

Ansichtssache, oder: eine Beschäftigung mit Ideen zur systemischen Supervision...

Angeregt durch die systemischen Arbeitsformen einer Kollegin, durch eine jahrelange Nähe zur „Theorie der persönlichen Konstrukte“ (Kelly, G.A. 1957), aber vor allem auch durch systemische Literatur und Weiterbildung wuchs der Impuls meine Ideen aufzuschreiben. In meiner inzwischen jahrelangen Auseinandersetzung mit Einzelpersonen, Teams, Teamgruppen in der Vernetzung ihres Organisationszusammenhanges, und in den Tätigkeitsfelder der Supervision, des Coaching, der Leitungsberatung, der Therapie habe ich mir oft die Frage gestellt, wieso Menschen sich so sicher zu sein scheinen, was „wahr“ ist: dass ihre subjektiven Sichtweisen eine Form der „Wahrheit“ repräsentierten und es um „richtig“ und „falsch“, statt um „anders“ und „unterschiedlich“ ginge. Und stelle mir natürlich auch selbst zunehmend mehr die Frage, was mich in meiner jeweiligen Rolle als -im weitesten Sinne- „Entwicklungshelfer“ zu meinen Sichtweisen bringt: zu meinen inneren Erklärungen und Bildern zu Situationen, meine subjektiven Bedeutungen und Ansichten, die dann in der Arbeit durch mein „Feedback“ (=Rückkoppelungsschleife) wieder auf das jeweilige System zurückwirken (und: damit auch möglicherweise verändern).

Ich möchte mich anhand einiger pointierter Grundaussagen eines Vertreters der systemischen Denkweise, Heinz von Foerster, meine Faszination für systemisches Arbeiten darstellen; ich möchte aber damit auch zu einer Diskussion und zu einem Nachdenken über die Rolle des „Systeme-begleitens“ in Supervision, Ausbildungssupervision, Coaching, Training und Therapie einladen: also: andere und erweiternde Sichtweisen sind ganz explizit möglich, nötig, gewünscht, erlaubt.

Und ich möchte hier, meinem Verständnis von „systemisch“ folgend, eine Art „Denkraum“ darstellen: anhand der Zitate Schlaglichter werfen, perspektivisch aus verschiedenen Richtungen schauen, systemische Grundfarben anlegen. So, dass Sie als Leserin oder Lesender assoziativ verknüpfen, erkennen, zuordnen und „konstruieren“ (zusammenbauen) können, was das „systemische“ an systemischer Arbeit wohl ist: Sie als Leserin und Leser geben meinen Gedanken Ihre ihnen eigene, systemische, Ordnung.

Die Hörerin, nicht die Sprecherin bestimmt die Bedeutung einer Aussage

Ein Teammitglied beschreibt einer Kollegin eine schwierige Situation mit einem Jugendlichen ihrer Gruppe: er habe ein anderes Kind geschlagen, sei mit obszönen Beschimpfungen über den Gruppenflur gerannt. Er habe schließlich auch noch versucht sie anzugreifen, als sie ihm Widerstand entgegengesetzte. Andere Teammitglieder sind zu diesem Zeitpunkt des Berichtes bereits dabei zu kommentieren: „das kenne ich auch“, „das ist ja immer so bei Ingo“, „solche Jugendlichen gehören ja auch nicht auf unsere Gruppe“ etc., nur eine Kollegin hebt sich für mich deutlich ab, als sie schließlich sagt „tja, offenbar hat der eine Stinkwut im Bauch gehabt, hat sich unverstanden gefühlt, und es machte ihn noch wütender, als keiner darauf reagierte“. Verblüffung. Sie hatte zunächst als einzige den inneren „Empörungs-Rahmen“ nicht übernommen und blieb frei, der Geschichte eine andere Bedeutung zu geben. In der Supervision ist dies, glaube ich, häufig unsere Aufgabe, wertfrei und offen zuzuhören und dabei frei zu bleiben einer gesprochenen Bedeutung (Senderin-Bedeutung) eine oder mehrere andere gehörte (Empfängerin-Bedeutung) beizustellen. Und gerade das „Hinterfragen“ der implizit so „logischen“ gegebenen Bedeutung, ist oft schon eine der stärksten Interventionen. Wahr-genommene Ursache-Wirkungs-Verknüpfungen (Konstruktionen) werden geöffnet und können wie ein Kunstwerk den vielschichtigen Bedeutungsebenen zugänglich werden: was würde ein Marsianer beschreiben, der diese Szene sieht ?; was glaubt Ingo, denken die Sozialpädagogen ?; wo könnte dieses Verhalten ganz „normal“ sein ? etc.

Wir sehen nicht, dass wir nicht sehen

Immer mal wieder trägt es sich zu, dass Personen auf der Leitungsebene mitteilen, dass sie nicht verstanden, weshalb Mitarbeiterinnen auf ganz wohlmeinend gesagte Vorschläge abweisend oder gar brüskiert reagierten. Dabei ist spürbar, dass sich hier ein „Halo“ Effekt auf wohl beiden Seiten (Mitarbeiter|Leitung) einstellt und natürlich „Bedeutungen“ (Interpretationen = Konstruktionen) anders gegeben werden, wenn eine Mitarbeiterin auf Teamebene einen Vorschlag macht, als wenn eine Leitung vielleicht sogar denselben Vorschlag macht, aber es dann als „von oben“ kommend gesehen wird. Menschen konstruieren laufend Bedeutungen und Zusammenhänge und wenn sie sich diese Relativität von Verknüpfungen nicht hinreichend klar machen, werden sie blind im o.g. Sinne: eine Beschreibung einer Person (einer Leiterin, einer Supervisorin) sagt in erster Linie etwas über sie, nicht über die beschriebene Situation aus: welche Bedeutung habe ich als Rolleninhaberin (Leitungsperson, Teammitarbeiter, Supervisor), welche in meiner psychischen Organisationsform (als „Ich-Zustand“), welche in meiner bevorzugten kommunikativ-sozialen Funktion (Harmonisierer, Innovator, Sachlicher, Ausgebrannter, etc.) genau demselben „Anlass“ gegeben ? Und bin ich mir dieser „Verschiedenheit“ möglicher Bedeutungen gar nicht bewusst, dann bewege ich mich im Dunkeln, ohne darüber zu wissen, dass ich im Dunkeln tappe.

Wenn ich nicht sehe, dass ich blind bin, dann bin ich blind; wenn ich aber sehe, dass ich blind bin, dann sehe ich

Ich komme zu einem neuen Team und höre, was die Mitarbeiterinnen mir als ihren Supervisionsbedarf schildern; ich höre von den zähen Strukturen innerhalb der Einrichtung, den punktuellen Missverständnissen mit der Geschäftsführung. Ich

nehme Klagen und Anklagen wahr, fange an in Defiziten beim Team und in der Leitungsebene zu denken und entwickle ein inneres Bild von der Ermüdung, die Mitarbeiterinnen dort erleben müssen ... Und, bleibe ich in diesem Rahmen, würde ich schnell ein Teil des „Resignationssystems“. In einem systemischen Paradigma, gehe ich jedoch auf eine andere Seite, frage mich (und später auch die Mitarbeiterinnen) was wohl diese Geschäftsführerin über diese Teammitglieder sagen würde, frage mich, welchen Bedeutungsrahmen die Mitarbeiterinnen bräuchten, um zu sehen, dass es Freiräume und eine ganze Reihe bereits vorhandener Lösungsmöglichkeiten gibt. Gelingt es in einem Supervisionsprozess, deutlich zu machen, dass Interaktionsprozesse und bestehende „Regeln“ verhandelbar und veränderlich sind, wird die „Blindheit“ aufgehoben und neue Gestaltungsebenen werden eröffnet. Handeln wird wieder möglich und darüber auch reale Erfahrung. Was aufhört ist das „stecken bleiben“ in „Bilder“ (Konstruktionen von Wirklichkeit), die keine neue Information hervorbringen, weil die möglichen „Ausgänge“ bereits mitphantasiert werden („das wissen wir doch genau, wie sie darauf reagiert“); was möglich wird ist neue Erfahrung, weil jedes Handeln neue Informationen bringt und über das Feedback mindestens zwei „Systeme“ verändern kann: die handelnde Person, wie auch die „betroffene“ Person.

Willst Du erkennen, dann lerne zu handeln (ästhetischer Imperativ)

Ausgangspunkt für Veränderungsprozesse sind Informationen, die einen Unterschied zum bisher geglaubten machen: und nur das Handeln schafft Erkenntnis. Über das Tun entsteht Rückmeldung, die neu in eine Verarbeitung von Informationen einbezogen werden kann. Wieder ein Beispiel: ein Team überlegt zwei Supervisionssitzungen lang, ob die strukturellen Veränderungsvorschläge für eine bessere Zusammenarbeit mit anderen Teams im Haus wohl von der Leitung und den anderen Teams angenommen werden wird. Es gibt keine erweiterte Informationsgrundlage in diesem Stadium, als die „Vorstellung“ über das, was geschehen könnte: das System „oszilliert“ (Senge,) und es entsteht keine Veränderung, sondern eine innere Kreisbewegung. Erst als das Team entscheidet, sich mit anderen KollegInnen zu beraten und auch die Leitung dann in den Vorschlag miteinzubeziehen, gibt es Bewegung: KollegInnen freuen sich über diesen Wunsch nach Kooperation, die Leitung überlegt auf der Grundlage der Kosten die Möglichkeiten der Umsetzung etc.

Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird (ethischer Imperativ)

Störungen in einem System werden nicht nur beschrieben, sie werden vor allen Dingen „befragt“: was haben sie in einem bestimmten Kontext für einen Sinn: so wie in einem therapeutischen Setting das Symptom „Bedeutungen“ trägt, sind „Störungen“ ebenfalls „Bedeutungsträger“ und können Informationen erzeugen (oder: deren Gewinnung behindern, wie wir alle in unserem Beruf wissen). Also im Beispiel: was helfen sie in der Organisation beizubehalten, z. B. solange geklagt wird über die Leitung, kann das Team nicht zielorientiert handeln. Schließlich liegt diese Möglichkeit noch gar nicht offen, da das Handeln von der Leitung verlangt wird. Oder: was sagen sie über die Beziehungen der entsprechenden Personen, Teams, Abteilungen aus (Bsp.: wie kann eine Werbeagentur gut funktionieren und ein Produkt optimal launchen, wenn die Kreativabteilung mit der Budgetplanung im Krieg liegt? weshalb wird „kreativ“ und „finanzbewußt“ als gegensätzlich und einschränkend definiert? Oder: welche Bedeutungen wurden der Zusammenarbeit gegeben, die andere Möglichkeiten verbauen? Die Arbeit der systemischen Supervision erweitert den Blick auf Fähigkeiten, Lösungen, Kooperation und Kommunikation, wobei systemisches Denken und Handeln immer die Zielbestimmung und Eigenverantwortlichkeit den handelnden Personen als ethische Grundlage überlässt. Menschen sind nicht willkürlich veränderbar und bleiben selbständig etwas zu tun oder zu lassen: für meine Arbeit als Supervisor ein grundlegender ethischer Imperativ, der ja auch für mich gelten soll.

Ich weiß, dass ich nichts weiß, aber viele wissen auch das nicht (sokratische Ignoranz)

Menschen und deren Systeme verändern sich ständig und nur ein kleiner Ausschnitt ist mir als Supervisorin sichtbar und erfassbar. So sehe ich es als wichtig an, mir meine eigenen Grenzen und Möglichkeiten immer zu gewärtigen und mir (und bei der Vertragsverhandlung oft auch anderen) klar zu machen, dass Menschen weder beliebig, noch unbegrenzt veränderbar sind. Es geht um den Umgang mit Systemen, die aus Personen zusammen gesetzt sind, die jeweils selbstgesteuert entscheiden und handeln können. („Selbstgesteuert“ in Abgrenzung zu „frei“ entscheiden, da ja gerade aus dem Blickwinkel von Beratung und Therapie, aber auch im Hinblick auf Gesellschaftsbedingungen durchaus zu hinterfragen ist, wann, wo und wie viel „Freiheit“ es im jeweiligen Kontext geben mag). Lösungen werden selbstbestimmt gefunden, wenn die Beteiligten durch Anregungen, Informationen und eigenes Wollen zu anderen Erkenntnisprozessen kommen. Und: cave uns allen: Veränderung kann sich auch in eine nicht bedachte oder gewünschte Richtung vollziehen!

Input-Operation-Output (triviale Maschinen | Linearität)

Wenn ich Bücher zu Supervision lese oder manches „Handbuch“, beschleicht mich der Verdacht, dass dann viel mehr klare „ich tue A, also kommt auch B dabei heraus“ Relationen zu erreichen wären, würde ich als Supervisor (oder auch in anderen Rollen) besser oder anders arbeiten. Also habe ich es mit Linearität und einem Denken in Ursachen und Auswirkungen zu tun. Jede die mit Computern arbeitet (sie gelten als Maschine) hat allerdings auch hier schon die Erfahrung gemacht, dass Betriebssysteme und Softwareprodukte zwar ganz „linear“ programmiert sind, jedoch in der Komplexität des dann konstruierten Systems: Anwender, Software, Hardware durchaus in der Lage sind, gehörige Überraschungen zu produzieren, deshalb: achte die Kraft der Überraschung in zunächst „trivial“ erscheinenden Zusammenhängen! Und deshalb...

Input-Operation-Feedback (nicht triviale Maschinen | Rekursivität)

...wird deutlich, wie sehr wir erst bei Menschen, die überhaupt nicht linear sind, damit leben, dass jeder Input und seine folgende Verarbeitung, zu ganz erstaunlichen Resultaten führen kann. Und: wenn dann noch mehrere dieser Systeme zusammenkommen, die Vorhersehbarkeit eines Ergebnisses völlig unabwägbar wird. In der systemischen Haltung geht es eben genau deshalb an dieser Stelle nicht mehr um die Schaffung von Ergebnissen, sondern um die Bereitstellung von erweiterter Information: die zirkulären Fragen dienen dem Erzeugen von Informationen, wollen Einblicke in Sinngebungen ermöglichen, fragen nach Rollen und Lösungsbildern und kreieren Perspektivenwechsel. Zirkuläre Fragen sind bspw. „wenn ich ihren Geschäftsführer fragte, was er von ihrer Arbeit als Psychologe hält, was würde er mir antworten?“

Du sagst, wie es ist; es ist, wie Du es sagst

Wie nah sind wir in Supervisionsprozessen mit festen Bedeutungsgebungen in Kontakt; schon im Rahmen der Dreiecksvertragsverhandlungen wird mir oft deutlich, was an feststehenden („festgefahrenen“) Sichtweisen die „Wirklichkeit“ innerhalb einer Einrichtung zu prägen scheint; nicht nur in Religionen geht es um Glaubenssysteme... Und, wenn Meinung „A“ einmal als „richtig“ angenommen wurde, führt dies meist dazu, dass alle anderen Möglichkeiten „nicht-A“ im selben Atemzug verworfen werden. Mehr noch: dass einmal gefundene Ansichten und Lösungen wieder und wieder angewendet werden, selbst dann, wenn der Erfolg ausbleibt, oder sie sogar ein Problem werden (wir sprechen dann von „Muster“ oder „Stereotypie“). Und in Umkehr des Satzes, „kleine Änderungen führen zu großen“, möchte ich manchmal sagen, auch kleine Probleme können auf diese Weise zu großen werden. So steht die supervisorische Arbeit dann vor dieser Konstruktion aus Bedeutungen und schafft kreative Störungen im System, um –wie bei einem Mobile- eine neue Aushandlung innerhalb des Systems funktional zu ermöglichen. Wir schaffen also in einem System eine begrenzte De-Stabilisierung, sind auch gezielt „de“-struktiv, denn die bislang „gültigen“ Sätze (sie sind ja oft wirklich wie die Grundannahmen oder Axiome in der Wissenschaft) müssen zumindest vorübergehend „ausser Kraft“ setzbar sein (störbar), weil sich sonst keine neue „kon“struktion ermöglichen lässt. Also: sage ich es, wie es (noch) nicht ist, damit es mal werden könnte, wie es noch nicht ist; oder ich sage wie es werden könnte und impliziere wie es nicht ist.

Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners | Wahrheit ist Krieg

Vor zwanzig Jahren, noch während meines Studiums stieß ich auf die Texte von George A. Kelly, der mich mit seiner Theorie der persönlichen Konstrukte und seinem Kernsatz, dass „jeder Mensch ein nach Bedeutung suchender Wissenschaftler“ sei, in meinem Denken sehr geprägt hat. Er hat damit den Kernsatz des Konstruktivismus und eine Abkehr von Dogmen bereitgestellt, findet jedoch in der systemischen Literatur fast keine Erwähnung. Vielleicht ist sein Schicksal darin eine Analogie, wie das der Supervisorin: sind die Thesen und möglichen Lösungen zu „revolutionär“, ignoriert das System sie, oder entledigt sich derer (der „Störer“) „aktiv“ (natürlich könnten wir jetzt auf der Ebene von Interventionssinn und Widerständen darüber nachdenken, aber soweit „konstruiere“ ich jetzt gar nicht). Worum es mir geht ist, zu erkennen, dass alle Sichtweisen möglich, für einen Menschen oder ein System manchmal sinnvoll, aber vor allem relativ und befragbar bleiben müssen. Wer kennt nicht die MitarbeiterInnen, die um richtig und falsch streiten, jene Paare die sich vorhalten, weshalb der/die andere so und nicht anders reagieren dürfe, jene (ich sage dies mit Augenzwinkern: ganz selten nur auftretenden) KollegInnen, die glauben, es gäbe richtige und falsche Interventionen, richtige und falsche Methoden etc. Deshalb: „Wahrheit ist Krieg“, sagt Heinz von Foerster. Unsere Veränderungsarbeit befasst sich mit Sinnfragen und mit der Förderung von Veränderung, nicht mit „Wahrheit“ (was hat eine „Ent-Wicklung“ hervorgebracht, die vorteilhaft war, was nicht; und: ganz konstruktivistisch: wer denkt weshalb, dass sie nachteilig oder vorteilig sei). Und es ist ein Wunsch (würde mir jemand die systemische Wunderfrage stellen) von mir, dass sich diese Haltung zumindest in unserer Profession tief verankern möge („Käme eine Fee heute Nacht und würde alles so verändern, wie ich es mir vorstellte, woran würde ich es merken nach dem Aufwachen“).

Erklärung ist eine semantische Brücke, die zwei Beobachtungen miteinander verknüpft. Sie ist ein Phänomen der Sprache

Jede Erklärung ist eine willkürliche Verknüpfung von zwei oder mehr Ereignissen und „es“ könnte auch ganz anders sein. Systemische Supervision will Hypothesen generieren, will Haltungen infrage stellen, will abweichen und quer denken und Tabus und Denkverbote aufweichen: haben Sie sich schon mal die Frage gestellt, ob Sie als schwuler Supervisor anders arbeiten würden und kollegial anders angesehen werden als ein heterosexueller. Ob sie als lesbische Supervisorin andere Prozesse gestalteten, oder, wären Sie –sind Sie männlichen Geschlechts- heute als Frau in der gleichen Position und würden ähnlich viel Geld verdienen, oder wären sie –sind Sie weiblichen Geschlechts- als Mann im Supervisionsprozess ähnlich strukturiert, wertneutral und offen ? Und jede der gefundenen Erklärungen wäre Ihre eigene subjektive Modellvorstellungen über die Konstruktion der Welt. Und jede dieser Erklärungen so aufschlussreich über Sie und die Gesellschaft, wie sie eine subjektive Verbindung darstellt, die eben jetzt durch meine Frae entsteht.

Information ist natürlich der Prozess, durch den wir Erkenntnis gewinnen.

Und so frage ich dann: wie gewinne ich Informationen, aus denen ich Erkenntnis fördernde Hypothesen bilden kann? Und: auch meine Informationssuche ist bereits Intervention. Deshalb sind systemische Grundhaltungen in der Supervision vorteilhaft, da sie dem Klientinnensystem neutral und offen begegnen. Sie fokussieren die auf die Funktionen von Verhaltensweisen und auf die Stärken der Systemmitglieder („was tut der so „faule“ Kollege eigentlich Gutes für das Team durch seine „Faulheit“? „Was würde hier passieren, wenn er plötzlich anfängt „fleißig“ zu sein?“). Und sie gehen achtend und wertschätzend mit dem Menschen um, fragen jedoch nach den Zusammenhängen seiner „festen“ Weltanschauung.

Konstruktionen („sind die aus der Buchhaltung tatsächlich alle spießig ?) und schaffen auf diese Weise eine kreative, wohlwollende Verstörung im System, die eine Neu-orientierung ermöglicht. Wir bringen nicht nur Stimmungen durch Supervisionen zu Gehör, wir bringen vor allem auch ein System in Schwingung, damit noch andere Klänge möglich werden außer dem „Problemlied“.

Zwei mal Zwei ist Grün

Mit diesem Satz beschrieb Heinz von Foerster beispielhaft sein Verständnis von Kreativität (und deren Abhandenkommen): während ein Kind in seiner inneren Kreativität auf eine Erwachsenenfrage nach dem Ergebnis von „zwei mal zwei“ als nicht-triviales (kreatives, sinnerschöpfendes) System durchaus mit „grün“ antworten könnte, würde tendenziell jede Erwachsene eher mit „vier“ (also linear und planbar) antworten; somit wäre ein Teil der Fähigkeit das Undenkbare zu denken, verschüttet (durch z.B. Schule, Sozialisation etc.). Ich verstehe ihn als Mahnung immer neu auch unberechenbar zu sein; also ausserhalb der bestehenden Konventionen (Regeln) zu denken und zu handeln. Kreativität verunsichert und lässt sich verunsichern. Wir bleiben in dieser Haltung autonom (=selbstbestimmt) und in Kontakt mit unserer ursprünglichsten Ressource: dem kreativen Umgang mit Personen und ihren Systemen, in denen sie sich zusammenfinden (und uns „engagieren“)

Shortcut

Ich habe mich gefragt, wie könnte ich für mich viel kürzer noch konzeptualisieren –denn auch das ist eine der professionellen Kompetenzen von uns Supervisorinnen- was „systemisch“ für mich bedeutet; diese Antwort als Ideen will ich geben: erstens: die Lösung ist wichtiger als das Problem; zweitens: die Lösung ist im System bereits vorhanden; drittens: „love it, change it or leave it“ oder: wertschätze es, verändere es oder wende dich etwas anderem zu !

Literatur

Kelly, George A.: (1955) Personal Construct Theory, Wiley New York, zwei Bände
Neimeyer, Robert A: (1985) The development of personal construct psychology, University of Nebraska Press Lincoln
Senge, Peter (2000) Das Field Book zur fünften Disziplin, Klett-Cotta: Stuttgart
von Foerster, Heinz: (2001) Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners: Gespräche für Skeptiker, Car Auer Systeme Verlag Heidelberg
Welter-Enderlin, Rosemarie: (1996) Deine Liebe ist nicht meine Liebe: Partnerprobleme und Lösungsmodelle aus systemischer Sicht, Herder Spektrum Freiburg

Autor

Dipl.-Psych. Wolff Henschen, Psychologischer Psychotherapeut, Tiefenpsychologe, Gestalttherapeut, Supervisor BDP | EAS, Lehrsupervisor EAS: Praxisanschrift: Bergstrasse 58, 38640 Goslar, Tel|Fax 05321 1531, email w.henschen@t-online.de, www.supervision-start.de