

# Supervision? Nein, danke! Oder doch?

**Leitungs- oder Team-Supervision – einmal und nie wieder? Die begeisterte Supervisorin **Barbara Baedeker** erläutert ihr Modell einer (hypno-)systemischen Einzel- oder Team-Supervision, bei der es vor allem um eins geht: Fragen stellen, Fragen stellen, Fragen stellen – und noch einmal Fragen stellen!**

»Wahr ist nicht, was A sagt, sondern was B versteht.« Dieses Zitat von Paul Watzlawick verdeutlicht bereits die unbedingte Notwendigkeit, im Miteinander Fragen zu stellen, um die Anzahl von Missverständnissen, die ohnehin entstehen, zumindest ein bisschen zu reduzieren. Fragen, die nicht von Neugier gespeist sind und/oder nur nach Bestätigungen für Vorannahmen (= vermeintlichem Wissen) suchen.

Stattdessen ist es in meinen Augen die Aufgabe einer Supervisorin, aus der Haltung einer forschenden Begleitung heraus interessierte Fragen zu stellen, die die jeweiligen Gegenüber einladen nachzudenken, warum und vor allem mit welchem Ziel sie etwas tun oder eben auch nicht tun. Denn nur, wenn wir uns die Gründe und Ziele unseres Handelns bewusst machen, können wir uns für eine Veränderung entscheiden – oder eben auch nicht. Mit anderen Worten: Ich bin als Supervisorin voll und ganz für die Qualität des Unterstützungsprozesses verantwortlich, meine Gegenüber sind verantwortlich für ihre Entscheidungen und deren Auswirkungen.

Nach dreißig (Lehr-)Jahren im (hypno-)systemischen Feld fasse ich das zugrundeliegende Menschenbild einmal so zusammen:

- Jeder Mensch besteht aus vielen verschiedenen (An-)Teilen, die in un-

terschiedlichen Zusammenhängen unterschiedlich wirksam werden.

- Konflikte sind das Ergebnis unterschiedlicher Wahrnehmungen und Bedürfnisse.
- Erleben ist das Ergebnis von Aufmerksamkeits-Fokussierung in der Gegenwart, also jederzeit von uns selbst veränderbar.
- Veränderung geschieht durch neue (Zukunfts-)Perspektiven für eigene Bedürfnisse.
- Die Bedeutung/Wirkung bestimmt immer der Empfänger einer Botschaft.
- Wir alle tragen die Fähigkeit zur Lösung unserer Schwierigkeiten in uns.
- Druck, Angst und Wut blockieren den Zugang zu unseren Ressourcen und engen damit unseren Handlungsspielraum entscheidend ein.
- Unter Wut/Ansprüchlichkeit/Nörgelei an der Oberfläche liegt oft Sorge oder Angst als eigentliche Dynamik = Ursachenbündel darunter.

Die Grundannahmen meiner Arbeit lassen sich in drei Sätzen einfach erklären:

- Eine frohe Botschaft: Ich kann mich jederzeit ändern.
- Zwei eher bittere Pillen: Den anderen kann ich nur zur Veränderung einladen und auch die Realität können wir in der Regel nicht ändern – wohl aber den Umgang mit ihr.

Die Akzeptanz und Umsetzung dieser drei Grundannahmen ist meist schwer und dauert ihre Zeit. Unsere gewohnten Denkmuster laufen eher in die Richtung, dem Gegenüber die Schuld für schwierige Situationen zuzuschreiben und unsere Eigenverantwortung zu leugnen. Wir Menschen sind eher geneigt, darauf zu warten, dass unser Gegenüber sich ändert, damit sich die Situation zum Guten hin verändert. Und was, wenn das Gegenüber darauf wartet – was zumeist der Fall ist –, dass ich den ersten Schritt tue? Ein ewiger Kreislauf, aus dem es kein Entkommen gibt.

## Verschiedene Fragemöglichkeiten

Es gibt grundsätzlich zwei verschiedene Fragemöglichkeiten:

### *1. Assoziierte Fragen*

Sie führen uns in ein tieferes Wahrnehmen unserer inneren Erlebenswelt, das heißt, sie helfen uns dabei, unseren eigenen Gefühlen in der jeweilig schwierigen Situation noch einmal nachzuspüren und uns sodann vorzustellen, wie es stattdessen in der Zukunft sein wird. Sie werden merken, dass alle Fragen in die wünschenswerte Zukunft gerichtet sind, um so die Veränderung,

um die es ja geht, anzubahnen. Dieses Vorgehen basiert auf wissenschaftlichen Erkenntnissen der Hirnforschung und heißt in der Fachsprache *Priming* (= Anbahnung).

Stellen Sie sich jetzt eine schwierige Situation in der Vergangenheit vor, beispielsweise ein herausforderndes Elterngespräch, und beantworten Sie die folgenden Fragen in einem inneren Dialog quasi mit!

Wenn Sie sich jetzt zurückerinnern, wie es damals war:

- Wie soll es stattdessen werden?
- Wie genau werden Sie sich dann fühlen?
- Nehmen wir an, dass ... Wie wird Ihre Stimme klingen?
- Vorausgesetzt, dass ... Wie werden Sie dastehen?
- Wo wird dann Ihr Atem sein?
- Und wo in Ihrem Körper werden Sie es noch spüren? Im Nacken? In den Schultern?

## 2. Dissoziierte Fragen

Sie unterstützen uns, eine innere Beobachter-Instanz aufzubauen, aus der heraus wir unser Handeln aus einer sicheren Distanz zu unseren Gefühlen beobachten können. Ziel ist es, zu lernen, wie wir unsere unterschiedlichen Anteile in Zukunft besser steuern können.

Stellen Sie sich innerlich erneut die schwierige Situation vor und beantworten nun diese Fragen:

- Schauen Sie von oben auf die Situation – was sehen Sie?
- Legen Sie Ihre Situation auf den Tisch – was liegt da vor Ihnen?
- Wenn jemand, der unsichtbar neben Ihnen sitzt, Sie betrachtet – wie beschreibt er Sie?
- In einem Foto festgehalten ...

(Hypno-)systemische Fragen haben das Ziel, Leitung und Team einzuladen, sich die vielfältigen Möglichkeiten zukünftigen Handelns bewusst zu machen, um so den Ausbau wichtiger Kompetenzen zu unterstützen: Interak-

tions- und Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungskompetenz, Konfliktlösungsstrategien et cetera. Voraussetzung für jede Veränderung ist die grundlegende Akzeptanz von Unterschiedlichkeit: »Wahrnehmen, was ist.« Das fällt oft nicht ganz so schwer, wenn wir von der vermeintlich monokausalen Ursache zum Verstehen von komplexen Zusammenhängen kommen: Oftmals ergibt sich die Sinnhaftigkeit eines Verhaltens erst aus der genauen Kenntnis des Kontextes.

Einzelne Fragen, die sich immer wieder auch gut für Bewerbungs- und Zielvereinbarungsgespräche eignen, verdeutlichen Schritt für Schritt das mögliche Vorgehen:

- »Könnte es sein, dass ...? Möglicherweise ...?« (Ziel: Einladung zu einem inneren Suchprozess nach neuen Handlungsmöglichkeiten; Weg: Hypothesen/Fantasien anbieten, statt Interpretationen zu liefern)
- »Und wie/von welcher Seite aus könnten Sie das Thema auch noch betrachten? Was wäre dann wesentlich? Welche direkten Auswirkungen hätte das auf Ihr Fühlen/Handeln? Auf welche Ihrer Ressourcen könnten Sie dann zurückgreifen?« (Ziel: Unterbrechung gewohnter Denk- und Glaubensmuster, um so vom Problem-Muster zum Lösungsmuster zu kommen; Weg: Einladung, einen Perspektivwechsel zu vollziehen)
- »Wenn ich Sie so sehe, könnte ich mir gut vorstellen, dass ...« (Ziel: Förderung des Vertrauens in die intuitive Selbstkompetenz, was der Kooperation von Kognition und Intuition entspricht; Weg: führt über positives Spekulieren, beispielsweise über vorhandene Kompetenzen beim Einzelnen und/oder im Team)
- »Wann war es schon einmal anders? Was genau war anders? Und was noch?« (Ziel: Aufbau von Selbstwirksamkeit durch Schaffung

von Wachstums- und Wahlmöglichkeiten; Weg: Aktivierung eines veränderten Bewusstseinszustands durch Unterschiedsbildung und das damit verbundene Erzeugen von bildhaften Prozessen, die Distanz zum Problem schaffen und damit die Chancen für einen inneren Suchprozess nach alternativen Handlungsmöglichkeiten unterstützen)

- »Wo auf der Skala von 1 bis 10 stehen Sie gerade auf Ihrem Weg hin zu einem wünschenswerten Zustand? Woran würden Sie merken, dass Sie den nächsten Schritt schon getan haben? Wofür machen Sie das? Was genau wollen Sie erreichen? Was bringt Ihr bisheriges Verhalten? Wollen Sie das? Was ist der Preis für Ihr bisheriges Verhalten? Wollen Sie das?« (Ziel: Fokussierung der Aufmerksamkeit auf gewünschte Ergebnisse; Weg: durch Überprüfung des eigenen Erlebens/Verhaltens auf Ziel-Dienlichkeit, zum Beispiel durch Skalierungsfragen zur Unterschiedsbildung. Von entscheidender Bedeutung ist an dieser Stelle eine Haltung des ermutigenden Wohlwollens: Würdigung des bereits Erreichten in Verbindung mit einem zuversichtlichen Blick auf den Weg, der noch bis zum anvisierten Ziel bleibt.)

Vielleicht vermissen Sie bis jetzt die für viele Menschen unvermeidlichen »Kernfragen« des Lebens: »Was ist richtig, was ist falsch? Wer hat Recht? Wer hat Schuld?« Aus systemischer Sicht sind diese Fragen nicht zu beantworten, werden also auch erst gar nicht gestellt. In der Regel führt der Versuch, diese Fragen zu beantworten, auf der Basis einer wenig zieldienlichen (Pseudo-)Argumentation schier unweigerlich zu komplett nutzlosen Berechtigungs-/Rechtfertigungs-Debatten für eigene Bedürfnisse und Wahrnehmungen. Sie richten den Blick ausschließlich auf die Vergangenheit, die wir ja eh

nicht mehr ändern können, und hinterlassen meist »verbrannte Erde«.

Stattdessen versuche ich, Leitung und Team dazu einzuladen, folgende Schritte mit mir zu gehen, um all unsere Energien darauf zu verwenden, das wünschenswerte Ziel für die Zukunft zu finden, zu formulieren und zu realisieren (»Wo wollen wir gemeinsam hin?«):

- Zuerst geht es darum, die Kränkungen und Verletzungen zu würdigen, die ja meist ein Bestandteil des zurückliegenden schmerzvollen Aushandlungsprozesses sind – bei gleichzeitiger strikter Ausrichtung auf die Zukunft, das heißt, ohne erneut nach Schuldigen in der Vergangenheit zu suchen.
- Dann wird eventuell ein höheres sinnstiftendes Ziel erfragt, das über das jeweilige Einzelinteresse hinausgeht.
- Eventuell wird eine zweitbeste Lösung eingeführt (impliziert Würdigung der unerfüllten Sehnsucht bei gleichzeitiger Wiedererlangung von Handlungsfähigkeit = raus aus der Opfer-Rolle).
- Schließlich kommt man durch beharrliches Nachfragen zu einer klaren Trennung zwischen dem Bestmöglichen (von innen heraus motiviert) und der Perfektion (von außen vorgegeben).

## Fragen zur Team-Entwicklung

Besonders viel zum Thema »Team-Prozesse« habe ich bei Gunther Schmidt gelernt. Nunmehr seit Jahrzehnten Leiter des Milton-Erickson-Instituts in Heidelberg, war er viele Jahre Oberarzt an der Universität Heidelberg bei Professor Helm Stierlin, der die systemische Therapie bei Virginia Satir in den USA gelernt und nach Europa gebracht hat.

Die nun folgenden Fragen zur Team-Entwicklung (TE) habe ich in

zahlreichen Seminaren bei Gunther Schmidt gesammelt.

Zum Einstieg:

- Welche Themen erscheinen Ihnen besonders relevant, damit die TE aus Ihrer Sicht eine nützliche, zieldienliche Veranstaltung werden kann, für die es sich lohnt, sich zu engagieren?
- Damit Sie sich offen, mit Engagement und Freude in der TE einbringen können, welcher Stil des Umgangs miteinander, auch welche Art der Kommunikation und welcher Umgang damit, wenn es unterschiedliche Sichtweisen und Vorschläge gibt, sollten wir miteinander praktizieren?

Zur Erkundung von Unterschiedlichkeiten (Werte/Haltungen/Bewertung von Ideen):

- Was haben Sie denn bisher schon versucht, um diese Unterschiede aufzulösen? Mit welchem Ergebnis?
- Nehmen wir an, man würde hier im Team diese Unterschiede nicht als Problem, sondern zum Beispiel als wertvolle Chancen für multikulturelle Kooperation verstehen können oder als Chancen dafür, mit größerer Differenziertheit und Vielschichtigkeit der Komplexität Ihrer Situation gerecht zu werden, oder als Kompetenz für größere Tiefenschärfe, welche Auswirkungen hätte allein das schon?
- Nehmen wir an, Sie würden dies dann als chancenreiche Aufgabe (nicht als Problem) ansehen und gemeinsam darauf achten, wie Sie diese Unterschiedlichkeiten geradezu als Kompetenz für noch bessere zieldienliche Kooperation nutzen können, welche Auswirkungen hätte das?
- Wer würde sich dann wem gegenüber wie verhalten, wie äußern?
- Wie würde sich das auf die Möglichkeiten einer zieldienlichen Zusammenarbeit auswirken?

- Wann gab es solche Abläufe vielleicht schon? Ich erlebe Sie ja als sehr differenzierte, flexible und lernbereite Menschen hier, also würde mich das gar nicht wundern.
- Welche Auswirkungen auf unsere TE hier hätte es, wenn wir uns über diese Episoden nun besonders konzentriert austauschen würden?
- Welche Metaphern für a) Kampf bei Unterschiedlichkeit und b) multikulturelle Kooperation im Dienste der gemeinsamen Ziele würden uns denn besonders hilfreich unterstützen in unserer TE dafür, die Unterschiedlichkeiten als Kompetenz gut nutzen zu können?
- Wenn Sie Ihre bisherigen Erfahrungen im Team und vielleicht auch in vorherigen Team-Entwicklungen betrachten, welche davon waren besonders hilfreich, auf denen wir hier aufbauen könnten und die wir hier ausbauen sollten?
- Und welche waren eher aus der Reihe »so besser nie mehr«?

Kinder fragen uns ein Loch in den Bauch, um sich die Welt anzueignen. Tatjana Schnell, Sinnforscherin an der Universität Innsbruck, lädt uns Erwachsene auf ihrer Homepage dazu ein, das Gleiche zu tun: »Wenn Sie sich und Ihrem Leben wirklich auf den Grund gehen wollen, dann empfehlen wir Ihnen die ›Leitertechnik‹: Wann immer Sie ein ›Warum‹ entdecken, stellen Sie sich diese Warum-Frage so häufig, bis Sie auf die grundlegende Bedeutung Ihrer Überzeugung/Einstellung/Tätigkeit stoßen.« ●



**Barbara Baedeker**

Einzel-/Team-Coaching (online und Präsenz) von Führungskräften in Frühpädagogik und Wirtschaft.