

# Lösungsorientierung in der Pädagogik

## Ressourcenorientiert mit Jugendlichen arbeiten

*Niemand kann sagen – so einer der Kerngedanken lösungsorientierter Haltung –, das Gegenüber verstanden zu haben, solange sich dieses nicht verstanden fühlt. Lösungsorientierte Pädagogik vermag Möglichkeiten lösungsorientierter Gesprächsführung in der Berufsausbildung aufzuzeigen sowie darzulegen, wie Jugendliche innere und äussere Konflikte angehen können, um die anstehenden Entwicklungsaufgaben kompetent zu bewältigen.*

### Drei lösungsorientierte Leitgedanken

*1. Mach dich stark für das, was du willst, und nicht für das, was du nicht willst!*

Es ist grundsätzlich leichter, sich auf etwas Erwünschtes zu- als von etwas Unerwünschtem wegzubewegen. Daher soll in positiven Begriffen das beschrieben werden, was angestrebt wird – und nicht das, was man nicht will. Zum Beispiel: «Pünktlich sein» statt «nicht mehr zu spät kommen» oder «konzentriert arbeiten» statt «weniger schwatzen». Der Auftrag jeder Auszubildnerin und jedes Auszubildners besteht darin, Berufslernende in ihrer Fach-, Sozial- und Methodenkompetenz zu stärken und Freiraum für die Entwicklung der eigenen Persönlichkeit zu schaffen. Ein ansvisiertes Entwicklungsziel soll daher «wohlformuliert» sein. J. L. Walter und J. E. Peller definieren in «Lösungs-orientierte Kurztherapie. Ein Lehr- und Lernbuch» die sechs Kennzeichen wohlformulierter Ziele wie folgt:

Ziele sollen

- positiv formuliert sein;
- prozesshaft beschrieben werden;
- auf das Hier und Jetzt bezogen sein;
- so spezifisch und konkret wie möglich formuliert werden;
- im Kontrollbereich der Person liegen;
- in der Sprache des Gegenübers formuliert sein.

Eine hilfreiche Frage, um ein wohlformuliertes Entwicklungsziel herauszuarbeiten, könnte sein: «Wie werden die Dinge nach dem Erreichen bestimmter Ziele sein, und woran wirst du es merken?»

*2. Die positiven Ausnahmen zur Regel werden lassen!*

Indem wir mit dem Gegenüber die unmittelbare Vergangenheit nach Anzeichen oder Vorboten des erwünschten Verhaltens durchforsten, machen wir deutlich, dass wir auf das erwünschte Verhalten bauen und nicht das unerwünschte bekämpfen. Fragen dazu können sein: «Wo gibt es Anzeichen in die richtige Richtung?», «Was funktioniert bereits?».

*3. Mach etwas anderes!*

Etwas anderes tun, als man sich bisher gewöhnt ist, verlangt einiges und muss geübt werden: Eine Möglichkeit ist, Experimente in Form von kleinen Veränderungen im Alltag festzulegen und dabei auf das zu fokussieren, was funktioniert. Dabei soll bewusst nichts von dem getan werden, wovon man weiss, dass es sowieso nicht funktioniert. So kann man beispielsweise jeden Abend den Tag durchgehen und fünf Dinge notieren, die bereits gut funktionieren haben und von denen man möchte, dass sie weiterhin so gut laufen.

### Hilfreiche

#### lösungsorientierte Methoden

- Ausnahmen von unerwünschtem Verhalten suchen.
- Wohlformulierte Ziele beschreiben.
- Wenn die Bemühungen nicht fruchten: etwas anderes tun!
- Methoden zur systematischen Fehlervermeidung erarbeiten lassen: Self-Monitoring, Protokolle, Selbstkontrolle.
- Sogenanntes «Re-Framing»: umdeuten und in einen anderen Kontext stellen.

#### Lösungsorientierte Gesprächsführung mit Berufslernenden

Bei der lösungsorientierten Gesprächsführung ist die Haltung wichtig, welche die Auszubildnerin oder der Auszubildner gegenüber den Berufslernenden einnimmt. Als Faustregel gilt zu beachten, dass das, was ich über Berufslernende denke, an meiner nonverbalen Kommunikation mehr oder weniger genau abgelesen werden kann: Wenn jemand positiv über seine GesprächspartnerInnen denkt, wird dies das Ge-

**Thomas Estermann**, Master of Science UZH, Fachpsychologe für Psychotherapie FSP. Leiter der Praxis für Lösungsorientierte Beratung, LoB, Aarau. Co-Leiter des vierjährigen Weiterbildungslehrganges in lösungsorientierter Therapie und Beratung am WILOB, Lenzburg. Gastdozent an verschiedenen Hochschulen in der Schweiz. Konfliktberatungen in Profit- und Non-Profit-Organisationen.

**Barbara Leu**, Master of Arts UZH, Dipl. Berufs- und Laufbahnberaterin, Psychologin SBAP. Studierenden-Coach in einem Pilotprojekt an der ETH Zürich, das die Betreuung der Studierenden vom Eintritt in die Hochschule bis zum Übergang in den Beruf im Zentrum hat. In eigener Praxis als Berufs- und Laufbahnberaterin sowie psychologische Beraterin tätig.

genüber irgendwie spüren. Das Gleiche gilt natürlich auch für unsere negativen Gedanken und Haltungen.

#### Leitlinien für die Gesprächsführung

- Rahmen: klar deklarieren, was verhandelbar ist und was nicht.
- Vorwärtsschauen: Schwergewicht auf das Erwünschte legen und nicht auf das, was stört.
- Jeder ist Expertin oder Experte für das eigene Leben: daher nicht als «allwissend» auftreten bezüglich dessen, was für das Gegenüber gut sein könnte.
- Interpretationen als solche deklarieren: dem Gegenüber zugestehen, dass nur es selber sagen kann, wie etwas für es wirklich ist.
- Paraphrasieren: die Aussagen des Gegenübers in eigenen Worten zusammenfassen und nachfragen, ob sich das Gegenüber verstanden fühlt.
- Fragen nach der Aussenperspektive stellen: «Was würde deine beste Freundin oder dein bester Freund dazu sagen?»
- Weg vom Klagen über Probleme, hin zur Lösungssuche: immer wieder zum konstruktiven Fragen zurückkehren.

## Lösungsorientierung in der Pädagogik

- Den Nutzen eines erwünschten Verhaltens konkret beschreiben: den Fokus dabei vor allem auf die positiven Auswirkungen auf die Beziehungen legen.
- Wertschätzung: das Gegenüber, aber auch sich selber ernst nehmen.

### Die Lebensphase der Adoleszenz

Jugendliche stehen in einer Übergangsphase: Sie sind nicht mehr Kind, gehören jedoch noch nicht zu den Erwachsenen. Entsprechend gross kann die Verunsicherung bezüglich der eigenen Identität sein: Wer bin ich? Was will ich? Das führt zur Betonung des eigenen Status als Jugendliche oder Jugendlichen und zur Ausbildung eigentlicher Jugendkulturen. Das Jugendalter als Übergangsphase zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass die Betreffenden sich je nach Situation entweder wie junge Erwachsene, wie Teenager oder unter Umständen wie kleine Kinder verhalten. Diese drei Reifestufen bestehen zwar nebeneinander, werden aber nicht gleichzeitig aktiviert.

### Merkmale der Adoleszenz

Jugendzeit und junges Erwachsenenalter sind insbesondere durch folgende Merkmale geprägt:

- Erweiterung des Erfahrungshorizontes: viele neuartige und aufwühlende Erfahrungen in kurzer Zeit.
- Expansion des Egos: «Die Welt gehört mir!»
- Tatendrang: hohe Experimentier- und Risikofreudigkeit.
- Emotionale Offenheit bezüglich starker Emotionen; auch widersprüchliche Gefühle haben nebeneinander Platz.
- Hohe Sensibilität und daher hohe Verletzlichkeit.
- Erhöhtes Risiko bezüglich Kriminalität, Sucht, Depression, Psychose, Suizid usw.
- Starke körperliche Veränderungen.
- Erprobungsphase in Beziehungen und Sexualität.
- Ablösung vom Elternhaus: Andere Referenzgruppen (Peergroups, Sport, Kultur) werden wichtig für das Erleben von Zugehörigkeit und den Aufbau sozialer Identität.

- Kampf um Selbstbestimmung und Autonomie.

### Die Dynamik zwischen Autonomie und Zugehörigkeit

Der Mensch wird von verschiedenen Kräften angetrieben. Zwei wesentliche davon sind das Streben nach Unabhängigkeit und Eigenständigkeit (Autonomie) und das Streben nach Zugehörigkeit und Zusammenhalt.

Bei diesen Kräften handelt es sich um widersprüchliche Bedürfnisse: Einerseits ist Unabhängigkeit für das Individuum nicht zu erreichen, ohne dass es Einschränkungen beim Bedürfnis nach Zugehörigkeit in Kauf zu nehmen hat. Zugehörigkeit zu einem andern Menschen, einer Gruppe oder einer Institution andererseits ist wiederum nur um den Preis einer gewissen Anpassung möglich.

Ob Autonomie oder Zugehörigkeit – beide Pole üben auf den Menschen eine unwiderstehliche Anziehung aus. Obsiegt im inneren Spiel der Kräfte der eine Pol über den andern, zerstört der Mensch sich selbst: Übersteigertes einseitiges Streben nach Unabhängigkeit macht blind für die Bedürfnisse der andern und kann bis zu asozialem Verhalten und Kriminalität führen. Demgegenüber führt ein übersteigertes einseitiges Streben nach Zugehörigkeit zu Überanpassung, macht blind für die eigenen Bedürfnisse und erzeugt letztlich schwere seelische Fehlentwicklungen bis zum Verlust der eigenen Identität.

### Die innere Auseinandersetzung um ein stabiles Gleichgewicht

Die Dynamik zwischen Autonomie und Zugehörigkeit ist für das Jugendalter besonders virulent: Die Jugendlichen müssen lernen, möglichst viel Autonomie und Selbständigkeit zu entwickeln, ohne damit die Zugehörigkeit zur Gruppe zu gefährden. So schwanken sie oft zwischen dem Wunsch nach Anerkennung und Zuwendung und dem Wunsch nach Selbstbestimmung und Abgrenzung.

Dabei geht es nicht darum, sich irgendwo in der Mitte zwischen den beiden Polen «einzunisten», sondern sich in einen Entwicklungsprozess zu bege-

ben: Formen der Zugehörigkeit zu entwickeln, die das Bedürfnis nach Autonomie nicht grundsätzlich gefährden, beziehungsweise Formen von Unabhängigkeit und Selbstbestimmung zu entwickeln, welche die Zugehörigkeit zur Gruppe nicht zerstören. Die psychische Herausforderung an die Jugendlichen besteht darin, sich eine grösstmögliche Zugehörigkeit bei einem möglichst kleinen Verlust von Autonomie zu sichern.

Generell ist darauf zu achten, dass Jugendliche dann zur Aufgabe von Selbstbestimmung bereit sind, wenn dafür kompensatorisch Zugehörigkeit geschaffen wird. Identifikation ist Ausdruck von Zugehörigkeit. Gelingt diese positive Identifikation mit den Mitarbeitenden und der Arbeitswelt nicht, bleibt die Anpassung oberflächlich und oft nur wirksam, wenn negative Konsequenzen drohen; doch diese können das erwünschte Verhalten auf Dauer nicht erzwingen.

### Selbstbild und Fremdbild

Berufslernende sind auf kontinuierliche Rückmeldungen angewiesen. Auf diese Weise gelingt es den Jugendlichen, ihr Selbstbild laufend zu verfeinern und am Fremdbild zu überprüfen. Selbstbild und Fremdbild können sich nie ganz decken. Fallen andererseits Selbstbild und Fremdbild zu stark auseinander, führt dies zum Gefühl, nicht verstanden zu werden, zu Missverständnissen, Streit und negativen Emotionen.

### Konflikte

Die Adoleszenz ist daher prädestiniert für Konflikte, seien es innere oder auch äussere. Doch was ist ein Konflikt überhaupt? Der Konfliktforscher Friedrich Glasl definiert soziale Konflikte als «eine Interaktion zwischen Akteuren (Individuen, Gruppen, Organisationen usw.), wobei wenigstens ein Akteur eine Differenz bzw. Unvereinbarkeiten im Wahrnehmen und im Denken bzw. Vorstellen und im Fühlen und im Wollen mit dem anderen Akteur (den anderen Akteuren) in der Art erlebt, dass beim Verwirklichen dessen, was der Akteur denkt, fühlt oder will, eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur

## Lösungsorientierung in der Pädagogik

(die anderen Akteure) erfolge» («Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater»).

Was im Zusammenleben *sozial* konfliktuell ist, kann sich auch *innerhalb* der Person abspielen; man denke an innere Zerrissenheiten, innere Entscheidungsunsicherheiten. Oft handelt es sich dabei um Unvereinbarkeiten zwischen *Verstand* (Kognition) und *Gefühl* (Emotion).

Konflikte werden in der Regel als negativ angesehen. So sind die meisten Menschen bemüht, Streitigkeiten möglichst zu vermeiden. Doch die Gefahr ist gross, dass man sich dadurch erst recht in die schwierige Situation verstrickt. Konfliktvermeidung führt nicht selten zum Gegenteil: Wenn zwischenmenschliche oder innere konfliktuelle Situationen verleugnet oder vertuscht werden, kann sich die angestaute Spannung in impulsiven, nur mühsam kontrollierbaren emotionalen Ausbrüchen manifestieren. Die Folge davon sind Enttäuschung, Angst, Ärger und Frustration. Ein gutes Mass an Konfliktbereitschaft und -fähigkeit ist daher

eine der Voraussetzungen dafür, dass Beziehungen zu sich und anderen – ob am Arbeitsplatz oder im Privatleben – lebendig bleiben und sich entwickeln können. Dazu muss man sich jedoch den Konflikten aktiv stellen.

Konflikte durchlaufen in der Regel fünf Phasen. Das von uns entwickelte Modell zeigt, dass sich alle Phasen durch grosse Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln der Betroffenen auszeichnen. Jede der fünf Phasen bietet eine Chance, birgt aber auch spezifische Gefahren in sich. Wichtig ist, dass ein Konflikt alle Phasen durchläuft und dass das Konfliktgeschehen nicht auf halbem Weg stecken bleibt. Je nach Persönlichkeit und Temperament sind bei den Beteiligten die einzelnen Phasen unterschiedlich stark ausgeprägt.

### Das 5-Phasen-Konfliktmodell

Das unten stehende Konfliktmodell umschreibt die folgenden 5 Phasen:

- Phase 1: Ärger-Phase;
- Phase 2: kritische Phase, Eskalation;
- Phase 3: Schmolle- oder Rückzugs-Phase;

- Phase 4: Phase der Pseudo- oder Scheinnormalität;
- Phase 5: Klärungs- oder Lernphase.

Die Abbildung zeigt zu jeder Phase das Verhältnis zwischen Verstand (Kognition) und Gefühl (Emotion). Was quasi «unter den Strich» fällt, wird vom Individuum verleugnet oder verdrängt. So werden in den Phasen 1 und 4 die Emotionen verleugnet, nicht aber der Verstand; das heisst, hier dominiert der Verstand die Emotionen. In Phase 2 ist es umgekehrt: Die Emotionen dominieren den Verstand. In Phase 3 werden sowohl die Emotionen als auch der Verstand unterdrückt; denn wer schmolle, handelt weder vernünftig noch emotional offen. Nur in Phase 5 halten sich Verstand und Emotion die Balance, mit andern Worten, sie sind gleichwertig am Prozess beteiligt. Phase 5 ist daher die fruchtbarste Phase eines Konflikts. In der Regel müssen aber die andern Phasen erst durchlaufen sein, bevor man die Phase 5 erreichen kann.

Thomas Estermann  
Barbara Leu

