

# PERSÖNLICHKEIT!

SCHRITT FÜR SCHRITT ENTWICKELN UND ENTFALTEN

A hand in a white shirt sleeve holds a glowing white cube. The background is a blue gradient with many smaller, translucent cubes floating around, some of which are slightly out of focus.

## LÖSUNGSFOKUS

### GEWÜNSCHTE VERÄNDERUNGEN FÖRDERN

#### FASZINATION

Wie Sie positive  
Unterschiede nutzen

Mehr dazu auf Seite 2

#### VERÄNDERUNG

10 lösungsfokussierte  
Change-Hacks

Mehr dazu auf Seite 5

#### IHRE WAHL

Wie Sie in Gesprächen  
fokussieren

Mehr dazu auf Seite 7

## EDITORIAL



## HERZLICH WILLKOMMEN!

Als Redaktionsteam freuen wir uns sehr, mit Ihnen auf Entdeckungsreise zu gehen. Was fasziniert Sie am Thema «Persönlichkeit»? Uns faszinieren Veränderungen. Uns faszinieren gelingende Interaktionen. Uns faszinieren Freude und Leichtigkeit. Uns faszinieren veränderungsfördernde Sichtweisen. Und uns fasziniert, was im Alltag einen Unterschied macht.

Mit Lösungsfokus starten wir mit einem Thema, das uns die letzten 15 Jahre begleitet und unser Berufs- und Alltagsleben verändert und bereichert hat. Und falls Sie sich fragen: «Ja, wir sind beruflich und privat ein Paar.» Zusammen lernen wir jeden Tag hinzu, durch Erfahrungen und durch gemeinsame Reflexion. Lösungsfokus und damit die Kunst, positive Unterschiede zu nutzen, gewünschte Veränderungen zu verstärken, den Fokus auf Hilfreiches und Nützliches zu lenken, auf veränderungsfördernde Interaktionen zu achten sowie gemeinsam zu co-kreieren stehen dabei im Zentrum unseres Tuns.

Wir hoffen, Sie mit unserer Begeisterung anzustecken, mit unseren Erfahrungen anzuregen und mit unseren Sichtweisen für Ihren individuellen Alltag zu inspirieren. Und wir freuen uns, mit Ihnen in Kontakt zu sein und gemeinsam spannende Aspekte rund ums Thema «Persönlichkeit» zu entdecken.

Ihr Persönlichkeit-Redaktionsteam

Elfie J. Czerny & Dominik Godat

## WIE SIE POSITIVE UNTERSCHIEDE NUTZEN

Die Idee, dass wir in einer sich ständig verändernden Welt leben, wird immer prominenter. Im letzten Jahr haben wir dies alle hautnah erlebt. Kein Tag war gleich. Und diesen Umstand können wir nutzen: Mit Lösungsfokus spüren wir positive Unterschiede in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft auf.



«Veränderung findet ständig statt. Unsere Aufgabe ist es, nützliche Veränderungen aufzuspüren und zu verstärken.» Diese Annahme, die Gregory Bateson einst formulierte, steht im Zentrum des lösungsfokussierten Ansatzes. Was einfach klingt, entpuppt sich im Alltag als Herausforderung. Wir haben einerseits gelernt, Stabilität zu sehen. Und wir nehmen andererseits in vielen Situationen Stabilität als Norm und Veränderung als etwas Spezielles wahr.

### Veränderungen als Norm

Es gibt jedoch auch Situationen, in denen Veränderungen normal sind: Unsere Tochter feierte gerade erst ihren sechsten Geburtstag. Und in den letzten sechs Jahren glich kein Tag dem anderen. Sie hat täglich etwas Neues gelernt. Was gestern noch galt, ist heute schon wieder veraltet. Was sie vor ein paar Tagen noch nicht konnte, gehört jetzt bereits zum Alltag. Wenn wir dachten, jetzt wissen wir, was sie zum Essen mag, überraschte sie uns mit etwas ganz anderem. Veränderungen fin-

den sichtbar ständig statt. Sie gehören zum Aufwachsen ganz normal dazu.

Als Erwachsene beschreiben wir uns vielfach stabiler, obwohl auch bei uns jeder Tag anders abläuft. Ebenso lernen wir jeden Tag Neues dazu. Und auch bei uns gestalten sich Situationen immer wieder neu. Dennoch beschreiben wir uns zum Beispiel mit Eigenschaften, als würden wir uns immer gleich verhalten. Wir nehmen Situationen als konstant wahr, obwohl sich vieles ständig ändert.

### Positive Unterschiede faszinieren

«Was soll daran schlecht sein?», werden Sie vielleicht fragen. Solange wir uns positiv erleben, ist dies durchaus gewünscht. Wenn wir uns zum Beispiel mit «Ich bin kreativ» beschreiben, dann kann uns dies stärken. Beschreiben wir uns jedoch als «Ich bin halt nicht kreativ», dann kann uns diese stabile Form der Beschreibung hemmen. Und dies obwohl wir uns nicht immer gleich verhalten. Manchmal erleben wir uns kreativer und manchmal eben weniger.

Gehen wir diesen Unterschieden nach, dann entdecken wir, dass wir uns je nach Situation anders verhalten. Manchmal geht es besser. Genau diese positiven Unterschiede können wir nutzen. Aus «Ich bin halt nicht kreativ» entsteht «Ich verhalte mich teilweise weniger kreativ und teilweise kreativer».

In unserem Beispiel könnten wir uns nun auf diese positiven Unterschiede fokussieren und fragen:

- Wann verhalte ich mich kreativer als sonst? Was tue ich dort anders?
- Wann habe ich kreative(re) Varianten gefunden? Was habe ich dazu beigebracht?
- Wenn ich mich heute als nicht kreativ erlebe: Wie würde ich mich gerne verhalten? Und was würde ich dann konkret anders tun?
- Woran könnte ich morgen erkennen, dass ich kreativer bin als auch schon?

Der Fokus auf positive Unterschiede fasziniert. Und wir werden schnell handlungsfähig: Wir entdecken, was wir wollen. Wir merken, was bereits schon funktioniert. Wir sehen Möglichkeiten. Wir entwickeln Ideen, für das, was wir tun könnten (siehe Übersicht rechts).

## Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft

Mit Lösungsfokus konzentrieren wir uns auf positive Unterschiede in der Zukunft, in der Gegenwart und in der Vergangenheit:

- **gewünschte Zukunft:** Wir erforschen, was in Zukunft anders sein soll, als es heute ist. Diese positiven Unterschiede im Vergleich zu heute geben uns eine Richtung und oft bereits erste Ideen.
- **bereits Funktionierendes:** Wir fragen, was im Hinblick auf unsere gewünschte Zukunft in der Gegenwart respektive in der Vergangenheit bereits gut funktioniert respektive

## LÖSUNGSFOKUS KURZ GEFASST

Insoo Kim Berg und Steve de Shazer sowie deren Team entwickelten den lösungsfokussierten Ansatz in den 80er-Jahren als Solution-Focused Brief Therapy für den Bereich der Familientherapie am Brief Family Therapy Center in Milwaukee. Dank der hohen Nützlichkeit und der schnellen Lösungsfindung hat er sich ab etwa den 90er-Jahren nicht nur in der Therapie, sondern auch als Coaching- sowie Beratungsansatz in Organisationen und in letzter Zeit auch in der Führung etabliert.

Der englischsprachige Fachbegriff «Solution Focus» wird auf Deutsch dabei entweder mit «Lösungsorientierung» oder wie hier mit «Lösungsfokussierung» übersetzt.

### Die Grundsätze

In «Mehr als ein Wunder», dem letzten Buch, an dem Steve de Shazer als Autor mitgearbeitet hat und welches seine Arbeit abrundet, formulieren de Shazer und Dolan die generellen Grundsätze des lösungsfokussierten Ansatzes wie folgt:

1. Was nicht kaputt ist, muss man auch nicht reparieren.
2. Das, was funktioniert, sollte man häufiger tun.
3. Wenn etwas nicht funktioniert, sollte man etwas anderes probieren.
4. Kleine Schritte können zu grossen Veränderungen führen.
5. Die Lösung hängt nicht zwangsläufig mit dem Problem direkt zusammen.
6. Die Sprache der Lösungsentwicklung ist eine andere als die, die zur Problembeschreibung notwendig ist.
7. Kein Problem besteht ohne Unterlass: Es gibt immer Ausnahmen, die genutzt werden können.
8. Die Zukunft ist sowohl etwas Geschaffenes als auch etwas Verhandbares.

Diese Grundsätze, die auf den ersten Blick logisch, klar und fast zu einfach klingen, symbolisieren auch heute noch einen Paradigmenwechsel, da sie sich konsequent auf eine sich ständig verändernde Welt ausrichten, in der wir uns wechselseitig beeinflussen und das Potenzial aller Beteiligten nutzen.

### Die Fokusse

Lösungsfokussierte Praktiker\*innen sehen ihre Gesprächspartner\*innen als Expert\*innen für die eigene Situation. Diese wissen am besten, wie sie ihre Situation einschätzen, was sie wollen, was bei ihnen bereits funktioniert hat in der Vergangenheit und was für sie allenfalls ein guter nächster Schritt wäre. Mit dieser Grundhaltung steht das Interesse an den Perspektiven der Gesprächspartner\*innen sowie an positiven Unterschieden in der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft im Zentrum. So zeichnet sich Lösungsfokus insbesondere durch Fragetechniken aus, die auf

- **die gewünschte Zukunft** (z.B.: Was wollen wir genau? Was wird dann anders sein? Wer wird dann was anders tun?),
- **bereits Funktionierendes** (z.B.: Was funktioniert bereits in die gewünschte Richtung?) sowie
- **mögliche Fortschritte** (z.B.: Woran erkennen wir Fortschritte? Was werden wir anders tun, wenn wir einen kleinen Schritt weiter sind?) zielen.

Zudem gehört ein **lösungsfokussiertes Zuhören** dazu: Lösungsfokussierte Praktiker\*innen hören auf all das, was in Richtung gewünschte Zukunft, bereits Funktionierendes sowie mögliche Fortschritte deutet.

schon mal gut funktioniert hat. Die positiven Unterschiede geben uns bereits Hinweise, wovon wir mehr machen könnten.

- **mögliche Fortschritte:** Uns interessiert, woran wir mögliche Fortschritt

te in der nahen Zukunft entdecken könnten. Was könnte ein nächster kleiner Schritt sein? Was könnten Zeichen sein, die uns zeigen, dass wir auf dem Weg zu unserer gewünschten Zukunft sind?

## Positive Unterschiede sichtbar machen

Veränderung findet ständig statt. Dies merken wir dann, wenn wir den Verlauf der letzten Zeit skizzieren. Das können wir mit einer zweidimensionalen Skala tun (siehe Abb. 1).

Wir verwenden diese Skala oft dann, wenn unser Gesprächsgegenüber die Situation als stabil beschreibt. Bei Aussagen wie «Die Leistung war immer schlecht» oder «Ich bin nie motiviert», laden wir die Person ein, das entsprechende Verhalten der letzten Zeit auf einer zweidimensionalen Skala zu skizzieren. Und nicht überraschend: Die Zeichnung hat fast immer Höhen und Tiefen. Es gibt in fast jeder Situation positive Unterschiede, die genutzt werden können.

Zeichnen Sie zum Beispiel den Verlauf Ihrer Arbeitsmotivation der letzten vier Wochen auf: Wie verlief Ihre Arbeitsmotivation in den letzten vier Wochen, wenn 10 bedeutet, dass sie nicht höher sein könnte, und 1 heisst, dass sie tiefer nicht sein könnte? Wenn Sie Ihr Bild nun anschauen, werden Sie merken, dass Ihre Arbeitsmotivation mit grosser Wahrscheinlichkeit schwankte. Wenn Sie die einzelnen Tage anschauen: Wie hat sich Ihre Arbeitsmotivation über den einzelnen Tag verändert?

Aus lösungsfokussierter Sicht interessieren uns nun insbesondere die positiven Unterschiede. Diese finden wir auf den Höhepunkten, bei den Wendepunkten sowie bei den Aufschwungsphasen (siehe Abb. 1):

- **Höhepunkte:** Was war an den Höhepunkten anders? Was haben Sie dort Hilfreiches gemacht? Wie konnten Sie Ihre Arbeitsmotivation dort hochhalten? Und was davon könnten Sie jetzt tun?
- **Wendepunkte:** Wie gelang es Ihnen, Ihre Arbeitsmotivation wieder zu erhöhen? Wer hat dort was dazu beigetragen? Und wie könnte dies nächstes Mal wieder gelingen?
- **Aufschwungsphasen:** Was hat in den Aufschwungsphasen gut funktioniert? Was haben Sie getan, dass es weiter aufwärts ging? Und was davon könnte jetzt hilfreich sein?

Als Ausblick können Sie zusätzlich den weiteren gewünschten Verlauf skizzieren: Wo möchten Sie in absehbarer Zeit stehen? Und was wären Zeichen, die Ihnen zeigen, dass Sie auf dem Weg dorthin sind?

Weitere Varianten fragen nach

- Erfolgsgeschichten und Erfolge in vergleichbaren Situationen in der Vergangenheit: Wie wurden diese

möglich? Was haben Sie dort genau gemacht?

- Erfolgshandlungen, die für die Lösungsfindung eingesetzt werden können: Welche Verhaltensweisen waren in der Vergangenheit besonders nützlich? Was davon könnte für die Zukunft nützlich sein?
- erreichten Verbesserungen: Fragen wie «Was ist heute bereits besser als gestern?», «Wie haben Sie dies möglich gemacht?» geben weitere Hinweise, wie bisherige Verbesserungen zustande kamen.

## Lassen Sie sich nicht zu sehr von Schwierigkeiten verführen

Es ist verführerisch, darauf zu fokussieren, was nicht funktioniert hat oder warum es zum Abwärtstrend kam. Dies fördert jedoch in den seltensten Fällen die Handlungsfähigkeit. Im Vergleich dazu wissen wir oft rasch, was wir tun können, wenn wir uns darauf konzentrieren, was wir wollen und was diesbezüglich bereits schon funktioniert respektive funktioniert hat.

Wenn Sie auf die Schwierigkeiten schauen möchten, tun Sie dies. Lassen Sie sich jedoch nicht zu sehr davon verführen. Nutzen Sie stattdessen lieber die Kraft der positiven Unterschiede.

## WEITERLESEN



Entdecken Sie im Buch «Faszination Lösungsfokus» 21 lösungsfokussierte Erfolgsgeschichten mit 30+ praxiserprobten Anwendungen von 25 Co-Autor\*innen aus den unterschiedlichsten Bereichen.

Czerny, Elfie J. et al. (2020). Faszination Lösungsfokus – Wie du mit gezieltem Blick die gewünschte Zukunft gestaltest. Im Buchhandel erhältlich oder unter [www.faszinationloesungsfokus.com](http://www.faszinationloesungsfokus.com).

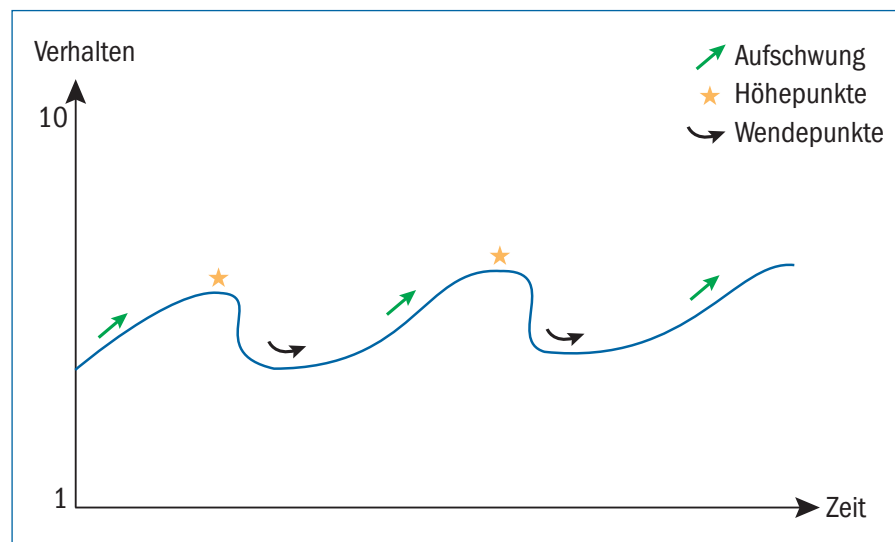


Abbildung 1: Sichtbare Unterschiede in einer zweidimensionalen Skala

# ZEHN LÖSUNGSFOKUSSIerte CHANGE-HACKS

Möchten Sie noch freudiger mit Veränderungen umgehen? Wollen Sie Veränderungen aktiv mitgestalten, anstatt nur darauf zu reagieren? Diese zehn lösungsfokussierten Change-Hacks vereinfachen das Leben und unterstützen dabei, gewünschten Veränderungen freudig auf der Spur zu bleiben.

Viele Veränderungen bemerken wir vielleicht nicht einmal. Manche Veränderungen gehen in eine gewünschte Richtung, andere stellen uns vor kleinere und vielleicht sogar wirklich grosse Herausforderungen. Eine lösungsfokussierte Herangehensweise kann genau in solchen Situationen einen grossen und wesentlichen Unterschied machen.

**«VERÄNDERUNG FINDET STÄNDIG STATT. UNSERE AUFGABE IST ES, NÜTZLICHE VERÄNDERUNGEN AUFSPIÜREN UND ZU VERSTÄRKEN.»**

GREGORY BATESON

Diese zehn Kniffe unterstützen genau das: nützliche Veränderungen aufspüren und zu verstärken. Probieren Sie sie aus. Experimentieren Sie damit und erleben Sie die positive Energie, Freude und Leichtigkeit, die entstehen, wenn Sie Ihre gewünschte Zukunft in den Fokus nehmen, gewünschte Veränderungen entdecken und verstärken sowie Fortschritten auf der Spur bleiben.

Doch Vorsicht! Das, was für die einen funktioniert, muss für die anderen nicht gleich gut passen. Wir laden Sie daher ein, mit diesen Change-Hacks achtsam umzugehen. Explorieren Sie, was für Sie in Ihrem Alltag besonders gut funktioniert. Wir laden Sie ein, Ihre Abenteuer- und Forschungsbrille aufzusetzen und mit einer guten Portion Neugier herauszufinden, was zu Ihnen und Ihrem Umfeld passt.

Ganz besonders wünschen wir Ihnen viel Freude und Leichtigkeit beim Auf-

spüren und Erforschen von nützlichen Veränderungen!

**«WENN ETWAS NICHT FUNKTIONIERT, SOLLTE MAN ETWAS ANDERES PROBIEREN.»**

## Die gewünschte Zukunft im Fokus

### 1. Was stattdessen?

Beobachten Sie sich: Bemerken Sie, wenn Sie etwas sagen, das Sie nicht möchten. Stellen Sie sich dann die Frage: Was möchte ich stattdessen? Schenken Sie sich Zeit, dies detailliert auszuformulieren. Wenn Sie in den Fokus nehmen, was Sie stattdessen möchten: Welche Unterschiede könnte Ihr «füllen Sie hier Ihr stattdessen ein» machen? Wer würde es ganz bestimmt merken? Was würde Sie diese Person mehr oder anders tun sehen? Wie würde die Person darauf reagieren? Wie würden Sie darauf reagieren?

### 2. Zukunft aktiv (mit)gestalten

Nehmen Sie sich morgens ein paar Minuten Zeit, um Ihre gewünschte Zukunft für den Tag zu explorieren: Wenn ich heute Abend an den Tag zurückdenke, wofür möchte ich Danke sagen? Was freut mich dann besonders? Was macht mich vielleicht sogar stolz? Woran könnte ich noch erkennen, dass ich einen richtig guten Tag hatte?

### 3. Kleine Schritte zählen

Wenn wir auf ein Ziel hinarbeiten, vergessen wir häufig unsere kleinen Schritte zu feiern. Oft übersehen wir auch, dass ein nächster kleiner Schritt eine kraftvolle Wirkung entfalten kann. Probieren Sie es aus: Fragen Sie sich immer

wieder mal: Was – sei es auch noch so klein – könnte ich heute mit 100%iger Zuversicht und Motivation tun, das mich einen (klitze)kleinen Schritt näher an meine gewünschte Zukunft bringt? Notieren Sie dies. Setzen Sie es um und beobachten Sie die Wirkung: Welche Unterschiede entdecken Sie?

### 4. Gewünschte Veränderungen gezielt mitkreieren

Lenken Sie Ihren Fokus auf Möglichkeiten und das, was veränderbar ist. Gestalten Sie gewünschte und nützliche Veränderungen gezielt mit, für Sie selbst und für andere. Nehmen Sie sich ein paar Momente Zeit und fragen Sie sich: Welche kleine Sache kann ich persönlich anders machen, die mir und anderen zeigt, in welche Richtung es gehen soll? Nehmen Sie die grosse Wirkung dieser vermeintlich kleinen Frage wahr?

**«WAS NICHT KAPUTT IST, MUSS MAN AUCH NICHT REPARIEREN.»**

## Funktionierendes entdecken und verstärken

### 5. Gewünschte Veränderungen entdecken und verstärken

Nehmen Sie sich abends Zeit für einen kurzen Tagesrückblick: Was gelang mir heute gut? Erstellen Sie eine Liste mit mindestens 15 Antworten. Eine Variante davon: Was ging heute in eine gute Richtung? Was habe ich zum Gelingen beigetragen? Was hat jemand anderes zum Gelingen beigetragen? Welche Unterschiede hat dies für mich gemacht? Habe ich dies der anderen Person bereits mitgeteilt?



während des Händewaschens mindestens fünf Antworten. Mit Übung schaffen Sie es vielleicht auch, auf zwei oder drei Fragen jeweils fünf Antworten zu finden.

**«DAS, WAS FUNKTIONIERT, SOLLTE MAN HÄUFIGER TUN.»**

## Fortschritten auf der Spur

### 9. Fortschritte im Fokus

Setzen Sie sich einen Fokus. Möchten Sie sich mehr Zeit für sich selbst nehmen, mehr Zeit in der Natur verbringen oder ein paar Kilos abnehmen? Vielleicht wollen Sie in Meetings selbstbewusster auftreten, ein Projekt endlich angehen oder abschliessen? Nehmen Sie ein kleines Büchlein, einen Kalender oder vielleicht einfach nur ein Blatt Papier. Notieren Sie all das, was Sie in die gewünschte Richtung bereits gemacht haben. Vielleicht haben Sie heute Morgen, anstatt sofort den PC hochzufahren, zuerst noch in Ruhe eine Tasse Tee getrunken – notieren Sie es; vielleicht haben Sie noch eine kleine Runde um Ihr Haus oder Ihren Block gedreht, bevor Sie nach Hause kamen – notieren Sie es.

### 10. Fortschrittsliste statt To-dos

Haben Sie so viel zu tun und wissen nicht, wo Sie anfangen sollen? Ihre To-do-Liste wächst und wächst? Und Sie haben das Gefühl, dass Sie nichts weiterbekommen? Fühlen Sie sich nicht produktiv? Dann probieren Sie es mal mit einer Fortschrittsliste! Prophezeien Sie eine Zahl zwischen 20 und 50 auf einem Blatt Papier. Machen Sie anschliessend einen Strich für jede kleine Sache, die Sie erledigt haben, zum Beispiel E-Mail versendet – Strich, ein Glas Wasser getrunken – Strich, Anruf gemacht – Strich etc. Auf wie viele Striche kommen Sie heute? Wie viele Fortschritte entdecken Sie? Schaffen Sie es sogar, Ihre Prophezeiung zu übertreffen?

### 6. Gezieltes Zuhören

Nutzen Sie Ihren Fokus beim Zuhören, um Ressourcen sichtbar und damit nutzbar zu machen. Wenn sich in einem Gespräch jemand bei Ihnen über etwas oder jemanden beschwert oder wenn Ihr\*e Gesprächspartner\*in jammert, dann hören Sie ganz gezielt auf die Ressourcen Ihres Gegenübers.

Was gelingt dieser Person trotz allem? Was scheint dieser Person besonders wichtig zu sein? Was macht diese Person in dieser Situation gut? Teilen Sie Ihre Entdeckungen mit der Person. Wenn Ihnen zum Beispiel jemand sagt: «Ich habe überhaupt keine Zeit mehr für mich, weil meine Kinder für die Schule so viel Aufmerksamkeit brauchen», könnten Sie sagen: «Ich finde es schön, dass du gut für deine Kinder da sein möchtest und es dir wichtig ist, dass du dir Zeit für dich selbst nehmen kannst». Laden Sie damit einen Perspektivenwechsel ein, der für Sie und die andere Person einen wertvollen Unterschied machen kann.

### 7. Wertschätzend miteinander lernen

Geben Sie Wertschätzung und lernen Sie gleichzeitig von anderen. Erzählt Ihnen jemand etwas Positives, fragen Sie nach mit «Wow, wie ist dir das gelungen?». Hören Sie zu und gratulieren Sie der Person zu ihrem Erfolg. Damit nutzen Sie eine tolle Chance, Wertschätzung zu zeigen, gelungenes Verhalten sichtbar zu machen und gleichzeitig gemeinsam von Funktionalisierendem zu lernen.

### 8. Das Händewaschritual

Spätestens seit Corona wissen wir alle: Wir sollten uns Zeit nehmen, um unsere Hände zu waschen. Schreiben Sie sich ein paar lösungsfokussierte Fragen auf ein Blatt Papier, zum Beispiel: Was habe ich heute getan, was mich gefreut hat? Was hat jemand anderes heute getan, das mich gefreut hat? Was macht mich heute stolz? Und wie habe ich das geschafft? Welche Gespräche habe ich heute gut geführt? Und wer hat was dazu beigetragen? Wählen Sie beim Händewaschen eine der Fragen aus und finden Sie

# DIE KUNST, IN GESPRÄCHEN DEN FOKUS ZU WÄHLEN

«Wie konnte es nur so weit kommen?» Sie hängen an den Lippen Ihres Kollegen, als Ihnen dieser von seinem Problem erzählt. Es interessiert Sie zu hören, was bisher alles geschehen ist, wer alles involviert ist und warum er denkt, dass dieses Problem entstanden ist. Immerhin möchten Sie ihm helfen. Gleichzeitig merken Sie: «Nein, so kommen wir nicht weiter.» Doch was können Sie tun?

## Ein Unterschied, der einen relevanten Unterschied macht

Worauf wir fokussieren – wonach wir fragen, worauf wir hören und worauf wir Bezug nehmen –, beeinflusst, worüber gesprochen wird. Wollen Sie in Ihren Gesprächen einen wertvollen und relevanten Unterschied machen, dann wählen Sie Ihren Fokus gezielt.

## «PROBLEMSPRACHE SCHAFFT PROBLEME, LÖSUNGSSPRACHE SCHAFFT LÖSUNGEN.»

STEVE DE SHAZER

Studien zeigen, dass der Auswahl, worüber gesprochen wird, eine entscheidende Bedeutung zukommt. Die Inhalte, die wir im Gespräch fokussieren, beeinflussen, wie weiter über die Situation gesprochen wird. Mit Mikroanalyse von Gesprächen können wir zeigen, dass, wenn negative Inhalte ausgewählt werden, anschliessend auch vorwiegend negativ über die Situation gesprochen wird. Werden positive Aspekte ausgewählt, entsteht eher ein positiver Dialog.

Mit unserem Fokus, also mit unserer Auswahl des Inhalts, beeinflussen wir nicht nur das gegenwärtige Gespräch, sondern fördern auch den Dialog in Zukunft. Deshalb macht es einen relevanten Unterschied, wonach wir fragen, worauf wir mit unserem Zuhören fokussieren und auf welche Aussagen im Gespräch wir uns beziehen.

## Der Fokus im Fokus

Was genau sollen Sie in den Fokus nehmen? In unseren Gesprächen und

Alltagsinteraktionen geht in der Regel alles sehr schnell. Jemand erzählt uns etwas, wir reagieren innerhalb kürzester Zeit darauf und die andere Person reagiert wiederum darauf. Oft bleibt nicht viel Zeit zum Überlegen. Und doch können wir mit etwas Übung und Aufmerksamkeit gezielt wählen, worauf wir unseren Fokus legen:

Einerseits können wir entlang der Zeitachse auf Elemente fokussieren

- in der Vergangenheit,
- in der Gegenwart oder
- in der Zukunft.

Andererseits können wir über Funktionierendes und Nichtfunktionierendes sprechen (siehe Abb. 1).

Kombinieren wir diese beiden Dimensionen, ergeben sich vier Varianten:

- 1. Nichtfunktionierendes in der Vergangenheit:** Tauschen wir uns zum Beispiel darüber aus, was in den vergangenen Tagen Schlimmes passiert ist oder wer alles dazu beigetragen hat?
- 2. Nichtfunktionierendes in der Zukunft:** Sprechen wir über Worst-Case-Szenarien, worauf wir mit Angst blicken oder worüber wir uns Sorgen machen?
- 3. Funktionierendes in der Vergangenheit:** Fokussieren wir beispielsweise darauf, wie wir ähnliche Situationen in der Vergangenheit gemeistert haben oder was bereits in den letzten Tagen in eine gute Richtung funktioniert hat?
- 4. Funktionierendes in der Zukunft:** Erörtern wir, wie wir in Zukunft mit der Situation umgehen wollen, was wir genau wollen, was dann anders sein sollte und woran wir dies erkennen könnten?

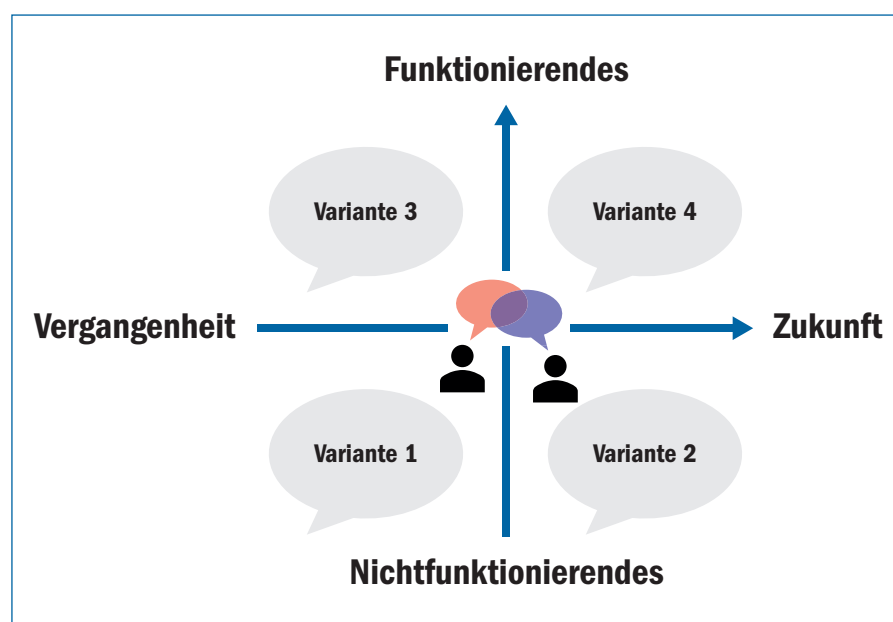


Abbildung 1: Die gewählten Fokusse machen einen Unterschied (in Anlehnung an Haesun Moon)

Nehmen Sie sich ein paar Momente Zeit und überlegen Sie, worüber Sie sich in Ihren letzten Gesprächen unterhalten haben. Wenn Sie nun die vier Varianten betrachten:

- Worüber haben Sie hauptsächlich gesprochen?
- In welcher Variante haben Sie sich am längsten aufgehalten?
- Wo haben Sie sich oder Ihr Gesprächsgegenüber handlungsfähiger erlebt?

Und wenn Sie an Ihre kommenden Gespräche denken: Wie viel Prozent Ihrer Gesprächszeit möchten Sie gerne in welcher Variante verbringen?

Wir können wählen. Und was wir wählen, macht einen Unterschied. Sprechen wir vorwiegend in den Varianten 1 und 2 (Nichtfunktionierendes), fördert dies auch weitere Gespräche über Nichtfunktionierendes, Ängste und Sorgen. Das schwächt unsere Handlungsfähigkeit und kann sogar paralisieren. Möchten wir die Handlungsfähigkeit, die Zuversicht und die Hoffnung unserer Gesprächspartner\*innen stärken, dann ist es sinnvoll, in unseren Gesprächen möglichst viel Zeit dafür zu verwenden, auf die Elemente der Varianten 3 und 4 (Funktionierendes) zu fokussieren.

### Die Kunst, gezielt zu fokussieren

Sie haben sich überlegt, welchen Fokus Sie in Ihrem nächsten Gespräch gerne hauptsächlich einnehmen möchten. Wie können Sie dies nun tun? Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten. Mit unseren Fragen, unserem Zuhören und mit den Worten, auf die wir uns auf Aussagen unseres Gegenübers beziehen, können wir die Kunst des gezielten Fokussierens auf elegante Weise üben und meistern.

**ES IST EINFACH,  
JEDOCH NICHT LEICHT.**

STEVE DE SHAZER

### Welche Antworten erlauben Ihre Fragen?

Lassen Sie uns ein kurzes Gedankenexperiment machen: Wählen Sie ein Thema, bei dem Sie gerne einen kleinen Schritt weiterkommen möchten. Lesen Sie bitte erst weiter, wenn Sie ein Thema haben. Wir stellen Ihnen nun zwölf Fragen. Lesen Sie diese in der unten aufgeführten Reihenfolge durch – zuerst die lösungsfokussierten Fragen und anschliessend die problemorientierten Fragen. Beziehen Sie die Fragen auf Ihr Thema und achten Sie auf die Antworten, die Ihnen bei den jeweiligen Fragen in den Sinn kommen. Sie müssen die Fragen nicht vollständig beantworten. Es reicht für dieses Experiment, wenn Sie ein Gefühl für mögliche Antworten erhalten.

#### Lösungsfokussierte Fragen

- Was möchte ich gerne?
- Was genau soll anders sein?
- Wo will ich in absehbarer Zeit stehen?
- Was funktioniert bereits gut?
- Was geht bereits in die richtige Richtung?
- Was könnte ein nächster kleiner Schritt sein?

#### Problemorientierte Fragen

- Wie ist das Problem entstanden?
- Wer hat Schuld an der Situation?
- Was läuft momentan schief?
- Warum habe ich/warum haben wir immer wieder diese Probleme?
- Warum ist es so schwierig?
- Was bereitet mir Sorgen?

Welche Unterschiede bemerken Sie? Worüber haben Sie bei den jeweiligen Fragen nachgedacht. Wenn Sie die vier Varianten (siehe Abb. 1) ansehen: Welchen Fokus haben Sie bei den jeweiligen Fragen eingenommen? Wenn Sie dies tun, dann erkennen Sie wahrscheinlich, wie sich lösungsfokussierte Fragen vorwiegend auf die beiden oberen Varianten beziehen, während problemorientierte Fragen sich vorwiegend auf die beiden unteren Varianten konzentrieren.

Wenn Sie jemandem eine Frage stellen, laden Sie diese Person ein, eine Antwort innerhalb eines bestimmten Rahmens, nämlich innerhalb des gewählten Fragefokus, zu formulieren.

Fragen Sie zum Beispiel bei einem Streit im Arbeitsumfeld, wie eine gelungene Zusammenarbeit in Zukunft aussehen könnte, laden Sie Ihre Gesprächspartner\*innen dazu ein, Antworten über Funktionierendes in der Zukunft zu formulieren (Variante 4). Sie könnten auch danach fragen, was denn das Problem in der Zusammenarbeit ist. Ihr Gesprächsgegenüber wird dann mit grösster Wahrscheinlichkeit beginnen, über die Probleme in der Zusammenarbeit zu berichten (Variante 1). Ihre Fragefokus trägt massgeblich zu den Überlegungen Ihres Gesprächsgegenübers und zum weiteren Verlauf des Dialogs bei.

Mit Fragen beeinflussen wir unsere Dialoge und gestalten aktiv mit, wo der Fokus im Gespräch liegt. Wollen Sie die Handlungsfähigkeit, Hoffnung und Zuversicht stärken, dann wählen Sie einen Fragefokus in den beiden oberen Varianten (Varianten 3 und 4).

### Worauf hören Sie?

Nancy Kline erörtert in ihrem Buch «Time to Think», wie wir durch aufmerksames Zuhören eine Denkkumgebung gestalten, die das Denken unseres Gegenübers radikal verbessert und somit eine Auswirkung in der Arbeit und auch im Leben allgemein entfalten kann. Sie zeigt, dass der Level unserer Aufmerksamkeit beim Zuhören einen relevanten Unterschied macht.

Janet Bavelas und ihr Team zeigen zudem in Studien der Mikroanalyse, dass wir mit unseren Zuhörreaktionen (unserem Nicken, unserem Lächeln an einer bestimmten Stelle, unseren Ahas, Mmmhhhs und Mhms etc.) die Geschichte, die uns erzählt wird, aktiv be-

einflussen. Sie belegen, dass wir nicht neutral zuhören können. Wir reagieren je nachdem, wo unsere Aufmerksamkeit und unser Interesse liegt, mit Zuhörreaktionen an unterschiedlichen Stellen.

Wollen Sie herausfinden, was genau das Problem ist, so hören Sie auf Elemente und Details, die das Problem ausmachen. Sie werden dann z.B. mit einem Nicken reagieren oder nachfragen, wenn Ihr gegenüber über das Problem spricht. Dies ermuntert die Person wiederum, mehr davon zu erzählen. Sie werden Ihr Interesse an anderen Stellen zeigen, wie wenn Sie daran interessiert sind, was Ihr Gegenüber möchte, woran er oder sie erkennen könnte, dass es in eine gewünschte Richtung geht und was in diese Richtung bereits schon funktioniert. So wird Ihr Gegenüber Ihnen auch eine andere Geschichte erzählen. Ihr Fokus beim Zuhören macht durch Ihre Zuhörreaktionen einen grossen und oft stark unterschätzten Unterschied.

#### **Wählen Sie Ihren Zuhörfokus:**

- Wenn Sie mehr über Funktionierendes in der Vergangenheit oder Erwünschtes in der Zukunft hören möchten, dann versuchen Sie, mit Ihrem Zuhören herauszufinden, was die Person möchte, was der Person wichtig ist, was die Person besonders gut kann, über welche Ressourcen, relevanten Fähigkeiten und Fertigkeiten die Person verfügt und was bereits gut gelingt.
- Wenn Sie mehr über Nichtfunktionierendes in der Vergangenheit oder Sorgen und Ängste der Zukunft hören möchten, dann versuchen Sie herauszufinden, was denn genau das Problem ist, welche Hürden die Person nehmen muss oder um welche Ängste und Sorgen es sich handelt.

Erkennen Sie den Unterschied?

#### **Was von dem, was Ihr Gegenüber sagt, führen Sie weiter?**

Entgegen weitverbreiteten Ideen, wie zum Beispiel jener des aktiven Zuhö-

rens, können wir weder neutral zuhören noch neutral zusammenfassen. Wir wiederholen das Gesagte in den seltensten Fällen in exakt denselben Worten. Wir verändern mit unseren Kommentaren den Inhalt, indem wir zwangsläufig

- Worte weglassen,
- Worte in veränderter Form nutzen und
- neue Inhalte einführen.

Die Worte, die wir verwenden, um uns auf Aussagen unseres Gegenübers zu beziehen, beeinflussen den Verlauf unserer Gespräche. Unsere Gesprächspartner\*innen nehmen in den meisten Fällen darauf Bezug, so dass das Gespräch in eine veränderte Richtung weitergeht. Und diese Richtung können wir mit unseren Kommentaren beeinflussen.

Welche neuen Inhalte führen wir ein? Welche Worte unseres Gegenübers nehmen wir exakt auf? Lassen wir Worte bewusst weg? Nehmen wir gezielt Worte unseres Gegenübers in veränderter Form auf? Beziehen wir uns in unseren Reaktionen auf das Gesagte eher auf Variante 1, 2, 3 oder 4?

#### **Beispiel 1:**

Person 1: «In letzter Zeit läuft es nicht so gut.»

Person 2: «Ah, es ist schwierig bei euch. Wieso denn?»

Aus «läuft es nicht so gut» macht die kommentierende Person «schwierig». Aus «in letzter Zeit» wird «ist». Und «bei euch» wird hinzugefügt. Zudem fokussiert die Frage auf das Nichtfunktionierende in der Gegenwart und der Vergangenheit (Variante 1).

#### **Beispiel 2:**

Person 1: «In letzter Zeit läuft es nicht so gut.»

Person 2: «Ah, in letzter Zeit. Das heisst es lief schon mal besser? Was war denn da anders?»

Die kommentierende Person nimmt «in letzter Zeit» wortwörtlich auf. «Läuft es nicht so gut» wird gezielt weggelassen. Und Person 2 fokussiert mit den beiden Fragen auf das Funktionierende in der Vergangenheit (Variante 3).

Wir können uns gut vorstellen, wie die Gespräche in beiden Varianten weitergehen, und sehen, wie sowohl der Kommentar wie auch die gestellten Fragen eine Wirkung auf den weiteren Verlauf des Gesprächs haben.

**Versuchen Sie es:** Nehmen Sie in Ihrem nächsten Gespräch gezielt Worte Ihres Gegenübers auf, die auf Funktionierendes hinweisen (Varianten 3 und 4). Und lassen Sie gezielt Worte weg, die Nichtfunktionierendes betonen (Varianten 1 und 2).

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim gezielten Auswählen Ihres Fokus. Wir sind gespannt, welche Unterschiede Sie in Ihren Fragen, Ihrem Zuhören, Ihren Kommentaren sowie in den Antworten Ihres Gegenübers und dem weiteren Verlauf Ihrer Gespräche entdecken.

Und das, was Sie für andere tun, können Sie natürlich auch für sich selbst anwenden. Wenn Sie vor einer herausfordernden Situation stehen, stellen Sie sich selbst Fragen, die Sie dazu einladen, über das nachzudenken, was Sie in Zukunft möchten und was diesbezüglich schon funktioniert.

- Welche Veränderungen erhoffen Sie sich?
- Welche Unterschiede könnte dies machen?
- Was werden Sie dann anders oder mehr tun?
- Was funktioniert bereits, wenn auch nur ein kleines bisschen?
- Was geht bereits in eine gute Richtung?
- Wie haben sie ähnliche Situationen in der Vergangenheit gemeistert?
- Und bei allem, was sich verändern soll, was soll so bleiben, wie es ist?

# DREI ANREGUNGEN FÜR EINE VERÄNDERUNGSFÖRDERNDE SPRACHE

Wie können Sie Veränderungen leichter ermöglichen? Indem Sie veränderungsfördernd miteinander sprechen. Sie müssen dazu nicht die Welt ändern. Es hilft schon, wenn Sie auf Ihre Sprache achten.

## «WORTE WAREN URSPRÜNGLICH ZAUBER.»

SIGMUND FREUD

Wie erleben Sie die Welt? Wenn Sie dieser Frage nachgehen, dann entdecken Sie wahrscheinlich, wie wichtig Ihre Sinne sind. Sie sehen die Welt. Sie hören die Welt. Sie riechen, fühlen, schmecken die Welt. Und Sie sprechen über die Welt. Sie sprechen zum Beispiel darüber, was Sie sehen oder was Sie fühlen. Und während Sie sprechen, erleben Sie die Welt durch Ihre gewählten Formulierungen erneut.

In den Worten, die Sie sprechen, liegt ein Zauber. Sie entstehen aus Ihrem Erleben und beeinflussen wiederum, wie Sie die Welt erleben. Und wie mit einem Zauberstab können Sie durch andere Worte ein anderes Erleben schaffen – bei sich und bei anderen.

### 1. Bleiben Sie beim Beschreiben

Sie kennen die Situation vielleicht: Sie haben eine gute Idee. Sie präsentieren diese Idee Ihren Kollegen und Kolleginnen. Und diese lehnen Ihre Idee ab. Sie setzen sich weiter für Ihre Idee ein, jedoch ohne Erfolg.

Wenn Sie nun über diese Situation sprechen, geschieht oft etwas Sonderbares, eine schrittweise Stabilisierung:

- **Schritt 1 – beschreiben:** Sie beschreiben, was geschah, z.B.: «Meine Kolleginnen und Kollegen haben meine Idee abgelehnt.»

- **Schritt 2 – zuschreiben:** Sie stabilisieren das Erlebte sprachlich, indem Sie beginnen, Eigenschaften zuzuschreiben, anstatt beim Beschreiben zu bleiben, z.B.: «Meine Kollegen und Kolleginnen sind widerständig».

- **Schritt 3 – verallgemeinern:** In einem dritten Schritt verallgemeinern Sie, z.B.: «Meine Kolleginnen und Kollegen sind im Widerstand» oder «Es ist Widerstand vorhanden».

So haben Sie durch eine andere Formulierung aus Kollegen und Kolleginnen, die eine Idee ablehnten, widerständige Kolleginnen und Kollegen gemacht. Und zu guter Letzt haben Sie sprachlich einen allgemeinen Widerstand konstruiert.

Das gleiche Erlebnis wird durch eine andere Wortwahl zu einer anderen Realität. Mit der Formulierung, die Sie wählen, haben Sie Einfluss darauf, wie andere diese sprachlich konstruierte Realität erleben und Veränderungsmöglichkeiten wahrnehmen:

- Die **Beschreibung** «Meine Kollegen und Kolleginnen haben meine Idee abgelehnt» lädt dazu ein, zu überlegen, wie es Ihnen gelingen könnte, dass diese das nächste Mal Ihre Idee annehmen. Sie könnten sich überlegen, was den Kolleginnen und Kollegen wichtig ist, und Ihren Vorschlag anpassen oder zurückblicken auf Momente, in denen Ihnen dies gelungen ist, und daraus lernen. Wenn Sie beschreiben, was geschehen ist, dann ermöglicht dies oft leicht, das nächste Mal etwas anderes zu tun.

- Die **Zuschreibung** «Kollegen und Kolleginnen sind widerständig» macht es schon schwieriger. Selbstverständlich können Sie sich die gleichen Gedanken machen wie oben. Allerdings lädt diese Zuschreibung auch dazu ein, Ihre «widerständigen» Kollegen und Kolleginnen verändern zu wollen. Und dies ist aus Erfahrung viel schwieriger, als lediglich bei der nächsten Idee zu überzeugen.

- Mit der **Verallgemeinerung** «Meine Kollegen und Kolleginnen sind im Widerstand» oder sogar «Es gibt Widerstand» geht es nicht mehr um Verhalten oder Ihre Kollegen und Kolleginnen, sondern um einen allgemeinen Widerstand. Die von Ihnen gewählte Formulierung lädt nun ein, darüber nachzudenken, wie Sie den «Widerstand» brechen können oder die Kolleginnen und Kollegen aus dem «Widerstand» bringen könnten.

Die gleiche Erfahrung erleben Sie so je nach gewählter Formulierung anders. Die Wahrnehmung, wie leicht oder schwierig Veränderungen möglich sind, hängt dabei stark mit Ihrer Wortwahl zusammen. Wenn Sie Veränderungen leichter wahrnehmen möchten, beschreiben Sie.

### Anregung 1 – Beschreiben Sie!

Allgemein:

- Beschreiben Sie. Vermeiden Sie Zuschreibungen und Verallgemeinerungen.
- Wenn Sie Zuschreibungen und Verallgemeinerungen hören, fragen Sie nach, wer was getan hat respektive wie sich Personen verhalten haben.

Lösungsfokus:

- Möchte Ihr Gegenüber in Zukunft etwas anderes, dann bitten Sie Ihr Gegenüber zu beschreiben,
  - wer sich wie verhalten hat, in Situationen, in denen es besser ging,
  - wer sich wie in der gewünschten Zukunft verhalten wird.

## 2. Ersetzen Sie das Verb «sein»

Wir stabilisieren unsere Welt sprachlich auch durch die Verwendung des Verbs «sein». «Sein» dient als Verknüpfungswort, das zwei Elemente miteinander in eine Verbindung bringt. Sobald wir sagen, dass etwas «ist», suggerieren wir, dass dieses «etwas» in einer stabilen, objektiven Form daherkommt.

**Stabilität:** Die Aussage «Sie ist unglücklich» zum Beispiel beschreibt nicht nur den Gefühlszustand der Person, sondern lässt auch eine gewisse Stabilität erahnen. Der Gefühlszustand scheint in einer gewissen Dauer und auch in einer gewissen Schwere vorhanden. Wenn Sie das Verb «sein» vermeiden, dann fördert dies eher eine veränderungsfördernde Sichtweise. «Sie fühlt sich unglücklich» weist zum Beispiel eher auf die temporäre Natur des Gefühls hin und auf die Möglichkeit, dass sie sich im nächsten Moment anders fühlen könnte. Oder bei wem würden Sie eher eine Veränderung des Gefühlszustands erwarten: bei der Person, die Ihnen sagt, dass sie unglücklich ist, oder bei derjenigen, die sagt, dass sie sich unglücklich fühlt?

**Objektivität:** Wenn Sie Sätze bilden mit dem Verb «sein», dann lässt dies die gemachte Aussage oft auch objektiv erscheinen. «Die Situation ist schlecht» zum Beispiel suggeriert, dass die Situation objektiv gesehen, also unabhängig von der Person, die dies sagt, schlecht sei. Formulieren Sie Sichtweisen als objektiv gegebene Tatsachen, dann erschwert dies oft, dass Sie Veränderungsmöglichkeiten sehen. Da Sie nicht Teil der Situation sind, ist es schwierig,

sich als handlungsfähig zu erleben. Wenn Sie das Verb «sein» vermeiden, dann fördert dies eher eine Sprache, in der Sie als sprechende Person ein Teil davon werden. Sie könnten zum Beispiel sagen, dass Sie die Situation als schlecht einschätzen. Anstatt eine objektive Tatsache zu formulieren, haben Sie so eine subjektive Sichtweise geteilt, bei der es auch andere mögliche Sichtweisen geben kann.

Sie werden nun vielleicht einwenden, dass auch Sätze mit dem Wort «sein» subjektiv und temporär formuliert werden können, z.B.: «Ich bin gerade unglücklich» oder «Ich finde, die Situation ist schlecht». Dies können Sie selbstverständlich tun. Es erweist sich in vielen Fällen auch als sinnvoll und hilfreich. Das Ersetzen des Verbs «sein» jedoch fordert Sie heraus, Ihre Worte sorgfältig und hoffentlich veränderungsfördernd zu wählen. Versuchen Sie es und entdecken Sie, wie sich Ihre Beschreibungen ändern und wie sich Ihre Handlungsfähigkeit damit erhöht.

### Anregung 2 – Ersetzen Sie «sein»!

Allgemein:

- Formulieren Sie Sätze, in denen das Verb «sein» nicht vorkommt.
- Wenn Sie objektive Formulierungen hören, fragen Sie nach der persönlichen Einschätzung Ihres Gegenübers.

Lösungsfokus:

- Wenn Sie stabile, negative Formulierungen hören und Ihr Gegenüber möchte etwas anderes, fragen Sie nach positiven Unterschieden in der Vergangenheit sowie in Zukunft:
  - Was hätte die Person gerne anders in Zukunft?
  - Wann ging es bereits mal besser?

## 3. Beschreiben Sie Veränderungen anstatt Zustände

Wir sind gut darin, Zustände zu beschreiben. Wir haben gelernt, Situationen zu analysieren und darzustel-

len, wie es «ist» oder wie es «sein» soll. Dieser Fokus auf Zustände fördert, dass wir die Welt vielfach als stabil wahrnehmen und diese entsprechend stabil beschreiben. Mit dem Fokus auf Ist- und Sollzustände geht die Annahme einher, dass Veränderung lediglich als Ausnahme dazwischen stattfinden sollte. Dies hat allerdings weniger mit den Veränderungen in der Welt zu tun, die eher ständig stattfinden, sondern mehr mit unserem stabilisierenden Fokus, den wir einnehmen.

## «DIE GRENZEN MEINER SPRACHE BEDEUTEN DIE GRENZEN MEINER WELT.»

LUDWIG WITTGENSTEIN

Wenn Sie lernen, Veränderungen zu beschreiben, dann beschreiben Sie weniger «was ist», sondern mehr «wie etwas stattfindet». Der Fokus richtet sich auf Fragen, wie «Wer hat was getan?», «Wer hat wie darauf reagiert?», «Und was ist anschliessend geschehen?». Dies führt zu einer verhaltensorientierteren Beschreibung. Und es ermöglicht zu entdecken, welches Verhalten Sie in Zukunft stärken möchten.

### Anregung 3 – Beschreiben Sie Veränderungen!

Allgemein:

- Formulieren Sie oder fragen Sie nach, wie Zustände zustandekommen: Wer hat was getan? Wer hat wie darauf reagiert? Was ist anschliessend geschehen?

Lösungsfokus:

- Fragen Sie vor allem nach
  - gewünschten Veränderungen in der Zukunft: Wer wird dann was tun? Wie werden andere darauf reagieren? Welche Wirkung wird dies haben?
  - funktionierenden Veränderungen in der Vergangenheit: Wer hat damals, als es gut funktionierte, was getan? Wie haben andere darauf reagiert? Wovon könnten wir jetzt mehr tun?

CO-KREIERT mit Dominik & Elfie

# WENN ICH DOCH NUR NICHTS MIT DER ANTWORT ZU TUN HÄTTE!

«Immer das Gleiche: Alle kommen und erzählen mir ihre Probleme. Und dann erwarten sie noch von mir, dass ich ihre Probleme löse.» Kennen Sie dies so oder so ähnlich auch?

Wir treffen immer wieder Menschen, die uns eine solche Geschichte erzählen. Besonders bei Führungskräften scheint diese Variante hoch im Kurs. Und selten sehen sie, wie sie dazu beitragen. Wir pflegen dann jeweils zu fragen, welche Frage sie denn als Erstes stellen, wenn jemand zu ihnen kommt. Oft antworten sie mit einer Variante von «Was ist das Problem?» oder «Worum geht's?».

Stellen Sie sich vor, Sie kommen in ein Gespräch und bekommen eine dieser Fragen gestellt. Wie antworten Sie wohl? Richtig! Mit einer Schilderung

des Problems. Oft folgt darauf die Frage «Wie kann ich dir helfen?» oder «Was erwartest du von mir?». Sie wissen schon, wie es wohl weitergeht. Ihr Gegenüber, das Ihre Fragen ja beantworten will, wird nun sehr wahrscheinlich nach etwas suchen, was Sie tun können, anstatt selber eigene Ansätze zu formulieren. Und schon stecken Sie wieder in Schwierigkeiten und müssen etwas tun.

Sehen Sie Ihren Beitrag? Sie co-kreieren Ihre Interaktionen: Mit dem gestellten Fragefokus haben Sie zu diesen Antworten eingeladen. Und die Person, die antwortet, trägt den Inhalt

bei, der oft innerhalb des Antwortspektrums der Frage bleibt.

Dies nimmt uns alle in die Verantwortung: Es sind viel weniger die Personen, die nur immer von Problemen erzählen, als die gemeinsam gestalteten Interaktionen, die dies ermöglichen oder sogar fördern.

Welche Antworten möchten Sie vermehrt hören? Und welche Fragen müssten Sie dazu stellen?

Wir möchten in nächster Zeit Antworten hören, die Hoffnung auf gewünschte Veränderungen beinhalten, und fragen deshalb: «Welche Veränderungen erhoffst du dir aus unserem Gespräch?»



## IHRE REDAKTION

Als Co-Leitende des Zentrums für Lösungsfokussierte Gesprächsführung faszinieren uns insbesondere gelingende Interaktionen zur Stärkung der persönlichen Handlungsfähigkeit. Wir begleiten in Coachings, Workshops und Seminaren sowohl Unternehmen, Teams und Führungskräfte als auch Privatpersonen auf dem Weg zu ihrer gewünschten Zukunft.

Mehr unter: [www.solutionfocusedleadership.com](http://www.solutionfocusedleadership.com)

Zudem bilden wir Führungskräfte in lösungsfokussierter Führung in Weiterbildungen an der Hochschule Luzern aus: [www.hslu.ch/loesungsfokus](http://www.hslu.ch/loesungsfokus)

## AUSBLICK AUF DIE KOMMENDEN AUSGABEN

### Fokusthema

**Nr. 03 · März 2021**  
**Transformation**

**Nr. 04 · April 2021**  
**Hoffnung**

**Nr. 05 · Mai 2021**  
**Selbstfürsorge**

### Impressum

Verlag WEKA Business Media AG  
Hermetschloostrasse 77  
CH-8048 Zürich  
[www.weka.ch](http://www.weka.ch)  
Herausgeber Stephan Bernhard  
Redaktion Elfie J. Czerny  
Dominik Godat

Layout/Satz Dimitri Gabriel  
Publikation 10 × jährlich, Abonnement: CHF 98.– pro Jahr,  
Preise exkl. MWST und Versandkosten.  
Bildrechte Autorenbilder: WEKA Business Media AG  
Bilder: [www.istockphoto.com](http://www.istockphoto.com)  
Bestell-Nr. 9115

© WEKA Business Media AG, Zürich 2021  
Urheber- und Verlagsrechte: Alle Rechte vorbehalten, Nachdruck sowie Wiedergaben, auch auszugsweise, sind nicht gestattet. Die Definitionen, Empfehlungen und rechtlichen Informationen sind von den Autoren und vom Verlag auf ihre Korrektheit in jeder Beziehung sorgfältig recherchiert und geprüft worden. Trotz aller Sorgfalt kann eine Garantie für die Richtigkeit der Informationen nicht übernommen werden. Eine Haftung der Autoren bzw. des Verlags ist daher ausgeschlossen. Aus Platzgründen und zwecks besserer Lesbarkeit wurden meist die männlichen Formen verwendet. Die weiblichen Formen sind dabei selbstverständlich mitgemeint.