

Johannes Herwig-Lempp

## **„Schön, dass wir drüber gesprochen haben!“ Erfolge in der Sozialen Arbeit \***

erschienen in: Supervision 3/2000, S. 48-51

Supervision wird häufig begriffen als ein Ort, an dem über Probleme und ihre Lösungen nachgedacht, gesprochen und verhandelt wird. Zu kurz kommt dabei häufig das Sprechen über gute Arbeit, über geglückte Interventionen, über gelungene Situationen - kurz: über kleine und große Erfolge in der eigenen Arbeit. Der Autor entwickelt einige gute Gründe für das Reden über Erfolg und stellt einen einfachen Gesprächsleitfaden vor, wie sich dieses „Reden über Erfolge“ in Supervisionen, aber auch in Teambesprechungen effektiv gestalten läßt.

Sie kennen wahrscheinlich die kurze Geschichte, in der sich zwei Sozialarbeiter treffen und der eine fragt: „Wo geht's denn hier zum Bahnhof?“ Der andere antwortet: „Das weiß ich nicht. Ich bin hier fremd. Tut mir echt leid, dass ich Dir nicht weiterhelfen kann.“ „Das macht nichts,“ sagt der erste, „es ist trotzdem schön, dass wir drüber gesprochen haben.“ Vielleicht haben Sie beim Lesen des Titels an diese Geschichte gedacht.

Aber mir als Sozialpädagogen, Supervisor und zuweilen auch Supervisand liegt nichts ferner, als mich über eine dieser Gruppen oder gar alle drei lustig zu machen. In der heutigen Zeit kommt es darauf an, ziel- und ergebnisorientiert zu arbeiten. Auch in der Supervision genügt es nicht mehr, nur mal schön über etwas zu reden. In diesem Text möchte ich ein einfaches Konzept vorstellen, mit dem es gelingen kann, in der Supervision, aber auch bei Fallbesprechungen und in Teamsitzungen beides zu verbinden: einerseits Effektivität und andererseits das Gefühl, dass es schön war, drüber gesprochen zu haben.

### **Teures Schweigen**

Ich erinnere mich, als Berufsanfänger in einem größeren Team an meinen ersten Supervisionen teilgenommen zu haben. Die fand ich interessant, anregend und

hilfreich - solange gesprochen wurde. Allerdings gab es etwas, was mich sehr irritiert hatte, und was ich für mich sehr bald „teures Schweigen“ nannte. Zu Beginn einer Sitzung oder auch, wenn ein Thema oder Anliegen abgeschlossen war, wurde gefragt: „Wer hat den nächsten Fall?“ Und dann wurde es meist still, mucksmäuschenstill. Erst nach längerem Schweigen - der Supervisor blickte stumm vor sich hin und auch die Gruppe hielt dicht -, manchmal erst nach ein paar Minuten, wagte es jemand, dieses Schweigen zu brechen. Diese Situation ist auch heute in Supervisionen gar nicht so selten, wie ich von SupervisionsteilnehmerInnen und KollegInnen weiß.

Nun beginnt man bei so einem Schweigen - was soll man sonst tun - unwillkürlich, Hypothesen darüber zu bilden, warum geschwiegen wird:

- weil einem *nichts einfällt*
- weil man das eigene Anliegen für *zu unbedeutend* hält - oder für *zu schwierig*
- weil man *das letzte Mal schon „dran“* war und nicht schon wieder soviel Raum beanspruchen möchte
- weil man Angst hat, *sich bloß zu stellen*
- weil man *nicht als erster* das Schweigen brechen will
- weil man Sorge hat, dass in der Supervision aus dem eigenen Anliegen etwas gemacht wird, *was man nicht will*
- weil der *Supervisor* Wert darauf legt, dass auch mal geschwiegen wird.

Viele gute Gründe um zu schweigen. Ich selbst halte dieses Schweigen (mit rund 2 bis 3 Mark pro Minute) für zu teuer und bitte SupervisandInnen, sich ihre Anliegen und Fragestellungen im voraus zu überlegen bzw. sie im Team gemeinsam abzusprechen.

## Vorannahmen über Supervision

Einige weit verbreitete Vorannahmen darüber, wie Supervision ist und wie sie auszusehen hat, begünstigen dieses Schweigen und das Zögern, ein eigenes Anliegen einzubringen.

- In Supervisionen geht es um *Probleme*. Diese Probleme hat *jemand*. Und benennt sie und bittet um Hilfe und Unterstützung.
- Diese Probleme müssen möglichst *schwer* sein. Für einfache Probleme benötigt man keine Supervision. Hieraus ergibt sich die Frage: ist mein Problem auch wirklich schwer genug? Oder könnten die anderen es banal finden? Nun liegt ein Kennzeichen von Problemen darin, dass man es selbst für ein Problem hält, andere aber nicht unbedingt.
- Da Supervision für „Probleme“ zuständig ist, kommen manche Teams auf die Idee, sie *könnten ohne Supervision nicht arbeiten*, sie bräuchten Supervision, um

ihre Aufgaben zu erledigen. Das halte ich für eine wenig nützliche Idee (außer für SupervisorInnen): denn selbstverständlich natürlich *kann* man auch ohne Supervision arbeiten, hier sind ausgebildete Fachleute am Werk. Vielleicht trauen sich hier SozialarbeiterInnen manchmal zu wenig zu. Aber ihr professionelles Selbstbewußtsein - das ist ein eigenes Thema.

- Eine weiterer Vorannahme ist: Es muss eine Lösung gefunden werden, und zwar nicht nur eine, sondern *die eine*, nämlich die richtige Lösung. Der Supervisor oder die Supervisorin wird sich als *Superman* gewünscht, der einfliegt und die Probleme löst. Aber kann er das auch?
- Und schließlich: Supervision ist *schwer* - schwer für die SupervisandInnen, aber auch schwer für die SupervisorInnen (weshalb sie gut bezahlt werden müssen). Natürlich weiß man, dass Supervision auch Spaß machen kann, aber zu oft erlebe ich, dass die SupervisandInnen davon ausgehen, dass sie schwer, anstrengend, kräftezehrend und alles andere als „lustig“ ist.

Nun kommen vor allem die systemisch-konstruktivistischen SupervisorInnen und behaupten, es gäbe *nicht nur eine* Lösung, sondern sie wären daran interessiert, *mehrere* zu entwickeln. Das entspricht somit nicht immer den Kundenwünschen. Und sie führen vielleicht sogar die Idee ein, dass es nicht immer Probleme - und schon gar nicht immer schwere Probleme - sein müssen, die in der Supervision vorgestellt werden. Merkwürdigerweise gewöhnen sich manche Gruppen nur langsam daran, dass man nicht immer Probleme, sondern auch Themen benennen kann, die vielleicht sogar völlig unproblematisch sind und seit längerem routiniert ablaufen, und gerade deshalb in der Supervision zur Sprache gebracht werden können. Dies kann z.B. der Umgang mit einer völlig unkomplizierten und unauffälligen Klientin sein oder es können Fragen sein wie „Welche Vor- und Nachteile hat unsere gegenwärtige Art der Zusammenarbeit im Team?“ „Wie gestalten wir unsere Aufnahme?“ oder „Was passiert bei unseren Hilfeplangesprächen?“

## Über Erfolge sprechen

Eine Variante, die allerdings noch merkwürdiger ist und noch seltener in der Praxis vorkommt, die aber, wenn sie einmal eingeführt ist, gerne wahrgenommen wird, ist das Sprechen über Erfolge. Damit wären wir gewissermaßen beim Gegenteil von Problemen. Nach meiner Auffassung sollte das Sprechen über gute Arbeit, über geglückte Interventionen, über gelungene Situationen - kurz über kleine und große Erfolge in der Arbeit ein wesentlicher Bestandteil von Supervision sein. Eine Möglichkeit, wie man das machen kann, möchte ich hier vorstellen, und zwar anhand eines kleinen Gesprächsleitfadens, mit dem man dieses „Sprechen über Erfolge“ ein wenig strukturieren kann. In Supervisionen verteile ich übrigens diese

Fragen auch schriftlich oder schreibe sie an eine Tafel, so dass nicht nur ich als Supervisor fragen muss, sondern jeder sich daran beteiligen kann. Und ich biete damit, ganz nebenbei, ein Modell an, das auch ohne SupervisorIn in Teambesprechungen umgesetzt werden kann.

Dieses „Sprechen über Erfolge“ beginne ich mit einer Einladung:

**Bitte erinnern Sie sich an ein berufliches Erfolgserlebnis der letzten Woche und erzählen Sie es.**

Auch Sie möchte ich bitten, sich vor dem Weiterlesen an ein Erfolgserlebnis der letzten Woche in Ihrem beruflichen Alltag zu erinnern (keine Angst, Sie müssen es niemandem erzählen, es bleibt in Ihrem Kopf). Es muss nichts Großes sein. Ich bin sicher, jeder hat solche Erfolgserlebnisse - und zwar mehrmals am Tag. Und nehmen Sie einfach das erste Beispiel, das Ihnen einfällt. (In Supervisionen bitte ich manchmal alle aufzustehen und sich erst zu setzen, wenn sie ein Erfolgserlebnis gefunden haben, zuweilen hilft das beim Finden.)

In der Supervision bitte ich nun, jemanden zu beginnen und ein Erlebnis zu erzählen. Beispiele dafür, was dann kommt, kann sein:

- „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*.“

Nach dieser kurzen Erzählung, bitte ich darum, einige Nachfragen stellen zu dürfen, wobei ich mich auf drei bis vier verschiedene *Typen* von Fragen (vgl. auch die Tafel „Gesprächsleitfaden: Erfolge auswerten - um sie nutzen zu können“) beziehen, die auf verschiedene Weisen formuliert werden können.

Die erste Frage lautet (in verschiedenen Formulierungen):

**Was war Ihr Beitrag dabei? Welche Ihrer Stärken und Fähigkeiten haben Sie dabei eingesetzt? Was haben Sie getan, damit dieser Erfolg eintritt?**

Wenn Sie jetzt kurz an Ihrem eigenen Beispiel bleiben: beantworten Sie diese Frage. In der Praxis gibt es die unterschiedlichsten Antworten, natürlich: manche können sehr genau ihren eigenen Beitrag, ihren Einsatz und ihre Ressourcen beschreiben. Andere reagieren auf diese Frage mit: „Ach, eigentlich habe ich nichts dazu beigetragen. Der Kindernachmittag ist gelungen, weil das Wetter gut war und die Kinder gut drauf waren.“ Ich lade dann die Berichtende ein, eine Antwort auf die Frage zu finden, worin ihr Beitrag bestand, dass dieser Kindernachmittag gelungen ist. Warum? Wir sprechen hier unter Profis - unter Profis, die gute Arbeit machen wollen. Zur guten Arbeit gehört auch, dass wir wissen, *wie* wir sie machen und *wozu* wir sie machen. Es reicht nicht, dass wir uns über unsere Probleme und über unsere Misserfolge gekonnt austauschen. Um Erfolge wiederholbar zu machen, müssen wir wissen, wie sie zustande kamen. Also frage ich nach: „Angenommen, Sie hätten einen Beitrag zum Erfolg geleistet: worin bestand er?“ Wenn man als Fragender etwas Geduld zeigt (und dem Antwortenden ausdrücklich erlaubt, die eigenen Stärken zu benennen), findet der Erzählende auch Antworten. Man darf gleich nachfragen: „Was fällt Ihnen noch ein, womit Sie zum Gelingen beigetragen haben?“

Die zweite Frage lautet:

**Welche Tipps oder Ratschläge können Sie einer KollegIn geben, die vor einer ähnlichen Aufgabe steht?**

Überlegen Sie kurz selbst anhand Ihres eigenen Erfolges. Denn hiermit kommen wir auf einen weiteren wichtigen Punkt, warum wir über Erfolge sprechen sollten: nicht nur wir selbst, auch die KollegInnen können aus unseren Erfolgen lernen - nicht nur aus unseren Fehlern (was dann der Fall ist, wenn wir in der Teambesprechung bei dem Bericht eines Kollegen für uns denken: „so wie der will ich das bestimmt nie machen!“) Dies geht aber nur, wenn wir uns gegenseitig davon erzählen, wenn wir uns die Lehren, die wir aus den Erfolgen ziehen wollen, vergegenwärtigen und untereinander austauschen (das ist ja unter anderem eine der wesentlichen Aufgaben von Teams). Zudem kann die Nachfrage nach einem Ratschlag für ein weiteres Mal den Suchprozess („was habe ich denn selbst dazu eigentlich beigetragen?“) ganz ungemein befördern, denn Ratschläge geben wir alle gerne - und wir zeigen uns, wenn wir auf diese Frage antworten, nicht so offensichtlich selbstbewußt, wir können bescheidener bleiben.

Die dritte Nachfrage lautet:

**Wem haben Sie davon erzählt? Wem könnten Sie noch davon erzählen?**

Wie ist das bei Ihnen und Ihrem Erfolgserlebnis? Wem haben Sie erzählt? Sie glauben nicht, wie bescheiden wir alle sind: spätestens bei den Antworten auf diese Frage erkennt man die riesengroße Zurückhaltung, die wir in der Sozialen Arbeit im Großen und Ganzen üben. Am häufigsten werden noch die Partner zu Hause genannt, danach kommen einzelne KollegInnen, denen man von der gelungenen Arbeit erzählt oder - häufiger, mit denen man sich über die gemeinsam geleistete gute Arbeit austauscht.

Ganz selten werden übrigens Vorgesetzte genannt. Sie ahnen schon, hier ist die Grenze zur Angeberei erreicht - es reicht, dass man mit denen die eigenen Fehler und Unzulänglichkeiten besprechen muss: Wenn ich meiner Chefin aus eigenem Antrieb von Erfolgen berichte, könnte das womöglich ein schlechtes Licht auf mich werfen.

Wieder gilt: wenn wir nicht drüber sprechen, kriegt niemand es mit. Und wir sollten darüber sprechen, um die Erfolge und unsere Arbeit zu würdigen und würdigen zu lassen. Und sie damit leichter wiederholbar zu machen.

Eine mögliche vierte Nachfrage kann lauten:

**Wie haben Sie sich dafür belohnt? Angenommen, Sie hätten sich belohnt, wie hätten Sie das getan?**

Und - wie haben Sie sich für Ihren Erfolg belohnt? Ich ahne die Antworten: „Wir werden ja dafür bezahlt - da brauche ich keine Belohnung!“ - „Der Erfolg und die Freude darüber waren mir Lohn genug.“ - „Komische Frage.“ Seltener, aber es kommt vor, gönnt man sich eine Extra-Pause mit einer Zigarette, einer Tasse Kaffee, einem Stück Kuchen - und nur wenige belohnen sich für ihre Erfolge auch mal mit einem Buchkauf, einem Kinobesuch oder einem guten Abendessen.

Ich behaupte nicht, man müsste sich belohnen. Allerdings kann so eine besondere Wertschätzung des eigenen Erfolgs dazu führen, dass man ihn besser wahrnimmt, ihn gründlicher reflektiert und auswertet, sich dann besser daran erinnert und ihn so auch leichter „recyclen“, also wiederverwerten kann. Und darauf kommt es an.

**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, Tips 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 ...?*

**Warum über Erfolge sprechen?**

Soweit dieser kleine Gesprächsleitfaden, der sich nicht nur für die Supervision eignet, sondern für jedes Team, das z.B. beschließt, seine Fallbesprechungen mal mit einer „Erfolgsrunde“ zu beginnen. Eigentlich sind das ganz einfache Fragen. Man muss sie übrigens nicht alle auf einmal stellen, kann sich pro Erfolgsbericht auf ein oder zwei begrenzen, je nachdem, was einem passend erscheint. Lieber sollte man hin

und wieder nachfragen „Was noch?“ „Wie haben Sie noch zu dem Erfolg beigetragen?“ „Welchen weiteren Tipp haben Sie?“ „Wem hätten Sie noch erzählen können?“ „Wie hätten Sie sich noch belohnen können?“ Diese offenen Nachfragen unterstellen, dass es Antworten gibt, und laden den Befragten damit auf eine, wie ich finde, besonders schöne Art und Weise ein, nach diesen Antworten zu suchen und sie auch zu finden (vgl. Hargens 1998).

In Supervisionen antworten - nach solchen „Erfolgsrunden“ - die SupervisandInnen auf die Frage „Warum sollten wir über Erfolge sprechen?“ häufig mit „Weil das ein gutes Gefühl gibt“. Ja, das auch - und diese guten Gefühle und Stimmungen motivieren und machen es leichter, mit neuem Schwung an die Arbeit zu gehen. Aber nicht nur das, der Hauptgrund für mich ist: es kann die Qualität der Arbeit sichern und verbessern, wenn man sich seiner Erfolge bewußt ist und sie zu nutzen versteht. Insofern ist so ein „Sprechen über Erfolge“ ein einfaches und unkompliziert zu handhabendes Instrument der Qualitätssicherung (vgl. Herwig-Lempp 2000). Deshalb vor allem halte ich es für nützlich - besonders auch (aber nicht nur) in der Sozialarbeit, weil hier das (Selbst-) Bewußtsein für die eigenen Stärken und Fähigkeiten durchaus noch ausbaufähig ist - und weil manchmal eine wenig hilfreiche Tendenz zum Klagen und Jammern besteht.

Indem wir (uns) nach Erfolgen fragen, indem wir überlegen, wie wir selbst dazu beigetragen haben, indem wir unterstellen, andere könnten aus diesen Erfolgen lernen, aber auch indem wir voraussetzen, man erzählt anderen davon und man dürfe sich sogar belohnen - indem wir dies alles tun, arbeiten wir aktiv an der Idee, wir könnten in unserer Arbeit erfolgreich sein. Und das ist doch eigentlich kein schlechter Gedanke!

Zum Schluss möchte ich noch eine kleine Geschichte erzählen, die vielleicht den Kerngedanken noch einmal hervorheben kann. Es ist

## **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*)

Soweit diese Geschichte und soweit dieser Vortrag. Ich hoffe, auch Sie fanden es schön, dass wir drüber gesprochen haben.

*(Überarbeitete Fassung eines Vortrags, gehalten auf der Jahrestagung der Deutschen Arbeitsgemeinschaft für Familientherapie am 2. Oktober 1999 in Dresden)*

### **Literatur:**

Hargens, J.: 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.

Herwig-Lempp, J.: „Einfallarbeit“ in der Fallarbeit. Das Modell der Teambberatung. In: Sozialpädagogik 3/1993.

Herwig-Lempp, J.: Die Ressourcen der Teilnehmer nutzen - Handwerkszeug für die systemische Supervision in der Gruppe. In: Familiendynamik 3/1997.

Herwig-Lempp, J.: Aus Erfolgen lernen. Ein Instrument der Selbstevaluation. 6 Argumente und ein Leitfaden für das Sprechen über Erfolge. In: Systema 2/2000, Jg. 14, S. 185-195

Autor: Johannes Herwig-Lempp, Prof. Dr. phil.,  
Dipl.-Sozialpädagoge, Professor für Methoden der Sozialen Arbeit an der  
Fachhochschule Merseburg, Fachbereich Sozialwesen; Systemischer Berater,  
Supervisor und Fortbilder;  
Hennentalweg 1. 72070 Tübingen

<http://www.herwig-lempp.de>  
[johannes@herwig-lempp.de](mailto:johannes@herwig-lempp.de)