

Brigitte Schiffner

Einladung zur Systemischen Supervision

kassel
university
press



Brigitte Schiffner

Einladung zur Systemischen Supervision

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar

ISBN 978-3-89958-367-0
URN urn:nbn:de:0002-3672
kassel university press GmbH, 2011
www.upress.uni-kassel.de

Druck und Verarbeitung: Unidruckerei der Universität Kassel
Printed in Germany

INHALTSVERZEICHNIS

Gut Ding braucht Weile.....	7
ANSPRACHE AN DEN LESER	8
I. EINLADUNGEN ZUR SYSTEMISCHEN SUPERVISION.....	11
I.1. SYSTEMISCHE BETRACHTUNGSWEISE	11
I.2. ZIEL UND AUFGABE SYSTEMISCHER SUPERVISION	12
I.2.1. DEFINITION VON SUPERVISION	12
I.2.2. STANDORTBESTIMMUNG EINER SYSTEMISCHEN SUPERVISORIN	15
I.2.3. DIE NOTWENDIGKEIT DER AUßENPERSPEKTIVE	16
I.2.4. NEUTRALITÄT IN DER SUPERVISION	17
II. VON DER FAMILIENTHERAPIE ZUR SYSTEMISCHEN BERATUNG	20
II.1. FAMILIENTHERAPEUTISCHE KONZEPTE	20
II.1.1. DIE ENTWICKLUNGSORIENTIERTE FAMILIENTHERAPIE.....	20
II.1.2. DIE PSYCHOANALYTISCHE FAMILIENTHERAPIE	22
II.1.3. DAS STRUKTURELLE MODELL	23
II.1.4. DIE STRATEGISCHE METHODE	25
II.1.5. DAS MAILÄNDER MODELL.....	25
II.2. DIE BEDEUTUNG DER FAMILIENTHERAPEUTISCHEN KONZEPTE FÜR DIE SUPERVISION	26
III. THEORETISCHE GRUNDLAGEN SYSTEMISCHER SUPERVISION.....	28
III.1. ORDNUNG UND CHAOS	29
III.2. FUNDAMENTAL – KOMPLEXE SYSTEME	35
III.3. SYSTHEMTHEORETISCHE GRUNDLAGEN	38
III.3.1. SYSTEMTHEORIE	39
III.3.2. KYBERNETIK.....	39
III.3.3. AUTOPOIETISCHE SYSTEME	40
III.3.4. SELBSTREFERENTIELLE SYSTEME	42
III.3.5. SYSTEMMODELL UND SUPERVISION	42
III.3.6. KONSTRUKTIVISMUS	43
III.3.7. SOZIALER KONSTRUKTIVISMUS – KONSTRUKTIVISTISCHE SOZIALTHEORIE	45
III.3.8. KONSTRUKTIVISMUS UND SUPERVISION.....	48
IV. SYSTEMISCHE SUPERVISION	49
IV.1. SYSTEMISCHES ERSTINTERVIEW ALS MITTEL ZUR AUFTRAGS- UND KONTEXTKLÄRUNG	50
IV.2. BILDUNG VON HYPOTHESEN	57

IV.3. DAS SYSTEMISCHE INTERVIEW - ZIRKULÄRES FRAGEN	58
IV.3.1. UNTERSCHIEDUNGSFRAGEN	61
IV.3.2. FRAGEN ZU KLATSCH UND TRATSCH	62
IV.3.3. TRIADISCHE FRAGEN	62
IV.3.4. ZUKUNFTSFRAGEN	62
IV.3.5. KONTEXTFRAGEN	63
IV.3.6. FRAGEN ZU VERHALTEN UND TRANSAKTIONEN	63
IV.3.7. FRAGEN NACH DER INNEREN LANDKARTE	63
IV.4. DIE BEDEUTUNG SYSTEMISCHER FRAGEN FÜR DEN SUPERVISIONSPROZESS	64
IV.5. SYSTEMISCHE INTERVENTIONEN IM SUPERVISIONSPROZESS	65
IV.5.1. ÜBER DIE WIRKUNGSWEISE VON INTERVENTIONEN ...	66
IV.5.2. INTERVENTIONSFORMEN	69
IV.5.2.1. VERÄNDERUNG VON WELTBILDERN	69
IV.5.2.1.1. ZIRKULÄRES FRAGEN	69
IV.5.2.1.2. POSITIVE ODER NEGATIVE KONNOTATION	70
IV.5.2.1.3. UMDEUTUNGEN ^	70
IV.5.2.1.4. GESCHICHTEN UND METAPHERN	71
IV.5.2.1.5. KOAUTORENSCHAFT	75
IV.5.2.2. VERÄNDERUNG VON VERHALTEN UND ‘SOWOHL-ALS-AUCH’	75
IV.5.2.2.1. PARS PRO TOTO	76
IV.5.2.2.2. SYMPTOMVERSCHREIBUNGEN	76
IV.5.2.2.3. SO-TUN-ALS-OB	77
IV.5.2.2.4. RITUALE	78
IV.5.2.2.5. SPLITTING	78
IV.5.3. INTERVENTIONSBEISPIELE AUS DER PRAXIS	79
IV.5.4. ÜBERLEGUNGEN ZUR INSZENIERUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN	81
IV.5.5. REGELN FÜRS INTERVENIEREN IN DER SUPERVISION	83
V. EIN AUFTRAG KOMMT SELTEN ALLEIN	84
V.1. EINLADUNGEN AN EINE SUPERVISORIN	85
V.2. JE KOMPLEXER DAS SPIEL, UMSO VIELSEITIGER DIE SPIELAUFRÄGE	87
V.3. VOM UMGANG MIT AUFRÄGEN UND EINLADUNGEN	92
V.4. SUPERVISIONSMANAGEMENT UND - STEUERUNG	96
V.5. SCHEITERSTRATEGIEN IM SUPERVISIONSSPIEL	99
SCHLUSS – BETRACHTUNG	100
LITERATURVERZEICHNIS	104

Gut Ding braucht Weile

Als ich diese Diplomarbeit schrieb war ich 45, jetzt bin ich 60 Jahre und nun wird die Arbeit veröffentlicht. Obwohl die Arbeit schon damals zur Veröffentlichung vorgeschlagen wurde, hat Vieles dazu beigetragen, dass es nicht geschah.

Unter anderem war ich erst mal froh, die Arbeit geschafft zu haben und wollte mich nicht gleich wieder hinsetzen, um sie zur Herausgabe als Buch zu überarbeiten.

Dann hat der Erfolg meiner supervisorischen und therapeutischen Arbeit dazu geführt, dass ich viele Aufträge hatte und darüber die nochmalige Beschäftigung mit der Arbeit in den Hintergrund geraten ist.

Schließlich habe ich 1997 gemeinsam mit Kolleginnen ein Weiterbildungsinstitut für Systemische Therapie und Beratung gegründet und unter anderem auch eine Systemische Supervisionsweiterbildung für Supervisionsstudenten der Gesamthochschule mit Erfolg durchgeführt.

Irgendwann stellte sich die Frage, macht es jetzt noch Sinn diese Arbeit zu veröffentlichen. Die Frage kann ich mit einem eindeutigen Ja beantworten weil ,

- der Inhalt nach wie vor für die supervisorische Tätigkeit relevant ist,
- die Arbeit einen guten Überblick über die geschichtliche Entwicklung des systemischen Ansatzes gibt,
- Theorie und Methoden der Systemischen Arbeit gut verständlich dargestellt sind und in ihrer Relevanz nichts verloren haben.

Ich wünsche dem Leser interessante Einblicke in die systemische Arbeit und viele Anregung für die eigene Praxis in der Supervision.

ANSPRACHE AN DEN LESER

Als Antwort auf mein Klagen über die Probleme, diese Arbeit zu schreiben, sagte A. Retzer in einem Gespräch zu mir: "Du bist zu alt, um noch eine Diplomarbeit zu schreiben".

Recht hat er, dachte ich, "ich bin z u alt". Eine Diplomarbeit schreibt man/frau im Alter zwischen 20 und 30 Jahren. Ich bin jetzt 45 Jahre, in meiner Lebensmitte, sozusagen am Wendepunkt. Wandlung steht an, vom körperlichen zum geistigen Prinzip. Für mich speziell 'weg vom Machen müssen', hin zur 'Öffnung'. Vertrauen können auf das, was da kommt, sich Einlassen auf das Neue.

Andererseits, "ich bin alt g e n u g", um die Erfahrungen meiner beruflichen Arbeit der letzten 10 Jahre niederzuschreiben, und das kann auch reizvoll sein.

Ich habe 1985 meine Praxis als Familientherapeutin begonnen und bin seit 1987 auch als Supervisorin tätig. Nie hatte ich soviel Ahnung von dem, was Gegenstand meines Schreibens war.

Meine erste Abschlussarbeit für das Studium der Sozialpädagogik schrieb ich über Behinderte in unserer Gesellschaft. Ich hatte gerade mal ein halbes Jahr mit Eltern behinderter Kinder gearbeitet. Abgesehen von den eigenen bewussten, damals eher unbewussten 'Behinderungen' konnte ich auf nichts zurückgreifen. Mit Hilfe intensiver Literaturarbeit wurde es eine gute Arbeit.

Meine Diplomarbeit zur Erlangung des Soziologiediploms schrieb ich über 'Das freiwillige soziale Jahr in sozialen Institutionen unter besonderer Berücksichtigung weiblicher Berufskarrieren'. Ich selbst hatte nie ein FSJ gemacht, aber etwa 2 Jahre die begleitenden Seminare für die Jahreshelfer durchgeführt. Ich hatte revolutionäre Ideen wie die, dass die überkommenen, verkrusteten Strukturen in sozialen Institutionen verändert werden müssten, und war mir klar über die Benachteiligung, die Frauen in sozialen Institution erfahren und was das bedeutet für ihre berufliche Karriere.

Ich selbst hatte ein Jahr am Stück in einen Heim gearbeitet. Aber immerhin hatte ich 8 Jahre Heimerfahrung als Kind hinter mir, das sollte genügen. Die Diplomarbeit wurde mit 'sehr gut' bewertet.

Dann schrieb ich meine Abschlussarbeit für das Zertifikat als Familientherapeutin über eine Familie mit zwei Kindern, eines davon hatte Asthma. Ich war inzwischen verheiratet und hatte 2 Kinder, eines davon hatte Neurodermitis. Ich hatte mich mit Krankheiten wie Asthma und Neurodermitis auseinandergesetzt und meine leidvollen Erfahrungen als Mutter mit einem kranken Kind waren noch sehr lebendig. Ich hatte mit therapeutischer Hilfe diese Schwierigkeit überwunden und konnte die Anliegen des Paares gut nachvoll-

ziehen. Ich hatte eine gute Ausbildung als Familientherapeutin, aber ich stand am Beginn meiner therapeutischen Tätigkeit. Ich bestand auch diese Prüfung erfolgreich.

Beim Schreiben dieser Arbeit scheint jedoch der Wurm drin zu sein. Vielleicht ist es wie in dem systemischen Sprichwort: 'In einem gesunden Apfel ist auch der Wurm gesund'. Also, was ist der Wurm, der es mir so schwer macht, herzhaft in den Apfel zu beißen, was heißen könnte, voller Freude und ohne Problem die Arbeit zu schreiben?

Ich will nicht vermessen sein und sagen, "ich weiß jetzt, dass ich nichts weiß", wo ich doch mehr denn je weiß. Ist das die Paradoxie, die das Schreiben so schwer macht?

Oder ist es ein Problem der Balance, mit den verschiedenen, teilweise widersprüchlichen Anforderungen an mein Ich klar zu kommen? Diese unterschiedlichen Rollen als Mutter, Hausfrau, Ehefrau, Berufstätige, Studentin, um nur einige zu nennen, auszubalancieren, gelang schließlich nur, indem einige zeitweise in den Hintergrund gedrängt wurden. D.h. meine Familie fuhr in den Urlaub und ich hatte Zeit für mich und die Arbeit. Hilfreich für den Einstieg in die Arbeit war dann noch die Teilnahme am Weinheimer Symposium zum Thema: 'Liebe, Tod und Teufel'. Ich bin mit einer Geschichte über meine Schwierigkeiten bei der Arbeit (siehe oben) und vielen Anregungen und Ideen für die Arbeit zurück an den Schreibtisch gekommen. Der logisch gegliederte Aufbau der Arbeit, der an dieser Stelle normalerweise folgen sollte, fehlt hier. Er würde sozusagen die gerade gewonnene Erweiterung des Fließens, den hohen Grad der Freiheit und die Möglichkeit zum kreativen Entwickeln neuer Handlungsmuster, die im chaotischen Zustand liegen, bereits wieder im Keim ersticken. Ich mute also der LeserIn und insbesondere mir selbst zu, diese Ungeordnetheit auszuhalten und zu gucken, was daraus wird. Ähnlich der Arbeit eines Gärtners, der aussät und erst nach einer Zeit sieht, was da austreibt.

Ich will jedoch ein Bild, eine Vision oder, wie Franz Boeckhorst (1995) es in seinem narrativen Ansatz nennt, eine Fiktion von dem entwickeln, was daraus entstehen könnte.

Meine Fiktion ist, über das Erzählen meiner Entwicklung von der Familientherapeutin zur systemischen Beraterin und Supervisorin und die Entwicklung des systemischen Ansatzes in Beratung und Supervision überhaupt einen Einblick in systemisches Denken und Handeln zu geben.

Für Leser, die mit dem Ansatz nicht so vertraut sind, hoffe ich, dass sie Interesse und Neugier entwickeln, mehr darüber zu erfahren. Für die anderen, die Profis, (zu denen auch die Prüfer dieser Arbeit gehören), denen ich wahrscheinlich nichts Neues erzähle, hoffe ich, dass sie ein wenig Spaß an meiner Version von systemischer Arbeit haben, Humor für das Unverständliche und verrückt Erscheinende, und ihnen nicht die Lust vergeht an meiner Konstruktion von systemischer Supervision.

Ich werde also im Folgenden versuchen, einzelne Puzzelteile systemischen Denkens und Handelns darzustellen, so dass sich zum Schluss daraus ein wie auch immer gestaltetes Bild ergibt. Dazu noch mal Franz Boeckhorst (ebenda): Für ihn fliegen Worte herum, haben eine mehr oder weniger große (Flieg)Kraft. TherapeutInnen (ich meine auch SupervisorInnen) sind Wortverkäufer: sie arbeiten mit der (Flieg)Kraft der Worte, können damit verzaubern.

Diese Arbeit mit der (Flieg)Kraft der Worte ist Fiktion. Bei der Fiktion sind viele Wahrheiten möglich, bei der herkömmlichen Wissenschaft jeweils nur eine.

Die Suche nach Strukturen und Mustern birgt die Gefahr in sich, dass wir auch an sie glauben. Sie sind jedoch nichts als Erzählungen und haben gleichfalls den Charakter von Fiktionen. Der Glaube an die Strukturen führt zum Glauben an die Machbarkeit von Veränderungen, der Logik von und und und... Deshalb ist Fiktion wichtig, sie ermöglicht einen Spielraum, der logisches Denken beiseite schiebt und Phantasie ermöglicht. Es entsteht eine Lust am Sprechen, nicht um etwas sagen zu wollen. Die Schwierigkeit ist hier wie in der Supervision, kein Ziel zu haben, nicht schon vorher das Ergebnis zu wissen, nicht zielgerichtet zu intervenieren, weil das die Lust am Sprechen und Schreiben verdirbt.

Und so will ich denen hier eine Geschichte aus der Fliegekraft der Worte all derer machen, die mich systemisches Denken und Handeln gelehrt haben, und sie einladen, mir dabei zu folgen.

I. EINLADUNGEN ZUR SYSTEMISCHEN SUPERVISION

ODER: ICH WÄRE GERN DER DRITTE SCHWAN

Sie kennen die Geschichte von Tünnes und Schäl? Tünnes schwärmt davon, wie schön es wäre, ein Schwan zu sein und fliegen zu können. Daraufhin meint Schäl, er wäre gerne zwei Schwäne, dann könnte er sich als erster Schwan fliegend erleben und gleichzeitig als zweiter Schwan fliegend zusehen und auch dies fliegend erleben.

Schließlich einigen sie sich darauf, dass es am besten wäre, drei Schwäne zu sein, dann könnten sie als dritter Schwan sich auch noch zusehen, wie sie sich dabei betrachten, wie sie sich fliegend erleben. (vgl. Schmid 1987)

Als systemische Supervisorin bietet sich mir die Möglichkeit, genau diese Perspektive des dritten Schwans einzunehmen, d. h. auf der Meta-Ebene die Interaktion zwischen Klientensystem und Supervisandensystem einzubeziehen. Aus dieser Sicht habe ich die Möglichkeit, die Wirklichkeitskonstrukte und ihre Folgen zu hinterfragen. Was dies im Einzelnen bedeutet, soll im Weiteren dargestellt werden.

Zunächst möchte ich Sie jedoch dazu einladen Aspekte, Hintergründe und Erfahrungen mit systemischer Supervision zu betrachten. Wenn ich hier von systemischer Supervision spreche, dann handelt es sich nicht um ein vollständiges Konzept oder gar um eine klar umrissene fertige Theorie. Vielmehr handelt es sich bei systemischer Supervision um Perspektiven, also um Blickwinkel, aus denen heraus Dinge betrachtet werden, die in vielen Schulen und verschiedenen Denkansätzen eine wichtige Rolle spielen (vgl. Schmid 1989) und es ist im Besonderen mein Konstrukt, meine Wirklichkeit von systemischer Supervision.

I.1. SYSTEMISCHE BETRACHTUNGSWEISE

Unter "systemisch" ist hier "eine Betrachtungsweise gemeint, die jedes Ereignis und jeden Teil eines Klientensystems mit anderen vernetzt sieht, so wie ein Teil eines Mobiles mit allen anderen in Verbindung steht." (Schmid ebenda).

Systemisch ist eine Art zu denken, Neumann-Wirsing drückt es so aus: „Ich schaue sozusagen auf die Welt mit mir eingeschlossen und sehe Systeme, ähnlich unzähliger Spinnennetze, die in allen Richtungen miteinander verbunden sind. Je nachdem, von welchem Punkt aus ich schaue, sehe ich bestimmte Systeme und andere nicht, grenze ich auf ein System ein, werden die anderen zur Umwelt." (Neumann-Wirsing 1992).

So können, je nach Problemlage, die unterschiedlichen Systeme in der Supervision für die Betrachtung relevant sein: z. B. das Klienten-System, das Beratungssystem (Supervisand - Klienten-System), das Gesamtsystem.

Die Betrachtung der Beziehungen zu den Außengruppen oder Individuen (Kunden, Auftraggeber, Öffentlichkeit usw.), den relevanten Umwelten, hat hohen Aufklärungswert, z. B. wenn es um die Frage geht: "Weshalb verhält sich das System gerade in dieser Art und Weise?".

Die systemimmanenten Widersprüche in Organisationen (vgl. Buchinger 1988) führen unausweichlich zu Konflikten innerhalb eines Systems. Die auftretenden Probleme werden unter systemischer Betrachtungsweise jedoch nicht nur bei bestimmten Personen angesiedelt, wie das üblicherweise geschieht, sondern auch als Funktionen innerhalb des Systems gesehen. Zum Beispiel: Statt der Aussage, Herr A kann mit Frau B nicht zusammenarbeiten, weil er nicht 'kommunikationsfähig' ist oder nicht die 'richtige Einstellung' mitbringt, wird gefragt, welchen Sinn die problematische Beziehung zwischen Herrn A und Frau B möglicherweise für das System haben könnte?

Es kann natürlich auch die erste Diagnose zutreffen, oft sind Problempersonen aber Symptomträger eines System-Problems (vgl. Kommescher / Witschi 1992).

I.2. ZIEL UND AUFGABE SYSTEMISCHER SUPERVISION

I.2.1. DEFINITION VON SUPERVISION

Noch ein Wort zur Definition von Supervision, es ist ähnlich wie im Beispiel der Schwäne. Ein Berater, Sozialarbeiter, Therapeut beobachtet einen Klienten (beobachten bedeutet hier neben „jemanden beobachten“, über ein Beobachtungsphänomen - den Klienten - kognitiv und emotional gestützte Hypothesen bilden, also jemanden beschreiben, mit ihm sprechen, mit ihm handeln usw.). Umgekehrt beobachtet auch der Klient die Berater, Sozialarbeiter, Therapeuten, andere Klienten und Angehörige, nur möglicherweise mit anderen Hypothesen. Nun gehört es immer häufiger zur gängigen Praxis, dass dieser Prozess von einem weiteren Beobachter (SupervisorIn) beobachtet wird. Dieser gibt aus einer mehr oder weniger unabhängigen oder neutralen Position eine weitere Beschreibung dieses Beobachtungsprozesses ab, was dann mit dem Begriff Supervision bezeichnet wird. So lapidar äußert sich P. Gester zu dem, was Supervision ist (Gester 1994).

Etwas präziser, aber genauso formal äußert sich Neumann-Wirsing dazu. Danach ist Supervision ein Beratungssystem, in dem mindestens ein Mitglied um Beratung ersucht und ein anderes Mitglied (SupervisorIn) Beratung anbietet. "Gegenstand ist ein als

Problem bewertetes soziales Phänomen aus der Berufswelt der SupervisandIn. Ziel ist es, dieses Problemsystem aufzulösen.“ (Neumann-Wirsing ebenda)

Ben Furmann zeigte in seinem Vortrag auf dem Weinheimer Symposium die Entwicklung der Therapie und damit auch die der Supervision auf humorvolle Art und Weise auf. Er beschreibt sie so: (eigene Mitschrift)

“Früher war es so, dass der Patient sprach und der Therapeut nickte (die so genannte Nick-Therapie), dann ging der Therapeut zu seinem Supervisor und beklagte sich über die Schwierigkeiten mit seinem Klienten und der Supervisor nickte und ging zu seinem Supervisor usw., eine Art Tupperware-System, das finanziell äußerst lukrativ war.“

Heute wird immer mehr versucht, über Reflecting Teams und die simultane Beteiligung von ZuhörerInnen und ZuschauerInnen, Meta-Positionen zu ermöglichen, andere Perspektiven einzunehmen, ein ins ‘Systemgehen’ zu verhindern und zusätzliche Ressourcen für die SupervisorInnen zu erschließen (vgl. Brandau / Schüers 1995, S.134).

Das Einnehmen der Außenperspektive bei der Betrachtung eines Interaktionsprozesses in der systemischen Supervision betont auch Ebbecke-Nohlen (1994), wenn sie schreibt: „Der Blick von außen ermöglicht es den Beteiligten, die Spielregeln und die Zielrichtungen eines Geschehen durch das Schaffen neuer Optionen zu beeinflussen.“

Supervision, wie ich sie verstehe, ist ein Gespräch, in dem Geschehnisse, Probleme, Konflikte der beruflichen Arbeit dargelegt, analysiert und reflektiert werden. Ziel dabei ist die Professionalisierung des beruflichen Rollenverhaltens. Ziel kann auch die Beseitigung oder Linderung bestehender Probleme sein, aber das hängt sehr vom jeweiligen Kontrakt mit dem Supervisions-System ab; dazu später mehr (siehe Kap. IV).

Wenn Supervision mehr als nur ein Begleiten im Unveränderlichen ist, also auch in Veränderungszustände und damit in vorübergehendes Chaos führt, dann ist die Voraussetzung ein gegenseitiges Akzeptieren und Vertrauen.

Damit dieses Vertrauen entstehen kann, wäre idealerweise eine egalitäre Beziehung zwischen Supervisanden und Supervisor wünschenswert; der Unterschied in den beiden Positionen ist lediglich durch die unterschiedliche Beobachungsposition gegeben. Es ist also keine hierarchische Beziehung, in der einer die Position des Wissenden und der andere die des Un-Wissenden hat und wo eine Bewertung nach richtig / falsch und gut / schlecht stattfindet. Diese Form der Supervision, in der es darum geht, dass die SupervisorIn die Verantwortung dafür trägt, dass die SupervisandIn alles "richtig" im Sinne der SupervisorIn oder der Institution macht, hat eher mit Kontrolle und Macht zu tun und weniger mit den Vorstellungen des dritten fliegenden Schwanen.

Natürlich ist mir bewusst, dass es Settings gibt, in denen genau diese Kontrolle erwünscht ist und dass diese Form der Supervision legitim ist, beispielsweise in Ausbildungskontexten.

Simon vergleicht diese Art der Supervision mit der Durchführung einer Führerscheinprüfung, er schreibt, "sie gehört m. E. in die Kategorie der Initiationsriten, durch welche soziale Systeme sicherstellen, dass in bestimmten sozialen Kontexten nicht jeder tut oder lässt, was er will, sondern ganz bestimmte Verhaltensregeln einhält." (Simon 1993). Entscheidend bei dieser Art von Supervision ist, so Simon weiter, dass nicht der Eindruck erweckt wird, es gehe rein sachlich um Selbstreflexion, denn so entstünde eine doppelbindende Kommunikation zwischen Supervisor und Supervisand, "in welcher dem Supervisanden auf der einen Seite eine infantile, nicht-erwachsenen Rolle in der Beziehung zum Supervisor angeboten wird, auf der anderen Seite aber von ihm gefordert wird, so zu tun, als ob ihn der Supervisor wie einen erwachsenen, 'für voll zu nehmenden' Kollegen behandelt." (ebenda S. 34/35).

I.2.2. STANDORTBESTIMMUNG EINER SYSTEMISCHEN SUPERVISORIN

Die Funktion von systemischer Supervision ist nach Simon eine Art Ortsbestimmung, nach dem Motto: " Du bist hier".

Welche Konsequenz die SupervisandIn aus der Standortbestimmung zieht, liegt bei ihr. Als Supervisorin habe ich die Möglichkeit, die SupervisandInnen mit den von mir wahrgenommen Widersprüchen, logischen Brüchen, Konflikten und Ambivalenzen zu konfrontieren. Ich kann auf die möglichen Folgen seines Verhaltens und die Konsequenzen seiner Glaubenssysteme hinweisen und mit ihm gemeinsam neue tragfähige Visionen von Wegen in die Zukunft entwickeln. Dies setzt voraus, dass ich den notwendigen Abstand zu den Geschehnissen habe und mich neutral zu den angeboten Problemen verhalten kann.

Ich beanspruche nicht, zu wissen, wo es lang geht, mehr Ahnung und Wissen in dem jeweiligen Arbeitsfeld zu haben, für jedes Problem und jede Konfliktsituation ein Geheimrezept liefern zu können. Ich sehe systemische Beratung als einen Interaktions- und Kommunikationsprozess, in dem SupervisorIn und SupervisandIn als prinzipiell autonome, gleichberechtigte PartnerInnen versuchen, einen dialogischen Prozess zu gestalten, der es den Supervisanden ermöglicht, ihr Problem unter Zuhilfenahme ihrer Ressourcen zu lösen.

Meine Aufgabe dabei ist es zum einen, ein zwischenmenschliches Klima zu schaffen, das es der SupervisandIn ermöglicht, ihre Ziele zu erreichen; zum anderen, meine Aufmerk-

samkeit auf die angebotenen Interaktions-, Kommunikations- und Beziehungsmuster zu richten und unseren Arbeitsprozess zu steuern.

Diese sind relevant in der aktuellen Arbeit mit der SupervisandIn, in der ich als ihre Beraterin Teil des Systems bin. In Bezug auf die eingebrachte Problemsituation der SupervisandIn habe ich die Möglichkeit, aus der Außenperspektive wahrzunehmen, ohne den Druck, handelnd aktiv werden zu müssen.

I.2.3. DIE NOTWENDIGKEIT DER AUßENPERSPEKTIVE

Als Teil eines Systems richte ich meine Aufmerksamkeit meist intuitiv auf das, was mir im Moment am nächsten liegt, das ist aber nicht unbedingt immer das Nützlichste für die Lösung des Problem-Systems. Der Blick auf mich selbst ist notgedrungen immer eingeschränkt, ermöglicht mir nicht alle vorhandenen Perspektiven.

Jedoch immer dann, wenn das Gefühl aufkommt, man/frau dreht sich im Kreis, wenn der Eindruck entsteht, dass trotz aller Bemühungen und Anstrengungen kein Weiterkommen in der Arbeit mit den SupervisandInnen zu sehen ist, immer wenn man/frau sich ausgebrannt fühlt, wenn Klienten den Wunsch äußern, am liebsten den Beruf wechseln zu wollen, wenn man/frau an ihrem Selbstwert zweifeln und sich reif für die Insel fühlen, dann scheint das Einnehmen der Außenperspektive in der Supervision als hilfreiche Möglichkeit, den zirkulären Kreislauf zu unterbrechen.

"Man muss aussteigen aus dem selbst geschaffenen Problemmuster." (Simon 1993, S. 41)

"Und dazu bedarf es oft nur kleiner Schritte. Manchmal eines Schrittes zur Seite, statt immer weiter nach vorne. Doch man sieht nicht, dass man nicht sieht und man sieht nicht, welche große Wirkungen schon kleine Veränderungen haben können. Dazu braucht man Abstand." (ebenda)

Dieser Abstand kann erreicht werden durch eine räumliche Distanz. Oft ist schon das Einlegen einer kurzen reflektorischen Pause im supervisorischen Gespräch hilfreich. Es ermöglicht der SupervisorIn, ihre Gedanken zu ordnen und sich über die Bedeutung des Gesagten und erlebter Emotionen bewusst zu werden, neue Hypothesen zu bilden und Interventionen vorzubereiten.

Die Verwendung der Einwegscheibe, wie sie in familientherapeutischen Settings häufig genutzt wird, kann auch für die Supervision den Blick von außen und die notwendige Distanz ermöglichen.

Eine weitere Möglichkeit des Abstandes bietet sich der systemischen Supervisorin durch ihre Haltung, die sie zu den Bewertungen und Vorannahmen der Supervisanden einnimmt. Indem sie sich weder total abneigend gegenüber den Äußerungen der Klientin, noch vollkommenen übereinstimmend zeigt, sondern eine neutrale Haltung einnimmt,

ermöglich sie eine Unterbrechung des Kreisprozesses. Über den Stellenwert der Neutralität im Supervisionsprozess soll im Weiteren noch ausführlicher eingegangen werden.

Die Grundhaltung systemischer Beratung und die Art des Vorgehens selbst ermöglichen Abstand und den Blick von der Außenperspektive, auch die direkte Interaktion selbst, die zwischen SupervisandInnen und Supervisorin stattfindet, kann auf der Meta-Ebene Gegenstand der supervisorischen Kommunikation sein.

Eine Grundhaltung, bei der es nicht in erster Linie um eine zielorientierte Veränderung geht, wie ich sie mir als Beraterin vielleicht idealerweise vorstelle, sondern eher um den Versuch, die Ressourcen der Akteure und Innenlenkung des Systems zu aktivieren, indem ich konstruktiv störend auf die sich wiederholenden Kreisprozesse einwirke, z. B. durch Stellen ungewohnter Fragen oder dem Bewusstmachen der systemeigenen Wirklichkeit der SupervisandIn und dgl. mehr. Die SupervisandIn entscheidet dabei immer selbst, ob und was sie verändern will.

I.2.4. NEUTRALITÄT IN DER SUPERVISION

Neutralität wird von der Mailänder Gruppe (Selvini-Palazzoli et al. 1980, S. 137) wie folgt definiert: "Unter Neutralität des Therapeuten verstehen wir eine spezifische pragmatische Wirkung, die seine Gesamthaltung während der Sitzung auf die Familie ausübt, und nicht seine inner-psychische Verfassung." Diese Aussage lässt auch auf die Gesamthaltung der SupervisorIn während einer Supervisionssitzung übertragen. Die pragmatische Wirkung ließe sich dabei wie folgt operationalisieren: Wird nach einer Supervisionssitzung eine SupervisandIn aufgefordert, anzugeben, wen die SupervisorIn unterstützt oder für wen sie Partei genommen habe oder welche Meinung sie über die eine oder andere SupervisandIn oder ihr betreffendes Verhalten oder über die ganze Gruppe geäußert habe, sollte er/sie darüber rätseln und im Ungewissen bleiben müssen (vgl. ebd.). D. h. dass Neutralität kein objektiver Tatbestand ist, weil auch die Neutralität eine Bewertung ist, die SupervisandIn entscheidet darüber, welches Verhalten der SupervisorIn neutral bzw. nicht neutral ist.

Für den Supervisionsprozess erscheint eine Differenzierung in folgende drei Neutralitätsbereiche, die sich teilweise überschneiden, nützlich:

1. Beziehungsneutralität: Die Neutralität im Hinblick auf die Beziehungen der SupervisorIn wird in dem Maße deutlich, in dem Einladungen zur Parteinahme für, zur Koalition mit einzelnen Team- bzw. Gruppenmitgliedern oder gegen andere nicht angenommen werden.
2. Konstruktneutralität: Die Neutralität im Hinblick auf Bedeutungs- und Bewertungskonstruktionen zeigt sich in dem Maße, in dem Einladungen zur positiven oder negativen Bewertung ausgeschlagen werden.

3. Lösungsneutralität: Eine Neutralität, bei der eine Bevorzugung einer der beiden Seiten der Unterscheidung "Problem versus Lösung" vermieden wird, d. h. die Einladung zur positiven oder negativen Bewertung von Veränderung bzw. Nicht-Veränderung nicht angenommen wird (vgl. Retzer 1992, S. 209).

Ziel dieser Grundhaltung der Neutralität ist, dass der Supervisor nicht zum 'Mitspieler' im 'Gruppen- / Teamspiel' d. h. den Mustern der Gruppe wird, sei es auf der Ebene der Beziehungen, der Problem- oder Lösungsfragen oder sei es in Wert- oder Weltanschauungsfragen.

Jedes 'Mitspielen' der Supervisorin verringert die Möglichkeiten, verändernd auf dieses Spiel wirken zu können (vgl. ebenda, S. 210).

Eine weitere Bedeutung der Neutralität in der Supervision liegt darin, dass sie eine effektive Störung der bisherigen Erfahrungen darstellt; dazu später genaueres.

Zur Haltung der Neutralität hat Retzer in seinen Vortrag über „Systemische Supervision: Wie und Wo?“ beim Forum 41 Systemische Supervision der IGST (Internationale Gesellschaft für systemische Therapie Heidelberg), eine sehr alte und weise chinesische Geschichte wiedergegeben, die die entsprechende Haltung und Technik sehr eindrücklich schildert. Sie lautet folgendermaßen:

"In China lebte einst ein armer Mann, der nur einen Sohn und ein Pferd hatte. Eines Tages riss sich sein Pferd im Stall los, galoppierte in die Berge und verschwand.

Die Dorfbewohner kamen zu dem armen Mann und sagten: "Oh du armer alter Mann, welches Unglück hat dich getroffen. Wir sind gekommen, um Dir zu sagen, wie sehr wir Dich bedauern." Aber der Mann erwiderte: "Bedauert mich nicht! Ihr könnt nie sagen, ob das, was Euch widerfährt, ein Glück oder ein Unglück ist."

Einige Zeit später kehrte das Pferd des alten Mannes zurück, begleitet von zehn der herrlichsten Wildpferde. Wieder kamen die Dorfbewohner zum alten Mann und sagten: "Oh Du glücklicher alter Mann, welches Glück Du hast. Wir sind zu dir gekommen, um Dir zu sagen, dass wir uns mit Dir über Dein Glück freuen."

Aber der alte Mann sagte: "Freut euch nicht über mich. Ihr könnt niemals sagen, ob das, was Euch widerfährt, Glück oder Unglück ist."

Der Sohn des alten Mannes begann die Wildpferde zu zähmen und er hatte großen Erfolg dabei, bis er eines Tages von einem der Pferde getreten wurde und sich ein Bein brach. Wieder kamen die Dorfbewohner zum alten Mann und sagten: "Oh, Du armer Mann, welches Unglück Du hast. Wir sind gekommen, um Dir zu sagen, wie sehr wir Dich bedauern." Aber wieder sagte der alte Mann: "Bedauert mich nicht. Ihr könnt niemals sagen, ob das, was Euch widerfährt, Glück oder Unglück ist."

Einige Wochen später wird China in einen Krieg verwickelt und alle jungen Männer werden zu den Waffen gerufen bis auf den Sohn des armen Mannes, der nicht in den Krieg ziehen kann, weil er mit einem gebrochenen Bein im Bett liegt...“

Soweit die Geschichte von der Neutralität.

Bedeutend erscheint mir, darauf hinzuweisen, dass die SupervisorIn nachfragen muss wie sie in Bezug auf ihre Neutralität gesehen wird, möglichst bevor sie die Neutralität verloren hat. Sie kann sich nie sicher sein, wie ihre Handlungen gesehen werden. Nur wenn sie nachfragt, kann sie wissen, wie ihre Verhaltensweisen von den anderen aufgenommen werden und wie sie Neutralität unter Mithilfe der Gruppe wieder herstellen kann, falls sie verloren ging.

Neutralität könnte auch missverstanden werden als ein Unbeteiligtsein des Supervisors, der weder eine Meinung noch eine Verantwortung übernehmen will, sondern sich cool und distanziert gibt. Cechccin (1988) führt deshalb noch den Begriff der Neugierde ein. “Es sollte eine Haltung sein, die den Befragten signalisiert: Ich bin interessiert, eure Sichtweisen zu erfahren; unterschiedliche oder widerstreitende Sichtweisen sind mir willkommen. Gleichwohl sollte der Fragesteller sich nicht von der möglichen Implikation des Begriffs Neugierde verleiten lassen. Er sollte weder gierig nach neuen Sichtweisen, noch gierig nach Daten und Informationen sein.“ (Gester 1992)

II. VON DER FAMILIENTHERAPIE ZUR SYSTEMISCHEN BERATUNG

Als ich 1980 meine Ausbildung zur Familientherapeutin am Weinheimer Institut für Familientherapie begann, war diese insbesondere geprägt von dem entwicklungsorientierten Ansatz nach Virginia Satir, dem strukturellen Ansatz nach Minuchin, der strategische Methode und dem Konzept der Mailänder Schule, ausgehend von Selvini-Palazzoli in Mailand sowie Einblicken der psychoanalytische Vorgehensweise.

Diese Ansätze will ich im Folgenden aufzeigen, da sie auch für meine Arbeit als Supervisorin prägend sind.

II.1. FAMILIENTHERAPEUTISCHE KONZEPTE

II.1.1. DIE ENTWICKLUNGSORIENTIERTE FAMILIENTHERAPIE

Unter dieser Bezeichnung sind eine Reihe von Richtungen und Strömungen zusammengefasst, die nicht genau von einander abgrenzbar sind. So deutet der Begriff integrativ darauf hin, dass der Mensch in seiner Ganzheit und seinem Kontext erfasst wird, während bei der Gestalt-Familientherapie der Fokus darauf gerichtet ist, Bilder der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft zu beachten und sie im „Hier und Jetzt“ zu manifestieren. Mit der Betonung „erlebnisorientiert“ wird ausgedrückt, dass dem emotionalen Erleben der einzelnen Familienmitglieder, ihren Körperreaktionen und Symptomen besondere Bedeutung beigemessen wird. Es wird viel mit nonverbalen Kommunikationsanteilen wie Rollenspiel und Skulpturen gearbeitet. Bosch fasst unter dem Begriff ‘entwicklungsorientiert’ alle Therapierichtungen zusammen, die phänomenologische Denkansätze verarbeiten, u. a. die Individualpsychologie Adlers, die Gesprächspsychotherapie, die Gestalttherapie, die themenzentrierte Interaktion von R. Cohn und die familientherapeutischen Ansätze vor allem Satirs und Kemplers (vgl. Bosch 1977).

Da der familientherapeutische Ansatz von Satir ein Schwerpunkt meiner Ausbildung bei U. Hüfner und M. Bosch war, möchte ich die Vorstellungen von Satir näher ausführen.

Das Interesse von V. Satir (vgl. 1973) galt insbesondere "dysfunktionalen Familiensystemen" und "Diskrepanzen in der Kommunikation".

Sie formuliert drei grundsätzliche Annahmen über die Natur des Menschen:

1. "Jeder Mensch hat ein Bedürfnis, zu (über) leben, zu wachsen und nahe bei anderen zu sein. Alles Verhalten drückt diese Ziele aus, unabhängig davon, wie gestört es erscheinen mag." Daraus entwickelte Satir die Vorgehensweise des Umdeutens auch als 'Reframing' bekannt, d. h. die Bedeutung von Ereignissen werden in einen anderen Kontext (Rahmen) gestellt, damit tritt die positive Seite des Geschehens in den Vordergrund und eröffnet

neue Optionen. Siehe das Beispiel: Schreiben der Diplomarbeit; ich könnte darüber in Selbstmitleid und Depression verfallen oder aber ich sehe darin eine Chance der Reflexion meiner Entwicklung von der Familientherapeutin zur Supervisorin und die Möglichkeit der bewussten Auseinandersetzung mit meinen Supervisionskonzept. Ein schönes Beispiel für die Kunst des Reframings ist die Geschichte vom Hans im Glück. Hans tauscht Gold gegen ein Pferd, das Pferd gegen eine Kuh, die Kuh gegen ein Schwein usw., er fühlt sich dabei als der glücklichste Mensch, da er die Tauschgeschäfte nicht unter dem Aspekt des Besitzes erlebt (wie für uns üblich), sondern im Kontext von Freiheit (vgl. Schlippe 1984, S. 86 f).

2. "Das, was die Gesellschaft krankes, verrücktes, dummes oder schlechtes Verhalten nennt, ist in Wirklichkeit der Versuch seitens des gekränkten Menschen, die bestehende Verwirrung zu signalisieren und um Hilfe zu rufen."

3. "Gedanken und Gefühle sind untrennbar miteinander verbunden. Der Mensch braucht kein Gefangener seiner Gefühle zu sein, sondern er kann die kognitive Komponente seiner Gefühle nutzen, sich zu befreien. Dies ist die Grundlage für die Annahme, dass ein Mensch lernen kann, was er nicht weiß und, dass er Wege der Stellungnahme oder des Verständnisses ändern kann, wenn sie nicht stimmen." (Satir 1973)

Damit betont Satir die Eigenverantwortlichkeit eines jeden Menschen für seine Gedanken und damit auch für seine Gefühle. Dies drückt sie auch in ihrem Spruch über die fünf Freiheiten aus:

Zu sehen und zu hören -
was in mir ist und mit mir ist.
und nicht, was dort sein sollte,
dort war oder vielleicht sein könnte!

Zu sagen was ich fühle und denke,
und nicht das, was ich sagen sollte!

zu fühlen - was ich fühle,
und nicht das, was ich fühlen sollte!

Zu fragen - was ich möchte,
und nicht warten, warten, warten
auf Erlaubnis!

Zu wagen - was mich reizt,
statt immer nur „Sicherheit“ zu wählen!
Ich probier's einfach aus!

Ein weiteres Konzept von Satir ist das des Selbstwertes und der Kommunikationsformen. Der Selbstwert eines Menschen ist für Satir der Schlüssel zur Entfaltung des Lebens. Die Aufrechterhaltung des Selbstwertes ist für Kind und Erwachsenen von wesentlicher Bedeutung.

Bei niedrigem oder bedrohtem Selbstwertgefühl verhalten sich Menschen auf eine Weise, die für andere oft nicht verständlich ist. In den vier grundlegenden Kommunikationsformen (-versöhnlich, beschwichtigend; -anklagend, fordernd; -intellektualisierend, rationalisierend; -ablenkend, irrelevant) beschreibt Satir, wie Menschen in der Interaktion mit anderen ihr Selbstwertgefühl schützen. Gekennzeichnet ist jede dieser Formen durch eine bestimmte Körperhaltung, eine spezielle Gestik und entsprechende Gefühle. Mit diesen Formen lassen sich nicht nur Individuen, sondern auch Familiensysteme und andere Systeme beschreiben. Die genannten Kommunikationsformen treten vor allem dann in Erscheinung, wenn Menschen und Systeme unter Druck und Anspannung geraten. Die Kenntnis dieser Kommunikationsformen hilft beim Erkennen vorhandener Interaktionsmuster und erleichtert somit Hypothesen zu bilden über die der Kommunikation zugrunde liegenden Empfindungen und den Umgang der Einzelnen mit ihrem Selbstwertgefühl. (vgl. Satir 1975, Schlippe 1984)

II.1.2. DIE PSYCHOANALYTISCHE FAMILIENTHERAPIE

Die psychoanalytisch orientierte Familientherapie, zu deren Entwicklung in den U.S.A. maßgeblich psychoanalytisch ausgebildete Therapeuten wie N. Ackerman, J. Framo, I. Boszormenyi-Nagy, M. Bowen, L. Wynne u. a. beitrugen (vgl. Simon / Stierlin 1984), wurde im deutschsprachigen Raum u. a. von H.-E. Richter, J. Willi, E. Sperling und T. Bauriedl vertreten.

Als Hauptkennzeichen für diese familientherapeutische Richtung kann angesehen werden, dass der einzelne Patient von zentraler Bedeutung ist und das Aufarbeiten vergangener Ereignisse im Mittelpunkt steht (vgl. Hoffman 1982). Im Konzept der Mehrgenerationenfamilie liegt nach Bowen die Erklärung für die Entwicklung einer psychischen Störung in der 'Mehrgenerationenübertragung' in Ablösungs- und Individuationsschwierigkeiten von Familienmitgliedern, die sich von Generation zu Generation übertragen und kumulieren. Informationen aus früheren Generationen werden unter Verwendung eines Familienstammbaums / Genogramms nutzbar gemacht (vgl. Bowen 1978) und deren Bedeutung für die aktuelle Familie wird mit den Familienmitgliedern erarbeitet.

Die Therapie ist nach Bowen nicht zu Ende, wenn das Symptom oder Problem verschwunden ist, sondern das Ziel ist ein im psychodynamischen Sinne reifes, autonomes Ich (vgl. Bowen 1971/72, 1978).

Ivan Boszormenyi-Nagy hingegen konzentriert sich auf die Idee der Übertragung von Schuld und deren 'Rückzahlung' über Generationen hinweg. Ein Symptom, das er als Ausdruck einer großen Anhäufung von Ungerechtigkeit und unbeglichener Schuld ansieht, kann nicht verstanden werden, ohne einen Blick auf die Vergangenheit zu werfen, in der vergleichbare Muster aufzufinden sind. Diese Muster werden von Boszormenyi-Nagy in ihrer Funktion zur Erhaltung der Familie und als Beweis der Loyalität interpretiert (Boszormenyi-Nagy 1973).

Ein häufig anzutreffendes Beispiel für das loyale Verhalten den Eltern gegenüber ist, dass ein erwachsenes Kind, das von Schul- und Berufsausbildung sich weit über den Stand der Eltern entwickelt hat, diese Fähigkeiten aus Loyalität zu beiden oder einem Elternteil nicht erfolgreich für die eigene berufliche Karriere nutzen kann.

II.1.3. DAS STRUKTURELLE MODELL

Als Begründer des strukturellen Modells wird Salvador Minuchin angesehen. Sein Augenmerk ist auf die Familienstrukturen gerichtet, die sich aus den in der Regel nicht sichtbaren, funktionalen Forderungen und Regeln ergeben, die die Art der Interaktionen der Familienmitglieder organisieren. Bedeutend dabei ist das Erkennen von transaktionalen Mustern, Interdependenzen, gegenseitigen Erwartungen, verschiedener Subsysteme und der Art und Weise des Zusammenspiels sowie das Vorhandensein verschiedener Arten von Grenzen (von rigide bis flexibel) und deren Auswirkungen auf das soziale System.

Minuchins Grundannahmen für sein Modell sind folgende:

1. Das geistig-seelische Leben ist kein ausschließlich interner Vorgang, jeder Mensch steht zu seiner Umwelt in einer Wechselbeziehung.
2. Veränderungen in der Familienstruktur tragen zu Veränderungen im Verhalten und den innerpsychischen Prozessen der Mitglieder bei.
3. Das Verhalten der Therapeuten, die mit der Familie arbeiteten, wird Teil des Kontextes; Therapeut und Familie bilden ein neues System.

Die Familie vermittelt ihren Angehörigen Identität über das Erleben von Zugehörigkeit und dem Erleben von Getrenntsein. Diese beiden Empfindungen werden erfasst über das Konzept der Grenze.

In jeder Familie gibt es Subsysteme die auf der Grundlage von Generationen, Geschlecht, Interessen oder Funktionen gebildet werden (Eltern, Geschwister, männlich, weiblich etc.). Die Grenzen zwischen diesen Subsystemen müssen klar abgesteckt sein, so dass jedes Subsystem seine Funktionen ohne Einmischung von außen vollziehen kann (Beispiel: die Mutter, die die älteste Tochter zur engsten Beraterin macht und ihren Mann

außen vor lässt, was zur Diffusität der Grenzen zwischen den Generationen führt). Ebenso müssen Kontakt, emotionale Nähe und Austausch zwischen Eltern und Kindern über Anweisungen hinaus möglich sein. Die Klarheit der Grenzen ist für Minuchin ein Indikator für das Funktionieren einer Familie (Schlippe 1984, S. 50 f). Das 'Symptom', das als Ergebnis eines dysfunktionalen Familiensystems verstanden wird, sollte verschwinden, wenn die Familienorganisation 'normaler' wird. Normalität ist hierbei keine streng definierte Struktur, sondern ist abhängig von den Bedingungen und Möglichkeiten der jeweiligen Familie. Um unangemessene Grenzziehungen innerhalb der Familie zu lockern und neue Problemlösestrategien zu ermöglichen, greift der Therapeut aktiv und verändernd in die Familie ein. Z. B., wenn in einer Familie die Idee besteht, alle, auch die 3-jährige Tochter, haben dieselben Mitbestimmungsrechte, was dazu führt, dass letztendlich die Tochter den Ton in der Familie angibt, so ist es die Aufgabe des Therapeuten, die Eltern in ihrer Funktion als Eltern zu stärken und auf eine klare Grenzziehung zwischen Eltern und Kindern hinzuarbeiten. Das kann in der konkreten Therapiesitzung so aussehen, dass er sich von den Störmanövern der Tochter nicht beeindrucken lässt und in der Situation den Eltern behilflich ist, ihre Rechte und Pflichten gegenüber den Kind wahrzunehmen.

II.1.4. DIE STRATEGISCHE METHODE

Der Terminus 'strategisch' wurde von Jay Haley zum ersten Mal im Zusammenhang mit familientherapeutischen Interventionen benutzt. Die Arbeiten von Paul Watzlawick, John H. Weakland und Richard Fisch (Palo Alto) wurden damit in Zusammenhang gebracht; Therapeut und Familie handeln gemeinsam klare Therapieziele aus und der Therapeut entwickelt eine 'Strategie' zu deren Verwirklichung.

Die Therapeuten sind bei dieser Methode weniger an den Strukturen und Systemen interessiert, sondern vor allem an den Details der jeweiligen Symptomatik. Es wird danach gefragt, welche Funktion das Symptom zur Erhaltung der familiären Homöostase hat. Dabei wird davon ausgegangen, dass ein Symptom gerade durch Verhaltensweisen aufrecht erhalten wird, durch die es unterdrückt werden soll, das heißt, durch die vermeintliche 'Lösung' (vgl. Watzlawick et al. 1974). Ziel des Therapeuten ist es, diesen sich selbst verstrickenden Kreis zu unterbrechen. Dies geschieht, indem durch eine neue Formulierung ein neuer Sinnzusammenhang hergestellt wird, wodurch die Situation bzw. das Problem anders wahrgenommen und interpretiert werden kann, und neue Regeln und Bedeutungen entstehen können, so dass das Symptom aufgegeben werden kann.

Bei diesem Ansatz geht es in erster Linie um die Lösung des Problems und nicht um einen 'bestimmten' Endzustand der Familie. Das heißt, dass keine Annahmen über die vermeintlich 'optimalen' Funktionsweisen von Familien gemacht werden müssen.

II.1.5. DAS MAILÄNDER MODELL

Das Mailänder Modell entstand 1968 mit der Gründung des Instituts für Familienstudien (Centro per lo Studio della Famiglia) durch die Kinderpsychiaterin Maria Selvini-Palazzoli (diese Forschergruppe bestand ca. 10 Jahre lang aus M. Selvini-Palazzoli, Luigi Boscolo, Guilina Prata und Gianfranco Cecchin). Die Grundlage ihrer Arbeit war zunächst die Psychoanalyse, jedoch erweitert durch kommunikationstheroretische Ideen der Gruppe um Bateson (Palo Alto). Später fand ein grundlegender Wandel des therapeutischen Modells statt. Dies wird deutlich in dem Konzept von "Paradoxon und Gegenparadoxon" (Selvini-Palazzoli et al. 1975). Die Arbeitsweise dieser Gruppe verändert sich weg vom Individuum hin zur relevanten Gruppe, die das Individuum umgibt. Das Setting besteht darin, dass ein oder zwei Therapeuten mit der Familie im Raum sitzen, während ein oder mehrere Therapeuten hinter der Einwegscheibe sind, um zu beobachten und eventuell Vorschläge machen. Ziel des Interviews durch die Therapeuten ist es, möglichst viele Informationen über die grundlegende Paradoxie zu erhalten. Kurz vor Beendigung der Sitzung wird eine Besprechungspause gemacht, in der mit allen beteiligten Therapeuten eine abschließende Intervention, Empfehlung oder Aufgabe für die Familie überlegt wird. (Funktion der Meta-Position). Durch diese Abschlussbotschaft, eine Art von "Gegenparadoxie", soll die alte pathologische Familienhomöostase aufgehoben werden. Die Therapie dauert meist nicht länger als 10 Sitzungen und findet in monatlichen oder noch längeren Abständen statt.

Eine weitere Veränderung des Modells wurde mit der Veröffentlichung der Arbeit "Hypothesisieren - Zirkularität - Neutralität: Drei Richtlinien für den Leiter der Sitzung" (Selvini-Palazzoli et al. 1980) deutlich. Die Gruppe kommt zu der Auffassung, dass die aufgestellten Regeln und das zirkuläre Befragen sowohl der Gewinnung von Informationen für den Interviewer dient, als auch der Vermittlung von Informationen durch den Interviewer. Es stellt sich die Frage, ob mit der zirkulären Fragetechnik noch eine abschließende Intervention notwendig ist. (vgl. ebenda S. 138)

II.2. DIE BEDEUTUNG DER FAMILIENTHERAPEUTISCHEN KONZEPTE FÜR DIE SUPERVISION

Nachdem ich zwei Jahre als Familientherapeutin gearbeitet hatte, bekam ich 1987 meinen ersten Supervisionsauftrag. Es war ein Team von 10 SozialarbeiterInnen und deren Leiter. Das Team hatte zuvor einen psychoanalytischen Supervisor und wollte nun eine SupervisorIn mit familientherapeutischem Ansatz. Wie ich später herausfand, ist es fast immer von Vorteil, nach einem psychoanalytischen Supervisor eine Gruppe zu übernehmen, man kann fast nichts falsch machen. Das klingt überheblich, hat aber m. E. wesentlich damit zu tun, dass die Ressourcen- und Lösungsorientierung¹ des systemischen Ansatzes, im Vergleich zu der Defizit- und Problemorientierung des analytischen Ansatzes und die Andersartigkeit der Vorgehensweise, eine so effektive Musterstörung zu sein scheint, dass man/frau erstmal einen großen Vertrauensvorschuss und viel Spielraum für die Entwicklung eigener Ideen und Konzepte hat und die Klienten für sich eine neue Perspektive sehen.

Auf der Grundlage der oben beschriebenen Konzepte und den Erfahrungen, die ich inzwischen in der Arbeit mit Einzelnen, Paaren, Familien und Gruppen gewonnen hatte, arbeitete ich nun mit dem Supervisionsteam. Dies ging sehr gut in Bezug auf Fallsupervision, hier war die Arbeit mit Genogrammen, das Stellen von Skulpturen, die Technik des Reframings und des positiven Umdeutens, das Erkennen von Mustern und Strukturen in Familien, das Wissen über Mehrgenerationenkonzepte, über Loyalitätskonflikte, über Kommunikationsstile, über die Auswirkungen von Koalitionen und den wie immer gearteten Grenzen zwischen den Generationen hilfreich.

Schwieriger wurde es, wenn es um Konflikte im Team ging. Hier sind mir insbesondere der strukturelle und strategische Ansatz für die Supervision wertvoll, wenn es darum geht, die Funktion bestimmter Verhaltensweisen z. B. einzelner Mitarbeiter eines Teams sichtbar zu machen und sie in einen anderen Sinnzusammenhang zu stellen. Oder wenn es darum geht, bestimmte Muster im Team, die als störend benannt werden, auf ihre Funktion hin zu betrachten und gegebenenfalls zu verändern.

Beispiel 1:

In einem Team wird darüber geklagt, dass sich nichts verändert, obwohl alle an Veränderung interessiert sind. Über die Frage, wie genau die gewünschten Änderungen denn aussehen würden und welche Auswirkungen und Bedeutung diese für das Team hätten, stellt sich heraus, dass Veränderungen u.a. auch folgendes bedeuten würden:

¹ Lösungsorientiert soll heißen, dass nicht das Problem, sondern die mögliche Lösung den Mittelpunkt des therapeutischen Interesses bildet. Zentral dabei ist die Frage nach den Ausnahmen, das heißt nach Zeiten oder Situationen des realen oder hypothetischen Nichtvorhandenseins des Problems.

- a) *Verlust liebgewordener Verhaltensweisen*
- b) *Klärungen über Entscheidungsbefugnisse untereinander*
- c) *Verantwortungszunahme*
- d) *Klärung von Machtpositionen*
- e) *die Position des Geschäftsführers als Sündenbock wäre nicht mehr uneingeschränkt nutzbar.*

Unsicher fühlte ich mich auch, wenn es um institutionelle Schwierigkeiten ging. Zum Teil halfen die oben genannten Konzepte zwar zur Analyse vorhandener Strukturen in sozialen Institutionen, auch konnten Regeln und Muster verdeutlicht werden und die Beziehungen einzelner Mitglieder und Subsysteme untereinander aufgezeigt werden.

Da in diesen Ansätzen jedoch die Vorstellung von 'Normalität', der 'funktionsfähigen Familie' bzw. eine genaue Idee von dem, wie es sein soll, existiert, scheint eine Umsetzbarkeit in den institutionellen, supervisorischen Kontext nur teilweise möglich und sinnvoll. Walter Häfele beschreibt in seinem Buch über Systemische Organisationsentwicklung recht anschaulich den Nutzen dieses Konzeptes für Organisationen (vgl. Häfele 1992).

Ich hatte nur wenige Ideen, wie in diesen Fällen effektiv interveniert werden könnte. Zum anderen war ich noch überzeugt von der Machbarkeit der Dinge. Ich sah meinen Auftrag in der Veränderung und nahm jeden Veränderungsauftrag mehr oder weniger unhinterfragt an. Ich hatte zwar die Wahrheit nicht für mich gepachtet, war jedoch überzeugt, dass es eine gibt.

In Anerkennung meiner Grenzen und dem Bedürfnis mehr Wissen über das Arbeiten in Teamsupervisionen zu erlangen, machte ich in Heidelberg bei der IGST eine systemische Ausbildung.

Mit der Verbreitung der familientherapeutischen Konzepte und der Begegnung mit neueren Ansätzen der Systemtheorie zu Beginn der achtziger Jahre war der systemische Ansatz nach und nach auch in Bereichen interessant, in denen es um professionelle Unterstützung von Veränderungsprozessen in sozialen Systemen geht. Ein System wird hier verstanden als eine Anzahl von Elementen, die miteinander in dynamischer Wechselwirkung stehen (vgl. Joel de Rosnay 1977). Sind diese Elemente Menschen, so sprechen wir von sozialen Systemen. Die Erkenntnisse der Systemischen Familientherapie und der Systemtheorie fanden also auch Anwendung im Bereich von Team- und Fallsupervisionen in den unterschiedlichsten sozialen Organisationen.

Im Folgenden sollen theoretische Denkansätze und Wurzeln skizziert werden, die, ausgehend von den naturwissenschaftlichen (realwissenschaftlichen) Bereichen der

Mathematik, Physik, Chemie und Biologie, zur Entwicklung systemtheoretischer Betrachtungsweisen geführt haben, die zu einer vollständig anderen (neuen) Betrachtung von Wirklichkeit, auch bei den Sozialwissenschaften geführt hat.

III. THEORETISCHE GRUNDLAGEN SYSTEMISCHER SUPERVISION

Die Auseinandersetzung mit den Inhalten, insbesondere des folgenden Kapitels, stellt für mich eine Herausforderung dar. Manches war für mich vollständig neu, teilweise schwer verständlich und doch faszinierend zugleich.

Selbst nachdem ich es in (m)einer (vermeintlichen) Ordnung auf Papier gebracht habe, erscheint mir manches beim Lesen immer noch chaotisch oder schwer verständlich. Sollte es der Leserin / dem Leser ähnlich gehen, ersuche ich um Nachsicht.

III.1. ORDNUNG UND CHAOS

In einem Vorwort zum GEO-Heft 'Chaos und Kreativität' (1990) beschreibt der Redaktionsleiter, dass das Einlassen auf dieses Thema mehr als das Betreten eines 'Neulandes' gewesen sei, nämlich eine Expedition in ein neues Universum des Denkens. Auf eine solche Expedition will ich die Leser - die bis jetzt noch durchgehalten haben - einladen. Allerdings nicht ohne den notwendigen Hinweis, dass wie bei allen Expeditionen, unwegsames Gelände, steinige Höhen und trockene Tiefen zu meistern sind.

Und wie bei allen Expeditionen ist ungewiss, ob das Ziel erreicht und was an neuer Erkenntnis über das Neuland 'Chaotien' gewonnen ist oder gar, welcher Zusammenhang zum Altland 'Traditionsdenken' besteht.

Also dann, frisch gewagt, ist halb gewonnen!

Am Beginn allen systematisch-wissenschaftlichen Denkens und Forschens steht der Versuch, wahre und objektive Erkenntnis zu verifizieren, gleichsam als eherne Monumente imposanter Denkgebäude. Wissenschaftliche Erkenntnis wandelt sich nicht einmal gleichförmig sondern unvorhersehbar, sprunghaft und manchmal mit erheblichen Erschütterungen. Der Physiker B.O. Küppers am Max Planck Institut Göttingen für Biophysikalische Chemie spricht von einem revolutionären Erkenntnisschub, in dem sich derzeit nicht nur die klassischen Naturwissenschaften (Realwissenschaften wie Physik, Chemie, Biologie und gleichsam als Königin, die Mathematik) befinden, sondern gleichermaßen Ökologie, Ökonomie und vor allem auch die Sozialwissenschaften (die Küppers 'Strukturwissenschaften' nennt) (Küppers 1990, S. 28 f).

Um nun diesen 'Erkenntnisschub' als einen Unterschied, der einen Unterschied macht, zu erläutern (Bateson), erscheint es hilfreich, gleichsam an die Wurzeln des Baumes der Erkenntnis (Maturana, Varela 1984) zurückzukehren, um von dort aus in die fraktal gemusterten Äste und Verzweigungen hochzusteigen und die so gewonnene Aussicht auf 'Neuland' zu genießen.

Die approximierende / klassische Mechanik hat den Ehrgeiz zu erläutern, wie sich denn das Universum im Lauf der Zeit entwickelt. Die klassische Mechanik beschreibt damit die Zeitentwicklung von physikalischen Systemen in einem Konzept der Kräfte, die auf ein System wirken. Nach Newton ist der Zustand eines physikalischen Systems zu einer gewissen Zeit durch Lage und Geschwindigkeit der Punkte gegeben, in denen die Materie konzentriert ist.

Genauer: die Gravitationskraft zwischen zwei Himmelskörpern ist umgekehrt proportional zum Quadrat des Abstands zwischen diesen Körpern (Newtonsche Gleichung). D. h., kennt man den Ausgangszustand eines Systems, dann kann man bestimmen, wie dieser im Lauf der Zeit variiert und kann damit den Zustand zu einem anderen Zeitpunkt herausfinden.²

Newtons Ideen führten am Ende des 17. Jahrhunderts zu einem heftigen wissenschaftlichen Streit darüber, dass diese "Fernwirkungskräfte" (Ruelle) zwischen den Gestirnen von deren Kritikern als absurd und irrational betrachtet wurden. Descartes, als einer der namhaftesten Kritiker von Newton, bestand darauf, dass nur durch "Kontaktkräfte" - Zahnrädern gleich - die Bewegung der Himmelskörper zu erklären sei.

An dieser Stelle möchte ich kurz innehalten - auf dem Weg der Entwicklung der Theorienbildung in Physik, der Mathematik (usw.) - und notwendigerweise den Blick zurück auf die mythischen Vorstellungen von Ordnung und Un-Ordnung, gemein das Chaos, zu lenken. Ein Blick zurück heißt hier, um im Bilde zu bleiben, ein Blick übers Meer von 'Chaotien' aus.

Kosmologien alter Kulturen betonen, bis hin zu den (vergleichsweise modernen) monotheistischen Kosmologien, dass das anfängliche Nichts gestaltlos, ungeordnet und chaotisch gewesen sei und erst durch einen Gott/Göttin oder Gott als Alleinschöpfer im Kampf gegen diese (finsternen, wüsten, turbulenten) Kräfte durch die Schaffung einer 'göttlichen' Ordnung abgelöst wurden.

Diese mystische Vorstellung, dass diese wechselseitige Beziehung zwischen Ordnung - dem höheren Prinzip - und Chaos eine ständige Auseinandersetzung sei und mit großer Kraft geführt werden müsse (Kampf und Schlacht, vgl. Psalm 74, Verse 13 u. 14), hat sich auch die (Vor-) Wissenschaft zu eigen gemacht und war bestrebt, das ihre zu tun, um sich vom Chaos zu distanzieren oder es "wissenschaftlich zu verbessern", wie es Briggs und Peat in ihrem Buch "Die Entdeckung des Chaos" (S. 24 f) nennen.

² Wer an dieser Stelle Interesse hat, die mathematische Herleitung und die exakte (mathematische) Definition von Newtons Gesetzen nachzuvollziehen, der sei verwiesen auf das Buch von David Ruelle, Zufall und Chaos. Im Kapitel 5 (Klassischer Determinismus) werden die physikalischen Bedingungen des Zufalles diskutiert, S. 34 ff.

Zu Hilfe kommt ihnen dabei ein offensichtlich starkes Bedürfnis der Menschen, wie der Psychologe und Anthropologe Girard bemerkte, die Unordnung in den Mythen aus der Sicht der Ordnung zu interpretieren. Schon das Wort Unordnung legt nahe, dass Ordnung der Unordnung vorangeht und sie überragt. Ständig sind wir dabei, die Mythologie in dem Sinn zu verbessern, dass wir die Unordnung in ihr mehr und mehr unterdrücken. (Zitiert nach Briggs und Peat, 1990, S. 24)

Der insbesondere in den naturwissenschaftlichen Disziplinen (Realwissenschaften) vorherrschende wissenschaftliche Geist hat über Aristoteles, Kepler, Newton und viele weitere letztendlich dazu geführt, die mechanistische Betrachtungsweise aufrechtzuerhalten, zu verfeinern, die Methoden der Ermittlung mit großem Aufwand - auch finanziell - zu verbessern und neu auftauchende Probleme bei der Theorienbildung darauf zurückzuführen, dass derzeit nicht die notwendigen "Werkzeuge" zur Verfügung stünden. So nimmt es nicht Wunder, dass der Physiker Pierre Laplace 1814 in einem Essay formulierte, dass die Forscher eines Tages in der Lage seien, eine einzige mathematische Gleichung zu formulieren, die mächtig genug wäre, alles zu erklären. Damit stellt sich der Reduktionismus in Person eines Homo Faber vor, der die Natur, das Universum, ja sich selbst als ein Werk von Rädern, Federn, Hebeln und Triebwerken, welches auseinander genommen und wieder zusammengesetzt werden kann und so und nur so seinen Sinn als Rädchen im Getriebe des Universums macht.³

In der Sicht von Laplace war Chaos simpel als Komplexität hohen Grades erklärt, der man zu seiner Zeit noch nicht nachgehen konnte, welches aber eines Tages mittels Newtonscher Logik erklärbar wäre.

Dass sich mittels Newtonscher Mechanik unter den Bedingungen der Definition, nämlich zweier Körper im luftleeren Raum, sich ad infinitum alle universellen Fragestellungen lösen ließen, diese Vorstellung musste rasch (bereits unter der Bedingung eines dritten, vierten Körpers usw.) und letztlich unter den Bedingungen des nichtluftleeren Raumes neu diskutiert werden.

Unsere Expedition in "Chaotien" bietet nun zwei Wege an, beide werden sich am Gipfel "zum Verständnis der empfindlichen Abhängigkeit von den Anfangsbedingungen" wieder treffen, so hoffe ich.

³ Im gleichen Kontext ist es dann nur logisch, Fragen des freien Willens vs. deterministischen Handelns zu diskutieren. Und auch die Kirchen blieben nicht von der Diskussion der Prädestination, der göttlichen Vorausentscheidung verschont. Diese Doktrin der Prädestination reicht von Augustinus bis Thomas von Aquin und hat den stärksten Niederschlag in den Protestantischen Kirchen (Calvin) gefunden, dies umso mehr, als damit die Frage der göttlichen Allmacht und Allwissenheit, bzw. deren Leugnung, verknüpft wurde.

Der leichtere und kurze Weg führt über den schmalen Grat der "kurzen Erläuterung" (gehen Sie bitte vor bis auf Seite 32!), die Leser, die sich nicht scheuen, den Pfad in die trockene Tiefe und den Anstieg zum vorgenannten Gipfel, der im Volksmund "Kleine Ursache mit großer Wirkung" genannt wird, auf sich zu nehmen, bitte ich, mir zu folgen.

Erinnern Sie sich an die Geschichte des Erfinders des Schachspieles, der sich zur Belohnung von seinem König ein Weizenkorn auf dem ersten Spielfeld, auf dem zweiten Feld die doppelte Menge usf. wünschte?

Nach zehnmal Verdoppeln multipliziert sich die Ausgangsmenge mit 1024, nach 20mal mit mehr als einer Million usf. Dieses Wachstum mit konstanter Zuwachsrate wird mathematisch als exponentielle Gleichung dargestellt. Als Experiment an dieser Stelle gut geeignet ist es, zu versuchen, einen gespitzten Bleistift auf die Spitze zu stellen. Ohne zu schwindeln wird dies nicht gelingen! Denn die geringste Abweichung von der Vertikalen zur Zeit Null des Bleistiftes (d.h. des Systems) bewirkt eine exponentielle Abweichung aus der Vertikalen in kürzester Zeit.

Überträgt man dieses Experiment auf Billardkugeln, wird schnell deutlich, dass selbst bei zwei nahezu identischen Stößen (geringste Abweichungen im Mikronbereich [μm]) bereits nach der dritten Karambolage keine identische Bahn vorherzusagen ist. Diese fundamentale Einschränkung liegt darin begründet, dass die wahren Anfangsbedingungen sich für uns nicht unterscheiden von den vielen imaginären Anfangsbedingungen, die wir für identisch halten; d.h., für uns ist nicht erkennbar, welche der Ausgangsbedingungen 'wahr' war und welche wir dem Anschein nach für identisch halten - und damit auch als 'wahr' sehen / empfinden usf.

Kürzer formuliert: 'wahre' und 'identische wahre' Ausgangssituationen sind nicht unterscheidbar, die Resultate sind jedoch mehr oder weniger unterschiedlich, die Abweichungen von der 'wahren' Anfangsbedingung nur im Ergebnis sichtbar.

Im Sinne der klassischen Mechanik liegt Determinismus vor und gleichzeitig ist eine Langzeit – Unvorhersehbarkeit (Ruelle 1992, S. 59) festzustellen. Poincare führt in seinem Buch Wissenschaft und Methode (1908) aus, dass Zufall und Determinismus durch die Langzeit – Unvorhersagbarkeit versöhnt werden. "Eine sehr kleine Ursache, die uns entgehen mag, bewirkt einen beachtlichen Effekt, den wir nicht ignorieren können, und dann sagen wir, dass dieser Effekt auf Zufall beruht." (ebenda S. 65)

Für die Teilnehmer der Expedition ist es Zeit für einen kurzen Zwischenstopp im Tal der Trockenheit, bevor wir uns über den Weg der Turbulenzen zum Steilanstieg der Quantenmechanik aufmachen. Wir sind angekommen auf der Ebene des mathematisch begrün-

deten Zufalles. Aus reduktionistischer Sichtweise wird eine probabilistische Beschreibung notwendig, um damit die universelle Newtonsche Ordnung nicht in Frage zu stellen.

Poincare diskutiert zwei Beispiele der empfindlichen Abhängigkeit von den Anfangsbedingungen, die eigentlich hätten wegweisend sein können. Die eine Diskussion betraf das Verhalten von Molekülen im Gas, die zweite die Unzuverlässigkeit von Wettervorhersagen. Die ungenaue Kenntnis von den Ausgangsbedingungen und deren Sensitivität gegenüber diesen lassen uns Wettervorhersagen (auch heute noch) recht zufällig erscheinen.⁴

Wiederkehrende Themen in der Mathematik, der Chemie, Biologie und Physik (Realwissenschaften, s. o.) sind die Bewegungen von Gasen und Flüssigkeiten, deren Gestalt, Formen und Wiederkehrung, Strudel und Wirbel, Turbulenzen usw.⁵

Zurück zum weiteren 'turbulenten' Aufstieg. Wirbel und Strudel sind allgegenwärtig. (Schon als Kind war ich fasziniert und habe versucht, die Abflussrichtung in der Badewanne durch 'Gegenrühren' zu ändern.)

Diese Faszination währt seit Poincare und hat zu einer Vielzahl von 'schönen Beiträgen' (ebenda S. 72), aber bisher (die wissenschaftlichen Reduktionisten haben noch nicht aufgegeben!) nur zu einer Theorie zum Einsetzen von Turbulenzen geführt, nicht jedoch zu einer abschließenden Theorie der Turbulenzen als hydromechanisches Problem.⁶

Mit dem Verlassen der linearen Mathematik - und diese steht hier für den kompletten realwissenschaftlichen Zweig - hin zu nichtlinearen Gleichungen halte ich es für angebracht, zwei wesentliche Erkenntnisse, nämlich Bedingungen von Turbulenz und die endgültige Abkehr der klassischen Mechanik, die Quantenmechanik, einzufügen.

⁴ Verblüffend ist die Aktualität der Poincareschen Diskussionen aus heutiger Sicht. Zum einen scheint er die zukunftsweisenden Möglichkeiten der Diskussion eben dieser Untersuchungsgegenstände erkannt zu haben, andererseits wurden seine Ideen auf andere Weise wieder entdeckt. Ruelle nennt dies eine "rätselhafte historische Lücke" und führt als Begründung die aufkommende Diskussion um die Quantenmechanik an, führt diese doch neue Erklärungsmuster für Zufall ein, zugleich seien diese Ideen einfach zu früh gekommen. "Man muss auch beachten, dass wir, wenn die Mathematik versagt, Zuflucht zur Computersimulation nehmen können. Dieses Werkzeug, das eine solche herausragende Rolle in der modernen Chaostheorie gespielt hat, existierte natürlich nicht im frühen 20. Jahrhundert." zitiert nach Ruelle, S. 68.

⁵ Diese Thematik ist gleichermaßen als Gestalt- und Formenproblem in Musik, Malerei, Architektur, Landschaftsgestaltung, Gartenarchitektur (Englische-, Italienische- oder Französische Gärten mit Brunnen, Kaskaden etc.) wiederzufinden.

⁶ Wen die Einzelheiten zur Erläuterung der Probleme einer abschließenden Theorie der Hydromechanik und Thermodynamik interessieren, sei auf die einschlägige Literatur verwiesen von L. D. Landau, E. Hopf, E. M. Lifschitz, W. Heisenberg, T. S. Kuhn, S. Smale, D. Ruelle, F. Takens (der mit Ruelle den seltsamen Attraktor eingeführt hat) und letztendlich E. N. Lorenz (dessen Lorenz-Attraktor zwar keine wirklichkeitsgetreue Beschreibung der atmosphärischen Konvektion darstellt, aber eine Vorstellung der approximativen Annäherung einer unendlich dimensional Zeitentwicklung zu einer Dreidimensionalen -computer- simulierten- Zeitentwicklung gibt.)

Der Unterschied zwischen einer linearen und nichtlinearen Gleichung ist durch eine bestimmte Form der Rückkoppelung geprägt. Die lineare, stetige Beschreibung ist in der Lage, bei kleinen Ursachen kleine Wirkungen zu beschreiben. Große Wirkungen erscheinen entweder auf der Ebene großer Ursachen, oder diese sind Funktion der Summenbildung (linear) von kleinen Wirkungen, im Sinne einer Zerlegung / Reduktion. Rückkoppelungen hingegen sind (mathematisch betrachtet) Terme, die mit sich selber multipliziert werden. Dabei sind sowohl Regelstrukturen denkbar, die als negative Rückkoppelung seit langer Zeit bekannt sind als auch positive Regelstrukturen.⁷

Mathematisch ist Rückkoppelung wie ein deterministisches Rauschen, wenn irreguläre Oszillationen auftreten und der Mechanismus, nach dem sie auftreten, deterministisch ist. Michel Feigenbaum zeigte eine Kaskade der Perioden-Verdopplung nach extrem langer numerischer Wiederholung, die in dieser Form nur durch Computer erzeugt werden kann (vgl. Ruelle 1992, S. 94), und trat damit zum ersten Male den auch sichtbaren Beweis an, der das Auftreten von 'Chaos' und die Bedingungen seines Auftretens zeigte.

Einen wesentlichen Sprung in Richtung der Erweiterung der Realwissenschaften im Hinblick auf die Wirklichkeit stellen die Arbeiten von M. Plank, A. Einstein, N. Bohr, W. Heisenberg, E. Schrödinger (u. a.) dar. Insbesondere Einsteins Relativitätstheorie, Planks Quantentheorie und die Heisenbergsche Unschärfentheorie führten zum Ende der linearen Realwissenschaft.

Endgültig spielt der Zufall eine wesentliche Rolle (ebenda S. 126) und die Ergebnisse der Forschung zielen darauf ab, das Eintreten von Wahrscheinlichkeiten (Plank) oder deren zeitliche und räumliche Unschärfe (Heisenberg) zu bestimmen.

Geschafft! Wir sind auf dem Gipfel "der empfindlichen Abhängigkeit von den Anfangsbedingungen". Zwar hurtig am Ende und, ehrlich gesagt, weder wissenschaftstheoretisch noch geschichtlich vollkommen korrekt.

Trotzdem möchte ich die LeserInnen wieder begrüßen, die sich dieser (holperigen) Exkursion nicht unterzogen haben, mit einer kurzen Erläuterung (in Form einer Zusammenfassung):

In einem positivistischen Weltbild der Physik ging man davon aus, dass sich alle Parameter eines Gegenstandes (z. B. Geschwindigkeit in Raum und Zeit.) einer Bewegung, ja

⁷ negative Rückkoppelungen sind Regelkreisläufe (wenn-dann) der Art einer Thermostatsteuerung, die durch Über- und/oder Unterschreiten definierter Werte reguliert werden und wie eine Hemmung wirken. Positive Rückkoppelung entsteht durch Überlagerung vorhandener Signale, z. B. durch sukzessive Periodenverdoppelung, wie in der Elektronik heute angewendet (Verstärker, sic!), mit dem Endeffekt, nicht steuerbarer Signale. Ein leicht nachvollziehbares Beispiel entsteht (z. B.) auch dann, wenn ein Mikrophon zu nahe an eine Lautsprecheranlage kommt.

eines Lebewesens so genau und vollständig bestimmen ließen, dass man mit Hilfe einer universellen Gleichung die Zukunft (z. B. mittels einer Differentialgleichung) vorhersagen könne. Die weitere Entwicklung der Wissenschaften, insbesondere der Realwissenschaften, offenbarte erhebliche Mängel im deterministischen Weltbild.

In Systemen mit hohen Freiheitsgraden und ansteigender / hoher Dynamik entsteht eine Systemkomplexität, die sich nur noch als nichtlineares System unter Einbeziehung von Rückkoppelungen darstellen lässt.

Dabei werden chaotische Zustände nicht durch ihre hohe Komplexität (also der Vielzahl der Freiheitsgrade / Parameter) oder durch ihre Unschärfe, die aus dem statistischen Charakter der Quantenmechanik herrührt, hervorgerufen, sondern sind nichtlineare, rückgekoppelte Strukturen, die stark von den Ausgangsbedingungen abhängen.

Diese Rückkoppelung durch stetige Wiederaufnahme und Wiedereinbeziehung von allem Vorhergewesenen, auch Iteration genannt, führen zu Gleichungen mit extremer Empfindlichkeit gegenüber den Anfangsbedingungen, oder umgangssprachlich formuliert: kleine Ursache, große Wirkung.

Mit weiter fortschreitender Forschung und Theorienbildung über komplexe Systeme tritt die Frage der quantitativen Mathematik, nämlich wie die Maßzahl eines Systems die Maßzahlen der anderen Teile beeinflusst, zurück - zugunsten der qualitativen Betrachtungsweise, wie erscheint das Ganze in seinen Bewegungen und seinem Wandel? Wie kann man ein ganzes System mit einem anderen vergleichen? Man muss also in ein System (die Komplexität) hineinschauen, um es als Ganzes zu verstehen.

Die Expedition 'Chaotien' findet hier ihr Ende, weitere Expeditionen – wie zum Beispiel zu den Mustern von Fraktalen - möge die Leserschaft in eigener Regie unternehmen, vielleicht habe ich den Einen oder die Andere ja neugierig gemacht.

III.2. FUNDAMENTAL – KOMPLEXE SYSTEME

Eine entscheidende Frage, was diese Abhandlung denn hier bewirken soll, sei mit der Betrachtung der Auswirkung – Bedeutung der nicht-linearen Rückkoppelung in Systemen – auf andere Wissenschaftsbereiche kurz dargestellt mit der Überschrift:

Systemtheoretische Betrachtungsweise der Wirklichkeit

In ihren verschiedenen Formen und Kreuzungen hat die Systemtheorie eine Vielzahl von Disziplinen durchdrungen, bis hin zu der Idee, dass mit dem Modell der Systemdynamik, Managementprobleme mit Hilfe von nichtlinearem 'Modellieren' zu lösen sind.

Ausgehend von der Beschränktheit linearer Vorhersagen, die die Gesamtheit der Wechselwirkungen zwischen Elementen empfindlicher dynamischer Systeme nicht erfassen können, werden bei nichtlinearen Modellen iterative Elemente eingebaut. Wesentlich ist nicht, einzelne Kausalketten zu verfolgen, sondern man hält Ausschau nach Knoten, in denen sich Rückkoppelungsschleifen bilden und bemüht sich, so viele wie möglich im Modell unterzubringen. Wichtig ist nicht, die Zukunft vorherzusagen oder durch strenge Regeln festzulegen, "vielmehr ist man beim Entwerfen eines nichtlinearen Modells damit zufrieden, durch Variation verschiedener Parameter das Modell zu stören und dabei etwas über die kritischen Punkte des Systems und über seine Homöostase herauszufinden." (Briggs und Peat 1990, S. 267). Der Entwurf des Modells zielt also darauf ab, Informationen über die Systemfunktionen zu erlangen, um damit harmonischer umzugehen und nicht auf die Quantifizierung und Beherrschung (Kontrolle) des Modells.

Wie stellen sich nun Systemdynamiker (so die damals gebräuchliche Ausdrucksweise, nach Briggs u. Peat 1990, S. 268) ein derartiges Modell vor?

Ein Beispiel bietet die folgende Abbildung (ebenda S. 268), die den scheinbaren Wirrwarr eines Modells des nichtlinearen Rückkoppelungsprozesses bei einem Wirtschaftsunternehmen illustriert.

Bild 3: Nichtlineare Rückkoppelungsprozesse



Absichtlich werden systemgeschichtliche Daten nicht in der Bildung des Modells berücksichtigt. „Lässt man ein derartiges Modell auf dem Computer laufen, so kann man sehen, wie nah das Bild von den Rückkoppelungen dem wirklichen Bild nahe kommt, das die Firma oder sonstige Organisationen historisch zeigte“ (zit. nach Briggs und Peat 1990, S. 269)

Einige Systemprinzipien, die aus dem Studium der komplexen Systemformen bei Wirtschaftswissenschaftlern entstanden sind, sollen hier angeführt werden; auch um einen Vergleich zur eigenen Disziplin zu ermöglichen. (vgl. Kap. IV.).

Systemprinzipien nach Büttner, P., Boise Cascade Lumber Company (zit. ebenda S. 270)

- „ - Um ein System dauerhaft zu ändern, muss man seine Struktur ändern.
- In jedem System gibt es nur sehr wenige > Haupteingriffsstellen< oder >Hebelpunkte<, an denen man eingreifen kann, um wesentliche dauerhafte Veränderungen im Gesamtverhalten des Systems zu bewirken.
- Je komplexer ein System ist, umso weiter voneinander entfernt sind gewöhnlich Ursache und Wirkung sowohl im Raum wie auch in der Zeit.
- Es bedarf nicht vieler Rückkoppelungsschleifen, damit die Vorhersage des Systemverhaltens schwierig wird.
- Weder die Hebelpunkte noch die richtige Art, dort anzusetzen, um ein gewünschtes Resultat zu erzielen, sind im Allgemeinen durchsichtig.
- >Erst schlechter, dann besser< ist oft das Ergebnis, wenn man an einem Hebelpunkt die Firmenpolitik in der >richtigen< Richtung zu ändern versucht; jede Änderung der Planung, die unmittelbar zu besseren Ergebnissen führt, sollte daher stets verdächtig erscheinen.“

In den Folgejahren wurden eine Vielzahl von Modellen vorgestellt, das wohl bekannteste ist das des Club of Rome, bei der eine Runde namhafter Wissenschaftler ein globales Modell der Rückkoppelungsbeziehungen zwischen Weltbevölkerung, Nahrungserzeugung, industrieller Produktion und Umweltverschmutzung entwickelte.

In einem Satz zusammengefasst, lässt sich die wissenschaftstheoretische Entwicklung in den Realwissenschaften wie folgt darstellen: weg von der linearen Kausalitätsvorstellung des quantitativen Reduktionismus hin zu einer qualitativen, ganzheitlichen Dynamik.

Die Begrifflichkeit der qualitativen und ganzheitlichen Dynamik macht deutlich, dass hier das Neben- und Miteinander unzähliger, sich ausbildender und auch wieder zerfallender Strukturen gemeint ist und nicht, wie der umgangssprachliche Gebrauch des Wortes "Chaos" schließen ließe, deren völlige Strukturlosigkeit.

Friedrich Cramer nennt diese Form der Komplexität daher "Fundamental-komplex"⁸ und folgert in der Auseinandersetzung mit Einwendungen gegen eine Theorie der

⁸ Cramer, S. 280f beschreibt in einer Tabelle Systeme ansteigender Komplexität:
1. Systeme von subkritischer Komplexität (deterministische, lineare Kausalität)

fundamentalen Komplexität, dass diese allgemeine Gültigkeit besitze.(Cramer 1993, S. 275 ff)

III.3. SYSTEMTHEORETISCHE GRUNDLAGEN

Nach dem wiederholten Eindruck des Déjà vu bei der Lektüre der Bildung von Theorien bei den Realwissenschaften erscheint es mir (relativ) leicht, auf den eigentlichen Gegenstand – Supervision aus systemischer Sicht – zurückzukehren.

Insbesondere sollen nun die aus meiner Sicht für diese Themenstellung prägenden und wesentlichen Theoriebildungen kurz umrissen und im Kontext systemischer Supervision beleuchtet werden.

III.3.1. SYSTEMTHEORIE

Die Systemtheorie bietet, wie oben dargestellt, einen allgemeinen Rahmen zur Betrachtung von dynamischen Systemen jeglicher Art und wird in den verschiedensten wissenschaftlichen Bereichen angewandt.

In der Literatur zur Theorienbildung zu den Sozialwissenschaften wird als einer der wichtigsten Gründungsväter der neueren systemtheoretischen Entwicklungen der Biologe Ludwig von Bertalanffy angegeben. Er hat in den 20er Jahren erste Ansätze zu systemischem Denken formuliert und später eine "Allgemeine Systemtheorie" verfasst (Bertalanffy 1957, 1968). Die Grundidee dieser Theorie besteht darin, dass sich über die unterschiedlichsten Wissensgebiete und Organisationsstufen hinweg dieselben Struktur- und Organisationsmerkmale finden lassen ('Systemisomorphie').

Im Mittelpunkt systemtheoretischer Betrachtungen stehen nicht isolierte Elemente, sondern deren wechselseitige Beziehungen zueinander.

Als eine wesentliche Unterscheidung zwischen systemtheoretischer Modellbildung und 'realen' Prozessen führt er an, dass letztere zumeist Teil eines größeren Kontextes sind, der nicht vollständig erfassbar ist, was Vorhersagen schwierig macht.

2. Systeme kritischer Komplexität (der Prognose von Kausalitäten sind praktische, nicht jedoch grundsätzliche Grenzen gesetzt)

3. fundamental-komplexe Systeme, die trotz deterministischer Ausgangsbedingungen interdeterministische oder chaotische Lösungen haben. Prognosen versagen nicht nur praktisch, sondern auch grundsätzlich.

III.3.2. KYBERNETIK

Ebenso wie der Systemtheorie liegt der Kybernetik (gr.: kybernetes = Steuermann) die Annahme zugrunde, dass die Steuerungs- und Regelungsprozesse in verschiedenen Bereichen denselben Prinzipien folgen. Der Begriff Kybernetik geht zurück auf den Mathematiker Norbert Wiener (1948).

Wie bereits skizziert, ist Hauptbestandteil eines kybernetischen Systems der Regelkreis, der durch seine stabilisierende Dynamik die Grundlage schafft für Selbstorganisation und Autonomie von Systemen.

Die Kybernetik unterscheidet zwischen 'negativer Rückkoppelung', die eine Abweichung wieder zu einem Gleichgewichtszustand zurückführt, und 'positiver Rückkoppelung', die eine Abweichung in gleichsinniger Richtung weiter verstärkt. Negative Rückkoppelung bewirkt auch nach einer Störung die Stabilisierung eines Systems, wenn auch möglicherweise auf einem anderen Niveau. Positive Rückkoppelung kann Prozesse in Gang bringen oder zu einer Eskalation führen, die aber unter dem Gesichtspunkt der möglichen Erreichung eines neuen Gleichgewichtszustandes auch positiv gewertet werden kann.

Die kybernetischen Modellvorstellungen wurden bereits früh von Familientherapeuten adaptiert. Vor allem Gregory Bateson hat die Möglichkeit einer Übertragung dieser Modellvorstellungen auf komplexe menschliche Systeme erkannt (Bateson 1967). Der kybernetische Systembegriff kann als mit dem innerhalb der systemischen Beratung verwendeten übereinstimmend gelten (vgl. Simon, Stierlin 1984).

In Abgrenzung zur oben dargestellten 'Kybernetik 1. Ordnung' wurde von Heinz von Foerster (1981) die Kybernetik 2. Ordnung eingeführt und z. B. für die Familientherapie (u. a.) bedeutsam.

Die zentrale Annahme ist (entsprechend dem Konstruktivismus), dass Erkenntnis nicht objektiv sein kann, da bereits die Wahrnehmung durch einen selbstreferentiellen Prozess vom erkennenden Subjekt konstruiert wird. Mit dem Entwurf einer 'Kybernetik 2.Ordnung' verfolgt von Foerster das Ziel, den Prozess der Wirklichkeitskonstruktion in die Forschung mit einzubeziehen und anstelle von Theorien über Beobachtungsgegenstände, Theorien des Beobachtens und des Beobachters auszuarbeiten.

III.3.3. AUTOPOIETISCHE SYSTEME

Anfang der 70er Jahre entwickelten die chilenischen Neurophysiologen Humberto Maturana und Francisco Varela das Konzept der Autopoiese (gr. autos = Selbst, poiein = machen) zur Beschreibung lebender Systeme. Das Ziel, das mit der Entwicklung dieses Konzeptes erreicht werden sollte, war die Erklärung jener Organisationsform, "die ein System als eine autonome Einheit konstituiert, welche im Prinzip alle für lebende Systeme

charakteristischen Phänomene generieren kann, sofern die notwendigen historischen Voraussetzungen gegeben sind" (Zitat: Maturana 1982 S. 141). Die Organisationsform, die die besonderen Eigenschaften dieser Systeme am besten erklären konnte, nannten sie autopoietische Maschinen. "Eine autopoietische Maschine, die ein Netzwerk von Prozessen der Produktion (Transformation und Destruktion) von Bestandteilen organisiert (als Einheit definiert) ist ein System, das die Bestandteile erzeugt, welche

1. aufgrund ihrer Interaktionen und Transformationen kontinuierlich eben dieses Netzwerk an Prozessen (Relationen), das sie erzeugte, neu generieren und verwirklichen, und die
2. dieses Netzwerk (die Maschine) als eine konkrete Einheit in den Raum, in dem diese Bestandteile existieren, konstituieren, indem sie den topologischen Bereich seiner Verwirklichung als Netzwerk bestimmen." (Zitat: Maturana 1982, S. 184 f.). Eine autopoietische Maschine ist demzufolge ein System, das durch seine Organisationsform vermag, seine Bestandteile sowie seine Beziehungen und damit sich selbst kontinuierlich zu reproduzieren und aufrecht zu erhalten. Die zur weiteren Erläuterung dieses Systemmodells notwendigen Begriffe werde ich zur besseren Übersichtlichkeit in Form einer kurzen Liste erläutern. Da die Begriffe alle zusammenhängen, müssen sie trotz der Aufspaltung in der Gesamtheit gesehen werden. (vgl. Böse, Schiepek 1989).

Operationale Schließung:

Die operationale Geschlossenheit eines Systems gegenüber der Umwelt ist notwendig für den rekursiven Prozess der Selbsterhaltung (Autopoiese) des Systems. Operationale Schließung bedeutet, die Fähigkeit eines Systems, in gegenüber der Umwelt abgeschlossener, nur auf sich selbst bezogener Weise zu operieren. Gleichzeitig ist es jedoch offen für Energie- und Materieaustausch mit der Umwelt, das heißt, es ist zugleich offen und geschlossen.

Strukturdeterminismus:

Dieser Terminus sagt aus, dass das Verhalten jedes lebenden oder nicht lebenden Objekts vollständig durch dessen Struktur bestimmt wird und nicht durch seine Umwelt. Struktur bezeichnet dabei, zumindest bei strukturplastischen Systemen wie zum Beispiel dem Menschen, nichts Stabiles, sondern ist durch Interaktion mit der Umwelt veränderbar.

Strukturelle Koppelung:

Das Konzept der strukturellen Koppelung beschreibt die Beziehung zwischen einer strukturdeterminierten Einheit und dem sie umgebenden Medium. Dieses Konzept ist notwendig, um die Informationsübertragung in operational geschlossene, struk-

turdeterminierte Systemen erklären zu können. Diese sind nicht direkt beeinflussbar, sondern nur durch Milieuveränderung anzuregen.

In der Sprache von F. Cramer und dem Bild der ansteigenden Komplexität von Systemen ist mit der Darstellung des autopoietischen Systems der Übergang von kritischer zur fundamentalen Komplexität beschrieben.

III.3.4. SELBSTREFERENTIELLE SYSTEME

In seinem grundlegenden Werk 'Soziale Systeme' versucht Niklas Luhmann (1984) die Theorie der Autopoiese von der Anwendung auf individuelle Systeme auf die Beschreibung von übergeordneten Systemebenen zu übertragen. Nach Luhmann basiert das Operieren z. B. sozialer Systeme in ihren Umwelten auf ihrer Selbstreferenz. Mit dem Begriff der Selbstreferenz beschreibt Luhmann (1984) eine Operation, die etwas bezeichnet im Kontext der Unterscheidung zu etwas anderem.

"Die Theorie selbstreferentieller Systeme behauptet, dass eine Ausdifferenzierung von Systemen nur durch Selbstreferenz zustande kommen kann, d. h. dadurch, dass die Systeme in der Konstitution ihrer Elemente und ihrer elementaren Operationen auf sich selbst (sei es auf Elemente desselben Systems, sei es auf Operationen desselben Systems, sei es auf die Einheit desselben Systems) Bezug nehmen. Systeme müssen, um dies zu ermöglichen, eine Beschreibung ihres Selbst erzeugen und benutzen; sie müssen mindestens die Differenz von System und Umwelt systemintern als Orientierung und als Prinzip der Erzeugung von Informationen verwenden können." (Zitat: Luhmann 1984, S. 25). Ein soziales System, z. B. ein System der Therapie, Supervisionssystem, (usf.) ist dann reflexiv, wenn es sich im Verlauf seines Prozessierens immer wieder auf seine eigene Selbstbeschreibung bezieht, d. h. wenn es auf seine Definition in Abgrenzung zur Umwelt Bezug nimmt.

Luhmanns Theorie zufolge sind die Elemente von sozialen Systemen nicht Individuen, sondern Kommunikation, welche jedoch ohne die autopoietischen Prozesse des Lebens nicht möglich wäre.

III.3.5. SYSTEMMODELL UND SUPERVISION

Systemtheoretische Überlegungen und Erkenntnisse lassen offen, auf welche Arten von Systemen sie zu beziehen sind. Sie machen, wie oben beschrieben, den Anspruch geltend, dass die postulierten Prinzipien auf alle Arten von Systemen anwendbar sind.

Ein System ist keine vorgegebene, vom Beobachter unabhängige Einheit, sondern entsteht erst durch ein- und ausschließende Operationen desjenigen, der es beschreibt.

In der Psychologie wird herkömmlicher Weise das Individuum, als Ganzheit (System) betrachtet und dessen seelische Abläufe, Instanzen o. ä. als Teil. Struktur und Funktion dieser Teile bestimmen das Verhalten des Individuums.

Ebenso gut kann, wie z. B. in der Familientherapie üblich, das Individuum als Teil des übergeordneten Systems Familie angesehen werden. Damit steht ein anderes Erklärungsmodell für individuelles Verhalten zur Verfügung. Es wird als abhängig beschrieben von den Kommunikations- und Interaktionsregeln der Familie sowie deren Struktur, d. h. den wechselseitigen Beziehungen der Familienmitglieder. Das gleiche lässt sich auf die Supervision übertragen. Ein Teammitglied ist Teil des übergeordneten Systems der Gruppe (z. B. Mitarbeiter einer Wohngruppe), der Abteilung (Heilpädagogische Einrichtung), der Gesamtorganisation (Psychiatrische Einrichtung des Landeswohlfahrtsverbandes).

Das 'System Heilpädagogische Einrichtung' kann wiederum unterteilt werden in verschiedene Subsysteme, für die möglicherweise jeweils andere Regeln gelten. Was letztlich in Abgrenzung zur Umwelt als System betrachtet wird, ist somit eine Frage der Definition, ebenso ist es in der Supervision abhängig vom Einzelfall, welche Personen mit in die Supervision einbezogen werden (vgl. Simon, Stierlin 1984).

Neuere systemorientierte Therapieansätze stellen inzwischen nicht mehr das Individuum als Teil eines übergeordneten Systems Familie in den Vordergrund, sondern richten den Fokus auf kognitive und affektive Muster in Beziehung und Interaktion innerhalb des Systems und betrachten zum Beispiel die Familienmitglieder 'nur noch' als Eckpfeiler der stattfindenden Kommunikation (vgl. Retzer 1992; vgl. auch Luhmann 1984). Dies ist ebenso auf die Supervision und das Supervisionsteam übertragbar.

III.3.6. KONSTRUKTIVISMUS

In den folgenden Abschnitten werde ich die Theorie des Konstruktivismus und des Sozialen Konstruktivismus darstellen, die beide als theoretische Grundlage meiner Arbeit dienen. Im Anschluss daran werde ich kurz die Beziehung zwischen Konstruktivismus und Supervision erörtern.

Kurze Einführung in den Konstruktivismus

Der Konstruktivismus ist eine philosophisch-erkenntnistheoretische Denkrichtung. Die Bezeichnung 'Konstruktivismus' ist missverständlich, da sie früher bereits anderweitig angewendet wurde, sowohl innerhalb der Philosophie als auch in der bildenden Kunst und Architektur der Sowjetunion in den 20er Jahren.

In den folgenden Ausführungen werde ich mich auf die Denkschule des "Radikalen Konstruktivismus" beziehen, die im wesentlichen mit den Namen Heinz von Foerster, Ernst von Glasersfeld und Paul Watzlawick verbunden ist.

Als Grundannahme des Radikalen Konstruktivismus kann das Postulat Heinz von Foersters gelten, dass das, was wir als Wirklichkeit wahrnehmen, von uns selbst erfunden wird (vgl. z. B. Paul Watzlawick 1991).

Die Skepsis bezüglich der Möglichkeit des Erkennens der Realität und der Sicherheit des Wissens geht zurück bis ins 5. Jahrhundert vor Christus, als Demokrit feststellte, dass "wir nicht erkennen können, wie in Wirklichkeit ein jedes Ding beschaffen oder nicht beschaffen ist" (zitiert nach Glasersfeld 1985, S. 1). Diese Skepsis durchzog zunächst als Zweifel an der Sinneswahrnehmung bis ins 17. Jahrhundert das philosophische Denken, bis Kant zusätzlich Raum und Zeit als subjektive Anschauungsformen des Individuums postulierte und damit jegliche rationale Erkenntnis einer vom Erlebenden unabhängigen Welt für unmöglich erklärte.

Einen Ausweg aus diesem Problem stellte der Instrumentalismus dar, der Wissen nicht als Selbstzweck, sondern als Mittel zur Erreichung eines Zieles ansieht. Aber gerade diese Vermeidung einer Lösung des Erkenntnisproblems führte zu dem Vorwurf, dass die Existenz der ontischen⁹ Welt einfach geleugnet werde.

Das konstruktivistische Denken setzt sich von dieser philosophischen Tradition insofern ab, als es ein anderes Verhältnis zwischen Erkenntnis und 'Wirklichkeit' annimmt. Das herkömmliche, abbildende Verhältnis zwischen Erkenntniswelt und ontischer Wirklichkeit wird ersetzt durch das Postulat der Kompatibilität bzw. Viabilität (vgl. v. Glasersfeld 1985), was ausdrücken soll, dass unsere Sicht der Welt stets nur *eine mögliche, (hoffentlich) passende, funktionierende* Sicht der Welt sein kann. Diese Sicht der Welt entsteht aus der subjektiven Interpretation quantitativer Sinneswahrnehmungen, die stets nur eine Auswahl aus allen vorhandenen Signalen darstellen und mit erinnerten Wahrnehmungen verglichen und ergänzt werden.

Das Verhältnis von Wissen und Wirklichkeit hat bereits Piaget in den 30er Jahren als Ergebnis von Anpassung verstanden.

Die konstruktivistische Auslegung, dass Wahrnehmung und Erkenntnis das Ergebnis 'schöpferischer' Tätigkeit sind, geht zurück auf den Philosophen Giambattista Vico, der bereits 1710 schrieb: "...wenn die Sinne (aktive) Fähigkeiten sind, so folgt daraus, dass wir die Farben machen, indem wir sehen, die Geschmäcke, indem wir schmecken, die Töne, indem wir hören, das Kalte und Heiße, indem wir tasten.".

⁹ ontisch (griechisch): Seiend, in seinem Sein und von seinem Geist noch nicht erschlossen (Philosophie).
Aus: Duden, Fremdwörterbuch, Mannheim 1960

Das bedeutet nicht, dass der Mensch frei ist, die Welt gemäß seinen Wünschen 'herzustellen', sondern er ist zumindest davon abhängig, was die ontische Welt ihm entgegensetzt, z. B. im Sinne des Scheiterns einer Handlung. Es bedeutet nur, dass die ontische Welt "grundsätzlich unzugänglich und unbeschreibbar" bleibt (Zitat: v. Glasersfeld 1985, S. 19).

Die Struktur und Organisation der (Erlebens-)Welt bildet sich aus Wiederholungen und Konstanten, die das Subjekt aus seinem Erleben abstrahieren kann. Daraus werden dann Modelle gebildet, die weiter aufeinander bezogen und verkettet werden können und so eine zusammenhängende Konstruktion der Wirklichkeit ergeben.

'Objektiv' kann nach konstruktivistischer Auffassung eine Konstruktion (oder kognitive Struktur) erst dann genannt werden, wenn Begriffe und Vorstellungen der eigenen Erlebenswelt sich auch in den Modellen anderer 'viabel' zeigen.

III.3.7. SOZIALER KONSTRUKTIVISMUS - KONSTRUKTIVISTISCHE SOZIALTHEORIE

Die grundlegenden Überlegungen und Postulate des Radikalen Konstruktivismus, die ich im vorangegangenen Kapitel kurz dargestellt habe, lassen sich zur "Konstruktion der sozialen Konstruktion" heranziehen (Hejl 1985). Der Ansatzpunkt hierbei ist jedoch nicht das Individuum, sondern ein soziales System, was ich im Folgenden erläutern werde. Die Hauptaussage der konstruktivistischen Sozialtheorie ist, dass unsere Vorstellungen von der Welt soziale Erfindungen sind.

Die Grundvoraussetzungen einer solchen Konstruktion werde ich im Folgenden in Anlehnung an Hejl (1985, 1987) erläutern.

Vorausgeschickt werden muss, dass eine konstruktivistische Sozialtheorie natürlich ebenfalls als Konstrukt angesehen werden muss, das ohne einen Beobachter oder Theoriekonstrukteur nicht existieren kann. Weiterhin ist nicht außer Acht zu lassen, dass der Theoriekonstrukteur in den gleichen Prozess eingebunden ist wie die Individuen des Gegenstandsbereiches, den er beschreiben will. Das heißt zum einen, dass eine konstruktivistische Sozialtheorie als ihrem Gegenstandsbereich im weitesten Sinne zugehörig gedacht werden muss, und zum anderen, dass dadurch auch Komponenten in die Theoriekonstruktion mit einfließen, die dem zu beschreibenden Gegenstandsbereich entstammen (dies sind zum Beispiel sozial erzeugte Realitätskonstruktionen). Auf diese Weise dokumentiert sich die Zugehörigkeit der Wissenschaft zu dem Prozess, den sie im Fall der Sozialwissenschaft als Gegenstandsbereich gewählt hat.

Als Ziel einer konstruktivistischen Sozialtheorie sieht Hejl "Konstrukte (Modelle, Systeme), die unsere (Als-)Wahrnehmungen sozialer Phänomene dadurch erklären, dass die Komponenten der Modelle / Systeme durch ihre Interaktionen die als Problem gewähl-

ten Phänomene erzeugen. (Genauer gesagt, schlägt der Konstrukteur eine Menge von Komponenten mit spezifischen Eigenschaften und spezifischen Beziehungen zwischen ihnen vor. Er versucht dann, die zu erklärenden Phänomene durch den Nachweis zu 'erzeugen', dass sie in unserem kognitiven Bereich entstehen können, wenn Komponenten sich ausschließlich aufgrund der stimulierenden Eigenschaften und auf der Basis der angenommenen Beziehungen gegenseitig beeinflussen.)" (Zitat: Hejl 1985, S. 87, Hervorhebungen im Original).

Hejl postuliert weiterhin, dass soziale Prozesse auf der Grundlage erkenntnistheoretischer Annahmen "als Prozesse der Erzeugung von Realitäten und auf sie abgestimmter Handlungen verstanden werden" müssen.

Daran anschließend stellt sich die Frage, was als soziales System betrachtet werden kann, das spezifische Realitäten erzeugt, und welcher Art die Komponenten des Systems und das System selbst sind.

Zunächst charakterisiert Hejl lebende Systeme (also auch den Menschen) als selbst erhaltende Systeme, die als eine zyklische Verknüpfung selbst organisierender (vgl. Roth 1986), das heißt aufgrund bestimmter Randbedingungen spontan entstehender Systeme, verstanden werden können. Das Gehirn wird, bezogen auf dessen kognitive Funktion, als ein selbstreferentielles Subsystem betrachtet, das auf der materiellen Basis des selbst erhaltenden Systems Organismus existiert. Als ein selbstreferentielles System ist das Gehirn "dadurch gekennzeichnet, dass seine neuronale Aktivität zu (veränderter) neuronaler Aktivität führt" (Zitat: ebd. S. 90). Als selbst erhaltend kann es jedoch deshalb nicht bezeichnet werden, weil es sich nicht durch seine eigenen, neuronalen Aktivitäten erhält, sondern durch die Organe des zugehörigen Organismus erhalten wird.

Die Wahrnehmungen des Gehirns sind determiniert durch die topologische Struktur der Gehirnareale, das heißt die Zuordnung der verschiedenen Organe des Organismus zu spezifischen Hirnbereichen. Das Gehirn als selbstreferentielles System erzeugt auf der Grundlage seiner Interaktionsgeschichte, das heißt aufgrund eigener Handlungen des Systems oder 'äußerer' Einflüsse, die den Zustand des Systems geformt und verändert haben, im Sinne von v. Glasersfeld viable Realitätskonstruktionen.

Die Struktur- und Zustandsdeterminiertheit der Wahrnehmungen ist notwendig und effektiv für das Funktionieren und die Selbsterhaltung des Systems. Gleichzeitig ist sie der Grund dafür, dass Wahrnehmungen im klassischen Sinn als nicht-objektiv betrachtet werden müssen.

Als soziales System kann eine Gruppe lebender Systeme nach Hejl (1985) dann definiert werden, wenn folgende zwei Bedingungen als erfüllt gelten können:

1. "Jedes der lebenden Systeme muss in seinem kognitiven Subsystem mindestens einen Zustand ausgebildet haben, der mit zumindest einem Zustand der kognitiven Systeme der anderen Gruppenmitglieder verglichen werden kann.
2. Die lebenden Systeme müssen (aus ihrer Sicht) mit Bezug auf diese parallelisierten Zustände interagieren." (Zitat: ebenda S. 99 f).

Die Definition sozialer Systeme ist relativ restriktiv. Von einem sozialen System ist erst dann zu sprechen, wenn die konstituierenden Komponenten des Systems interagieren und damit an der sozialen Konstruktion der Realität mitwirken.

Der Systemtypus sozialer Systeme ist nach Hejl eher schwierig zu bestimmen. In einer ausführlichen Diskussion lehnt er die Systemtypen selbst organisierend, selbst erhaltend und selbstreferentiell als unzureichende Beschreibungen ab (Hejl 1985). Stattdessen schlägt er vor, soziale Systeme als 'synreferentiell' zu klassifizieren. 'Synreferentiell' bezeichnet nach Hejl eine Modellklasse, die die Eigenschaften sozialer Systeme am besten erfasst (vgl. auch Böse, Schiepek 1989). Diese möchte ich im Folgenden kurz darstellen.

1. Soziale Systeme werden aus lebenden Systemen gebildet, die die Freiheit haben, an deren Konstitution teilzunehmen oder nicht.
2. Ein menschliches lebendes System ist gleichzeitig am Bestehen mehrerer sozialer Systeme beteiligt.
3. Soziale Systeme sind nicht selbst erhaltend, das heißt, sie erzeugen ihre Komponenten in physischer Hinsicht nicht selbst.
4. Soziale Systeme sind keine selbstreferentiellen Systeme, das heißt, sie organisieren nicht alle Zustände ihrer Komponenten und bestimmen nicht die einzige Realität der Komponenten (Individuen).
5. Komponenten sozialer Systeme haben unmittelbaren Zugang zur Umwelt des sozialen Systems.

"Als 'synreferentiell' bezeichne ich also jene Teilmenge selbstreferentiell erzeugter Wahrnehmungen, Denkprozesse und mit ihnen zusammenhängender Handlungen, die in heterarchischen sozialen Interaktionen erzeugt werden." (Hejl 1987). (Die Qualifikation als 'heterarchisch' verweist darauf, dass in einem so geordneten Prozess keine Komponente dominiert, also keine Hierarchie besteht. Dies ist z. B. bei geschlossenen / kreisstrukturellen Prozessen der Fall [Hejl 1987, S. 146].)

III.3.8. KONSTRUKTIVISMUS UND SUPERVISION

Systemische Supervision, so wie ich sie hier verstehen möchte, ist kein fest umschriebener Supervisionsansatz. Sie definiert sich weder über spezifische Techniken (z. B. zirkuläres Fragen, positive Konnotation, etc.) noch ist sie festgelegt auf bestimmte Referenzebenen (z. B. kognitiv, politisch, sozial) oder auf bestimmte Systemeinheiten (z. B. Team, Gruppe, Organisation). Systemische Supervision basiert auf einer spezifischen Betrachtungsweise, die ihren Fokus auf Muster, Zusammenhänge und Dynamiken jeglicher Phänomenbereiche lenkt (Ropohl 1978), und beruft sich dabei auf die verschiedenen Erkenntnisse der Systemwissenschaften (siehe III.3.1. Systemtheorie und III.3.2. Kybernetik).

Als ein übergreifendes Kennzeichen systemischer Supervisions- und Beratungsansätze kann gesehen werden, dass Probleme auf der Ebene kommunikativer Muster und Beziehungsstrukturen einer Gruppe betrachtet werden (vgl. Böse, Schiepek 1989) und, dass nach Auffassung dieser Ansätze die Veränderung eines Problems durch Interventionen, die diese Kommunikations- und Beziehungsmuster verändern, erreicht werden kann.

Wichtige Grundlagen für Interventionen bzw. die Intervenierbarkeit in Systemen bilden Arbeiten zur 'Operationalen Geschlossenheit', 'Strukturdeterminiertheit', 'strukturellen Koppelung' und 'Selbstreferenz' sozialer Systeme.

Eine der wichtigsten Prämissen für die Supervision ist dabei, dass lebende und soziale Systeme sich nur in Abhängigkeit von ihrer eigenen Struktur ('operationale Geschlossenheit', 'Strukturdeterminiertheit') verändern können und nicht aufgrund der Absichten und Interventionen einer SupervisorIn. Das supervisorische Vorgehen orientiert sich an der sich selbst organisierenden Dynamik ('Selbstorganisation', 'Selbstreferenz') des Systems. Der Prozess kann als strukturelle Koppelung (Maturana & Varela 1987) eines strukturdeterminierten Systems mit seiner Umwelt, in diesem Falle der SupervisorIn, verstanden werden. Interventionen werden als 'Umweltveränderungen' und Angebote der SupervisorIn aufgefasst, mit denen das System nach seiner eigenen Struktur verfährt. Eine instruktive Beeinflussung oder Steuerung wird als unmöglich erachtet, es sei denn, die Einwirkung hat den Zerfall des Systems zur Folge (vgl. Böse, Schiepek 1989).

Die systemische Supervision kann als eine Metastrategie verstanden werden. Das heißt, dass eines ihrer Hauptanliegen ist, das Handeln vor eine grundlegend andere Sicht der Wirklichkeit zu stellen (vgl. Schiepek 1986). Diese Sichtweise wird am besten umrissen durch die Arbeiten zum 'Radikalen Konstruktivismus' (v. Foerster, Schmidt, v. Glasersfeld, Watzlawick).

Ganz klar abzugrenzen ist allerdings die systemische Sichtweise von der lineal-kausalen Denkweise verschiedener anderer Beratungsansätze, die zum Beispiel den Versuch der Kontrolle des Klientenverhaltens als Bestandteil der Beratung ansehen.

Insbesondere bei Veränderungsprozessen in der Supervision erweist sich der konstruktivistische Denkansatz als hilfreich, indem er einen Zugang zu anderen Sichtweisen der Welt oder Wirklichkeit des Supervisanden ermöglicht.

Der Mensch fühlt sich nach konstruktivistischer Auffassung solange mit sich selbst und dem Leben in Einklang, wie er seine Konstruktionen als geeignet und nützlich erlebt. Eine passende Konstruktion verleitet dann gewöhnlich zu der Auffassung, dass die Welt tatsächlich so sei. Ist aus irgendwelchen Gründen dieses Passen nicht oder nicht mehr gegeben, so kann das zu beachtlichen Adaptationsanforderungen führen. Da der Konstruktivismus davon ausgeht, dass jede Vorstellung von der Wirklichkeit jeweils nur *eine mögliche*, nicht jedoch *die richtige* ist, sollte Supervision auch dazu dienen, eine nützliche, gangbare andere Vorstellung von der Welt zu (er)finden.

Ein Beispiel dafür ist die am Mental Research Institute in Palo Alto entwickelte Methode der Umdeutung (Siehe auch Kap. IV.6.21.3). Sie macht die Interpretation einer Problemsituation, die oft im Sinne einer 'self-fulfilling prophecy' wirkt, zum Ausgangspunkt und versucht, andere, 'nützlichere' Interpretationen zu finden. Unwiderrufen bleibt dabei die Auffassung, dass keine der Interpretationen wahr oder richtig ist, sondern dass es auf das praktische Ergebnis ankommt.

Die konstruktivistische Sichtweise wurde von systemischen BeraterInnen und SupervisorInnen aufgenommen und ist auch in der Organisationsberatung allgemein integrierbar.

IV. SYSTEMISCHE SUPERVISION

Falls Sie bis hierhin gelesen haben, haben Sie vielleicht ein Bild über die theoretischen Denkmodelle systemischen Denken und Handelns, aber Sie fragen sich vielleicht, so Sie nicht eh systemisch arbeiten, "Ja, und wie sieht systemisches Handeln in der Praxis aus? Was macht eine Systemische SupervisorIn anders? Wie und worin unterscheidet sie sich von anderen Beraterinnen?" Diesen Fragen soll im Folgenden nachgegangen werden.

Die praktische Vorgehensweise in systemischen Beratungsprozessen in Institutionen und Unternehmen kann in drei Schritten beschrieben werden:

1. Kontextklärung s. o. oder / und (insbesondere in Unternehmen und bei Organisationsentwicklung und –beratung) Anfertigung einer System-/ Kontextanalyse. Darauf möchte ich hier nicht weiter eingehen, näheres dazu siehe Gester 1992, S. 137 - 140.
2. Bilden von Hypothesen
3. Das systemische Interview - Zirkuläres Fragen

Als weiteren 4. Punkt können spezielle Interventionsstrategien genannt werden.

IV.1. SYSTEMISCHES ERSTINTERVIEW ALS MITTEL ZUR AUFTRAGS- UND KONTEXTKLÄRUNG

Ein zentraler Begriff beim systemischen Denken und Handeln ist der des Kontextes, in dem sich Handlung vollzieht. Der Kontext (von lat. contextus =Zusammenhang) ist ein Bezugsrahmen, in dem Verhaltensweisen und Informationen eine Bedeutung erlangen. Es ist der bedeutungsgebende Rahmen für alle diesem Kontext zugeordneten "Tatsachen". Dieser Kontext besteht nicht unabhängig vom Beobachter, sondern wird "markiert" und kann als Metamitteilung verstanden werden (vgl. Bateson 1972). Der von Bateson eingeführte Begriff der 'Kontextmarkierung' bezeichnet eine ähnliche oder gleiche Bedeutungsgebung von gemeinsamen Beobachtungen, die in sozialer Übereinkunft entsteht. Nicht jede muss allerdings Teil dieser Übereinkunft sein, selbst wenn sie an demselben Ort zu derselben Zeit dieselben Informationen hat, was Bateson am Beispiel eines Theaterstückes anschaulich illustriert: "Ein Publikum sieht Hamlet im Theater und hört, wie der Held im Kontext seiner Beziehung zu seinem toten Vater, zu Ophelia und zu den anderen über Selbstmord spricht. Die einzelnen Zuschauer rufen nicht unmittelbar die Polizei an, weil sie Informationen über den Kontext von Hamlets Kontext erhalten haben. sie wissen, dass es ein 'Stück' ist, und haben diese Informationen aus vielen 'Markierungen des Kontextes des Kontextes' gewonnen - den Eintrittskarten, der Sitzordnung, dem Vorhang usw., usw. Der 'König' jedoch, der sein Bewusstsein durch das Spiel innerhalb des Spiels anregen lässt, ignoriert viele 'Markierungen des Kontextes des Kontextes'"(Bateson 1964, S. 375).

In diesem Beispiel wird deutlich, dass eine Kontextmarkierung eine soziale Übereinkunft ist, gemeinsamen Beobachtungen kann dieselbe oder ähnlichen Bedeutung gegeben werden. D. h., dass der bedeutungsgebende Kontext in sozialen Interaktionen zur Disposition stehen kann. Dies ist auch im supervisorischen Prozess in verschiedener Hinsicht relevant. So kann beispielsweise nicht stillschweigend davon ausgegangen werden, dass SupervisorIn und Supervisionsteam den gleichen Kontext benutzen, um Ereignisse im Supervisionsprozess zu klassifizieren und ihnen Bedeutung zuzuweisen (vgl. Retzer 1992, S. 212).

In der systemischen Supervision kommt also bereits im Vorgespräch der so genannten 'Abklärung des Überweisungskontextes', "d. h. ein Sich-kundig-Machen über den bedeutungsgegebenen Kontext für die noch nicht begonnene Therapie (Supervision) und eventuell unterschiedliche Kontexte bei den..." (ebenda S. 213) einzelnen Supervisanden eine bedeutende Rolle zu.

Durch diese Kontextklärung kann die SupervisorIn zum Beispiel mehr darüber erfahren, welche Bedeutung die SupervisandInnen der Supervision zum derzeitigen Zeitpunkt geben, welche positiven und negativen Erwartungen mit der Supervision verbunden sind. In diesem Klärungsprozess kann auch deutlich werden, dass die Supervision in dem vorgegebenen Kontext Veränderung ausschließt oder nicht wünschenswert erscheint.

Zum andern kann die Abklärung von Bedeutungskontexten schon zu einer ersten Neudefinition von Problemen und zu einer veränderten Sichtweise des Kontextes beitragen.

Den folgenden Fragenkatalog entwickelte ich zu Beginn des Studiums für das Seminar: Konzept, Design, Intervention bei Prof. Nellessen. Er ist hier in leicht veränderter Form wiedergegeben und enthält vor allem Fragen zum o. g. Komplex.

Daneben müssen bei einem Akquisitionsgespräch in der Regel auch formale Bedingungen nach Häufigkeit, Dauer der Supervision, Räumlichkeiten etc. geklärt werden, aber dies unterscheidet sich vermutlich nicht von anderen Kontraktgesprächen.

Fragen zum Kontraktgespräch in der systemischen Supervision

Konkretisiert am Beispiel eines Kontraktgespräches eines Vereines für psychisch Kranke.

Beispiel 2:

Dieser Verein besteht aus mehreren Abteilungen mit unterschiedlichen Aufgabenbereichen. Das Team, das Supervision nachfragte, ist für den Bereich des Betreuten Wohnens zuständig. Ich habe darüber hinaus keinerlei Vorinformationen zu dem Team, da der telefonische Erstkontakt in einer ungünstigen Zeit zwischen zwei Terminen erfolgte. Zudem bin ich aufgrund der weiten Entfernung (Fahrzeit eine Stunde) unsicher, ob ich überhaupt Interesse an der Supervision habe.

Andererseits habe ich positive Supervisionserfahrungen in diesem Arbeitsfeld und von daher bin ich auch neugierig.

Nach einem kurzen Kontakt (Austausch über alltägliche Belanglosigkeiten) nehme ich Bezug auf das Telefongespräch, entschuldige mich, dass ich die notwendige Formalien (Zeit und Kosten) des Kontraktgespräch nicht geklärt habe. Nach einer problemlosen Klärung und einer inhaltlichen Strukturierung des Gesprächs findet eine gegenseitige Vorstellung statt. Das Team besteht aus 5 MitarbeiterInnen, 3 Frauen und 2 Männer, einer der Männer hat seit kurzem die Leitungsfunktion übernommen. Die MitarbeiterInnen sind zwischen 1 und 9 Jahren in der Einrichtung. Ich erfahre, welche Arbeitsschwerpunkte die einzelnen haben, ihre Profession und weitergehende Qualifikationen.

Ich selbst erzähle etwas über meinen beruflichen Hintergrund und über meine Qualifikation und momentanen beruflichen Schwerpunkte.

Danach nennt der Leiter die wichtigsten institutionellen Fakten, ich zeige Interesse daran, gehe aber in Anbetracht der kurzen Zeit (50 Min.) nicht näher darauf ein, sondern stelle einige Fragen zum Überweisungskontext.

1. Ganz allgemein könnten Fragen zum Überweisungskontext etwa so lauten:

- Wie kam es zu der Idee der Supervision? Warum gerade jetzt?
 - Von wem haben Sie erfahren, dass ich Supervision anbiete?
- oder
- Wer hat mich empfohlen und weshalb?
- Wieso denken Sie, dass Supervision bei einer Systemikerin sinnvoll sein kann? Oder: Warum gerade zu mir?

Die Fragen zu diesem Komplex ergaben, dass das Team bereits seit 8 Jahren Supervision hatte, bei ein und demselben Supervisor.

In gegenseitigem Einvernehmen waren Supervisor/SupervisandInnen sich einig, dass es an der Zeit war, sich zu trennen. Der Supervisor arbeitete auf der Grundlage von TA.

Ich wurde dem Team von Mitarbeiterinnen der im Landkreis zuständigen Psychiatrie empfohlen mit den Worten, dass die Supervision bei mir sehr erfolgreich sei.

Supervision wird als ständiger berufsbegleitender Prozess gesehen, ist sozusagen institutionaler Bestandteil der Arbeit.

Die Information, dass ich in erster Linie einen systemischen Beratungsansatz habe, wird im Sinne einer Erweiterung von neuen Methoden und Sichtweisen begrüßt, ebenso die Ausrichtung auf die Lösungs- und Ressourcenorientierung. (Der Leiter ist gut informiert über systemische Konzepte, erwägt eine Ausbildung in diesem Bereich).

2. Fragen zum Kontext, in dem der/die SupervisandIn arbeitet.

- Fragen nach dem Beruf, der Dauer in diesem Arbeitsbereich, der Bewertung im Gesamtsystem.
- Wer gehört noch dazu?
- Welche Abhängigkeiten ...?
- Wie ist die momentane Situation (Umfeld) ...?
- Wer unterstützt, berät, hilft ...?
- Wodurch wird was bestimmt ...?

Ein Teil der Fragen sind bereits in der Vorstellungsrunde und der Darstellung der Einrichtung geklärt. Ich entschlief mich dazu, darüber erstmal keine weiteren Fragen zu stellen. Meine Annahme, dass die strukturellen Voraussetzungen denen anderer Einrichtungen mit gleicher Aufgabenstellung in der Region in etwa entsprechen, ist zumindest vordergründig bestätigt. Da ich die vergleichbaren Einrichtungen kenne, erachte ich Supervision hier durchaus als sinnvolle Begleitmethode im oben erwähnten Sinne.

Ich notiere mir nach dem Gespräch noch Fragen, die zur weiteren Klärung der institutionellen Rahmenbedingungen (z. B. Abhängigkeiten, Hierarchien, Umwelten, Zuweisung, Finanzierung, Sicherheit des Arbeitsplatzes etc.) und damit zum Verständnis für mögliche Konflikte im Supervisionsprozess von Bedeutung sein können.

Für Leffers (1995, S. 43/44) ist die "Klärung ... der Rahmenbedingungen im Feld und der Dienstleistungserfordernisse" die erste Grundprämisse von insgesamt dreien, um zu entscheiden, ob Supervision die angemessene Begleitmethode ist. Wörtlich schreibt er: Supervision "... muss Gewähr bieten, mittels berufsbezogener Reflexionsarbeit die Dienstleistungen am spezifischen Kunden / Adressaten weiterzuqualifizieren und mittels erfolgreicher Arbeit die persönliche Arbeitszufriedenheit zu erhöhen. Dies hat zur Voraussetzung, die jeweiligen Diensterfordernisse, Ziele und Aufgabenstellungen sowohl in Bezug auf das Klientel als auch den dafür vorgesehenen Rahmen genau zu kennen bzw. mich als SR-in möglichst frühzeitig darüber ins Bild zu setzen."

3. Fragestellungen und Anliegen, die in der Supervision geklärt werden sollen.

Spezifizierung durch Unterschiedsfragen evtl. zirkulär¹⁰ erfragen

Art der gewünschten Supervision (Team- oder Fallsupervision oder je nach Bedarf beides).

Bezüglich dieser Frage erfahre ich, dass sowohl Fallsupervision gewünscht ist, ebenso aber Hilfestellungen bei der "Neuregelung der Zusammenarbeit" (bedingt durch den Rollenwechsel Mitarbeiter - Leiter) erhofft wird.

Aus diesen Aussagen ergeben sich natürlich gleich mehrere Hypothesen über mögliches Konfliktpotential im Team, die hier erstmal nicht weiter ausgeführt werden, so wie ich auch im Kontraktgespräch verzichte, weitere Fragen hinsichtlich meiner Hypothesen zu stellen.

Dies würde für mich bereits den Einstieg in die Arbeit bedeuten, für die ich jedoch noch keinen klaren Kontrakt habe.

4. Erwartungen der TeilnehmerInnen an die Supervision

- Was versprechen Sie sich von der Supervision? oder: Was soll dabei heraus kommen?
Spezifizierung des Verhaltens auf verschiedenen Ebenen des Verhaltens:
- für Klienten
- für SupervisandIn selbst
- für die Institution
- Wer von Ihnen hat am meisten Bedenken bezüglich der Supervision?
- Erwartungen und Befürchtungen der Teilnehmer
- oder auch Vor- und Nachteile der Supervision, z. B.: Was wären die 5 positivsten Effekte, was die 5 negativsten Effekte der Supervision?

Der Fragenkomplex 3 und 4 klärt im Sinne von Leffers das

2. Grundprinzip für berufliche Reflexionsarbeit eines lösungsorientierten Supervisionsansatzes (ebenda). Es beinhaltet die "Spezifizierung des Auftrages". "Also: Wenn SV stattfinden soll, muss geklärt werden, mit welcher Zielperspektive SV erfolgt und ob diese geeignet ist, die Dienstleistung und die Arbeitszufriedenheit zu verbessern."

¹⁰ Zirkularität ist "eine Folge von Ursachen und Wirkungen, die zur Ausgangsursache zurückführt und diese bestätigt oder verändert" (Simon & Stierlin 1984, S. 392). Für den therapeutischen Prozess wurde dies von Selvini-Palazzoli et al. (1980) als Fähigkeit des Therapeuten definiert, sich in der Befragung vom Feedback der Familie leiten zu lassen, das sich in den Antworten auf die zirkuläre Befragung darbietet. Über diese grundlegende Definition hinaus unterscheidet Retzer (1992) zwischen Zirkularität der Familie, des Therapeuten und der Beziehung Therapeut und Familie. Jedes dieser Systeme erfährt zirkuläre Rückwirkungen durch das eigene Erleben und Handeln, das wiederum sein Erleben und Handeln bestimmt.

Über die Fragen nach den Erwartungen an die Supervision und was hilfreich und fördernd bei der bisherigen Supervision war, erfahre ich, dass der Wunsch nach gestalterischen Elementen wie Rollenspiel, Skulpturarbeit etc. groß ist und bisher eher zu kurz kam. Außerdem erhofft sich die Gruppe bei Fallbesprechungen ein gemeinsames Entwickeln und Erarbeiten von neuen Sichtweisen und konkreten Lösungsmöglichkeiten in der Arbeit mit den Klienten.

Ziel der Supervision soll es auch sein, die eigenen Rollen, die jede/r bei den Klienten hat, bewusst zu machen.

5. Bisherige Lösungsversuche?

Diese Frage stelle ich in dem Team nicht, da die Supervision nicht aus einem konkreten Konflikt heraus, sondern wie bereits erwähnt, als ständige Begleitung gesehen wird. Diese Ansicht scheint mit durchaus hinterfragbar, jedoch nicht zu diesem Zeitpunkt.

6. Was soll ich als Supervisorin tun / nicht tun?

oder hypothetische Fragen wie: Angenommen ich würde gerne ins Fettnäpfchen treten, was wäre dazu am besten geeignet?

Angenommen Sie entscheiden sich für mich als Supervisorin, wie könnte ich es anstellen, dass Sie nach der 3. Sitzung sagen, wir wollen aufhören?

Die Frage nach möglichen Scheiterstrategien in der Supervision mit mir wird folgendermaßen beantwortet. Es soll "keine Selbsterfahrung" gemacht werden, sondern der "berufliche Fokus" gewahrt werden. Hier frage ich genauer nach, was damit gemeint ist und erfahre, dass durchaus Fragen gestellt werden dürfen, die bezogen auf den jeweiligen Fall eigene Anteile betreffen, dass jedoch die Aufarbeitung intrapsychischer Konflikte nicht Gegenstand der Supervision sein sollen. Ich stimme zu, dass wir hier keine Therapie machen wollen, gebe aber die Verantwortung darüber, wo die jeweilige Grenze des zu "Persönlichen" liegt, an die Beteiligten zurück, indem ich sie bitte, selbst zu entscheiden, wann es zu persönlich wird, und dann Stopp zu sagen.

Des Weiteren wird als problematisch angesehen, wenn Konflikte am Ende der Sitzung "total offen sind und jeder mit unguten Gefühlen rausgeht". Auch eine vorwiegend beobachtende und zuhörende Rolle meinerseits sowie absolute Vorgaben dessen, was geschehen soll, sind nicht erwünscht.

7. Frühere Supervisionserfahrungen

- Wer von Ihnen hatte bereits Supervision?
- Hatte das Team bereits Supervisionserfahrungen?
- Wenn ja, welche Erfahrungen haben Sie gemacht?
- Was davon war hilfreich, was weniger?

Diese Frage erübrigt sich, da diese bereits im Zusammenhang mit den 'Erwartungen' beantwortet ist.

8. Ausblick

- Angenommen, die Supervision verläuft nach Ihren Vorstellungen, woran würden Sie das in der konkreten Arbeit merken?
- Würden andere Kollegen und Klienten das auch merken und woran?
- Angenommen, Sie würden sich entscheiden, keine Supervision zu machen, wie würde die Entwicklung in ihrem Team / ihrer Einrichtung in 2 Jahren aussehen?

Dieser letzte Fragenkatalog zielt auf die 3. Grundprämisse nach Leffers ab, die lautet: "Sind für das fachliche Dienstangebot 'Supervision' die **Arbeitsziele** und **Erfolgskriterien**, die die Ergebnisse perspektivisch in definierten Zeiträumen überprüfbar machen, in ausreichender Weise formuliert?"

In dem oben genannten Kontraktgespräch wurden zwar Arbeitsziele genannt, jedoch nicht auf ihre Überprüfbarkeit in einen zeitlich konkretisierten Rahmen hin untersucht. Ebenso wenig habe ich Fragen gestellt, die Einschätzungen über die Realisierbarkeit und Ernsthaftigkeit möglicher Veränderungswünsche verdeutlichen. Dies erschien mir zu dem Zeitpunkt, unter Berücksichtigung des bisher Gesagten, noch zu wenig erfolgreich.

Nach der Klärung der oben genannten Fragen blieb noch genügend Zeit, um Fragen der SupervisandInnen zu beantworten.

Bedeutsam erschien in diesem Gespräch die Frage nach der Feldkompetenz. Außer, dass ich in dem Arbeitsbereich reichlich Supervisionserfahrungen habe, konnte ich an konkreter Arbeit in diesem Feld nichts anführen. Von großem Interesse waren auch meine beruflichen Aus- und Fortbildungen sowie mein Alter (was in der Regel selten nachgefragt wird.) Auch hieraus ließen sich wieder einige Hypothesen ableiten.

Zum Schluss wurden noch Formalien abgeklärt, falls es zu einer Supervisionsvereinbarung käme. Ich hatte im Laufe des Gespräches ein gutes Gefühl zur Gruppe bekommen und war motiviert, den Auftrag zu übernehmen. Zumal auch eine Regelung getroffen werden konnte, diese Supervision im Anschluss an eine andere Supervision stattfinden zu lassen. Der Ort der zwei Supervisionen lag in derselben Richtung. Auch die Vergütung erschien im Vergleich zum Aufwand angemessen.

Ich bat das Team, mir innerhalb der nächsten Woche seine Entscheidung mit zuteilen. Es teilte mir noch am selben Tag mit, dass sie sich für mich entschieden hätten, obwohl sie im Gespräch angedeutet hatten, dass sie ein weiteres Kontraktgespräch vereinbart hatten.

Wie am konkreten Beispiel deutlich wurde, sind die Fragen als Leitidee für das Kontraktgespräch gedacht, in der konkreten Gestaltung verläuft natürlich jedes Gespräch anders, je nach Team oder Gruppe tritt der ein oder andere Fragekomplex in den Vordergrund.

Die von Leffers formulierten Grundprämissen stellen meines Erachtens wichtige Voraussetzungen für einen professionell und erfolgreich verlaufenden Supervisionsprozess dar und helfen dabei, dass in der Anfangsphase der Supervision relevante Fragestellungen nicht vergessen werden.

IV.2. BILDUNG VON HYPOTHESEN

Nach Kommescher und Witschi vollzieht sich der systemische Beratungsablauf in immer wiederkehrenden Schritten: Beobachtung, Hypothese, Intervention. (vgl. Kommescher / Witschi 1992) Die Beobachtung dient der Bildung von Hypothesen. Eine Hypothese ist eine "nicht bewiesene, vorläufig akzeptierte Annahme" (Selvini-Palazzoli et.al 1980, S. 126), sie dient als Grundlage für das systemische Interview, welches zur Bestätigung oder Verwerfung der Hypothese führt.

Jeder bildet im Alltag unzählige von Hypothesen über sich und andere. Diese Alltagshypothesen dienen vor allem der Erklärung von wahrnehmbarem Verhalten und der gegenseitigen Sicherheit im Umgang mit anderen. Im Unterschied dazu sollten Hypothesen im supervisorischen Prozess eine verändernde Wirkung beinhalten. Dies bedeutet, dass die Hypothese einen hohen informativen Neuigkeitswert haben muss, aber gleichzeitig eine Plausibilität zur vorhandenen inneren Landkarte besteht, damit eine Neubewertung der sozialen Wirklichkeit stattfinden kann (vgl. Gester 1992).

Grundlage für die Hypothesenbildung sind meist Daten und Informationen, die im systemischen Interview gewonnen werden. Jedoch auch geringe Informationen, wie sie im telefonischen Erstkontakt entstehen, ermöglichen erste Hypothesen über das Supervisionssystem. Informationen sind im Vergleich zu Daten (überprüfbare Fakten) 'weiche', veränderliche Beziehungsdefinitionen, die ständig neue Beziehungsdefinitionen erzeugen und sich damit ständig ändern (ebenda, S. 141).

Selvini Palazzoli et al. betonten in ihrem Aufsatz: 'Hypothesisieren - Zirkularität - Neutralität: Drei Richtlinien für den Leiter der Sitzung', dass die Hypothese systemisch sein muss, d. h. sie muss alle Komponenten des Systems umfassen, "und muß eine Annahme liefern, die sich auf die Funktion der Beziehungsverhältnisse in ihrer Gesamtheit bezieht." (Selvini-Palazzoli 1980, S. 126)

Mit Hilfe der gebildeten systemischen Hypothesen über die Zusammenhänge des Beziehungskontextes, in dem ein Symptom (Problem) steht, werden über das Verifizieren und Falsifizieren neue Informationen gewonnen. Sie dienen der Vorbereitung von Interventionen unterschiedlichster Art, z. B. in Form von Fragen, alternativen Ideen usw. Mit dem Bilden von Hypothesen werden Informationen geordnet und die Hypothesen stellen einen Leitfaden im Gespräch dar. Die zirkuläre Hypothese bietet schließlich die Möglichkeit, ein Symptom als Lösung des bestehenden Problems zu konstruieren. D. h. in der supervisorischen Arbeit ist es von Vorteil, sich solche Annahmen zu konstruieren, die Klärungen dazu liefern, wie es zu dem Problem gekommen ist und welcher Art die Lösung sein kann.

IV.3. DAS SYSTEMISCHE INTERVIEW - ZIRKULÄRES FRAGEN

In dem Prozess von Beobachtung, Hypothesenbildung und Intervention spielt die Art des Zugangs zur Wirklichkeit des Klienten eine entscheidende Rolle. Dies geschieht im systemischen Beratungsprozess in erster Linie durch Fragen.

"Aussagen bringen Beschreibungen, Stellungnahmen, Meinungen, Erklärungen und Bewertungen in die Kommunikation ein, während Fragen Beschreibungen, Stellungnahmen, Meinungen, Erklärungen und Bewertungen hervorrufen. Fragen fordern Antworten, die durch Aussagen geliefert werden." (Retzer 1992, S. 224)

Tomm (1994, S. 180 ff) unterscheidet vier Arten von Fragen:

1. Lineare Fragen dienen dazu, sich über die Situation des Supervisanden zu informieren. Diese Fragen stützen sich auf lineare Annahmen über die Art der kognitiven Phänomene. Die Absicht, die hinter den Fragen steht, ist eine überwiegend untersuchende. Die grundlegenden Fragen lauten: Wer tat was? Wo, wann und warum? Diese Fragen haben meist eine erhaltende Wirkung für das System. Es sind die gewohnten Fragen, die sich die Mitglieder z. B. eines Teams, bereits vor Inanspruchnahme einer Supervision schon gestellt haben. Die SupervisorIn erfährt daher nicht viel "Neues oder Unterschiedliches", wenn sie die SupervisandInnen auffordert, über ihre bisherigen Ansichten (über das, was sich ereignet hat, wer daran beteiligt ist und wie) zu sprechen.
2. Strategische Fragen werden angewandt, um die SupervisandIn oder das Team auf eine bestimmte Weise zu beeinflussen. Absicht ist die Korrektur eines bestimmten Verhaltens oder Verhaltensmusters. Diese Fragen haben eine einschränkende Wirkung auf die Befragenden. Die SupervisorIn versucht die SupervisandInnen dahingehend zu beeinflussen (und zwar auf eine lineare Art und Weise), dass diese das denken und tun, was die SupervisorIn als richtig und korrekt erachtet. Dies führt häufig dazu, dass sich die Teammitglieder schuldig fühlen oder sich schämen, so einen Weg eingeschlagen zu

haben. Strategische Fragen können konstruktiv sein, wenn sie gelegentlich eingesetzt werden und dann, wenn sie problematische Gedanken und Verhaltensmuster in Frage stellen oder wenn sie, sorgfältig formuliert, die SupervisandInnen mit den Beschränkungen und Widersprüchen innerhalb ihrer eigenen Wertesysteme konfrontieren.

3. Reflexive Fragen sollen auf indirekte oder ganz allgemeine Art und Weise beeinflussen. Sie beruhen auf zirkulären Annahmen über die Art des Prozesses, der sich innerhalb eines Systems abspielt. Beispiel: Wenn Sie die Ängste der Kollegin über den Verlust ihres Arbeitsplatzes teilen könnten, ebenso wie die Kränkung über die nicht wahrgenommene Unterstützung zum Erhalt des Arbeitsplatzes, was würden Sie dann darüber denken oder tun? oder: Angenommen es gäbe etwas, über das der Kollege sich sehr geärgert hat, er es Ihnen aber nicht erzählen möchte, weil er Angst hat, Ihre Gefühle zu verletzen. Wie könnten Sie ihn dann davon überzeugen, dass Sie stark genug sind, dies zu verkraften? Diese Fragen sind insofern reflexiv, da sie gestellt werden, um die Teammitglieder dazu zu bringen, über die Implikationen ihrer derzeitigen Wahrnehmung und Handlungen nachzudenken und neue Möglichkeiten in Betracht zu ziehen. Diese Fragen haben eine eher produktive Wirkung auf die Mitglieder eines Teams. Die Absicht, beeinflussen zu wollen, wird durch den Respekt vor der Autonomie der Klienten abgeschwächt.

4. Zirkuläre Fragen: Mit diesen Fragen informiert sich die SupervisorIn über die Situation der SupervisandIn, aber im Gegensatz zu linearen Fragen basieren diese auf zirkulären Annahmen über die Art der kognitiven Phänomene. Die Absicht ist exploratorisch. Tomm schreibt dazu: "Die bestimmenden Vorannahmen sind interaktionell und systemisch. Hierbei wird unterstellt, dass alles irgendwie mit etwas anderem verknüpft ist. Die gestellten Fragen dienen dazu, die Muster freizulegen, die Personen, Objekte, Ereignisse, Werte, Kontexte und so weiter in wiederkehrenden oder kybernetischen Kreisläufen miteinander zu verknüpfen." (ebd. S. 182)

Das Erkennen und Herstellen dieser Verknüpfungen ist Hauptkennzeichen zirkulärer Fragen.

Ein systemisches Interview könnte dementsprechend etwa so beginnen: Wie kommt es, dass Sie Supervision nachgefragt haben? ('Frau M. hat bei Ihnen angerufen, weil wir seit längerem Konflikte im Team haben')

Wen betrifft der Konflikt am wenigsten / am meisten? Hat der Konflikt Auswirkungen auch auf andere Bereiche der Institution? Angenommen, wir würden den Konflikt lösen können, wer würde es zuerst merken?

Woran, was wäre dann anders? Wer würde was dann tun?

Zirkuläres Fragen ist also gekennzeichnet durch eine allgemeine Neugierde gegenüber möglichen Verbindungen von Ereignissen, die im Zusammenhang mit den Problemen stehen, es interessiert weniger die präzise Entstehung des Problems. Die zirkulären Fragen haben eine befreiende Wirkung, wenn die Supervisorin ihre Fragen stellt, um bestimmte Muster für ein systemisches Verständnis der problematischen Situation zu identifizieren. Jedes Teammitglied kann eigene Verknüpfungen herstellen, wodurch die eigenen Interaktionsmuster bewusst werden können und zur Aufhebung der linearen Sichtweise führen, welche neue Perspektiven in der Herangehensweise eröffnet.

Das Zirkuläre Fragen gründet auf der Aussage von Bateson über Informationen als Unterschied, der einen Unterschied macht. Die Fragetechnik wurde von der Mailänder Gruppe entwickelt (Selvini Palazzoli et.al. 1980). Durch das Stellen von zirkulären Fragen werden Unterschiede (in der Zeit, im Raum, im Sprachmodus) erzeugt und Beziehungsdefinitionen angesprochen.

Im Folgenden stelle ich unterschiedliche Gruppen von zirkulären Fragen vor:

Ich beziehe mich dabei zum einen auf die Fragetypen von Eurosystem (Europäische Gesellschaft für systemische Consultation und Training), interne Seminarunterlagen und zum anderen auf die Einteilung der IGST (Internationale Gesellschaft für systemische Therapie Heidelberg), wie ich sie in der Ausbildung bei Arnold Retzer (persönliche Aufzeichnungen) kennen gelernt habe.

IV.3.1. UNTERSCHIEDUNGSFRAGEN

Manche Systeme (Supervisionsgruppen, Teams) erscheinen so, als ob alle Mitglieder gleich wären und es keine unterschiedlichen Betrachtungsweisen der Welt gäbe. Deshalb ist es hilfreich, nach Unterschieden zu fragen. Dabei sind drei grundlegende Arten von Unterschieden möglich:

a) Unterschiede im Raum

Also Fragen, die Beziehungen herstellen, indem sie Verhältnisse beschreiben.

Beispiele: Ranglisten, Prozentangaben, für wen ist es ein größeres Problem, wer macht sich mehr Sorgen, wer hat das Problem zuerst bemerkt, wer würde sich am meisten freuen, wenn ..., wer hat den größten Einfluss usw.

- Worin unterscheidet sich ihre Arbeitsweise von anderen?
- Sind Sie mehr oder weniger zufrieden?
- Wenn Sie es in % ausdrücken, wie viel schätzen Sie?
- Sind alle der gleichen Meinung mit X?
- Worin unterscheiden Sie sich?

- Gibt es Ausnahmen von dem gezeigten Verhalten?

b) Unterscheidungen in der Zeit

Durch diese Art der Fragen stellen sich Veränderungen und Entwicklungen dar.

Beispiele:

Vergangenheitsfragen: Wann hat A begonnen, sich unkooperativ gegenüber den anderen Mitarbeitern zu verhalten?

Wie hat sich die Beziehung zwischen A und B geändert, seitdem der neue Chef da ist?

Zukunftsfragen: Wie lange wird es dauern, bis auch die KlientInnen diese Veränderung positiv / negativ benennen werden?

c) Unterscheidungen im Sprachmodus

Diese Fragen stellen Unterschiede zwischen Indikativ und Konjunktiv dar, oder Unterschiede zwischen dem "Realen" und dem "Fiktiven", es sind so genannte **Hypothetische Fragen**. Sie ermöglichen einen Blick in die Zukunft. Unter einer bestimmten Annahme werden die Auswirkungen beschrieben.

- Angenommen ...?
- Was wäre wenn ...?
- Unter der Voraussetzung, dass ...?
- Was würde passieren, wenn ...?
- Wie würde sich ... auswirken?

IV.3.2. FRAGEN ZU KLATSCH UND TRATSCH

Jeder denkt über jeden irgendetwas, nur wird dies meist nicht mitgeteilt. Unterscheidungen und individuelle Besonderheiten und Standpunkte werden dadurch vermieden. Mit diesen Fragen besteht die Möglichkeit, Gedanken positiv sanktioniert offen aussprechen zu lassen.

- Was sagt man über Sie konkret?
- Was sagt man woanders?
- Was sagt man über Ihre Abteilung?
- Was denkt man über Sie?
- Was denken Sie über – Ihr / sein Handeln?
 - Ihr / sein Auftreten?
- "Sie haben eine gute Presse". Wie machen Sie das?
- Gibt es Gerüchte?

IV.3.3. TRIADISCHE FRAGEN

Bei triadischen Fragen wird beispielsweise A zu den Verhaltensweisen von oder der Beziehung zwischen B und C gefragt.

Triadische Fragen können in Verbindung mit jedem anderen Fragetyp verwandt werden. Sie ermöglichen das Einnehmen einer Außenperspektive und eröffnen andere Sichtweisen im Unterschied zu der eigenen Zurkenntnisnahme.

- Was würde Ihr Kollege aus der Abteilung ... dazu sagen, wenn ...?
- Wie reagiert Kollegin C dann?
- Wie beurteilen Sie die Beziehung zwischen ...?
- Wie gehen Kollege A und D gewöhnlich damit um?

IV.3.4. ZUKUNFTSFRAGEN

Bei Problemen wird der Blick häufig in die Vergangenheit gerichtet und auf die fehlgeschlagenen Lösungen. Zukunftsfragen öffnen ein Tor zu den bisher ungedachten Möglichkeiten der betroffenen Menschen und ihren Vorstellungen und Ideen. Es wird vielleicht das erste Mal darüber nachgedacht, wie die Zukunft anders sein könnte und welche verschiedenen Möglichkeiten es dazu gibt und, dass überhaupt eine Zukunft existiert.

- Welche Ideen haben Sie, wie Ihre zukünftige Zusammenarbeit aussehen wird?
- Welche Aufgaben sehen Sie in der Zukunft?
- Welche Erwartungen haben Sie?
- Wo wollen Sie in 1 (2, 3, 5) Jahren stehen?

IV.3.5. KONTEXTFRAGEN

Jede Beratungsanfrage und jedes Problem findet in einem ganz bestimmten Kontext statt. Oft werden bei der Formulierung des Auftrages bereits Botschaften über den zu erwartenden Erfolg oder Misserfolg mitgegeben. Diese indirekten Aufträge gilt es zu kennen, einzubeziehen und evtl. in Frage zu stellen. Oft findet Supervision auch in einem Kontext statt, der den Sinn und Zweck von Supervision fragwürdig erscheinen lässt. (siehe näheres dazu in Kap.IV.1. Systemisches Erstinterview als Mittel zur Auftrags- und Kontextklärung)

IV.3.6. FRAGEN ZU VERHALTEN UND TRANSAKTIONEN

SupervisandInnen, die über ihre Probleme berichten, tun das häufig in linear-kausalen Beschreibungen bzw. liefern bereits eine entsprechende Deutung des Geschehens. Unter

Auslassung bestimmter Elemente, bestimmter Personen, bestimmter Verhaltensweisen können die Betroffenen häufig selbst nicht mehr Abweichungen und andere Vorgehensweisen wahrnehmen. Hier geht es darum, ganz konkretes Verhalten, Verhaltensabläufe und Transaktionen abzufragen.

- Wie oder durch was zeigen Sie dieses Verhalten?
- Was zeichnet Ihr Verhalten aus?
- Welche Rolle spielt D?
- Wie sind die Entscheidungsabläufe im Team?
- Wer sind die wichtigsten Entscheidungsträger?
- Wie zeigt sich der Führungsstil?
- Was machen Sie genau, wenn ...?
- Welche Schritte leiten Sie ein, um ...?

IV.3.7. FRAGEN NACH DER INNEREN LANDKARTE

Wir geben in der Regel jedem Ereignis und Erleben eine bestimmte Bedeutung. Wir bewerten es als gut oder schlecht und differenzieren in verschiedenen Richtungen und auf verschiedenen Ebenen. Auf diese Art machen wir laufend innere Zuschreibungen, stiften irgendwie Sinn. Die Frage „Wie erklären Sie sich das?“ zielt genau auf den sinnstiftenden Hintergrund ab, also die innere Landkarte, die ich mir dafür zurecht gelegt habe. Wichtig dabei ist, nicht zu vergessen, dass die Landkarte nicht die Landschaft ist. Man kann sich mit Hilfe der Landkarten orientieren, „aber sie haben keine Ähnlichkeit mit der Landschaft. Und man kann auf ihnen nicht gehen. Genauer gesagt, wenn man auf ihnen geht, kommt man nur über die Landkarte und nicht durch die Landschaft. Sie ersparen es uns nicht, diese (unbekannte) Landschaft selbst (auf eigenes Risiko) zu betreten und sich in ihr noch einmal „life“ zu orientieren, aber sie helfen dabei - oder nicht, dann muss man neue zeichnen.“ (Buchinger 1995)

- Welche Bedeutung hat das ... für Sie?
- Welche Wichtigkeit hat das ... für Sie?
- Welchen Stellenwert geben Sie ...?
- Welche Erfahrung haben Sie mit ...?
- Welche Rolle spielt ...?
- Was denken Sie über ...?
- Wie beurteilen Sie ...?
- Wie deuten Sie ...?

IV.4. DIE BEDEUTUNG SYSTEMISCHER FRAGEN FÜR DEN SUPERVISIONSPROZESS

Brandau fasst die Wirkung systemischer Fragen sehr eindrücklich in 6 Punkten zusammen, die ich hier wiedergebe. (vgl. Brandau 1995, S. 144)

1. Systemische Fragen versuchen die Zirkularität natürlicher Prozesse zu erfassen und stellen damit eine Erweiterung zu der im Allgemeinen linear verlaufenden Sprache dar.
2. Durch die zirkuläre Betrachtung eines Problems werden die aufeinander bezogenen Verhaltensweisen der Beteiligten und somit auch ihre Mitverantwortung für das Geschehen deutlich.
3. Systemisches Fragen macht sichtbar, welche Bedeutung wir den Dingen willkürlich gegeben haben und zeigt auf, dass auch andere Sichtweisen möglich wären. Die eigene Wahrnehmung kann nicht mehr als die einzig richtige oder wahre beschrieben werden.
4. Systemische Fragen dienen auch der Erzeugung von Informationen.
5. Systemische Fragen erzeugen Unterschiede, die einen Unterschied machen. Die Unterschiede können vertraut sein und bestätigend wirken oder auch neu und dazu anregen, weitere Unterscheidungen zu treffen.
6. Systemische Fragen sind nicht-wertend formuliert, die Fragen können an alle Anwesenden reihum gestellt werden und unterstützen die Allparteilichkeit des Interviewers. Die Autonomie und Kompetenz des einzelnen und des Systems werden unterstützt.

“Zusammenfassend kann man sagen, dass diese drei Prinzipien, das Hypothesisieren, die Zirkularität und die Neutralität (siehe I.2.4.), rekursiv miteinander verkettet sind, so dass die Neutralität den Kontext für die Konstruktion einer Vielzahl von Hypothesen erzeugt. Eine Vielfalt von Hypothesen erzeugt wiederum den Kontext, zirkuläre Muster zu erkennen (im Gegensatz zu linearen Ursache – Wirkungs-Beziehungen) und zirkuläre Fragen zu stellen. Mit Hilfe der Technik des zirkulären Fragens können Hypothesen über eine Familie aufgestellt, verfeinert und wieder verworfen werden; dies wiederum erzeugt einen Kontext von Neugier und Neutralität“. (Cecchin 1987, S. 190)

IV.5. SYSTEMISCHE INTERVENTIONEN IM SUPERVISIONSPROZESS

Vor kurzem habe ich an einem Auto-, Fahr- und Sicherheitstraining teilgenommen. Die erste Übung bestand darin, auf ein Hindernis zu zufahren, das Auto sehr schnell zu beschleunigen, kurz davor an einer markierten Stelle voll abzubremsen und dann ein bestimmtes Lenkmanöver durchzuführen. In dieser für mich äußerst angespannten Situation musste ich mich mehrmals vergewissern, wo das Gas- bzw. das Bremspedal ist, also etwas, worüber ich sonst nicht nachdenken muss, es passiert mehr oder weniger automatisch.

Ähnlich erlebe ich dies manchmal in Teamsupervisionen, in denen es äußerst konfliktreich zugeht. Interventionen, die sich bei Paar- oder Familienberatungen gewöhnlich aus dem davor stattfindenden Prozess, aus den Informationen und der Dynamik des jeweiligen Systems, wie selbstverständlich ergeben, muss ich in Supervisionen ganz bewusst neu überdenken, mich vergewissern, ob ich wirklich verstanden habe, worum es geht. Dazu kommt, dass ein Team meist mehrere (nicht nur 2 oder 3) Vorstellungen hat und die Frage, was denn das "Problem" ist und was seiner Ansicht nach das Ziel der Supervision sein soll.

Während ich mir jedoch bei Familien und Paaren die Zeit nehme, indem ich vor der Abschlussintervention eine Pause mache, in der ich den Prozess reflektiere und die Intervention formuliere, gönne ich mir diese Pause in der Supervision ganz selten. D. h. in der Supervision sind die Interventionen weitgehend in den Supervisionsprozess integriert, basieren zum großen Teil auf der Art des Fragens, durch die andere Realitäten und Sichtweisen konstruiert werden.

Um in einer emotional und konfliktgeladen Situation jedoch handlungsfähig zu bleiben und nicht panisch zu reagieren, wie mir dies beim Autofahren in oben genannter Situation passierte und ich über die Hindernisse hinweg schoss, muss ich mir auch im Supervisionsprozess bewusst machen, was passiert hier und welches "Lenkmanöver" ist angebracht? Die notwendige Zeit für diese Überlegungen nehme ich mir in Teamsupervisionen, indem ich das Team mit einbeziehe.

Zum Beispiel, indem ich Fragen stelle, wie die anderen die Situation sehen, was sie dazu meinen oder Fragen nach der Zeit stelle. Dadurch bekomme ich erneut Informationen, habe aber auch selbst Zeit, um Gedanken zu entwickeln. Eine andere Möglichkeit besteht darin, das Team in Kleingruppen zu einer bestimmten Fragestellung arbeiten zu lassen und in dieser Zeit die eigenen Wahrnehmungen zu sortieren oder gemeinsam mit dem Team Hypothesen zu entwickeln. Das Visualisieren unterschiedlicher Standpunkte und Ideen auf Flipchart hilft mir ebenso, Klarheit und Zeit für meine Überlegungen zu gewinnen.

Im Folgenden will ich mir und den interessierten LeserInnen verdeutlichen, wie und warum Interventionen wirken und dann an Beispielen aus der Praxis verschiedene Interventionsformen aufzeigen.

IV.5.1. ÜBER DIE WIRKUNGSWEISE VON INTERVENTIONEN

Eine Frage, die ich mir als Supervisorin immer wieder stelle, wenn ich in total zerstrittene Teams komme ist: Warum tun die Leute das? Warum spielen sie da mit? Warum schaffen sie sich ein Betriebsklima und Interaktionsformen, unter denen sie leiden? Ich suche nach

Erklärungen, die dieses Verhalten mir und möglichst auch den SupervisandInnen verständlich machen; erst dann kann ich intervenieren.

D. h. etwas tun, z. B. Aufgaben stellen, positiv konnotieren, verschreiben, Fragen stellen etc., was eine Veränderung der Situation bewirken könnte. Betrachten wir das Ganze als eine Art Spiel, wie Simon und Weber (1993) es in ihrem Artikel über Systemische Spieltheorie ausführen, ist es zur Erklärung der Plausibilität notwendig, die Umweltbedingungen zu betrachten. Als relevante Umwelten sind hier die psychischen Prozesse und Strukturen der Mitspieler zu sehen, ihre Wirklichkeitskonstruktionen, das sich daraus ergebene Verhalten und dessen Auswirkungen.

"Unter Wirklichkeitskonstruktion verstehen wir alle affektiven und kognitiven Prozesse, welche das Wahrnehmen, Erleben, Denken, Fühlen und Handeln eines Menschen bestimmen. Sie leiten sein Verhalten und umgekehrt leitet das Verhalten eines Menschen in der Interaktion mit anderen die Entwicklung seiner Wirklichkeitskonstruktionen." (ebenda.)

Beispiel 3:

So führte beispielsweise die Vorannahme der Sekretärin (die beeinflusst durch andere Sekretärinnen der Einrichtung war), dass eine Mitarbeiterin der Beratungsstelle sie nicht leiden kann dazu, dass sie verschiedene Verhaltensweisen der Mitarbeiterin als gegen sich gerichtet interpretierte. Ihre Reaktion darauf war, dass anfallende Arbeiten mit Verzögerungen erledigt wurden. Was wiederum bei der Mitarbeiterin bewirkte, dass sie der Sekretärin gegenüber immer reservierter wurde, diese wiederum sah sich in ihrer Vorannahme, die Mitarbeiterin kann mich nicht leiden, bestätigt. Der Kreis war damit geschlossen.

Die Wirklichkeitskonstruktionen der drei Interaktionspartner sind jeweils als Umwelt des Spiels zu betrachten. Das Spiel hört auf oder verändert sich, wenn der selbst bestätigende Kreisprozess gestört wird, in dem sich die Wirklichkeitskonstruktion eines Mitspielers so verändert, dass es Auswirkungen auf sein Verhalten hat und dieses Verhalten nicht mehr zu dem Spiel passt.

Die Mitspieler spielen nur so lange mit, das heißt, sie verhalten sich so lange so wie immer, so lange es ihnen sinnvoll erscheint.

Angenommen, die Mitarbeiterin im oben genannten Beispiel würde das Verhalten der Sekretärin als Unsicherheit interpretieren und nicht denken, die hat was gegen mich. Dann könnte sie gegenüber der Sekretärin vielleicht besonders aufmerksam und behilflich zeigen, so dass diese ihre Vorannahme (die kann mich nicht leiden) nicht ohne weiteres hätte aufrechterhalten können. Was auch bei ihr eine Verhaltensänderung zu Folge haben könnte. Entscheidend für die Veränderung des Verhaltens ist dabei nicht, ob die neue Erklärung (Unsicherheit) "wahr" ist, sie muss nur "wirklich" sein, im Sinne von wirken.

Das heißt, wenn es in Teamsupervisionen um Veränderungsprozesse geht, müssen Verhaltensmuster geändert werden. Dies geschieht, in dem

- alte Verhaltensweisen nicht mehr vollzogen werden
- neue Verhaltensweisen realisiert werden
- alte Verhaltensweisen zeitlich und/oder räumlich neu geordnet werden.

(vgl. ebenda)

Die Wirkung, die ein Supervisor mit seiner Intervention hat, kann auf verschiedenen Ebenen geschehen:

1. Auf der individuellen Ebene der einzelnen SupervisandInnen, ihrer Wirklichkeitskonstruktion (d. h. der eigenen inneren Landkarte des jeweiligen Mitarbeiters)
2. auf der Ebene der individuellen Verhaltensmuster und der Wahl des jeweiligen Verhaltens
3. auf der Ebene der Beziehungsmuster, d.h. der Muster, die durch die Mitarbeiter eines Teams gemeinsam gebildet werden
4. auf der Ebene der gemeinsam entwickelten Ideen und Wertvorstellungen (z. B. "wir sind alle gleich")

Diese 4 Ebenen sind hier zum besseren Verständnis künstlich von einander getrennt, sind jedoch zirkulär miteinander vernetzt.

IV.5.2. INTERVENTIONSFORMEN ¹¹

Zunächst möchte ich auf Interventionen eingehen, die auf die Veränderung der individuellen und kollektiven Wirklichkeitskonstruktionen abzielen. Danach werde ich einige Interventionen aufzeigen, die auf die Verhaltensweisen und -muster abzielen und/oder eine Verknüpfung von beiden darstellen.

IV.5.2.1. VERÄNDERUNG VON WELTBILDERN

Da Wirklichkeitskonstruktionen auf dem Beschreiben, Erklären und Bewerten von Ereignissen und Erlebtem beruhen, können Interventionen, die auf eine Veränderung von individuellen oder kollektiven Weltbildern abzielen, genau hier ansetzen.

¹¹ Um den Einwänden vorzubeugen, dass die beschriebenen Interventionen sicher auch von "Nicht-Systemorientierten" Supervisoren und Therapeuten in unterschiedlicher Art genutzt werden, lässt sich feststellen, dass dies in den Forschungsarbeiten von Watzlawik, Weakland, Fisch in der Gruppe um Selvini, den Arbeiten von de Shazer u. a. Familientherapeuten und Systemikern bewusst und systematisch eingesetzt und auf ihre Wirkungsweise hin untersucht und entwickelt wurden.

IV.5.2.1.1. ZIRKULÄRES FRAGEN

Das Interview, wie es mit Hilfe von zirkulären Fragen geführt wird, stellt bereit eine intensive Intervention dar. Es werden Sachverhalte, Einstellungen, Hoffnungen oder Befürchtungen aufgedeckt, die bisher nicht offen ausgesprochen wurden. Je nach dem, worauf der Interviewer seine Aufmerksamkeit richtet, kann bereits der Fokus auf bestimmte Inhalte und Gegebenheiten, vor denen der/die Befragte bisher lieber die Augen verschlossen hatte, eine Veränderung in der inneren Landkarte bewirken.

Beispiel: wenn in einem Team bisher bei Fallbesprechungen vor allem darauf fokussiert wurde, was falsch gelaufen ist, kann die Frage des Supervisors nach dem, was positiv gelaufen ist oder welche Fähigkeiten der SupervisandInnen oder ihrer KlientInnen hier sichtbar wurden, das vorhandene Weltbild in Frage stellen. Statt eines "ich lerne es nie", kommt vielleicht der Gedanke auf "so dumm bin ich vielleicht gar nicht". Dies hat möglicherweise dann auch Auswirkungen auf der Handlungsebene.

Oder ich frage nach Ausnahmen, "Was machen sie in der Zeit, in der Sie im Team keine Konflikte austragen?" Hierbei wird implizit ein Weltbild in Frage gestellt, dass heißt, "wir haben nur Konflikte miteinander". Es ließen sich noch eine Unzahl von Beispielen anfügen, wesentlich erscheint es mir, darauf hinzuweisen, dass die Veränderungen in diesen Fällen auf der Veränderung der Beschreibung beruhen.

IV.5.2.1.2. POSITIVE ODER NEGATIVE KONNOTATION

Positive oder negative Konnotationen stellen eine Neubewertung beschriebener Ereignisse dar. Beim positiven Kommentar wird der Anpassungsaspekt des allgemein als "Problem" etikettierten Verhaltens betont oder das Verhalten als Ausdruck der Solidarität mit dem System (Familie, Team etc.) gewertet. Beziehungsaspekte werden besonders hervorgehoben z. B. Fürsorge für ..., Rücksichtnahme auf ..., Sensibilität für den Klienten. Bei der negativen Konnotation eines Ereignisses werden die unerwünschten, aber unvermeidlichen Nebenwirkungen deutlich gemacht.

Beispiel 4:

Die Mitarbeiter eines Vereins zur Eingliederung und Förderung von arbeitslosen Jugendlichen bewerten das Verhalten des Geschäftsführers durchwegs als schwach, unklar. Es kamen immer wieder Aussagen wie "ich weiß nicht, wo ich dran bin", "der ist nie da", "der blockiert uns bei der Arbeit" und vieles mehr. Beim genaueren Hinsehen in der Supervision wurde deutlich, dass der Geschäftsführer zwar sehr beschäftigt war, sein Verhalten jedoch dahingehend positiv konnotiert werden konnte, dass er den Mitarbeitern einen großen Spielraum an Gestaltungsmöglichkeit lässt, ein großes Vertrauen in ihre

kooperativen und beruflichen Fähigkeiten setzt und ihnen viel Entscheidungsfreiraum sowie Verantwortung für ihr Tun einräumt.

Diese Bewertung des Verhaltens führte bei einigen MitarbeiterInnen dazu, dass sie ihren Arbeitsbereich neu überdachten und ihn aktiv neu gestalteten. Der Geschäftsführer zeigte sich dabei äußerst kooperativ.

Die Veränderungen in den Bewertungen der beschriebenen Sachverhalte können neue Optionen eröffnen und verbauen möglicherweise alte "Lösungs"-Wege, so dass individuelle und kollektive Entscheidungsprozesse verändert werden können.

IV.5.2.1.3. UMDEUTUNGEN

Während es bei der 'Konnotation' um eine Neubewertung geht, wird bei der Umdeutung eine neue, erweiterte (bewertende) Erklärung für ein beschriebenes Phänomen gegeben. Für das Zustandekommen der meisten Ereignisse lassen sich auf mannigfaltige Weise Zusammenhänge herstellen. (Für das schlechte Betriebsklima ist nicht nur der als Sündenbock Auserkorene verantwortlich.) Alle Erklärungen beinhalten unterschiedliche Implikationen in Hinsicht auf Zuschreibungen von Schuld, Verantwortung und Veränderungsmöglichkeiten.

Beispiel 5 :

Eine Supervisandin schilderte mir folgenden Fall: ihr Klient, 45 Jahre, hatte drei Bypassoperationen, im Krankenhaus wurde ihm von einer Krankenschwester gesagt, damit könne er nicht mehr arbeiten. Nach der Entlassung aus dem Krankenhaus reichte er die Rente ein. Die darauf erfolgenden ärztlichen Untersuchungen ergaben jedoch keine ausreichenden Befunde für eine Verrentung. Nach weiteren Versuchen, die Verrentung aufgrund körperlicher Erkrankungen zu erhalten, ist der Klient in einer psychotherapeutischen Praxis gelandet, sein Auftrag lautete, Hilfe für seine Verrentung zu bekommen. Der Therapeut überwies ihn schließlich zum Psychosozialen Dienst, wo er die Beraterin (meine Supervisandin) mit demselben Auftrag konfrontierte. Gleichzeitig betonte er, er würde gerne wieder arbeiten, aber er könne ja nicht. Die Supervisandin war der Ansicht, er wäre körperlich in der Lage zu arbeiten, nicht jedoch psychisch.

Ich sah in der erneuten Zuschreibung eine weitere Gefahr für den Klienten, ihm Wege für Lösungen zu verbauen, anstatt zu eröffnen.

Eine Umdeutung sollte möglichst neue Optionen ermöglichen, anstatt sie einzuschränken, also statt der Zuschreibung von 'Krankheit' und 'Schicksal', empfehlen sich eher Zuschreibungen von 'Verantwortung' oder 'normale Übergangssituation'.

Im oben genannten Fall wurde in der Supervision angeregt, mit dem Klienten zu überprüfen, wie sein Leben aussehen wird, wenn er in Rente ist, im Unterschied dazu,

wenn er eine ihm gemäße Arbeit verrichtet. (Meine Hypothese war, er würde es zu Hause auf Dauer gar nicht aushalten.) Außerdem wurden Sinn und Zuständigkeit für diesen Auftrag reflektiert.

IV.5.2.1.4. GESCHICHTEN UND METAPHERN

Bei der Verwendung von Geschichten und Metaphern werden alle drei der oben genannten Dimensionen der Intervention kombiniert. Der Zuhörer erhält eine Vielzahl von Denkanstößen und kann anregende Analogien zur der eigenen Situation herstellen. Es werden unterschiedliche Wahrnehmungsebenen angesprochen, und der Zuhörer kann das aufnehmen, was als nützlich erachtet wird.

In dem Beispiel 3, Konflikt zwischen Mitarbeiterin und Sekretärin, kam es zu einer Eskalation in der Auseinandersetzung. Die Sekretärin beschwerte sich beim Leiter der Einrichtung, daraufhin erhielt die Mitarbeiterin einen schriftlichen Verweis. Daraufgehend wurde vereinbart, eine gemeinsame Sitzung mit allen Teammitgliedern, der Sekretärin (die sonst auch bei den Supervisionen teilnahm) und dem Leiter der Einrichtung durchzuführen. Ich wurde ebenfalls gebeten, daran teilzunehmen und sagte unbedachter Weise zu. (Ich war mir in dem Moment nicht darüber im Klaren, dass damit eine Einladung zur Übernahme von Leitungsfunktion verbunden war.) Ich beschrieb deshalb zu Beginn der Sitzung mein Dilemma und definierte meine Position als eine hauptsächlich Beobachtende.

Ich arbeite bereits seit über einen Jahr in der Einrichtung und kenne vielfältige Hintergründe dieses Konfliktes, der auch auf anderen Ebenen mit anderen MitarbeiterInnen stattfand, sich nun aber stellvertretend an den beiden Mitarbeitern festmachte. Meine Hypothesen waren u. a., dass mit dem Größerwerden der Einrichtung von ursprünglich vier Beschäftigten (Leiter, zwei SozialpädagogInnen und eine Sekretärin) auf nun 13 MitarbeiterInnen die alten 'familiären' Strukturen nicht mehr funktionierten. Es gab jede Menge unausgesprochene Konkurrenz unter den Mitarbeitern und die 'alten' MitarbeiterInnen fühlten sich in ihrer Stellung und dem, was sie für die Einrichtung geleistet hatten, nicht gewürdigt. Es gab ein gegenseitiges Gerangel um Ansehen, Positionen, Plätze, Fortbildung und Macht, man/frau gönnte sich gegenseitig nichts.

Für diese gemeinsame Sitzung dachte ich mir folgende Geschichte aus, und erzählte sie am Ende der Stunde.

Die Tischordnung

es war einmal ein kleines Königreich, mit einem König und einer Königin und einem kleinen Hofstaat. Sie alle lebten glücklich und zufrieden miteinander.

Der König konnte sich auf seinen Hofstaat verlassen und sich seiner Lieblingsbeschäftigung, dem Jagen und Fischen, hingeben. Mit seiner Frau kam er gut aus, sie war für einen Großteil der Geschäfte zuständig und tat diese mit Liebe. Den Hofstaat führte sie in vortrefflicher Weise.

Schließlich wurde ihr erstes Kind, ein Mädchen geboren, es hieß Johanna. Kurze Zeit danach wurde ihnen auch ein Junge geboren, er wurde Karl genannt.

Das Glück war übergroß, und es wurde viel gelacht und gefeiert und meistens war der ganze Hofstaat anwesend. Da alles prächtig gedieh, wurde das Königreich von Jahr zu Jahr reicher, schöner und mächtiger. Während der König früher von den Bauern mit Nahrung und allem zum Leben Notwendigen beliefert wurde, konnte er nun eigene Betriebe bauen; so gab es eine Bäckerei, einen Schuster, eine Schneiderei u. v. m.

Nach einiger Zeit entstanden jedoch Unruhen zwischen den Handwerkern. Jeder war darauf aus, mehr Ansehen und Macht zu erhalten. Die Königin und der Hofstaat, die versuchten, den Streit zu schlichten, wurden überhört. Ja, es gab Leute, die sagten, sie hätte ihnen nichts zu sagen, und sich direkt an den König wendeten. Der König, ein gütiger Mann, war jedoch ratlos, bisher musste er sich nicht um solche Dinge kümmern. Nun wollten plötzlich alle etwas von ihm, und es war deutlich, dass er es nicht allen recht machen konnte. Deswegen vertraute er darauf, dass alles schon wieder gut werden würde. Doch die Unruhen wurden größer, die Leute arbeiteten nun teilweise gegeneinander und die Arbeit litt darunter. Es kam vor, dass das Brot ungesalzen war und Kleider und Schuhe passten immer öfters nicht.

Manche der Handwerker versuchten, sich mit dem Hofstaat gut zu stellen, andere sprachen nur noch mit dem König.

Schließlich war ein allgemeines Chaos entstanden, niemand vertraute mehr dem anderen. Es gab zwar kleine Gruppen, die zusammenhielten, aber so recht zufrieden war man auch hier nicht. Die Arbeit machte keinen Spaß mehr und etliche Bedienstete überlegten, ob sie den Dienst quittieren sollten. Alle Versuche der Verständigung waren gescheitert. In all dem Unglück wurde auch noch die Tochter des Königs krank. Von überall im Lande kamen Ärzte und Heilkundige, aber keiner konnte ihr helfen, niemand wusste auch, welche Krankheit sie hatte. Sie hatte große Schmerzen und sah von Tag zu Tag schlechter aus.

Eines Tages, die Königstochter saß am Fenster und weinte, weil sie so große Schmerzen hatte, da erschien ein kleines Männchen und fragte: "Warum weinst Du Königstochter?" Sie erzählte, was geschehen war.

Das kleine Männchen sagte: „Ich weiß, wie dir geholfen werden kann. Dein Vater muss ein großes Fest geben, zu dem alle eingeladen sind: die Königin und Du und Dein Bruder, der Hofstaat und alle am Hof Beschäftigten.

Es wird eine Riesentafel geben, und die Tischordnung dazu müssen die Handwerker und Arbeiter gemeinsam erstellen, so dass jede und jeder seinen rechten Platz an der Tafel erhält. Wenn es aber keine Einigung gibt, so gibt es auch kein Fest und alle Betriebe werden geschlossen.“

Die Tochter ging zu ihrem Vater und sagte ihm, was das Männchen ihr gesagt hatte, und weil der Vater nichts lieber wollte, als dass seine Tochter wieder gesund wurde, ordnete er an, was verlangt war, obwohl er sich nicht erklären konnte, was das eine mit anderen zu tun hatte.

Die Leute aber reagierten sehr unterschiedlich darauf, manche gingen, weil sie nichts davon hielten, andere blieben und versuchten sich zu einigen, wieder andere versuchten, die Situation für ihren Machtzuwachs zu nutzen, indem sie die Sache blockierten, wissend, dass nur eine gemeinsame Tischordnung akzeptiert würde.

Einige wenige durchschauten das Spiel und gaben, so sie die Möglichkeit hatten, ihren Platz für diese.

Und so kam es, dass das große Fest gefeiert wurde und jede und jeder hatte seinen Platz an der Tafel. Auch die Königstochter, die wieder gesund war, hatte ihren Platz an der Seite der Mutter. Der König aber erkannte, was geschehen war, und belohnte die reichlich, die ihren Platz für andere gaben.

(Der Konflikt ging wie folgt aus: besagte Mitarbeiterin kündigte und hat inzwischen eine eigene Psychotherapeutische Praxis; das Team trennte sich nach den entsprechenden Aufgabengebieten (Suchtberatung und Betreutes Wohnen.)

In einem Supervisionsteam, das aus MitarbeiterInnen besteht, deren Aufgabe in Beratung und Fortbildung für Erwachsene zur Wiedereingliederung ins Berufsleben besteht, bearbeiten wir vorgestellte Schwierigkeiten ab und zu in der Weise, dass wir Geschichten dazu erfinden.

Beispiel 6:

Eine Mitarbeiterin erzählt über ihr Problem, das sie mit dem Zuspätkommen eines Teilnehmers der Maßnahme hat. In diesem Fall bildeten wir zwei Gruppen, eine Gruppe erfand eine Geschichte, in der eine Lösung für die Mitarbeiterin im Umgang mit ihrem Problem, dass jemand zu spät kommt, gefunden wurde. Die andere Gruppe erzählte eine Geschichte, bezogen auf das Thema Unpünktlichkeit.

Diese Art der Arbeit stellt eine ideale Verbindung von Innen- und Außenperspektive da. Die Erzählerin nimmt eine Außenperspektive ein, als ZuhörerIn kann sie sich auch mit den handelnden Personen identifizieren.

Diese Art der Interventionen in Supervisionen sind äußerst interessant und oft recht lustig, bei aller Anstrengung, eine Geschichte zu erfinden, setzen sich Kreativität und gegenseitiges Verständnis füreinander frei.

Die Verwendung von Metaphern bietet ebenfalls die Möglichkeit, auf einer unbewussten Ebene Botschaften zu geben, die den synchronen wie auch diachronen Mustern des jeweiligen Systems entsprechen und alternative Lösungsmöglichkeiten implizieren.

Besonders nützlich erlebe ich das Arbeiten mit Metaphern bei Einzel- und Gruppensupervisionen. Ich habe hier die Möglichkeit, mir die nichtanwesenden KollegInnen in Form von Metaphern z. B. aus dem Tier- oder Pflanzenbereich, vorstellen zu lassen. Das vermittelt meist ein wesentlich eindrücklicheres Bild, als das über eine reine Beschreibung von Eigenschaften etc. möglich wäre.

IV.5.2.1.5. KOAUTORENSCHAFT

Geschichten, die von Supervisanden als Problemgeschichten erzählt werden, können gemeinsam umgeschrieben werden zu Lösungsgeschichten (vgl. Kersting u.a. 1995).

Die Grundidee, unter dieser Perspektive Therapie bzw. Supervision zu beschreiben, basiert auf dem Begriff des 'Sprachspiels' von Wittgenstein (1969). Darauf aufbauend wurden menschliche Systeme von Anderson & Goolishian (1990) als sprachliche Systeme und von Sluzki (1992) als die narrativen Strukturen beschrieben. Bedeutsam für die supervisorische Praxis ist dabei die Vorstellung, dass der supervisorische Prozess als eine soziale Organisation verstanden werden kann, die narrative Strukturen weitererzählt, indem sie bestehende Erzählungen über die Arbeit oder das Leben der SupervisandIn, die innerhalb der Supervision dargeboten werden, aufgreift und sich möglicherweise an der Veränderung der Erzählweise und der Geschichte beteiligt (vgl. Retzer 1992). Durch die Veränderung der Erzählung von Problemen können sich neue Ideen mit neuen Bedeutungen, d. h. auch neue Problemlösemöglichkeiten entwickeln.

IV.5.2.2. VERÄNDERUNG VON VERHALTEN UND 'SOWOHL-ALS-AUCH'

Simon und Weber nennen in dem oben angeführten Aufsatz den Ratschlag als die einfachste, aber häufig verpönte (insbes. von Therapeuten und Supervisoren "Ratschläge sind auch Schläge") Interventionsform zur Veränderung von Verhaltensweisen. Es kann durchaus einen Versuch wert sein, auch Supervisanden zu sagen, was sie tun können, sie zum Experimentieren einzuladen und auch kompletten Teams Hausaufgaben oder Verschreibungen zu geben. Das unmittelbare Ziel bei der Erteilung von Aufgaben besteht darin, den einzelnen bzw. das Team in eine Situation zu versetzen, in der ein anderes Verhalten zwingend geboten ist (de Shazer, 1975, S. 84).

Leffers schreibt dazu: "Die Interventionsform 'Aufgaben stellen' bedeutet, etwas Bestimmtes, was vorwärts bringend und förderlich für das Team ist, nahe zu bringen bzw. zu veranlassen." (Leffers 1995)

Im Folgenden will ich einige Möglichkeiten aufzeigen, wie durch unterschiedliche Aufgaben und Verschreibungen Verhaltensänderungen angeregt werden können.

IV.5.2.2.1. PARS PRO TOTO

Z. B. "einmal in der nächsten Woche...", "nur im Nachtdienst...", "immer wenn...". Bei der dieser Art von Intervention ermutige ich die MitarbeiterInnen, ein neues Verhalten auszuprobieren. Die dabei gemachten Erfahrungen können unter Umständen zu einer längerfristigen Veränderung von Verhaltensweisen führen.

Beispiel 7:

In einem Team eines Heilpädagogischen Zentrums, dessen Umgangsweise in der Hauptsache im Sich-gegenseitig-Vorwürfe-machen bestand, gab ich folgende Empfehlung: Jedes Teammitglied soll einmal pro Woche sich einen Tag aussuchen, an dem es genau beobachtet, was die anderen gut machen, und dies irgendwie zum Ausdruck bringen. Die anderen wissen nicht, wer sich welchen Tag ausgesucht hat, jeder darf jedoch für sich Vermutungen darüber anstellen.

IV.5.2.2.2. SYMPTOMVERSCHREIBUNGEN

Dem Team oder einzelnen Mitarbeiter wird verschrieben, ein bestimmtes Verhalten, das als störend empfunden wird oder als nicht beeinflussbar erscheint, beizubehalten.

Der Symptomverschreibung liegt meist eine positive Erklärung zugrunde, weshalb es im Moment sinnvoll ist, das Symptom noch nicht aufzugeben.

Beispiel 8:

In einem Kindergarten beklagen sich einzelne MitarbeiterInnen, dass sie zu wenig Zeit für Besprechungen haben. Eine Lösung wird darin gesehen, dass mehr Disziplin eingeklagt wird (z. B. pünktlicher Beginn der morgendlichen Frühbesprechung).

Im weiteren Gespräch wird jedoch deutlich, dass dieser Appell schon mehrmals ohne Erfolg ausgesprochen wurde. Zum anderen stellt sich heraus, dass die Mitarbeiterinnen sich insgesamt sehr unter Druck fühlen und der Appell zur Pünktlichkeit diesen Druck noch mehr verstärkt.

Als Grund für den Druck wird angegeben, dass der Tagesablauf so stark strukturiert ist. Das Konzept der Einrichtung ist im Gegensatz zu der üblichen Gruppenkonzeption in erster Linie projektbezogen, d .h. es gibt zwar Stammgruppen, aber es werden täglich Projekte angeboten, die von den Kindern entsprechend ihren Bedürfnissen wahrge-

nommen werden können. Das erfordert eine klare Vorstrukturierung und einen vermehrten Organisationsbedarf sowie genaue Absprachen und Regeln, so dass kein Freiraum für informellen Austausch und spontane Kind bezogene Aktionen bleibt.

Am Ende dieser Sitzung bringe ich meine Bewunderung für ihr Konzept und die vielfältigen Angebote zum Ausdruck und empfehle ihnen erst einmal, nichts zu ändern, insbesondere nicht an der morgendlichen Frühbesprechung, da die "Unpünktlichen" auf diese Art dafür sorgen, dass die "Pünktlichen" auch einen Spielraum erhalten. Die Unpünktlichkeit soll daher bewusst eingesetzt werden, dabei soll genau beobachtet werden, ob der vorhandene Druck dadurch noch erhöht oder eher verringert wird.

Durch diese Verschreibung wird einerseits die Symptomatik (Unpünktlichkeit) aufgewertet, zum anderen erhalten die Mitarbeiter mehr Kontrolle über ihr Verhalten, da sie es bewusst zeigen.

"Die Verschreibung eines Symptoms erzeugt eine charakteristische "double - bind - Lage". Durch die Aufforderung, ein spontanes Verhalten bewusst nachzuvollziehen, ist das spontane Verhalten in seinem natürlichen Ablauf so gestört, dass es überhaupt nicht mehr so wie ursprünglich gezeigt werden kann." (Weiss 1989, S. 125)

IV.5.2.2.3. SO-TUN-ALS-OB

Ein bestimmtes Verhalten soll nur unter bestimmten Umständen gezeigt werden, besonders dann, wenn demjenigen danach gar nicht zumute ist. Die "So-tun-als-ob" - Intervention erwies sich in einem Supervisionsteam, das sich nicht entscheiden konnte oder wollte, als äußerst erfolgreich.

Beispiel 9:

Das Team bestand aus 12 MitarbeiterInnen mit unterschiedlichen Arbeitsschwerpunkten. Die Supervision mit meinem Vorgänger wurde beendet, weil die Stimmung im Team immer gespannter wurde. Der erste Auftrag, den ich nun von dem Team bekam, war, eine Lösung zu finden, in welcher Konstellation (gemeinsam oder in 2 - 3 Gruppen) Supervision stattfinden soll. Wir erarbeiten also gemeinsam mögliche Varianten und deren Vor- und Nachteile heraus. Es zeichnete sich jedoch keine Lösung ab, es gab immer irgendwelche Einwände, die eine mögliche Lösung verhinderten. Mir war klar, dass wir noch Sitzungen ohne Ende durchführen könnten, ohne zu einer Lösung zu gelangen. Die Gefahr, dass es mir wie meinem Vorgänger erginge, erschien mir sehr realistisch.

Ich entschied mich daher für folgende Intervention:

Ich erklärte dem Team, dass sie gute Gründe (die ich näher ausführte) hätten, weshalb sie sich im Moment noch nicht für die eine oder andere Lösung entscheiden könnten. Ich könnte jedoch auch ihr Bedürfnis verstehen, endlich eine Klärung herbeizuführen und mit

der Arbeit zu beginnen und deshalb folgendes vorschlagen möchte: Wir werden im Wechsel (14-tägig) einmal eine Supervision halten, in der wir wie bisher vorgehen und überlegen, wie und ob eine Teilung der Gruppe stattfinden soll und in der jeder zweiten Supervision s o - t u n, a l s - o b wir schon eine Lösung gefunden hätten.

Die Gruppe war damit einverstanden. In der 'So-tun-als-ob - Stunde' wurden zum einen Fälle bearbeitet, zum anderen fingen die Supervisanden an, die eigentlichen Teamkonflikte anzusprechen.

Kurze Zeit danach kam von einem Teilteam der Wunsch nach einer gesonderten Supervision über 2 - 3 Sitzungen, um spezielle Konflikte in ihrem Team zu klären. Dies war der Beginn für die Teilung der Gruppe nach räumlicher und arbeitsmäßiger Zugehörigkeit.

Die alles verbindende und verhindernde Weltsicht "wir sind doch eine große Familie" konnte so weit relativiert werden, dass eine Trennung in zwei, später drei Teams möglich wurde. Hier wurde ein altes Verhalten mit einer neuen Bedeutung verschrieben und ermöglichte dann ein neues Verhalten.

IV.5.2.2.4. RITUALE

Bei der Verschreibung von Ritualen werden meist zeitlich zu wiederholende Rahmenbedingungen verschrieben, ohne dass auf die inhaltliche Gestaltung Einfluss genommen wird: gerade/ungerade Tage, Würfeln, Trauerrituale, Verschreibung von bestimmten Beziehungskonstellationen zu festgelegten Zeiten.

Die Einführung und Verschreibung von Ritualen in der Arbeit mit Familien und Paaren erachte ich als sehr nützlich; im Supervisionsprozess geht es mir eher darum, vorhandene Rituale in Teams zu hinterfragen, z. B. die Frage, wie neue Mitarbeiter ins Team eingeführt werden. Ich habe erlebt, dass Kränkungen, die bereits in dieser Anfangsphase liefen, zu chronifizierten Konflikten in Einrichtungen wurden. Nicht unerheblich ist auch, wie man in sozialen Institutionen verabschiedet wird (z. B. wenn man/frau nur im Streit gehen kann).

IV.5.2.2.5. SPLITTING

Diese Art einer systemischen Vorgehensweise ist besonders empfehlenswert in Teams, die gespalten sind, wenn in einzelnen Teammitgliedern starke ambivalente Strebungen vorhanden sind und damit für die Supervisorin ein "neutrales" oder "allparteiliches" Verhalten der Supervisorin schwierig ist.

Das Team oder ein Teammitglied wird mit zwei gegensätzlichen Auffassungen konfrontiert. Falls die Supervisorin in der glücklichen Lage ist, zu zweit arbeiten zu können,

vertreten die SupervisorInnen unterschiedliche Tendenzen oder Anteile von Ambivalenzen des beklagten Sachverhaltes. Als allein arbeitende Supervisorin kann ich dem Team oder den einzelnen SupervisandInnen mitteilen, dass ich zwei Tendenzen in mir spüre. Da ich mich jedoch nicht entscheiden kann, teile ich ihnen beide mit. Eine weitere Möglichkeit ist die Konstruktion des Standpunktes von KollegInnen, die die Sache ganz anders sehen würden, siehe Beispiel.

In dem bereits oben beschriebenen Beispiel (3) kam, nachdem die Hindernisse für eine Veränderung deutlich waren, einiges in Bewegung.

Der Geschäftsführer verließ den Verein, die Geschäftsführung wurde aus den Reihen der MitarbeiterInnen neu besetzt und Teile der Aufgaben der Geschäftsführung auf die Mitarbeiter delegiert.

Die Fluktuation unter den Mitarbeitern vergrößerte sich und es gab unter den MitarbeiterInnen unterschiedliche persönliche Beziehungen (frühere Freundin/Freund; Ehefrau des Vereinsvorstandes und Geliebte eines Mitarbeiters u.a.m.). Dies führte zu Konflikten, die erhebliche Auswirkungen auf die konkrete Arbeit hatten und auch Gegenstand der Supervision wurden.

Ich fand, unter arbeitsbezogenen Gesichtspunkten, die persönlichen Beziehungen, insbesondere die eines Mitarbeiters zur Ehefrau des Arbeitgebers, untragbar. Um meine Allparteilichkeit nicht zu verlieren, nutzte ich das Splitting zur Intervention. Ich zeigte viel Verständnis für die schwierige Situation des Mitarbeiters, brachte jedoch auch zum Ausdruck, dass, wenn ich Chef wäre, ich den Impuls haben könnte, ihm zu kündigen.

Der Mitarbeiter kündigte kurz danach selbst.

Neben den hier beschriebenen Interventionsmöglichkeiten gibt es eine Unzahl weiterer. Da es mir jedoch nicht um Vollständigkeit geht, sondern ich lediglich Ideen und Einblicke in die Praxis und Theorie systemischer Supervision vermitteln will, beschließe ich diesen Abschnitt mit drei Beispielen aus meiner Supervisionspraxis.

IV.5.3. INTERVENTIONSBEISPIELE AUS DER PRAXIS

Hier noch drei Beispiele von Interventionen aus meiner Praxis, die mich besonders beschäftigt haben.

Meine mutigste Intervention

In einem Team von Krankenpflegern und Erziehern einer psychiatrischen Einrichtung läuft in der Supervision nichts. Es gibt anscheinend keine Konflikte und keine Fälle. Trotzdem soll die Supervision stattfinden. Woraufhin ich mich zu folgender Intervention entschließe:

“Ich habe mit meinen KollegInnen über Sie gesprochen, die waren glatt der Meinung, ich könnte mein Geld bei Ihnen verdienen, ohne etwas zu tun. Diese Aussage hat mich verblüfft, und ich wollte Sie fragen, ob Sie das auch so sehen?“

Nach der ersten Verblüffung kam zaghafter Protest und anschließend wurde mir ein Fall präsentiert, der lebhaft diskutiert wurde. In der Abschlussrunde dieser Sitzung wurde schließlich deutlich, welche Bedeutung die Supervision für das Team hatte. Etwa nach dem Motto:

"Wenn wir schon etwas geschenkt bekommen, wollen wir es auch haben.

Auch wenn wir überzeugt sind, es gar nicht nötig zu haben.“

Meine problematischste Intervention

In einem Team mit ca. 12 MitarbeiterInnen, die in unterschiedlichen Besetzungen an der Supervision teilnahmen, schrieb ich nach einer, wie ich fand, unklar geendeten Sitzung einen Brief an die Mitarbeiter, mit der Bitte, dass an der nächsten Sitzung dieselben Personen, die in dem vorgestellten Fall involviert waren, auch wieder daran teilnehmen sollten. Dies war anscheinend eine zu mächtige Intervention, sie führte zur Beendigung des Supervisionsverhältnisses.

Meine ungewöhnlichste Intervention

In einem Team von 11 SozialarbeiterInnen wurde nach einem Jahr Supervision in der "Großgruppe" beschlossen, das Team in zwei Gruppen aufzuteilen.

Für den einen Teil der Gruppe war klar, dass sie Fall bezogene Supervision wollten, die andere Gruppe hatte meines Erachtens so unklare Zieldefinitionen wie 'Reflexion meiner Rolle als Sozialarbeiter in dem Amt', 'Unterschiede zwischen männlicher und weiblicher Sozialarbeit' etc.

Die Gefahr sehend, dass das Team sich auch in der Arbeit in zwei Lager teilte, machte ich folgende Intervention:

Ich definierte die eine Gruppe offiziell als Gruppe, in der Fälle bearbeitet werden, und die andere Gruppe als sozialarbeiterische Selbsterfahrungsgruppe, mit der Option, dass falls eine oder einer sowohl von dem einen oder anderen genug hat, die Gruppe wechseln könne.

IV.5.4. ÜBERLEGUNGEN ZUR INSZENIERUNG VON VERÄNDERUNGSPROZESSEN

Anlehnend an einigen Annahmen, wie sie de Shazer für die Kurzzeittherapie formuliert (de Shazer, 1990, S. 44 ff) und den Beispielen, die Leffers (1995, S. 48 ff) aufführt, möchte ich einige nützliche Überlegungen zur Inszenierung von Veränderungsprozessen herausstellen.

1. Das genannte Problem steht im Zusammenhang mit einem Verhalten, das durch die Sichtweise (Weltbild) des Supervisanden zustande gekommen ist.

Beispiel 10:

In einem Team, bestehend aus 9 Frauen und 5 Männern, verhielten sich die Frauen grundsätzlich ablehnend gegenüber den Männern.

Hypothese: die Frauen verhalten sich aufgrund ihres Weltbildes über die Männer auf diese Art und Weise. Tatsächlich stellte sich heraus, dass ihre Sicht über die Männer folgende war: Die Männer, mit Ausnahme des Chefs, waren dominierend, unkooperativ, bestimmend, kopflastig, unsensibel, behinderten die Vorstellungen der Frauen über ihre Verwirklichung in der Arbeit. Dies führte zu ständigen Auseinandersetzungen, gegenseitigen Kränkungen und Verletzungen.

2. Das Problem wird aufrechterhalten durch die Gewissheit, dass das, was der Supervisor als Lösung beschlossen hat, das einzig richtige ist. Er tut deshalb immer mehr desselben Verhaltens.

Beispiel 11:

Eine Supervisandin verhält sich sehr einfühlsam gegenüber einer Klientin, obwohl die Klientin sie fast aus der Fassung bringt und ihr und anderen das Leben schwer macht. Ihrem Impuls, der Klientin klare Grenzen zu setzen, wehrt sie mit der Idee ab, das sei untherapeutisch und außerdem brauche die arme minderbegabte und psychisch Kranke ja ihre Hilfe. In dem Fall erfuhr die Klientin mehr desselben Verhaltens, das sie bereits von den Eltern kannte.

3. An Stelle von Erklärungen über linear-kausale Zusammenhänge tritt die Beschreibung von zirkulären und rekursiven Prozessen, also die Beschreibung vom gegenseitigen Bedingtsein von Verhaltensweisen.

Beispiel 12:

Der Grund für die Spannung und Probleme im Team liegen nicht an Herrn A. mit seinem altmodischen Verständnis von Sozialarbeit, sondern ergeben sich aus dem Zusammenspiel der Teammitglieder. Die Lösung des Konflikts besteht demnach auch nicht darin, Herrn A. davon zu überzeugen, dass seine Auffassung von Sozialarbeit überholt ist.

4. Vorannahmen, Ideen, Bedeutungsgebungen, innere Landkarten sind maßgebend für das Verhalten, das Verhalten und seine Auswirkungen wiederum ist bestimmend für die inneren Landkarten.
5. Diese Wechselbeziehungen stabilisieren sich in Mustern und Regeln. Dabei ist entscheidend, dass diese nur sinnstiftend konnotiert sind in dem Kontext, in dem es

geschieht, und erhält durch diese Wechselwirkung eine Bedeutung. Fußballregeln im Parlament oder Verhaltensmustern in der Sauna, im Kaufhaus verändern den üblichen Bedeutungsgehalt der Muster und Regeln.

6. Menschliches Handeln ist determiniert (durch physikalische, physiologische etc. Gesetzmäßigkeiten), aber nicht vorhersagbar. Bezogen auf die Konstruktion von Lösung kann das bedeuten, dass es oft nur einer kleinen Veränderung bedarf, um eine Reihe von Veränderungen in Gang zu setzen, die zur Lösung führen. Siehe das Beispiel mit den Billardkugeln in Kap. III.
7. Menschen haben keinen direkten Zugang zu einer 'objektiven' Wirklichkeit. Ihr Bild der Welt ist ein konstruiertes Bild, das einem sozialen Einigungsprozess standhalten muss und das zu der Umgebung passen muss. Es interessiert deshalb nicht, ob 'richtig' oder 'falsch', sondern ob mehr oder weniger nützlich. Es gilt also zu erfragen, wie bzw. nach welchen impliziten Regeln und Vorannahmen Menschen zu dem kommen, was sie für wahr halten. Daraus ergibt sich auch, dass wir selbstverantwortlich sind für unser Bild von der Welt (Lauterbach 1994, S. 31)
8. Wenn Mitarbeiter in einer sozialen Einrichtung sich auffällig verhalten, kann davon ausgegangen werden, dass in diesem System Dysfunktionen / Konfusionen vorhanden sind, die eine angemessene Realisierung von Aufgaben ver- bzw. behindern. (vgl. Leffers 1995)
9. Da es Ziel der Beratung ist, positive Entwicklungen in Gang zu setzen, werden destruktive und pathologische Vorgänge als strukturbedingte Störungen definiert, bzw. ihre Sinnhaftigkeit für die momentane Situation verstehbar gemacht. Vorrang haben daher Interventionen, die die Fähigkeiten der MitarbeiterInnen stärken und unterstützen, im Gegensatz zur ausschließlichen Defizitorientierung.
10. Folge ich den Ausführungen von Nellessen (1995, S. 6), sind Interventionen oder Handlungsmodelle in ihrer Sinnhaftigkeit begründet aus Theorie und Modellvorstellungen und durch empirische Befunde abgeleitet, bestätigt und modelliert. Diese Aussage, die von einem reduktionistischen Wissenschaftsverständnis ausgeht (siehe Kapitel III), erscheint mir für systemische Interventionen nicht zwingend. Sinn und Wirkung systemischer Interventionen oder Interventionen überhaupt lassen sich meines Erachtens an dem Grad der Erreichbarkeit vorher vereinbarter Ziele ersehen.
11. Systemische Interventionen zeichnen sich aus:
 - durch ihre Orientierung an Lösungen statt an Problemen:

- Es geht nicht so sehr um Ursachenforschung, sondern um Entwicklungsförderung. Der Blick ist mehr auf die Zukunft, denn auf die Vergangenheit gerichtet, was nicht heißt, dass für das Erfinden von Lösungen nicht auch der Blick in Vergangenes hilfreich und notwendig sein kann.
- Wichtig ist die Entdeckung vorhandener Ressourcen, im Gegensatz zur Konfrontation mit Mängel und Lücken.
- Statt Warum-Fragen interessieren Fragen nach wem, wie, wo, wer, was.
- Interpretationen nach dem Ursache-Wirkungszusammenhang werden ersetzt durch Erklärungsmuster, in denen Wechselwirkung und Rückbezüglichkeit von Verhaltensweisen deutlich wird.
- Interventionen im supervisorischen Prozess dienen der Erzeugung von Wirklichkeiten, die die Wahlmöglichkeiten erweitern und so der Entwicklung des einzelnen so wie des Teams neue Wege weisen.

IV.5.5. REGELN FÜRS INTERVENIEREN IN DER SUPERVISION

Zusammenfassend zum Thema Interventieren möchte ich einige Regeln für systemische Interventionen benennen.

1. Interventionen im eigentlichen Sinne sind in der Supervision nicht immer notwendig. "Lieber keine Intervention als eine, die übers Knie gebrochen ist oder nicht passt." (Weiss 1989, S. 116)
2. "Eine Intervention ist immer nur gut, wenn sie der Betroffene annehmen kann." (ebenda) Deshalb nur Informationen für die Intervention nutzen, die während der Sitzung erfragt wurden.
3. Klare Kontraktabspraken und die Sicherstellung eines geeigneten Settings sind wichtige Voraussetzungen für weitere Interventionen.
4. Interventionen sollen entlasten und dadurch, die Möglichkeit geben, sich mit dem Problem auseinanderzusetzen, daher ist die Formulierung wichtig: keine Schuldzuweisung, keine Mängelauflistung, kein Vorwurf und keine negative Implikationen (Buchinger im Seminar Wi.Se. 1994/95 zum Thema: Arbeit mit dem Nicht-Wissen in der Supervision: Das Fragegespräch und andere Haltungen des Nicht-Wissens als Methoden der Intervention).
5. Die Wirkung von Interventionen ist auch abhängig von der Grundhaltung des Beraters. Eine akzeptierende und auf die Fähigkeiten der Supervisanden vertrauende Haltung ist sicher hilfreicher als eine Haltung des Besserwissens etc.
6. Hypothetische Fragen sind die beste Vorbereitung für Interventionen. Angenommen, ...? Was glauben Sie wird geschehen, sobald ...?

7. Sparsam intervenieren und nicht zu viel Informationen in die Intervention packen. Wiederholungen können im Sinne eines hypnotherapeutischen Effekts sinnvoll genutzt werden.
8. Die Chance des Supervisors zu intervenieren, besteht darin, nicht Mitspieler im alten Spiel zu sein bzw. zu werden.
9. Die besten Interventionen realisieren die Drittel-Regel, d. h. die Intervention enthält ein Drittel Bekanntes und Vertrautes, ein Drittel Neues und Überraschendes, ein Drittel Unverständliches und Verrücktes. Das erste bestätigt und bietet den Aufhänger, das zweite Drittel zeigt, dass die Supervision lohnt und das letzte Drittel sichert der Supervisorin die dominante Position.

V. EIN AUFTRAG KOMMT SELTEN ALLEIN EINLADUNGEN AN DIE SUPERVISORIN

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den unterschiedlichsten Aufträgen, die ich als Supervisorin von einzelnen, Gruppen und Teams in der Supervision erhalte.

Dabei ist zu unterscheiden, welche Aufträge direkt an mich herangetragen werden und welche Einladungen indirekt und versteckt mitgeliefert werden. Wozu fühle ich mich aufgrund vorhandener Stimmungen im Team oder nonverbaler Äußerungen eingeladen? Welches Spiel soll und nach welchen Regeln gespielt werden? Wer entscheidet, welches Spiel und ob und wie überhaupt gespielt wird? Das Spiel soll hier wieder als Metapher für den von allen Beteiligten gemeinsam gestalteten Supervisionsprozess genutzt werden. Die gezeigten Verhaltensweisen sind dabei die Elemente des Spiels, nicht der Mensch in seiner Ganzheit. Er ist sozusagen eine Umwelt des System-Spiels notwendig, damit das Spiel überhaupt erst in Gang kommt. Vorteil dieser Betrachtungsweise ist, die Mitspieler müssen nicht verändert werden. Es reicht aus zu verhindern, dass Spielzüge, die sich als ungünstig erweisen, nicht weitergespielt bzw. verhindert werden (vgl. Simon und Weber 1993).

Die Frage, welches Spiel nach welchen Regeln gespielt werden soll, stellt sich nicht nur zu Beginn des Spieles, sprich des Supervisionsprozesses, sondern letztlich in jeder neuen Spielrunde / jeder Sitzung. Es ist zu hoffen, dass mit dieser Metapher auch die zum Spielen gehörenden Attribute wie Spaß, Freude, Kreativität und Humor gleichfalls zum tragen kommen, so dass einem auch bei der Supervision nicht der Spaß vergeht.

Für Ebbecke-Nohlen ist die Metapher des Spieles für die systemische Arbeit deshalb so interessant, weil sie es ermöglicht, "... mit Humor über zwei, für die systemische Wirklichkeitskonstruktion wesentliche Bereiche im besonderen Fall der Supervision zu sprechen, über Kontext und Prozess und dabei gleichzeitig deutlich werden zu lassen, dass das Thema ein ernstes ist." (Ebbecke-Nohlen, 1994, S. 38).

Wie jedes Spiel ist auch die Supervision ein zeitlich und räumlich begrenzter Interaktionsprozess zwischen zwei oder mehreren Personen. Sie beinhaltet Regeln, die meist nützlich sind zu kennen, auch wenn sich nicht immer daran gehalten wird, um das jeweilig ausgemachte Ziel zu erreichen. Der Erfolg, die Erreichung des Zieles, ist begründet aus einer Mischung von Zufall und überlegen eingesetzter Strategie oder auch spielerischem Können, welches sich durch häufiges Spielen steigern lässt, mal abgesehen vom reinen Glücksspiel, zu dem Supervision hoffentlich nicht gehört.

Damit das Supervisionsspiel nun beginnen kann, braucht es eine Einladung von potentiellen Mitspielern, den zukünftigen SupervisandInnen an die SupervisorIn. Diese Einladungen können unterschiedlich aussehen und stellen bereits die Eröffnung des

Supervisionsspiels dar. Im Folgenden will ich eine Anzahl unterschiedlicher Einladungen aufzeigen, wie ich sie aus meiner eigenen Praxis kenne und / oder in der Literatur gefunden bzw. bestätigt bekam.

V.1. EINLADUNGEN AN EINE SUPERVISORIN

Die Einladungen können entweder von einer Einzelperson kommen, einem ganzen Team, oder der Chef einer Institution lädt eine SupervisorIn für eines seiner Teams ein, ohne dass er selbst am Spiel teilnimmt. Darüber hinaus sind weitere Varianten denkbar.

Die Einladungen können nun wie folgt lauten:

1. Sei unsere Chefin, entscheide, was wir nicht entscheiden wollen (z. B. in Projekten, in denen alle gleich sind) oder sei uns eine bessere Chefin als die, die wir haben.
2. Sei Robin Hood, Rächer der Entrechteten, unterstütze die Entrechteten oder Sozialarbeiter und Krankenschwestern gegen die übermächtigen Ärzte (Retzer, 1994).
3. Sei Schiedsrichterin, entscheide, wer im Konflikte Recht hat.
4. Sei Pfadfinderin und Helfer in der Not, zeig uns den richtigen Weg.
5. Sei Initiatorin und Anführerin der Revolution, mach dir unsere Veränderungswünsche zu eigen und sei Protagonistin für Neues (Ebbecke- Nohlen, 1994, S. 41).
6. Sei Diplomatin, vermittele zwischen den Fronten.
7. Sei uns TherapeutIn, ergründe die Tiefen unserer Seele und das Unbewusste unserer Institution(Retzer, 1994).
8. Sei KontrolleurIn, StabilisatorIn, achte darauf, dass die offiziellen Richtlinien und Regeln eingehalten werden und sich nichts verändert.
9. Sei AlleinunterhalterIn und EntertainerIn beim Kaffeeklatsch.
10. Sei unsere Ausbilderin, qualifiziere uns für unsere Aufgaben.
11. Sei uns Statussymbol: Wer was auf sich hält, hat Supervision (Retzer) oder auch lass uns teilhaben am allgemeinen Trend: Supervision ist in.
12. Sei uns Klagemauer, gib uns die Möglichkeit, uns auszuammern, ohne etwas verändern zu müssen.
13. Sei uns Beichtvater und entlaste uns von unserer Schuld und Verantwortung (Wiegand, 1990, S. 183).
14. Sei uns PsychoanalytikerIn, arbeite die institutionellen und individuellen Kränkungen mit uns auf (Kresting/Krapohl, 1995, S. 150).
15. Sei Schön-WettermacherIn, verbessere unser Betriebsklima (ebenda).
16. Sei uns MeisterIn, denn wir sind so schwach und können nicht alleine (ebenda S. 158).

17. Sei uns KochkursanleiterIn, verteile Anweisungen und Rezepte (Wiegand, 1990, S. 177).
18. Sei uns ein Alibi, legitimiere durch das, was Supervision hervorbringt die eigene Existenz (Ebecke-Nohlen, 1990, S. 47).
19. Sei ZaubererIn, "Wasch mir den Pelz, aber mach nicht nass," heißt die bestehende Problematik nicht zu berühren, aber beseitige die störenden Auswirkungen (Buchinger, 1990, S. 137).
20. Sei uns BegleiterIn im Unabänderlichen.
21. Es gibt aber auch die Möglichkeit der Einladung: Sei uns Supervisorin und begleite uns bei der Professionalisierung unserer Arbeit und/oder unterstütze uns in der methodischen Selbstreflexion der laufenden Arbeit.

Ich zitiere Buchinger dazu: "Supervision wird immer häufiger nachgefragt, ohne dass es einen akuten Bedarf von ungelösten Arbeitsproblemen gibt. In solchen Situationen dient sie dem Erwerb einer Fähigkeit, die bislang nicht zum Arbeitsalltag gehört, in immer komplexeren Arbeitssituationen in Zukunft aber zu einem integrierten Bestandteil der professionellen Qualifikation werden wird: Methodische Selbstreflexion der laufenden Arbeit." (Buchinger, 1996, S. 5).

Die genannten Einladungen können angesehen werden als Einladungen, in dem Supervisionsspiel eine bestimmte Rolle für oder gegen oder auch mit jemandem zu spielen. Diese Einladungen zur Rollenübernahme ließen sich noch um ein Vielfaches erweitern, z. B. Bündnispartner, Gutachter, Zünglein an der Waage, Übermutter, -vater etc. (Kersting und Krapohl, 1990, S. 156)

Interessant finde ich in diesem Zusammenhang, die von Kersting und Krapohl (ebenda, S. 153 f) getroffene Unterscheidung zwischen Aufträgen / Einladungen, die von Seiten der Leitung einer Einrichtung formuliert werden und denen, die von Seiten der SupervisandInnen kommen. Auf Leitungsebene werden folgende Aufträge benannt: Imagepflege, Supervision als Belohnung, als Zeichen des "Ernstnehmens der Arbeit", als Beschwichtigung, als erhoffte Umerziehungsbeschleunigung auf neue Institutionsziele. In der Vorstellung der SupervisandInnen scheinen Einladungen zum Bündnispartner, die Hoffnung auf einen geschützten Raum für Planung / Konspiration, Durchsetzungstraining gegen die Leitung im Vordergrund zu stehen.

Als Aufträge von nicht hierarchisch organisierten Teams werden häufig gesehen, die fehlende Firmenideologie zu liefern, fehlende Cheffunktion zu übernehmen oder fehlende Betriebsstrukturen zu kompensieren.

V.2. JE KOMPLEXER DAS SPIEL, UMSO VIELSEITIGER DIE SPIELAUFRÄGE

Meine Hypothese ist, dass die Art des Auftrags und die Einladungen sich unterscheiden nach Art der Einrichtungen. Folgende Kriterien scheinen mir dabei eine Rolle zu spielen:

- Größe der Einrichtung: Ist das zu beratende Team Teil einer größeren Organisation, z. B. ein Arbeitsbereich einer Abteilung eines Amtes z. B. ASD - Jugendamt - Kommune, oder handelt es sich um einen Verein mit nur einem Aufgabenbereich z. B. Verein für Aidskranke, dazwischen sind viele Varianten möglich.
- Sicherheit des Arbeitsplatzes: Feste Anstellungen oder befristete Verträge; ist die Einrichtung insgesamt finanziell abgesichert oder muss jedes Jahr wieder um finanzielle Mittel zur Erhaltung der Einrichtung gekämpft werden?
- Strukturelle Bedingungen: Hierarchische Gliederung, Zeichnungsbefugnis und Entscheidungsspielraum der einzelnen Abteilungen und jeder MitarbeiterIn.
- Art der angebotenen Dienstleistung und Abhängigkeit des Klientels: Es macht einen Unterschied, ob ich in einer Ehe- und Lebensberatungsstelle mit autonomen Erwachsenen arbeite und jede BeraterIn ihr eigenes Klientel hat oder mit geistig und psychisch Behinderten in einem Psychiatrischen Krankenhaus zu tun hat, in dem alle Mitarbeiter einer Station für alle Klienten im Tag- und Nachtschichtwechsel zuständig sind.
- Struktur der Berufsgruppen: Wenn dann weiterhin unterschiedliche Berufsgruppen (Krankenschwestern, Krankenschwesterhelferinnen, Erzieher, Heilpädagogen und Sozialarbeiter und Ärzte) auf die Zusammenarbeit angewiesen sind, kann das ein weiterer Konfliktpunkt sein.
- Geschichte der Einrichtung:
 - a) Ist es eine Einrichtung mit Tradition (z. B. Psychiatrie) oder z. B. ein neu errichteter Kindergarten einer Elterninitiative.?
 - b) In welcher Phase der Etablierung befindet sich die Einrichtung: z. B. Pionierphase, usf.?
 - c) Welche Altlasten aus der Geschichte der Einrichtung werden weiter tradiert?
 - Macht- und Einfluss der Einrichtung, personelle und finanzielle Ausstattung
 - Ideologischer Hintergrund und Ausrichtung (staatlicher oder freier Träger, d. h. z. B. konfessionelle, gewerkschaftliche Gebundenheit)
 - Gesellschaftliche Relevanz der Einrichtung
 - Qualifikation der MitarbeiterInnen
 - Klarheit und Differenzierung des jeweiligen Arbeitsauftrages. Dieser Punkt ist m. E. von besonderer Bedeutung

Sicherlich lassen sich noch weitere Kriterien finden; die hier genannten spielen jedoch in meiner Praxis der Supervision am häufigsten eine Rolle.

Meine Hypothese ist, je mehr die oben genannten Kriterien, im Sinne von mehr Komplexität, mehr Reibungspunkten, mehr Mangel und Einschränkung, mehr Unsicherheit, mehr Abhängigkeit und mehr Ohnmachts- und Hilflosigkeit wirken, um so vielschichtiger und unklarer sind die mit dem Auftrag an Supervision verbundenen Einladungen.

Um hier selbst etwas mehr Klarheit zu schaffen, werde ich im weiteren Verlauf unterscheiden zwischen explizit genannten Aufträgen, die ich auch Aufträge nenne und den implizit damit verbundenen und/oder meinerseits hypothetisch spekulierten Aufträgen, die ich im Folgenden als Einladungen bezeichne.

Ich will diese Hypothese an einem Beispiel verdeutlichen:

Aufgabe eines Landesjugendamtes (LJA) ist hier z .B. die Erteilung von Betriebserlaubnissen und Aufsichtsführung von Kindertagesstätten, dazu gehört auch Beratung und Fortbildung für diese Einrichtungen.

Dazu gibt es ein gesondertes Dezernat mit Dezernatsleitung. Auf Grund politischer Entscheidungen ist das Dezernat an zwei verschiedenen Orten untergebracht. Die größere Gruppe von insgesamt 13 Mitarbeitern hat ihren Sitz in der Außenstelle, die kleinere Gruppe von 4 Sozialarbeitern (davon eine Stelle nicht besetzt) sind in der Hauptverwaltung, ca. 180 km entfernt. Zwei der damals drei SozialarbeiterInnen baten mich um Supervision, nachdem sie etwa ein halbes Jahr im Amt waren. Wir kannten uns aus ihrem vorherigen Arbeitsbereich in einer anderen Behörde. Ihr damaliges Aufgabengebiet sollte ursprünglich auf Kommunen verteilt werden. Die MitarbeiterInnen bekamen das Angebot, in das LJA überzuwechseln und mit einem neuen Arbeitsbereich betraut zu werden, bei gleichzeitig höherer Eingruppierung. Ich begleitete das Team (5 MitarbeiterInnen) damals in dieser Umbruchsituation.

Die neue Situation war nun folgende: Zwei MitarbeiterInnen fühlten sich total überlastet, zum einen waren sie damit beschäftigt, sich in das neue Arbeitsgebiet einzuarbeiten und hatten nur geringe Unterstützung durch die einzig verbliebene Kollegin. Die vorhandenen Akten waren nach ihrer Meinung in chaotischem Zustand. Dazu kam eine aktuelle Mehrbelastung durch die neue gesetzliche Regelung, der Verpflichtung, ausreichend Kindergartenplätze zu Verfügung zu stellen. Zudem gab es keine konkreten Richtlinien für die Umsetzung und erschwerend kam die Situation des Gesamtdezernates dazu, in der nach Aussage der SupervisandInnen destruktives Verhalten untereinander herrschte u v. m.

Während dieser gesetzliche Auftrag nun nach Ansicht der SupervisandInnen einerseits einen erhöhten Aufwand an finanzieller und personeller Ausstattung erfordern würde, wurde und wird in Anbetracht der knappen Ressourcen auch hier versucht zu sparen.

D.h. es fehlt sowohl an Personal, um die zu bewältigende Arbeit auch nur hinlänglich gut zu bewältigen, als auch an materieller Ausstattung (Computer etc.).

Aus dieser kurzen Beschreibung der Situation wird bereits deutlich, wie komplex und vielschichtig die institutionellen Rahmenbedingungen für diese Supervision sind.

Hinzu kommt, sehr bedauerlich aus Sicht der MitarbeiterInnen, dass sie ihre Supervision aus Gründen der Kosteneinsparung selbst bezahlen müssen. Ein Faktor, der zumindest deutlich macht, wer Auftraggeber ist. Die Supervision findet 3 - 4 Mal wöchentlich statt.

Wir haben es also mit einer hochkomplexen Situation zu tun, die Behörde steht im Spannungsfeld zwischen mehreren Institutionen, bzw. Aufträgen, als da sind: die Ministerien als gesetzliche Auftraggeber, die Städte und Kommunen als Mitfinanzierer der Aufgaben der Behörde sowie den Kindertagesstätten und den Sozialen Einrichtungen vor Ort.

Ursache für diese Situation sind die begleitenden Diskussionen zum § 218 StGB (Schutz des ungeborenen Lebens). Bei der Gesetzesberatung wurde in die Novellierung aufgenommen, dass für Kinder ab 3 Jahren ein Rechtsanspruch auf einen Kindergartenplatz bestehen solle. Dieser bundesgesetzliche Auftrag ist im übertragenen Wirkungskreis Aufgabe der Länder, die diese Aufgabe an jeweilige Behörden der Mittelinstanz zur Ausführung delegieren. Diese ist damit 'Auftraggeber' und Fachaufsichtsbehörde gleichermaßen, d.h. die Behörde hat die ordnungsgemäße Auftragserfüllung - die Bereitstellung für Kindergartenplätze ab dem 3. Lebensjahr - sicherzustellen. Dabei sind die Kommunen als 'Auftragnehmer' in einer ähnlichen Situation wie die Fachaufsichtsbehörde. Sie haben ebenfalls eine mangelnde Finanzausstattung und Personalmangel.

Dies führt notwendigerweise zu widersprüchlichen Aufträgen. Innerhalb des LJA selbst gibt es eine räumliche Trennung, das gibt Anlass zu vermuten, dass es im Team Konkurrenzen und Unstimmigkeiten gibt. Zum Zeitpunkt des Arbeitsbeginns der MitarbeiterInnen ist die Stelle der DezernentIn nicht besetzt.

Es gibt 'alte' und 'neue' Mitarbeiter mit unterschiedlichen Auffassungen über die Machbarkeit und Dringlichkeit der zu erledigenden Aufgaben und mit unterschiedlichem Engagement und Berufserfahrung und -auffassung. Die SupervisandInnen sind Neulinge auf diesem Arbeitsgebiet.

Im Laufe der Supervision kommen weitere erschwerende Faktoren hinzu, u. a. Haushaltssperre, die öffentliche Diskussion über Schließung der Behörde, und es werden von Seiten der Einrichtungen (Kindergärten) auch Enttäuschungen über zu geringe Unterstützung geäußert, und manchen Kommunen ist das LJA als Verursacher (s. o.) sowieso ein Dorn im Auge.

Als positiv zu bewerten ist die in diesem Supervisionsteam vorhandene hohe Kooperationsbereitschaft untereinander, hohe Motivation sowie Offenheit und Reflektionsbereitschaft.

Das Aufgabengebiet erfordert eine große Eigenständigkeit und Eigenverantwortung in Entscheidungsprozessen. Diese geht bis dahin, dass sich Mitarbeiter alleingelassen fühlen bei Entscheidungen, in denen zwischen zwei Übeln gewählt werden kann, z. B. keine Kindergartenplätze oder Plätze, die nicht dem geforderten gesetzlichen Standard entsprechen.

Entsprechend dieser beschriebenen Komplexität ist auch der Supervisionsauftrag und die damit verbundenen Ziele eher unklar und vielschichtig (siehe Kap. V. 4. Supervisionsmanagement und -steuerung)

Das Gegenbeispiel ist das Supervisionsteam einer (relativ) autonomen Abteilung einer anderen Landesbehörde, deren Aufgabe die Schaffung und Betreuung von Erziehungsstellen ist. Das Team besteht aus drei Sozialpädagoginnen. Es gibt eine Leiterin; diese nimmt jedoch nicht an der Supervision teil. Die Supervision findet 3-wöchentlich statt.

Die Mitarbeiterinnen haben gleichzeitig in dem Arbeitsbereich begonnen, die Sachgebietsleiterin wurde erst später eingestellt, zu dem Dezernat gibt es gleichfalls zwei Außenstellen.

Der wesentliche Unterschied zu der oben beschriebenen Situation liegt meines Erachtens in dem eindeutig formulierten Arbeitsauftrag, der ausreichend zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel, auch für Supervision, die Zuständigkeitsbereiche der drei Stellen sind klar definiert. Die Personalbesetzung ist ebenfalls ausreichend. Für Schwierigkeiten, die trotz allem in der Koordination mit den beiden anderen Stellen bestanden oder auch wieder entstehen können, sind gesonderte Mittel für eine Organisationsberatung vorhanden. Es fand eine gute Einarbeitung in das neue Aufgabengebiet statt, so dass nicht von vornherein ein Gefühl von Ohnmacht und Überforderung aufkam.

Der Supervisionsauftrag war (relativ) eindeutig.

Dazu im nächsten Kapitel mehr.

Ich hoffe, auch ohne wissenschaftliche Überprüfung der oben genannten Hypothese, die unterschiedliche Komplexität verdeutlicht zu haben.

V.3. VOM UMGANG MIT AUFTRÄGEN UND EINLADUNGEN

Nachdem Auftrag und Einladung an die SupervisorIn ergangen sind, stellt sich die Frage, wie gehe ich damit um? Ich habe die Möglichkeit anzunehmen, den Auftrag gänzlich abzulehnen oder ihn anzunehmen und ihn zu modifizieren, d. h. entsprechende Bedingun-

gen herauszuhandeln, unter deren Umständen die Annahme des Auftrags erfolgen kann. Eine Form dieses Aushandelns stellt die Metakommunikation über die Einladungen dar, d. h. ich stelle mir selbst und meinen Gesprächspartnern möglichst zu Beginn des Gesprächs folgende Fragen:

Welche Rollen spiele ich in welchen Kontexten und Beziehungen?

Mit welcher Un- oder Freiwilligkeit spiele ich diese Rolle?

Wer hat mir diese Rolle zugeschrieben (Ich mir selbst oder andere?)

Welche Rolle würde ich für den folgenden Gesprächskontext vorziehen?

Angenommen ich würde die Einladung zur ... annehmen, welche Auswirkungen hätte dies auf Ihre Arbeit mit den Klienten, die Zusammenarbeit unter einander oder / und auf institutioneller Ebene?

Falls ich mich entscheide diese Einladung ... anzunehmen, wie groß schätzen Sie die Wahrscheinlichkeit ein, dass ich als Supervisorin daran scheitere?

Was wäre die schlimmste Folge, wenn ich meine Rollendefinition ändern würde? Welche Rollendefinitionen schreiben mir vermutlich die anderen Gesprächsteilnehmer zu?

Bin ich mit diesen Zuschreibungen einverstanden?

Der Auftrag des LJA-Teams, (zu dem eine neu eingestellte Mitarbeiterin dazukam) lautet: Hilfestellung zu bekommen, die Arbeitsbelastung erträglicher zu machen. Eine andere Formulierung war: Wie kann ich mich in dem System zurechtfinden, ohne unterzugehen oder aufgeben zu müssen?

Nach diesem ersten Gespräch fühlte ich mich ziemlich erschlagen, von der Vielzahl der chaotisch anmutenden Gegebenheiten, verbunden mit den vielen unterschiedlichsten Einladungen, die ich vermutete. Sei es nun die Rolle als Helferin in der Not, Trösterin und Begleiterin in diesen festgefahrenen Strukturen oder auch Revolutionärin und Anleiterin, die Gegebenheiten zu ändern, aber auch Ausbilderin und Therapeutin, falls die gewünschten Veränderungen nicht gelingen.

Ich lehnte den Auftrag erstmal nicht ab, was sicher auch damit zu tun hatte, dass ich die Supervisanden kannte und gute Erfahrungen mit ihnen hatte. Wir vereinbarten einen für mich niedrigen Preis, dieser war für mich jedoch okay, da ich mich dadurch nicht so unter Druck gesetzt fühlte, besonders gut zu sein. Um mir mehr Klarheit über die vermuteten Einladungen zu schaffen, stellte ich bei der nächsten Sitzung folgende Frage: Stellt Euch vor, es ist 1 1/2 Jahre später und die Supervision ist gut gelaufen, wie sieht dann Eure Arbeit aus?

Von den insgesamt 20 Antworten möchte ich nur einige, die mir wesentlich erscheinen, herausgreifen:

- Die Strukturen im Amt sind klarer geworden, wir wissen wo es lang geht, alles ist überschaubarer und routinierter geworden.
- Es gibt Computer und eine weitere Verwaltungskraft. Wir haben Techniken gelernt, wie wir sinnvoller mit der knappen Zeit umgehen.
- Wir können besser unterscheiden, welche Aufträge wir erst gar nicht annehmen und welche wir weiter delegieren.
- Das Gefühl der Unzulänglichkeit hat sich reduziert.
- In die Struktur des Dezernats ist mit Hilfe des Personalrats Bewegung gekommen.
- Die Zusammenarbeit mit anderen Dezernaten klappt besser.
- Die Ansprüche an die Arbeit sind nicht mehr so groß, die Arbeit muss nur befriedigend sein.
- Gelder für die Supervision sind immer noch nicht bewilligt.

Ich habe meine Zweifel geäußert, ob ich wirklich ihre Erwartung erfüllen kann und ihnen in ihrem Sinne behilflich sein kann. Wir einigten uns darauf, zumindest einen Versuch zu wagen.

Heute nach 1 1/2 Jahren ist sehr viel deutlicher, wo die Probleme in Bezug auf diese Arbeit liegen, und welche minimalen Möglichkeiten tatsächlich bestehen Einfluss auf die vorhandenen Strukturen zu nehmen. Mehrere Versuche, negative Auswirkungen der Arbeit zu reduzieren, um so zu einer besseren Arbeitszufriedenheit in der Zusammenarbeit mit den Einrichtungen und damit zu befriedigenderen Arbeitsergebnissen zu kommen, scheiterten. Dieses Scheitern kann in mehrheitlichen Fällen auf den Grundwiderspruch zurückgeführt werden, dass der politisch geäußerte und festgeschriebene Auftrag nur unzureichend mit den vorhandenen Eigenmitteln realisierbar ist und nicht im Interesse aller Kommunen liegt, deren Anliegen eher in der Einsparung von Geldern liegt. Dies führt in der konkreten Arbeit der Mitarbeiter ab und zu zu absonderlichen Begebenheiten, die hier lieber nicht weiter ausgeführt werden sollen. In der Arbeit mit den Einrichtungen besteht mehr Sicherheit und Routine. Es wurden eigene stresserhöhende Anteile in der Interaktion mit anderen reflektiert. Es konnte ein besseres Zeit- und Arbeitsmanagement erreicht werden. Geblieben ist die bestehende Spannung und der damit verbundene Frust, gute Arbeit leisten zu wollen, dies jedoch aufgrund der strukturellen Bedingungen nicht zu können, so dass sich die SupervisandInnen die Frage stellen, welche Position beziehe ich unter den gegebenen Bedingungen:

- *gehe ich in die innere Kündigung (was viele der langjährigen Mitarbeiter bereits getan haben)?*
- *baue ich auf das Prinzip Hoffnung und versuche jede Möglichkeit, die sich zur Veränderung anbietet, zu nutzen?*

- *oder entwickle ich eine Form inneren Gelassenheit und kann in den chaotisch werdenden Verhältnisse die Chance zur grundlegenden Veränderung sehen. D. h., die Bedingungen müssen sich so weit zuspitzen, dass das noch bestehende Gleichgewicht nicht mehr aufrechterhalten werden kann.*

Hier stellt sich auch erneuert die Frage nach meinem Supervisionsauftrag.

Ich stimme Buchinger (1996, S. 6 f) zu, wenn er schreibt, "Das Tabu der Reflexion organisatorischer Zusammenhänge, aufgerichtet zur Erhaltung der Stabilität von Organisationen, ist zwar nicht mehr sinnvoll, vielfach aber noch intakt. Immer mehr Entscheidungsträger müssen zur verantwortungsvollen Durchführung ihrer Arbeit autonom über deren organisatorischen Rahmenbedingungen verfügen, müssen sie situativ und flexibel mitgestalten. Das widerspricht der Logik herkömmlicher Organisation."

Und weiter: "Supervision hat in zunehmenden Ausmaße die Aufgabe, die Kompetenz organisatorischer Selbstreflexion zu vermitteln. Fachgerechte Erfüllung ihres Auftrages kommt somit häufig der Verschärfung des tiefen, inneren Gegensatzes gleich, in dem sich die meisten Organisationen heute befinden (sie hilft allerdings auch, ihn zu verstehen und damit angemessen zu managen). Das enthält im Detail mehr Sprengsatz, als man glaubt."

Ich denke genau an diesem Punkt befindet sich das Team im Supervisionsprozess. Die Widersprüche der Organisation sind mehr als deutlich sichtbar, die Frage ist, wie wird das Team damit umgehen, insbesondere dann, wenn das vordergründige Interesse der Mehrheit der Kollegen und Vorgesetzten darin besteht, die vorhandenen Konflikttabus aufrechtzuerhalten.

Nützlich erscheint mir hier auch die von Buchinger (ebenda S. 8) beschriebene Selbstreflexion, die es ermöglicht, in Distanz zu treten, zu relativieren. Die Distanzierungsfähigkeit wird zu einer wichtigen Anforderung für berufliches Handeln. Dies bedeutet auch, von lieb gewonnenen Vorstellungen in der sozialen Arbeit Abschied zu nehmen, es gäbe die eine Wahrheit, an der man sich orientieren kann, eine wahre organisatorische Struktur, die fraglos vorgegeben ist, die wahre berufliche Rolle und Identität ... (vgl. Kap. Konstruktivismus)

Stattdessen schlägt Buchinger vor, eine genaue Diagnose der jeweiligen Arbeitssituation in ihrem handlungsrelevanten Kontext zu entwickeln und praktische Möglichkeiten des Umgangs damit. "Dies setzt voraus, dass man nicht schon wissen muss, was ist, sein darf, getan zu werden hat: Es gilt daher, mit der Dimension des Nicht-Wissen zu arbeiten."

Im Beispiel 2 war der Auftrag, die Reflektion des beruflichen Handelns anhand vorgestellter Fallbeispiele. Dies schloss nicht aus, die Ebene der Mitarbeiter untereinander oder die institutionelle Ebene zu beleuchten, sofern dies die effektive und nützliche Arbeit mit den Klienten behinderte.

Einladungen, die damit verbunden waren, sah ich in Ausbildungswünschen nach systemischen Methoden und Techniken. Diese Erwartungen fand ich verständlich, sie wurden zudem auch durch die Teilnahme an einer systemischen Fortbildung abgedeckt. Ich nahm den Auftrag an mit der Maßgabe, ihn nach einem gewissen Zeitraum zu überprüfen und gegebenenfalls zu modifizieren.

Neben der Abklärung des Auftrages und der Einladungen über das systemische Interview kann auch über das ‘Auftragskarussell’ nach Schlippe¹² in der Form einer Eigensupervision eine Klärung über die Art und Weise des Auftrages und der Einladung erzielt werden.

Dies kann etwa so aussehen:

Ich Sorge dafür, dass ich etwa eine bis anderthalb Stunden ungestört Zeit habe. Dann frage ich mich, möglichst ohne Zensur, wer alles für die Klärung des Auftrages wichtig sein kann. Lade alle inneren (Repräsentationen eigener kritischer oder auch unterstützender Anteile) und äußeren (neben den Teammitgliedern können das auch andere Mitglieder der Institution sein) Figuren ein, indem ich für sie einen Stuhl oder ein Kissen bereitstelle und einen Zettel mit dem Namen darauf lege. Als nächstes gehe ich mit all den Gestalten in Kontakt, indem ich mich auf ihren Stuhl setze und mich mit ihnen identifiziere. Die Gestalttechnik der Identifikation vermag auch fundierte Hypothesen über die dem offenen Auftrag unterliegenden Einladungen zu erbringen. Ich kann nun versuchen, den Prozess der Identifikation mit einem möglichst prägnanten Satz zu den Aufträgen und Einladungen abzuschließen: „Es soll in unseren Team weniger Streit geben!“ - „Schmeiß X raus!“ - „Sag, dass ich im Recht bin!“

Anschließend gehe ich wieder auf meinen Platz zurück. Um angesichts der Vielfalt der z. T. widersprüchlichen Aufträge nicht in Hilflosigkeit und Ohnmacht zu fallen, nehme ich meinen Stuhl und setze mich nacheinander jeder einzelnen Person gegenüber und prüfe, was mir am Auftrag möglich ist und was nicht: Den Auftrag in der Form werde ich nicht akzeptieren. Ich kann Ihnen aber das und das anbieten.

Diese Übung lässt sich natürlich leichter mit Hilfe einer KollegIn durchführen. Ich nutze sie auch in der Einzelsupervision zur Klärung des Auftrages zwischen SupervisandIn und KlientIn. Meist erleben die Supervisanden nach der Übung ein Gefühl der Erleichterung. Es ist nicht nötig, allen Aufträgen zu entsprechen, man kann ihnen eigene Angebote entgegensetzen, nur müssen die Aufträge bekannt sein.

¹² Schlippe v. A., Das Auftragskarussell, Unterrichtsmaterial des Instituts für Familientherapie, Weinheim ohne Jahreszahlangebe

V.4. SUPERVISIONSMANAGEMENT UND - STEUERUNG

“DER WEG VON 1000 MEILEN BEGINNT MIT DEM ERSTEN SCHRITT“

Nach der Kontext- und Auftragsklärung, die, wie sich zeigte, bereits eine Menge an Hypothesen bietet, die überprüft werden und für das weitere Vorgehen maßgeblich sein können, geht es nun an das eigentliche Handhaben des Auftrages. Es kann hier für die SupervisorIn sinnvoll sein, deutlich zu machen, dass es ihr nicht um Wahrheitsfindung geht, sondern darum, möglichst viele und unterschiedliche Sichtweisen zur Geltung kommen zu lassen. Für Gester werden dadurch zwei Dinge deutlich:

“Jeder Befragte kann hier sagen, was er für richtig hält, aber über Wortzuteilung, Sprechzeit, Sprecherwechsel und Sprecherunterbrechung entscheidet der Fragesteller.

Hingegen sind Tempo (die Entdeckung der Langsamkeit), Rhythmus und Abfolgemuster des Befragungsstils sowie Reihenfolge und Tiefenfokussierung der Explorationsbereiche eine co-kreative Leistung aller am Gespräch beteiligten Personen.“ (Gester, 1992, S. 156)

Es kann also nicht darum gehen, durch systemische Interviewsteuerung und trickreiche Interventionen ‘uneinsichtigen’ und ‘unangepassten’ Teammitglieder die eigene Realitätskonstruktion aufzudrücken. Die SupervisorIn ist stets als BeobachterIn, IdeenproduzentIn und InteraktionsteilnehmerIn, MitgestalterIn und MitkonstrukteurIn an den rekursiv verknüpften Ideen- und Interaktionsmusters seines / ihres ‘Klientensystems’. Sie/er kann sich nicht anmaßen, im Besitz der richtigen und einzig guten Lösung für die Supervisanden zu sein. Trotzdem bleibt der Auftrag, wie implizit auch immer formuliert, verändert zu wirken. (Retzer, 1990, S. 360)

Dem widerspricht nicht, dass das gelungene Supervisionsmanagement auch heißen kann, auf jegliche Veränderungsabsichten des Supervisors zu verzichten, da allein der Problemlösungsanspruch eine “Übersteuerung im Gesprächsmanagement“ (Gester, 1992) bedeuten kann.

“Taoistische Ziellosigkeit des Interviewers führt häufig am leichtesten zum Ziel, auch wenn den Gesprächsbeteiligten vor, während und nach dem Gespräch nicht klar ist, wohin der Weg geht“ (ebenda S. 156).

Die Chance des Supervisor besteht auch darin, keine institutionelle Macht zu besitzen, er verkündet keine Feststellungen, die als Weisungen verstanden werden könnten, sondern ist in der Position des lediglich bescheiden anfragenden Beobachters und erhält damit die Möglichkeit des Anstoßes neuer Ideen (vgl. Retzer, 1990, S. 360).

Sowohl SupervisandIn als auch SupervisorIn stehen im Verlauf des Supervisionsprozesses vor einer Unzahl von Informationen, die häufig unterschiedliche Ebenen ansprechen und viele Fragen ergeben. Frau/man wird also mit einer Komplexität konfrontiert, die häufig

als nicht reduzierbar erlebt wird. Als Folge solcher Probleme produzierter Komplexität erlebt sich der Supervisand als handlungsunfähig. Hier ist es wichtig, sich getreu dem chinesischen Sprichwort „Der Weg von 1000 Meilen beginnt mit dem ersten Schritt,“ zu verhalten und zu differenzieren. Es muss eine Unterscheidungsbildung zwischen Komplexitätsreduktion und Komplexitätsexpansion getroffen werden. Die Wahrscheinlichkeit jedoch, dass eine Komplexitätsreduktion für den Supervisanden einen Unterschied macht, ist bei weitem größer als umgekehrt.

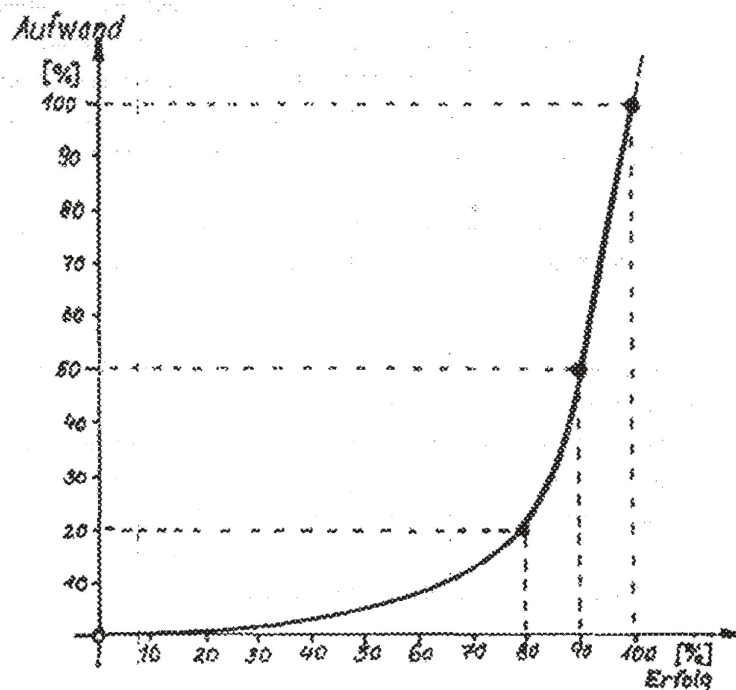
Komplexitätsreduktion kann sehr effektiv und einfach durch die Erkundung alltäglicher und banaler Prinzipien effektiver Lebenspraxis erreicht werden, die da sind:

- a) Wenn etwas kein Problem ist, löse es nicht.
- b) Wenn etwas funktioniert, mache mehr desselben.
- c) Wenn etwas nicht funktioniert, mache etwas anders (Retzer, 1994)

Die Umsetzung der Erkenntnisse der Chaosforschung und der Sozialwissenschaften auf Veränderungsprozesse in Supervision und Organisationsberatung wird auch sehr eindrücklich von Osterhold / Lenz / Ellebrecht in ihren Buch: 'Erstarrte Beziehung - heilendes Chaos' (1975) dargestellt.

Eine weitere Möglichkeit ist die '20 für 80'-Methode, die meint, dass 20 % des Aufwandes 80 % des Erfolges ausmachen. Abgeleitet aus wirtschafts-theoretischen Abläufen bildet sich eine Kurve ab, die unten stehendes Schaubild verdeutlicht:

Graphik:



Ausgehend von 29 % führt die Erhöhung des Aufwandes um 30 % nur zu einer Steigerung von 10 % des Erfolges. (Erinnert sei hier in Kap. III, an das Beispiel der exponentiellen Steigerung: kleine Ursache große Wirkung) Hier liegt nun der umgekehrte Fall vor: großer Aufwand, kleiner Erfolg. Im Beispiel aus Kap. IV.2., „Je komplexer das Spiel“ der Fachaufsicht der Kindergärten der öffentlichen und freien Wohlfahrtspflege kann die Vorgehensweise demonstriert werden:

Angenommen, es seien 100 Kindergärten (in 100 Gemeinden) unter Fachaufsicht. In allen müssten zusätzliche Gruppen für die Altersstufe 3 Jahre und älter eingeführt werden. Aus der Zahl der Kindergärten werden alle gestrichen, (heißt, es wird kein Ortstermin gemacht, sondern nach Aktenlage entschieden), bei denen dies kein oder nur geringe Probleme macht („Wenn etwas kein Problem ist, ...“).

Wir idealisieren weiter: Es bleiben 80 Einrichtungen, in denen die SupervisandInnen die 20 schwierigsten Fälle benennen.

Diese ‘problematischen’ Einrichtungen werden zuerst nach Zeitmanagementaspekten abgearbeitet. Wobei sich hinter dem Begriff ‘problematisch’ eine einheitliche Kriterienrangfolge verbirgt, z. B. politisch brisant / relevant, in der Öffentlichkeit bereits diskutiert / problematisiert, fachlich hoch bedenklich (usw.).

Das Zeitmanagement hilft, einen Überblick über den Zeitaufwand zu schaffen.

Da staatliche Behörden besonders der öffentlichen Diskussion ausgesetzt sind, lassen sich so zielgerichteter Fälle abarbeiten, um aus der ‘Schusslinie’ herauszukommen.

Eine weitere Möglichkeit der Komplexitätsreduktion besteht in der Möglichkeit der Isolation überschaubarer Ausschnitte, beginnend mit dem Anhalten komplexer Interaktionsketten. Nach Buchinger (1995) besteht so die Möglichkeit, eine ‘Trivialisierung’ vorzunehmen. Praktisch bedeutet dies, eine isolierte Teilrealität wird aus dem hochkomplexen System herausgelöst und nach linear-kausalen Mustern (Kap.III), bei Buchinger im Trival-Maschinen-Modell nach trivialen Rahmengesetzen, erklärbar.

V.5. SCHEITERSTRATEGIEN IM SUPERVISIONSSPIEL

In der Regel lässt sich die Frage, “Was muss ich tun, damit ich Erfolg im Supervisionspiel habe?” nur schwer beantworten.

Deshalb hier einige sichere Scheiterstrategien beim Spiel:

1. Nimm jeden Auftrag, so du ihn bekommst, unhinterfragt an.
2. Halte die Symptome des Problems für das Problem selbst.
3. Bei widersprüchlichen Aufträgen eines Teams schlage dich voll auf eine Seite, z. B. die der Veränderung.
4. Mach dich zum Bündnispartner der Engagierten
5. Nimm die Einladung zum Mitspielen des Institutionsspiels voll und ganz an.
6. Gehe davon aus, dass immer die anderen, die Supervisanden, im Widerstand sind.
7. Bestehe auf jeden Fall darauf, Recht zu haben.
8. Wechsle ständig die Kontextebenen
9. Gehe davon aus, dass du die supervisorische Beziehung kontrollieren kannst.
10. Mache es zu deinem ureigensten Anliegen, bei Teamkonflikten zu vermitteln und zu versöhnen.
11. Versuche, mit den Supervisanden auf der Inhaltsebene herauszufinden, was irgendwann einmal früher wirklich war.
12. Gehe davon aus, dass Supervision ‘an sich’ eine nützliche Vorgehensweise ist.
13. Kämpfe um den supervisorischen Erfolg.

SCHLUSS - BETRACHTUNG

“Im Grunde ist alles eins. Man kann keine Trennung zwischen den Dingen ziehen. Wir ziehen zwar solche Trennlinien, aber sie sind nicht wirklich.“

“Je mehr ich mit ihnen arbeitete, umso größer wurden die Chromosomen, und obwohl ich an ihnen arbeitete, war ich doch nicht draußen. Ich war in Ihnen. Ich war ein Teil des Systems.“

Barbara McClintok, Genetikerin, 1990, S. 314

“McClintoks Haltung ist ironisch, wie die eines taoistischen Weisen: Sowohl reduktionistisch als auch holistisch strebt sie zum Grund der Dinge und ist sich bewusst, dass diese keinen Grund haben.“

Evelyn Fox Keller, Biologin und Biographin von McClintok, 1990, S. 314

“Auf den ersten Blick scheinen Ausdrücke wie >Perspektive<, >Szenario<, >Modell<, >kreative Möglichkeiten< ein neu entdecktes Bewusstsein der Menschheit für ihre eigene Begrenzung anzuzeigen, für ihre Unfähigkeit, jemals die Wahrheit des Universums völlig zu erfassen und zu begreifen. Dem ist nicht so. Es ist nicht Demut, was den neuen kosmologischen Jargon belebt, sondern Maulheldentum. Nehmen wir den ganzen Wortschatz näher unter die Lupe, so erscheint er plötzlich ganz anders, nämlich bedrohlich und vergiftend. Perspektiven, Szenarien, Modelle, kreative Möglichkeiten - diese Worte bezeichnen Urheberchaft, es sind die Worte eines Schöpfers, eines Architekten, eines Designers. Die Menschheit gibt die Vorstellung auf, das Universum folge ehernen Wahrheiten, sie fühlt keine Notwendigkeit mehr, sich von solchen Hemmschuhen fesseln zu lassen. Die Natur wird neu gemacht, diesmal von Menschen.“

Jeremy Riffkin, 1990, S. 312

McClintok, B.; Fox Keller, E.; Riffkin, J. zitiert nach Briggs, J., Peat, F. D., 1990 (Watzlawick, P., 1978, S. 165)

Wenn ich nun im Folgenden die einzelnen Puzzelteile dieser Arbeit zusammensetze, so ergibt sich folgendes Bild für mich:

Kapitel I stellt einen ersten Einstieg in systemische Betrachtungsweisen und in das Thema Supervision dar. Es werden zwei wichtige Puzzleteile systemischer Supervision, Neutralität und Außenperspektive näher erläutert sowie das mögliche Weltbild, die eigene Landkarte einer systemischen SupervisorIn dargelegt.

Kapitel II beschreibt sowohl meinen eigenen beruflichen Werdegang von der Familientherapeutin zur systemischen Supervisorin wie auch die Entwicklung der Umsetzung des systemischen Ansatzes in den Sozialwissenschaften (Strukturwissenschaften). Die ersten systemischen Versuche begannen mit der Arbeit in kleinen Systemen der Familie und breiteten sich auf immer größere Bereiche wie die der Beratung und Supervision in Teams und in ganzen Organisationen aus.

Kapitel III versucht die Schwierigkeiten aufzuzeigen, mit denen linear-kausale Denkmodelle in den 'Realwissenschaften' / Naturwissenschaften mit fortschreitender Entwicklung konfrontiert waren und wie letztendlich nur durch die Einführung weiterer Theoreme wie z. B. des 'Zufalles' in der Mathematik, der 'Unschärfe' in Physik linear-kausale Modelle aufrechterhalten werden können.

Dies leitet über in eine holistische Betrachtung von rückgekoppelten (rekursiven) Prozessen, in denen 'wahr und 'unwahr' 'richtig' und 'falsch' 2 Seiten der gleichen Medaille oder eines Spiegels (vor und dahinter) darstellen.

Kapitel IV ist eine konkrete Darstellung systemischer Handlungsweisen.

Es wird sowohl theoretisch erläutert, warum was funktioniert, als auch anhand vieler Beispiele verdeutlicht.

Während mit dem bisher Gesagten die Neugierde für den systemischen Ansatz geweckt werden soll/sollte, wird in Kapitel V die Seite derjenigen, die Supervision nachfragen, nämlich die SupervisandInnen mit ihren Einladungen und Aufträgen, in den Vordergrund gestellt. Abschließend werden Spielregeln und Scheiterstrategien genannt und Ausführungen zum Supervisionsmanagement gemacht.

Warum was wie funktioniert? Warum was wie nicht funktioniert?

Mit Beispielen! Prima, endlich 'das kleine Handbuch' für die systemische Supervision. Mit (mehr oder weniger) nützlichem Handwerkszeug für die Supervision und das Glaubenssystem - auch das methodologische - endlich erläutert, dass frau/man nun weiß, wo es langgeht.

Vorsicht! Diese Interpretation mag beim Lesen nahe liegen, unterliegt aber zwei fundamentalen Missverständnissen.

Zum ersten, es ist richtig und wichtig, 'Handwerkszeug' - am besten das Geeignetste - zur Verfügung zu haben, zu wissen, wie die Spielregeln sind. Doch das bloße Anwenden von methodischen 'Kniffen', das pure Hantieren mit 'Supervisions-Werkzeugen', führt ins Leere, wenn die SupervisorIn ihren 'Veränderungsauftrag' mechanistisch - kausal interpretiert. Respekt vor den Lösungswegen (bisherigen und neuen) der SupervisandInnen, Respekt und Demut - im Sinne einer Tugend, die mich vor ungeordneter Selbstüberheb-

lichkeit bewahrt - halte ich für unabdingbare Voraussetzung, wichtiger noch als das beste 'Handwerkszeug'.

Das zweite Missverständnis lässt sich, hoffe ich, gleichfalls rasch aufklären:

Wenn wahr ist, dass 'wahr' und 'unwahr', 'richtig' und 'falsch' nichts anderes sind als Bild und Spiegelbild oder das Fremde nur der Gegensatz vom Gewohnten, dann ist auch dieser Beitrag nur eine Geschichte.

Ein Beitrag / eine Geschichte, der / die darauf abzielt, nicht verifiziert oder falsifiziert zu werden (in linear-kausalem Sinne), sondern hinsichtlich der Nützlichkeit seiner / ihrer Anwendung und seiner / ihrer erzielbaren Ergebnisse (prozessual sozusagen) beschreibenderweise einen Diskussionsbeitrag zu leisten in Anerkennung meiner eigenen Begrenzungen und meiner Abhängigkeiten als Teil dieser Geschichte, dieses Beitrages.

Es hat etwas mit der Respektlosigkeit gegenüber Theorien, nicht gegenüber Menschen, zu tun, wie sie Cecchin, Lane und Ray in ihrem Buch 'Respektlosigkeit' fordern. "Sich gegenüber jeder verdinglichten 'Wahrheit' leicht subversiv zu verhalten" (Cecchin, Lane, Ray 1992, S. 10), also mit der Infragestellung des Glaubens an supervisorische (therapeutische) Strategien und Axiome genauso wie mit der Infragestellung des Glaubens an die Abwesenheit dieser Strategien und Axiome (ebenda).

Wenn Sie, lieber Leser, liebe Leserin, den Eindruck gewinnen oder gewonnen haben, hier sei die 'einzige' (und damit richtige) Wahrheit verkündet im Streit um den 'richtigen' Ansatz in der Supervision, geht es Ihnen vielleicht wie mir: Ich habe nur meinem Bedürfnis nach Orientierung Rechnung getragen. Denn:

"Im Grunde ist alles eins. Man kann keine Trennung zwischen den Dingen ziehen. Wir ziehen zwar solche Trennlinien, aber sie sind nicht wirklich.

Je mehr ich mit ihnen arbeitete, umso größer wurden die Chromosomen, und obwohl ich an ihnen arbeitete, war ich doch nicht draußen. Ich war in Ihnen. Ich war ein Teil des Systems." (McClintok in Briggs 1990, S. 314)

Literaturverzeichnis:

Anderson, H., Goolishian, H.A. (1990)

Menschliche Systeme als sprachliche Systeme. In: Familiendynamik 15: S. 211 - 243

Bertalanffy, L.v. (1957)

Allgemeine Systemtheorie. Wege zu einer neuen Mathesis Universalis. Deutsche Universitätszeitung 12: 5 - 6, 8 - 12

Bertalanffy, L.v. (1968)

General System Theory, New York

Boeckhorst, F., (1995)

Narrative Bezauberung in der systemischen Therapie, Vortrag auf dem Weinheimer Symposium Oktober 1995

Böse, R., G. Schiepek (1989)

Systemische Theorie und Therapie. Heidelberg

Bosch, M., (1977)

Ansätze der entwicklungsorientierten Therapie, Frankfurt (Diss.)

Boszormenyi-Nagy, I., Spaks, G., (1973)

Invisible Loyalties. New York

Bowen, M., (1978)

Family Therapy in clinical Practice. New York

Brandau, H., Schüers, W., (1995)

Spiel- und Übungsbuch zur Supervision

Briggs, J., Peat, F.D., (1990)

Die Entdeckung des Chaos, München, Wien

Buchinger, K. (1994)

Balancing - ein ausbaufähiges Konzept, unveröffentl. Manuskript, stark gekürzte Fassung in: Hernsteiner 2/94

Buchinger, K. (1996)

Zur politischen Brisanz der Supervision: Supervision ist Beratung, nicht Politik. Dieser Aufsatz erscheint Ostern 1996 in: Fatzer, Jahrbuch, in der Reihe: Humanistische Psychologie

Buchinger, K. (1990)

Balintgruppe - Gruppensupervision - Teamsupervision: Indikation und Methode in: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision

Buchinger, K. (1989)

Widersprüche in Organisationen. Hernsteiner 2/1989 (Zeitschrift für systemische Therapie 6/4, 1988, S. 255 - 266)

Buchinger, K. (1995)

Warum die Psychosomatik kein Renner wird. Systemzwänge in der Medizin, unveröffentl. Manuskript, vorgesehen für Psyche

Cecchin, G. (1987)

Zum gegenwärtigen Stand von Hypothesisieren, Zirkularität und Neutralität: Eine Einladung zur Neugier. In: Familiendynamik 13/3

Cecchin, G. (1988)

Zum gegenwärtigen Stand von Hypothesisieren, Zirkularität und Neutralität: Eine Einladung zur Neugier. In: Familiendynamik 13 Jg., S. 190 - 203

Cecchin, G. & Lane, Gary & Ray, Wendel (1993)

Respektlosigkeit, Heidelberg

Cramer, F. (1993)

Chaos und Ordnung. Frankfurt (Insel Verlag)

De Shazer, S. (1985)

Wege der erfolgreichen Kurzzeittherapie. Stuttgart (Klett- Cotta)

Ebbecke - Nohlen, A. (1994)

Auftrag und Spiel im Interaktionsprozeß von Supervision, in: Pühl, H., (Hrsg.) Handbuch der Supervision 2, Berlin

Foerster, H. v. (1981)

On Cybernetics of Cybernetics and Social Theory. In: Roth, G., Schwegler (Hrsg.): Self-organizing Systems. Frankfurt

Furmann B. (1995)

Vortrag: Solution Talk: Hosting Therapeutic Conversations auf dem 3. Weinheimer Symposium, Essen

Gester, P. W. (1994)

Supervision als Bermudadreieck von Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, Vortrag beim Forum 'Systemische Supervision' der IGST

Gester, P. W. (1992)

Warum der Rattenfänger von Hameln kein Systemiker war? in: Managerie Systemisches Denken und Handeln im Management 1. Jahrbuch, Heidelberg

Glaserfeld, E. v. (1985)

Konstruktion der Wirklichkeit und des Begriffes der Objektivität. In: H. Gumin, A. Mohler (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus. München

Häfele, W. (1992)

Systemische Organisationsentwicklung. Europäische Hochschulschriften Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien 1993

Hejl, P. M. (1985)

Konstruktion der sozialen Konstruktion: Grundlinien einer konstruktivistischen Sozialtheorie. In: H. Gumin, A. Mohler (Hrsg.): Einführung in den Konstruktivismus. München

Hejl, P. M. (1987)

zum Begriff des Individuums. Bemerkungen zum ungeklärten Verhältnis von Psychologie und Soziologie. In: G. Schiepek (Hrsg.): Systeme erkennen Systeme. München

Hoffmann, L., (1982)

Grundlagen der Familientherapie. Hamburg

Kersting, H., Krapold, L., (1990)

Teamsupervision: Eine Problemskizze. In: Pühl, H. (Hrsg.) Handbuch der Supervision, Berlin 1990, S. 149 - 160

Kersting, H. J., Vogel, H. C., Nebel, G., Bürger, B. (1995)

Systemische Interventionen in der Supervision von Arbeitssystemen (Teamsupervision), Supervision Heft 28

Kommescher, G. / Witschi, U. (1992)

Die Praxis der systemischen Beratung. In: Organisationsentwicklung Zürich, Heft 2

Knüppers (1990)

Chaos und Kreativität. In: Geo-Wissen Heft 2

- Lauterbach, M. (1994)
Ein neues Gewürz für die gute Küche - oder kochen wir mal anders? In: Sozialpsychiatrische Information 4/1994
- Leffers, C. - J. (1995)
Prinzipien und Methoden zielorientierter Intervention in institutionsbezogenen Beratungsprozessen, Supervision Heft 28
- Lenz, G. / Osterhold, G./ Ellebracht, H., (1995)
Erstarrte Beziehung - heilendes Chaos Einführung in die systemische Paartherapie und -beratung. Freiburg
- Lidz, T., a. Cornelison, D. Terry, S. Fleck (1958)
Schizophrenia and the Family. New York
- Luhman, N., (1984)
Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt
- Maturana, H. R., (1982)
Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Braunschweig
- Maturana, H. R., F. J. Varela (1987)
Der Baum der Erkenntnis. Bern und München
- Nellessen, L. (1995)
Interventionen und Interventionsstrategien in der Supervision. In: Supervision Heft 28
- Neumann-Wirsig, H., (1992)
Supervision - systemisch betrachtet. In: Kersting, H. J.,
- Neumann-Wirsig, H., (Hrsg.) Supervision - Konstruktion von Wirklichkeiten. Aachen
- Retzer, A. (1992)
Familie und Psychose. Habilitationsschrift an der Universität Heidelberg, unveröffentlicht
- Retzer, A., (1990)
Systemische Supervision. In: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision. Berlin
- Retzer, A., (1994)
Systemische Supervision: Wie und Wo? Vortrag beim Forum 'Systemische Supervision' der IGST

Ropohl, G. (1978)

Einführung in die allgemeine Systemtheorie. In: H. Lenk, G. Ropohl (Hrsg.): Systemtheorie als Wissenschaftsprogramm. Königstein/Ts.

Roth, G. (1985)

Selbstorganisation-Selbsterhaltung-Selbstreferentialität. Prinzipien der Organisation der Lebewesen und ihrer Folgen für die Beziehung zwischen Organismus und Umwelt. Universität Braunschweig.

Ruelle, D. (1992)

Zufall und Chaos. Berlin, Heidelberg, New York

Satir, V. (1973)

Familienbehandlung - Kommunikation und Beziehung in Theorie und Erleben. Freiburg

Satir, V. (1975)

Selbstwert und Kommunikation. München

Schiepek, G., (1986)

Systemische Diagnostik in der klinischen Psychologie. Weinheim, München

Schiepek, G., (1987)

Systeme erkennen Systeme. Weinheim, München

Schlippe v. A., (1984)

Familientherapie im Überblick. Paderborn 1994

Schmid, B. A., (1987)

Gegen die Macht der Gewohnheit: Systemische und wirklichkeitskonstruktive Ansätze in Therapie, Beratung und Training. In: Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V., GOE 4/87

Schmid, B., (1989)

Die wirklichkeitskonstruktive Perspektive - Systemisches Denken und Professionalität morgen. In: Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung 8/1989, 2

Selvini Palazzoli, M., L. Boscolo, G. Cecchin, G. Prata (1975)

Paradoxon und Gegenparadoxon. deutsch : Stuttgart

Selvini Palazzoli, M., et. al., (1980)

Hypothesisieren - Zirkularität - Neutralität: Drei Richtlinien für den Leiter der Sitzung. in: Familiendynamik 2/1981

Simon, F. B., (1993)

Hinter dem Eulenspiegel - Warum Supervision ohne Humor witzlos ist. In: Neumann-Wirsing, H., / Kersting, H., (Hrsg.) Systemische Supervision oder Till Eulenspiegels Narreteien, Aachen

Simon, F. B., Stierlin, H., (1984)

Die Sprache der Familientherapie. Stuttgart

Simon, F. B., G. Weber (1993)

Systemische Spieltherapie I, Familiendynamik Heft 1, 1993, S. 73 - 81

Sluzki, C. (1992)

Die therapeutische Transformation von Erzählungen. Familiendynamik 17, S. 19 - 38

Tomm, K. (1994)

Die Fragen des Beobachters. Heidelberg

Watzlawick P. et al. (1974)

Lösungen. Stuttgart 1974

Watzlawick, P., Krieg, P. (Hrsg.) (1991)

Das Auge des Betrachters. Beiträge um Konstruktivismus. München, Zürich

Weiss, Th. (1989)

Familientherapie ohne Familie. München

Wiegand, W., (1990)

Interventionen in Organisationen: Ein Grenzgang zwischen Teamsupervision und Organisationsberatung. In: Pühl, H., (Hrsg.) Handbuch der Supervision, Berlin

Wiener, N. (1948)

Kybernetik. Reinbek / Hamburg 1968

Wittgenstein, L. (1969)

Schriften 1. Tractatus logico-philosophicus Tagebücher 1914 - 1916. Philosophische Untersuchungen, Frankfurt

Angaben zur Verfasserin:

Brigitte Schiffner
Systemisches Institut Kassel
Ludwig-Mond-Strasse 45a
34121 Kassel
Telefon 0561 70570999
info@systemisches-institut-kassel.de
www.systemisches-institut-kassel.de

Geb. 1950, Dipl. Sozialpädagogin, Dipl. Soziologin, Dipl. Supervisorin, systemische
Therapeutin (SG), Lehrtherapeutin (SG), Kinder- und Jugendlichenpsychotherapeutin,
Praxis für systemische Beratung, Supervision und Coaching, Leiterin des
Weiterbildungsinstituts Systemisches Institut Kassel



ISBN 978-3-89958-367-0