

Aus Erfolgen lernen: Ein Instrument der Selbstevaluation

Sechs Argumente und ein Leitfaden für das Sprechen über Erfolge

Johannes Herwig-Lempp

Zusammenfassung

Es gibt gute Gründe dafür, unsere Erfolge zum Thema fachlicher Reflexion zu machen: Das Sprechen über Erfolge trägt zur Sicherung und Weiterentwicklung von Qualität bei. Indem wir uns die geglückten Situationen vergegenwärtigen, können wir aus ihnen lernen und sie für zukünftige Situationen nutzen. Der Autor stellt einen einfachen Leitfaden vor, mit dem Teams in strukturierter Form ihre Erfolge „ausschlachten“ können – und der sich nicht zuletzt auch für erfolgsorientierte Gespräche mit KlientInnen eignet.

Sollte man ein weiteres Mal jammern über die scheinbar unbegrenzte Fähigkeit zu jammern, über die SozialarbeiterInnen im Speziellen und alle im psychosozialen Feld Tätigen im Allgemeinen beinahe unbegrenzt zu verfügen scheinen? Ganz klare Antwort: nein. Unabhängig davon, worüber man – mit gutem Grund und mit besten Absichten – klagen könnte, ist es höchste Zeit, den Blick auf die Ressourcen zu schärfen. Auch und ganz besonders im Hinblick auf die Wahrnehmung der eigenen Ressourcen, der eigenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfolge, können wir noch eine ganze Menge lernen. Gerade für das Sprechen über Erfolge gibt es eine ganze Reihe guter Argumente, die zusammen mit einem Gesprächsleitfaden vorgestellt werden, wie er für das Sprechen über Erfolge herangezogen werden kann.

„Aus Fehlern lernen“ ist ein Motto, das seine Richtigkeit hat. Zu selten aber wird bedacht, dass man auch aus Erfolgen, aus geglückten und gelungenen Arbeitsabläufen lernen kann. Evaluation und Selbstevaluation sind essentielle Bestandteile der psychosozialen Arbeit. Insgesamt wird mit diesem Modell des Sprechens über Erfolge ein Instrument der Qualitätssicherung vorgestellt, das Bedeutung für die fachliche Weiterentwicklung der eigenen Arbeit werden kann. Es wurde erprobt, verändert und weiterentwickelt in verschiedenen Teams, in Supervisionen und auf Fortbildungen (vgl. Herwig-Lempp 1993, 1997). Es ist ein Konzept, das ohne Schwierigkeiten übernommen und eingeübt oder auch verändert werden kann. Es verändert die eigene Blickrichtung oder die des Teams, indem der Fokus der Aufmerksamkeit weg von den Fehlern und Misserfolgen hin zu den geglückten, erfolgreichen Situationen und Interventionen gelenkt wird. Im Grunde ist es eine einfache Umsetzung des lösungs- und ressourcenorientierten Konzeptes von der Arbeit mit KlientInnen auf die eigene professionelle Tätigkeit.

Einladung zu einem Experiment

Ich lade Sie zu einem kleinen Experiment ein: Erinnern Sie sich an eine Situation aus der letzten Arbeitswoche, in der Sie mit sich zufrieden waren, von der Sie denken, „das habe ich gut gemacht“, in der Sie erfolgreich waren oder von der andere fanden, dass Sie gut gearbeitet haben. Dies braucht keine dramatische, großartige Sache zu sein, es kann eher beiläufig gewesen sein, vielleicht zunächst auch gar nicht auffällig – aber jetzt fällt sie Ihnen ein. Ich bin sicher, jeder von uns hat zahlreiche kleine und manchmal auch einige größere Erfolgserlebnisse in seinem Arbeitsalltag; andernfalls wären wir, vermute ich, nicht mehr dabei. Und noch ein Tipp: nehmen Sie die Situation, die Ihnen als erste einfällt. Vergewöhnen Sie sich kurz und notieren sie mit drei bis vier Sätzen auf einem Notizzettel – oder, besser noch, erzählen Sie jemandem davon.

Einige Beispiele dafür, was in Teams aus dem Berufsfeld der sozialen Arbeit bei „Erfolgsrunden“ genannt wird:

- „Gestern habe ich ein Gespräch mit einem Klienten, vor dem ich mich ziemlich gefürchtet hatte, eigentlich ganz gut überstanden.“
- „Der Ausflug am vergangenen Freitag, den wir organisiert haben, ist ausgesprochen schön geworden.“
- „Vergangenen Monat habe ich einen sehr schwierigen und langjährigen Fall endlich erfolgreich abschließen können.“
- „Neulich hat mich meine Vorgesetzte für meine Arbeit gelobt.“
- „In der letzten Dienstbesprechung habe ich mich endlich mal getraut, meine Meinung laut zu sagen.“
- „Ich konnte endlich mal Herrn X mit einer schlagfertigen Antwort parieren.“
- „Vergangene Woche war ich sehr gut auf mein Gespräch mit Frau Y vorbereitet.“
- „Unsere letzte Teamsitzung habe ich recht ordentlich geleitet.“

Wie man hierbei unschwer erkennen kann, lässt sich der Erfolg meist auch ohne große Abstriche in einem Satz zusammenfassen.

Mit einigen Fragen aus dem weiter unten ausführlich vorgestellten Gesprächsleitfaden lade ich Sie nun zu einem inneren Dialog über Ihr Erfolgserlebnis ein (auch hier könnte es hilfreich sein, wenn Sie sich die Fragen von jemandem stellen lassen). Nehmen Sie sich Zeit für die Antworten, indem Sie nicht zu knapp antworten. Wenn Sie eine Antwort, einen Aspekt, einen Gesichtspunkt gefunden haben, suchen Sie mindestens noch einen weiteren, indem Sie sich eine Anschlussfrage stellen (lassen): „Was noch?“, „Wie noch?“ oder „Welche weitere Idee hätten Sie?“

- Worin besteht der Erfolg? Inwiefern sind Sie mit sich in dieser Situation zufrieden?
- Was war Ihr Beitrag zu diesem Erfolg? Wie haben Sie zu diesem guten Ergebnis beigetragen? – Wie noch?

- Welchen Tipp hätten Sie für eine Kollegin oder einen Kollegen, der vor einer ähnlichen Situation steht: Was könnten sie bedenken oder beachten? Wie könnten sie sich vorbereiten? – Welchen weiteren Tipp hätten Sie?
- Wie haben Sie sich dafür belohnt? Wenn Sie sich nicht belohnt haben: angenommen, Sie wollten sich belohnen: wie könnten Sie das machen?

Wenn Sie dieses Experiment mitgemacht und sich Antworten auf diese Fragen gegeben haben, könnten Sie bereits selbst einige Ideen davon bekommen haben, wie es ist, über (eigene) Erfolge nachzudenken und zu sprechen. Möglicherweise liegen Ihnen die Argumente dafür dann schon auf der Zunge.

Dieses „Sprechen über Erfolge“ lässt sich besonders gut in Arbeitsteams, Kleingruppen und in der Kollegialen Beratung sowie in der Supervision verwenden. Auf Erfahrungen in diesen Anwendungsbereichen beziehe ich mich im Nachfolgenden in meiner Argumentation.

Die Argumente: Wozu über Erfolge sprechen?

Angesichts der Beispiele für Erfolge, die dem einen oder der anderen vielleicht nur zögerlich einfallen und die dann auch „nicht besser“ sind als die oben aufgelisteten, wird man sich vielleicht (vor-)schnell fragen, wozu man dann überhaupt darüber sprechen sollte. Sie erscheinen uns manchmal unbedeutend, banal, unwichtig oder allzu selbstverständlich – viel zu gering, um darüber Worte zu verlieren oder gar viel Aufhebens davon zu machen.

1. Argument: Wir *haben* Erfolge in unserer Arbeit – wenn wir sie wahrnehmen wollen, sollten wir über sie sprechen

Karin reagiert auf die Einladung, sich an eine Situation zu erinnern, in der sie gute Arbeit geleistet hat, ganz spontan: „Da fällt mir nichts ein.“ Nachdem sie einige Zeit den anderen zugehört hat, lächelt sie plötzlich und sagt: „Jetzt weiß ich auch was.“

Macht man diese Übung in einer größeren Runde, so gibt es einige, die zunächst nichts nennen: entweder weil ihnen nichts einfällt oder, häufiger, weil sie meinen, ihnen fiel nichts ein – tatsächlich verwerfen die allermeisten die ersten spontanen Einfälle als zu unbedeutend. Als interessante Erfahrung bei diesen Fragen wird genannt, dass man Situationen, die einem geglückt sind und in denen man mit sich und seiner Arbeit zufrieden ist, überhaupt wahrnimmt, dass man eigene Erfolge anerkennt und wertschätzt. Die Voraussetzung hierfür war, dass sich jemand dafür interessiert und danach fragt.

Tatsächlich haben wir natürlich Erfolge, kleine und große, kurzfristige und weitreichende. Andernfalls könnten wir vermutlich gar nicht mehr an unserem Arbeitsplatz sein – sei es, weil wir selbst es dann nicht mehr aushalten würden, sei es, weil wir für die Einrichtung (den Arbeitgeber) untragbar wären. Um diese Erfolge, die zweifellos da sind, wahrnehmen zu können, müssen wir darüber sprechen: jemand muss danach fragen, soll uns einladen, uns

daran zu erinnern und sie zu erzählen, muss uns durch seine Neugier ins Nachdenken und Reden bringen und uns zuhören. Dann fangen wir an, die Erfolge zu reflektieren, sie auszuwerten.

2. Argument: Wenn wir über unsere Erfolge sprechen, können wir aus ihnen lernen

Auf die Frage nach einem Erfolgserlebnis antwortet Gisela: „Gestern hatten wir einen Spielnachmittag mit Kindern, der sehr gut gelungen ist.“ – Was war dein Beitrag dazu? „Ach, eigentlich habe ich nichts Besonderes gemacht: das Wetter war so schön und alle Kinder waren irgendwie gut gelaunt – und so war es ein gelungener Nachmittag.“

Als ein ständiges Evaluationsproblem sozialer Arbeit wird behauptet, Erfolge ließen sich nicht nachweisen: niemand wüsste, ob die allmähliche Verbesserung der Lebenssituation des Klienten X tatsächlich auf den Einsatz seiner Sozialarbeiterin zurückzuführen ist oder nicht doch auf „äußere“ Umstände, auf die sie keinerlei Einfluss hatte. Oder ob der drogenkonsumierende Jugendliche nun wegen oder trotz oder völlig unabhängig von der aufwendigen intensiven sozialpädagogischen Einzelbetreuung seinen Drogenkonsum erheblich reduziert und sogar wieder regelmäßig in die Schule geht. Der Nachweis positiver Wirksamkeit, so wird behauptet, ließe sich nicht führen. Interessanterweise geht das Gegenteil unproblematisch: die Fehler der SozialarbeiterInnen können von ihnen selbst und von anderen mit unglaublicher Klarheit und Schärfe benannt werden: Gisela könnte, wäre der gestrige Nachmittag misslungen, vermutlich ohne Schwierigkeiten und sehr selbstkritisch den eigenen Anteil am Misslingen benennen.

Erst dann, wenn wir beginnen, über die Erfolge nachzudenken, können wir aus ihnen lernen. Voraussetzung ist, dass wir sie als Erfolge wahrnehmen und auch als unsere Erfolge verstehen, dass wir reflektieren und erkennen, inwieweit wir selbst an ihnen beteiligt und für sie (mit)verantwortlich waren. Dadurch erhalten wir Anregungen und Konzepte, wie wir uns verhalten müssen, wenn wir ihn in ähnlichen Situationen wiederholen wollen. Solange Gisela den Erfolg auf das Wetter und die gute Laune der Kinder zurückführt, hat sie keinen Anteil daran, sie wertet sich damit indirekt ab und verzichtet darauf, aus diesen Erfahrungen für künftige Spielnachmittage zu lernen.

Um Gisela einzuladen, über ihren eigenen Anteil am Gelingen nachzudenken und ihn zu benennen, eignet sich z. B. die Frage: „Angenommen, du hättest selbst einen Beitrag zum Gelingen dieses Nachmittags geleistet: welcher wäre es?“ Wenn sie jetzt antwortet mit „Ich war gut vorbereitet“, „Ich war selbst gut ausgeschlafen und gut gelaunt“ oder mit „Ich hatte meinen Kopf frei für die Kinder und musste an nichts anderes denken“, so kann man neugierig und interessiert nachfragen: „Wie hast du das gemacht: dich vorbereitet, dass du gut gelaunt warst, dass du deinen Kopf frei hattest?“. Jetzt wird Gisela anfangen zu erkennen, dass sie selbst Anteil an diesem Erfolg hatte – und wie sie ihn in der Zukunft nutzen kann.

3. Argument: Wenn wir über unsere Erfolge sprechen, können andere daraus lernen – und umgekehrt

Wenn wir über unsere Erfolge sprechen, hört uns jemand zu. Und wer von unseren Erfolgen hört, kann, wenn er will, daraus für sich lernen. So wie wir, das ist Allgemeingut, gerne auch aus den Fehlern anderer lernen – „So werde ich das bestimmt nie machen!“, können wir auch aus den Erfolgen der anderen lernen.

Dies ist ein ganz entscheidendes Argument: wir können unser Wissen und unsere Erfahrungen gegenseitig füreinander nutzbar machen. Aus diesem Grund eignet sich das „Sprechen über Erfolge“ gut für Teams und Arbeitsgruppen – z. B. als „Erfolgsrunde“ zu Beginn einer Fallbesprechung oder Supervision. Nicht nur für mich selbst kann ich Anregungen bekommen und Lehren ziehen, sondern auch aus den Erfolgsberichten anderer.

Eine Frage, die besonders auf den Nutzen für andere abzielt, ist: „Welche Ratschläge und Tipps kannst du anderen KollegInnen geben, die vor einer ähnlichen Situation stehen? Woran sollten sie denken, was sollten sie beachten und berücksichtigen?“ Tatsächlich denke ich, können für die Fragenden und Zuhörenden alle Fragen gleichermaßen „nützlich“ sein – mit dieser Formulierung lädt man die Erzählerin vor allem ein, nochmal unter einer anderen Perspektive ihr Erlebnis zu betrachten und möglicherweise Aspekte herauszufinden, die sie zuvor nicht bedacht hat.

4. Argument: Wenn wir unsere Erfolge würdigen, können wir unsere Arbeit und die unserer KollegInnen wertschätzen

„Frank, wem hast du von diesem erfolgreichen Abschluss dieser Betreuung erzählt?“ – „Niemandem, d. h. doch, meiner Partnerin.“ – „Und wie hast du dich dafür belohnt?“ – „Ich habe mich gefreut, sonst nichts.“ – „Und angenommen, du hättest dich belohnen wollen, wie hättest du das machen können?“ – „Ich hätte mir einen Kinobesuch gegönnt oder hätte essen gehen können.“

Bei Fortbildungen und in Supervisionen kommt nach einer „Erfolgsrunde“, in der jeder anhand des Gesprächsleitfadens zu einem Erfolg befragt wird, auf die Frage „Was denken Sie, wozu man über Erfolge sprechen sollte?“ häufig als erste Antwort: „Weil man sich dann besser fühlt.“ Dies bedeutet: wir würdigen uns, unsere Erfolge und unsere Arbeit, wir fühlen uns gut und motivieren und begeistern uns dadurch wieder und weiter für unsere Arbeit (früher hat man von „positiven Verstärkern“ gesprochen).

Als die „merkwürdigsten“ Fragen werden in dem Gesprächsleitfaden die Fragen nach der Belohnung und nach der Anerkennung durch andere empfunden. Auf die Frage „Wie haben Sie sich belohnt?“ sind die häufigsten und spontansten Antworten: „Der Erfolg war mir schon Belohnung genug“, „Dies ist meine Arbeit, da brauche ich keine Belohnung“ oder „Ich werde für meine Arbeit bezahlt, das reicht.“ Eine eher kleinere Gruppe von MitarbeiterInnen in der Sozialen Arbeit belohnt sich durch Zigaretten- oder Kaffeepausen oder (bei größeren Erfolgen) mit einem Buch- oder Kleidungskauf oder einem Abendessen

im Restaurant. Hier soll von mir nicht behauptet werden, man *müsste* sich belohnen. Aber man *kann* bzw. *könnte* sich belohnen, wenn man will – und dadurch seine Arbeit und seine Leistung nochmal besonders herausheben und würdigen. Vor sich selbst und vor anderen.

Für viele klingt auch die Frage „Wem haben Sie von Ihrem Erfolg erzählt?“ ebenfalls seltsam: wem sollte man warum und wozu davon erzählen? Am ehesten werden noch (Ehe-)Partner oder nahe TeamkollegInnen genannt, manchmal FreundInnen – fast nie das gesamte Team (wo die Erfolgsberichte als Bestandteil professioneller Auseinandersetzung unbedingt hingehören), und so gut wie nie Vorgesetzte. Die scheinen, nach gängiger Meinung unter SozialarbeiterInnen, eher für die Misserfolge zuständig zu sein, die man erzählt oder erzählen muss. Wie aber Vorgesetzte die Arbeit und die Leistung ihrer MitarbeiterInnen würdigen sollen, wenn sie von diesen eher die negativen als die positiven Folgen ihres Engagements präsentiert bekommen, bleibt offen.

5. Argument: Ressourcenorientierung beginnt bei der Erfolgsorientierung

Das Schlagwort „Ressourcenorientierung“ wird allüberall im Munde geführt und ist in den meisten Konzeptionen zu finden. Auch Erfolge sind Ressourcen – Situationen, die befriedigend bewältigt worden sind, können Grundlage sein für Vorbereitungen auf zukünftige Situationen und damit für weitere Erfolge.

Das Sprechen über Erfolge ist ein Sprechen über Ressourcen. Zudem handelt sich dabei um „erneuerbare“ oder im Grunde gar nicht „aus-nutzbare“ Ressourcen: es wird niemand benachteiligt, wenn man diese Erfolge „ausschlachtet“ und „ausbeutet“, sie sind also unerschöpflich.

So wie beim systemischen Arbeiten Gespräche mit KlientInnen über das „was gut läuft“, „was sich nicht ändern sollte“ und „womit Sie zufrieden sind“, inzwischen Standard sind, kann man beginnen, auch systematisch nach Erfolgen zu fragen: „Wo arbeite ich erfolgreich? Was gelingt mir (einmalig, manchmal oder meistens) sehr gut?“ um gleich darauf anzuschließen: wie kann ich dies auf andere Bereiche meiner Arbeit übertragen?

So mag ich um meine Fähigkeit wissen, in Einzelgesprächen Stimmung und Gefühlslagen meiner GesprächspartnerInnen sehr gut wahrnehmen zu können – in Gesprächen mit mehreren Personen misslingt es mir. Statt nun gleich auf die Verbesserung meiner „Gruppen-Gesprächsfähigkeit“ hinzuarbeiten, kann ich damit beginnen, meine Fähigkeiten in Einzelgesprächen zu analysieren, mich zu fragen, welche Stärken und Kompetenzen ich dort anwende, um dann zu überlegen, wie diese auf Mehr-Personen-Gespräche übertragbar sind.

6. Argument: Das Sprechen über Erfolge ist Bestandteil des Qualitätsmanagements

Qualitätsmanagement bekommt in der sozialen Arbeit immer mehr Bedeutung zugesessen. Evaluation und Selbstevaluation spielen eine immer größere Rolle. Das Sprechen über erfolgreich geleistete Arbeit ist Bestandteil der Qualitätssicherung und -entwicklung und damit eine professionelle Methode, die auf einer Ebene mit kollegialen Fallberatungen, empirischen Auswertungen oder qualitativen Kundenbefragungen gesehen werden kann.

Insofern kann auch der nachfolgende Gesprächsleitfaden für die Reflexion von Erfolgen als ein Instrument des Qualitätsmanagements verstanden und angewendet werden. Er bietet durch seine einfache und handhabbare Struktur ein Konzept zur Auswertung guter Arbeit – und trägt damit zur Sicherung der Qualität dieser Arbeit bei.

Der Wirklichkeit angemessen?

Selbstverständlich gibt es auch Gegenargumente, Gründe, warum man nicht oder nicht so viel über Erfolge sprechen sollte. Sie weisen meist darauf hin, dass man sich und seine Erfolge möglicherweise überschätzt (oder gar erfindet), dass man ihnen zu viel Aufmerksamkeit zuwendet, dass die Bewertung der Erfolge nicht der Realität gerecht wird, dass man durch (übermäßiges) Reden über Erfolge eingebildet und hochmütig wird, sich selbst falsch einschätzt und womöglich gar über die eigene Einbildung stolpert: „Wir prahlen nicht.“ Die Soziale Arbeit ist einer der wenigen Dienstleistungsbereiche, wo es nicht zum guten Ton gehört, die eigenen Stärken und Fähigkeiten, und damit auch die Erfolge offensiv nach außen zu tragen.

Diese Überlegungen mögen zutreffend sein und für die eine oder andere auch hilfreich, als Schutz, um nicht abzuheben. Allerdings ist die Frage, ob man prinzipiell pessimistisch sein sollte – oder nicht doch besser optimistisch. Wobei die Frage, was von beidem richtiger ist, eventuell falsch gestellt ist, da es auf die Nützlichkeit ankommt: welche Sichtweise und Haltung ist hilfreicher für uns und unsere zukünftige Arbeit?

Wem also nützt es, wenn wir z. B. in Teambesprechungen und Supervisionen vorrangig oder ausschließlich über unsere Fehler sprechen? Welche Vorteile versprechen wir uns davon, wenn wir darauf verzichten, uns unserer Erfolge zu erinnern und zu vergewissern? Der hier vorgestellte Ansatz will nicht mehr als dazu einladen, einen etwas realistischeren Blick auf die eigene Arbeit und die erbrachten Leistungen zu werfen, indem er *auch* die gelungenen Anteile in den Blick nimmt.

Der Gesprächsleitfaden: Wie können wir über unsere Erfolge sprechen?

Ziel des beigefügten Gesprächsleitfadens (siehe Kasten Seite 192) ist es, ein einfaches Konzept zu vermitteln, wie ich einen Gesprächspartner dazu einladen kann, über gute Arbeit, gelungene Interventionen und Erfolge zu sprechen, sie zu analysieren und zu „recyclen“, d.h. wiederverwertbar zu machen, für sich selbst sowie für mich und andere Zuhörer.

Gesprächsleitfaden:**Erfolge auswerten – um sie nutzen zu können****Nach den Erfolgen fragen**

- Wann warst du das letzte Mal mit dir und deiner Arbeit zufrieden? Welche erfreuliche Situation hast du kürzlich erlebt? In welcher Situation ist dir etwas gelungen? Schildere ein Beispiel. Erzähle kurz von einem Erfolgserlebnis aus der letzten Zeit. Verwende nicht mehr als 3 bis 4 Sätze.
- Worin bestand der Erfolg für dich?

Fragen nach dem eigenen Beitrag

- Wie hast du das gemacht?
 - Wie ist dir das gelungen?
 - Was war dein Beitrag dazu?
 - Welche deiner Stärken und Fähigkeiten hast du dabei eingesetzt?
 - Wie hast du dich darauf vorbereitet?
- ... *Wie noch? Was noch? Was sonst noch? – Was meinst du mit ...?*

Fragen nach dem Nutzen der Erfahrung in der Zukunft

- Wie ließe sich der Erfolg für dich wiederholen? Auf welche anderen Situationen, in die du gelegentlich kommst, ließe sich der Erfolg übertragen?
 - Wo kannst du deine in dieser Situation gezeigten Stärken und Fähigkeiten noch einsetzen?
 - Welche Ratschläge, Tipps oder „Lehren“ könntest du uns geben, falls wir in eine ähnliche Situation kommen?
- ... *Wie noch? Was noch? Was sonst noch? – Was meinst du mit ...?*

Fragen nach der Anerkennung durch dich und durch andere

- Wie hast du anderen davon erzählt – damit sie dich loben/belohnen/anerkennen und damit sie auch etwas daraus lernen können?
 - Wem hättest du noch davon erzählen können?
 - Wie hast du dich dafür belohnt?
 - Angenommen, du hättest dich doch belohnt – wie hättest du das gemacht?
- ... *Wie noch? Was noch? Was sonst noch? – Was meinst du mit ...?*

Alle Fragen sind als Einladung gedacht, über die eigenen Erfolge nachzudenken. Zwang ist nicht vorgesehen. Wer nicht über seine Erfolge sprechen will, muss nicht. Einladungen sind Angebote, die auch ausgeschlagen werden dürfen (oder auf die man vielleicht später zurückkommen kann). Merkwürdigerweise fällt es uns meist leichter, eine Einladung anzunehmen als uns einem Druck zu beugen: die gleiche Frage wird, sobald ich das Gefühl habe, sie beantworten zu „müssen“, unangenehm.

Aus diesem Grund sind alle diese Fragen offene Fragen, die sich nicht einfach mit „ja“ oder „nein“ beantworten lassen und auch keine Alternativen zum Ankreuzen vorgeben: sie lauten „Welche Stärken hast du eingesetzt“ (statt „Hast du dein ungeheures Wissen nutzen können“) und laden dadurch die Befragte ein, ihre Kompetenzen *selbst* zu entdecken. Die Fragen sind so konstruiert, dass sie mich bremsen, allzu viele eigene Ideen ins Gespräch zu bringen, sondern mich neugierig bleiben lassen, was meinem Gegenüber einfällt.

Die Fragen, die mit „Angenommen, du hättest ...“ beginnen, sind ebenfalls Einladungen zum weiteren Nachdenken: „Angenommen, du hättest dich doch belohnt: wie hättest du das gemacht?“ „Angenommen, du hättest noch einen weiteren Tipp für eine Kollegin, die in einer ähnlichen Situation wäre ...“ „Angenommen, du wüsstest, womit du zum Gelingen beigetragen hast, was könnte es möglicherweise sein?“ sind keine Tricks, um jemanden zu „zwingen“, Geheimnisse preiszugeben – sie sind Angebote, um die Erfolge möglichst optimal nutzen zu können.

Gleiches gilt für die Nachfragen: „Was noch?“ und „Wie noch?“, die inhaltlich präzisiert werden können: „Was fällt dir noch ein, wie du zu diesem Erfolg beigetragen hast?“ „Welchen Tipp hättest du noch?“ Das Erstaunliche an der Frage „Was noch?“ ist die Kraft, mit der sie zum nochmaligen Suchen einlädt: weder mein Gesprächspartner noch ich wissen zunächst sicher, ob da nochmal eine Antwort gefunden wird, aber kaum ist die Frage gestellt, beginnt er zu suchen (anders etwa, als wenn ich fragen würde: „Fällt dir noch was ein?“) (vgl. auch Hargens 1998).

Umsetzung: wie und wo

Über Erfolge lässt sich eigentlich immer sprechen. Vielleicht haben Sie Lust bekommen, diese Gesprächsanleitung (oder Teile daraus) in Ihrer Arbeit auszuprobieren. Exemplarisch sollen im folgenden einige Situationen vorgestellt werden, zusammen mit „Anwendungsvorschlägen“.

1. Zur Übung könnten Sie mit einer KollegIn beginnen, sich gegenseitig zu Ihren Erfolgen zu befragen. Eine von Ihnen erzählt eine Situation, die ihr gelungen ist, in der sie mit sich oder mit der Situation zufrieden war. Die andere befragt nun mit Hilfe des Leitfadens.

Wählen Sie aus jedem der drei Frageblöcke ein bis drei Fragen aus – und fragen Sie „offen“ nach: „Wie noch?“, „Was fällt dir noch ein?“, „Angenommen, du hättest noch einen Ratschlag, welcher wär’s?“

2. Beginnen Sie Teamsitzungen, Fallbesprechungen und Supervisionen mit einer „Erfolgsrunde“: jeder erzählt von einer gelungenen Situation, einem Erfolg aus der letzten Woche. Vorab wird vereinbart, dass von allen eine festgesetzte Zahl von insgesamt 1 bis 3 Nachfragen gestellt werden dürfen. Bedenken Sie, dass auch das Berichten über eigene Erfolge erlernbar ist, beginnen Sie mit kleinen Erlebnissen. Die Stärke der Fragen liegt in der klaren Strukturierung dieser Erfolgsrunde. Verändern Sie diese Struktur, aber bleiben Sie dabei, *eine* Struktur zugrundezulegen, an die Sie sich alle halten.

3. Wenn Sie Übung haben (oder auch vorher, eben um sie zu bekommen), beginnen Sie, auch mit Ihren KlientInnen über deren Erfolge zu sprechen: in Einzel-, Paar-, Familien- oder Gruppengesprächen, mit Erwachsenen, Jugendlichen und Kindern. Für sie alle gilt das Gleiche: es gibt gute Argumente, über Erfolge zu sprechen.

Die hier vorgestellten Modelle sind nur einige von vielen vorstellbaren Möglichkeiten. Erfinden Sie weitere. Ich wünsche Ihnen viel(e) Erfolg(e)!

Die Geschichte von einem Grafen, der sehr, sehr alt wurde, weil er ein Lebensgenießer par excellence war

Er verließ niemals das Haus, ohne sich zuvor eine Handvoll Bohnen einzustecken. Er tat dies nicht etwa, um die Bohnen zu kauen. Nein, er nahm sie mit, um so die schönen Momente des Tages bewußter wahrzunehmen und um sie besser zählen zu können.

Jede positive Kleinigkeit, die er tagsüber erlebte – z. B. einen fröhlichen Plausch auf der Straße, das Lachen seiner Frau, ein köstliches Mahl, eine feine Zigarre, einen schattigen Platz in der Mittagshitze, ein Glas guten Weins –, für alles, was die Sinne erfreute, ließ er eine Bohne von der rechten in die linke Jackentasche wandern. Manchmal waren es gleich zwei oder drei.

Abends saß er dann zuhause und zählte die Bohnen aus der linken Tasche. Er zelebrierte diese Minuten. So führte er sich vor Augen, wieviel Schönes ihm an diesem Tag widerfahren war, und freute sich. Und sogar an einem Abend, an dem er bloß eine Bohne zählte, war der Tag gelungen – hatte es sich zu leben gelohnt. (Quelle leider nicht bekannt)

Literatur

- Hargens, J. (1998). Von Lösungen zu Ressourcen oder: Wie lassen sich Haltungen operationalisieren? Und wie noch? Und was geschieht mit Problemen? In: Zeitschrift für Systemische Therapie 1/1998, S. 4-8.
- Herwig-Lempp, J. (1993). „Einfallsarbeit“ in der Fallarbeit. Das Modell der Teambberatung. In: Sozialpädagogik 3/1993, S. 150-158.
- Herwig-Lempp, J. (1997). Die Ressourcen der Teilnehmer nutzen – Handwerkszeug für die systemische Supervision in der Gruppe. In: Familiendynamik 3/1997, S. 264-289.

Prof. Dr. Johannes Herwig-Lempp
Hennentalweg 1 · 72070 Tübingen



Vorabdruck mit freundlicher Genehmigung der AutorInnen entnommen:

Jürgen Hargens und Helen Zettler
*Relativ normal oder:
Was mich noch nie an systemischer Therapie interessiert hat, ich aber immer schon einmal wissen wollte.
Eine Entdeckungsreise in Bildern*

