

# «Beratungs- Praxis in Reinkultur»

*Vier bso-Mitglieder würdigen den LOA*

Der LOA findet Anwendung sowohl in Supervision, Coaching, Mediation wie in Teamentwicklung und Organisationsentwicklung. In zahlreichen Profilbeschreibungen von Beratenden bso taucht der Begriff «Lösungsorientierung» auf. Wir geben das Wort an vier Beratende mit der Fragestellung, wie sie LOA im Alltag leben, wo sie Vorteile und Nachteile sehen oder wo sie mit dem Ansatz an Grenzen kommen. In welchen Kontexten ist der LOA unterstützend und zielführend, in welchen möglicherweise kontraproduktiv?

---

*Corina Bölsterli Maier, Theresia Marty, Ueli-Bartley Brönnimann und Monika Felderhoff*

---

## **Lösungsorientierung in der Mediation**

*Corina Bölsterli Maier* – Mediation ist ohne LOA nicht denkbar, denn der Sinn und Zweck der Mediation ist es ja gerade, eine Konfliktlösung zu finden. Als Mediatorin ist es meine Aufgabe, den Konfliktparteien Lösungshilfen und Methoden anzubieten, um ihnen eine ungetrübte Sicht der Dinge und eine gemeinsame Ausrichtung auf Problemlösungen zu ermöglichen (nach Glasl 2010, S. 179). Eine ausgewählte Sprachwahl sowie eine klare Haltung, was meine Rolle als Mediatorin beinhaltet, sind dabei grundlegend.

Ein Mediationsverfahren umfasst verschiedene Phasen. In der ersten Phase werden zunächst die Positionen jeder Konfliktpartei erarbeitet, anschliessend die dahinterliegenden Interessen und Bedürf-

nisse erörtert, um im nächsten Schritt mögliche Lösungsansätze zu entwickeln. Die Parteien erfahren dabei einen Perspektivenwechsel und werden vom problemorientierten Konflikt zum lösungsorientierten Konsens geführt. An Grenzen stösst das Mediationsverfahren und der LOA dann, wenn ein Konflikt zu weit eskaliert ist, die Parteien nicht offen und ehrlich mitarbeiten oder die einzelnen Schritte im Verfahren nicht präzise eingehalten werden. Dann droht die Mediation zur «Alibi-Übung» zu werden.

Die Mediation umfasst auch eine weitere Dimension des LOA, indem die Lösungen im Mediationsverfahren letztendlich von den Konfliktparteien selbst gefunden werden müssen. Im Gegensatz zu anderen aussergerichtlichen oder gerichtlichen Streitverfahren, bei denen den Parteien von qualifizierten Drittpersonen die «richtige» Lösung angeordnet wird, die selten einem echten Konsens entspricht, haben die



Parteien in der Mediation die Möglichkeit, unmittelbar Einfluss auf die Konfliktbewältigung zu nehmen. Somit entsteht ein echtes «Win-win-Gefühl» aller Beteiligten.

#### **Lösungsorientierung im Coaching: Wegsamkeiten finden**

*Theresia Marty* – Als ehemalige Leiterin einer Regionalen Arbeitsvermittlungsstelle wurde mir gleich zu Beginn meines systemisch-lösungsorientierten Master-Lehrganges klar, dass ich diese Methode und Haltung im RAV-Bereich verbreiten möchte. Nach dem Start des Pilotkurses «LOB – Lösungsorientierte Beratung im RAV» 2003 folgten acht Jahre LOB-Training mit RAV-Beratenden. Manchmal erschien mir dieses Unterfangen als Quadratur des Kreises. Häufig traf ich auf Widerstand. Zeitmangel in der RAV-Beraterpraxis u.Ä. wurden als Hinderungsgrund für die Umsetzung der Methode genannt. Geholfen hatte hier eine Rollenklärung mit den Beratenden. Die drei wichtigsten Rollen «Amtsperson, Experte/Expertin und Coach» galt es voneinander abzugrenzen, um so die Versicherten innerhalb des klar gesteckten gesetzlichen Rahmens in ihrem persönlichen Prozess begleiten zu können. Die wichtigste Arbeit bestand für mich also darin, den Beratenden die Machbarkeit von «LOB» Schritt für Schritt aufzuzeigen. Heute werden in vielen Kantonen lösungsorientierte Weiterbildungen im RAV-Bereich angeboten.

Für mich heisst lösungsorientiertes Arbeiten mit Menschen, sie in ihrer Selbstwirksamkeit zu stärken, indem ich ihnen helfe, ihre Aufmerksamkeit auf Gelingen statt auf Versagen, auf Wegsamkeiten statt Un-

wegsamkeiten und auf Stärken statt Schwächen zu richten. Mittlerweile ergänze ich meine Coachings oft mit Neurofeedback, wo ich Coachees nicht nur aufgrund von Erkenntnis und Aha-Erlebnissen lösungsorientiert zu ihrem Ziel hin begleite, sondern auch auf struktureller, sprich hirnebene Ebene.

#### **Lösungsorientierung als Beratungsansatz in der OE**

*Ueli-Bartley Brönniman* – LOA? – Die Frage spiegelt die Beratungs-Praxis in Reinkultur und stellt zugleich die zentrale Frage, was unter «Lösung» gemeint ist; sein soll; sein darf. Grundsatz ist somit die Klärung der Definition mit möglichst allen Beteiligten, wenn immer möglich, in einem Prozess. Leitsatz dazu: «Betroffene zu Beteiligten machen.»

Mit Blick auf eine Organisationsberatung orientiere ich mich an den Kriterien der «European Foundation for Quality Management». Der Begriff umfasst jene Qualität, welche im Wesentlichen je ungefähr hälftig in zwei Aspekten unterscheidet: jene der Erbringenden (Dienstleistung/Produkt/Prozess) sowie jener des letztendlichen Nutzens für Menschen, welche einen Wert oder Effekt aus einer erbrachten Leistung erkennen, benennen, messen und wertschätzen können.

Der LOA ist zielführend, wenn ein grösstmöglicher gemeinsamer Nenner herausgearbeitet werden kann. Oftmals bildet bereits die Zusammenarbeit per se eine Lösung oder macht diese eben erst gerade möglich. Wichtig dabei ist das Abrufen der Grundhaltung der Beteiligten (wir wollen eine gemeinsame Lösung – nachhaltig, realistisch usw.) als Grundlage für den Entscheidungsprozess und das Ergebnis.

### Lösungsorientierung in der Teamentwicklung

*Monika Felderhoff* – Leben ist für mich Entwicklung. Der LOA fördert Entwicklung. Daher wende ich ihn sowohl in der Einzelberatung als auch bei der Arbeit mit Teams an.

Es ist eine Herausforderung und zugleich die Basis für nachhaltigen Teamerfolg, das Potenzial jedes einzelnen Teammitglieds zu entfalten und gleichzeitig Autonomie und Verbundenheit im Team auszubalancieren. Die LOA-basierte Reteaming-Methode bietet mir hierfür ein strukturiertes Vorgehen. Ob «Dauerbaustellen» in der Zusammenarbeit, personelle Veränderungen oder Führungsthemen: Reteaming betrachtet jedes Problem als verkleidetes Ziel (Geisbauer 2012, S. 19 ff.), das einmal demaskiert, ressourcenorientiert erreicht werden kann. Immer im Teamfokus: die gemeinsame Vision des «Dream-Teams».

So vielseitig der LOA in der Team- und Einzelberatung anwendbar ist, er hat auch Grenzen: Dort, wo Trauer, Traumata oder die Verletzung der Würde verhindern, den Blick auf Neues zu richten. Hier benötigt zuerst die Verletzung Zeit und Aufmerksamkeit. Sobald der Heilungsprozess beginnt, kann der LOA-Entwicklungsprozess starten.

Mit Wertschätzung, Neugier und dem LOA als Entwicklungstool unterstütze ich Menschen dabei, ihre Potenziale zu entdecken und sich weiterzuentwickeln. Ich begleite sie, dank des LOA ohne zermürbende Defizitanalyse, auf einer Entdeckungsreise zu ihren Zielen, Stärken und Werten. Dorthin, nicht irgendetwas, sondern ihr Leben zu führen: sinnerfüllt, erfolgreich und glücklich – wie auch immer sie dies für sich definieren.



**Corina Bölsterli Maier**  
lic. iur., LL.M., MAS, Wirtschaftsmediatorin SKWM, SDM, DGMW  
Coach/Supervisorin bso, Selbstständig seit 8 Jahren in den Bereichen Mediation, Coaching und Supervision, Ausbildungs- und Trainertätigkeit für Mediation (CEDR und DGMW)  
[www.corinaboelsterli.com](http://www.corinaboelsterli.com) /  
[mail@corinaboelsterli.com](mailto:mail@corinaboelsterli.com)



**Theresia Marty**  
Inhaberin a-change GmbH  
Master in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung, FHNW  
Dozentin FH und HF, Kursleiterin Train-the-Trainer für Coaching/Resilienz  
Praxis für Coaching und Neurofeedback in Zürich  
[Theresia.marty@a-change.ch](mailto:Theresia.marty@a-change.ch)



**Ueli-Bartley Brönnimann**  
Master in Sozialmanagement (MAS und MBI, WU-Wien)  
Lehrbeauftragter (u.a. ZHAW, AEB Schweiz)  
Freischaffender Supervisor, Coach und Organisationsberater bso  
[www.triebfeder.ch](http://www.triebfeder.ch) /  
[broennimann@triebfeder.ch](mailto:broennimann@triebfeder.ch)



**Monika Felderhoff**  
Juristin, Personalverantwortliche Coach/Organisationsberaterin/Supervisorin bso, zertifizierte Reteaming-Coach, Mitglied Swiss Positive Psychology Association (SWIPPA), standortbestimmung, Führungcoaching, Team- und Organisationsentwicklung, Change-Management  
[www.felderhoff.ch](http://www.felderhoff.ch) /  
[mail@felderhoff.ch](mailto:mail@felderhoff.ch)

#### LITERATUR

- Glasl, Friedrich: Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – Praktische Methoden, Haupt / Freies Geistesleben, 5. A., Bern/ Stuttgart, 2010.

#### LITERATUR

- Geisbauer, W. (Hrsg.) (2012): Reteaming. Methodenhandbuch zur lösungsorientierten Beratung. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.