



Praxisfälle in Trainings: Individuelle Lösungen statt allgemeingültige Tipps

Von Eva Reiff und Ingrid Reisch
erschieden in „Solution Focus Praxisbeispiele“, Hrsg. Horst Reisch, Vol. 1-2011

Wenn Sie als interner oder externer Trainer tätig sind, kennen Sie vermutlich den Nutzen, mit konkreten Praxisfällen der Teilnehmer zu arbeiten. In diesem Artikel werden wir Ihnen vorstellen, wie Sie durch eine lösungsfokussierte Moderation die Fallbearbeitung noch effektiver und damit gewinnbringender gestalten können.

Trainings gewinnen durch die Besprechung von Praxisfällen der Teilnehmer. Dabei schildert ein Teilnehmer seinen für ihn wichtigen oder als schwierig erlebten Fall. In der Regel werden dann die anderen Teilnehmer versuchen, die Schwierigkeit zu verstehen, Vergleiche mit eigenen Erlebnissen herzustellen und durch Ratschläge oder Tipps zu helfen. Nun kann es sein, dass der Fallgeber beginnt, unter Druck zu geraten, diese Tipps anzunehmen. Einerseits will er die Hilfsversuche der anderen Teilnehmer nicht komplett abschmettern, andererseits will er darstellen, wieso der Tipp „ja“ gut ist, „aber“ in seinem speziellen Fall nicht passt. Schlimmstenfalls bleibt am Ende der Eindruck, der Fallgeber hat in der geschilderten Situation gar nicht professionell gehandelt und war auch im Seminar nicht bereit, an sich zu arbeiten. Um diese Situation für alle Beteiligten sinnvoller zu gestalten, bietet der Solution Focus verschiedene hilfreiche Alternativen.

Fallbeispiel aus dem Seminar „Konfliktgespräche erfolgreich führen“

Anhand eines Beispiels aus dem Seminar „Konfliktgespräche erfolgreich führen“ zeigen wir auf, wie Sie als Trainer eine Fallbesprechung ergebnisorientiert moderieren können.

Der Teilnehmer eines mittelständischen Unternehmens bringt einen Fall ein: Eine als sehr schwierig empfundene Kundin sucht immer wieder das Gespräch, da sie in einer bestimmten Angelegenheit eine spezifische Service-Lösung von Seiten des Unternehmens erwartet. Diesem Wunsch kann aber nicht ohne weiteres nachgekommen werden, denn dazu müsste die Kundin bestimmte Rahmenbedingungen schaffen. Dazu ist sie aber nicht bereit. Diese Tatsache wurde der Kundin bereits mehrfach mitgeteilt und dennoch meldet sich die Kundin immer wieder mit ihrem Wunsch, so dass sich das Gespräch wiederholt.

Im Seminar nun sucht der Fallgeber nach neuen Möglichkeiten, mit der Situation umzugehen. Nach kurzer Schilderung des Falls stellt die Seminarleitung dem Teilnehmer die Frage danach, was er bereits gemacht habe, das ein wenig in die richtige Richtung ging. Er kann einige Dinge aufzählen, die allerdings nicht den von ihm gewünschten Erfolg gebracht hatten. Die restlichen Teilnehmer hören zu und bringen von sich aus Tipps ein. Zu jedem dieser Tipps sagt der Fallgeber entweder „Das habe ich schon probiert“ oder „Das kann ich so nicht machen“.

Durch diese Aussagen aufmerksam geworden, fragt die Seminarleitung den Teilnehmer nach seiner Zuversicht, dass es eine bessere Lösung gäbe als die, die er bereits probiert habe: „Auf einer Skala von 1 bis 10, wie zuversichtlich sind Sie, dass es für diese Situation eine bessere Lösung gibt? 1 steht für überhaupt nicht zuversichtlich, 10 steht für realistisch bestmöglich zuversichtlich.“ Der Teilnehmer antwortet ohne zu Zögern „1!“.

Dadurch wird klar, dass das Einbringen des Falles von allen so verstanden wurde, dass neue Ideen zur Problemlösung erarbeitet werden sollten. Gleichzeitig wird offensichtlich, dass ein Fortschritt für den Teilnehmer nur möglich ist, wenn man seine Sicht akzeptiert und mit ihm nach für ihn gehbaren nächsten Schritten schaut. Dann wird für ihn ein Umdenken möglich.

Nun fasst die Seminarleitung nochmals seine konstruktiven Versuche zusammen und fragt ihn, ob es hilfreich ist, nach einer neuen Perspektive zu schauen. Der Fallgeber findet es interessant, statt einer kompletten Veränderung dieser als unlösbar empfundenen Situation einen besseren Umgang damit anzustreben. In einem moderierten Austausch sammeln alle Teilnehmer Ideen zur Fragestellung des Fallgebers: Wie kann er das nächste Gespräch ein kleines bisschen angenehmer, sprich ruhiger und gelassener führen? Der Fallgeber hört zunächst nur zu und meldet dann zurück, welche Ideen für ihn interessant und passend scheinen. Dabei ist wichtig, dass die Seminarleitung explizit die Erlaubnis gibt, Ideen als eine Auswahl von Möglichkeiten zu sehen, aus denen der Fallgeber auswählen kann, welche für seine Situation passend erscheinen, ohne dass dies die Qualität der andern Ideen verringert. Die so anmoderierte Ideenrunde wird von dem Fallbringer als sehr hilfreich erlebt und er greift einige Ideen seiner Kollegen auf.

Ein Teilnehmer äußert später in der Pause folgendes: er habe den Eindruck gehabt, dass der Fallgeber im Austausch mit der Kundin sehr wohl noch andere Dinge hätte machen können und warum die Seminarleitung an der Stelle nicht stärker auf den Teilnehmer eingewirkt habe, damit der sich für weitere Ideen öffne.

Die Seminarleitung bedankt sich für den Hinweis und die gute Absicht, den Fallgeber zu mehr Offenheit für neue Ideen zu bewegen. Sie fragt

interessiert nach, was erfahrungsgemäß persönlich hilft, sich für Ideen anderer zu öffnen und ändert die Richtung des Gespräches.

Es bleibt eine Herausforderung. Einerseits soll es gelingen, dass der Fallgeber für sich profitieren kann und seine Sichtweise die Fallarbeit bestimmt, andererseits können die Bewertungen der anderen Teilnehmer nicht ignoriert werden. So ist es sinnvoll, bereits vor dem ersten Praxisfall kurz auf die Elemente und Prinzipien lösungsfokussierter Fallbesprechungen hinzuweisen.

Hinweise zur lösungs-fokussierten Fallbesprechung

- Die Außensicht auf einen Fall entspricht natürlich nicht immer der Wahrnehmung desjenigen, der in dieser Situation beteiligt ist.
- Es ist leicht zu denken, dass man es selbst besser hingekriegt hätte und dass der andere doch nur besser hätte kommunizieren müssen oder eine unserer Ideen befolgen sollte.
- Eine Fallbesprechung mit dem Solution Focus sucht nach dem nächsten kleinen sinnvollen Schritt für den Fallbringer, den dieser mit Zuversicht angehen kann.
- Ein kleiner Einfall, der dem Fallbringer „Entlastung“ bringt, ist oft ein guter Anfang.
- Und es gilt immer, dass andere Teilnehmer für sich wiederum andere Lösungsideen für hilfreich empfinden können.

Elemente der lösungs-fokussierten Fallbesprechung

1. Die Frage nach dem gewünschten Ergebnis

„Wenn die Fallbesprechung für Sie optimal hilfreich ist, woran genau werden Sie das nach der Fallbesprechung merken? Was genau

ist dann nach der Fallbesprechung klarer?“

Am Anfang einer Fallbesprechung fragen Sie den Fallgeber nach seinem gewünschten Ergebnis. Damit erfahren alle etwas über die gewünschte Richtung, die der Fallgeber einschlagen will.

2. Die Frage nach dem, was bereits funktioniert

„Was von dem, was Sie bereits ausprobiert haben, hat (ein klein wenig) funktioniert? Was funktioniert trotz dieser schwierigen Situation immer noch? Wie haben Sie es hinbekommen, dass die Zusammenarbeit trotz dieser Schwierigkeiten immer noch so gut funktioniert, wie sie funktioniert?“

In der Arbeit mit Fallbeispielen schaut der „Solution Focus“-Ablauf darauf, was bereits (wenn auch nur ein wenig) funktioniert oder was trotzdem noch (ein wenig) funktioniert. Dieses Bewusstmachen der noch funktionierenden Bereiche ist oft ein Wiederentdecken eigener Fähigkeiten. In schwierigen und verfahrenen Situationen ist der Blick auf die eigenen Kompetenzen oft verstellt. Die aktive Aufforderung darüber nachzudenken und zu sprechen, was trotzdem noch gut läuft oder gut gelaufen ist, ist ein sehr wichtiger Schritt um aus der und für die Praxis zu lernen.

3. Die Frage nach der Zuversicht

„Auf einer Skala von 1 bis 10, wie zuversichtlich sind Sie, dass es zu dieser Situation eine bessere Lösung gibt? 1 steht für überhaupt nicht zuversichtlich, 10 steht für realistisch bestmöglich zuversichtlich.“

Mit einer Abfrage der Zuversicht des Fallgebers, inwieweit er denn zuversichtlich ist, dass er eine bessere Lösung als die, die er bereits ausprobiert hat, finden kann, kann das Ziel des Fallgebers konkretisiert werden. Unterschiedliche Wünsche können Fallgeber dazu bewegen ihre

als schwierig empfundenen Erlebnisse als Praxisfall einzubringen:

- Viele wollen Ideen bekommen, was sie in dieser schwierigen Situation noch anderes machen können.
- Einige wollen sich die Situation von der Seele oder aus dem Kopf reden und brauchen nur Bestätigung, dass die Situation, die sie schildern auch tatsächlich schwierig ist.
- Wenige schildern schwierige Fälle und sind stolz, wie sie diese trotzdem gut hingekriegt haben und wollen andere gerne davon profitieren lassen

Durch die Zuversichtsabfrage kann man als Seminarleiter gut erkennen, welcher Fokus in dem Moment von einem Fallgeber als hilfreich erachtet wird und kann so die Fallbesprechung besser in die passende Richtung weiterlenken.

Jeder Abstand von der 1 auf der Skala ist ein Hinweis für die Zuversicht, dass sich etwas an der



Ingrid Reisch
Dipl.-Psych.
www.reischreisch.de

Ingrid Reisch arbeitet als Solution Focus Berater zur Organisations-Optimierung. Auch nach 16 Jahren Erfahrung ist es faszinierend, sich mit Kunden "einfach" auf Lösungen zu fokussieren und dadurch wirksame Ergebnisse zu erreichen.

Situation verändern oder verbessern lässt. Dann wird dem Fallgeber die Frage gestellt:

„Was trägt dazu bei, dass Sie auf dem Wert x sind, d.h. was macht Sie ein Stück zuversichtlich?

Diese Konkretisierung der Zuversicht, die in der alleinigen Auseinandersetzung mit einer schwierigen Situation selten stattfindet, hilft dem Fallgeber darüber nachzudenken, wo bereits Lösungsmöglichkeiten sind, bzw. worauf Lösungen aufbauen können.

Steht der Fallgeber auf der 1, dann ist klar, dass ein neuer Fokus zu finden ist. Die Seminarleitung beginnt ein Gespräch darüber, was den Fallgeber zuversichtlich macht, dass es sinnvoll ist, diesen Fall hier einzubringen. Durch das Sprechen darüber, welchen Grund der Fallgeber hatte, diesen Fall einzubringen, wird klar, welcher neue Fokus gefunden werden kann.

4. Die Frage nach dem neuen Fokus

„Was wäre denn für Sie jetzt eine hilfreiche Fragestellung? Wäre es für Sie jetzt hilfreich, gemeinsam nach dem bestmöglichen Umgang damit zu suchen, dass die Situation im Moment so ist, wie sie ist?

Erkennt man als Seminarleiter, dass die zu Beginn der Fallbesprechung genannte Zielsetzung nicht mehr aktuell ist, kann man mit einer erneuten Ziel- oder Fokusfrage den

Fallgeber unterstützen, für ihn hilfreiche Schritte zu benennen.

5. Komplimente: Gute Ideen zusammenfassen

Die Zuversicht, gewünschte Dinge umzusetzen, wird verstärkt, wenn Sie als Trainer dem Fallgeber nochmals die konkreten guten Ideen, die dieser (mit Hilfe der anderen Teilnehmer) entwickelt hat, zurückmelden. Je spezifischer und auf diesen speziellen Fall zugeschnitten Ihre Rückmeldungen sind, desto wirkungsvoller werden diese sein. Lieber weniger, aber relevante Dinge zurückmelden.

6. Einbindung der anderen Teilnehmer

Eine Herausforderung bei Fallbesprechungen ist oft, dass einerseits der Fallgeber ganz persönliche Antworten entwickeln soll und trotzdem die anderen Teilnehmer auch aktiv involviert sind und lernen. Dies können Sie hinbekommen, indem Sie diese an der passenden Stelle aktiv in die Ideenentwicklung einbinden, d.h. wenn der Fallgeber seine Zielsetzung klar formuliert hat und bereits darüber nachgedacht hat, was er bereits richtig gemacht hat. Auch nach der Fallbesprechung können Sie die Teilnehmer nochmals zu zweit austauschen lassen, was für sie hilfreich oder interessant war. So geben Sie die Möglichkeit, dass das Lernen für alle sehr individuell ist.



Eva Reiff
Dipl.-Kauffrau
www.eva-reiff.de

Eva Reiff bietet Trainings im Bereich Soft Skills an. Sie unterstützt z.B. interne Trainer verschiedener Unternehmen, ihre Trainings noch effektiver auf die Bedürfnisse ihrer Zielgruppen abzustimmen.