

BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Themenheft Erfolg

Inhalt

Worte der Redaktion	1
Erfolg	3
Einstimmung <i>Bernhard Lehr</i>	4
Einleitung <i>Walter Milowiz</i>	6
Mit Samba-Schritten zum Erfolg <i>Martina Kampichler</i>	8
Lieber Walter! <i>Leo Käfer</i>	10
Was ist Erfolg? <i>Verena Bruchhagen</i>	11
Erfolg in der Sozialen Arbeit. Sieben Strategien seiner Entfaltung <i>Heiko Kleve</i>	16
Success in systemic social work <i>Anke Maas-Lowit</i>	21
Erfolgte Gedanken <i>Stephanie Niederhuber</i>	23
Launische Thesen zu Erfolg und dessen Folgen <i>Christian Reiningger</i>	24
Eine Reflexion zum Begriff „Erfolg“ in der Supervision <i>Sabine Klar</i>	34
Erfolg für wen? <i>Walter Milowiz</i>	38
ich schreib was dazu <i>Klaus Wögerer</i>	41
Statt eines ASYS Herbstfestes... erster ASYS-Zoom-Workshop	42
Bücher	46
Feuilleton	46
Erfolg(s)lose	48
Termine	53



Die Wissenschaft sucht immer wieder nach Naturgesetzen. Auffassen können wir auch als Naturgesetze nur Zusammenhänge, die wir uns ausdenken können. Das heißt, im Endeffekt werden wir nicht die Gesetze der Natur herausfinden, sondern die unseres Denkens.

W. Milowiz

BASYS

Berichte des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

ISSN 2072-0416

Herausgeber und Eigentümer:

Arbeitskreis für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision

Paulinensteig 4a, A-1160 Wien

Redaktion:

Prof. Dr. Walter Milowiz

DSA Renate Fischer

Verleger und Vertrieb:

Prof. Dr. Walter Milowiz, Paulinensteig 4a, A-1160 Wien

Alle Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Übersetzungen, Nachdruck, Vervielfältigung jeder Art, Vortrag, Funk- und Fernsehsendungen sowie Speicherung in Datenverarbeitungssystemen, auch auszugsweise, nur mit Quellenangabe gestattet.

Worte der Redaktion

Liebe Kolleg*innen,

2020 mag ja ganz im Zeichen von Corona stehen, dieses Heft jedoch steht ganz im Zeichen von Erfolg. Wie im letzten Editorial bereits angekündigt, haben wir uns in den vergangenen Monaten intensiv mit diesem Thema auseinandergesetzt. Walter hat vor dem Sommer einen Schreibauftrag gemacht, viele haben ihn gehört und einige von euch sind ihm gefolgt. Das Redaktionsteam freut sich sehr darüber. Ein Verein lebt ja schließlich durch seine Mitglieder. Daher vielen Dank an alle, die dazu beitragen, dass ASYS existiert und gedeiht. Das spannende Ergebnis der Einsendungen könnt ihr hier nachlesen. Auch das Vereinsfest, das heuer zu einem kleinen, aber feinen Zoom-Workshop mutiert ist, wurde unter das Motto „Erfolg“ gestellt und ergänzt die eingeschickten Beiträge gut.

Wie vielfältig die Herangehensweisen an dieses Thema waren, finde ich ganz erstaunlich. Faszinierend, wie viele Facetten sich zeigen. Und unglaublich, wie schwer sich manchmal in Worte fassen lässt, was auf der Gefühlsebene so schnell erspürbar ist.

Ich beispielsweise habe mich dem Thema immer wieder genähert, den Erfolg selbst aber nie wirklich zu fassen gekriegt. Kaum habe ich mich zum Schreiben hingesetzt, ist er mir auch schon entwischt. Hat sich versteckt. Hat mir von der Weite zugewinkt, aber beim Näherkommen die lange Nase gezeigt. Unberechenbar war er, ganz unmöglich hat er sich aufgeführt. Ließ sich nicht festnageln auf eine genaue Beschreibung. Auf ein paar klare Worte. Auf einen „gescheiterten“ Artikel.

Ganz generell, so denke ich, sind das aber durchaus typische Verhaltensweisen. Erfolg lässt sich nicht so einfach erzwingen. Er macht, so scheint, was er will. Wenn man ihn herbeisehnt, ihn am dringendsten braucht, ist er nicht da. Aber wenn man nicht mit ihm rechnet, ebnet er einem zuweilen unverhofft alle Wege. Fein

kann man es mit ihm haben, wenn er einem schön und betörend zur Seite steht. Wie Honig rinnt er die Kehle hinunter. Labsal für das Selbstwertgefühl. Eine Glückswelle, auf der man reiten kann. Wenn er denn da ist. Zum süchtig werden. Er kann ein ganz großartiger Motivator sein. Kann einen vorantreiben, puschen, zu Höchstleistungen bringen. Und darüber hinaus. Weit darüber hinaus sogar. Über die eigenen Grenzen hinweg. Und gar nicht so selten an den ursprünglichen Zielen vorbei. Die Kollateralschäden, die er im Gepäck hat, sind auch nicht ohne. Es gibt genug Menschen, die ihn nicht gut verkräften. Und zuviel Erfolg hat auch schon so manchen ins Burnout getrieben. Kein Wunder also, dass man da Angst kriegen kann.

In vielen Beratungssettings sitzt das Thema Erfolg quasi mit im Raum. Und bei all den Gedanken, die mir durch den Kopf ziehen, frag ich mich, wie es überhaupt zu schaffen sein kann, hier beratend zur Seite zu stehen. Noch dazu, wo dieses Erfolgsding in sich ja schon nicht greifbar ist. Was heute Erfolg ist, kann sich schon morgen ins Gegenteil verkehrt haben. Worüber die einen jubeln, können die anderen bestenfalls lachen. Wofür ich mich feiern lassen will, ist anderen vielleicht nicht mal ein Achselzucken wert. Und zu guter letzt stellt sich vielleicht auch noch mein größter Misserfolg im Nachhinein als ideales Lernfeld und Wegbereiter für künftige Erfolge heraus. Ja, was denn nun? Erfolg? Misserfolg? Gut? Schlecht? Da oder nicht da?? Sind Erfolg und Misserfolg vielleicht gar nicht zwei Sachen, sondern ein und dasselbe? Chamäleongleich wechselt dieses Eine seine Farben. Mit jeder Änderung des Wertesystems, Änderungen von Zeit und Raum, Verschiebung der inneren Haltung, mit jedem von außen kommenden Kommentar, mit jedem neu gesetzten Ziel, mit jedem Wunsch, dazugehören zu wollen oder bewusst einen Kontrapunkt zu setzen, wandelt sich das Ding.

Erfolg, so ein mächtiges Wort und gleichzeitig so ein fragiles Gebilde? Kann das sein? Und wenn ja, ist nicht seine Fragilität dann gleichzeitig auch seine Stärke? Was sich schön und schlechtreden lässt, kann schließlich nicht in Stein gemeißelt sein. Und was nicht in Stein gemeißelt ist, muss nicht gottergeben hingenommen werden. Was aber nicht gottergeben hingenommen werden muss, ist veränderbar. Dehnbar. Formbar. Verwandelbar. Damit lässt sich doch arbeiten, oder etwa nicht?

Was meint ihr dazu? Ich lade euch ein, euch ein wenig Zeit zu nehmen und euch von den kommenden Beiträgen und ihrer Vielfalt inspirieren zu lassen. Und wer danach immer noch nicht genug davon hat, für den gibt's ganz hinten im Heft noch als Denkanstoß ein kleines Tool, mit dem ihr in eurem Alltag und in eurer Praxis weiterarbeiten könnt. Wir wünschen euch viel Erfolg 😊 und Vergnügen dabei!

Renate Fischer

Einstimmung

Bernhard Lehr



Der Mann sitzt im Hof und denkt über das Wort Erfolg nach.

Ich sitze im Hof und schreibe über Erfolg.

Ich versuche das Wort zu definieren.

Das, was erfolgte in einer gewissen Zeit, unter Beobachtung und mit Mutmaßungen darüber, wie es von einem Zustand vorher zu einem neuen Zustand kam.

-

Erfolg ist das Erreichen eines X, wenn X vorher nicht war aber erwünscht wurde – aus der Sicht des/ der Beobachter*in, manchmal fällt diese Funktion mit der handelnden Person zusammen.

-

Erfolg festzustellen kann nur ein interaktives Ereignis sein, ein feststellender, eine feststellende Beobachter*in braucht jemanden, dem/der er/sie seine/ihre Feststellung mitteilen kann oder der/die Interesse hat an der Feststellung an einer Beobachtung einer Veränderung.

Erfolg ist daher nicht etwas Statisches, sondern Relatives – bezugnehmend zu einigen Punkten:

A – ein beobachteter festgestellter Ausgangspunkt

Z – ein beobachteter festgestellter (vorläufiger) neuer Endpunkt

B – ein vermeintlicher Beobachtungspunkt

O – ein an Veränderung interessierter Mensch oder ein System

-

Das Relative ist aber kein Ding, keine Entität. Das Relative ist ein Geschehen, vielleicht hilft das Wort Beziehung, im Englischen sinniger Weise das Wort „relation“.

-

A – das Kind krabbelte, das Kind klammert sich an Möbeln in die Höhe und steht

Z – das Kind macht selbständig Schritte und geht in Richtung Mutter

B – die Mutter sieht das Kind, ihre Stimme wird laut und hoch, klatscht in die Hände, fängt das Kind nach fünf Schritten auf, jubelt, freut sich das Ereignis bald jemanden erzählen zu können, spätestens in einigen Jahren dem Kind ...

○ – die Mutter und viele andere sind interessiert, dass das Kind gehen lernt

Die Verhaltensweisen: das Hinschauen, das Loben, das Jubeln, das aufgeregte Erzählen – das sind Verhaltensweisen, die das Eltern-Kind-System schon kennt. Wie schön für alle, wenn so freudige Töne in der Luft liegen, das bindet und hilft zu neuen Taten ... Die Erfolge können weiter gehen.

Was aber, wenn die Wertschätzung, die Beobachtung, das Feststellen von Unterschieden, die Freude machen, ... wenn das alles aufhört? Wenn die Eltern nicht mehr tun, übernehmen die Freundinnen, die Kolleginnen ...?

—

Was, wenn Menschen die Beziehungen abhandeln, die sie auffordern und bestätigen im Tun, oft von neuem Tun?

Dann braucht es Menschen, die mit ihnen darüber in Beziehung treten als beobachtende und interessierte.

Das Bild vom Glas, das halb leer oder halb voll ist, lässt uns ein wenig leichter darüber nachdenken, dass es einer anderen Sichtweise bedarf und diese helfen kann aktiv zu werden.

Was aber, wenn das Glas $< 1/8$ voll und sogar $> 7/8$ leer ist?

Dann bedarf es einer großen Kunst, Erfolg zu beobachten und sich darüber mitzuteilen.

-

Wieder ist es das kommunikative Tun – interessiert Hinschauen, offene Augen, singende Stimme und beruhigende Bewegungen – und nicht das Feststellen von X oder nicht X oder weniger X – mehr ein Entdecken von kleinen Iksen (xxx).

-

Die große Schwierigkeit beim Reden über Erfolg und über Erfolge ist ein Abdriften in Abwertungen und Entwertungen und Schuldzuweisungen. Im täglichen Ränkespiel in Politik und Medien wird eine Form von Interaktionen der Ellbogengesellschaft sichtbar. In Zeiten des Corona Virus gehen wir vom Handreichen zu Ellbogenstoßen über – hoffentlich kein böses Omen.

-

Wenn ein Beobachter äußert: „das ist kein Erfolg“, dann sagt das mehr über den Beobachter als über den Beobachteten und zugleich über deren beider Kommunikation.

-

Ich hätte diesen Vorschlag, über Erfolg laut nachzudenken und zu schreiben, nie annehmen dürfen.

Denn erstens wird es nichts G'scheites, Vollständiges – das Glas bleibt nach oben hin (un)endlich leer.

Zweitens wäre es ein persönlicher Erfolg gewesen, einmal einfach NEIN zu sagen.

-

So hat der Mann im Hof seine Gedanken laufen lassen und niedergeschrieben.

Ein kleines Ikserl von Millionen möglichen Iksen.

Bernhard Lehr, DSA, ist systemischer Supervisor und Dozent an der FH Campus Wien

Einleitung

Walter Milowiz

Im Herbst 2019 veranstaltete der Verein ein Mini-Workshop zum Thema Wiener Schule. Auf diesem Workshop wurden unter anderem in Untergruppen Themen gesammelt, die von den Teilnehmer*innen für weitere Behandlung als interessant befunden wurden.

Der Vereinsvorstand benutzt diese nun als Anregung für Vereinsaktivitäten.

So wurde etwa das Thema der beratenden Neutralität in Gruppen mit sehr von den eigenen abweichenden Werten im Rahmen der Literatur-Arbeitsgruppe bearbeitet. Zu dem Abend waren alle Vereinsmitglieder sowie alle, die sich am Mini-Workshop als an diesem Thema interessiert gemeldet hatten, eingeladen. Der Abend wurde als sehr anregend und erhellend erlebt.

Als nächstes Thema haben wir uns nun die Frage nach der Feststellung von und dem Umgang mit Erfolg im Rahmen der Beratung vorgenommen.

Wir haben dazu Vereinsmitglieder und Freunde des Vereins um Statements „beliebiger“ Länge gebeten.

Weiters haben wir unser nächstes Mini-Workshop - jetzt im Herbst 2020 unter Corona-Bedingungen als Online-Konferenz - unter das Thema Erfolg gestellt und dazu auch auf die bis dahin eingelangten Artikel unserer Freund*innen zurückgegriffen.

In diesem Heft veröffentlichen wir nun die erhaltenen Statements sowie eine Zusammenfassung des Workshops.

Die Reihenfolge der Beiträge haben wir beliebig gemacht - ein Versuch, sie irgendwie thematisch zu ordnen, schlug fehl.

In Wikipedia steht als Definition:

Um Erfolg handelt es sich, wenn Personen oder Personenvereinigungen die gesetzten Ziele erreichen. (<https://de.wikipedia.org/wiki/Erfolg>, 1.8.2020)



Interessanterweise steht da nicht, wer die Ziele gesetzt hat.

Auch wenn ich die Texte, die wir auf unsere Umfrage hin erhalten habe, durchlese, fallen mir zwei Dinge auf:

- Erfolg wird zwar immer als Erreichen von etwas definiert, wer aber dieses Etwas festlegt, ist sehr unterschiedlich. In vielen Fällen sind es nicht näher bestimmte Instanzen der Gesellschaft.
- In Zusammenhang damit gibt es offenbar oft ein sehr ambivalentes Verhältnis zum Thema Erfolg – in einigen Fällen wird Erfolg als etwas nicht Anstrengenswertes betrachtet.

Beides hat mich in hohem Maße überrascht, war ich doch, als ich über das Thema schrieb, zunächst ganz klar davon ausgegangen, dass Erfolg darin besteht, die eigenen Ziele zu erreichen.

Dass die Angelegenheit selbst dann nicht trivial ist, erschloss sich mir erst durch die Tatsache, dass man für die Erreichung vieler eigener Ziele auf die Unterstützung oder zumindest Duldung Anderer mehr oder weniger angewiesen ist, so dass hier ein Ziel quasi notwendig mit einbezogen werden muss: Das soziale Kapital. Ich kann auf Dauer nur wenige Ziele (oder vielleicht auch gar keine) ohne Berücksichtigung der Pflege meines sozialen Kapitals verfolgen und erreichen. (Vielleicht bildet hier der Yogi eine Ausnahme, der sich von sozialer Anerkennung losgelöst haben könnte.)

Der Widerspruch kann gelöst werden, indem ich mich à la Stockholmer Syndrom mit der Gesellschaft identifiziere und mir nur angepasste Ziele stecke. Damit wäre das Problem gelöst, mein Erfolg ist automatisch ein sozial anerkannter und erhöht mein soziales Kapital.

Wen wundert es, wenn man dann am eigenen Erfolg zweifelt, Erfolg als fragwürdig erlebt, nach anderen Kriterien für ein glückliches Leben sucht. Offenbar sind wir - um unser soziales Kapital nicht zu verspielen - so gewohnt, Erfolg von anderen definieren zu lassen, dass wir umgekehrt, um etwas anstreben wollen zu können, erst verlangen, dass die Gesellschaft - oder zumindest der Teil, den wir als relevant erleben – dieses als anstrebenswert definiert. Dann

könnten wir unsere Ziele verfolgen, ohne Angst zu haben, dass das anderweitige Nachteile haben könnte.

Allerdings ergibt sich daraus, dass man der Gesellschaft eine Ideologie abverlangt, die die eigenen Ziele rechtfertigt, und wenn das mehrere tun, die in der Hinsicht verschiedene Wünsche haben, dann wird das eben ein Kampf um Ideologien.

Martina Kampichler



setzen sollte. Ich switchte zwischen Ruhe und Angst hin und her. Ich überlegte, ob ich vor dem Lockdown überhaupt Probleme hatte oder nun eine wesentlich größere Herausforderung auf mich zukommen würde. Doch diese Situation betraf alle Menschen und nicht nur mich. Wir waren alle im selben Boot. Mit diesen Gedanken spürte ich eigenartigerweise Sicherheit.

Meine innere Ruhe fühlte sich so gut an und alles kam mir entschleunigt vor. Der Druck, erfolgreich sein und etwas „Leisten“ zu müssen, verflüchtigte sich. Ich war im „Jetzt“. Das Zeitgefühl war verschwunden. Ich konnte „sein“ und so beschloss ich, gegenwärtig zu bleiben, gegenwärtig für das, was sich auftut.

Ich habe an „Freiheit“ und „Zeit“ gewonnen und habe die „Stille“ genossen. Ich durchstriefte Wälder und Auen und spürte Wertschätzung, Zufriedenheit und Dankbarkeit für all die Schönheiten unseres Lebens. In dieser Zeit fühlte

sich mein Leben sehr leicht und entspannt an. Wurde ich jedoch von meinen Ängsten überfallen, dachte ich an meine glückliche Lage, eine gesicherte Existenz zu haben, gesund zu sein und im Luxus leben zu können. Da wurde mir klar, dass wir nicht alle im selben Boot saßen! Geblieben und geworden sind mir die Gedanken, nicht höher, schneller, weiter – sondern langsamer, bewusster, menschlicher!

Der Lockdown war für mich persönlich eine erfolgreiche Zeit und eine Erfahrung, die ich nicht missen möchte.

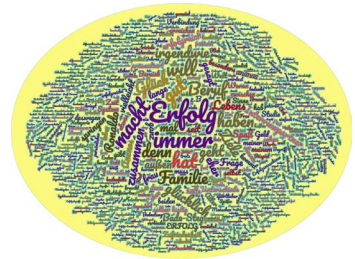
Jetzt, zwei Monate nach dem Lockdown, beginne ich wieder langsam zu erwachen. Meine Neugierde wächst, meine Motivation - wieder etwas Anderes/Neues zu machen - steigt. Ich bin offen für neue Entwicklungen und freue mich auf menschliche Begegnungen.

Coronavirus-Krise Mai 2020

Martina Kampichler ist systemische Supervisorin in Niederösterreich

Was ist Erfolg?

Verena Bruchhagen



Ja das weiß ich doch nicht!! Erfolg ist einer der Begriffe bzw. eine Kategorie, um die ich mich in meinem Leben (vermeintlich) am allerwenigsten gekümmert habe. Ob das stimmt? Weiß ich doch nicht? Man/ frau trickst sich ja gerne selber aus. Schließlich weiß ich wie Konstruktivismus geht, deswegen nutze ich diesen Ansatz selbstverständlich zu meinen Gunsten.

Also: "Was ist Erfolg???" Vielleicht doch mal nachfragen?

Ich plane entsprechend eine kleine Studie: die LES 2020 (Lychener ErfolgsStudie 2020). Mal sehen, ob sich ggf. eine Langzeitstudie daraus machen lässt. Möglich wär's.

Meine ersten Interviewpartner befinden sich gerade am Bade-Steg, sind aber für eine kurze Unterbrechung ihrer sportiven Betätigung bereit, um auf die im Titel eingeführte Frage: „Was ist Erfolg!“ zu antworten.

MJ (9 ¾ J.): ...ist doch klar: Erfolg ist, wenn man im Fußball gewinnt.

VB: Woran merke ich denn, dass ich gewinne?

MJ: An den Toren!

VB: AHA -es geht um Leistung, Leistungsmerkmale, Indikatoren... von außen gesetzt und geregelt...

MJ: ???

JJ (22 J.): Erfolg ist, wenn man einen guten Beruf hat, eine Familie gründet und man sich so insgesamt was aufbaut, und wenn man glücklich ist... also Erfolg ist Beruf und Familie zusammen...

VB: Im Bereich Beruf... geht es da um Erfolg im Sinne von Karriere und um Geld oder worum?? (Ich unterscheide innerlich die von außen gesetzten Erfolgskategorien von den selbstdefinierten...)

JJ: Ja schon... Beruf und Familie, das gehört zusammen. ABER: Erfolg ist auch, wenn wir hier

über die Ananas springen. (Zur Erklärung: die ANANAS ist ein Sport- und Spaß-Utensil in der Form eines Riesen-Donuts, das zu reichhaltigen Einsätzen und Bearbeitungen im Wasser seit Tagen genutzt wird. VB)

JJ: Also wenn wir über die Ananas springen, ist das für uns auch Erfolg! Sogar wenn's **nicht** klappt (gemeint ist: genau durch die Öffnung in der Mitte zu springen, VB), ist es für uns Erfolg, weil wir's austesten, weil's lustig ist und Spaß macht!!!

MJ: heftig zustimmendes Nicken

VB: Dann kriegt Erfolg ja jetzt eine ganz neue Dimension. Ananas-Sprünge stehen nämlich nicht im allgemeinen Katalog von Leistungsanforderungen und haben zunächst mal nix mit dem Beruf oder einem professionellen Kontext zu tun. (Bin heimlich stolz auf die Interviewpartner, dass sie solche Werte? Kategorien? für sich als ziel- und motivationsrelevant definieren!!!)

MJ: Ja, aber uns macht es eben Spaß, besonders, wenn wir **zusammen** springen...!!

Wir sinnieren gemeinsam über das Wort ERFOLG, kommen auf FOLGEN und FOLGERN (erfolgern!?). Wir folgern: Erfolg ist besonders schön, wenn man ihn gemeinsam erarbeitet und genießt!

Via ANANAS kommt nun die Verbindung von Sport und Erfolg, sportlicher Erfolg, insbesondere als Mannschaftssport ins Spiel.

JJ: ...zum Beispiel Ronaldo...also der ist ja wirklich erfolgreich.

(gemeint ist: Cristiano Ronaldo, ein portugiesischer Fußballspieler. Guckst Du bei Tante Wikipedia: Ronaldo Vermögen, Ronaldo Gehalt, Ronaldo Frisur... oder unter: <https://www.>

sport.de/fussball/pe18623/cristiano-ronaldo/erfolge/ u.a.)

VB: Wie ist der denn dahin gekommen bzw. woran machst Du seinen Erfolg fest?

JJ: Ronaldo ist ehrgeizig... er ist immer der Erste und auch der Letzte auf dem Platz... er gibt immer alles. Er kann seinen Erfolg jetzt auch schon seit Jahren halten, er ist keine Eintagsfliege. Außerdem hat er in vier großen Profi-Vereinen gespielt (aha: *Erfolg als erfolgreiche Inklusion in institutionelle Systeme...* VB) und ist trotz seines Alters immer noch gefragt.

(Es folgen noch weitere konkretisierende Angaben zu der Erfolgsbiografie dieses Ausnahmespielers.)

VB: Gerade habt ihr gesagt, Erfolg ist nicht nur, wenn etwas gelingt (etwa geschickt mit einem Körper durch die Ananas zu flutschen), sondern einfach auch die (lustigen) Versuche gehören dazu, es immer wieder zu versuchen, es zu probieren, auszuprobieren, dran zu bleiben, bis es vielleicht - gut oder sogar perfekt - gelingt, vielleicht auch misslingt. Hauptsache, es macht Spaß und ist lustig...

Was haltet ihr denn dann von Komikern, also ihr nennt die wohl heutzutage eher Comediens. Die sind ja sowieso schon lustig (wenn sie gut sind), aber wann haben die denn Erfolg?

MJ, JJ, VB: ...wenn sie sich, also wenn man sie oft sehen kann, im Fernsehen zum Beispiel, und wenn sie auch Geld verdienen für ihre Späße und die Leute nicht den Fernseher abstellen...

VB: Ortswechsel! Also das erinnert mich jetzt irgendwie an meinen Job, an den Bereich von Universität und Wissenschaft... wie komme ich drauf? Für's Späße machen kriegt man da kein Geld! Aber da muss man oder frau irgendwie auch daran arbeiten, dass man oder Frau am Ball bleibt, dass man oder frau ... sich gut selber präsentiert, sich irgendwie gut vermarktet... ja, wie bei vielen Comediens scheint es mir auch im Bereich der AKADEMIA um z.T. (hoch)nazistische (Selbst)Vermarktung zu gehen. Man oder frau muss sich einerseits in das System einpassen, sich anpassen, so dass alle erkennen: die kann hier dazu gehören, andererseits soll man oder frau möglichst was ganz Eigenes, was Besonderes einbringen.

Das ist oft eine Gratwanderung zwischen Erfolg als einer selbstdefinierten Eigenleistung und der Anpassung an die Anforderungen des Systems... Eigentlich geht es darum, mit diesem Unterschied gut umgehen zu können... und dabei auch die Unterschiede zwischen mir und den Anderen im Blick zu behalten, denn ich will ja nicht nur Erfolg, den keiner sieht, nur für mich alleine...

MJ: unterbricht mich (habe zu lange schwadroniert! VB)

Jaaaaa, das ist es doch überhaupt: Unterschiede sind wichtig! Die ganze Welt besteht aus Unterschieden. Ohne Unterschiede (es folgt eine grandiose Geste der Nachdrücklichkeit...) gäbe es die Welt überhaupt nicht!!!!

VB: (bin begeistert, dass das Kind – wieso und woher auch immer – so differenztheoretisch aufgestellt ist.)

Ich bedanke mich bei den beiden Interview- und Gesprächspartnern für ihre Bereitschaft und für das überaus differenzierte Gespräch! Eigentlich ist alles gesagt. Ich ergänze auf meinem Notizblock lediglich den Gedanken, dass es sich bei einer eher postmodernen Ausrichtung des Erfolgsbegriffs um die Frage der Verwendung und Verwertung von Erfolgszielen und Erfolgsstrategien in einem immer noch kapitalistischen Marktsystem handele, von dem die Erfolgsvorgaben zwar „geliefert“ werden. Gleichzeitig will dieses System aber normierte Leistungsziele als nicht von außen oktroyiert, sondern als selbstgewählt, selbst gemanagt und individuell verantwortet und präsentiert sehen. Erfolg als Kunst der im Rahmen des Systems auf das System antwortenden Selbsterzählung und Selbstpräsentation!

Ich freue mich abschließend über die beinahe kapitalismuskritisch erscheinende Positionierung der beiden ANANAS-Sprung-Künstler. Ihre bisherige Übungszeit betrug 1-2 Wochen.

Ich eröffne die Frage: „Was ist Erfolg?“ in einer Runde mit neuen Interviewpartnern.

G und K sind seit langem, seit sehr langer Zeit verheiratet.

GG (91): Erfolg ist altersspezifisch. Einen Tag länger leben, ohne Schmerzen leben, ist für

mich Erfolg. Der Mann mit der Sense ist hinter mir her. Erfolg ist deswegen im Zusammenhang von Glück und Zufriedenheit in diesem Sinne zu verstehen.

Erfolgserlebnis ist auch, wenn ich was lese, besonders über Relativitätstheorie... wenn ich das verstehe...

KG (Alter wird nicht verraten): Erfolg ist für mich, wenn ich etwas erreichen will und es auch erreiche! Erfolg ist auch, dass wir beide uns haben, schon so lange! Damals hab' ich gesagt: DEN will ich... und den hab' ich auch gekriegt!!!

Erfolg ist aber auch, einen Espresso servieren, Gäste bewirten...

GG: Erfolg ist für mich, wenn K. hört, was ich sage... und es auch tut!

Diverse mimische Reaktionen!!!

Zusammenfassend halten wir fest: Erfolg als alleiniger Begriff ist nachrangig zu behandeln. Erfolg macht nur Sinn in der Vernetzung mit anderen Aspekten wie Glück, Zufriedenheit, Geburt von Kindern, gelingendes Miteinander, Lebens-, Liebes- und Arbeitslust u.v.a.m.

Eigentlich war die Studie hier schon fertig, aber je...desto, d.h. je mehr ich in meinem Umfeld die Frage nach Erfolg ertönen ließ, desto mehr bereitwillige Interview-Partner stellten sich ein. Hier also noch weitere Studienteilnehmer. Zunächst ein Telefon-Interview:

JB (41): Erfolg???? HHHmmmm... Erfolg ist, dass man etwas macht, das einen glücklich macht und eine Bestätigung gibt!

VB: *Ich habe den zweiten Teil des Satzes missverstanden, nämlich „...das einen glücklich macht und nicht beschädigt!“.* Darüber entspinnt sich folgende Fortsetzung:

JB: Ja – das stimmt auch irgendwie! Ich meinte zunächst: was einen glücklich macht, was man für sich selbst, aber auch durch Andere, durch deren Reaktion etc. bestätigt fühlt. Aber sicher gibt's auch Erfolg, der durch Beschädigung entsteht, z.B. viele Unternehmer oder Handwerker, die sich total überarbeiten, die nachts um 3 Uhr aufstehen oder noch 5 Baustellen mehr annehmen, als sie müssten usw. Und das gibt's sicher auch im Nonprofit-Bereich oder wo auch

immer... Also Erfolg haben heißt auch, Sorge dafür zu tragen, dass man sich nicht selbst beschädigt!

VB: *Bin wiederum aus nicht zu veröffentlichenden Gründen sehr begeistert und gerührt...*

Szenenwechsel! Wieder am Bade-Steg, treffe ich HL, der gerade von der Arbeit nach Hause kommt und nach einem kurzen Sprung ins kühle Nass (ohne Ananas!) zu einem Interview bereit ist.

HL (Alter nicht bekannt): ERFOLG??!! Erfoolg, oaaach, watt soll ick denn dazu sagen... Erfolg... Also ganz simpel jesagt: dass ich als Meisterschüler meine Ausbildung jemacht habe... und denn später noch mal die Schulbank zum Wirtschaftsfachwirt gedrückt habe, obwohl ich nicht mehr der Jüngste war, det würde ik als geistigen Erfolg verbuchen!!! Aber vielleicht is det ooch eher Glück..., ... Glück issetooch, Ehefrau und Kind an meiner Seite zu wissen, die zu mir passen! Und was sonst noch? Dass ich es – nach so vielen Jahren – schaffe, hier in L. (*Ort der Interviewerin bekannt*) - also zwar offiziell 'ne Stadt, aber doch eher StädtCHEN oder eigentlich Dörfchen - also dass ich es hier schaffe, Gesundheit (ich hab' ja ne Gehbehinderung) und Beruf zu verbinden. Det is für mich auch Erfolg!!! Und irgendwie ist es ja auch immer ein Quentchen (*nach der Rechtschreibreform: Quäntchen, aber das ignoriere ich hier, VB*) Glück... oder ein dummer Zufall?? Ich hätte mich damals niemals bei meiner jetzigen Firma beworben, wenn mein Chef nicht die Ausschreibung verändert hätte (statt zu schreiben: „...suchen einen Disponenten... worauf ich mich niiiiiiiiiiiiemals beworben hätte...“). Aber so hat es geklappt!

VB: Also ist es jetzt ein Erfolg für Dich, aber auch für Deinen Chef??!!

HL: Genau! So jesehen.

VB: Erfolg hat also in diesem Sinne 2 Enden, oder sogar mehrere Enden? Denn für Deine Familie ist dieser Erfolg, dass Du Beruf und Gesundheit so gut verbinden kannst, ja auch wirksam? Das hängt doch irgendwie zusammen. VB/ HL: Der Erfolg ist kein einarmiger Bandit! Wer beim Glücksspiel gewinnt, ist nicht unbedingt erfolgreich.

HL: Wichtig ist, immer wieder eine klare Vorstellung von dem, was man will, in den Blick zu nehmen!!

Neue Interviewpartner in Sicht! JG und NW (beide 15 J.):

NW: Erfolg ist, wenn man seine persönlichen Ziele erreicht!

JG: Erfolg ist, wenn man ein fröhliches Leben hat!

VB: Was ist für Dich ein fröhliches Leben? Woran würdest Du es merken?

JG: ...wenn man was machen, also arbeiten kann, womit man Spaß hat, also wo man lachen kann, wo man Zeit mit der Familie hat... einfach, dass man mit Leuten zusammen ist, die man liebhat!

VB: *Ich liebe diese Interviews, halte die Gesellschaft – trotz der These von der postmodernen, hochindividualisierten Spaßgesellschaft mit verkommener Reduzierung auf Oberflächlichkeiten –noch lange nicht für verloren!!!!*

Meinst Du eher Deine jetzige Familie oder die Familie, die Du vielleicht mal selber haben wirst? Jetzt oder später, worauf bezieht sich Deine Vorstellung?

JG: Auf beides!

Erfolg erscheint hier – wie auch in einigen der vorausgehenden Interviewpassagen – interessanterweise als nicht zeit- oder phasengebundene Kategorie im biografischen Verlauf. D.h. Erfolgsbewusstsein setzt Erfahrung in Verbindung mit einem Zeitbewusstsein voraus, ist aber auf noch nicht erlebte Zeiten hin übertragbar/ applizierbar. Womöglich hat Erfolg hier eine Funktion als zeitübergreifendes (Werte- und Ziel-) Konstrukt, das durch dynamische Transfer- und Transitpassagen hindurch von Bedeutung ist, bestenfalls hindurch trägt, sicherlich aber auch modifizierbar sein muss, um akuten Lebens- und Arbeitsdynamiken angepasst zu werden. Hier ließe sich sicherlich eine Diskussion über den Erwerb von Resilienzfähigkeit anschließen... auch in der Verbindung von individueller und kollektiver/ gemeinschaftlicher Resilienzkompetenz, wobei wir individuelle und kulturelle Erfolgsdefinitionen zusammenführen könnten.

VB: N. – Du hast gesagt, Erfolg ist, wenn man seine persönlichen Ziele erreicht! Woran würdest Du das festmachen?

NW: Ich glaube, dass man Ziele braucht. Erst frage ich mich, wie ich meine Ziele erreichen kann, und dann schaue ich, was ich weitermachen will... über das Erreichte hinaus. Ich bin der Ansicht, dass man Ziele braucht. Sicher ist es auch gut, mal ne freie Zeit zu haben, aber ich glaube, dass dann der Punkt kommt, wo es gut ist, (wieder) ein Ziel zu haben. Wo will ich hin? Also was zu haben, wofür man was tun will...

JG/ NW: Sonst fällt uns nix ein...

VB: Ich finde, das ist schon sehr viel! Vielen Dank Euch beiden für Eure Mitwirkung!

Von außen kommende, normative Vorgaben erfolgreich zu verinnerlichen, macht für viele den Erfolg aus...und das wird wiederum gern nach außen präsentiert. Erfolg ist jedoch bei Weitem nicht nur als äußerliches, habituelles Imponiergehabe, nicht nur als ritualisierte Erfolgsdemonstration zu beobachten (mein Haus, mein Auto, mein Pferd, meine Frau...! Meine Finanzberaterin!!!).

Es ist mehr/ kann mehr sein: Erfolg ist Ergebnis der kreativen Entscheidungs- und Gestaltungsfähigkeiten in den Grenzen unserer gegebenen, immer aber sozial und bestenfalls gemeinschaftlich bewirtschafteten und belebten Verhältnisse und Ressourcen!

Mir scheinen die Planbarkeit und der Vollzug eines erfolgsgekrönten Lebens sehr abhängig von geeigneten und tragfähigen Narrativen. Wir brauchen, benutzen, eruieren sinnstiftende Erzählweisen, die es uns ermöglichen, Einfluss auf die Art und Weise zu nehmen, wie wir die Um/Welt wahrnehmen und wie wir von ihr wahrgenommen werden (wollen). Wenn möglich oder nötig, verändern wir unsere Erfolgs-Erzählungen aber auch immer wieder. The story isn't finished...!

Soeben eilt der letzte Interviewpartner für die diesjährige Studie heran. Sein Broccoli darf nicht zu weich kochen, deswegen ein abschließender shortcut in Sachen Erfolgsdefinition:

CG (Alter zwischen JG und GG): Ganz ehrlich: Erfolg ist, wenn ich da unten in der Sonne

sitze! (Gemeint ist derselbe Bade-Steg, der bereits Erwähnung fand. VB). Ansonsten sind ja die verschiedenen Felder von Bedeutung: gesundheitlicher Erfolg, persönlicher, beruflicher, sportlicher etc. ... Für mich ist z.B. Sport, Bewegung ganz wichtig! Aber das gehört zusammen: der Erfolg eines Lebens, eines ganzen Lebens sozusagen...und das ist auch Zufriedenheit, Glück und vieles mehr...

Aber all diese Dinge, diese Felder stehen ja auch in einem unglücklichen Wechselverhältnis! VB: Wegen der kurzen Broccoli-Garzeit war ich leicht unter (Erfolgs)Druck und habe leider nicht mehr nachgefragt, warum dieses Verhältnis als „unglücklich“ oder „unglücklichselig“ beschrieben wird!

CG: Wenn ich z.B. zu lange unten am Strand liege, dann verliert die Seite, wo's um den beruflichen Erfolg geht, an Wirkung ... also wenn die Orientierung zu einseitig ist, dann geht die Spirale abwärts... Die Wechselwirkung ist entscheidend!

Der Broccoli ruft! Ich bedanke mich!

Fazit 2020:

Erfolg erscheint als ein unglaublich schillerndes Phänomen.

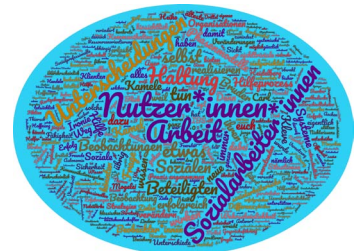
Und gleichzeitig - wenn wir auf den Boom an Erfolgsratgebern wie „Erfolgsmensch: Lerne von den erfolgreichsten Menschen dieser Welt“ bis „ERFOLG HABEN UND ERFOLGREICH SEIN: Wie Du mit Erfolg Deine Ziele erreichen, erfolgreich werden, glücklich sein und glücklich leben kannst! Lebensweisheiten für erfolgreiche Menschen.“ u.v.a.m. schauen - eine ungeheuer triviale Angelegenheit. Viele dieser Bücher konstruieren (und verkaufen uns) m. E. triviale Erfolgsmaschinen. Gerade diese Trivialität ist es aber, die danach schreit, den Begriff Erfolg im weiten Feld echter, geteilter Reflexionsarbeit zu beackern. Womöglich erschließt sich im gemeinsamen Reden über das jeweilige Verständnis dieses Begriffes ein diversitätsrelevantes Reservoir alternierender Gestaltungsmöglichkeiten. Das wäre aus meiner Sicht ein diskursiver Erfolg: wider die reduktionistische Ideologie affirmativer Erfolgsmaschinen!!!!

Ich muss jetzt wieder an den Bade-Steg! Und außerdem bin ich ja schon in Rente, ich kann mir das leisten!

Verena Bruchhagen, Dipl. Päd., ist Supervisorin (DGSv) und ehem. geschäftsführende Leiterin des Arbeitsbereichs Managing Gender & Diversity der Technischen Universität Dortmund

Erfolg in der Sozialen Arbeit. Sieben Strategien seiner Entfaltung

Heiko Kleve



Bekanntlich lassen sich nach der Systemtheorie lebende, psychische und soziale Systeme als nichttriviale Phänomene nicht zielgerichtet verändern. Sozialarbeiter*innen können ihre Klientel jedoch anregen, sich selbst zu verändern (vgl. grundsätzlich etwa Kleve 2010). Daher kann der Erfolg der Sozialen Arbeit danach bemessen werden, ob Sozialarbeiter*innen es schaffen, Menschen dabei zu unterstützen, dass sie ihre eigenen Veränderungsansinnen erreichen, dass sie ihren Zielen näherkommen. Im Folgenden werden sieben Strategien präsentiert, die genau dabei helfen, die also Sozialarbeiter*innen stärken, dass sie ihre Unterstützungsarbeit auf das ausrichten, was ihre Nutzer*innen selbst wollen (vgl. ausführlich dazu bereits Kleve 2007, S. 84 ff.).

1. Ironie

Angesichts der systemtheoretisch konstatierten Unwahrscheinlichkeit zielgerichteter Interventionserfolge bleibt Sozialarbeiter*innen, die das Engagement und die Freude in ihrem Beruf nicht verlieren wollen, nichts anderes übrig, als eine ironische Haltung einzunehmen. Eine solche Haltung ruht einerseits auf dem Wissen der Unwahrscheinlichkeit, dass nichttriviale Systeme von außenzielgerichtet verändert werden können, und sie basiert andererseits auf dem permanenten Streben, systemische Veränderungen dennoch immer wieder anzupfeilen.

Ironisch ist eine solche Haltung deshalb, weil sie verhindert, dass wir angesichts der Verfasstheit der Welt verzweifeln oder katatonisch im Nichtstun verharren; vielmehr verhilft uns die Ironie zu einer „metastabilen Position“ (Rorty 1989, S. 128), die dazu führt, „nie ganz dazu in der Lage [zu sein], sich selbst ernst zu nehmen“, weil man genau weiß, dass alles was man tut, anders wirken kann, als man denkt. Wer in dieser Weise ironisch ist, kennt die Notwendigkeit des Einsatzes von Zielen, Hoffnungen

und sogar von Idealen für das eigene Handeln und Streben, weiß aber auch, dass diese Ziele, Hoffnungen und Ideale wahrscheinlich nie gänzlich erreichbar sind, das endlose Wandern in deren vermutete Richtung aber dennoch mit unvorhersehbaren Überraschungen belohnt werden kann.

2. Mogelei

Die Haltung der Ironie deutet bereits darauf hin, dass Sozialarbeiter*innen so tun müssen, als ob ihre Arbeit erfolgreich sein wird, obwohl sie dies niemals wissen können und obwohl die systemtheoretische Reflexion zielgerichtete Veränderungserfolge sogar für unwahrscheinlich hält. Sozialprofessionelle benötigen eine Fiktion, eine Konstruktion, ein durch sie selbst erzeugtes Hilfsmittel, das sie erst motiviert, einen Weg zu gehen, den sie vermutlich nicht gehen würden, wenn sie dieses Hilfsmittel, dieses Konstrukt, diese Fiktion nicht hätten. Mit Dirk Baecker (2002, S. 126ff.) könnten wir auch sagen, dass Sozialarbeiter*innen eine Mogelei realisieren, denn sie tun so, als könnten sie etwas, was sie eigentlich nicht können können: Systeme zielgerichtet zu verändern; sie tun so, als wüssten sie etwas, was sie eigentlich nicht wissen können: wie sich systemische Veränderungen konkret realisieren und wie ihre Ergebnisse aussehen. Fachkräfte, die in dieser Weise agieren, wählen eine Strategie des Als Ob: Sie tun so, als ob das Unwahrscheinliche jederzeit möglich ist und genau damit - und das ist das Interessante - erhöhen sie (ähnlich wie bei einer selbsterfüllenden Prophezeiung) die Wahrscheinlichkeit, dass es möglich wird.

Wie Ronny Lindner (2004) anhand der sozialarbeiterischen Beratung gezeigt hat, steigern Sozialarbeiter*innen damit die Erfolgswahrscheinlichkeit ihrer Arbeit. Denn sie stellen mit ihrer Haltung den Nutzer*innen etwas zur Verfügung, was diese nutzen können, um sich auf den

Weg zu machen, etwas Neues auszuprobieren: nämlich die Hoffnung und den Glauben, dass sich etwas verändert. Diese Haltung, die Sicherheit in unsicheren Situationen, Veränderung in scheinbar unveränderlichen Gegebenheiten, Hoffnung in pessimistischer Depression suggeriert, erlaubt den Klienten das, was sie nur selbst können: Selbstveränderungen zu initiieren. Das, was Sozialarbeiter*innen mit ihrer Als Ob-Mogelei für Klienten sind, ist vergleichbar mit dem 18. Kamel der folgenden Geschichte (zitiert nach IBS 2005, S. 13):

„Ein Mullah ritt auf seinem Kamel nach Medina; unterwegs sah er eine Herde von Kamelelen; daneben standen drei junge Männer, die offenbar sehr traurig waren. ‚Was ist euch geschehen, Freunde?‘ fragte er, und der älteste antwortete: ‚Unser Vater ist gestorben.‘ ‚Allah möge ihn segnen. Das tut mir leid für euch. Aber er hat euch doch sicherlich etwas hinterlassen?‘ ‚Ja‘, antwortete der junge Mann, ‚diese siebzehn Kamele. Das ist alles, was er hatte.‘ ‚Dann seid doch fröhlich! Was bedrückt euch denn noch?‘ ‚Es ist nämlich so‘, fuhr der älteste Bruder fort, ‚sein letzter Wille war, daß ich die Hälfte seines Besitzes bekomme, mein jüngerer Bruder ein Drittel und der jüngste ein Neuntel. Wir haben schon alles versucht, um die Kamele aufzuteilen, aber es geht einfach nicht.‘ ‚Ist das alles, was euch bekümmert, meine Freunde?‘ fragte der Mullah. ‚Nun, dann nehmt für einen Augenblick mein Kamel, und laßt uns sehen, was passiert.‘ Von den achtzehn Kamelen bekam jetzt der älteste Bruder die Hälfte, also neun Kamele; neun blieben übrig. Der mittlere Bruder bekam ein Drittel der achtzehn Kamele, also sechs; jetzt waren noch drei übrig. Und weil der jüngste Bruder ein Neuntel der Kamele bekommen sollte, also zwei, blieb ein Kamel übrig. Es war das Kamel des Mullahs; er stieg wieder auf und ritt weiter und winkte den glücklichen Brüdern zum Abschied lachend zu“.

3. Phasenmodelle

Sozialarbeiter*innen können ihre ironische Haltung und ihre Mogelei umso besser realisieren, je sicherer sie sind hinsichtlich dessen, was sie tun. Obwohl sie niemals wissen können, ob das, was sie tun, tatsächlich hilfreich ist, müssen sie dieses Unwissen kompensieren können. Diese Kompensation kann bei-

spielsweise über Phasenmodelle erfolgen, die sowohl für die Helfer*innen als auch für die Nutzer*innen transparente Ablaufschritte für Hilfeprozesse vorgeben. Derartige Phasenmodelle bieten Sicherheit in unsicheren Situationen. Sie ermöglichen eine Arbeitsweise, die mit dem Ansatz der Lebensweltorientierung als „strukturierte Offenheit“ (Thiersch 1993) bezeichnet werden kann. Phasenmodelle bieten ein Wissen über die Gestaltung von Prozessen in Situationen, die ansonsten von Nichtwissen geprägt sind. Sowohl Nutzer*innen als auch Sozialarbeiter*innen wissen in akuten Problemsituationen (noch) nicht, was die Lösung des Problems sein könnte. Um aber einer solchen Lösung näher zu kommen, um sich auch in Zeiten des Nichtwissens und der Hilflosigkeit auf den Weg zu machen, eignen sich methodische Phasenmodelle hervorragend.

Ein klassisches Phasenmodell, das sich in biopsychosozialen Professionen durchgesetzt hat, ist der klassische methodische Vierschritt: *Anamnese, Diagnose, Intervention, Evaluation*. In der Sozialen Arbeit sind im Laufe der inzwischen über hundertjährigen Methodengeschichte differenziertere Prozessabläufe entwickelt worden, die sich aber alle mehr oder weniger anlehnen an den klassischen Vierschritt.

4. Unterschiede, die Unterschiede machen

Sozialarbeiter*innen bieten ihren Nutzer*innen neue, veränderte Erfahrungen, Unterschiede zu dem bisher Bekannten, damit sich bei diesen Veränderungen, eben Unterschieden im Denken, Fühlen und Handeln einstellen. Und daher sollten Sozialarbeiter*innen zunächst ihre grundsätzliche Differenz gegenüber den Nutzern*innen akzeptieren. Denn erst dann kann Soziale Arbeit als (immer fremd und anders bleibender) Teil der Umwelt der Nutzer*innen innerhalb dieser Umwelt so wirken, dass diese neue Erfahrungen, z.B. hinsichtlich der Annahme von Hilfe oder bezüglich einer positiven Erfahrung von Kommunikation, machen können, die auf ihre Einstellungen und Deutungen so wirken, dass sich Verhaltensweisen ändern können. Die Erzeugung, ja die Maximierung von Unterschieden, von Differenzen, um neue Informationen, neue Handlungs- und Denkweisen zu realisieren, wäre somit eine zentrale Aufgabe der Sozialen Arbeit, die maßgeblich auf die Erhöhung der

Wahrscheinlichkeit des erfolgreichen Helfens wirken kann.

5. Nutzer*innen-Autonomie

Wenn Sozialprofessionelle so tun, als ob sie etwas könnten, was sie eigentlich nicht können, nämlich nichttriviale Systeme zielgerichtet zu verändern, setzt dies voraus, dass sie die Autonomie ihrer Nutzer*innen akzeptieren. Denn nur diese sind in ihrer Autonomie in der Lage, die Als Ob-Fiktion der Sozialen Arbeit für sich zu nutzen und neue Wege auszukundschaften und zu gehen, wenn die alten nicht zu den erwünschten Zielen führen. Diese Akzeptanz wird in unterschiedlichsten Verfahren und Techniken erfolgreicher Sozialer Arbeit deutlich; einige wenige dieser Vorgehensweisen sollen im Folgenden aufgezählt werden:

- Die sozialarbeiterische Fähigkeit, Unbestimmtheiten und Ambivalenzen auszuhalten (Ambiguitätstoleranz) und nicht – zumindest jenseits von Selbst- und Fremdgefährdungen – für die Nutzer*innen etwas zu entscheiden, was diese letztlich und langfristig nur selbst entscheiden können.
- Das sozialarbeiterische Bestreben, dass Nutzer*innen dazu anregt, ermuntert und penetrant immer wieder daran erinnert, eigene konkrete Zielvorstellungen zu formulieren und konkrete Wege auszukundschaften, wie diese Ziele wann, wozu, mit wem tatsächlich erreicht werden könnten.
- Die methodischen Strategien der Sozialraumorientierung, die versuchen, konsequent am Willen und den Interessen der Menschen sowie an ihren persönlichen und lebensweltlichen sowie an weiteren sozialen Ressourcen anzusetzen.
- Die Ressourcenorientierung, die an die schier unbegrenzten Potentiale und Fähigkeiten der positiven Selbstveränderung der Nutzer*innen glaubt.
- Die Ressourcenorientierung, die das scheinbar Selbstverständliche und Normale für beachtenswert bewertet und Nutzer*innen auffordert zu erforschen, wie sie das, was gut funktioniert, erfolgreich realisieren.
- Die sozialarbeiterische Fähigkeit, die die Nutzer*innen dort stärkt, wo sie sich selbst

als veränderungsbereit und als veränderungsfähig sehen.

6. Organisationswandel

Alles bisher Referierte kann seine Wirksamkeit nur entfalten, wenn es gerahmt wird von organisatorischen Bedingungen, die es stützen. Entscheidend ist dabei, dass die Soziale Arbeit Finanzierungsmodelle entwickelt, die das Motiv zu helfen weitgehend entkoppeln von ökonomischen Selbsterhaltungsdynamiken der Organisationen. Erst so können die Organisationen anfangen, den Nutzer*innen alternative Inklusionsmöglichkeiten bzw. ressourcenstärkende Teilhabechancen zu offerieren. So werden sie aus ihrer Klienten-Rolle, die zumindest zu Hilfebeginn aus juristischen und ökonomischen Gründen zumeist eingenommen wird, entlassen und zu Experten in eigener Sache erklärt. Sozialarbeiterische Organisationen verabschieden sich damit vom klassischen professionellen Rollenmodell, das Laien (Klient*in) und Experten (Sozialarbeiter*in) ausdifferenziert und eröffnet dort symmetrische Beziehungen, wo in der Regel Asymmetrie vorausgesetzt und durchgesetzt wird.

So werden Nutzer*innen zu Kooperationspartnern, die vielleicht nicht aktuell, aber potentiell wissen, was sie brauchen, wollen und welcher Weg für sie der passende ist. Sozialarbeiter*innen sind in solchen Organisationen Expert*innen, um die Nutzer*innen dabei zu unterstützen, dass sie das Expertenwissen, über das nur sie verfügen, konstruieren bzw. hervorholen und nutzen können. Die Stigmatisierung der Nutzer*innen als „Klienten“ könnte sich gänzlich auflösen, wenn schließlich vermieden wird, die Nutzer*innen nach vorgepressten Standards zu problematisieren und zu diagnostizieren, wenn vielmehr eine Diagnosen und Problemzuschreibungen verflüssigende und auflösende Organisationskultur und -sprache gepflegt wird.

7. Beobachtung 2. Ordnung

Die Frage, ob eine Intervention geglückt ist, ob ein Ziel erreicht wurde, kurz: ob erfolgreich und effektiv geholfen wurde, ist freilich nicht ontologisch mit Blick auf ein Sein, das so ist, wie es eben ist, zu beantworten. Vielmehr ist es zunächst wahrscheinlich, dass die Frage nach einer erfolgreichen Zielerreichung bzw. nach der Effektivität einer Hilfe auf der Grundlage

unterschiedlichster Unterscheidungen beantwortet wird. Freilich sind Antworten auf diese Frage abhängig von denen, die sie beantworten, genauer: abhängig von den Unterscheidungen, die jene benutzen, die auf diese Frage eine Antwort geben. So ist es unwahrscheinlich, dass alle an einem Hilfeprozess Beteiligten (z.B. Nutzer*innen, Helfer*innen, Geldgeber*innen) von den gleichen Unterscheidungen ausgehen, auf der Grundlage der gleichen Beobachtungen beobachten. Allerdings kann ein Hilfeprozess dazu führen, dass sich diese Unterscheidungen angleichen, dass Beobachter*innen im Laufe der Hilfe Unterscheidungen voneinander lernen und lernen, wie, wo, wann, wem gegenüber und wozu es sinnvoll ist, diese Unterscheidungen den eigenen Beschreibungen, Erklärungen und Bewertungen zugrunde zu legen. Aber wie lassen sich unterschiedliche Beobachtungen in passender Weise angleichen?

Die Antwort auf diese Frage bringt insbesondere eine Haltung in der professionellen Gesprächsführung in den Blick, die es den Beteiligten erlaubt, sich angenommen und wertgeschätzt zu fühlen und die ihnen signalisiert, dass versucht wird, sie mit ihren je persönlichen, möglicherweise ganz spezifischen und eigensinnigen Unterscheidungen zu verstehen. Eine solche Haltung ist freilich jene, welche Carl Rogers der Praxis als äußerst wirksam empfiehlt, wenn er feststellt: „Wir können [...] mit einer gewissen Sicherheit sagen, dass eine Beziehung, in der der Therapeut einen hohen Grad an Kongruenz oder Authentizität, eine sensitive und gründliche Empathie, einen hohen Grad an Beachtung, Respekt, Zuneigung für den Klienten, und in dieser Hinsicht Bedingungslosigkeit zeigt, mit hoher Wahrscheinlichkeit eine effektive therapeutische Beziehung ist. Diese Qualitäten sind offensichtlich die primär veränderungsverursachenden Einflüsse [...]“ (zit. n. Kersting 2002, S. 11f.).

Demnach haben Gesprächsführer*innen die Aufgabe, die Kommunikation dadurch immer wieder anzuregen, dass sie versuchen, das, was sie von den jeweils anderen (an Unterscheidungen) verstanden (unterschieden) haben, zu paraphrasieren. Diese Paraphrasen wirken im Kommunikationssystem wie ein Unterscheidungsspiegel, in dem Unterscheidungen reflektiert werden, die die Beteiligten darauf hin

sichten können, ob und wie sie sich von ihren Unterscheidungen unterscheiden. Letztlich geht es darum, eine dauerhafte Differenz zu erzeugen zwischen dem, was verstanden und dem, was gemeint wurde; diese Differenz hält die Kommunikation in Gang und erlaubt es, Themen so lange zu besprechen, bis sie soweit kleingearbeitet wurden, dass zu den nächsten Themen übergegangen werden kann.

Die Technik des Paraphrasierens könnte als permanente Beobachtung unterschiedlicher Beobachtungen, also Beobachtung 2. Ordnung verstanden werden. Das Paraphrasieren führt, wenn es im Kommunikationssystem angenommen wird, wenn es zu neuen kommunikativen Anschlüssen einlädt, zu einer ganz bestimmten Vernetzung von Kommunikationen. Diese Vernetzung bewirkt, dass der Unterscheidungsgebrauch der Beteiligten zwar nicht identisch wird, sich aber annähert. Es können sich so kommunikative Eigenwerte (vgl. von Foerster 1999) bilden; das sind Beobachtungen, die sich durch das bisherige aneinander anschließende Beobachten ergeben haben und die als nicht mehr veränderungsbedürftig erscheinen, weil alle Beteiligten auf diese immer wieder bestätigend zurückgreifen.

Soll eine Hilfe als erfolgreich betrachtet werden, und zwar aus der Sicht der unterschiedlichen Beteiligten am Hilfeprozess, dann muss sich während des Hilfeprozesses ein Netzwerk von Beobachtungen etablieren, das unterschiedlichste Beobachtungen zusammen führt und im Sinne der beschriebenen Haltung der Gesprächsführung aufeinander bezieht. So können Perspektiven zusammenlaufen, Unterscheidungen korrelieren und unterschiedliche Beobachter*innen ähnliches beobachten. Ein Hilfeerfolg wird sich dann aus der Sicht der unterschiedlichsten Beobachter*innen ähnlich zeigen. Aber nicht nur in systemischen, sondern auch im alltagssprachlichen Sinne ist eine Erfolgsbedingung von Hilfe, *die Fähigkeit, Netzwerke zu knüpfen und diese Netzwerke so zu aktivieren, dass sie den Hilfeprozess in konstruktiver Hinsicht stützen*. Dies setzt voraus, dass die Beteiligten hinsichtlich ihrer Sichtweisen ernst genommen und als relevante Beobachter*innen des Hilfesgeschehens einbezogen werden. Denn letztlich ist der entscheidende Prozess, der einen Hilfeprozess mit dem Stempel „erfolgreich“

versieht, eine dementsprechende Beobachtung, die in die relevanten Kommunikationssysteme eingespeist und dort als akzeptable Bewertung angenommen wird.

Literatur

Baecker, Dirk (2002): Wozu Systeme. Berlin: Kadmos.

Foerster, Heinz v. (1999): Sicht und Einsicht. Versuche zu einer operativen Erkenntnistheorie. Heidelberg: Carl Auer.

Kersting, Heinz (2002): Systemische Supervision und Emotion – ein Widerspruch, abrufbar unter: https://www.ibs-networld.de/Ferkel/Archiv/kersting-h-02-05_emotion.html [30.06.2020].

IBS Aachen (2004): Programmbuch 2005. Aachen: IBS.

Kleve, Heiko (2007): Ambivalenz, System und Erfolg. Provokationen postmoderner Sozialarbeit. Heidelberg: Carl Auer.

Kleve, Heiko (2010): Konstruktivismus und Soziale Arbeit. Einführung in Grundlagen der systemisch-konstruktivistischen Theorie und Praxis. Wiesbaden: Springer VS.

Lindner, Ronny (2004): unbestimmt bestimmt. Soziale Beratung als Praxis des Nichtwissens. Heidelberg: Carl Auer.

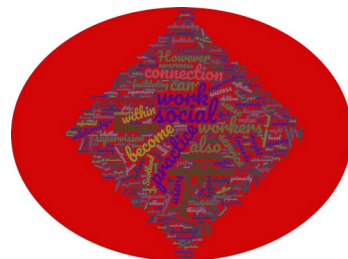
Rorty, Richard (1989): Kontingenz, Ironie und Solidarität. Frankfurt/M.: Suhrkamp.

Thiersch, Hans (1993): Strukturierte Offenheit. Zur Methodenfrage einer lebensweltorientierten Sozialen Arbeit, in: Rauschenbach, T. u.a. (Hrsg.): Der sozialpädagogische Blick. Lebensweltorientierte Methoden in der Sozialen Arbeit. Weinheim/München: Juventa.

Heiko Kleve, Prof. Dr., ist akademischer Direktor des Wittener Institutes für Familienunternehmen an der Universität Witten/Herdecke

Success in systemic social work

Anke Maas-Lowit



The key to systemic practice is understanding the inter-connected nature of relationships. It is about enabling service users to comprehend their own position within the web of their relationships and taking informed decisions and/or actions based on comprehensive understanding. Systemic practice connects with social pedagogy, dominant across Europe, and which put simply, does not define learning as a purely cognitive matter, but a matter for 'head', 'heart' and 'hands', thus connecting with moral development of a kind that gives direction, supports collective dignity and connection with our own innermost being. It places emphasis on the emancipatory value of active citizenship that rests on recognition of impact on others, which requires compassion and also again links with inter-connectivity. To date, throughout my working life as a social worker, which has taken me across a wide range of settings and work with service users from groups as diverse as children and families and mentally disordered offenders, this has become increasingly apparent.

However, in Scotland, where I have lived and worked for the past 30 or so years, social work has always had a much more structured feel, with very firm processes in place. This drive towards measurable processes has resulted in very progressive legislative frameworks, no doubt contributing significantly to the protection of vulnerable adults and children. However, it also contributes to a sense of "otherness" and disconnect between workers and service users. Having also taught social work students, I am acutely aware of an increasing drive towards evidence-based practice and professional identity. While there is no doubt that both have a role, both also can and do contribute to a disconnect.

Public spending has become increasingly tight across the UK and the stark reality for social work

within this climate has resulted in social workers having to shoulder decisions about whether or not and to what extent a service will be provided. Professional identity can in this instance become a suit of armour and evidence-based practice can become weaponry.

Service users are often in need of unconditional human connection above all, and a harsh, resource driven working reality inhibits this. This reality also has adverse effects on workers and burnout amongst newly qualified social workers is well researched and recognised.

Supervision, a firmly established tradition within social work in Scotland, informed by professional codes of practice, notwithstanding an element of necessary monitoring, should support social workers and manage and contain the demands placed upon them. It should promote best practice by promoting learning opportunities and offering a space for mutual enquiry and reflection, facilitating growth and re-connection with work. However, concern has been registered at governmental level in Scotland that supervision has become far removed from this and instead has become primarily focused on managerialism and controlling of resources.

The question posed here is of course, what constitutes success within social work practice. Is it successful management of resources? Can success be measured through adherence to professional standards, volume and movement of caseloads etc.? It seems that the question of consideration of success is wide ranging. However, what seems clear to me is that all matters relating to social work, whether these relate to direct practice or supervision, are primarily dependent on human contact and connection and to try measure this de-values not only precious human connections, but also leads away from a professional value base which must underpin all social work and which is based on individualisation, compassi-

on and empathy, client self-determination and anti-discriminatory practice.

For the past few years I have been involved in the study of mindfulness at academic level and I have also become a teacher in mindfulness. I am currently engaged in a research project around potential benefits of mindfulness within the social work supervision context.

Mindfulness involves being present in full awareness in the current moment without preference. Mindfulness practice facilitates the development of insight into thought patterns and other matters which affect our awareness and influence our actions and thoughts towards ourselves and others. Key to insight here is acceptance and self-compassion in respect of whatever emotions or thoughts might enter our awareness and letting them pass by, as opposed to analysing, justifying or simply allowing our actions be unwittingly shaped by them. Within the context of social work supervision, mindfulness can be a tool which can help social workers and supervisors accept and regulate their emotions and it can facilitate an environment which is free of assumptions and nurtures human connection which, in turn, facilitates reflection and accep-

tance that perhaps not all things can be fixed. Evidence in reference to neuroplasticity of the brain suggests that compassionate mindfulness supports neural integration by facilitating self-examination of one's own regulatory processes and insight gained from this supports compassionate interaction. It may enhance a sense of connection between supervisors and supervisees, re-connecting both with ethical frameworks and shared values. Furthermore, this might support workers to transfer this sense of connectedness to their work with service users and foster therapeutic relationships less focussed on 'otherness' and resources, but focussed on human connection and citizenship. At the time of writing this, the existing crisis surrounding Covid-19 is far from over and the lasting effects this may have had on social work practice, which has had to adapt to the crisis, will require some scrutiny. However, I have a sense that value on human connection has been re-kindled and this may result in opportunity to re-shape social work practice in a manner which places more emphasis on facilitating this, instead of valuing the measurable processes shaped by availability of resources.

Anke Maas-Lowit ist Lecturer an der Robert-Gordon-University in Aberdeen/Schottland und independent Trainer/Health Consultant

Erfolgte Gedanken

Stephanie Niederhuber

Für diesen Artikel habe ich zur Einfeldung in das Thema natürlich erst einmal gegoogelt. Und war gleich überfordert – zu *Erfolg* haben Millionen schon etwas geschrieben, gesprochen, produziert, visuell dargestellt, zitiert, gepostet... Gut, das war schon mal nicht erfolgreich, too much information für meinen Zweck. Also google ich lieber mal mein Gehirn, das arbeitet ja auch schon immerhin viele Jahre mit Erfolg in mir. Und eigentlich, wenn ich es mir genau überlege, war es ja irgendwie schon erfolgreich, denn ich hatte dadurch eine Erkenntnis, nämlich die, dass mir das googeln im Moment nicht hilft. Es lässt sich also so oder so betrachten und damit bin ich wieder in meiner (unserer) systemischen Welt angelangt.

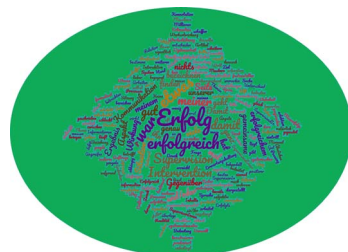
Erfolg ist subjektiv. Wir konstruieren uns unsere Realität, wir erschaffen uns mit unserer Kommunikation unsere Wahrheit. Ich bestimme für mich, ob etwas erfolgreich ist oder nicht, und genau dieses muss für meine Umwelt, mein Gegenüber, nicht unbedingt dasselbe bedeuten. Wir stellen etwas in Relation zu anderem und bewerten aufgrund dessen, ob es Erfolg hat oder nicht. Wir scheitern vielleicht mit einer Sache, finden aber dennoch in dieser Situation des Misserfolgs noch einen Aspekt, den wir als erfolgreich bezeichnen. Damit schaffen wir uns einen Weg, mit der Situation umzugehen, bringen es in Passung.

Ist Erfolg messbar, wie es so oft formuliert wird? Erfolg ist kein Ding, nichts zum Angreifen, eine Entität. Wie kann ich ihn also messen? Woraan messe ich ihn? Ich kann nichts anderes machen, als das Erreichte zu vergleichen mit meinem Ziel, das ich dafür definiert habe, oder mit bereits erlerntem, erlebtem Ähnlichen, um den Unterschied dazu festzustellen. Das ist das Messbare daran.

Erfolg ist ein Wort mit positiver Konnotation. Es bedeutet, ich habe etwas erreicht, mir geht es gut. Es bekommt einen negativen Touch, wenn damit Druck, also eine Erwartungshaltung, einher geht

und Ängste die Handlungsfähigkeit reduzieren. Das begegnet uns immer wieder in der Supervision. Auf der einen Seite durch Themen, die unsere SupervisandInnen einbringen und auf der anderen Seite ist es auch ein Aspekt, der uns SupervisorInnen betrifft: wann ist meine Supervision erfolgreich? Wer oder was bestimmt das? Ich habe diese Inhalte auch in meiner Diplomarbeit *Keine Details bitte! Erfolgreich (sic!) Beraten ohne viele Informationen* behandelt und mich u.a. mit der Frage auseinandergesetzt, wie Intervention wirkt und wann sie damit als erfolgreich zu bezeichnen ist. Die Antwort war – wenig überraschend – systemischer Natur: die Wirkung von Intervention entsteht in der Beziehung, Interaktion und Wechselwirkung zwischen SupervisandIn, SupervisorIn und/oder weiteren systemrelevanten Personen und/oder Anteilen. Das Arbeiten geschieht im Hier und Jetzt durch Kommunikation und das Aufzeigen von Mustern und wenn Veränderung eintritt, hat die Intervention gewirkt. JedeR im System gibt ihrer Wirkung eine eigene subjektive Bedeutung und entscheidet für sich selbst, ob sie gut oder schlecht für sie/ihn ist.

Damit liegt es nie ganz in meiner Hand zu entscheiden, ob meine Supervision erfolgreich war. Diese Bewertung ist abhängig von meinem Gegenüber und wie sie/er das Ergebnis befinden. Im besten Fall finden wir eine gemeinsame Sprache und eine gemeinsame Definition von erfolgreichem Abschluss eines Auftrags/ einer Sitzung/ eines Prozesses. Und wenn es nicht ganz so gut läuft, dann bezeichne ich es zumindest als Erfolg, wenn wir im Guten und in Wertschätzung auseinandergehen, auch wenn unsere Vorstellungen von erfolgreichem Ergebnis unterschiedlich sind.



Stephanie Niederhuber ist Lebens- und Sozialberaterin und systemische Supervisorin in Wien



Launische Thesen zu Erfolg und dessen Folgen

Christian Reininger

Gratulation! **Sie sind unheimlich erfolgreich.** Da Sie das hier lesen können, müssen Sie schier Unglaubliches geleistet haben: Sie haben es - wie auch immer - auf diese Welt geschafft. Sie haben unzählige Krankheiten, Unfälle und andere Widrigkeiten auf diesem Planeten überstanden und trotz der Unendlichkeit und der Vergänglichkeit tagtäglich ihr Leben ab. Respekt!

Bescheidene könnten hier einwenden: „Äh, danke, aber ich fürchte, das ist gar nicht mein Erfolg, sondern eher Glück oder ein Geschenk oder so.“ Missmutige könnten gar entgegnen: „Also ich hab´ mir das nicht ausgesucht. Das ist mir passiert – ohne, dass ich das je wollte!“

Na gut, dann nehmen wir als Bestandteile von Erfolg noch **eigenes Bemühen und Zielgerichtetheit** dazu: Ich will etwas erreichen und ich erreiche es. Das könnte Erfolg sein. Ihr Erfolg wäre dann zumindest, dass Sie einst lesen gelernt haben und dass Sie den Text hier weiterlesen, anstatt beispielsweise ein Glas Wein zu trinken. Sollten Sie allerdings das Ziel verfolgen, weniger zu arbeiten und mehr das Leben zu genießen, dann wäre es hingegen vielleicht eher ein Erfolg, wenn Sie den Text zur Seite legen und eine Weinflasche holen. Bleiben wir auf dieser subjektiven Ebene, dann scheint es mir relativ einfach: Sie entscheiden, was Sie erreichen wollen und wenn dies dann auch eintritt, dann waren Sie erfolgreich. Wenn Sie sich also kluge Ziele setzen und sicherheits halber ausreichend viele, dann wird es schon sehr unwahrscheinlich, nicht erfolgreich zu sein.

Die Großmeister*innen der **Umdeutung** schaffen sogar den umgekehrten Weg: Es tritt irgendetwas ein und sie (er-)finden plötzlich gute Gründe, wieso sie dies genauso wollten. Vielleicht macht ja ein Ritual vor dem Schlafengehen Sinn, bei dem Sie die auf diese Art umgedeuteten, unzähligen Erfolge des Tages

sammeln, so a la: Ich habe mir heute erfolgreich die Freiheit genommen, später mit der Arbeit zu beginnen (als ich den Zug versäumt habe, weil ich verschlafen habe). Ich habe mich erfolgreich von der Arbeit abgegrenzt (als ich zu faul war, noch ein paar wichtige Dinge zu erledigen). Ich habe mich erfolgreich vom Ballast des Alltags freigemacht (als ich vergessen habe, die Rechnungen einzuzahlen). Und so weiter. So können Sie tagtäglich bis an Ihr Lebensende sehr erfolgreich sein.

Mein Eindruck ist, dass uns jene Erfolge besonders stolz und zufrieden machen, die wir uns **hart erarbeitet** haben, die mit Mühsal, hoher Leistung und Anstrengung verbunden sind: Der widerspenstige Gipfel, den wir nach einem Tagesmarsch bei einsetzendem Regen mit letzter Kraft erreichen. Wenn Sie das auch glauben, dann hinterlassen zu leichtgängige Umdeutungen und anderswertig billig abgestaubte Erfolge vielleicht einen schalen Beigeschmack. In diesem Fall müssen sie für ihren Erfolg leider weiter hart schuften. Kleiner Tipp: Es würde allerdings auch bloß reichen, dass Sie ihren Erfolg als hart erarbeitet ANSEHEN, selbst wenn er Ihnen zugeflogen ist. Schon schmeckt der Erfolg noch besser. Am Einfachsten aber wäre, Sie finden überhaupt gleich einen völlig anderen Zugang zum Erfolg, der Anstrengung gar nicht mehr als Voraussetzung hat. Sehr praktisch und wie ich finde auch durchaus populär. Nehmen Sie die Gondel auf den Berg und posten Sie schöne Bilder von ihrem grandiosen Erfolg auf Facebook, Twitter und co. Unterlassen Sie es (vor allem in der Öffentlichkeit), sich selber mit selbstkritischen Fragen (wie: „Was war mei Leistung?“) zu verunsichern. Lernen Sie von - in dieser Hinsicht zweifelsfrei - sehr erfolgreichen Persönlichkeiten im In- und Ausland.

Sich seinen eigenen Erfolg zu basteln, scheint mir jedenfalls nicht so schwierig. Wichtig scheint mir nur, dass Sie Ihrem eigenen Handeln aus-

reichend Bedeutung zuschreiben und ihre Fähigkeit trainieren, ihre Erfolge wahrzunehmen (oder, was wie gesagt auch völlig ausreichend wäre, diese erfolgreich zu konstruieren). Der Rest erledigt sich durch **Selbstverstärkung** wie von selbst. Sie sehen mit der Zeit überall die Ergebnisse Ihres erfolgreichen Handelns.

These 1: Grundsätzlich ist sowieso jede(r) erfolgreich und kann mit einfachen Tricks noch erfolgreicher werden.

Blöderweise gibt es da allerdings eine Kraft, die sich immer wieder unserem Erfolg in den Weg stellt. Wie sooft ist es die **Umwelt**, die uns einen Strich durch diese einfache Rechnung machen kann. Sie kann die von uns eingeleitete und so gewünschte Erfolgsspirale jäh unterbrechen. Wenn ich beispielsweise erfolgreich kochen möchte und die unerfreuliche Rückmeldung des Essens ist, dass es sich verbrannt oder anders ungenießbar auf meinem Teller zeigt, dann schränkt dies doch erheblich meine Möglichkeiten ein, mich als erfolgreichen Koch zu fühlen. Wenn die Saat nicht als Gemüse aufgeht, dann brauch ich schon viel Kreativität in mir einen erfolgreichen Gärtner zu sehen. Wenn die Geige unter meinem Bogen bloß krächzt, dann muss ich schon einen eigenen Musikstil erfinden, um als erfolgreicher Geiger vor mir durchzugehen.

Entfernen wir uns also besser von allzu konkreten Zielsetzungen und Dingen, die uns so unmittelbar Feedback über Misserfolg geben und unsere Deutungsmöglichkeiten dadurch zu sehr einschränken. Da käme ja sonst gleich wieder das mit der harten Arbeit ins Spiel... Wenden wir uns also besser anderen Bereichen zu, wo die **Erfolgsmessung** durch ein viel größeres Kontingent an durchaus vertretbaren Interpretationen der Ergebnisse Erfolge wahrscheinlicher machen. (Es fällt mir schwer, meine Boshaftigkeit erfolgreich zu zügeln, um hier keine Tätigkeiten und Berufe aufzuzählen, die ich in der Hinsicht besonders empfehlen würde.)

Sobald wir unsere Umwelt ernsthaft mitdenken, wird die Sache jedenfalls deutlich komplizierter. Vor allem dann, wenn wir das Phänomen „Erfolg“ in der **Interaktion zu unseren Mitmenschen** verstehen wollen. Das zu tun macht allerdings wohl Sinn, denn selbst die Einsamsten von uns leben nicht völlig allein und unabhängig auf

dieser Welt. Die Umwelt scheint einen bedeutsamen Einfluss auf uns zu nehmen – und so auch auf beim Thema Erfolg. Erfolg wird sinnvoller als soziales Phänomen verstehbar, denn als ausschließlich intrapsychisches.

Was passiert, wenn unsere Mitmenschen unseren Erfolg nicht anerkennen können oder wollen? Stellen Sie sich vor, Sie trinken erfolgreich das weiter oben beschriebene Gläschen Wein, mit dem Ziel, ihr Leben mehr zu genießen. Jetzt würde ich einmal davon ausgehen, dass Ihnen dafür eher niemand lobend auf die Schultern klopf - außer Sie trinken das Glas mit sehr guten Freunden, die Ihren Erfolg wirklich (ein-)schätzen können oder die vielleicht sogar gemeinsam mit Ihnen ähnliche Ziele verfolgen.

Fehlendes Schulterklopfen wird dort ein Problem, wo der Erfolg (zumindest auch) die **Anerkennung** der Leistung durch Andere, eine gesteigerte Wertschätzung als Mensch und/oder eine bessere Position in der Gruppe zum Ziel hat. Das soll angeblich beim Streben nach Erfolgen gar nicht so selten eine wichtige Motivation für das soziale (und damit von anderen abhängige) Wesen Mensch darstellen. Ihnen aber wird das völlig egal sein, denn ihr Ziel war ja ihr Leben mehr zu genießen. Sie bleiben in unserem Beispiel auch bei fehlender Anerkennung erfolgreich - zumindest in ihren Augen.

Schwieriger wird es allerdings, wenn Sie für ihr erfolgreiches Verhalten Kritik ernten, wenn Ihnen ihr Erfolg abgesprochen wird und wenn jemand sogar offen **gegen ihren Erfolg** ankämpft. Sie sollten doch viel besser dies oder jenes tun und das am besten sofort. Ziele und Bedürfnisse sind halt leider mitunter sehr unterschiedlich. Die Freude über ihren Erfolg könnte Ihnen jedenfalls sehr schnell vergehen, wenn so gar niemand ihre Auffassung von Erfolg teilt. Vielleicht pulverisiert sich sogar ihr Erfolg und hört vollkommen auf, ein Erfolg zu sein. Wenn - wie im obigen Beispiel - ihr Ziel war, das Leben mehr zu genießen und ihre Umwelt fällt über sie her, sobald Sie das auf Ihre Weise tun, dann wird es wohl schwer werden mit dem Genießen. Und wenn Sie dann das Glas Wein nicht mehr genießen können, weil Sie deswegen beispielsweise mit Ihrem/Ihrer Partner*in streiten oder sich ärgern, dann sind Sie im Hinblick auf Ihre Zielsetzung nicht mehr erfolgreich. (Nicht verzweifeln: Es bleibt Ihnen

immer noch die Umdeutung oder eine Zieladaptierung, um wieder erfolgreich zu werden).

These 2: Die Umwelt stellt sich unserem Erfolg mitunter erfolgreich in den Weg.

Vielleicht wird die soziale Ebene auch deswegen so gerne ausgeblendet, da das Verlassen eines egozentrischen Weltbildes unsere Erfolge bedroht. Die Umwelt scheint mir bei vielen (im Sinne der Verkaufszahlen erfolgreichen) Erfolgsratgebern wenn überhaupt, dann nur insofern von Bedeutung, dass sie benutzt werden soll, um die eigenen Ziele erfolgreich zu realisieren bzw. dass sie überwunden oder ignoriert werden soll, wo etwas oder jemand den eigenen Zielen entgegensteht. Was meist völlig fehlt ist die Überlegung, dass **meine Erfolge mitunter anderen deutlich erschweren, deren Erfolge zu realisieren oder mitunter sogar äußerst schädlich für Andere** sein können. Die Idee scheint in weiten Teilen fremd (geworden?), dass man Ziele auch gemeinschaftlich ausverhandeln könnte oder auf einem Planeten mit begrenzten Ressourcen vielleicht besser sogar sollte. Dies ist oftmals lästig und schmälert mitunter auch den eigenen Erfolg, den man dann kleiner konzipieren oder gar mit anderen teilen muss.

Wenn ich aus Holz erfolgreich einen Tisch zimmere, dann bedeutet mein Erfolg, dass der Baum, aus dem dieser Tisch gemacht ist, nun kein Baum mehr ist, der irgendwo in einem schönen ruhigen Wald mit anderen Bäumen abhängen kann und erfolgreich zu einem Mächtigen seiner Art werden kann. Nein, mein Erfolg hat ihn zu meinem Möbelstück degradiert. Vielleicht hält sich Ihr Mitgefühl für diesen Baum noch in Grenzen, doch wie sieht es mit dem Mitgefühl für andere Menschen und anderen Lebewesen aus, die unter unseren vielfältigen Erfolgen leiden? **Klarerweise hat in einer vernetzten Welt auch mein Erfolg immer Folgen.** Und diese können mitunter für andere äußerst negativ sein, besonders dann, wenn unsere jeweiligen Zielsetzungen gegensätzlich sind oder sich gar ausschließen.

Es liegt nahe, dass **besonders große Erfolge ein besonders großes Risiko bergen**, auch schwer wiegende negative, vielleicht unabsehbare Folgen haben. Die Energiegewinnung aus der Atomspaltung wäre so ein Beispiel. Letztlich hat aber wohl jede große Erfindung Probleme

gelöst und gleichzeitig neue geschaffen. Der Hydra gleich wachsen auf jedem abgeschlagenen Kopf des Ungeheuers zwei neue. Die schönsten Bauwerke sind unter dem Joch der Arbeiter entstanden, die oftmals unter elendigen Bedingungen lebten und arbeiteten. Der Wohlstand, der Kunst und Kultur ermöglicht hat, wurde allzu oft zuvor anderen Völkern oder den eigenen Bürger*innen und Bäuer*innen geraubt. Was eine erfolgreiche Kriegsführung für die Verlierer*innen bedeutet ist ebenso klar. Neben den Statuen erfolgreicher Kriegsherren schmücken Erinnerungstafeln an die Gefallenen unsere Städte.

Auch der Volksmund sagt: „**Erfolg hat seinen Preis!**“ Manchmal kommt man für diese Kosten selber auf: Vielleicht hat man das ganze Leben hart gearbeitet, um sich erfolgreich eine sichere Existenz oder ein Unternehmen aufzubauen und sich deshalb zu wenig Zeit für seine Liebsten genommen. Vielleicht kauft man sich einen kurzzeitigen Erfolg längerfristiger gesehen sehr teuer ein, wenn man regelmäßig Suchtmittel konsumiert, um die innere Unruhe, Ängste oder Antriebsmangel zu behandeln. Meistens bezahlen allerdings (zumindest auch) die anderen: Beispielsweise wenn wir auf Kosten anderer erfolgreich expandieren und deren Raum einnehmen oder wenn wir erfolgreich Reichtum anhäufen, der auf der anderen Ecke der Erde Anderen bitter fehlt.

Soll man nun besser gar keinen Erfolg mehr haben, weil er mitunter ethisch problematisch ist? Oder bedeutet mit möglichst hoher Lebensqualität zu überleben, erfolgreicher sein zu müssen als die Anderen, wie von den Sozialdarwinist*innen vertreten (diese Idee wurde nicht ausschließlich von den Nationalsozialist*innen aufgegriffen, sie steckt wohl auch in der aktuell vorherrschenden Wirtschaftsideologie)? Hilft es, die jeweils immanenten Spielregeln und die Folgen des Erfolges zu reflektieren und abzuwägen?

Am Beispiel **Sport** zeigen sich die Folgen vorgegebener Erfolgskriterien sehr klar, wenngleich dort zunächst vergleichsweise noch ziemlich harmlos. Der Sieg des einen Fußballteams beispielsweise setzt die Niederlage des anderen voraus. Das ist in den Regeln so vorgegeben und vielleicht auch der Reiz dieses Spiels. Man könnte ja auch versuchen, gemeinsam so viele Tore wie möglich zu schießen. Das wäre

allerdings vielleicht auf Dauer eher langweilig. Fußball lebt eben auch vom Vergleich, von Konkurrenz, vom Wettkampf. Erfolg definiert sich hier darüber, besser als die anderen zu spielen oder letztlich einfach darauf mehr Tore als die anderen zu schießen. Diese schnörkellose Einfachheit hat einen gewissen Charme. Im Amateurbereich existieren noch viele andere Faktoren, die ein Spiel zu einem Erfolg machen können: Es könnte ein Erfolg sein, den inneren Schweinehund überwunden zu haben oder es wird als Erfolg erlebt, gemeinschaftlich einen schönen Spielzug kreiert zu haben. Alles nur ein Spiel.

Wenn man sich vergleichsweise Fußballspiele aus den 1980ern ansieht, dann merkt man, wie sich dieser Sport im Profibereich weiterentwickelt hat: Fußball ist viel dynamischer und taktisch anspruchsvoller geworden. Auch die Popularität ist in vielen Ländern beachtlich. Laut Erhebungen des internationalen Fußballverbandes verfolgten 3,5 Milliarden(!) Menschen die letzte Fußballweltmeisterschaft in Russland (vgl. FIFA, 2018). Eindeutig ein großer Erfolg für diese Sportart. Eine entscheidende Grundlage dafür ist sicherlich, dass über Jahrzehnte weltweit Unmengen an finanziellen Mitteln (durchaus auch aus dubiosen Quellen) in diesen Sport gepumpt wurden. In enger Verflechtung mit Wirtschaft und Politik ist Fußball längst nicht mehr nur eine Sportart, sondern ein bedeutsamer Wirtschaftszweig geworden. Schon 2011 erwirtschaftete der Profifußball laut Angaben der Deutschen Fußballliga allein in Deutschland 2,3 Mrd. Euro (vgl. Deutsche Fußballliga, 2012).

Im Spitzensport reduziert sich Erfolg auf Tore, Siege, Titel. Daran werden zumindest Trainer*innen und Spieler*innen gemessen. Wer in dieser Hinsicht nicht erfolgreich ist, wird knallhart aussortiert. Für Vereine, die sich nicht erfolgreich im elitären Kreis jener Vereine bewegen, die den Gewinn untereinander überwiegend aufteilen, gilt dasselbe. Die Erfolgsdefinitionen des Spitzensports und jene des Wirtschaftsverständnisses, das sich in den letzten Jahrzehnten dazu gesellt hat, scheinen sehr gut kompatibel. Im Spitzensport haben wir die Wahlfreiheit, da wir ja nicht Fußballmatches ansehen oder gar Profi werden müssen (auch wenn es für viele junge Menschen einer der wenigen gangba-

ren Wege ist, um der Armut zu entkommen). Doch inwieweit können wir uns den **gängigen Erfolgsdefinitionen, -zielen und -regeln** in anderen Gesellschaftsbereichen entziehen? Und was tun Menschen, die an diesen Vorgaben scheitern, wenn dieses Scheitern nicht bloß eine sportliche Niederlage, sondern eine existenziell bedrohliche ist?

These 3: Dort wo wir einander ausschließende Ziele verfolgen, bedeutet ein Erfolg des Einen, den Misserfolg des Anderen.

Wenn die einen erfolgreich ihre Freiheit, ihren Komfort und ihre Freude an Beschleunigung behaupten, indem Sie möglichst jeden Meter in überhöhter Geschwindigkeit mit ihren Autos durch die Stadt donnern, dann steht dies dem Erfolg der anderen Verkehrsteilnehmer*innen entgegen sicher, komfortabel und unbeschwert durch die Stadt zu kommen. Zusätzlich sind die Bewohner insbesondere von stark befahrenen Straßen in Ihrer Lebensqualität so massiv beeinträchtigt, dass die Folgen des Erfolges der Autofahrer*innen ihnen erschweren, erfolgreich zu schlafen und erfolgreich gesund zu bleiben. Besonders spannend wird es dort, wo wir einmal zu der einen und dann wieder zu anderen Gruppe gehören. Manche Autofahrer*innen leiden selbst als Anrainer*in und Fußgänger*in unter dem motorisierten Individualverkehr. Viele, die es sich leisten können, haben aber auch dieses Problem erfolgreich gelöst, indem Sie sich ein Haus im Grünen gekauft haben. Nun fahren sie allerdings noch längere Strecken mit dem Auto durch die Stadt. An den Kosten für diesen Erfolg beteiligen sich dadurch tagtäglich die Zurückgebliebenen.

In den letzten Jahrzehnten setzt sich allerdings (sehr langsam, aber doch) die Erkenntnis durch, dass **die Folgen unserer vielfältigen Erfolge über Umwegen auch uns selbst auf den Kopf fallen** können. Wenn sich zu viele erfolgreich mit dem Auto fortbewegen und man plötzlich nur mehr im Stau steht (zur Erinnerung: Man steht nicht nur im Stau, sondern man ist gleichzeitig auch der Stau). Wenn unser Erfolg mehr Regenwälder vernichtet, als neue nachwachsen können, aber wir diese für ein erträgliches Klima brauchen. Wenn Reichtum zu erfolgreich auf einem Teil der Erde gehortet wird und dann die Welt in Bewegung kommt. Und so fort.

Wenn meine Erfolge langfristig nicht nur die Erfolge von Anderen, sondern sogar meine eigenen verhindern oder nicht nur die Lebensgrundlagen Anderer, sondern sogar meine eigene zerstören, spätestens dann sollte ich wohl (hier aus rein egoistischen Überlegungen, falls erfolgreiches Überleben mein Ziel ist) eine ernsthafte Folgeabschätzung wagen. Die Menschheit ist in den letzten Jahrtausenden so erfolgreich gewesen, dass sie wohl als einzige Spezies auf diesem Planeten in der Lage ist, nicht nur andere Tierarten, sondern gleich sich selbst auszurotten. Die Frage stellt sich: Wie viele große Erfolge können wir uns noch leisten?

These 4: Unsere Erfolge können uns über Umwege auch selbst auf den Kopf fallen.

Erfolge völlig individualisiert zu definieren und zu leben, setzt schon eine äußerst privilegierte Position voraus, die vielen von uns (zumindest in bestimmten Kreisen der „westlichen Welt“) so selbstverständlich scheint, dass sie kaum noch als solche wahrgenommen wird. Wir befinden uns hier in einer **Position überdurchschnittlicher Unabhängigkeit**. In dieser Position können wir es uns relativ gefahrlos leisten, die Anderen bei unseren Zielsetzungen zu ignorieren oder wir sind in der Lage, die eigenen Ziele, wenn es sein muss auch gegen Widerstand durchzusetzen.

Greifen wir dazu die Beispiele vom Beginn auf: Wenn mir gewisse Freiheiten nicht zugestanden werden und ich meinen Job verliere, weil ich den erwähnten Zug verpasst habe, dann habe ich mir nicht erfolgreich Freiheit genommen, sondern mich möglicherweise in eine neue Unfreiheit gestürzt (sofern ich von dem Job ökonomisch abhängig bin). Wenn ich in meiner Arbeit gewisse Dinge nicht erledige oder meine Rechnung nicht zahle, dann baden das zunächst andere Menschen aus. Die tragen dann statt mir den Ballast. Je nach Art der von mir unterlassenen Tätigkeit kann dies ziemlich unangenehm für diese Menschen werden und deren Erfolge ernsthaft gefährden. Die Reaktion darauf kann dann wiederum auch für mich sehr unangenehm werden. Aber eben nur dann, wenn ich ebenfalls von diesen Menschen abhängig bin. Wenn sich jemand dauerhaft erfolgreich von seiner Arbeit drücken mag, dann kann das durchaus lange gut gehen, solange diese Arbeit jemand anderer übernimmt, es sowieso nichts

zu tun gibt oder aber die darunter Leidenden nicht aufbegehren (können). In dieser Hinsicht sind beispielweise Callcenter eine praktische Erfindung, um Kund*innen von Verantwortlichen einer Organisation fern zu halten. Mögliche Aggressionen frustrierter Kund*innen bekommen einzig die Callcentermitarbeiter*innen ab. Es gibt eine Menge solcher **Erfolgsfolgenabwehrstrategien**. Mich wundert es nicht, dass viele Menschen ziemlich zornig sind – vielleicht noch ohne genau benennen zu können, was sie so zornig macht.

Wenn wir privilegiert genug sind, dann haben wir nichts wirklich Schlimmes zu befürchten und können kreativ herumexperimentieren. **Unsere Position schützt uns** vor allzu negativen Folgen unseres Handelns und wir bekommen auch von all den negativen Auswirkungen auf Anderemeist äußerst wenig mit. So a la: Wir haben doch kein Müllproblem. Der Müll, den ich in die Tonne im Hof werfe, ist ein paar Tage später einfach verschwunden. Zauberei! Diesen Luxus haben die meisten Menschen wohl nicht. Diesen Menschen bringen bestimmte Erfolge unmittelbar ernsthafte Probleme ein.

These 5: Unsere privilegierte Position beschützt uns vor vielen negativen Folgen des Erfolges.

Unsere individuellen Erfolge bauen auf eine bereits **bestehende gesellschaftliche Struktur** auf, in die wir hineingeboren wurden. Und diese bestehende Struktur ermöglicht unsere erfolgreiche Entwicklung und erleichtert uns weitere erfolgreiche Strukturen aufzubauen. Da ich diesen Text schreiben konnte und Sie diesen lesen konnten, zählen wir zumindest in diesem Punkt zu jenen Bevorteilten, denen Bildung ermöglicht wurde. Um Missverständnissen vorzubeugen, das soll nicht in Abrede stellen, dass auch wir Unmengen an Widrigkeiten zu überstehen hatten und dass auch uns Fleiß und Schweiß nicht erspart geblieben ist. Doch ich denke, es macht Sinn, davon auszugehen, dass die Start- und Lebensbedingungen ungleich verteilt sind und dass wir diesen Umstand beim Thema „Erfolg“ unbedingt beachten sollten.

Ich höre in den Medien manchmal entgeistert Erfolgsgeschichten erfolgreicher Großunternehmer*innen, bei denen mit keinem Wort die Arbeit, die Leistungen und Erfolge tausender Mitarbeiter*innen Erwähnung

finden, durch die ihr Unternehmen letztlich doch erst tagtäglich realisiert wird. Kein Wort über die benützte Infrastruktur, die funktionierende Verwaltung, das Rechts-, das Bildungs- oder das Gesundheitssystem usw., die von anderen erschaffen wurden und erhalten werden, sowie von der Allgemeinheit (mit-)finanziert werden. Dafür eine Menge **Erfolgsmysmen**, wie sie sich alleine hochgekämpft haben.

Man kennt die Geschichten der Genies, die in der Garage des Elternhauses ihre Ideen entwickelt haben, die dann den Erfolg des Unternehmens begründet haben. Den Teil der Geschichte, wie es diese Ideen aus der Garage heraus in die Welt geschafft haben und auf welches vorhandene Beziehungsnetz und Startkapital diese fleißigen Menschen dabei zugreifen konnten, kennt man hingegen eher nicht. Talent, Fleiß, Mut und Risikobereitschaft werden es in der Regel allerdings wohl nicht allein gewesen sein. Wie viele Menschen auf diesem Planeten haben beispielsweise überhaupt so etwas wie eine Garage?

Auch viele erfolgreiche Spitzensportler*innen scheinen keinerlei Unterstützung zu haben. Keine Menschen, die ihnen etwas beigebracht haben, keine Menschen, die ihre Sportgeräte entwickelt, produziert und gewartet haben, keine Menschen, die sie mental oder praktisch unterstützen (damit Sie beispielsweise Niederlagen besser wegstecken und ausreichend Zeit zum Trainieren finden), keine Sponsoren, die sie finanziell absichern, keine Teamkolleg*innen, die sie fordern und unterstützen, usw. Zumindest wenn man so manchen „Erfolgsgeheimnissen“ folgt, scheinen **mentale Stärke und ein bedingungsloser Wille völlig ausreichend für Erfolg**.

Ganz ähnlich argumentieren auch viele, wenn es darum geht, ein Suchtproblem oder psychische Probleme erfolgreich zu überwinden. Die dafür ebenso notwendige soziale Unterstützung (in welcher Form auch immer) wird gerne ausgeblendet. Laut Ergebnissen der Resilienzforschung (vgl. Welter-Enderlin und Hildebrand 2012) kann schon eine einzige verlässliche, emotional halt gebende Beziehung die Wahrscheinlichkeit deutlich erhöhen, eine extrem belastende Kindheit erfolgreich zu überstehen. Auch meine Erfahrung in der Arbeit mit in dieser Hinsicht mitunter sehr belasteten Menschen

ist, dass es selten am Willen zur Veränderung, dafür aber oftmals **anadäquater und stabiler sozialer Unterstützung mangelt**. So wird es auf Dauer schwer, die Zuversicht (und damit die mentale Stärke und den Willen) nicht zu verlieren.

Stillschweigend wird auch oft Reichtum mit Erfolg gleichgesetzt. Dabei wird übersehen, dass Reichtum (ich denke dabei jetzt mal an ein Vermögen von vielen Millionen Euro - also deutlich mehr als Wohlstand) in einer Generation mit üblichen Jobs rein mathematisch gar nicht erworben werden kann. Klar gewinnen Einzelne im Lotto oder haben anderswertig das Talent oder Glück, zur richtigen Zeit die richtige Entscheidung getroffen zu haben, die zu Reichtum führt. In der Regel wird wirklicher Reichtum allerdings wohl eher vererbt oder mit durchaus fragwürdigen Methoden geschaffen (dazu zähle ich jetzt nicht nur Menschen- und Drogenhandel, Umweltkriminalität, Korruption usw., sondern auch derzeit noch legale Vorgänge von ausgefeilten Steuerspartricks, dubiosen Privatisierungen, ungezügelter Lobbyismus und verrückten Finanzspekulationen). Eine interessante Studie zeigt am Beispiel Florenz, wie sich Armut und Reichtum seit 1427 überwiegend unverändert in den gleichen Familien wiederfinden lässt (Barone und Mocetti, 2016). **Reichtum und Armut scheinen sich unter gewissen Rahmenbedingungen wohl eher selbst zu erhalten**. Das alles soll auch hier nicht die zweifelsohne vorhandenen Leistungen in Abrede stellen. Auch Reichtum zu erhalten kann natürlich als Erfolg gesehen werden. Ob dieser Erfolg allerdings zwangsläufig ein größerer ist, als in Armut zu überleben, wäre durchaus eine Diskussion wert.

[These 6: Wir überschätzen allzuleicht unseren Anteil an unseren eigenen Erfolgen.](#)

Stellen Sie sich folgende Szene vor: Ein bis auf den letzten Platz gefülltes Fußballstadion, Weltmeisterschaftsfinale, 89. Minute. Ronaldo tritt zum wohl entscheidenden Elfmeter an und trifft. Niemand im Stadion reagiert. Seine Mitspieler führen gerade anregende Gespräche mit den Gegnern über die notwendigen Schritte im Umgang mit der Klimakrise. Der Schiedsrichter und seine Assistenten sind schon duschen

gegangen. Die Fernsehkameras zoomen auf interessante Kleinlebewesen am Rasen. Fans schauen gelangweilt auf die neuesten Nachrichten auf ihren Handys oder bohren in der Nase. Bis auf leises Murmeln bleibt es still. Wie würde Ronaldos Jubel auf diesem Hintergrund ausfallen?

So skurril die Szene vielleicht anmutet, für viele Menschen und eben auch insbesondere für viele Adressat*innen der Sozialarbeit muss es sich mitunter wohl so ähnlich anfühlen. Sie kämpfen oft sehr hart, um finanziell, gesundheitlich und psychisch halbwegs über die Runden zu kommen. Doch ihr erfolgreiches Ringen findet kein Publikum, es ist kein Applaus zu hören, diese Menschen und ihre Erfolge bleiben meist unsichtbar. Wenn Sie mit belasteten Menschen arbeiten oder diese persönlich kennen, dann kennen Sie wohl unzählige berührende Erfolgsgeschichten dieser Menschen, die allerdings **kaum eine Öffentlichkeit finden**. Der öffentliche Diskurs zum Thema „Erfolg“ wird dominiert von Sportler*innen, Unternehmer*innen, Politiker*innen, Künstler*innen, usf.

Da sind die selbstverliebten und an sich unbrauchbaren Ratschläge von uns „Fleißigen“, „Anständigen“, „Erfolgreichen“ schon eine Wohltat, weil dies wenigstens irgendeine Reaktion auf die Existenz dieser Menschen darstellt. Darin steckt zwar kein Wahrnehmen (weil dazu müsste man wohl viel näher an diese Menschen ran, um sie deutlicher zu sehen und sich mit den Betroffenen eingehender auseinandersetzen, statt bloß von der Ferne eigene Zuschreibungen auf sie zu werfen), aber immerhin ist es kein komplettes Ignorieren.

Als Konstruktivist*innen zweifeln wir an objektiver „Wahrheit“ und an objektiver „Wahrnehmung“. Wenn wir aber beides aus der subjektiven Perspektive heraus verstehen, dann scheint es mir überlebenswichtig, sich **mit den eigenen Wahrheiten und der eigenen Existenz überhaupt wahrgenommen zu fühlen**. Denn wie soll man sinnvoll mit einer Umwelt interagieren, die einen gefühlt gar nicht wahrnimmt und wonach kann sich dabei das eigene Handeln, Fühlen und Denken orientieren, wenn man kein Gegenüber spürt? Mein Eindruck ist, dass selbst dieser so bedeutsame Erfolg gar nicht so wenigen Menschen viel zu oft verwehrt bleibt.

Vielleicht kann man das Verbreiten von Verschwörungstheorien und das Zur Schau stellen von Hass auf bestimmte Menschengruppen unter anderem auch als Versuch interpretieren, endlich überhaupt wahrgenommen zu werden – mit der eigenen Ohnmacht und Verzweiflung, dem Gefühl des Ausgeliefertseins, der erlebten Ungerechtigkeit und laufenden Kränkungen, aber auch mit der eigenen Macht, mit Stärke und Erfolgen. Dies ist jedenfalls manchmal mein Eindruck in der Arbeit mit Menschen, die gewalttätig wurden. Auch die abstrusen Manifeste von Amokläufern (interessanterweise fast durchgängig männlich) könnten unter anderem so interpretiert werden. Verwehrt man Menschen langfristig diesen existenziell so wichtigen Erfolg, dann wird es gefährlich.

These 7: Überhaupt ausreichend wahrgenommen zu werden ist für viele ein zu selten errungener Erfolg.

Gerade in der Covid-Krise wurde für mich dieses **strukturelle (Un)Sichtbarmachen** von Menschen und von (Er-)Folgen wieder eindrucksvoll demonstriert. Da war von „Systemerhalter*innen“ die Rede. Als Systemiker*in könnte man sich zunächst mal freuen, dass der Begriff „System“ wieder erfolgreich seine Öffentlichkeit gefunden hat und es im öffentlichen Diskurs plötzlich eine Einigkeit darüber zu geben schien, dass wir nicht alleine, sondern als ein System zusammenleben. In dem meines Erachtens gängigen Systemverständnis erhält sich allerdings ein soziales System durch Interaktionen. Es scheint mir gewagt, einzelne Elemente eines Systems dabei als besonders bedeutsam für die Systemerhaltung herauszugreifen.

Spannend also, welche Berufsgruppen es erfolgreich in die Liste der „Systemerhalter*innen“ geschafft haben – und welche eben nicht: Ärzt*innen und Pfleger*innen ja, Reinigungskräfte, Security und Hausarbeiter*innen leider nein. Lehrer*innen und Kindergärtner*innen ja, Sozialarbeiter*innen und Sozialpädagoge*innen leider nein. Die Gegenüberstellung ließe sich fortsetzen. Auch wenn viele Vertreter*innen dieser Berufsgruppen genauso die gesamte Zeit des Lockdowns über die Stellung hielten, teilweise sogar in der gleichen Institution mit den gleichen Klient*innen zu tun und das gleiche Ansteckungsrisiko zu tragen hatten, waren die einen die Held*innen, auf die anderen wurde

wieder mal schlicht vergessen. Die einen waren wohl mit der Hoffnung verbunden, das Virus erfolgreich zu besiegen oder unseren Lebensstandard weiter unbeschadet aufrechtzuerhalten. Ein Blick auf die anderen hätte uns aufgezeigt, wo unser Erfolg - längst schon vor der Pandemie beginnend - negative Folgen gezeitigt hat und wer von dieser Krise neben den Erkrankten besonders häufig und besonders stark betroffen war: **Sozial prekär lebende Menschen**. Diese kamen in der Krise teilweise sehr schnell in existenziell äußerst bedrohliche Situationen – auch hier in Österreich.

Klar kann man auch als Erfolg verbuchen, wenn gesellschaftliche Leistungsträger endlich auch mal ganz woanders verortet werden, als dies gemeinhin geschieht. Schade, dass wieder ein sehr großer Teil erfolgreicher Arbeit ungesehen bleibt. So bleibt ein interessantes, wenn auch ernüchterndes Feedback, welche Tätigkeiten für das Bestehen von Gesellschaft (insbesondere in Krisenzeiten) notwendig erachtet werden. Die Müllabfuhr oder die Sozialarbeit beispielsweise war jedenfalls nicht dabei. Ich könnte mir vorstellen, dass der Grund dafür auch damit zusammenhängt, dass die Themen, mit denen sich diese Gruppen beschäftigen nicht gern gesehen sind. Warum? Weil sie auf die Schattenseiten unseres Erfolges verweisen, auf jene Folgen des Erfolges, die wir allzu gerne ausblenden.

[These 8: Die unter den negativen Folgen des Erfolges besonders leiden und jene, die sich mit diesen negativen Folgen beschäftigen, bleiben meist unsichtbar.](#)

Erfolgskriterien festzulegen, die gleichzeitig wenige Sieger*innen und viele Verlierer*innen hinterlassen, kann in Sport und Spiel durchaus reizvoll sein. Wenn die Verlierer*innen von heute morgen schon wieder zu den Gewinnern gehören können, kann dies durchaus auch zu Höchstleistungen anspornen. Verunmöglichen allerdings die Spielregeln dauerhaft den Erfolg von Einzelnen und gibt es keine Möglichkeiten auszuweichen, dann wird es irgendwann ungemütlich. Das gilt umso mehr, wenn das Ganze kein Spiel ist, sondern wenn es um das Überleben geht.

Eine privilegierte Position ermöglicht es, ziemlich unbehelligt die eigenen Ziele auch auf Kosten

von Anderen zu verfolgen. Dabei handelt es sich in letzter Konsequenz um eine **gewaltvolle Durchsetzung eigener Interessen**. Welche Folgewirkungen Gewalt an Individuen, Familien und Gesellschaften auch über Generationen zeigen kann, ist sehr gut untersucht. Diese Folgen erhöhen ihrerseits die Gefahr, dass sich Gewalt reproduziert. In diesem Verständnis von Erfolg geht es darum, stärker zu sein und die anderen zu besiegen, um weiterhin kompromisslos die eigenen Interessen durchzusetzen aber auch um nicht selbst besiegt zu werden. Die Gewaltspirale nimmt ihren Lauf. Diese Art Erfolg fällt so manchen täglich, anderen erst zeitverzögert auf den Kopf.

Es stellt sich nun die bekannte Frage, wie Gewalt unterbunden werden kann – ohne selbst gewalttätig zu werden? Um den Wolf im Menschen in Schach zu halten, wurden Institutionen wie die Staatsgewalt und das Rechtssystem geschaffen. Das scheint oftmals **besonders schädliche Erfolgsexzesse Einzelner durchaus erfolgreich zu unterbinden**. Wenn beispielsweise die Polizei den Haustyrannen aus der familiären Wohnung weist oder wenn die Justiz klarstellt, dass gewisse asoziale Tricks zu unterlassen sind. Klar wird bei solchen Interventionen auch jemandem etwas gegen seinen Willen aufgebrummt. Solange die Regelungen, auf die sich dieses Vorgehen bezieht, möglichst gemeinschaftlich ausverhandelt sind und gemeinschaftliche Ziele verfolgen, sowie möglichst gelinde Mittel angewendet werden, um einen Schaden abzuwehren, scheint mir das aber doch eine bessere Lösung, als einfach dem Recht des Stärkeren freie Fahrt zu geben. Wenn eine solche Grenze gesetzt wurde, dann wäre es allerdings gut, sich auch mit den Täter*innen zusammensetzen und eine ehrliche Auseinandersetzung innerhalb des vordefinierten Rahmens zu führen. Sehr häufig zeigen sich in diesen Gesprächen die unterschiedlichen Formen der selbst erlittenen Gewalterfahrungen (sehr häufig auch strukturelle). Vielen Menschen gelingt es (natürlich auch mit Unterstützung), **zunehmend sozial verträglicher ihre Ziele zu verfolgen** und damit eine weitere Eskalation der Gewalt zu verhindern. Hätten nicht auch diese Menschen den größten Respekt für diesen beachtlichen Erfolg verdient?

Natürlich werden es sich Einige immer richten und sich solcher Art **Erfolgsbeschränkungen** entziehen können. Wenn in elitären Gesellschaftsbereichen allerdings dauerhaft einem verantwortungslosen Umgang kaum Grenzen gesetzt werden, dann dämpft dies leider doch bei vielen Menschen deutlich die Motivation, sich in dieser Richtung anzustrengen. Auf der anderen Seite erleben viele eine „Überregulierung“ als ein Problem, wenn in einer komplexen, sich laufend verändernden Welt ständig neue Vorgaben geschaffen werden und die persönliche Freiheit im subjektiven Empfinden zu sehr eingeschränkt wird.

Eine notwendige Ergänzung wäre daher **eine alternative Kultur des Erfolges**, wie Sie von gar nicht so wenigen Menschen schon gelebt wird. Eine Kultur, in der das Ziel verfolgt wird, ethisch und ökologisch besonders bedenkliche Erfolge zu reduzieren und stattdessen alternative Formen von fairerem und nachhaltigerem Erfolg zu entwickeln und zu fördern. Einer Kultur, in der es selbstverständlich ist, dass besonders rücksichtslose Zielsetzungen in keiner Weise unterstützt oder sogar aktiv unterbunden werden. So sind es bei Gewaltvorgängen in Schulklassen oftmals die ansonsten scheinbar Unbeteiligten, die durch gemeinsames und beherrschtes Auftreten eine beginnende Gewalteskalation im Keim ersticken können. „Lass das! Wir wollen nicht, dass in unserer Klasse jemand so behandelt wird! Und jetzt: Magst eine Schoki?“ Das setzt allerdings voraus, dass die überwiegende Mehrheit der Klasse auch hinter dieser Kultur stehen kann und dort wo notwendig möglichst frühzeitig aktiv wird. Dies wiederum gelingt sehr gut, wenn ausreichend Zeit für Aushandlungsprozesse bereitgestellt wird und Lehrkräfte selbst diese Kultur unterstützen.

So wie wir in Zeiten der Covid-Pandemie angehalten wurden, Mund-Nasen-Masken zu tragen, um einen durchschlagenden Erfolg des Virus zu unterbinden, so scheint es mir legitim, sich auch anderen besonders destruktiven Erfolgen in den Weg zu stellen. Natürlich ist dies höchst problematisch. Denn woher nehme ich das Recht zu beurteilen, welcher Erfolg sozial verträglich ist und welcher nicht? Wie kann verhindert werden, dass wir uns in endlosen und vielleicht gar gewaltvollen Kämpfen mit Menschen anderer Sichtweisen verstricken? Die Alternative scheint

mir allerdings noch weniger erfreulich, nämlich die besonders rücksichtslos Agierenden einfach machen zu lassen bzw. auch meinen eigenen rücksichtslosen Impulsen einfach nachzugeben.

Im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen der Menschheit zeigt sich deutlich, dass uns rein individuelle Erfolge wohl nicht weiterbringen. Es wäre also höchst an der Zeit damit aufzuhören, die großen Bühnen der Individual-Erfolgreichen zu besuchen (auch wenn es für diese zunächst schmerzlich ist) und stattdessen **beharrlich jene Menschen und Ideen auf unterschiedliche Art und Weise zu fördern, die sich für gemeinschaftliche Erfolge einsetzen**, beispielsweise in der Erhaltung unserer Lebensgrundlagen oder in der Entwicklung von gewaltfreieren Lebensformen. Anstelle Stars und Gurus anzuhimmeln, uns Despoten und Oligarchen anzubiedern, dubiose individualistische Erfolgsspielchen mitzuspielen oder uns aber völlig in unsere eigene Welt zurückzuziehen, können wir den Unsichtbaren unsere Aufmerksamkeit schenken. Wir können das gesellschaftliche Engagement von Menschen noch aktiver unterstützen, indem wir ihnen den Rücken freihalten, ihre Ideen verbreiten, uns für deren finanzielle Absicherung einsetzen, Know - How zur Verfügung stellen, Menschen miteinander vernetzen, Zeit und Raum organisieren, ein offenes Ohr für deren Frust bereitstellen und vieles mehr. Es wäre ein großer gemeinschaftlicher Erfolg, wenn es uns zunehmend gelingt, unsere Alltagsstimmung überwiegend von ständiger latenter Bedrohung (oder gar Lebensgefahr) auf Sicherheit zu stellen, von verängstigt oder verschlossen auf mutig, von aufgewühlt oder verwirrt auf verbunden, von getrieben oder gefühlslos auf achtsam. In so einem Klima können gut weitere gemeinschaftliche Ziele entwickelt und verfolgt werden. Wenn Sie dies alles schon so leben, dann Hut ab vor diesem schönen Erfolg. (Könnten Sie mir und anderen bitte bei Gelegenheit ihr Erfolgsrezept vermitteln?)

Wir können eine alternative Erfolgskultur entwickeln und leben, in der sich neue Formen des Miteinanders entwickeln können. Klarerweise sind damit viele neue Herausforderungen verbunden und mitunter wird es ohne harte Arbeit und Auseinandersetzung nicht gehen. Es bleibt spannend, ob sich die Menschheit angesichts

aktueller Bedrohungen nicht ausschließlich im Bereich Technik, sondern **auch in ihrer Sozialkompetenz entscheidend weiterentwickeln** wird. Gerade im letzteren Bereich scheint mir noch sehr viel Potential zu liegen und ich glaube, dass es nicht übertrieben ist zu sagen, dass davon das Leid und vermutlich auch das Überleben vieler Menschen abhängen wird. Möglicherweise finden Sie so eine Vision vollkommen naiv, übertrieben oder aus anderen Gründen gar nicht erstrebenswert. Für meinen Geschmack wäre es tagtäglich ein wirklich schöner gemeinschaftlicher Erfolg.

[These 9: Wir können gemeinsam erfolgreich sein.](#)

Literatur:

Barone, G., Mocetti, S. (2016): Temi di disusione . Intergenerational mobility in the very long run: Florence 1427 – 2011. Banca d'Italia

Deutsche Fußball-Liga (2012): Bundesliga-Report. Die wirtschaftliche Situation im Lizenzfußball, Frankfurt

<https://de.fifa.com/worldcup/news/mehr-als-die-halfte-der-weltbevölkerung-verfolgte-die-fifa-fussball-weltmeisters-abgerufen-am-20.8.2020>

Welter-Enderlin, R., Hildenbrand, B. (2012, 4. Auflage) Resilienz – Gedeihen trotz widriger Umstände. Heidelberg: Carl Auer

Christian Reininger, DSA, MSc, ist Psychotherapeut, systemischer Supervisor und Lehrbeauftragter an div. Bildungseinrichtungen in Wien und Niederösterreich.



Erfolg?

Eine Reflexion zum Begriff „Erfolg“ in der Supervision

Sabine Klar



Supervision bietet einen Freiraum, in dem Supervisand*innen sich in ihren Anliegen selbst bestimmen können. Grundsätzlich eröffnet sie auch die Möglichkeit, sich (z.B. gemeinsam mit anderen) gegen schlechte Arbeitsbedingungen zu wehren. Gleichzeitig ist sie ein Instrument, das dazu anregt, das persönliche Veränderungspotential auszunützen, um die eigene Arbeitsfähigkeit unter den bestehenden Rahmenbedingungen zu verbessern. Im Hintergrund dieses Geschehens spielen gesellschaftliche Diskurse und die mit ihnen verbundenen Vorstellungen und Bewertungen eine große Rolle – Supervisor*innen, Supervisand*innen, Institutionen und Geldgeber werden durch sie beeinflusst.

Erfolg

Unter Erfolg wird u.a. der Eintritt einer beabsichtigten, angestrebten Wirkung verstanden. Im Hintergrund des Begriffs „Erfolg“ lauert sein Gegenteil – der „Misserfolg“. Beide Begriffe verraten, dass hier Vorstellungen mitreden, die Geschehnisse nicht bloß beobachten, sondern sie an zu erreichenden Zielen messen und entsprechend bewerten. Der Begriff „Erfolg“ fokussiert darauf, dass sich etwas aus irgendeinem Grund Ungenügendes zu etwas verändern kann und soll, das als „besser“ gilt und Ergebnis der Aktivität eines Subjekts ist, das damit eine Leistung erbringt. Bei der Beschreibung von Prozessen, in denen sich etwas wandelt, engt der Begriff „Erfolg“ auf die genannten Aspekte ein und lässt andere außer Acht – gleichgültig, mit welchen Inhalten er konkret verknüpft wird. Im Kontext einer neoliberalistischen Gesellschaft liegt es nahe, dass der Begriff „Erfolg“ auch für die Bewertung supervisorischer Prozesse herangezogen wird. Bei mir löst es eine vorsichtige Aufmerksamkeit aus, wenn ich im professionellen Kontext damit zu tun bekom-

me – ich möchte ihn in meinem Denken und Sprechen nicht unreflektiert akzeptieren, sondern ihn vor allem dann infragestellen, wenn er sich mit Ideen von Machbarkeit, Leistung und Ökonomie verknüpft.

Diskurse und Probleme

Beim Thema Machbarkeit und Leistung geht es um Effektivität – um die Idee, dass ein Individuum oder eine Gruppe eine Aktion setzen kann, die zu erwünschten Zielen führt. In diesem Zusammenhang wird von einer gewissen Freiheit ausgegangen, mit der sich die Hoffnung verknüpft, Veränderung im eigenen Interesse bewirken zu können. Handeln ist dabei ein Bemühen, das ein Ergebnis hervor- und einen Lohn mit sich bringt, also Arbeit. Arbeit ist (physikalisch betrachtet) Kraft mal Weg – es wird Energie eingesetzt, um eine Strecke zurückzulegen und etwas zu erlangen. Leistung ist Arbeit durch Zeit – mit möglichst wenig (Zeit, Aufwand) soll möglichst viel erreicht oder auch produziert werden. Darin besteht dann der (auch ökonomische) Erfolg.

Mit ökonomischen Gesichtspunkten bekommen Supervisor*innen in unterschiedlichen Bereichen zu tun. Supervision ist ein professionelles Angebot von Dienstleister*innen, die dafür bezahlt werden wollen – auch weil sie selbst viel für ihre Ausbildung bezahlt haben. Sie vollzieht sich von vornherein in einem ökonomischen Rahmen – das hat für die Supervisand*innen auch einen entlastenden Charakter (sie müssen z.B. für die ihnen gewidmete Aufmerksamkeit nicht dankbar sein). Durch die große Anzahl von Supervisor*innen und durch die eingeschränkten Möglichkeiten für Supervision gibt es aber jede Menge Konkurrenz. In diesem Kontext ist man ständig der Zumutung ausgesetzt, sich (besser) verkaufen zu müssen.

Die Frage ist, wie frei ich als Supervisorin arbeiten kann, wofür ich bezahlt werde und wer aller mitredet, wenn es darum geht, den Wert des supervisorischen Handelns zu beurteilen. Wenn sich der Einsatz des investierten Geldes an einem wie immer gearteten „Erfolg“ orientiert, suggeriert das eine Berechenbarkeit, die in der Supervision eigentlich nicht gegeben ist. Es gibt hier keine abgrenzbare Dienstleistung, kein Produkt im eigentlichen Sinn, man kann Erfolg von Supervision meist nicht wirtschaftlich bemessen. Probleme bei einem am Erfolg orientierten Handeln sehe ich u.a. dann, wenn Supervisand*innen ständig nach ihrer Zielerreichung gefragt werden und danach, was sie auf diesem Weg „schaffen“. Darunter wird meist ein angestrenktes Bemühen (und weniger ein kreatives Erschaffen) verstanden, das ihren Leistungsdruck steigert und ihnen einen Einfluss unterstellt, den sie oft gar nicht haben oder wahrnehmen. Oft wird dabei nicht zwischen verschiedenen Qualitäten von „Machen“ unterschieden, sondern „Machen können“ grundsätzlich als machtssteigernd und damit als Erfolg bewertet. Dann setze ich als Supervisor*in „mächtige“ Mittel ein, die etwas „machen“ sollen und werde von den Supervisand*innen womöglich als Expert*in im „Hand anlegen“ gesehen, was ihnen Möglichkeit nimmt, ihren eigenen Bewegungen zu folgen. Die Supervisor*in wird auf diese Weise zu einem Machbarkeitscoach. Außerdem kann in supervisorischen Prozessen geradezu allem ein Nutzen i.S. eines ökonomischen Wertes zugeordnet werden („Zählen Sie Ihre Fähigkeiten auf“; „Was ist es Ihnen wert?“; „Sie haben so viel investiert – zahlt es sich denn für Sie aus?“). Supervisand*innen werden auf diese Weise in der ökonomischen Optimierung ihres Arbeitens und Lebens bestärkt.

Dadurch geraten nicht-leistungsorientierte Aspekte u.U. aus dem Blick, z.B. etwas vergessen, etwas nicht wissen, angewiesen sein auf andere – diese stellen aber oft ebenfalls Ressourcen dar, auch wenn das auf den ersten Blick nicht gleich sichtbar ist. Etwas geschehen oder sich entwickeln lassen, respektieren wie es ist, anderen Menschen oder Prozessen vertrauen, ist ein ganz anderes Tun als das erfolgsorientierte „Machen“ – es entsteht mehr aus einer Haltung, Ausrichtung, einem Sein heraus als

aus einem auf ein Ziel ausgerichteten angestrenkten Bemühen. Veränderungen mitzugestalten könnte vielleicht sogar ein Vergnügen sein, das ohne jede konkrete Zielsetzung auskommt, den Menschen als ganzen betrifft und von innen bewegt – auch leichter, einfacher ist und weniger Stimulanzien von außen braucht. Jemand, der aus der Perspektive der gängigen neoliberalistischen Vorstellungen als „erfolglos“ gilt, bewegt sich u.U. in einem Bereich anderen Denkens, der gerade in Einrichtungen, die mit Menschen arbeiten, eine Ressource darstellt.

Ein Problem besteht auch darin, dass die Rahmenbedingungen der Arbeit schwer veränderbar scheinen. Kollektivierung im Sinn eines Zusammenschlusses der Belegschaft bzw. der Gewerkschaften, um Arbeitsbedingungen zu verbessern, findet immer weniger statt. Stattdessen mutet man den einzelnen Mitarbeiter*innen zu, sich weiter zu entwickeln, um schlechten Arbeitssituationen eher entsprechen zu können – die Bewältigung von Problemen damit gilt als individuell zu lösende Aufgabe. Supervision hätte hier aus meiner Sicht die Aufgabe, das Augenmerk wieder mehr auf die Arbeitsbedingungen zu richten als auf die Bereitschaft des einzelnen Menschen, sich ihnen zu fügen. Arbeitgeber und Institutionen werden allerdings nur dann Interesse haben, dafür zu bezahlen, wenn sich dadurch auch für sie etwas verbessert.

Überlegungen zur Auftragslage

Eine grundlegende Frage ist, in wessen Dienst und Interesse Supervisor*innen tätig werden und was durch ihre Interventionen erreicht werden soll. Bedingt durch das Geld, das erforderlich ist, um Supervision honorieren zu können, wird es sich wohl primär um einen Arbeitsauftrag im Dienst hierarchisch übergeordneter Positionen handeln. Die Arbeitgeber*innen haben meist die Aufgabe, Rahmenbedingungen für ihre Betriebe zu schaffen bzw. sie in ihrer Existenz aufrechtzuerhalten. Sie können Zielen, wie der Qualität von Arbeit oder Arbeitsplatz nur insofern Bedeutung geben, als diese dazu dienen, diesen notwendigen Rahmen zu gewährleisten. Die größten Schwierigkeiten werden wahrscheinlich dort bestehen, wo sich ein Betrieb auf der Ebene der konkreten Arbeit qualitätsorientierte Ziele steckt – sich aber gleichzeitig

unter Bedingungen der freien Marktwirtschaft konkurrenzfähig halten soll. Einerseits wählen Arbeitsgeber*innen Mitarbeiter*innen aus, die diese inhaltliche Qualität erbringen können und wollen – andererseits bestehen sie auf Effizienz, Kostenreduktion und die Einhaltung bürokratischer Abläufe. Hier kann eine Situation verdeckter und doppelbödigter Botschaften entstehen, welche die Mitarbeiter*innen frustriert und letztlich der Qualität der Arbeit schadet.

Supervisor*innen können ausgehend davon in bestimmten Phasen der Arbeit in schwierige Positionen geraten – dann nämlich, wenn sie entweder vom Auftraggeber ausschließlich als Erfüllungsgehilfe eigener bzw. institutioneller Erhaltungsbedingungen oder von den diversen Mitarbeiter*innen ausschließlich als Fürsprecher eigener Anliegen missverstanden werden. Wenn sie das Dilemma lösen wollen, indem sie ihre Angebote entweder ausschließlich an den Bedürfnissen hierarchisch übergeordneter oder jener hierarchisch untergeordneter Positionen orientieren, unterminieren sie ihre eigene Arbeitsbasis: Im einen Fall werden sie keine Aufträge mehr bekommen – im anderen keine Supervisand*innen finden, die bereit sind, offen mit ihnen zu reden und sich auf Veränderungsprozesse einzulassen.

Wie passt das Thema „Erfolg in der Supervision“ in die veränderte Coronawirklichkeit?

Zu Beginn der Coronakrise hatte ich die naive Hoffnung, dass sich durch die weltweite Notwendigkeit, Gesundheitswerten gegenüber wirtschaftlichen Werten den Vorrang zu geben, wirklich etwas ändern könnte – plötzlich schienen Menschen und ihr Befinden wichtiger zu sein als Geld und Erfolg.

Inzwischen bin ich pessimistischer geworden – ja ich fürchte sogar, dass sich die Lage auf dem Arbeitsmarkt noch verschlimmern wird. Es muss gespart werden – das bedeutet mehr Konkurrenz um weniger Jobs, weniger (teure) Teamsitzungen und weniger bezahlte Supervision. Erfolg wird noch mehr als vorher mit dem Verkauf irgendwelcher Produkte verknüpft werden, die es dann möglichst günstig herzustellen gilt. Der Gesundheits- und Sozialbereich wird davon nicht ausgenommen sein. Mitarbeiter*innen, die sich dem nicht fügen können oder wollen,

sind leichter austauschbar – schließlich gibt es genug Nachschub und um Erfahrung geht es auch in diesen Berufsfeldern meist schon lang nicht mehr.

Welche Möglichkeiten ergeben sich daraus?

Es ist in der Supervision notwendig, selbst arbeitsfähig zu bleiben und zur Arbeitsfähigkeit anderer beizutragen. Andererseits besteht dabei auch die Gefahr, bestehende Strukturen in unangebrachter Weise zu konservieren.

Grundsätzlich gehe ich davon aus, dass Mitarbeiter*innen bessere Arbeit leisten, wenn sie weniger von Angst bzw. Konkurrenz, sondern mehr von Gestaltungsfreude bestimmt sind. Die eigenen Fähigkeiten und Talente entfalten und nutzen zu können, hilft dem Selbstwert, verbessert die Arbeitszufriedenheit und dadurch die Arbeitsmoral und motiviert dazu, sich im Sinn der Aufgabenerfüllung einzusetzen. Wenn sich Mitarbeiter*innen mit dem was sie tun identifizieren können, werden sie eher bereit sein, die Erhaltungsinteressen ihrer Arbeitgeber*innen zu unterstützen und mit ihnen im Gespräch darüber zu bleiben. Gerade in sozialen Institutionen wird auch die jeweilige Zielgruppe dafür sehr dankbar sein, denn ein menschengemäßer Umgang mit Mitarbeiter*innen und ein gutes Gesprächsklima zwischen Mitarbeiter*innen und Vorgesetzten wird dazu führen, dass auch die Menschen, mit denen die Institution arbeitet, menschenwürdig behandelt werden. Es wäre schön, wenn das – zumindest in Sozial- und Gesundheitseinrichtungen – als Erfolg gelten könnte.

Das Individuum kann in der Arbeitswelt allerdings nur recht wenig erreichen. Oft ist es nötig, sich mit anderen (Kolleg*innen, Betriebsrät*innen, Gewerkschaftsvertreter*innen) zusammenzuschließen um überhaupt wahrgenommen und gehört zu werden. Das bringt für die Arbeitgeber*innen Stress und Konflikte mit sich, weshalb sie solche Kollektivierungsbestrebungen verhindern oder sie zumindest nicht fördern.

Aus meiner Sicht ist es Aufgabe von Supervisor*innen, die unterschiedlichen Interessen von Arbeitsgeber*innen und Arbeitnehmer*innen nicht unter den Tisch zu kehren, sondern kommunizierbar zu machen. Wichtig scheint mir, dass Unveränderbarkeiten, Notwendigkeiten

und damit auch die Gebundenheit in der eigenen Rolle deutlich erkennbar und transparent werden. Auf dieser Basis können Wege der gegenseitigen Verständigung gesucht werden, die beiden Seiten die Angst voreinander nehmen. Dadurch werden sich u.U. Themen- und Aufgabenbereiche eröffnen, wo es – bei aller Unterschiedlichkeit der Positionen – gemeinsame Interessen gibt. Das bedeutet nicht, Konflikte und Reibungen zu vermeiden, die sich aus dem Dilemma der unterschiedlichen Rollen, Aufgaben, Bedürfnisse und Machtverhältnisse ergeben. Es ist das Wechselspiel aus gegenseitiger Abhängigkeit und gleichzeitiger Unterschiedlichkeit der Positionen, Aufgaben und Machtverhältnisse, die hier eine Dynamik suboptimaler, aber situationsbezogen akzeptabler Lösungen entstehen lässt – gerade in der bewussten Unlösbarkeit des Dilemmas verschiedener Interessen.

Ein Dialog zur Zukunft systemischer Supervision

*Pessi: Supervisor*innen sind viel zu schnell bereit, Klagen über schädliche Arbeitsbedingungen zu unterbrechen und stattdessen danach zu fragen, was das Individuum selbst tun kann, um damit besser umgehen zu können.*

Opti: Die Veränderung der Arbeitsbedingungen ist doch gar nicht unsere Aufgabe. Wir arbeiten mit denen, die mit uns reden, und regen sie zu Veränderungen an, die in ihrem Interesse sind. Supervision ist immerhin ein Freiraum, wo Menschen noch gefragt werden, was sie selbst wollen.

Pessi: Das stimmt doch gar nicht! Es gibt auch in der Supervision Sprechverbote bei manchen Themen – sofern sie überhaupt noch finanziert wird. Außerdem setzt derjenige seine Interessen durch, der zahlt – also soll die Supervisorin der Supervisandin helfen, sich selbst zu verändern, damit sich die Umgebung nicht verändern muss, weil sie sich oft nicht verändern kann, weil die Umstände verlangen, dass sie so bleibt wie sie ist.

Opti: Na ja – jeder ist halt selbst seines Glückes Schmied, wie man sagt.

Pessi: Wenn schon, dann müsste es heißen „Jeder ist seines Erfolges Schmied“, denn um Glück oder Zufriedenheit gehts in der Arbeit schon lange nicht mehr – zumindest nicht offiziell.

*Opti: Wir sind als Berufsgruppe ein Angebot dieser Gesellschaft. Dafür gibt sie uns Raum und bezahlt uns – schließlich geht es um die Arbeit und nicht ums Privatleben! Du lebst auch davon – also betrachte es positiv und hol dir das Beste für dich heraus. Als freier Beruf haben wir einen großen Gestaltungsraum, den wir im Dienst an unseren Supervisor*innen nutzen können. Du kannst ihnen sogar die eine oder andere Widerstandsoption eröffnen, wenn sie das wollen.*

*Pessi: Ich glaube, du träumst – in Zukunft werden die Arbeitsbedingungen noch schlimmer sein. Versuche, sich gemeinsam mit anderen dagegen zu wehren, werden vom Arbeitgeber verhindert, Zeiten für Teamsitzungen und andere Zusammenkünfte gekürzt werden. Die Supervisor*in der Zukunft ist sich bewusst, dass der Versuch einer Veränderung der Rahmenbedingungen der Arbeit eher nicht erfolgreich sein wird und konzentriert sich deshalb in den wenigen Stunden, die ihr zur Verfügung stehen, darauf, was die Supervisor*innen selbst dazu tun können, damit sie wieder arbeitsfähig sind. Folgen sie dieser Zumutung, werden sie für ihren Erfolg gelobt – wehren sie sich dagegen, gelten sie als unmotiviert. Der Erfolg der Supervision besteht schließlich darin, kooperationsfähige Mitarbeiter*innen und Teams zu produzieren, die sich den Gegebenheiten fügen – erreicht man das mit seinen Bemühungen nicht, wird man nicht mehr beauftragt.*

*Opti: Das wird sicher nicht geschehen – darauf vertraue ich. Schließlich sind wir Systemiker*innen!*

*Pessi: Auch als Systemiker*innen wollen wir Erfolg haben – das ist es ja eben.*

für die ASYS-Vereinszeitschrift; August 2020

Sabine Klar, Dr., ist Psychotherapeutin, systemische Supervisorin und Mitbegründerin des Institutes für angewandte Menschenkunde in Wien

Erfolg für wen?

Walter Milowiz

Als ich noch ein kleines Kind war, lebte meine Familie mit mir in einem Haus mit einem riesigen Garten. Weder der Garten noch das Haus gehörten meinen Eltern. Es gehörte zwar zu einem Drittel dem Vater meiner Mutter, aber eine seiner Schwestern bewohnte und bewirtschaftete es mit eisernem Regiment.

Es gab eine Hausmeisterfamilie, ein Ehepaar mit einer Tochter, die in einem Souterrainraum lebten. Und es gab zwei Untermieter: Ein älteres Ehepaar und eben uns: meine Eltern, meine Schwester und mich.

Erfolgreiche Leute leben nicht in Untermiete. So gehörte ich also nicht zu einer erfolgreichen Familie. Aber trotzdem...Es gab da zwei riesengroße Kirschbäume und ich war sehr dünn und kletterte wie ein Affe. Niemand konnte so weit in die obersten und äußersten Äste steigen wie ich. Meine Mutter hatte zwar immer Angst, dass ich irgendwann mit einem brechenden Ast hinunterfallen würde, aber das geschah niemals. Ich saß die ganze Kirschenzeit lang stundenlang im Baum und aß Kirschen. Noch heute gibt es kein Obst, das ich lieber esse.

Und noch heute befasse ich mich am liebsten mit Herausforderungen, die ich alleine, unabhängig von anderen, bestehen kann. Da kann ich stundenlang herumgrübeln, herumtüteln und herumbasteln, bis ich eine Lösung gefunden habe, da ist meine Geduld oft schier endlos.

Meine Erfolge gründen darauf, dass ich nicht aufgebe. Und dass ich alleine, unabhängig von anderen, feststellen kann: Das hat funktioniert.

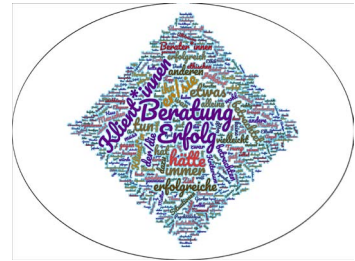
Es ist nicht leicht, diese Art von Erfolg auf soziale Situationen zu übertragen. Mich durchzusetzen war nie meine Stärke, obwohl ich es liebte, wenn man auf mich hörte. Aber in sozialen Situationen bestimmen immer die anderen, ob man es richtig gemacht hat, nicht ich, denn der Erfolg besteht ja gerade darin, dass sie mir

zustimmen, dass sie tun, was ich möchte, dass sie in einer bestimmten Weise zu mir stehen.

Donald Trump ist ein erfolgreicher Mann. Er kann Menschen dazu bringen, ihn zu wählen, er kann sich gegen andere durchsetzen, er kann die anderen dazu bringen, gegen ihn zu kämpfen und zu verlieren. Wenn er keine Feinde hätte, die er besiegen kann, hätte er wahrscheinlich gar nichts zu tun. Ich habe solche Situationen immer vermieden.

Könnte man mit Trumps Art, Erfolg zu haben, Menschen beraten? Wohl kaum. Ihm wäre es immer wichtiger, dass der oder die Andere ihm gegenüber dumm aussieht. Dann war zwar er erfolgreich, der oder die Beratene aber hätte keine Freude daran und wohl auch keinen Gewinn. Außer, er/sie würde daraus lernen, sich solchen Leuten nicht auszusetzen. Der Erfolg des Klienten oder der Klientin wäre dann ein Misserfolg für Herrn Trump. Dem wäre das vielleicht egal, denn er hat ja noch genug andere Leute, die er besiegen kann, aber als Erfolg kann er es sich nicht zuschreiben, er kann höchstens die Situation zusammen mit der Person als irrelevant definieren.

Sheldon B. Kopp schreibt in seinem Buch „Triffst Du Buddha unterwegs...“, dass seine Klient*innen zu ihm kommen, um sich an ihn zu hängen, und er stellt ihnen ein Bein, so dass sie hinfallen. Und wenn sie dann irgendwann so weit sind, dass sie sich nicht mehr auf ihn stützen wollen, dann können sie wieder alleine laufen. Der betrachtet es offenbar als Erfolg, wenn die Klient*innen nicht mehr seinen Rat wollen. Mit diesem Ziel können also sowohl er als auch seine Klientel erfolgreich sein. Er wusste schon vorher, was er will, die Klient*innen vielleicht nachher. Ist es aber, wie es auch Haley in seinem Buch „Gemeinsamer Nenner Interaktion“ der Psychoanalyse unterstellt, ein Zeichen für eine erfolgreiche Beratung, wenn der/die Beratene



nichts mehr von mir erwartet? Könnte auch sein, dass er/sie dann nur denkt, dann muss er/sie eben jemand anderen fragen.

Zur Ehrenrettung von Kopp und Psychoanalyse: Beide begnügen sich nicht mit diesem einen Punkt des Sieges über die Klient*innen, beide gehen darüber hinaus, und finden noch andere Kriterien für erfolgreiche Beratung.

Ein Kriterium für erfolgreiche Beratung ist doch sicher, dass der/die Klient*in mich nicht mehr fragt, was er tun soll, oder ob ich etwas für ihn tun kann. Das heißt, er oder sie weiß dann selbst, was er/sie will, und er/sie weiß, dass er/sie selbst etwas zu dem beitragen kann, was er/sie will. Wenn der Wille jetzt ausreicht, dass er auch beginnt, sein Ziel zu verfolgen, dann ist meine Beratung wohl gelungen. So ungefähr verstehe ich das Beratungsziel, wie es von deShazer und Berg vertreten wird. Man braucht dann nur mehr ein Instrument hinzufügen, mit dem der/die Klient*in seine/ihre Fortschritte selbst feststellen kann. Mein Erfolg besteht darin, dass meine Klient*innen sich als erfolgreich erleben können.

Das scheint mir aber irgendwie nur zu gefallen, wenn ich auch in der Lage bin, das Ziel, das der/die Klient*in dann verfolgt, das, was er/sie als Erfolg betrachtet, gut zu heißen. Niemand von uns ist gefeit gegen den Wunsch, dass der/die Klient*in nach einer Beratung das tut, was wir als Berater*innen für richtig halten, dass er/sie dann auch unser Weltbild, unsere Ethik verfolgt. Das ist aber kein Kriterium für eine gute Beratung, sondern für Überzeugungskraft. Obwohl – wenn man den ethischen Anspruch als objektiv gültig betrachtet, dann kann natürlich eine Beratung nur als erfolgreich betrachtet werden, wenn der Effekt auch ethischen Ansprüchen genügt.

Überzeugungskraft für sich alleine genommen ist eine sehr heikle Fähigkeit, die man neben Autoverkäufern auch bei (mehr oder weniger populistischen) Politikern, Sektenführern und Missionaren findet. Ganz abstrakt gesehen gehört das nicht zur Beratung dazu.

Andererseits sind Berater*innen auch ethischen Werten verpflichtet. Wir sprechen da von Berufsethik. Bei genauerem Hinsehen ist das eine Einschränkung für „akzeptierbare“ Beratung, die so direkt nicht zum Thema erfolgreiche Beratung

gehört. Wenn unser Klient sich im Zuge der Beratung entscheidet, etwas zu tun, was nicht im Einklang mit den Normen der Gesellschaft steht, kann ich das als Erfolg oder als Misserfolg betrachten. Ich kenne da durchaus verschiedene Einstellungen dazu. Viele Berater*innen, die ich kenne, betrachten es als Erfolg, wenn Klient*innen Entscheidungen treffen, die nicht so ganz gesellschaftskonform sind, aber den Idealen des/der Berater*in entsprechen. Man hat dieses Thema deshalb immer schon breit diskutiert und wird es immer wieder tun müssen. Nichtsdestoweniger bin ich mir nicht sicher, ob man es als Kriterium für erfolgreiche Beratung betrachten soll oder ob hier die Klient*innen zum Spielball unserer Auseinandersetzungen über die richtige Ethik werden.

Dann gibt es aber noch etwas, was vielleicht nicht zu effektiver Beratung gehört, aber zum Erfolg des Beraters doch dazugerechnet werden muss: Es ist etwas, das wir mit Trump gemeinsam haben: Wir müssen wieder gewählt und weiter empfohlen werden.

Ich habe einmal in einem Ausbildungsseminar eine Teilnehmerin in einer Demonstration wegen ihrer Alpträume beraten. Beim nächsten Termin 2 Monate später fragte ich sie dann, ob sich meine Beratung irgendwie ausgewirkt hätte. Dies verneinte sie, sie habe diese völlig vergessen, weil sie keine Alpträume mehr gehabt hätte. Erst da wurde ihr bewusst, dass sich etwas verändert hatte. Nach einigem Erstaunen und Überlegen meinte sie, dadurch, dass sie das Gefühl bekommen habe, dass sie in Bezug auf die Träume etwas tun könne, sei ihre Angst weggefallen. Sie schickte mir dann noch lange Zeit Klient*innen zur Beratung.

Man kann das wohl mit Recht als erfolgreiche Beratung betrachten, aber hätte ich nicht nachgefragt, dann hätten weder ich noch sie das bemerkt. Für sie wäre das vielleicht egal gewesen, ich aber hätte weder meinen Erfolg genießen können, noch hätte sie mir weitere Klient*innen verschafft.

Zum Erfolg als Berater*in gehört also auch, dass die Klient*innen ihn/sie als gut erleben. Man muss nicht nur wirkungsvoll sein, sondern auch „sozial“ gut ankommen. Das scheint eine eigene Fertigkeit zu sein und ist natürlich nicht nur für Berater*innen wichtig, sondern für jeden Menschen. Denn es ist die Voraussetzung

dafür, überhaupt von Anderen als „nutzbar“ betrachtet zu werden.

Ich frage mich immer wieder, was es damit auf sich hat, dass Klient*innen – und in weiterer Folge statistische Untersuchungen, die das abfragen – sagen, das hilfreichste an einer Beratung sei gewesen, dass sie sich verstanden und/oder ernst genommen gefühlt hätten.

Die einfachste systemische Erklärung wäre wohl, dass jemand, für den das nichts Neues ist (und daher nichts verändern würde...), vielleicht gar nicht zu uns kommen würde. Das heißt umgekehrt, dass es für den/die Klient*in eine relevante Änderung bedeutete, und relevante Änderungen ziehen meist weitere Änderungen im System nach sich.

Aber ich weiß auch nicht, ob die, bei denen Beratung nicht so viel geholfen hat, nicht oft auch antworten würden, dass sie sich verstanden gefühlt haben. Muß ich mal nachlesen, ob das untersucht wurde.

Literatur:

Haley, Jay (1987): Gemeinsamer Nenner Interaktion. Strategien der Psychotherapie. Weinheim bei München

Jong, Peter de & Berg, Insoo Kim (1998): Lösungen (er-)finden. Das Werkstattbuch der lösungsorientierten Kurztherapie. Dortmund

Kopp, Sheldon B. (1976): Triffst Du Buddha unterwegs.... Psychotherapie und Selbsterfahrung. Düsseldorf

Walter Milowiz ist Dr. phil., Psychologe, Psychotherapeut, Gruppendynamik-Trainer, systemischer Supervisor und Generalsekretär des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision in Wien



Erfolg?

ich schreib was dazu ...

Klaus Wögerer



Wenn ich an Erfolg denke, dann denke ich an die förderlichen Faktoren der Teamarbeit, die Ben Furman und Ahola Tapani im Buch „Twin Star – Lösungen vom anderen Stern. Teamentwicklung für mehr Erfolg und Zufriedenheit am Arbeitsplatz“ dargestellt haben. Neben Spaß/Freude, Wertschätzung und Anteilnahme ist der Erfolg und die Auseinandersetzung darüber ein förderlicher Faktor in der Zusammenarbeit.

Als Supervisor & Coach setze ich immer wieder diese Struktur bei der Reflexion von Teamarbeit ein: Was waren die jeweiligen Beiträge, damit sich der Erfolg einstellen konnte? Und was wird überhaupt als Erfolg von den jeweiligen Kolle-

ginnen/Kollegen verstanden? Und welche Erfolge gab es in dieser Woche in der Arbeit? ... Das Thema ist aber kein einfaches, da es bei Erfolg im Team auch um Neid und Abwertung gehen kann. Wesentlich dabei scheint die wechselseitige Involvierung beim Thema Erfolg. Das Team als ein Forum das in Wechselwirkung steht – auch beim Erfolg.

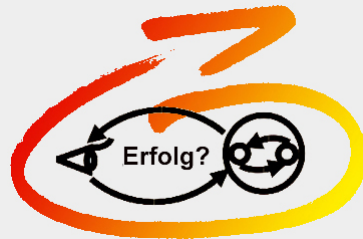
Ein kurzer Exkurs noch: Erfolg kommt von er-
 folgen und ist die Folge bzw. Konsequenz des
 Handelns. Das althochdeutsche „erfolgen“
 bedeutete so viel wie „erreichen, sich erfüllen
 und zuteilwerden“. ([https://de.wikipedia.org/
 wiki/Erfolg](https://de.wikipedia.org/wiki/Erfolg))

Klaus Wögerer, Mag. FH, ist systemischer Supervisor und Lehrgangsleiter des Arbeitskreises für Systemische Sozialarbeit, Beratung und Supervision in Wien

Statt eines ASYS Herbstfestes... erster ASYS-Zoom-Workshop

zum Thema: Erfolg

Samstag 3.10.2020



Start:

15:00 via Videokonferenz (Zoom)

Eintrudeln und Plaudern 30 Minuten vor Beginn (14:30),
mit Hilfsangebot: „Hotline“ und Einführung in Plattform Zoom
durch Christian Reiningner

Programm:

• Begrüßung

Walter Milowiz

• Ehrung der Lehrgangsabsolvent*innen des vergangenen Jahres

Michaela Judy

• Lesung

Klaus Kimbacher liest einen Text von Bernhard Lehr

• Einleitende Gedanken zu den Workshops

Walter Milowiz

• Untergruppen-Workshops zum Thema Erfolg

Die Ergebnisse der Untergruppen werden im Plenum präsentiert und im Anschluss diskutiert moderiert von Renate Fischer und Christian Reiningner

• Virtuelles Beisammensein als „Welturaufführung“

moderiert von Klaus Kimbacher

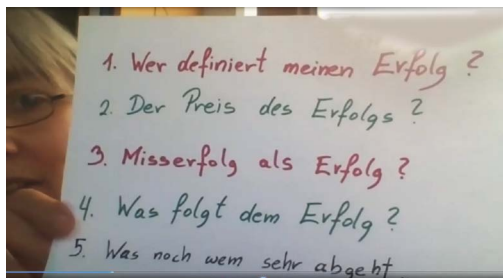
Man kann von ihm verwöhnt, in ihn verliebt, versprechend oder reich sein, man kann ihn aber auch los sein: den Erfolg!

Unser ASYS-Herbstfest musste diesmal dank COVID-19-Pandemie auf das Fest verzichten, doch den Workshop, der unser Fest stets einleitet, konnten wir durch die Pandemie retten – ein Lob der Videokonferenz!

Es „trafen“ sich 12 Personen, um miteinander über das Thema zu diskutieren, das schon zu Jahresbeginn festgelegt worden war, als „Nachlese“ des Herbstfestes 2019: Dort identifizierten die Teilnehmenden sechs Anwendungsfelder (Sozialarbeit, Supervision/Training, Interkulturalität, Gesellschaftspolitik, Forschung) und gestalteten je eine Flipchart mit einer Forschungsfrage. Diese Forschungsfragen, Wünsche nach weiterer Auseinandersetzung, wurden an den ASYS-Vorstand übergeben, und der nahm sich der Themen auf unterschiedliche Weise (Literatur-Arbeitskreis, Texte, ...) an. Die Frage nach dem „Erfolg“ wurde zum Thema des heurigen ASYS-Workshops.

Der Einstimmungsbeitrag stammte von Bernhard Lehr, der krankheitshalber nicht teilnehmen konnte und von Klaus Kimbacher gelesen wurde. Sie finden ihn auf Seite ***.

Für die Untergruppen gab es fünf Vorschläge:

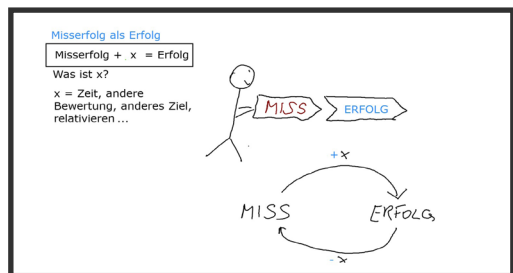


1. Wer definiert meinen Erfolg?
2. Der Preis des Erfolges?
3. Misserfolg als Erfolg?
4. Was folgt dem Erfolg?
5. Was noch wem sehr abgeht...

Es bildeten sich Gruppen zu den Themen 2-5, die in Breakout-Sitzungen diskutierten, und je ein virtuelles „Whiteboard“ als Ergebnis in die Gesamtgruppe zurück brachten.



Thema 2: Der Preis des Erfolges



Thema 3: Misserfolg als Erfolg



Thema 4: Was folgt dem Erfolg?

- Wer definiert meinen Erfolg?
- Ich versus „Gesellschaft“ – stimmt das???
- Die doppelte Orientierung mit dem/im Erfolg: es braucht die Anerkennung durch mich selbst UND durch eine relevante Umwelt.
- Ist es überhaupt möglich, nicht erfolgreich zu leben?
- Das wäre ja ein Leben ohne Rückkoppelung.
- Erfolg kommt stark aus der wirtschaftsorientierten Sichtweise.
- Erfolg = Anerkennung von Arbeitsverwertung.
- Erfolg = ein lebendiges System erhält sich aufrecht.
- Es wird eng, sobald das „etwas für sich herausholen“ in Widerspruch/Konflikt gerät zu anderen (kollektiven) Zielsetzungen.
- Bsp. Umweltzerstörung, #me too
- Welche (Erfolgs-)Ordnungsmuster setzen sich durch?
- Alte strukturelle Muster tragen nicht mehr, neue gibt's nicht -> Rechtsruck, Rückkehr des Religiösen.
- Wem nützen neue Ordnungsmuster? - Wer zahlt den Preis?
- Erfolg = sich selbst und anderen nützlich sein?
- Nützlich wofür? (Gegenseitige) Verführung?
- Erfolg und Macht – ja eh! Ohne Einfluss kein Erfolg.
- Es geht weder ausschließlich um Selbstermächtigung noch um Anerkennung im Außen.
- Strukturelle/kategoriale Zugehörigkeit vs. biografisch/personale Zugehörigkeit.
- Zugehörigkeit, Erfahrungen in Austausch bringen.
- Unsere Konstrukte konstruieren sich selbst und unsere Zugehörigkeiten.

Thema 5: Was sonst noch jemandem sehr abgeht

Der Präsentation der Untergruppen folgte eine angeregte Diskussion. Was uns am stärksten beschäftigte, war einerseits die Frage, wie weit man wohl Erfolg erleben könne ohne diesen in die Anerkennung der sozialen Umwelt einzubetten, andererseits - und daraus hergeleitet - wurde diskutiert, ob es Minimalanforderungen gebe, ohne die man sich nicht als erfolgreich betrachten könne. Hier schien allerdings eine Begriffsverwirrung zu beginnen, in der Erfolg und Glückseligkeit fast gleich gesetzt wurden.

Wie zu erwarten, waren wir weit von einer Klärung entfernt, als die Zeit auch schon um war, aber beschäftigt mit neuen Sichtweise in unseren Köpfen.

Klaus Kimbacher moderierte die gemeinsame Produktion eines Abschlussatzes, der von allen Teilnehmer*innen gemeinsam erzeugt wurde, indem jede/r ein bis drei Worte an die des Vorgängers anfügte:

„Erfolg kann unter bestimmten Bedingungen Eifersucht hervorrufen, aber auch Misserfolg kann zu einer Fülle führen und viel Freude und Genugtuung schaffen“

Zuletzt wurde noch vereinbart, dass die Teilnehmer*innen einen kurzen zusammenfassenden Nachsatz schicken würden, dann verabschiedete man sich vom „Schirm“.

Und hier die Nachgedanken:

Stephanie:

Es braucht äußere Faktoren, um Erfolg oder Misserfolg sichtbar zu machen. Es liegt aber einzig an mir selbst, wie ich das Ergebnis bewerte, ob ich Erfolg oder Misserfolg verspüre. In jedem Fall sind es Erlebnisse, an denen ich wachsen und mich weiterentwickeln kann, denn so wie in dem Wort „Misserfolg“ das Wort „Erfolg“ steckt, kann ich auch aus – vermeintlich – negativen Misserfolgen lernen und positive Aspekte darin sehen.

Klaus K.

*War das ASYS - Herbstfest 2020 ein Erfolg? Zahlengetrieben kann eine Antwort lauten: Es gibt ein ASYS - Mitglied mehr. Aber auch, es waren weniger Teilnehmer*innen als 2019. Für die Frage „Wer definiert meinen Erfolg“ fand sich keine Untergruppe. Für mich war es ein Erfolg, dass der Workshop nach langem*

Ringen vom Vorstand gemeinsam geplant und durchgeführt wurde.

Renate:

Erfolg und Misserfolg - je länger wir darüber diskutieren, desto mehr verschwimmen für mich die Grenzen zwischen beidem. Wie angenehm, beides nicht in Stein gemeißelt zu betrachten.

Klaus W.

ein Satz zu Erfolg ...

Das mit dem Erfolg hat mehrere Seiten ...

Den Erfolg an und für sich der zugeschrieben wird und/oder bei einem selbst entsteht.

Die gesellschaftlichen Bedingungen und Bedingungen, was ein Erfolg ist und als Erfolg zählt, und warum das gerade ein Erfolg ist. Das Festsetzen dieser gesellschaftlichen Ziele (z.B. rasch eine Arbeit finden) ist gerade für die Sozialarbeit ein ganz wesentlicher Aspekt und hat Auswirkungen auf die Arbeitsweisen.

Und dann noch, wie die individuellen Ziele und Vorstellungen von Erfolg wieder auf die gesellschaftlichen Rahmen referieren und kanalisiert werden durch z.B. politische Akteure ... das Erfolgswechselspiel findet statt.

Verena:

hier nur kurz mein Nachgedanke... mit herzlichen Grüßen an meine Break-out-Compagnons: „Gibt es ein Leben ohne Erfolg? Ich denke nicht, denn es wäre faktisch ein Leben ohne Rückkoppelung. Aber wie Rückkoppelungen erlebt, erfahren, gespürt, gefühlt, verwertet, verarbeitet werden (können), scheint mir ein markanter Teil des doppelten Spiels zwischen Selbst- und Fremdsteuerung.

Zwischen eigensinniger Selbstschöpfung und erforderlicher Anpassung an soziale, gesellschaftliche oder gesellschaftliche Prozesse braucht es ein Hin- und Herschwingen zwischen diesen Polen (falls es welche sind??). Daraus erschließt sich ein Mehrwert/ Zuwachs des sozialen (und emotionalen) Kapitals, das sich Menschen erwerben können... und das sie geschickt einsetzen, ignorieren oder verspielen können.

Die Reichweite eines Erfolgs, der vorrangig aus der Kunst der Anpassung resultiert, (er)scheint zwar möglicherweise stabilisierend und orientierend, gleichzeitig wirkt er aber auch begrenzend und reduzierend:

Es fehlt das kreative Potential der Öffnung fixierter Zugehörigkeit.

Es fehlt die Erfahrung multipler/ diverser Zugehörigkeiten und der daraus erwachsenen Anforderungen und Ambivalenzen.

Es fehlt der kritische Blick auf die strukturelle Verankerung von Erfolg(sdefinition) im Gestrüpp von Macht und Selbstermächtigung.

Es fehlt die Möglichkeit/ Bereitschaft Ungeplanten und Unvorhergesehenen ins Spiel zu lassen.

Es fehlt der Blick auf das Alte, Bekannte und das Neue, Noch-Nicht-Bekannte (Fremde! Andere).

Erfolg schielt sowohl auf alte, stabile Ordnungen (und die Anerkennung durch sie) als auch auf irritierte, überholte, veränderte, zukünftige Ordnungsmuster. Nachhaltiger Erfolg braucht immer wieder eine Ent-Scheidung im doppelten Spiel! S'war schön, dabei zu sein.

Cristinel

Hier schicke ich noch meine Gedanken zum Thema Erfolg:

Ein Misserfolg kann zu Erfolg führen. (Die schöne Formel habe ich leider nicht mehr im Kopf, aber der Satz ist mir in Erinnerung geblieben).

Erfolg ist das Ergebnis des Zusammenwirkens mehrerer Personen.

Erfolg kann das Tor für neue Beziehungen bzw. für die Vertiefung bestehender Beziehungen eröffnen.

Erfolg ist sowohl ein individuelles als auch ein gesellschaftlich ausgehandeltes Konstrukt, welches ständiger Überprüfung und Reflexion bedarf.

Michaela

Erfolg geht nur in der doppelten Orientierung: es braucht die Anerkennung durch mich selbst und durch eine relevante Umwelt. Selbstermächtigung und Anerkennung im Außen bedingen einander. In letzter Konsequenz leben alle „erfolgreich“ insofern wir es schaffen, unser (Über-) Leben zu organisieren.

So genannte „erfolgreiche“ Menschen können in der Regel die Ordnungsmuster, die Anerkennung im Außen schaffen, gut als eigene Kriterien übernehmen. Eng wird es, wenn das „etwas für sich herausholen“ in Widerspruch, bzw. Konflikt gerät zu anderen (kollektiven) Zielsetzungen. Wenn die, die den Preis für den Erfolg anderer zahlen, sich mit ihrem Protest durchsetzen, kippen Ordnungsmuster, meist nicht ohne heftige Gegenwehr.

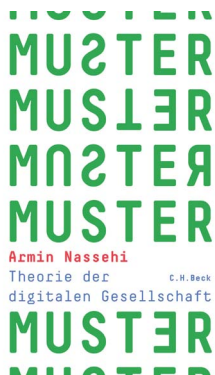
Ein schöner Schlussgedanke aus unserer Untergruppe begleitet mich: Erfolg über Zugehörigkeit bedeutet, Erfahrungen in Austausch zu bringen.

Wir (der Verein) bedanken uns hier noch einmal bei allen, die zum Erfolg beigetragen haben: Bei den Autor*innen der Artikel, bei den Teilnehmer*innen am Workshop und beim Organisationsteam: Bei Renate Fischer, Klaus Kimbacher, Bernhard Lehr, Walter Milowiz und Christian Reiningner.

Bücher

[Nassehi, Armin \(2019\): Muster. Theorie der digitalen Gesellschaft.](#)

3. Auflage. Verlag C.H. Beck



Armin Nassehi, Professor für Soziologie an der Universität München und Herausgeber der Kulturzeitschrift „Kursbuch“, unternimmt mit seinem Buch *Muster* eine Verortung der Digitaltechnik in moderne Gesellschaften. Seine These ist, dass gesellschaftliche Regelmäßigkeiten, Strukturen und Muster ein Material bilden, das

der digitalen Technik erst ermöglicht für unterschiedliche Akteure ein wesentliches Potential zu sein. Theoretisch bezieht er sich dabei auf die Gesellschaftsstudien von Habermas, Bourdieu, Luhmann, Adorno u.a.

Die Digitalisierung ist laut Nassehi deshalb so erfolgreich, weil sie „...an die Gesellschaft andocken kann, weil sie sich auf die komplexe Struktur der Gesellschaft selbst bezieht.“ (S. 150)

Moderne Gesellschaften zeichnen sich durch Ordnung(en) aus. Mit Gesellschaft meint er „... die Gesamtheit aller Kommunikation und Handlungen.“ (S. 168) So wurde bereits im 19. Jahrhundert begonnen mit der Sozialstatistik die Gesellschaft zu vermessen. Mit der Gesellschaftstheorie der digitalen Gesellschaft möchte Nassehi zeigen „... Digitalisierung als eine gesellschaftliche Kulturerscheinung zu verstehen ...“. (S. 26)

Er geht davon aus, dass die gesellschaftliche Moderne bereits digital war und daher die Digitalisierung sich dadurch etablieren konnte, da diese passend dazu war.

„Die Gesellschaftlichkeit der Gesellschaft ist das Material der Digitalisierung“ (S. 57f)

Die Sozialforschung arbeitet auch an der Aufdeckung von Mustern und war in den Entdeckungen von Gesellschaft beteiligt:

Die Entdeckung von Regelmäßigkeiten, die Beschreibung der Widerständigkeit und Gestaltbarkeit,

und bei der Verwendung digitalisierter Methoden. (S. 55)

Damit werden auch „... ökonomische, politische, forensische oder technische Ziele verfolgt.“ (S. 55)

„Es werden Daten mit Daten abgeglichen, Informationen an Informationen geschärft. Die Referenzgröße ist dann nicht die repräsentative Welt selbst, sondern das wechselseitige Spiel von Informationen, die sich aufeinander rückkoppeln.“ (S. 83)

Nassehi spricht von einer Verdopplung der Welt durch die Datentechnik. Bereits durch den Buchdruck vor einigen Jahrhunderten kam es bereits zu einer strukturellen Verdopplung der Welt. Die Entwicklung der Digitaltechnik ist dieser ähnlich. Die eine Hälfte ist eine Welt, wie sie dem/der Beobachter/-in erscheint, die Andere, wie sie ist oder wie ich sagen würde: „Es werden weitere Welten eröffnet.“

„Die Datentechnik kann nur Muster vorfinden – aber nicht Muster der Welt, sondern Muster der Welt in der Form ihrer Datenförmigkeit.“ (S. 106)

„Der Alogrithmus berechnet nur ein Muster, unabhängig vom Sinn, unabhängig von Bedeutung, unabhängig von dem, was da repräsentiert wird.“ (S. 75)

„Der Apparat scannt eigentlich nur Wahrscheinlichkeiten gegen Wahrscheinlichkeiten ab.“ (S. 74)

„Für die vernetzten Daten gibt es kein Außen, sie sind nur Rückkopplungen im Medium ihrer selbst.“ (S. 101)

Mit seinen sieben Thesen sowie einer Generalthese versucht er den Bezug von Gesellschaftsstruktur und Digitalisierung herzustellen und seine Argumente zu belegen. Denn: „Digitalisierung setzt am Bezugsproblem gesellschaftlicher Komplexität an.“ (S. 177)

Und sie versucht mit einem einfältigen Medium Viefältiges zu entwickeln. (S. 176f)

Es gibt von dem Buch eine Vielzahl und -falt an Rezensionen (z.B. im „Falter“, in der „FAZ“, in „Die Zeit“); manche mit tollem Feedback zum Buch, aber auch kritische und solche, die konkrete theoretische Defizite identifizieren, wie von Dirk Baecker (Professor für Soziologie an der Universität Witten/Herdecke) im Soziopolis.

Was das Buch meiner Meinung nach leisten kann, ist einerseits ein besseres Verständnis des Lesers/der Leserin von der digitalen Entwicklung unserer Gesellschaft. Dies ist heutzutage gerade für uns Supervisor/-innen, die in der beruflichen Reflexion tätig sind, ein ganz wichtiger Aspekt, insbesondere in den sich verändernden Bildern von Arbeit.

Wie gehen wir als Supervisor/-innen mit analogen und digitalen Mustern um?

Können wir welche wahrnehmen und auf welchen Ebenen?

Wo tangieren und stabilisieren Digitalisierungsprozesse andere Prozesse?

Wie tut der Staat, wie tun Unternehmen, Verwaltungen usw. damit?

„Das Überzeugende technischer Lösungen besteht darin, dass sie funktionieren, und das Funktionieren verzichtet auf Beobachtung, sondern erzeugt einen Sog durch seine Einfachheit. ... Exakt so findet sozialer Wandel statt. Die Bedingung von Entscheidungen fällt dann auf, wenn die Entscheidung problematisch erscheint ...“ (S. 225)

Und ich frage mich: Was wird durch das Digitale auch weggedrückt? Was drücke auch ich als Berater/-in damit weg? Was passiert durch die sich verändernden Rückkopplungen die wir vornehmen? Wo bleiben die Aspekte, wie das Digitale sich verarbeitet/sieht?

Klaus Wögerer

Feuilleton

Die Redaktion ist grundsätzlich dagegen, dass unsere schönen und mit viel Mühe gestalteten Hefte zerstört werden. Bei diesem Beitrag machen wir aber eine Ausnahme:

Das Spiel zum Thema:

Erfolg(s)lose

Ein Diskussionsspiel für Gruppen.
von Renate Fischer

Vorbereitung:

Bitte die Kärtchen auf den folgenden Seiten ausschneiden

Spielanleitung

Von den Gruppenteilnehmer*innen je eine Karte ziehen und in Kleingruppen die Texte diskutieren lassen.

Die weitere, situationsangepasste Vorgehensweise überlassen wir der Erfahrung unserer Leser*innen.

Viel Vergnügen!



**Auch eine stehengebliebene Uhr zeigt
zweimal am Tag die richtige Zeit an.
So kann sie im Laufe der Jahre auf
eine nicht enden wollende Reihe von
Erfolgen verweisen.**

Marie von Ebner-Eschenbach,
österreich. Schriftstellerin, 1830 – 1916

**„Zu langes Nachdenken
über eine Sache macht sie
oft unmöglich.“**

Eva Young

**Der erfolgreiche Mensch beschäftigt
sich mit den Interessen der anderen,
der erfolglose Mensch vorwiegend
mit seinen eigenen Interessen.**

Alfred Adler, österreich. Arzt und Psychologe,
1879-1937

**Es gibt zwei Möglichkeiten, Karriere
zu machen: Entweder leistet man
wirklich etwas, oder man behauptet,
etwas zu leisten. Ich rate zur ersten
Methode, denn hier ist die Konkurrenz
bei weitem nicht so groß.**

Danny Kane

**Der Gipfel des Erfolges ist der Luxus,
sich selbst die Zeit zu geben, um das zu
tun, was man tun will.**

Leontyne Price, amerikan. Sängerin, 1927

**Erfolg verändert den Menschen nicht.
Er entlarvt ihn.**

Max Frisch,
Schweiz. Schriftsteller, 1911-1991

**Das wichtigste im Leben ist,
zu lieben was man tut, denn nur so
kann man wirklich gut sein.**

Donald Trump

**Wer Erfolg haben will,
darf keine Angst haben,
Fehler zu machen.**

Frank Tyger, amerikan. Schriftsteller



**Es gibt nur einen Erfolg –
das Leben nach seinen eigenen
Vorstellungen leben zu können.**

Christopher Morley

**Eine Erfolgsformel kann ich dir nicht
geben; aber ich kann dir sagen,
was zum Misserfolg führt:
der Versuch jedem gerecht zu werden.**

Herbert Bayard Swope

**Um nach vorne zu kommen und
dort zu bleiben, kommt es nicht
darauf an, wie gut du bist, wenn du
gut bist, sondern wie gut du bist,
wenn du schlecht bist**

Martina Navratilova

**„Erfolgreiche und nicht
erfolgreiche Menschen
unterscheiden sich nicht groß
in ihren Fähigkeiten. Sie sind
unterschiedlich in ihrem
Verlangen, ihr Potential zu
erreichen.“**

John Maxwell

**Erfolg ist nur halb so schön,
wenn es niemanden gibt,
der einen beneidet.**

Norman Mailer

**Wenn man erfolgreich ist, dann
überschlagen sich die Freunde,
aber erst wenn man einen Misserfolg
hat, dann freuen sie sich wirklich.**

Harry S. Truman

**„Erfolg ist die Fähigkeit, von einem
Misserfolg zum anderen zu gehen, ohne
seine Begeisterung zu verlieren.“**

Winston Churchill

**„Jeder ist ein Genie! Aber wenn Du
einen Fisch danach beurteilst, ob er
auf einen Baum klettern kann, wird
er sein ganzes Leben glauben, dass
er dumm ist.“**

Albert Einstein

Termine

27.11.2020	Ansichten Wechseln. 7. Merseburger Tagung zur systemischen Sozialarbeit. Infos: https://ansichten-wechseln.de/
11.12.2021	Politische Kommunikation für die Meso- und Makroebene. Seminar des ASYS-Masterstudienganges „Systemische Supervision & Coaching“, an der FH Burgenland
13.-14.01.2021	Depression aus systemischer Sicht. Onlineseminar des tandem Praxis & Instituts Freiburg. Infos: https://tandem-freiburg.org/programm/depression-aus-systemischer-sicht-2021/
22.01.2021	Intersektionalität - Theorien transkultureller Kompetenz. Seminar des ASYS-Masterstudienganges „Systemische Supervision & Coaching“, an der FH Burgenland
03.02.- 04.02.2021	Menschenwürde und Scham – ein Thema für Beratung, Supervision und Therapie. Seminar am Kasseler Institut für Systemische Therapie und Beratung. Infos: https://www.kasselerinstitut.de/angebote/seminare/seminare-menschenwuerde-und-scham/
26.02.-27.02.2021	Konzepte & Theorien der Arbeitswelt. Seminar des ASYS-Masterstudienganges „Systemische Supervision & Coaching“, an der FH Burgenland
12.03.2021	Rechtliche Rahmenbedingungen im Social Profit Sector im internationalen Kontext. Seminar des ASYS-Masterstudienganges „Systemische Supervision & Coaching“, an der FH Burgenland
22.04.-23.04.2021	Erfolgreich Bündnisse schließen. Wie Bündnistrhetik erfolgreiche Zusammenarbeit fördert. Seminar des vereins PINA in Feldkirch. Infos: https://pina.at/seminare-termine/-event/erfolgreich-buendnisse-schliessen
24.04.2021	Master-Kolloquium 2. Seminar des ASYS-Masterstudienganges „Systemische Supervision & Coaching“, an der FH Burgenland
28.05.2021	Organisationstheorien und -modelle. Seminar des ASYS-Masterstudienganges „Systemische Supervision & Coaching“, an der FH Burgenland
25.06.2021	Management komplexer Systeme im Sozialwesen. Seminar des ASYS-Masterstudienganges „Systemische Supervision & Coaching“, an der FH Burgenland



Erfolg!

© W. Milowiz 1983

ISSN 2072-0416

