum bietet die Homepage des Brief Family Therapy Center in Milwaukee neben Seminar- und Workshopangeboten eine Fülle an Materialien wie z.B. Videos, Bücher, Hörkassetten oder Arbeitsblätter, die einen detaillierten Einblick in die Arbeit des BFTC geben. Nähere Informationen unter <http://www.brief-therapy.org>

Die European Brief Therapy Association (EBTA) versteht sich als europäische Plattform für Kurztherapie und hat sich zum Ziel gesetzt, den Austausch in Bezug auf Anregungen und Wissen rund um das Thema Kurztherapie zu fördern. Sie veranstaltet außerdem jährlich eine Konferenz zu dieser Thematik. Nähere Informationen unter <http://www.ebta.nu>

The Solutions Focus bietet auf ihrer Website Hinweise zu Veranstaltungen und Seminaren, jede Menge nützliche Tipps und Anregungen für Neueinsteiger sowie zahlreiche Materialien und ein Forum für den fachlichen Austausch. Nähere Informationen unter <http://www.thesolutionsfocus.com>

SOL steht für Sharing and Building Solution Focused Practice in Organisations, wird von einer international besetzten Steuergruppe geleitet und organisiert Konferenzen und Seminare um Erfahrungswerte lösungsfokussierter Arbeit in unterschiedlichen Settings auszutauschen. Nähere Informationen unter <http://www.solworld.org>

Auch wenn sich der Ansatz aufgrund seiner einfachen Struktur in vielen Arbeits- und Themenbereichen integrieren lässt, sollte man im Sinne von Qualitätsstandards die dahinter stehende Grundhaltung nicht aus den Augen verlieren. Oder wie es Insoo Kim Berg ausdrückte: „The model is simple, but not easy.“ Die Gedanken, die dem Ansatz zugrunde liegen, sind in der Tat nicht kompliziert. Die Umsetzung ist jedoch nicht einfach, wenn man versucht die Annahmen des Modells gewissenhaft in der Praxis zu realisieren.

In Bezug auf das Setting Supervision werden im nächsten Abschnitt Anhaltspunkte skizziert, wie der lösungsorientierte Ansatz in diesem Beratungsbereich angewendet werden kann.

3. Lösungsorientiertes Arbeiten in der Supervision

3.1 Kennzeichen lösungsorientierter Supervision

3.1.1 Definition

Entsprechend der Wurzeln des lösungsorientierten Ansatzes (siehe auch Kapitel 2.1.1) kann davon ausgegangen werden, dass sich beinahe alle Supervisoren und Supervisorinnen, die mit diesem Ansatz im deutschsprachigen Raum arbeiten, von einem systemischen Verständnis von Supervision leiten lassen. Systemisch gesehen ist jede begriffliche Definition und damit auch jedes Verständnis von Supervision kontextgebunden. Wittgenstein z.B. bezeichnete Supervision als Sprachspiel, das dadurch entsteht und aufrecht erhalten wird, dass daran beteiligte Personen über die Sprache einen Raum oder Kontext bilden, der „Supervision“ genannt wird. Die Gestaltung eines Supervisionsprozesses wird daher entscheidend dadurch geprägt, wie Supervision vor Ort verstanden und definiert wird. Subjektive Ansichten von systemischer Supervision sind eben subjektiv und können nie abgekoppelt von der betreffenden Person gesehen werden (Neumeyer, 2004, S. 57).

Versucht man dennoch eine Begriffsbestimmung, könnte Supervision als „eine fachkundige Möglichkeit der Reflexion und Lösung beruflich bedingter Interaktionsprobleme“ (Brandau, 1991, S. 28) angesehen werden. Brandau führt weiters aus, dass systemische Supervision „Wege aus der systembedingten Problemhypnose zur Lösungsstrance“ entwickelt und „gemeinsam mit den Betroffenen kraftgebende Visionen [entwickelt werden], um berufsbedingter Illusion und Desillusionierung alternative Möglichkeiten entgegenzusetzen“ (Brandau, 1991, S. 28).

Entwickelt man diese Gedanken im Kontext des lösungsorientierten Ansatzes weiter, kann aus meiner Sicht die manchmal verwirrend erscheinende Unterscheidung zwischen „lösungsorientiert“ und „lösungs-fokussiert“ erklärt werden. Als Supervisor oder Supervisorin kann man sich in zwei Richtungen *orientieren*: zum einen als innere Ausrichtung und eigene Zielvorgabe und zum anderen als selbst-rückbezügliche Reflexion (Hargens, 2000, S. 56). Hier spiegelt sich auch die eigene Haltung wider, und es handelt sich um einen mentalen Set (Hargens, 2000, S. 56). *Fokussieren* könnte

wiederum als ein pragmatischer Set bezeichnet werden, bei dem sich die Aufmerksamkeit auf Themen, Handlungen, Lösungen etc. richtet (Hargens, 2000, S. 56).

Praktiker des lösungsorientierten Ansatzes führten selbstkritisch ins Treffen, dass der Begriff „lösungs-fokussiert“ möglicherweise zu einengend sein könnte, da unter Umständen der Blick auf Sorgen und Unbehagen von Kunden und Kundinnen verloren gehen und das eigene Interesse als Supervisor oder Supervisorin nur auf den guten Nachrichten liegen könnte (Loth, 1998, S. 264). Meines Erachtens kann dies dadurch vermieden werden, indem ein wesentlicher Grundsatz des lösungsorientierten Ansatzes, nämlich das Konstruieren von Lösungen, dahingehend ausgelegt wird, dass in der Supervision der Prozess der gemeinsamen Suche nach Lösungen und nicht die Lösung als solche im Vordergrund steht. Die Frage wäre also eher „Was stimuliert die Suche nach Lösungen?“ statt „Wie kann auf Lösungen fokussiert werden?“ (Loth, 1998, S. 265).

3.1.2 Profil lösungsorientierter Supervisoren und Supervisorinnen

Lösungsorientiertes Denken und Handeln als Konzept für das Setting Supervision leitet sich aus einer Vielfalt von Überzeugungen, Grundhaltungen, ethischen Richtlinien und Glaubenssätzen ab. Bamberger skizzierte in diesem Zusammenhang sieben Merkmale, die für lösungsorientierte Berater und Beraterinnen kennzeichnend sind und die sich aus meiner Sicht auch auf den Bereich der Supervision übertragen lassen (Bamberger, 1999, S. 25):

1. Entwickler von Möglichkeiten
2. Aktivierer von Ressourcen
3. Ermutiger für den ersten Schritt
4. Bewunderer von Autonomie
5. Supervisor für die Interaktion mit der Außenwelt
6. Förderer von Normalität
7. Unterstützer von Selbstwirksamkeit

Die oben genannten Merkmale sollen an dieser Stelle etwas näher ausgeführt werden (siehe dazu auch Bamberger, 1999, S. 22ff.).

Entwickler von Möglichkeiten

Supervision sollte den Blick auf alternative Handlungsoptionen öffnen, indem sie den Kunden und Kundinnen ein erweitertes Bild der jeweils aktuellen Situation vermittelt, das wiederum ein Mehr an Möglichkeiten bietet. Auf diese Weise können Wahlmöglichkeiten geschaffen und Kunden und Kundinnen zu Veränderungen bzw. neuen Entscheidungen ermutigt werden. Systemisch betrachtet wird dabei davon ausgegangen, dass jeder Mensch bereits alternative Möglichkeiten in sich birgt und diese nur noch entdeckt werden müssen.

Aktivierer von Ressourcen

Anknüpfend an die vorhergehenden Ausführungen ist es wichtig im Rahmen der Supervision positiv nutzbare Anteile von Personen und deren Umgebung bewusst zu machen. Es wird bewusst danach gefragt, was Kunden bzw. Kundinnen tun könnten bzw. was gut für sie ist und nicht, was falsch läuft. Ressourcen können in der Person des Kunden oder der Kundin liegen (z.B. Fähigkeiten, Talente, Ziele, Erfahrungen...) oder im sozialen Kontext der Person eingebettet sein (z.B. Beziehungen, Bindungen, Einflüsse...). Ressourcenorientiertes Wahrnehmen, Denken und Handeln stellt eines der wichtigsten Merkmale lösungsorientierter Supervisoren und Supervisorinnen dar.

Ermütiger für den ersten Schritt

Jede Veränderung zieht eine Veränderung nach sich. Entsprechend der Systemtheorie kann eine kleine Veränderung bei Kunden oder Kundinnen oft wesentliche Impulse zur Neuorganisation des Systems hervorrufen. Für Supervisoren und Supervisorinnen ist es weniger erheblich über das Problem von Kunden und Kundinnen Bescheid zu wissen. Viel wesentlicher erscheint es genau zu wissen, woran Kunden und Kundinnen erkennen können, dass das Problem gelöst ist. Mit Hilfe von Neutralität, Neugier und Wertschätzung kann ein Boden für Veränderungsprozesse aufbereitet werden. An diesem Punkt kann man sich mit Kunden und Kundinnen mit der Frage

auseinandersetzen, wie die Lösung erreicht werden kann und was als erstes konkret zu tun ist.

Bewunderer von Autonomie

Im supervisorischen Prozess entstehen Probleme manchmal dadurch, dass Kunden und Kundinnen ihre zur Verfügung stehenden Ressourcen nicht bewusst sind. Ihre Aufmerksamkeit ist in diesem Moment auf andere Inhalte und Aspekte ausgerichtet. Supervisorische Unterstützung besteht darin, den Blickwinkel wieder zu erweitern und den Fokus zu verändern. Kunden und Kundinnen werden dazu angeregt, mit sich selbst besser in Kontakt zu kommen und dem ganzen kreativen Potential des Individuums und seiner Umgebung auf die Spur zu kommen.

Supervisor für die Interaktion mit der Außenwelt

Daraus resultiert, dass die Rolle eines Supervisors oder einer Supervisorin nicht die eines Experten oder eines Problemlösers ist, sondern als Moderator oder Katalysator von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen anzusehen ist.

Förderer von Normalität

Eine Grundhaltung, die für den lösungsorientierten Ansatz kennzeichnend ist, ist, dass Probleme als etwas völlig Normales und als natürlicher Bestandteil des menschlichen Lebens angesehen werden. Die Tatsache, dass es Lösungen gibt, macht das Leben wieder erträglich. Kunden und Kundinnen sind nicht auf Deutungen von Experten angewiesen, die ihre Problemeinsicht fördern sollen, sondern können mit supervisorischer Unterstützung Lösungen für ihre „normalen“ Probleme suchen.

Unterstützer von Selbstwirksamkeit

Als Metaziel des lösungsorientierten Ansatzes ergibt sich daraus, Kunden und Kundinnen einen Prozess des Lernens zu ermöglichen, in dem sie sich ihrer Möglichkeiten der Selbststeuerung und der Beeinflussung der Umwelt bewusst werden. Auf diese Weise können sie nicht nur mit aktuellen Fragestellungen, sondern auch mit künftigen Problemen besser umgehen. Das Bewusstsein von Autonomie und Selbstwirksamkeit führt in weiterer Folge zu einer größeren Selbstachtung der Kunden

und Kundinnen. Diese können sich in einer ausgewogenen Balance zwischen ihren Fähigkeiten und ihren Begrenzungen erleben.

Ein Führer ist am besten, wenn man kaum weiß, dass es ihn gibt. Nicht so gut, wenn man ihm gehorcht und zjubelt. Am ärgsten, wenn man ihn verachtet. [...] Doch von einem guten Führer, der wenig spricht, wenn sein Werk getan ist, sein Ziel erreicht, werden alle sagen: Wir haben es selbst getan. (Lao-Tse, <http://hofmann-seminare.de/zumnachdenken/zitateundsprueche/zitateundsprueche/laotse.php>, 03.01.2006)

3.1.3 Idealtypischer Ablauf einer lösungsorientierten Beratung

In Bezug auf die vorhin geschilderten Merkmale lösungsorientierter Supervisoren und Supervisorinnen ergeben sich für den Beratungsprozess folgende Fragen:

1. Wie kann der Zugang zu den Kompetenzen und Ressourcen überhaupt gelingen?
2. Wie können Potentiale im Sinne einer Problemlösung synergetisch genutzt werden?
3. Wie kann das, was dann gelöst sein wird, dauerhaft abgesichert werden? (Bamberger, 1999, S. 30)

Bamberger teilt anhand dieser Fragestellungen den Beratungsprozess in vier Phasen:

1. Synchronisation/Problemanalyse
2. Ressourcenfokussierung/Lösungsvision
3. Lösungsverschreibung
4. Lösungsevaluation (Bamberger, 1999, S. 31)

In der Phase der Synchronisation werden zwischen Berater bzw. Beraterin und Kunde bzw. Kundin die jeweiligen Selbstbilder angenähert und übereingestimmt. Der Kunde oder die Kundin wird dort abgeholt, wo er oder sie gerade steht bzw. ein Problem hat. In diese Phase fallen das Erstgespräch zum gegenseitigen Kennenlernen, das Registrieren des Problems auf Seiten des Kunden oder der Kundin sowie das Contracting (Bamberger, 1999, S. 31).

In der Phase der Ressourcenfokussierung wird eine lösungsorientierte Landkarte des Kunden oder der Kundin entwickelt, indem nach Ausnahmen, hypothetischen Lösungen und weiterem Veränderungspotential gefragt wird.

In der Phase der Lösungsverschreibung werden geeignete Interventionen reflektiert und abgewogen und Strategien zur Lösung des Problems gemeinsam konstruiert.

Die Lösungsevaluation bezieht sich auf Folgetermine im Rahmen des Beratungsprozesses, bei denen vor allem am Beginn einer Sitzung Kunden und Kundinnen gefragt werden, was sich in der Zwischenzeit verbessert hat, wie dies gelungen ist und welche Schritte der Veränderung als nächste folgen werden. Weiters wird darauf eingegangen, ob Änderungen an bisherigen Lösungsvorschlägen notwendig sind und ob die Beratung beendet werden kann oder nicht.

Spiess entwarf einen Leitfaden für ein lösungsorientiertes Beratungsgespräch anhand von Leitfragen und Leitbegriffen, der sich in zehn Regeln aufgliederte:

1. Begrüßung
2. Erwartungen an das aktuelle Gespräch:
Was müsste bis um (vereinbarter Zeitpunkt für das Ende des Gespräches) passiert sein, damit Sie sagen können: „Es hat sich gelohnt!“?
3. Beschreibung des Anliegens
(Frage-Haltung: Wie erlebt und konstruiert die zu beratende Person ihr Problem? Was hat sie zwecks Problembewältigung versucht? Inwieweit beschreibt sie Anhaltspunkte dafür, was zumindest ansatzweise geholfen hat?)
4. Entwurf einer gewünschten Zukunft:
(Wunderfrage: Frage nach der pädagogischen Vision)
5. Suche nach aktuellen Momenten der erwünschten Zukunft
Gibt es aktuelle Momente Ihrer erwünschten Zukunft?
6. Abruf letzter wichtiger Informationen
7. Individuelle Reflexion
8. Würdigung von Stärken, Relativierung von Normen und Umdeutungen
9. Anregungen
10. Gute Wünsche (Spiess, 1998, S. 53)

Die Grundzüge dieser beiden Modelle lassen sich meiner Meinung nach sowohl auf die supervisorische Arbeit mit Einzelpersonen als auch auf die Arbeit mit Teams oder Gruppen übertragen. Anzumerken ist, dass diese idealtypischen Modelle nicht als lineare Abfolge in immer derselben Form verstanden, sondern offen und experimentell gehandhabt werden sollten. In der Praxis kann sich z.B. zeigen, dass bereits in der Phase

der Exploration durch bestimmte Interventionen Veränderungen in Gang gesetzt werden können.

Bezüglich der Umsetzung dieser Modelle im Setting Supervision bleiben dennoch Fragen offen. Bedarf es z.B. an Änderungen in Bereichen wie Kontraktgestaltung und Vereinbarung von Beratungsterminen? Kommen Kunden und Kundinnen immer mit „Problemen“ in die Supervision oder gibt es auch andere Anliegen, für die der lösungsorientierte Ansatz weniger tauglich erscheint? Inwieweit kann der lösungsorientierte Ansatz mit anderen Beratungsmethoden kombiniert werden? Kann es so etwas wie „Kurzzeitsupervision“ geben oder steht dies nicht im Widerspruch zum gängigen Verständnis von Supervision? Im Ausblick dieser Arbeit werde ich versuchen mögliche Hypothesen zu entwickeln, wie mit diesen Spannungsfeldern und Fragestellungen in der Praxis umgegangen werden könnte.

3.2 Falsche Erwartungen und realistische Voraussetzungen

In der Diskussion des lösungsorientierten Ansatzes wird dieses Konzept gelegentlich kritisch in Frage gestellt. Gleichzeitig hat lösungsorientiertes Arbeiten in der Supervision als vermeintliche „Wunder-Methode“ zu überzogenen Erwartungen geführt und Missverständnisse und Gerüchte genährt. Im folgenden Abschnitt führe ich einige davon exemplarisch an und stelle entsprechende Argumente aus Sicht der lösungsorientierten Praxis entgegen.

3.2.1 Einfachheit des Ansatzes

Angesichts der sehr einfach gehaltenen Theorie des lösungsorientierten Ansatzes taucht in der Diskussion immer wieder die Frage auf, ob die Kurzformel „Lösungen konstruieren statt Probleme analysieren“ der Komplexität von Problemen überhaupt gerecht werden kann.

Steve de Shazer meinte dazu, dass eine Intervention nur in der Weise zu passen braucht, dass die Lösung auftaucht und dass es nicht nötig sein, dass die Lösung ähnlich komplex sein müsse wie das Problem. Nur weil das, was Kunden oder Kundinnen

beklagen, kompliziert sei, müsse die Lösung nicht gleichermaßen kompliziert sein (de Shazer, 1989, S. 13).

De Shazer wurde auch von vielen als „minimalster der Minimalisten“ bezeichnet, was er jedoch nicht als negative Kritik, sondern als Kompliment auffasste, da er Minimalismus geradezu als Etikett seiner beraterischen Arbeit ansah. Er fühlte sich ausschließlich dem Kriterium der Nützlichkeit verpflichtet und verstand sich als Fachmann für das Wissen, was in einer Beratungssituation zu tun und was zu unterlassen sei, um in der Arbeit mit Kunden und Kundinnen hilfreiche Perspektiven zu entwerfen. Entscheidend für ihn war, dass etwas funktioniert und nicht, warum dies so ist (Bamberger, 1999, S. 196).

3.2.2 Wirksamkeit des Ansatzes

Ebenso wurden Zweifel geäußert, ob die standardisierten Techniken des lösungsorientierten Ansatzes im konkreten und individuellen Einzelfall wirklich hilfreich seien.

Gerade eben diese Systematik wird von Praktikern als hohe Qualität angesehen. De Shazer ging sogar so weit, dass er ein Flussdiagramm lösungsorientierter Interventionen zu einem Expertensystem weiter entwickelte, das alle denkbaren Formen der Interaktion zwischen Berater bzw. Beraterin und Klient bzw. Klientin gespeichert hatte und Lösungsalgorithmen anbieten konnte. Dieses Modell gab Beratern und Beraterinnen also konkrete Ratschläge bezüglich der geeigneten Interventionen zum jeweiligen Verhalten der Klienten oder Klientinnen. Die Reaktion von diesen auf die gewählte Intervention wurde wieder mit verschiedenen Möglichkeiten im Modell verglichen um die nächste passende Intervention zu finden usw. (Bamberger, 1999, S. 197f.).

Ziel dieses Modells war jedoch keine automatisierte Beratungsform, die z.B. als Onlineberatung angeboten werden könnte, sondern die systematische Erfassung von lösungsorientierten Interventionstechniken um diese leichter erlernbar und in ihrer Wirksamkeit auch leichter überprüfbar zu machen.

Aus zahlreichen Klientenbefragungen, die de Shazer und andere durchgeführt hatten, ergab sich, dass zumindest im Bereich der Kurztherapie sehr viele Klienten und Klientinnen angegeben hatten, dass sie ihr Therapieziel erreicht hätten (zwischen 60 und 80 Prozent der Befragten) und dass diese Quote über ein Jahr nach der Befragung sogar gestiegen war. Weiters gaben rund 50 Prozent der Befragten an, dass sie auch Verbesserungen in anderen Problembereichen erlebt hätten, die in der Therapie nicht direkt thematisiert worden waren (Bamberger, 1999, S. 199f.).

3.2.3 Lösungsorientierung als Instrument des Neoliberalismus

Schließlich wird von mancher Seite unterstellt, dass Arbeitsprinzipien des lösungsorientierten Ansatzes wie die Vermittlung einer Lösungsstrance oder das Spenden von Komplimenten den beteiligten Menschen eine falsche Realität vorgaukeln und der Ansatz dazu missbraucht wird, Mängel schön zu reden.

Ein wesentlicher Punkt erscheint mir dabei, dass man sich als Supervisor oder Supervisorin nicht dazu verführen lässt, mit lösungs- und ressourcenorientierten Techniken Menschen zu beschwichtigen und sie dazu zu überreden, sich mit möglichst wenig zufrieden zu geben. Menschen benötigen im Sinne der Maslowschen Bedürfnispyramide eine materielle und kulturelle Basis-Ausstattung. Die Selbstwirksamkeit und die Energie von Kunden und Kundinnen kann nur dann gestärkt werden, wenn lösungsorientiertes Arbeiten als emanzipatorisches Instrument im Sinne des Empowerment gebraucht wird (Schmitz, 2002, S. 24).

Auch der Kritikpunkt, dass lösungsorientiertes Arbeiten rascher zu Lösungen führt als andere Ansätze und damit dem schnelllebigen neoliberalen Zeitgeist entspricht, ist aus meiner Sicht ungerechtfertigt. Zwar mag dies hinsichtlich des Ergebnisses eines Beratungsprozesses teilweise stimmen, im direkten supervisorischen Prozess wäre eine Beschleunigung des Tempos jedoch kontraproduktiv. Gerade dort, wo wir meinen, Kunden und Kundinnen schon genau zu kennen, wird nochmals besonders gründlich nachgefragt. Nicht Schnelligkeit und Oberflächlichkeit, sondern Neugier, Gelassenheit und Gründlichkeit zeichnen den lösungsorientierten Ansatz aus (Schmitz, 2002, S. 19).

3.2.4 Vermeidung von problem-talk

Vogt-Hillmann und Eberling führen aus, dass sie in der Supervision von lösungsorientierten Supervisoren und Supervisorinnen beobachten können, dass diese im Beratungsprozess oft schnell und hastig beginnen und eigene Lösungsideen anbieten, ohne dass das Potential von Kunden und Kundinnen sich entwickeln lassen kann. Einige Supervisoren und Supervisorinnen beklagen aus ihrer Sicht, dass Kunden und Kundinnen immer wieder über Probleme reden, statt dass sie sich ihren Zielen annähern. Lösungsorientierte Supervisoren und Supervisorinnen sind in diesem Zusammenhang wieder häufig darauf bedacht, jeglichen „problem-talk“ zu vermeiden in der Befürchtung, dass Kunden und Kundinnen sich dann nicht mehr aus dieser Problemtrance befreien könnten (Vogt-Hillmann & Eberling, 2000, S. 14f.).

Ein Grund kann laut Vogt-Hillmann und Eberling darin gesehen werden, dass Ziele am Beginn eines Beratungsprozesses häufig ungenau definiert und verankert worden sind. Um dem zu entgegen, führen sie als Anhaltspunkte sieben Kriterien für ausdifferenzierte Zieldefinitionen an:

1. Ziele sollen für alle Teilnehmer des Systems wichtig sein;
2. Ziele sollen eher „klein“ und von den Betroffenen als realisierbar und erreichbar formuliert werden;
3. Ziele sollen die Anwesenheit von etwas zum Gegenstand haben;
4. Ziele sollen den Beginn von etwas fokussieren;
5. Ziele sollen konkret und für andere wahrnehmbar sein, d.h. erreichte Ziele sollen zu beobachtende nachvollziehbare Veränderungen darstellen;
6. Ziele sollen individuell „maßgeschneidert“ und nicht auf Vergleiche mit anderen aufgebaut sein;
7. und mache den Kunden deutlich, dass das Erreichen der Ziele harte Arbeit ist. (Vogt-Hillmann & Eberling, 2000, S. 14f.)

Außerdem wird übersehen, dass im Zuhören von Problembeschreibungen für den Supervisor bzw. die Supervisorin wesentliche Chancen liegen, bereits existierende Ressourcen und Zielvorstellungen der Kunden und Kundinnen zu entdecken. Im Rahmen der Supervision ist es nicht notwendig ständig mögliche Lösungen zu fokussieren. Die sehr kategorische Unterscheidung zwischen Problemen und Lösungen kann dabei auch ein Hindernis für die eigene Arbeit sein und sollte daher eher fließend angelegt sein (Molter, 2000, S. 163). Es darf und soll im Rahmen der Supervision auch

über Probleme gesprochen werden, und das reflexive Erkennen eigener Schwierigkeiten kann in einen ersten Schritt zur Lösung geführt werden (Vogt-Hillmann & Eberling, 2000, S. 15). Diese Arbeitsweise ermöglicht nicht zuletzt eine größere Auswahl an Wahlmöglichkeiten für Kunden und Kundinnen.

3.2.5 Lösungsorientiertes Arbeiten als Wunder-Methode

Insbesondere in der Diskussion der „Wunderfrage“ wird manchmal der Eindruck erweckt, dass diese Wunder vollbringen kann und quasi mit einem Fingerschnipp Veränderungen zum Besseren evoziert.

De Shazer selbst verwehrt sich bereits gegen diese Annahmen und verwies darauf, dass Wunder, die von Klienten und Klientinnen beschrieben werden, in der Realität nie passieren und man auch nicht erwarten darf, dass sie jemals geschehen werden. Die Wunderfrage wurde aus seiner Sicht dafür entwickelt, dass Klienten und Klientinnen ihre Erwartungen an die Therapie beschreiben können, ohne dass sie sich dabei mit ihren Problemstellungen ausführlich befassen müssen (de Shazer, 1996, S. 311f.).

Wie bereits im vorigen Abschnitt ausgeführt liegt der Auftrag für Supervisoren und Supervisorinnen in diesem Zusammenhang darin, Kunden und Kundinnen dabei zu unterstützen, dass diese kleinere Ziele für sich selbst entwickeln und versuchen mit ihrer aktuellen Situation zurecht zu kommen. Sehr wesentlich erscheint dabei die Abklärung, in welcher Verfassung (klagend, besuchend oder veränderungswillig) sich Kunden oder Kundinnen selbst sehen (Mehlmann & Röse, 2000, S. 127f.).

Als isolierte Frage mitten in einem Beratungsprozess kann die Wunderfrage schnell untergehen und durch vorschnelle Bewertungen eine kurze Lebensdauer haben. In der praktischen Anwendung besteht sie eben nicht aus einer einzigen Frage, sondern kann als prozessorientierte Intervention genutzt werden, die laut Vogt-Hillmann und Eberling aus mindestens sechs Schritten besteht:

1. die Frage als solche
2. die Ausweitung der Antworten durch „Was noch?“, die zu weiteren Spezifizierungen der zuvor formulierten Ziele führt

3. Zirkuläre Fragen, die das Bezugssystem der Kundin oder des Kunden ausweiten
4. das Beziehen auf Erfahrungen und Ressourcen der Vergangenheit, wo bereits ein bisschen Wunder erlebt wurde
5. die Fokussierung auf die nächste Zukunft mit der Frage: „Was müsste in der nahen Zukunft geschehen, dass ´ein-bisschen-Wunder´ schon bald wahrgenommen werden kann?“
6. sowie die Betonung eigenverantwortlichen Handelns mittels der Frage nach eigenen Beiträgen, die ein bisschen Wunder in der nächsten Zeit ermöglichen könnten. (Vogt-Hillmann & Eberling, 2000, S. 17f.)

3.2.6 Umgang mit Komplimenten

Lob und Anerkennung für von Kunden und Kundinnen geleistete Schritte zählen zu wesentlichen Spezifika des lösungsorientierten Arbeitens. Im Rahmen der Supervision kann Verwunderung darüber entstehen, dass wohlgemeinte Komplimente eher missbilligend gehört und sogar abgelehnt werden. Auf der anderen Seite werden Konflikte und Auseinandersetzungen vermieden, da dies ja anscheinend nicht wertschätzend und ressourcenorientiert sei (Vogt-Hillmann & Eberling, 2000, S. 19f.).

Für die Arbeit als Supervisor und Supervisorin erscheint es in diesem Kontext bedeutsam darauf zu achten, dass Komplimente und Lob von Kunden und Kundinnen nicht inflationär verwendet werden. Bei übermäßigem Einsatz besteht die Gefahr, dass hohle Phrasen gedroschen werden und vermeintliche Würdigungen auf einer sehr oberflächlichen Ebene geschehen und von den Beteiligten nicht ernst genommen werden.

Konstruktive Komplimente verstehen es, sowohl schwierige und problematische Aspekte von Ideen, Äußerungen oder Handlungen zu würdigen als auch definitiv konstruktive und ressourcenorientierte Facetten hervorzuheben. Sie sollten einen Beitrag zu den gesuchten Zielen und Lösungen leisten und mit den Wahrnehmungs- und Wertesystemen der Beteiligten kompatibel sein (Vogt-Hillmann & Eberling, 2000, S. 20).

4. Hypothesen

Entsprechend der im Theorieteil dargestellten systemischen Wurzeln des lösungsorientierten Ansatzes gehe ich von folgender Hypothese aus: Der überwiegende Teil der im Rahmen dieser Arbeit befragten Supervisoren und Supervisorinnen entwickelte ihr Beratungskonzept aus einem systemischen Grundverständnis heraus. Sollte dies der Fall sein, nehme ich an, dass sich dadurch die Grundhaltung als Supervisor oder Supervisorin beim Umstieg auf lösungsorientiertes Arbeiten nicht wesentlich veränderte.

Ich nehme weiters folgende Hypothese an: Aus Sicht der befragten Personen rücken spezifische lösungsorientierte Interventionstechniken kundenorientiertes Arbeiten in der Supervision besonders in den Vordergrund.

Ausgehend von in der Literatur beschriebenen Erfahrungswerten mit dem lösungsorientierten Ansatz in der Therapie leite ich die folgende Hypothese ab: Supervisorische Arbeit von Beratern und Beraterinnen, die mit diesem Ansatz arbeiten, wird von diesen im Vergleich mit anderen Beratungsansätzen anders wahrgenommen und erlebt. Ich nehme dabei an, dass Aspekte wie Humor oder Kreativität aufgrund des jeweils eigenen Beratungsstils in den Vordergrund rücken und sich das Wohlbefinden der befragten Personen durch die Arbeit mit dem lösungsorientierten Ansatz erhöht hat.

Schließlich möchte ich eine vierte Hypothese formulieren: Ein wesentliches Merkmal lösungsorientierten Arbeitens, nämlich der Fokus auf das Formulieren von Zielen und auf das Konstruieren von Lösungen, kann offene Fragen für den Bereich Supervision aufwerfen. Supervision ist in der Regel auf Reflexion und auf langfristiges Arbeiten ausgerichtet, was sich z.B. auch in den Kontrakten mit Kunden und Kundinnen widerspiegelt. Die Implementierung der oben genannten Aspekte des lösungsorientierten Arbeitens erscheint mir in diesem Setting diffiziler als z.B. im Bereich Coaching, in dem zielgerichtetes und wenige Sitzungen umfassendes Arbeiten zum Grundprinzip gehört.

5. Konzeption der Untersuchung

5.1 Design der Untersuchung

Für den Rahmen dieser Arbeit wurde die empirische Methode des Fragebogens als Untersuchungsinstrument gewählt. Dieser standardisierte Fragebogen umfasste drei Seiten und enthielt neben der Abfrage von persönlichen und beruflichen Eckdaten der befragten Personen offene Fragen sowie Skalierungsfragen zu den unterschiedlichen inhaltlichen Themen (siehe auch Abschnitt 5.3).

Der Fragebogen wurde auf EDV-Basis als Word-Dokument erstellt, das von den befragten Personen direkt am Computer bearbeitet und ausgefüllt werden konnte. Der Fragebogen wurde zwischen 12. und 14. November 2005 mit einem entsprechenden Begleittext per Email an die ausgewählten Supervisoren und Supervisorinnen geschickt. Zwei Tage vor Ende der Rückmeldefrist wurde am 28.11.2005 ein Erinnerungsschreiben nochmals per Email an die Personen ausgesandt, die bis dato noch keine Rückmeldung retour geschickt hatten.

5.2 Auswahl der befragten Personen

Der Fragebogen richtete sich an Personen, die in ihrer beruflichen Laufbahn als Berater oder Beraterin auf den Ansatz des lösungsorientierten Arbeitens umgestiegen waren und zur Zeit lösungsorientierte Supervision aktiv praktizieren. Über die bestehenden Plattformen und Netzwerke im deutschsprachigen Raum (siehe auch Kapitel 2.3) sowie über weitere Recherchen im Internet konnte ich 38 Personen ausfindig machen, die sich in ihrer Außendarstellung (Beratungsansatz, Angebot) als lösungsorientierter Supervisor bzw. lösungsorientierte Supervisorin bezeichneten.

Von diesen 38 Personen wurde von 15 Personen ein ausgefüllter Fragebogen retourniert. Die Rücklaufquote betrug 39,5% und liegt damit in einem durchaus akzeptablen Bereich. Weitere drei Personen gaben dahingehend eine Rückmeldung, dass sie derzeit nicht supervisorisch bzw. im Bereich Coaching und nicht Supervision tätig sind bzw. von Beginn an lösungsorientiert gearbeitet haben und die Frage nach

Unterschieden zu anderen Beratungsansätzen daher nicht relevant sei. Herr Dr. Korn (in der Auswertung als „M05“ gekennzeichnet) bezog sich in seinen Ausführungen auf seine Tätigkeit als lösungsorientierter Coach. Angesichts seiner qualitativ sehr ansprechenden Rückmeldungen habe ich ebendiese dennoch in der Auswertung der Ergebnisse mitberücksichtigt.

Unter den 15 Personen, die einen Fragebogen retournierten, befanden sich sechs Männer und neun Frauen. Zwei Personen stammten davon aus Österreich, zwei Personen aus Deutschland und weitere elf aus der Schweiz. Das durchschnittliche Alter der befragten Supervisoren und Supervisorinnen betrug 48,5 Jahre, wobei 7 Personen ein Alter zwischen 50 und 59 Jahren nannten, weitere 6 Personen ein Alter zwischen 40 und 49 Jahren, eine Person ein Alter unter 40 Jahren angab und eine Person keine Angaben zu ihrem Alter machte.

Sieben der 15 Personen äußerten den Wunsch in dieser Arbeit namentlich erwähnt zu werden: Dr. Wolfgang Eberling (D), Michael Gross (CH), Dr. Hans-Peter Korn (CH), Monika Bohn (D), Christa Reisinger (CH), Mag. Marianne Roessler (A) und Romi Staub (CH)

Die retournierten Fragebögen bildeten die Grundlage für die folgende inhaltliche Auswertung. Angesichts der begrenzten Stichprobe muss jedoch angemerkt werden, dass die Ergebnisse der Befragung keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben.

5.3 Ziele der Untersuchung

Mit Hilfe des Fragebogens wurden vier Ziele verfolgt.

1. Zunächst galt es, Aufschluss über die Dauer der beruflichen Erfahrung der befragten Supervisoren bzw. Supervisorinnen zu bekommen. Die Abfragen unter Punkt 2 des Fragebogens „Praxis als Supervisor/in“ zielten darauf ab.

2. Ferner sollte ermittelt werden, was für die befragten Supervisoren bzw. Supervisorinnen die Beweggründe waren den lösungsorientierten Ansatz im Bereich Supervision anzuwenden und welche Variablen dafür ausschlaggebend waren (Frage 3 „Persönliche Motivation“).

3. Weiterhin sollte im Teil 4 des Fragebogens untersucht werden, welche Veränderungen die befragten Supervisoren bzw. Supervisorinnen durch die Arbeit mit dem lösungsorientierten Ansatz für sich subjektiv wahrnahmen und formulierten. Dabei wurde im Fragebogen insbesondere auf die drei Bereiche „supervisorische Haltung“, „Anwendung von Interventionstechniken“ und „Einschätzung der Resonanz bei Kunden und Kundinnen“ eingegangen.

4. Außerdem sollte die Intensität der beschriebenen Veränderungen von den befragten Supervisoren bzw. Supervisorinnen eingeschätzt werden. Dem lösungsorientierten Ansatz entsprechend wurden zu diesem Zweck Skalierungsfragen zu den oben angeführten drei Bereichen im Teil 4 des Fragebogens integriert.

5.4 Der Fragebogen

Fragebogen zum lösungsorientierten Arbeiten in der Supervision

Herzlichen Dank für Ihre Bereitschaft sich für die Beantwortung der folgenden Fragen Zeit zu nehmen. Der Fragebogen sollte am PC ausgefüllt werden. Dabei können Sie direkt in die Textfelder schreiben. Die Kästchen-Felder können angeklickt werden. Alle Textfelder und Kästchen-Felder sind grau hinterlegt. Ich freue mich, wenn Sie Ihre Erfahrungen in die Antworten einfließen lassen.

1 Persönliche Angaben

Alter:	Jahre
Geschlecht:	<input type="checkbox"/> weiblich <input type="checkbox"/> männlich

2 Praxis als Supervisor/in

Ich bin als Supervisor/in tätig seit:	<input type="checkbox"/> bis zu 3 Jahren <input type="checkbox"/> 3 bis 5 Jahren
---------------------------------------	---

	<input type="checkbox"/> 5 bis 10 Jahren <input type="checkbox"/> 10 bis 15 Jahren <input type="checkbox"/> über 15 Jahren
Mit dem Ansatz des lösungsorientierten Arbeitens arbeite ich als Supervisor/in seit:	<input type="checkbox"/> bis zu 3 Jahren <input type="checkbox"/> 3 bis 5 Jahren <input type="checkbox"/> 5 bis 10 Jahren <input type="checkbox"/> 10 bis 15 Jahren <input type="checkbox"/> über 15 Jahren
Nach welchen Beratungsansätzen haben Sie bisher supervisorisch gearbeitet? <i>(Mehrfachnennungen und Ergänzungen möglich)</i> Wenn Sie bisher ausschließlich nach dem lösungsorientierten Ansatz gearbeitet haben, können Sie diese Frage überspringen und brauchen nur mehr die Frage 3 des Fragebogens ausfüllen!	<input type="checkbox"/> systemisch <input type="checkbox"/> analytisch <input type="checkbox"/> gestalt orientiert <input type="checkbox"/> psychoanalytisch <input type="checkbox"/> gruppensdynamisch <input type="checkbox"/> psychodramatisch <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

3 Persönliche Motivation

Bitte beschreiben Sie kurz und stichwortartig, was für Sie die wichtigsten persönlichen Motive waren den Ansatz des lösungsorientierten Arbeitens im Bereich Supervision anzuwenden?

4 Veränderungen

Bitte schildern Sie bei den folgenden Fragen kurz und stichwortartig, wo für Sie als lösungsorientierte/r Supervisor/in die wesentlichen Veränderungen im Vergleich zu Ihrer vorangegangenen Beratungstätigkeit liegen.

4.1 Was mussten Sie als Supervisor/in aufgeben um nach dem lösungsorientierten Ansatz zu arbeiten?

4.2 Bitte skalieren Sie, wie stark die Arbeit nach dem lösungsorientierten Ansatz Ihre Haltung als Supervisor/in veränderte? (0= gar nicht, 10=sehr stark)

4.3 Was waren ggf. die drei wichtigsten Veränderungen in Ihrer Haltung als Supervisor/in?

- 1)
- 2)
- 3)

4.4 Bitte skalieren Sie, wie stark die Arbeit nach dem lösungsorientierten Ansatz Ihre Interventionstechniken und –methoden in der Supervision veränderte?

(0= gar nicht, 10=sehr stark)

4.5 Welche drei Veränderungen hinsichtlich Interventionstechniken und –methoden waren für Sie ggf. am wesentlichsten?

- 1)
- 2)
- 3)

4.6 Bitte skalieren Sie, wie stark die Arbeit nach dem lösungsorientierten Ansatz die Resonanz bei Ihren Supervisions-Kund/innen veränderte?

(0= gar nicht, 10=sehr stark)

4.7 Was waren ggf. die drei wichtigsten Veränderungen in der Resonanz bei Kund/innen?

- 1)
- 2)
- 3)

5. Sonstige Anmerkungen

Hier können Sie Anmerkungen und Anregungen einfügen, die Ihnen ergänzend zu den vorangegangenen Fragestellungen als wichtig erscheinen.

--

Ich möchte in der Abschlussarbeit namentlich erwähnt werden:	<input type="checkbox"/> Ja <input type="checkbox"/> Nein
Ich ersuche um Zusendung der fertig gestellten Abschlussarbeit per Email:	<input type="checkbox"/> Kurzzusammenfassung <input type="checkbox"/> Vollständige Arbeit

Herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit!

**Bitte vergessen Sie nicht den Fragebogen bis spätestens
30. November 2005 an supervision@inode.at zu retournieren.**

6. Auswertung der Untersuchung

Für die Darstellung der Ergebnisse werden im Sinne der Übersichtlichkeit Kürzeln und fortlaufende Nummern in Klammern verwendet. „M“ steht dabei für Supervisoren, „W“ für Supervisorinnen, die angeführten Nummern entsprechen der chronologischen Ordnung der Fragebögen im Anhang dieser Arbeit.

6.1 Praxiserfahrung als Supervisor oder Supervisorin

Die Berufserfahrung in der supervisorischen Arbeit war unter den befragten Personen sehr gleichmäßig verteilt. Vier Personen gaben an seit fünf bis zehn Jahren entsprechend tätig zu sein, weitere vier Personen gaben drei bis fünf Jahre als Erfahrungswert an, drei Personen zehn bis 15 Jahre und jeweils zwei Personen bis zu drei Jahren bzw. über 15 Jahre Praxis als Supervisor oder Supervisorin.

Hinsichtlich der praktischen Tätigkeit mit dem lösungsorientierten Ansatz im Rahmen der Supervision zeigte sich ein ähnliches Bild: Fünf Personen gaben drei bis fünf Jahre als Erfahrungszeitraum an, vier Personen fünf bis 10 Jahre und jeweils zwei Personen bis zu drei Jahren, zehn bis 15 Jahren oder über 15 Jahre. Bei rund drei Viertel der befragten Personen waren die Zeitangaben hinsichtlich supervisorischer Tätigkeit und Arbeit mit dem lösungsorientierten Ansatz deckungsgleich.

Bis auf zwei Personen gaben alle anderen Befragten an, dass sie außer mit dem lösungsorientierten Ansatz auch mit anderen Beratungsansätzen im Rahmen der Supervision gearbeitet hätten. Bei dieser entsprechenden Frage konnten auch Mehrfachnennungen getroffen werden. Der überwiegende Teil, zwölf Personen, hob dabei den systemischen Zugang hervor. M04 merkte dabei am Ende des Fragebogens an: „Systemisch ausgebildete SupervisandInnen haben selten einen Vergleich über die Haltung von ´nichtsystemischen´. Da systemisch eine Haltung und nicht nur Training ist.“

Vier Personen gaben an psychodramatisch gearbeitet zu haben, jeweils drei Personen benannten analytische bzw. gestaltorientierte Zugänge und zwei Personen gaben einen gruppendynamischen Zugang an. Zusätzlich zu den im Fragebogen vorgegebenen Antwortoptionen wurde auch jeweils einmal „agogisch“ bzw. „Transaktionsanalyse“ als Ansatz genannt. Zwei Personen führten wie bereits oben erwähnt an, dass sie bisher ausschließlich mit dem lösungsorientierten Ansatz gearbeitet hätten. Diese konnten daher in weiterer Folge auch keine Angaben zu Veränderungen im Zusammenhang mit dem Umstieg auf diesen Ansatz machen. M03 merkte am Ende des Fragebogens an: „Da diese Fragen auf den Wechsel des Beratungsstils zielen, kann ich wenig ausführliche Daten liefern, da ich von Anfang an Supervision und Coaching systemisch-lösungsorientiert ausgerichtet habe.“ Ein ähnlicher Kommentar kam von W07: „Da eine lösungs- und ressourcenorientierte Grundhaltung von Basis meiner Beratungshaltung war und die Wahl sämtlicher Instrumente (auch solcher aus anderen Schulen) prägte, kann ich Ihren Fragebogen leider nicht sehr differenziert ausfüllen.“

6.2 Motive für die Arbeit mit dem lösungsorientierten Ansatz

6.2.1 Erfahrung in anderen beruflichen Kontexten

Einige der befragten Personen gaben an, dass die Arbeit bzw. Erfahrung mit dem lösungsorientierten Ansatz in anderen Gebieten ein Mitgrund für die eigene Anwendung im Bereich Supervision war. M03 meinte z.B.: „Da ich verschiedene Aufträge für Ausbildungssupervisionen für die Fachhochschule für StudentInnen des Nachdiplomstudiums systemisch-lösungsorientierte Beratung habe“ und „da ich seit 1997 erfolgreich mit diesem Ansatz in Familienberatung arbeite war es nahe liegend diesen Ansatz auch in der Supervision einzusetzen.“ M01 gab an, dass er durch die Erfahrung mit der lösungsorientierten Arbeitsweise „keine Burnout-Gefühle mehr in der angestammten Tätigkeit (stationäre Jugendarbeit)“ habe, die „dadurch längere Aus- und Weiterbildungen in den Bereichen Coaching, Beratung, Supervision“ ermöglichten. W01 gab an, dass eigene „Erfahrungen aus der Praxis als Sozialarbeiterin“ eine Motivation darstellten. W04 hatte „gute Erfahrungen aus anderen Beratungsformen (z.B. Therapie, Coaching)“.

6.2.2 Überzeugende beraterische Haltung

Dass das grundlegende Konzept des lösungsorientierten Modells für viele Befragte ein Motivationsgrund war, diesen Ansatz im Bereich Supervision anzuwenden, spiegelte sich in Rückmeldungen wie „[...] entspricht am besten meiner Grundhaltung bei der Beratung und Begleitung von Menschen“ (M05), „[Die] Theorie hat mich überzeugt“ (W01) oder „die Haltung der nichtwissenden Supervisorin, die lediglich Expertin ihres Werkzeugkoffers ist, nicht jedoch die Expertin des Klientenlebens“ (W02) wider bzw. wurde in ähnlicher Weise von W03 als „meine Expertinnenrolle abgeben, rep. das ich wissen soll, wie es funktioniert.“ und von W09 als „Ich selber muss als Supervisorin nicht Expertin und Besserwiserin spielen.“ benannt.

M06 führte dazu aus: „Das Wesentliche am lösungsfokussierten Ansatz ist die grundlegend andere, wertschätzende Haltung. Es gibt da nicht mehr die SupervisorIn, die weiß und die KundIn, die nicht weiß. Menschen begegnen sich als erwachsene ´fähige´ Menschen.“

6.2.3 Fokussierung auf Ressourcen, Ziele und Lösungen

Dieses wesentliche Arbeitsprinzip des lösungsorientierten Modells wurde immer wieder als Motivationsgrund besonders hervorgehoben. M01 gab z.B. „unvergleichlich schnellere und klarere Zielprojektionen“ an, W02 führte „Ziel- und Ergebnisfokussierung statt Problemanalyse (Wirkung des Empowerment)“ an, ähnlich formuliert auch durch W04 „Interesse der KlientInnen an Lösungen statt Analyse“ bzw. W05 „der Fokus weg von der Problemanalyse und das Entwickeln von konkreten Lösungsansätzen.“

W06 meinte, die „Fokussierung auf Ressourcen erleichtert die Arbeit als Supervisorin und wird von KlientInnen als nützlich erlebt.“ W07 gab an „Das lösungsorientierte Intervenieren würdigt zugleich die reichen Ressourcen der Supervisand/innen und ermöglicht oft zusätzlich eine Perspektivenerweiterung.“ Und W08 führte aus: „Das lösungs- und ressourcenorientierte Arbeiten hilft Teams und Einzelpersonen, rasch weg von der Problemebene in die Lösungsebene zu wechseln. Wir würdigen das Problem und suchen dann motiviert nach Wegen, die den Problemkreis durchbrechen. Die

Energie bleibt dabei schwungvoll und hilft, das Entdeckte auch im Alltag konkret anzuwenden. Die dabei erzielten Erfolge ermutigen Teams und Einzelpersonen zu ´mehr davon´.“

6.2.4 Überprüfbarkeit und Nachhaltigkeit

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Zusammenhang mit der Motivation mit dem lösungsorientierten Ansatz zu arbeiten, scheint der der Evaluation der Wirksamkeit zu sein. Rückmeldungen wie „[...] schnelle, klare Ergebnisse“ (M01), „Veränderungen finden rascher und nachhaltiger statt“ (W06), „Haltbarkeit/Nachhaltigkeit der Interventionen“ (M02), „Überprüfbarkeit, ob die Anliegen der Supervisandinnen einer Lösung näher gebracht werden konnten. Von Seiten des Supervisors und von Seiten der KlientInnen – SupervisandInnen“ (M04) sowie „gutes Arbeitsbündnis und einfaches Überprüfen [ist] möglich“ (W04) deuten darauf hin.

6.2.5 Persönliches Klima des Wohlbefindens

Dieser Aspekt drückte sich in Rückmeldungen aus wie „[Ich habe] viel Freude an der Arbeit [...]“ (M01), „[...] Spaß auf beiden Seiten“ (M02), „ein Klima der Wertschätzung, Akzeptanz und Offenheit herstellen.“ (W05) oder „Mir selber geht es sehr gut dabei. [...] Eine wunderbare Art der Supervision, für die ich besonders Steve de Shazer, Insoo Kim Berg und Tim Gallwey sehr dankbar bin.“ (W08).

6.2.6 Weitere Ergebnisse

Zwei Befragte benannten das im Vergleich zu anderen Beratungsansätzen unterschiedliche Bild von Kunden, das der lösungsorientierte Ansatz propagiert: „Die KundIn arbeitet mehr, die KundIn erlebt sich als ´fähig´“ (M06), „Involvierung der Kunden“ (M02). Weitere Einzelnennungen bezogen sich auf den Ansatz an sich, z.B. „Eleganz des Verfahrens“ (M02), „positive Lerneffekte“ (M02), „gutes Verhältnis Aufwand – Ergebnisse“ (W04), „konstruktiver Ansatz macht Berater und Klienten zufriedener“ (W04) oder „sinnvoller Umgang mit Komplexität“ (W04).

Darüber hinaus wurden auch Motive benannt, die mit eigenen Bedürfnissen bzw. mit Bedürfnissen von anderen in Verbindung standen, z.B. „Ich wollte was Neues

ausprobieren“ (W03), „Eigenverantwortung und Kreativität fördern“ (W03), „Nachfrage von Institutionen für systemisch-lösungsorientierte Supervision“ (M03).

6.3 Verluste beim Umstieg auf den lösungsorientierten Ansatz

6.3.1 Expertenstatus

Der überwiegende Teil der befragten Personen gab an, dass der Umstieg auf den lösungsorientierten Ansatz in der Supervision vor allem die eigene Rolle als Berater oder Beraterin veränderte. Aufgegeben werden musste ein gewisser Expertenstatus, z.B. „der Anspruch, DIE Expertin für Problem und Lösung sein zu müssen.“ (W08), „die Haltung dass der Supervisor von sich aus – ohne Anliegen – Änderungen bewirken kann.“ (M04), „Besserwisserei“ (W02), „Diagnosen und Analysen machen, daraus Vorschläge zur Lösung machen“ (M05) oder „Verantwortung zu übernehmen für Lösungen, Expertin sein für Lösungen“ (W03).

M06 drückte es auch so aus: „Meine eigene Haltung ist wohl das Wesentlichste, das ich transformiert habe. KundInnen tun ihren Job und lösen ihre Themen/Anliegen selber, indem sie in der Supervision ihre Handlungsoptionen vermehren. Meine eigene Meinung ist heute im Hintergrund und in der Supervision nicht bedeutend. Den Druck Ideen zu generieren, konnte ich lassen. Aufgeben musste ich auch die Tendenz, Ideen einzuspeisen, anstatt die KundInnen diese selbst erarbeiten zu lassen.“

6.3.2 Ursachenorientierung

Einen weiteren „Verlust“ beim Umstieg auf den lösungsorientierten Ansatz bedeutete die Aufgabe nach der Suche und Analyse von Ursachen von Problemen bei Kunden und Kundinnen. Dies spiegelte sich z.B. in Aussagen wie „Aufträge, Ursachen zu ergründen [...]“ (W04) oder „Suche und Analyse von Ursachen der Probleme“ (W06) wider.

6.3.3 Weitere Ergebnisse

Drei Personen gaben an, dass sie nichts aufgeben mussten, da sie bereits aus der lösungsorientierten Beratung heraus in den Bereich Supervision eingestiegen waren.

Eine Person gab an, dass sie „etwas Narzissmus (´ich habe das bewirkt´)“ (M02) aufgeben musste.

6.4 Veränderungen in Bezug auf die eigene Haltung als Supervisor/in

6.4.1 Intensität der Veränderungen

Fünf Personen gaben an, dass die Arbeit nach dem lösungsorientierten Ansatz ihre Haltung als Supervisor oder Supervisorin sehr stark veränderte (Wert 10). Weitere fünf Personen gaben Werte zwischen 5 (mittel) und 8 (stark) an. Eine Person gab als Wert 3 mit der Begründung an immer schon systemisch gearbeitet zu haben. Zwei Personen gaben als Wert 0 bzw. keinen Wert an, da sie bereits in anderen Handlungsfeldern lösungsorientiert gearbeitet und die Haltung dadurch verinnerlicht hatten.

6.4.2 Nicht-Wissen

Entsprechend der dargestellten Ergebnisse unter Punkt 6.3.1 wurde der Aspekt des Nicht-Expertentums als Supervisor bzw. Supervisor von einigen Befragten nochmals als „Nicht-Wissen“ (M02, W01) oder in den Formulierungen „Die anderen sind kundig, nicht wir sind die Experten für Lösungen.“ (W03), „größere Bescheidenheit im Hinblick auf Wissen (konstruktivistische Grundlage)“ (W02) oder „Ich darf ´nichts´ wissen müssen! – eine wunderbare Entlastung.“ (W08) als eine wesentliche Veränderung hervorgehoben.

6.4.3 Wertschätzendes Verhältnis zu Kunden und Kundinnen

In Bezug auf das Beziehungsverhältnis gegenüber Kunden und Kundinnen wurden von den Befragten einige Aspekte benannt, die von ihnen als Veränderung wahrgenommen worden waren, so zum Beispiel „volle Wertschätzung den KundInnen gegenüber und auch sonst im Umgang mit Menschen“ (M06), „gut zuhören können“ (M02) oder „die Sicht, dass es gute Gründe gibt, z.B. Verhaltensweisen“ (W03).

6.4.4 Fokus auf Ressourcen und Stärken

Besonders hervorgehoben wurde von vielen Befragten die veränderte Sicht auf Fähigkeiten und Stärken von Kunden und Kundinnen. W03 meinte: „[Die] Konzentration auf Fähigkeiten und Stärken macht mehr Spaß und Veränderungen geschehen leichter, wenn vom Umfeld Stärken erkannt werden.“ W06 führte aus: „Die Klientinnen haben alle Ressourcen die sie benötigen um eine Lösung zu finden“. Ähnlich argumentierte auch W08: „Ich darf mich voll und ganz auf das konzentrieren, was KlientInnen gut können, schon wissen usw., also auf die Ressourcen.“ Auch andere Befragte (vgl. M02, M06) gaben entsprechende Rückmeldungen.

6.4.5 Eigenes Wohlbefinden

Ähnlich wie in den Ausführungen im Abschnitt 6.2.5 wurden auch bei der Frage nach Veränderungen der Haltung Aspekte benannt, die mit dem eigenen Wohlbefinden als Supervisor bzw. Supervisorin in Verbindung stehen, so zum Beispiel „mehr Distanz und Gelassenheit“ (W01), „Gefühl des Entlastetseins“ (W02), „Neutralität“ (M04), „zufrieden zu sein mit keinen oder kleinen Schritten“ (M05) oder „besseres Gefühl, da konstruktiver, nicht vor allem schwer, sondern immer lösungs-, handlungsorientiert.“ (W04).

6.4.6 Weitere Ergebnisse

Weitere Einzelnennungen in Bezug auf die Frage nach Veränderungen der eigenen Haltung als Supervisor oder Supervisorin waren „zielorientiert“ (M04), „Lob für Veränderungen“ (M04), „lange Pausen im Gespräch aushalten“ (M06), „Experimente wagen / Ausprobieren was funktioniert / lustvolleres Arbeiten / kreativ“ (W01) sowie „größere Flexibilität“ (W02).

6.5 Veränderungen in Bezug auf Interventionstechniken und –methoden

6.5.1 Intensität der Veränderungen

Fünf Personen gaben an, dass die Arbeit nach dem lösungsorientierten Ansatz ihre Interventionstechniken und –methoden in der Supervision sehr stark (Wert 10)

verändert hatte. Weitere fünf Personen gaben Werte zwischen 6 und 8 (starke Veränderung) an. Eine Person gab als Wert 4 an, eine weitere Person gab keinen Wert an, mit der Begründung immer schon lösungsorientiert gearbeitet zu haben.

6.5.2 Skalierungen

Die Methode des Skalierens bzw. der Skalierungsfragen wurde von rund einem Drittel der befragten Supervisoren und Supervisorinnen (M03, M04, M06, W02, W06) als Veränderung in Bezug auf Interventionstechniken angeführt.

6.5.3 Konstruieren von Lösungen

Der Fokus auf das gemeinsame Konstruieren von Lösungen zwischen Kunde/Kundin und Supervisor/Supervisorin wurde als ein weiterer Aspekt von Veränderung der Interventionstechniken benannt, z.B. „die Blickrichtung auf das Problem aus der Position der Lösung“ bzw. „direkt - ohne Vertiefung der Problemfaktoren - die Lösung erlebbar machen [...]“ (M05) oder „der KundIn viel Zeit lassen, eigene Lösungen zu gestalten, Fragen (er-) forschend nachzugehen und dadurch eigene neue Handlungsspielräume zu erschließen“ (M06), „[...] Lösungen erfinden und umsetzen“ (W04) sowie „die Abstinenz von Probleme thematisieren“ (W09).

6.5.4 Anerkennung und Lob

Weitere Veränderungen wurden von manchen Befragten hinsichtlich positiver Verstärkung und Komplimenten gegenüber Kunden und Kundinnen gesehen. W08 drückte dies z.B. als „Ich darf mit ´gutem Gewissen´ die KlientInnen in ihrem Tun und Verhalten wertschätzen und bestärken.“ aus. Ähnliche Rückmeldungen in diese Richtung kamen auch von M04 „Lob und Anerkennung für die SupervisandInnen“, W01 „positive Verstärkung durch ´Komplimente´“ und W03 „[Ich] drück[e] sehr viel mehr Wertschätzung aus“.

6.5.5 Fragetechniken

Der lösungsorientierte Ansatz arbeitet sehr viel mit unterschiedlichen Fragen und weniger mit Aussagen und Feststellungen. Auch diesen Aspekt benannte der überwiegende Teil der befragten Supervisoren und Supervisorinnen als Veränderung

ihrer Interventionstechniken, z.B. W01 „andere Fragen“, W02 „konstruktive W-Fragen“, W03 „Zielorientierung – Fragetechniken“, W06 „Fragen nach dem was funktioniert“, M02 „Vertrauen in die Richtigkeit der Wunderfrage“, M06 „Fragen ´aus dem Moment´ und nicht nach vorgefasster Meinung und Konzept“ sowie W08 „verblüffende Fragen stellen zu dürfen, statt Antworten bzw. Lösungen und Rezepte oder Erklärungen liefern zu müssen.“

6.5.6 Weitere Ergebnisse

Weitere Einzelnennungen in Bezug auf die Frage nach Veränderungen der eigenen Interventionstechniken als Supervisor oder Supervisorin waren „Passgenauigkeit in der Umsetzung (weil es von Kunden kommt)“ und „Vielfalt der Möglichkeiten (in Kombination mit NLP-Konzepten)“ (jeweils M02), „positive Konnotation der Veränderung“ (M04), „das Passende und Funktionierende herauszuschälen“ (M05), „[Ich] höre genauer hin, achte auf Sprache, auf Ausnahmen, usw.“ (W03) und „geduldig den KlientInnen Zeit lassen, die Antworten auf meine Fragen zu suchen und zu finden.“ (W08). M03 führte außerdem aus, dass „ich hier oft das Instrument des Reflecting- oder Iterativen Teams ein[setze]“ sowie „Ich verzichte in der Supervision auf die Schlussintervention mit einer Pause und einer Aufgabe, da dies meinen Expertenstatus erhöhen würde, anstatt die Supervisorinnen zu stärken in ihren Lösungen“.

Weiters wurde der Punkt Auftragsklärung bzw. Kontraktgestaltung von drei Supervisorinnen (W01, W02, W04) explizit erwähnt.

6.6 Veränderungen in Bezug auf die Resonanz bei Kunden und Kundinnen

6.6.1 Intensität der Veränderungen

Zwei Personen gaben an, dass die Arbeit nach dem lösungsorientierten Ansatz die Resonanz bei Kunden und Kundinnen in der Supervision ihrer Meinung nach sehr stark (Wert 10) verändert hatte. Fünf Personen gaben Werte zwischen 6 und 8 (starke Veränderung) an. Eine Person gab als Wert 0 an. Vier Personen gaben keinen Wert an, sondern brachten Anmerkungen an, die in Folge dargestellt sind.

Anmerkung von M03: „Da ich ausschließlich auf diese Art arbeite, gibt es keine Vergleichsmöglichkeit.“

Anmerkung von W06: „[Ich] habe ausschließlich KlientInnen derzeit, die mich als lösungsfokussierte Supervisorin kennen gelernt haben.“

Anmerkung von W09: „Das nehme ich als sehr unterschiedlich war. Einige müssen zur Lösungsorientierung hingeführt werden und sind irritiert, wenn keine Probleme thematisiert werden. Andere fordern sehr eindeutig lösungsorientiertes Vorgehen. Je nach Anliegen geht es auch um andere Ansätze, die helfen, eine Situation zu beleuchten und diesbezüglich wieder handlungsfähig zu sein. Nicht alles kann mit den Methoden und Interventionstechniken der LOA bearbeitet werden.“

Anmerkung von W02: „unklare Frage: Was für eine Resonanz?“

6.6.2 Freude an und in der Supervision

Aspekte wie Freude, Spaß oder Wohlbefinden an und in lösungsorientierter Supervision wurden von einigen Befragten als Veränderungen formuliert, die sie im Kontakt mit ihren Kunden und Kundinnen beobachten konnten, z.B. durch M02 „Spaß an der Supervision (bringt was)“, M06 „KundInnen kommen gerne in die Supervision“, W01 „lockerere Atmosphäre“, W09 „Verbesserung von Arbeitsklima [...]“ und W08 „Supervision ist nicht mehr ein Zeichen von ‚Unvermögen‘ oder so, sondern signalisiert fortschrittliche Lösungsfindung – eine Art ‚Denkraum‘, sie, [die KundInnen], freuen sich deshalb auf die Stunden.“

6.6.3 Förderung von Eigenaktivierung

Manche der befragten Supervisoren und Supervisorinnen gaben an, dass aus ihrer Sicht die Kunden und Kundinnen mehr Eigeninitiative und Aktivität im Rahmen der Supervision zeigen. Benannt wurden solche Aspekte z.B. von M02 „Bereitschaft, selbst Verantwortung zu übernehmen“ und W04 „beflügelt in der Suche nach Lösungen“ bzw. „aktiver, da an Lösungsfindung beteiligt, d.h. mitverantwortlich“.

6.6.4 Als Kunde oder Kundin ernst genommen werden

Auch dieser Aspekt wurde von einem Teil der Befragten benannt, z.B. von M06 „KundInnen fühlten sich ernst genommen. [Sie] konnten Ihr Anliegen deponieren und für sich wegweisend bearbeiten“, von M04 „Ihre Ziele wurden verfolgt“ oder von W08 „Sie fühlen sich in ihren Anliegen Ernst genommen.“.

6.6.5 Förderung von Zuversicht

Die Supervision gestärkt und hoffnungsvoll zu verlassen wurde von einem großen Teil der Befragten als Veränderung angeführt, die sie bei Kunden und Kundinnen wahrnahmen. Dies spiegelte sich in Rückmeldungen wie „rasch erste hilfreiche und umsetzbare Ideen zur Entlastung gefunden und damit wieder Zuversicht und Mut gewonnen.“ (M05), „stolz auf eigene Kompetenzen“ (M02), „KundInnen verließen die Supervision ´gestärkt´.“ (M06) oder „hoffnungsvollere Abschlüsse“ (W01) wider.

W06 führte an: „[Die] häufigste Resonanz [ist] derzeit: Sie sind froh, dass sie darüber nachdenken in der Supervision wie es gehen könnte, und welche Schritte möglich wären und nicht sich immer tiefer in die Probleme versteigen.“ W08 meinte: „Sie fühlen sich bestärkt und motiviert durch die Wertschätzung, die ihnen entgegen gebracht wird.“ und W09 merkte „Erfahren und Wertschätzung der eigenen Kompetenzen und dadurch mehr Zutrauen bezüglich der eigenen Handlungsmöglichkeiten.“ an.

6.6.6 Weitere Ergebnisse

Weitere Einzelnennungen in Bezug auf die Frage nach Veränderungen in der Resonanz bei Kunden und Kundinnen waren „Überprüfbarkeit der Anliegen“, „Respekt gegenüber den Problemen“ (jeweils M04), „spontane Feed-backs“ (W01) und „Erstaunen, dass es auch ohne Wälzen des Problems geht“ (W04).

W05 meinte „Die Fokussierung auf kleinste positive Zeichen. Die Suche nach Ausnahmen. Dies sind Lösungen, die in der Vergangenheit funktioniert haben und die eventuell auch in der Zukunft funktionieren werden.“ W03 führte weiters an „Ich skaliere mit 0, weil KundInnen, die lösungsorientiert arbeiten, schätzen diese Art Supi

sehr. Von KundInnen, die nach anderen Methoden arbeiten und in der Supervisorin die Expertin suchen, kommt eher Ablehnung.“

6.7 Sonstige Ergebnisse

Einige befragte Personen nutzten im Fragebogen die Option ergänzende Kommentare anzubringen. Diese habe ich soweit es möglich war bereits den vorhin dargestellten inhaltlichen Ergebnissen zugeordnet. Anmerkungen, die sich aus meiner Sicht nicht entsprechend zuordnen ließen, sind nun an dieser Stelle gesondert angeführt.

M03 führte recht kritisch zu möglichen Grenzen lösungsorientierter Supervision aus: „Ich habe eher die Begrenzung des lösungsorientierten Ansatzes erfahren, da in Teams, welche langfristige Supervisionsaufträge haben, die Situation von gesandter Klientschaft ohne aktuelle Schwierigkeit oder Veränderungswunsch auch vor kommt und dennoch Supervision durchgeführt wird. Hier braucht es andere Beratungsansätze. Ich stelle [...] fest, dass reine lösungsorientierte Teamsupervision im stationären Sozialbereich kaum umsetzbar ist, da es zu zielgerichtet [ist] und zu schnell an den Punkt kommen würde, wo es keine Supervision mehr braucht, jedoch die Qualitätskonzepte monatliche Supervision fordern, egal ob Bedarf vorhanden ist oder nicht. In diesen Situationen wollen die TeilnehmerInnen primär über gemachte Erfahrungen mit Klienten reflexiv nachdenken und eine Orientierung vom Team erfahren. Ich gehe davon aus, dass für dieses spezielle Feld die lösungsorientierte Supervision noch weiter entwickelt werden müsste.“

W09 argumentierte hinsichtlich der Grenzen lösungsorientierter Supervision in eine ähnliche Richtung: „Ich möchte nochmals darauf hinweisen, dass in der supervisorischen Arbeit der lösungsorientierte Ansatz als Methode nicht immer zur Anwendung kommen kann, weil es vielleicht um Fragen von Strukturierung oder Rollenklarheit mit den dazugehörigen Aufgaben geht. Ich arbeite jedoch immer lösungsorientiert in meiner Haltung und in der Art und Weise des Einbezugs meiner KlientInnen.“

W01 merkte an: „Die Lösungsorientierung hat die Arbeit allgemein erleichtert und bringt mehr Überraschungen. Sie belässt das Problem beim Klienten. Die Lösungsbildung wird zu einer gemeinsamen Forschungsexpedition. Die Kreativität erhält mehr Raum und auch der Humor hat Platz, auch bei schwierigen Situationen.“

W03 meinte: „Eventuell könnte es sinnvoll sein, zu berücksichtigen dass der lösungsorientierte Ansatz auch mit anderen Methoden gut vermischt werden kann. Das ist hier meines Erachtens zu wenig berücksichtigt.“

W06 ergänzte: „[Ich] arbeite derzeit in einem EQUAL-Projekt, das sich ausführlich mit dem lösungsfokussierten Ansatz beschäftigt und wo spannende Ergebnisse erwartet werden.“

7. Interpretation der Ergebnisse

7.1 Systemische Grundhaltung als Voraussetzung

Meine Annahme, dass der überwiegende Teil der im Rahmen dieser Arbeit befragten männlichen und weiblichen Supervisoren ihr lösungsorientiertes Beratungskonzept aus einer systemischen Grundhaltung heraus entwickelten, wurde durch entsprechende Rückmeldungen bestätigt. Fast alle befragten Personen gaben an vor der Auseinandersetzung mit dem lösungsorientierten Ansatz bereits systemisch gearbeitet zu haben.

Weiters zeigte sich in der Untersuchung, dass die zweite Annahme in diesem Zusammenhang, nämlich dass sich die Grundhaltung als systemischer Supervisor oder als systemische Supervisorin beim Umstieg auf lösungsorientiertes Arbeiten nicht wesentlich verändert, nur bedingt zutrifft. Nur eine befragte Person konnte die oben angeführte Hypothese bestätigen. Mehr als die Hälfte der Personen gab jedoch starke bis sehr starke Veränderungen der eigenen Haltung als Supervisor oder Supervisorin an.

Ein Grund dafür mag darin liegen, dass ein eng am lösungsorientierten Konzept angelehntes Arbeiten in der Praxis viele Aspekte in den Hintergrund rückt, die bei einem rein systemischen Verständnis als wichtig und relevant anzusehen wären. Merkel führte in diesem Zusammenhang zum Beispiel aus: „Das Besondere des lösungsorientierten Ansatzes schien mir weniger in dem zu bestehen, was ich tue, als vielmehr in dem, was ich alles nicht tue oder nicht beachte. Er, [der lösungsorientierte Ansatz], bedeutete eine Fokusverengung.“ (Merkel, 1999, S. 26) Nimmt man das Konzept des lösungsorientierten Arbeitens ernst, bedeutet dies für die supervisorische Haltung eigene Ideen und Vorschläge im Beratungsprozess wenn überhaupt, dann nur sehr gering dosiert einzusetzen und sich von narzisstischen Gefühlen zu emanzipieren.

Anknüpfend an die vorangegangene Aussage („Fokusverengung“) könnte ein weiterer Grund darin bestehen, dass gewisse lösungsorientierte Arbeitsprinzipien in der praktischen Arbeit stark in den Vordergrund rücken und somit die eigene supervisorische Haltung in Folge beeinflussen. In den Rückmeldungen der befragten

Personen war auffallend, dass gewisse Prinzipien wie z.B. der Supervisor als Nicht-Experte oder die Fokussierung auf Ressourcen und Stärken bei Kunden und Kundinnen im Kontext der Veränderung der eigenen Haltung häufig benannt wurden. Ebenso signifikant waren Angaben darüber, dass sich durch die Arbeit mit dem Ansatz die eigene psychosoziale Befindlichkeit wesentlich zum Positiven verändert hatte.

Eine weitere Argumentation, welche die oben angeführten Ergebnisse untermauern würde, wäre, dass der Begriff systemisches Arbeiten per se aufgrund seiner dahinter stehenden Theorien schwer einzuordnen ist und im Sprachgebrauch in sehr unterschiedliche Richtungen ausgelegt werden kann. Diese Interpretation kann jedoch über die vorliegende Arbeit nicht eindeutig belegt werden, da im Rahmen der empirischen Untersuchung nach dem systemischen Arbeitsverständnis der befragten Personen nicht explizit gefragt wurde.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die beraterische Haltung des lösungsorientierten Ansatzes für viele befragte männliche und weibliche Supervisoren ein wesentliches Motiv für den Umstieg auf diesen Ansatz darstellte.

7.2 Kundenorientiertes Arbeiten im Vordergrund

Die Hypothese, dass über lösungsorientiertes Arbeiten in der Supervision die Orientierung an Kunden und Kundinnen besonders in den Vordergrund rückt, kann aus meiner Sicht bestätigt werden. Immer wieder wurden in den Rückmeldungen das veränderte Beziehungsverhältnis zu Kunden und Kundinnen sowie die stark an ihnen orientierten Interventionstechniken hervorgehoben. Die entsprechenden Veränderungen wurden vom Großteil der Befragten als stark bis sehr stark eingestuft.

Das Konstruieren von Lösungen in einem gemeinsamen Prozess zwischen Kunde bzw. Kundin und Supervisor bzw. Supervisorin sowie die positive Verstärkung gelungener Schritte auf Seiten der Kunden und Kundinnen erscheinen dabei als zentrale Aspekte lösungsorientierten Arbeitens.

Hinsichtlich des methodischen Arbeitens wurde von mehreren Seiten ins Treffen geführt, dass wirkungsvolles, kundenorientiertes Arbeiten viel Geduld beim Supervisor und bei der Supervisorin voraussetzt und es ausreichend Zeit braucht, bis Kunden und Kundinnen Lösungen für sich erarbeiten. Dies bestätigt die bereits im Kapitel 3.2 angeführten Argumente von Vogt-Hillmann und Eberling, dass lösungsorientierte Supervision, um nachhaltig wirksam sein zu können, kein hastiges und schnelles Vorgehen ist (Vogt-Hillmann & Eberling, 2000, S. 15).

Weiters kann aus den Ergebnissen der Schluss gezogen werden, dass der Umstieg auf lösungsorientiertes Arbeiten in der Beziehung zu Kunden und Kundinnen nicht nur Veränderungen im konkreten Beratungsprozess nach sich zieht, sondern diese bereits bei der Auftragsvereinbarung und Kontraktgestaltung beginnen. Ich leite daraus ab, dass viele lösungsorientierte Supervisoren und Supervisorinnen als eine der ersten Interventionen Kunden und Kundinnen einen anderen Rahmen von Supervision anbieten, der sich z.B. hinsichtlich der Frage nach Zielsetzungen für die Supervision oder der Dauer des Kontraktes von anderen supervisorischen Beratungskonzepten zum Teil deutlich unterscheidet.

7.3 Positive Konnotation lösungsorientierter Supervision

Die Hypothese, dass durch lösungsorientiertes Arbeiten in der Supervision Aspekte wie Humor oder Kreativität in den Vordergrund rücken und der Beratungsprozess von Seiten der beteiligten männlichen wie weiblichen Supervisoren konstruktiver und für das eigene Wohlbefinden als dienlich erlebt wird, kann aus meiner Sicht zur Gänze bestätigt werden. Die Mehrheit der befragten Personen gab an, dass sie ihre supervisorische Arbeit als sehr freudvoll und positiv erleben.

Entsprechend des Prinzips der Zirkularität kann davon ausgegangen werden, dass die Befindlichkeit der Supervisoren und Supervisorinnen wiederum Einfluss auf die Befindlichkeit der Kunden und Kundinnen hat. Tatsächlich wurden in der Abfrage nach der Wahrnehmung der Resonanz bei Kunden und Kundinnen von den Befragten

ähnliche Aspekte benannt, die sie bereits für sich selbst im Zusammenhang mit ihrer Befindlichkeit genannt hatten.

Bemerkenswert erscheint mir auch, dass lösungsorientierte Supervisoren und Supervisorinnen offensichtlich nicht aus einer Leidenssituation auf den Ansatz umsteigen. In der Befragung gab es hinsichtlich der Motive für den Umstieg keine Anhaltspunkte, dass jemand seine frühere supervisorische Arbeit als unbefriedigend erlebt hätte. Jedoch vermute ich, dass bei längerem Arbeiten mit dem lösungsorientierten Ansatz die Freude am Kunden oder an der Kundin wichtiger wird als die Freude am eigenen Tun (Merkel, 1999, S.30). Für die Supervisoren und Supervisorinnen geht es anscheinend mehr um eine Optimierung ihrer beraterischen Haltung sowie ihrer entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten als um eine radikale 180-Grad-Wendung zum Besseren.

Ich vermute, dass es am Beratermarkt auch genug Personen gibt, die sich letzteres vom lösungsorientierten Ansatz erwarten. Aber wie es so schön heißt: Die Arbeit damit ist einfach, aber nicht leicht. Orientiert man sich gewissenhaft an den Grundregeln dieses Ansatzes wird man bald merken, dass die eigene Arbeit mehr Aufwand und Gründlichkeit erfordert als zunächst vielleicht erwartet.

7.4 Grenzen des lösungsorientierten Ansatzes in der Supervision

In meiner vierten Hypothese ging ich davon aus, dass der starke Fokus des lösungsorientierten Ansatzes auf Ziele und Lösungen unter Umständen im Widerspruch zur grundsätzlich reflexiven Orientierung von Supervision an sich stehen kann und dass die Implementierung des Ansatzes in diesem Bereich diffizil sein kann.

Aus meiner Sicht kann diese These teilweise bestätigt werden. Zwei befragte Personen äußerten von sich aus Aspekte in die Richtung, dass lösungsorientierte Supervision auf praktischer Ebene nicht immer möglich sei und an Grenzen stoße.

Von meinem Standpunkt aus liegen diese Grenzen auf zwei Ebenen. Zum einen auf der inhaltlichen Ebene: Kunden und Kundinnen, die von einem männlichen oder weiblichen Supervisor sehr viel Feldkompetenz oder Expertenwissen erwarten, werden auf den lösungsorientierten Ansatz zumindest zu Beginn eines Beratungsprozesses vermutlich ablehnend reagieren. Ebenso kann der Ansatz an seine Grenzen stoßen, wenn Kunden und Kundinnen in erster Linie ihr Arbeitsfeld reflektieren und weniger Lösungen suchen wollen.

Zum anderen auf der strukturellen Ebene: In zahlreichen Organisationen, vor allem im Non-Profit-Bereich, ist es Usus, dass für Supervision ein klarer und fixer Rahmen hinsichtlich Dauer, Häufigkeit und Nutzung festgelegt ist, der teilweise die aktuellen Bedürfnisse und Anliegen von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gar nicht berücksichtigt. Das sehr flexible Agieren lösungsorientierter Supervision hinsichtlich Erwartungshaltungen von Kunden und Kundinnen an die Supervision oder Dauer eines Supervisionskontraktes kann hier schnell in Widerspruch zu diesen oft starren Systemen gelangen.

Offensichtlich scheint es aber so, dass Supervisoren und Supervisorinnen, die mit dem lösungsorientierten Ansatz arbeiten, abseits der vorhin skizzierten Grenzen für sich selbst und für Kunden und Kundinnen passende Modelle der Supervision entwickelt haben, die in der Praxis erfolgreiche Ergebnisse hervorbringen. Dies wurde zumindest von einigen der befragten Anwendern und Anwenderinnen angeführt.

7.5 Messbarkeit supervisorischer Arbeit

Ein weiteres wesentliches Ergebnis der Untersuchung liegt aus meiner Sicht darin, dass die Wirksamkeit lösungsorientierter Supervision aus Sicht der Anwender und Anwenderinnen einfach messbar ist. Vom überwiegenden Teil der Befragten wurden entsprechende Rückmeldungen in diese Richtung gegeben.

Die genaue Definition von Zielen am Beginn eines Beratungsprozesses sowie die sorgfältige und gründliche Arbeitsweise verbunden mit einem recht klaren Regelwerk

des Ansatzes führen offensichtlich dazu, dass Ergebnisse und Veränderungen am Ende eines Prozesses leicht zu identifizieren und damit zu messen sind. Für Supervisoren und Supervisorinnen bedeutet dies jedoch auch, eine größere Disziplin sich selbst gegenüber einzufordern, sich eng an den Aktivitäten und Möglichkeiten der Kunden und Kundinnen zu orientieren sowie weniger Spielraum für Selbstinszenierungen zur Verfügung zu haben (Merkel, 1999, S. 30).

Ich bin der Meinung, dass sich andere Beratungsansätze in der Supervision hinsichtlich dieses Aspektes der Messbarkeit von Ergebnissen supervisorischer Arbeit am lösungsorientierten Ansatz orientieren könnten. Gleichzeitig sehe ich angesichts des mittlerweile alle gesellschaftlichen Bereiche durchdringenden Booms von Qualitätsmanagement einen wesentlichen strategischen Vorteil des Ansatzes. Er bietet Menschen und Organisationen auf leicht überprüfbarer Weise Möglichkeiten zur Entwicklung und zur Veränderung, ohne dass dabei eine humanistische Grundhaltung dem allgegenwärtigen Neoliberalismus geopfert werden muss.

8 Ausblick

Es kann festgestellt werden, dass der lösungsorientierte Ansatz im Bereich Supervision in den letzten Jahren einen signifikanten Aufschwung und Boom erlebt hat. Zahlreiche Berater und Beraterinnen im deutschsprachigen Raum arbeiten mittlerweile damit, Netzwerke wurden gebildet und Qualifizierungsangebote zur Aus- und Weiterbildung werden fortlaufend angeboten.

Hinsichtlich der „Marke“ lösungsorientierte Supervision ist zu beobachten, dass sich nahezu alle Anwender und Anwenderinnen auf die Gründer des Ansatzes wie de Shazer et al. beziehen und die Grundprinzipien und Annahmen des Ansatzes in ihrer Selbstdarstellung und Beschreibung ihrer Arbeit anführen. Zusätzlich differenzierte sich der Ansatz in lösungsorientierte und lösungsfokussierte Beratung aus. Auf dieser Ebene scheint es also so etwas wie einen „Common Sense“ in der fachlichen Diskussion zu geben.

Hinsichtlich der „Praxis“ lösungsorientierter Supervision meine ich, dass diese im Vergleich mit Erfahrungswerten aus der lösungsorientierten Therapie noch etwas in den Kinderschuhen steckt, sich jedoch rasch und ständig weiterentwickelt. Aus meiner Sicht gibt es einige Aspekte lösungsorientierter Supervision, die es künftig in der Praxis noch auszudifferenzieren gilt und die eine Grundlage für weitere Untersuchungen und wissenschaftliche Arbeiten bilden könnten.

Zum einen ist angesichts der im vorigen Abschnitt skizzierten Grenzen die Frage des Profils und des Rahmens lösungsorientierter Supervision ein offenes Thema. Ich glaube, dass unabhängig von der Haltung von männlichen wie weiblichen Supervisoren, die immer lösungsorientiert sein kann, nicht in jedem Supervisionssetting lösungsorientiertes Arbeiten vollständig möglich ist.

Auf der anderen Seite liegt aus meiner Sicht gerade hier eine besondere Chance lösungsorientierte Supervision als spezielles Angebot zu positionieren, das sich nicht nur auf der theoriegeleiteten Ebene, sondern vor allem gegenüber Kunden und Kundinnen in manchen Aspekten von anderen Beratungsansätzen deutlich

unterscheidet. Ein Ansatz in diese Richtung ist z.B. bei Brandau zu finden, der in Analogie zur Kurzzeittherapie eine Kurzzeitsupervision von Teams entwickelte und dabei ein Stockwerkmodell für relevante Arbeitsebenen dieser Kurzzeitsupervision skizzierte (Brandau, 1993, S. 101ff.). Dies scheint mir ein konkret mögliches Modell von lösungsorientierter Supervision zu sein, das allerdings voraussetzt, dass Supervisoren und Supervisorinnen monetär nicht von ihren Kundenaufträgen abhängig sind.

Ein weiterer Aspekt liegt für mich in der Frage, ob und wie der lösungsorientierte Ansatz im Rahmen der Supervision auch mit anderen Beratungskonzepten wie z.B. NLP, Gestaltorientierung oder Gruppendynamik in Einklang gebracht werden kann. Zumindest in Österreich kann ich beobachten, dass viele Supervisoren und Supervisorinnen in ihren Arbeitsansätzen Elemente aus unterschiedlichen Ansätzen und Schulen integrieren und die oft zitierte „reine Lehre“ auf praktischer Ebene unter Umständen zu „reiner Leere“ in der supervisorischen Arbeit führen würde. Der lösungsorientierte Ansatz bietet hingegen sehr genaue Grundregeln und ein recht enges Korsett für Beraterisches Handeln. Hier stellt sich die Frage, wie weit dieses Platz und Raum für Gestaltungsmöglichkeiten aus anderen Beratungsansätzen einräumen kann.

Schließlich liegt eine besondere Stärke des Ansatzes wie im vorigen Abschnitt ausgeführt in der Überprüfbarkeit des supervisorischen Prozesses und der entsprechenden Ergebnisse. Im Vergleich zur Anwendung in der Therapie fehlen hier allerdings noch standardisierte Instrumente der Qualitätssicherung, wie sie z.B. Schiepek et al. als Ratinginventar lösungsorientierter Interventionen entwickelten. Über dieses Ratinginventar werden mit geringem Aufwand die wesentlichen Aspekte lösungsorientierter Gesprächsführung im Rahmen der Psychotherapie abgebildet (Schiepek, Honermann, Müssen & Senkbeil, 1997, S. 269ff.). Eine künftige Herausforderung könnte darin liegen für das Setting Supervision entsprechende Arbeitsinstrumente in Anlehnung an bereits bestehende Modelle in anderen Disziplinen zu entwickeln.

Unabhängig von diesen skizzierten Herausforderungen prophezeie ich lösungsorientierter Supervision eine vielversprechende und positive Zukunft, die in immer mehr Bereichen ihre Anwendung finden wird. Jedoch könnte es sein, dass sich die Rolle von lösungsorientierten Supervisoren und Supervisorinnen radikal verändern wird, wenn die für den Ansatz typische Fokussierung auf Ressourcen und Lösungen konsequent zu Ende gedacht wird. Molter führte eine in diesem Zusammenhang sehr treffende Geschichte an, die ich mir erlaubt habe von ihm zu übernehmen und als Schlusspunkt dieser Arbeit anzuführen.

Iha, ein berühmter marokkanischer Gelehrter, ging wie üblich freitags in die Moschee. Als er ankam, baten ihn die Gläubigen, zu ihnen zu sprechen. Iha zögerte lange, schließlich fragte er die Gläubigen: „Wißt ihr, was ich euch erzählen werden?“ Als die Anwesenden verneinten, sagte er ihnen: „Wie soll ich über etwas sprechen, das ihr nicht kennt?“

Für den nächsten Freitag hatten die Gläubigen eine Verabredung getroffen, was sie Iha antworten würden, wenn er erneut nicht zu ihnen sprechen wollte. Nachdem Iha sie wieder fragte: „Wißt ihr, was ich euch sagen werde?“ erwiderten sie im Chor: „Ja, wir wissen es.“ Iha antwortete: „Wozu muß ich es euch dann sagen?“, und er setzte sich schweigend zum Gebet.

Am dritten Freitag wollte die Gemeinschaft Iha überlisten. Auf die erwartete Frage: „Wißt ihr, was ich euch sagen werde?“ antwortete eine Hälfte der Zuhörer: „Nein“, und die andere Hälfte rief: „Ja.“ Iha sagte ihnen daraufhin: „Die, die es wissen, sollen es denen sagen, die es nicht wissen.“ (Molter, 2000, S. 164f.)

Offen bleibt dabei die Frage, ob man mit diesem Zugang als Supervisor oder Supervisorin künftig auch sein Geld verdienen kann...

9 Literatur- und Quellenverzeichnis

Baeschlin, Marianne & Baeschlin, Kaspar, (2001). Einfach, aber nicht leicht. Leitfaden für lösungsorientiertes Arbeiten in sozialpädagogischen Organisationen. Winterthur: Selbstverlag

Bamberger, Günter G., (1999). Lösungsorientierte Beratung. Weinheim: Beltz

Brandau, Hannes, (Hg.), (1991). Supervision aus systemischer Sicht. Salzburg: Otto Müller

Brandau, Hannes, (1991). Supervision als Koevolution oder Sokrates als Supervisor. In Brandau, Hannes, (Hg.), Supervision aus systemischer Sicht (S. 11 – 42). Salzburg: Otto Müller

Brandau, Hannes, (1993). Unterschiedliche Ideen systemischer Supervision. In Neumann-Wirsig, Heidi & Kersting, Heinz J., (Hg.), Systemische Supervision oder: Till Eulenspiegels Narreteien (S. 77 – 110). Aachen: Wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision

de Shazer, Steve, (1989). Wege der erfolgreichen Kurztherapie. Stuttgart: Klett-Cotta

de Shazer, Steve, (1992). Das Spiel mit Unterschieden. Wie therapeutische Lösungen lösen. Heidelberg: Carl Auer

de Shazer, Steve, (1992). Muster familientherapeutischer Kurzzeit-Therapie. Paderborn: Junfermann

de Shazer, Steve, (1996). „...Worte waren ursprünglich Zauber“. Lösungsorientierte Therapie in Theorie und Praxis. Dortmund: verlag modernes lernen

Gaiswinkler, Wolfgang & Roessler, Marianne, (2004). Wunder, Skalen, Komplimente und ein anderer Blick – von den KlientInnen lernen. Die Anwendung des

lösungs-fokussierten Ansatzes nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg in
Organisationsberatung und Supervision. <http://www.netzwerk-ost.at/publikationen>,
18.11.2005

Glaserfeld, Ernst von, (1997). Radikaler Konstruktivismus. Ideen, Ergebnisse,
Probleme. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Hargens, Jürgen, (2000). Supervision ressourcen-orientiert. Ein Modell für klinische
Arbeit?!. In Vogt-Hillmann, Manfred, Eberling, Wolfgang, Dahm, Michael & Dreesen,
Heinrich (Hg.), Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in
Supervision und Organisationsberatung (S. 51 – 62). Dortmund: Borgmann

Herwig-Lempp, Johannes, (2004). Ressourcenorientierte Teamarbeit. Systemische
Praxis der kollegialen Beratung. Ein Lern- und Übungsbuch. Göttingen: Vandenhoeck
& Ruprecht

Lao-Tse. [http://hofmann-
seminare.de/zumnachdenken/zitateundsprueche/zitateundsprueche/laotse.php](http://hofmann-seminare.de/zumnachdenken/zitateundsprueche/zitateundsprueche/laotse.php),
03.01.2006

Loth, Wolfgang, (1998). Vom Lösungsfokus zur Persönlichen Konsultation. Ein E-
Mail-Interview mit John L. Walter. *systema*, 3/1998, S. 263 – 276

Mehlmann, Ralf & Röse, Oliver, (2000). Das LOT-Prinzip. Lösungsorientierte
Kommunikation im Coaching, mit Teams und in Organisationen. Göttingen:
Vandenhoeck & Ruprecht

Merkel, Otto, (1999). Erfahrungen und Überlegungen beim Übergang zum
lösungsorientierten Arbeiten. *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung*,
1/1999, S. 26 – 32

Molter, Haja (Johann Jakob), (2000). Systeme zum Singen und Tanzen bringen – Systemisch-lösungsorientierte Supervision im Kontext Gruppe. In Vogt-Hillmann, Manfred, Eberling, Wolfgang, Dahm, Michael & Dreesen, Heinrich (Hg.), Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung. Dortmund: Borgmann

Neumann-Wirsig, Heidi & Kersting, Heinz J., (Hg.), (1993). Systemische Supervision oder: Till Eulenspiegels Narreteien. Aachen: Wissenschaftlicher Verlag des Instituts für Beratung und Supervision

Neumeyer, Willibald, (2004). Systemische Supervision – Grundlagen und Implikationen: Ein Überblick. Supervision, 1/2004, S. 49 – 57

Schiepek, Günter, Honermann, Hermann, Müssen, Peter & Senkbeil, Andrea, (1997). „Ratinginventar lösungsorientierter Interventionen“ (RLI). Die Entwicklung eines Kodierinstrumentes für ressourcenorientierte Gesprächsführung in der Psychotherapie. Zeitschrift für Klinische Psychologie, 26 (4), S. 269 – 277

Schmitz, Lilo, (2002). Lösungsorientierte Gesprächsführung. Trainingsbausteine für Hochschule, Ausbildung & kollegiale Lerngruppen. Brühl: x-lösungen

Sparrer, Insa & Varga von Kibed, Matthias, (2000). Ganz im Gegenteil. Tetralemmaarbeit und andere Grundformen Systemischer Strukturaufstellungen – für Querdenker und solche, die es werden wollen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme

Spiess, Walter, (Hg.), (1998). Die Logik des Gelingens. Lösungs- und entwicklungsorientierte Beratung im Kontext von Pädagogik. Dortmund: Borgmann

Spiess, Walter, (1998). Beratung: Definitionen, Klassifikationen, Modelle... In: Spiess, Walter, (Hg.), Die Logik des Gelingens. Lösungs- und entwicklungsorientierte Beratung im Kontext von Pädagogik. Dortmund: Borgmann

Spiess, Walter, (1998). Ideen, Techniken und Haltungen aus dem Kontext der konstruktivistischen lösungsorientierten Kurztherapie(n)... In: Spiess, Walter, (Hg.), Die Logik des Gelingens. Lösungs- und entwicklungsorientierte Beratung im Kontext von Pädagogik. Dortmund: Borgmann

Vogt-Hillmann, Manfred, Eberling, Wolfgang, Dahm, Michael & Dreesen, Heinrich (Hg.), (2000). Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung. Dortmund: Borgmann

Vogt-Hillmann, Manfred & Eberling, Wolfgang, (2000). Systemisch-lösungsorientierte Praxis in Supervision und Coaching – Gedanken und Anregungen. In Vogt-Hillmann, Manfred, Eberling, Wolfgang, Dahm, Michael & Dreesen, Heinrich (Hg.), Gelöst und los! Systemisch-lösungsorientierte Perspektiven in Supervision und Organisationsberatung. Dortmund: Borgmann

Walter, John L. & Peller, Jane E., (1994). Lösungs-orientierte Kurztherapie. Dortmund: verlag modernes lernen

Wolters, Ursula, (2004). Lösungsorientierte Kurzberatung. Was auf schnellem Wege Nutzen bringt. Leonberg: Rosenberger Fachverlag

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit bestätige ich durch meine Unterschrift, dass ich meine Masterthesis mit dem Titel: „Veränderungen im Zusammenhang mit dem Umstieg auf lösungsorientiertes Arbeiten in der Supervision. Eine Befragung unter Anwender/innen des Ansatzes“ eigenständig verfasst habe.

Graz, 07. Jänner 2006

10 Anhang - Fragebögen

Anbei werden in chronologischer Reihenfolge entsprechend der Auswertung der Ergebnisse die von den befragten Supervisoren und Supervisorinnen retournierten und ausgefüllten Fragebögen angeführt.