

## Vom Nutzen systemischen Denkens für die Supervision

Wenn ich in der Folge von systemischen Konzepten spreche, so beziehe ich mich weniger auf die Schulen systemischer Beratung mit ihrem ausgearbeiteten Repertoire an Methoden. Ich beziehe mich vielmehr auf einen grundlegenden Zugang zu sozialen Sachverhalten, auf eine Haltung, welche die Konzeption, Wahrnehmung, Beobachtung sozialer Systeme und die Kommunikation über sie bestimmt.

Es geht mir also um systemisches Denken in seinem eminenten Praxisbezug. Ich glaube, dass man sich als Therapeut, Berater, Supervisor – ganz besonders als Supervisor – in der Auswahl der Methoden auch dann weiterhin frei fühlen kann, wenn man systemtheoretisch denkt und dieses Denken die Grundlage professionellen Handelns in den genannten Beratungsformen darstellt. Mehr noch, ich glaube, dass die Freiheit in der Auswahl der Methoden, die ja gerade für die Supervision charakteristisch ist, durch systemisches Denken erhöht wird. Systemisches Denken limitiert den Profi einer der genannten Beratungsformen nicht auf den Einsatz von Interventionen, die sich in Abgrenzung von anderen Schulen als systemische bezeichnen. Ganz im Gegenteil.

In diesem Sinne glaube ich, dass systemtheoretisches Denken der Supervision nicht nur nützlich ist, sondern ihr mehr als jede andere Denkrichtung entspricht. Denn es ist ein Denken in Zusammenhängen, das besser als jede andere theoretische Ausrichtung der Komplexität des Gegenstandes der Supervision gerecht wird.

Ja, man kann die Aktualität sowohl der Systemtheorie als auch der Supervision als Symptom für die enorm zugenommene Komplexität der Gesellschaft, ihrer einzelnen Felder und Subsysteme und von deren Subsystemen sehen, als Symptom für die interne Ausdifferenzierung der gesellschaftlichen Bereiche und ihrer Organisationen, die ein Denken und Handeln in hierarchischen Trivial-Maschinen-Kategorien als wenig brauchbar erscheinen lassen:

Mit dem Verlust der Überschaubarkeit, Stabilität und Traditionsausrichtung der Gesellschaft und ihrer Tätigkeitsfelder wird auch die Orientierung der Handelnden an einer geltenden Wahrheit, an daraus abgeleiteten Normen, Regeln und Tabus weitestgehend hinfällig. Man kann es sich nicht mehr leisten, sich auf einen isolierten Teil der Realität so zu konzentrieren, als wäre er eine eigenständige Substanz. Man kann die Zusammenhänge, in denen sich der Teil befindet, nicht mehr ausser acht lassen, weil sie ohnehin normiert und abgesichert erscheinen. Man muß sie immer wieder selbst herstellen, die jeweiligen Vernetzungen auf ihre Brauchbarkeit überprüfen. D.h. das Verhältnis **System und Umwelt wird virulent**.

Da die Orientierungsfunktion dessen was als Wahrheit gegolten hat verloren geht, erhält die Wahrnehmung besondere Bedeutung. **Beobachtung** wird eine zentrale Kategorie. Und da in sozialen Systemen das Beobachtete selbst beobachtet, wird die **Beobachtung von Beobachtungen** und der Austausch darüber bedeutsam.

Nun sind alle Beobachtung bedingt durch die „Brille“ des Beobachters, also durch seine Wahrnehmungsfiler, Einstellungen, Interessen, ihm verfügbare Kategorien zur Hypothesenbildung – sie sind selektiv, sie schöpfen das Beobachtete nie aus, sie könnten auch anders ausfallen, sind also **kontingent**. Da sie auf die Selbstbeobachtung des Beobachteten treffen, treffen sie auf auch auf dessen Kontingenz.

Erst in solcher, sich durch Kommunikation manifestierender Selbstreflexion kann man von einem sozialen Sachverhalt reden. Im Versuch, einen sozialen Sachverhalt zu verstehen, muß er miteinander konstruiert werden, ohne Absicherung durch Vorgaben der Richtigkeit. Der Aufbau der sozialen Welt

entsteht also durch einen doppelten perspektivischen Bezug, ist gekennzeichnet durch **doppelte Kontingenz**.

Soziale Sachverhalte werden somit manifest reflexiv. D.h. soziale Systeme konstituieren sich in **Selbstorganisation**. Das Konzept der **Autopoiesis**, ebenso wie das Konzept der **Selbstreferenz**, das besagt, dass ein System sich nur im Bezug auf sich selbst, d.h. durch Selbstbeobachtung und durch Kommunikation des Beobachteten erhält, erteilt allen Vorstellungen, man könne in ein System von aussen kausal eingreifen, eine strenge Absage – was für alle Formen der Beratung von großer Bedeutung ist. Um in einem sozialen System Wirkungen zu erzielen, ohne es zu zerstören – was auch eine extreme Form der unwiderrufflichen Wirkung darstellt – muß ich an es andocken und mit ihm ein eignes neues System bilden (in unserem zur Diskussion stehend Fall das Beratungssystem der Supervision), in dem dann die Eigen-dynamik des Systems wirksam wird. Und anstelle der Suche nach Richtigkeit wird die **Entwicklung von Alternativen im Bewußtsein ihrer Kontingenz** bedeutsam.

Die Auflösung normierter institutioneller Regelungen führt zur Wiederkehr vielfältiger durch die Institutionen gebändigter **Widersprüche**, die nun als unvermeidliche Konflikte gemanagt werden müssen. Und anstelle der Unterwerfung unter die Normen, wird **Autonomie** und damit Handlungskompetenz verlangt. Überhaupt wird immer mehr durch professionelles Handeln, das auf Reflexion beruht, zu bewerkstelligen sein. Und die Reflexivität macht Reflexionshilfen verschiedenster Art nötig. Supervision stellt eine solche Reflexionshilfe dar.

Die genannten systemischen Kategorien sind für das professionelle Selbstverständnis supervisorischen Handelns hilfreich. Das sei kurz an einigen zentralen Aspekten supervisorischen Handelns illustriert.

- Nehmen wir den genannten Sachverhalt, dass systemtheoretisches Denken ein Denken in Zusammenhängen ist, und dass das Verhältnis System - Umwelt eine zentrale systemische Kategorie darstellt: Die Aufmerksamkeit darauf hält davon ab, einen vorgelegten Fall - also etwa eine Arbeitssituation, in der es gilt, die Beziehung von Supervisor und seinem Klienten zu verstehen - entweder für sich, isoliert von seiner relevanten Umwelt in den Blick zu nehmen, oder aus einem der „Teile“ abzuleiten. Ein Teil kann sein einer der beteiligten Interaktionspartner, dessen Charakterstruktur, oder lebensgeschichtliche Prägung. Die relevanten Umwelten können die Organisation sein, in der die Arbeit stattfindet, oder die Interaktionspsychologie der Beteiligten, oder der Auftrag der Arbeit. Sie alle müssen herangezogen werden, um ein angemessenes Verständnis des Falles miteinander zu entfalten.

Die unmögliche Aufgabe liegt darin, der Komplexität des Falles, der man nicht wirklich gerecht werden kann, weil sie immer die Möglichkeiten, sie zu erfassen, übersteigt, dennoch gerecht zu werden, indem man sie reduziert (dies aber nicht durch Isolierung einer der Variablen, die dem Beobachter als die bestimmende erscheint, sondern durch Herausarbeiten von Mustern), die Reduktion als handlungsleitende Hypothese formuliert, das darauf basierende Handeln hinsichtlich seiner unvorhersehbaren Auswirkungen beobachtet, und den Vorgang auf diese Weise fortsetzt, d.h. sich auf einen Prozeß einläßt.

- Die Kategorie der Selbstorganisation ebenso wie das Konzept der Selbstreferenz sind Warntafeln gegen die schwer ausrottbare, und insbesondere in heiklen und schwierigen Phasen der Supervision sich einschleichende Tendenz des Supervisors, seine Interventionen als kausal wirken sollende Wahrheiten zu intendieren. Das Wissen, dass man in ein System nicht von außen eingreifen kann, es sei denn man will es zerstören, wird zur Sorgfalt in der Ankoppelung an das System und der Herstellung eines Beratungssystems führen, in dem man Verantwortung übernimmt nicht für das System, das man supervidiert, sondern ausschließlich für die Professionalität in der Supervision, also für das eigene Handeln.

Aber auch im so entstehenden Beratungssystem, auf dessen Tragfähigkeit man alle Sorgfalt legen wird, und das gekennzeichnet ist durch seine eigene doppelte Kontingenz, wird man bereit sein, sich

von den unberechenbaren Auswirkungen auch der gezieltest gesetzten Intervention überraschen zu lassen, im Wissen, dass man nie wissen kann, was die eigenen Interventionen bewirken. Manche Systemiker sprechen in diesem Zusammenhang von der geforderten Bescheidenheit des Beraters.

- Die Kategorie der Selbstorganisation und das Konzept der Selbstreferenz fordern ausserdem auf zum Respekt vor dem vorgestellten Sachverhalt und den autopoietischen Kräften, die das vorgestellte System im Selbstkontakt erhalten. Sie fördern die Suche nach den im System liegenden Ressourcen, anstatt nach Fehlern und Defiziten. Auch wenn man nicht im Sinn lösungsorientierten systemischen Vorgehens arbeitet, so wird man schon im Verständnis des vorgelegten Falls mehr an der Lösung, die er darstellt, interessiert sein als an dem Problem, als das er dargestellt wird. Nicht nur in der Intervention wird man geleitet sein vom Glauben an die Weisheit des Systems, das nimmt was es brauchen kann, und nicht zu schnell zum Konzept des Widerstandes greifen, wenn die Interventionen nicht so angenommen werden, wie sie intendiert sind – schon in der ressourcenorientierten Diagnose wird dieser Glaube wirken. Dies aber auch nicht auf doktrinäre Art und Weise, sondern im Versuch das Denken in alternativen Möglichkeiten zu fördern.