

Supervision als Improvisation



Abschlussarbeit zur Ergänzungsweiterbildung „Systemische Supervision“
am Berliner Institut für Familientherapie, Systemische Therapie,
Supervision, Beratung und Fortbildung

Reinhard John

März 2014

Einleitung

Ich bin im ersten Beruf Musiker. Improvisation, allein oder mit anderen gemeinsam, ist ein wichtiger Teil meiner Arbeit und eine bereichernde Erfahrung in meiner Biografie als Musiker. Im zweiten Beruf bin ich systemischer Berater.

Musikalische Improvisation lässt sich gut als systemisches Prozesshandeln beschreiben.

In dieser Arbeit beschreibe ich systemisches Geschehen in der musikalischen Improvisation. Dann identifiziere ich vergleichbare Erfahrungen in meiner Arbeit als Supervisor. Die Arbeit handelt nicht vom Einsatz musikalischer Improvisation in der Beratung und Teamentwicklung.

Ich deute die systemische Supervision als gemeinsame Improvisation von Supervisand/innen und Supervisor, um Beobachtungen, Interpretationsmöglichkeiten und Handlungsideen für die Beratung zu gewinnen. Was habe ich als Supervisor von mir als Musiker gelernt?

Inhalt

1. Systemisches Handeln als Improvisation	2
2. Musikalische Improvisation als systemisches Handeln	3
3. Interventionen.....	6
4. Konstruktion und Selbstähnlichkeit	8
5. Zeit in der Improvisation: Erinnerung, Aktion, Zukunftsfantasie, offene Prozesse	10
6. Die Kraft der Fehler und Grenzen.....	11
7. Regeln und Professionalität.....	13
8. Kooperation.....	15
9. Intuition und Flow	16
Literatur.....	18

1. Systemisches Handeln als Improvisation

Improvisation hat im Alltag und auch im Arbeitsleben oft einen schlechten Ruf.¹ Improvisieren ist nötig, wenn etwas schief geht, wenn der Plan misslingt – zweite Wahl, nicht optimal, eine provisorische Notlösung.² Planmäßiges Handeln ohne Improvisation erscheint als anzustrebender Normalfall.

Planung kann in vielen Fällen komplexe Abläufe steuern und die Kooperation zwischen Personen erleichtern oder erst ermöglichen. Doch wenn jemand kompromisslos dem Plan folgt und unter keinen Umständen zum improvisierenden Nachsteuern bereit ist, heißt das „Dienst nach Vorschrift“. Jeder Plan wird dann nach der Methode des braven Soldaten Schwejk ad absurdum geführt, indem man sich ihm vollständig unterwirft. Das Ergebnis: Nichts geht mehr. Die Alternative ist improvisieren und improvisieren lassen.

Autofahren ist Improvisation: eine selbstregulierende Handlung „durch die Kraft der Fehler“. Immer fährt das Auto ein bisschen abseits vom Kurs. Wir steuern nach. Wollten wir das mit eingeschaltetem Bewusstsein für alle physikalischen Details tun, kämen wir keine hundert Meter weit. Denn es wäre uns unmöglich, die Menge der beim üblichen Tempo eines Autos anfallenden Informationen bewusst zu verarbeiten. Improvisation ist eine überlebenswichtige menschliche Grundkompetenz. Die Einbeziehung unbewussten, intuitiven Handelns ist (in Verbindung mit Erfahrungen und Kenntnissen über Regeln) die einzige Möglichkeit, in hochkomplex vernetzten Zusammenhängen voranzukommen. In der Supervision ist es ähnlich: In jedem Augenblick geschieht viel mehr als wir wahrnehmen, wissen und verarbeiten können. Aber Improvisieren funktioniert – mutig entscheiden und intuitiv nachsteuern.

Harrison Owen schreibt: „Ich rede nicht davon, dass hier etwas außer Kontrolle gerät. Denn falls Sie je mit dem Gedanken spielen, dass Sie alles unter Kontrolle halten könnten – vergessen Sie es. Das wird nie der Fall sein, und wenn es Ihnen gelänge, dann käme die ganze Unternehmung abrupt zum Stillstand.“³ Owen schreibt dies als Hinweis für den Moderator einer Großgruppenkonferenz. Ich bin aber überzeugt, dass es für alle einigermaßen ergebnisoffenen Prozesse gilt, für alle Situationen, in denen Menschen etwas Neues erzeugen, und in diesem Sinn natürlich auch für die Supervision.

Auch der bekannte Coach Christopher Rauen stellt fest, „dass eine Kontrolle im Sinne einer direkten Steuerung in komplexen Zusammenhängen nicht möglich ist... Dies bedeutet nicht, dass jede Form von Analyse und Planung überflüssig wird, im Gegenteil. Selbstverständlich brauchen Coaches... planende und strukturierende Elemente in ihrem Handeln und Denken. Allerdings sollten sie auch nicht all zu sehr enttäuscht sein, wenn auch der scheinbar brillante Plan vom Zufall ad absurdum geführt oder von offenbar noch brillanteren Plänen anderer Menschen durchkreuzt wird. Und diese Erkenntnis führt zu einer weiteren Besonderheit, die ein Coach, der zum Vorbild taugt, aufweisen sollte: Die Fähigkeit zur Improvisation.“⁴

¹ „Eine noch von ‚Ad-hoc-Improvisation‘ geprägte Vorgehensweise... können sich Unternehmen heutzutage weder leisten, noch weiterhin rechtfertigen. Wir stellten fest, dass sich das Change Management am Wendepunkt von der ‚Kunst‘ zur Profession befindet – von der Improvisation zu einem umfassenderen, systematischeren Ansatz auf der Basis klarer, empirischer Erkenntnisse dazu, was funktioniert und was nicht.“ Jørgensen S. 41

² Lotter S. 57

³ Owen S. 102

⁴ Rauen o.S.

Für hochkomplexe und kaum vorhersagbare Umwelten definiert Christopher Dell die Improvisation in Arbeits- und Organisationszusammenhängen als „Befähigung, mit einer begrenzten Anzahl einfacher Regeln und minimalen Strukturen eine große Anzahl Verhaltens-, Handlungs- oder Kommunikationsvarianten zu generieren.“⁵ Er beschreibt Improvisation als einen Handlungsmodus, der „Feedback ermöglicht und herausfordert.“ Improvisation ist so zugleich ein Vorgang der Selbststeuerung und ein Lernprozess. Im Beschreibungsmodell der Improvisation lassen sich Strukturen und Umwelten, Komplexität, Interdependenz und Unbestimmtheit, Kommunikation und Metakommunikation sowie nicht-intentionales Handeln abbilden.⁶



2. Musikalische Improvisation als systemisches Handeln

Unter musikalischer Improvisation (von lat. improvisus – „unvorhergesehen“) wird allgemein „das gleichzeitige Erfinden und klangliche Realisieren von Musik“ verstanden.⁷ Die Musik wird dafür nicht (jedenfalls nicht vollständig) aufgeschrieben. Doch hat auch improvisierte Musik begrenzende Vorgaben. Das sind z.B. Vereinbarungen über handwerkliche Regeln, über mögliche und unmögliche Strukturen, über erlaubte gleichzeitige Ereignisse und über wahrscheinliche Entwicklungen im Zeitverlauf. Improvisation kann „sowohl als tatsächliche Kreation wie auch im weiteren Sinne der Variation vorgegebener Materialien“⁸ entstehen. Solche Materialien können z.B. Melodieteile (Themen), harmonische Abläufe oder auch Skizzen von Musikstücken sein, die in der Aufführung nach bestimmten Regeln ausgestaltet werden.

⁵ Dell S. 22 f.

⁶ Dell S. 24

⁷ Dahlhaus Bd. 2, S. 230

⁸ Kunzler S. 547

Auf der Suche nach einem typischen Bild für professionelles musikalisches Handeln würden sich die meisten Menschen in Mitteleuropa jedoch wahrscheinlich für ein Foto entscheiden, auf dem man eine oder mehrere Personen sieht, die Instrumente spielen oder singen und dabei Notenblätter benutzen. Zwischen den Musikern und den Zuhörenden stehen Notenständer.

Falls es sich um eine Operaufführung handelt, haben die Mitwirkenden die Musik von den Notenblättern während der Proben auswendig gelernt. Der Weg der musikalischen Information bleibt auch in diesem Fall der gleiche: Ein (möglicherweise prominenter) Komponist, seltener eine Komponistin, hat nach bestimmten handwerklichen und ästhetischen Kriterien und für einen beschreibbaren Verwertungskontext ein Musikstück geplant. Damit andere Personen diese Musik aufführen können, hat der Planer sie in eine standardisierte Notenschrift übertragen, die von kundigen Musiker/innen decodiert und wieder in das intendierte Klangereignis umgesetzt werden kann.⁹

Dabei wird versucht, die Abweichungen vom geplanten Original möglichst gering zu halten. Allerdings ist es dem Komponisten kaum möglich, alle Dimensionen des klingenden Produkts zu regeln. Lautstärkeunterschiede, Ungenauigkeiten des Tempos, subjektive Gestaltungen zeitlicher Entwicklungen und die Einflüsse des Aufführungsraumes sorgen dafür, dass keine zwei Aufführungen identisch sind. Unbestritten ist auch, dass die Aufführenden einen kreativen Beitrag leisten und nicht nur etwas Abgeschlossenes reproduzieren. Die konkrete Situation des Erklings und die Menschen, die das Stück spielen, machen jedes Mal einen Unterschied.¹⁰

Dennoch gehen wir idealtypisch davon aus, dass es „das Werk“¹¹ gibt und dass es gewissermaßen fertig ist, sobald es komponiert wurde. Dafür spricht auch, dass ein Musikstück trotz kleiner oder größerer Unterschiede in verschiedenen Aufführungen wiedererkennbar bleibt. Dieser europäische Begriff von Musik als planbarem und reproduzierbarem Ereignis hat sich im Zuge der Globalisierung weltweit verbreitet. Dabei wird leicht übersehen, dass in den meisten Kulturen ein anderer Begriff von Musik herrscht.¹² Musik ohne Noten ist weltweit der Normalfall. Musik aus dem Kopf, dem Bauch, den Ohren und den Füßen. Klänge als Gespräch, als Teppich, als Tanz, als was-du-willst. Vor allem dort, wo Musik selbstverständlich mit Bewegung / Tanz verbunden gedacht wird, geschieht der

⁹ Eine Alternative zur aufgeschriebenen Musik ist die Weitergabe über das Ohr, bei der ein vorhandenes Stück nachgesungen oder nachgespielt wird. Doch auch bei auf diese Weise auswendig gelernten Werken wird in den meisten Fällen eine der Vorlage möglichst ähnliche Reproduktion angestrebt.

¹⁰ Der beschriebene Umgang mit komponierter Musik ist streng genommen das Verständnis des 19. Jahrhunderts. Im Rahmen von Forschungen zur historischen Aufführungspraxis ist in den letzten Jahrzehnten deutlich geworden, dass Improvisation in der Musizierpraxis und auch im Umgang mit komponierter Musik vor 1800 eine wichtige und für selbstverständlich gehaltene Rolle spielte. Bis zum Spätmittelalter waren in allen Stimmen fertig komponierte Musikstücke die Ausnahme. Erstmals benutzte der Musiktheoretiker Johannes Tinctoris in seinem „Liber de arte contrapuncti“ (1477) den Begriff „opus“ und die damals gebräuchlichere Formulierung „res facta“ („fertig gemachte Sache“) für ein vollständig auskomponiertes Stück. In den Virtuosenkonzerten des 19. Jahrhunderts lebte die Tradition der Improvisation weiter. Auch in der komponierten Musik nach 1950 wird Improvisation zur Erweiterung der Gestaltungsmöglichkeiten genutzt. Den Musiker/innen wird z.B. statt eines Notentextes ein Materialvorrat, eine textförmige Anweisung oder eine Grafik vorgegeben.

¹¹ Thomas Mann lässt in seinem Roman „Doktor Faustus“ den Komponisten Adrian Leverkühn sagen: „Das Werk! Es ist Trug. Es ist etwas, wovon der Bürger möchte, es gäbe das noch. Es ist gegen die Wahrheit und gegen den Ernst. Echt und ernst ist allein das ganz Kurze, der höchst konsistente musikalische Augenblick...“ (Mann S. 246). Damit wird anstelle des Werkes als fertiges Produkt ein anderes Beschreibungsmodell etabliert: Musik als Prozess.

¹² Dahlhaus Bd.II, S. 230: „Die meisten außereuropäischen Hochkulturen kennen die schriftliche Fixierung und die tongetreue Wiederholung eines Stückes nicht.“

entscheidende kreative Prozess im Moment der Aufführung.¹³ In Folklore-Kontexten gab es diese nur in der Gegenwart existierende Musik auch in Europa zu allen Zeiten,¹⁴ jedoch nicht als dominierende Praxis. Improvisation tritt „innerhalb der europäischen Musik meist dann in den Vordergrund, wenn sich Neuerungen anbahnen“.¹⁵

Auf dem Umweg über die USA kam mit dem Jazz im 20. Jahrhundert eine in Afrika verwurzelte Improvisationskultur nach Europa. Die kommunikativen Strukturen des Jazz wurden nun zum wichtigsten Gegenbild zur europäischen Kunstmusik. Als entscheidende Dimension dieses Gegensatzes wird die Polarität Komposition – Improvisation wahrgenommen. Wegen dieser Gegensätzlichkeit wird leicht übersehen, dass es einerseits auch in der Aufführung komponierter Musik Freiheitsgrade gibt und dass andererseits die Improvisation im Jazz keineswegs regel- und beziehungslos ist.¹⁶

In den meisten Fällen sind im Jazz¹⁷ bestimmte Parameter vorgegeben bzw. vereinbart. Typischerweise sind das Tonvorrat und Modus (Tonart), zeitliche Grundstrukturen (Tempo, Takt, bestimmte rhythmische Muster) und größere Formelemente (Dauer, Abfolge und Proportionen der Teile, Wechsel von Solo und Chorus) sowie häufig ein Thema (Melodie und/oder Harmonieschema). Bestimmte klangliche Konventionen (Instrumentierung, Klangbalance, Zuordnung des Frequenzgangs) sorgen ebenso für eine Begrenzung des möglichen Geschehens wie bestimmte stiltypische musikalische Floskeln. 88 Klaviertasten bieten zwar eine unendliche Zahl von Möglichkeiten und Verknüpfungen. Doch sobald jemand die ersten Töne spielt, ist der Möglichkeitsraum weiter eingeschränkt: Das erste Geschehen enthält die Muster, aus denen alles Folgende sich entwickelt, und die Gesetze, nach denen das ganze Stück gehört wird. Zugleich ist nun vieles andere ausgeschlossen, was für Musik-erfahrene Menschen wahrscheinlich nicht mehr in dieses Stück passt.

Trotzdem bleibt noch viel Platz für echte Improvisation. Denn die Gestaltung konkreter Melodien, die Auswahl der benutzten Töne aus einer vorgegebenen Harmonie, die Dichte der Ereignisse, die sinnliche Klanggestaltung, die musikalische Kommunikation zwischen den Musikern, die Verwendung von Klangereignissen, denen die Hörenden eine zeichenähnliche Bedeutung zuordnen, und viele andere Elemente liegen im Entscheidungsbereich der einzelnen Musiker und entwickeln sich im kommunikativen Feld zwischen ihnen. Dieses kommunikative Feld ist durch eine enorm hohe Dichte von Einzelheiten und Ereignissen geprägt. Deren Komplexität sorgt für eine Vernetzung, die durch die Beschreibung von Regeln und Kausalitäten nicht annähernd vollständig fassbar ist.

¹³ Ausnahmen davon gibt es in bestimmten rituellen und religiösen Kontexten, wo die genaue Beachtung von Regeln und Abläufen als entscheidende Voraussetzung für die Wirksamkeit des Handelns gesehen wird. Doch auch diese Vorgänge werden häufig als dialogisches Handeln, also als ergebnisoffene Improvisation, begriffen.

¹⁴ „Die Tatsache, dass in unseren Tagen der Werkcharakter von Musik, darunter auch solcher, die als ‚Kunstwerk‘ klassifiziert erscheint, partiell oder total ins Wanken gerät, verliert, aus der Perspektive der Weltmusikgeschichte betrachtet, sofort den Anflug einer revolutionären Neuheit: Der weitaus größte Teil aller auf der Erde erklingenden und noch erklingenden Musik steht außerhalb der Werkvorstellung, wie sie sich vor ungefähr vor 500 Jahren in Europa auszubilden begann.“ (Wehnert S. 257)

¹⁵ Kunzler S. 547

¹⁶ „Entgegen einer oft begegnenden Auffassung ist Improvisation keineswegs gleichbedeutend mit Freiheit, Willkür oder gar Minderwertigkeit.“ Die Musik in Geschichte und Gegenwart, Bd. 6, S. 1093

¹⁷ Ich beziehe mich hier auf den Mainstream-Jazz Mitte des 20. Jahrhunderts und auf neuere Musik, die ähnliche Verfahren benutzt. In den meisten früheren und späteren Jazz-Formen sind ähnliche Kommunikationsmuster und systemische Geflechte zu beobachten. Sie werden allerdings z.T. mit anderem Material realisiert.

Systemische Modelle sind am besten für die Darstellung dieses Geschehens geeignet. Die Musiker befolgen Regeln, verfügen über Routinen und treffen Entscheidungen. Doch wegen der Ereignisdichte werden die meisten Entscheidungen intuitiv getroffen. Nicht alle befolgten Regeln sind den Musikern bewusst, manche sind latent vorhanden, aber deshalb nicht weniger wirksam. Die Musiker reagieren sowohl auf die Ideen ihrer Mitspieler als auch auf die von ihnen selbst eingebrachten Ereignisse. Improvisation produziert in einem bestimmten Rahmen Unvorhergesehenes und ist in der Lage, Unvorhergesehenes zu verarbeiten. Einzelne Konstellationen und Abläufe lassen sich dabei beobachten. Das setzt voraus, dass bestimmte Muster für die Aufmerksamkeit ausgewählt wurden. Das Gesamtgeschehen ist nie vollständig beschreibbar. Der Prozess der Improvisation und seine hörende Beobachtung durch die Musiker und das Publikum bündeln die unüberschaubare Komplexität in Ideen, die den einzelnen Hörenden subjektiv einleuchten. Musikalische Improvisation und deren Wahrnehmung schaffen also eine Auswahl, konstruieren eine Wirklichkeit.

Improvisation ist immer systemisches Handeln. Systemisches Handeln ist immer Improvisation.



3. Interventionen

In den Jahren 1993 bis 2002 lud ich an meinem damaligen musikalischen Arbeitsplatz insgesamt mehr als dreißig Mal zum offenen Improvisieren ein, zur „Vollmondmusik“ mit Klängen und Rhythmen, Farben, Gedanken und Bewegungen. Die Serie begann mit einem Trommelfest und mit dem Wunsch einiger Teilnehmer/innen nach Fortsetzung. Zu diesen Abenden kamen zwischen fünfzehn und vierzig Personen. Das Spektrum der musikalischen Erfahrungen dieser sehr gemischten Gruppe reichte von Leuten, die sonst nie ein Instrument spielten, bis zu Berufsmusikern. Die sonst bei Aufführungen auch improvisierter Musik übliche Trennung von Musikern und Publikum war aufgehoben: Alle Hörenden waren zugleich Mitwirkende. Mit der Zeit sammelte ich Erfahrungen und entwickelte Möglichkeiten, das Geschehen bei Bedarf behutsam zu steuern. Einige dieser Interventionen lassen sich möglicherweise auf die Supervision übertragen.

Gestaltete Umgebung: ein großer Raum von reichlich hundert Quadratmetern mit hoher Holzdecke, Teil einer modernen Kirche. Zur Vollmondmusik war dieser Raum eingerichtet wie sonst nie - mit warmer, indirekter Beleuchtung, mit Platz für mitgebrachtes Musikmaterial, mit elementaren Instrumenten im großen Kreis. Diese Instrumente waren so ausgewählt, dass sie einen angenehmen Grundzusammenklang ergaben.

Fürsorglichkeit: Brot und Fett und Rotwein standen für alle bereit, denn wir spielten oft vier Stunden oder länger. Durch das Imbissangebot entstand zugleich ein Wechsel – zwischen den Klangprozessen bestand die Möglichkeit zu Rückzug, Erholung und Gesprächen. Die Gesamtzeit wurde durch die Abfolge von Musik und Pausen rhythmisiert.

Grenzen: Manche Vollmondmusiken hatten ein angekündigtes Thema (z.B. Musik und Bewegung, Klänge und Bilder, Zeit und Raum) oder bestimmte Akzente und Eingrenzungen durch die Auswahl der bereitgestellten Instrumente.

Fehlerfreundlichkeit und Ressourcenorientierung: Ich vermied den Begriff „Musik“, der bei vielen Menschen mit unerfüllbaren Erwartungen an sich selbst oder mit frustrierenden Erfahrungen aus dem Musikunterricht verbunden ist. Ich sprach von „Klang“, denn dieses Wort ist wenig mit Wertungen verbunden.

Wenige vorgeschlagene Regeln zur Begrüßung: 1. nichts ist falsch / 2. miteinander spielen statt nebeneinanderher / 3. mit dem Hut Ideen einbringen. Diese Regeln waren geeignet, die Achtsamkeit im Umgang mit den Anderen und mit sich selbst zu fördern.

Auf dem Klavier lag ein Hut. Wer den Hut aufsetzte, signalisierte damit den Anderen: „Ich habe eine neue Spielidee. Spielt das Stück in Ruhe zu Ende. Danach will ich Euch etwas sagen.“ So wurde vermieden, dass jemand in die Klänge hineinrufen musste, um sich bemerkbar zu machen. Mit dem Hut wurde ein zusätzlicher Kanal für die Meta-Kommunikation zur Verfügung gestellt.

Natürlich war es auch möglich, innerhalb eines Stückes mit klanglichen Mitteln zu intervenieren. Dafür ist musikalische „Feldkompetenz“ nützlich. Ich benutzte Saxophon, Trommel oder Klavier, um einen neuen musikalischen Gedanken, eine andere Gangart oder neue Farbe einzubringen. Diese Möglichkeit stand allen Beteiligten zur Verfügung.

Eine besonders starke Intervention war, ein Stück selbst zu beginnen. Denn die ersten Ereignisse etablierten das Material und den Stil für alles, was folgte. Oft begann ich am Anfang eines Improvisationsabends zu spielen, um den Prozess ins Fließen zu bringen. Später am Abend lag es nah, zu warten und Pausen auszuhalten, bis eine Aktion anderer Teilnehmer/innen den Raum in Besitz nahm und nach dem Moment der Leere um so intensiver wahrgenommen wurde.

Reflexion: Ohne die Atmosphäre des Festes durch Pädagogisierung zu zerstören, lud ich manchmal zwischen den Stücken ein, das erlebte Klanggeschehen zu erinnern und sich darüber auszutauschen. Das förderte die hörende Aufmerksamkeit und trug zur Qualität der Improvisationen bei.

Ergebnisoffenes Setting: Anders als bei komponierter Musik gab es kein fertig vorhandenes Stück, das nur noch mit möglichst wenig Fehlern nachgestaltet werden musste. Sondern es entstanden

immer neue und oft sehr schöne Klanggestalten. Die Teilnehmer/innen erlebten dabei ungeahnte eigene Möglichkeiten und auch die Inspiration und Kraft der Gemeinsamkeit in der großen Gruppe. Achtsame Sprache war wichtig, um diese Momente und Erlebnisse zu fördern und nicht zu stören.

Zu all diesen Interventionen sind Äquivalente in der Supervision denkbar und sinnvoll: Auch als Supervisor schaffe ich durch den vorbereiteten Raum und die sprachliche Eröffnung einen fördernden Rahmen. Ich gebe den Teilnehmenden Sicherheit im Prozess, etabliere eine Kultur der Wertschätzung und Neugier, Sorge für Struktur und sinnvolle Grenzen, schaffe Gelegenheit zur Mit-Steuerung. Ich nehme den Supervisand/innen dabei ihre Verantwortung für das eigene Tun nicht ab, sondern stärke ihre Selbststeuerung. Dabei geht es darum, die in dieser Situation passende Balance zwischen Unterstützungsbedarf und Selbstorganisation zu finden. Ich lade die Teilnehmer/innen zur Reflexion auf die Meta-Ebene ein. Wenn nötig ermögliche ich die Bearbeitung und das Reframing problematischer Vorerfahrungen. Der Prozess fördert die Selbstwahrnehmung und das Entstehen neuer Handlungs- und Wahlmöglichkeiten. Ergebnisse werden wahrgenommen, gewürdigt, gefeiert.

Anders als ein Supervisionsprozess hat die Gruppenimprovisation keinen außerhalb liegenden Zweck wie z.B. eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit. Das ist ein grundlegender Unterschied. Doch auf der Ebene der Moderation und der Interventionen gibt es viele Gemeinsamkeiten. Mit der Haltung und manchen typischen Interventionen eines systemischen Supervisors lässt sich eine große Gruppenimprovisation gut steuern. Und was beim Anleiten einer musikalischen Improvisation funktioniert, passt gut ins Handlungsrepertoire des Supervisors.



4. Konstruktion und Selbstähnlichkeit

Der Improvisationsprozess ist eine dichte Folge von Entscheidungen. Jede musikalische Handlung besteht auch im Auswählen von Klangmaterial. Gleichzeitig fällt eine Entscheidung gegen andere Möglichkeiten. Fortwährend werden Ereignisse aussortiert, die dann in diesem Stück nicht passieren. Ähnlich entsteht in der Supervision ein Weg durch das weite Land der ursprünglichen Möglichkeiten, der das Meiste, was passieren könnte, unberührt lässt. Mit jeder einzelnen Entscheidung verringert sich die Menge der Möglichkeiten. Die Auswahl eines Supervisionsanliegens, die Entscheidung für eine Arbeitsform oder Methode, für Fragen, wahrgenommene Zusammenhänge und Muster konstruiert in der Beratung in jeder einzelnen Person eine Realität, die durch Reduzierung entsteht. Nur so

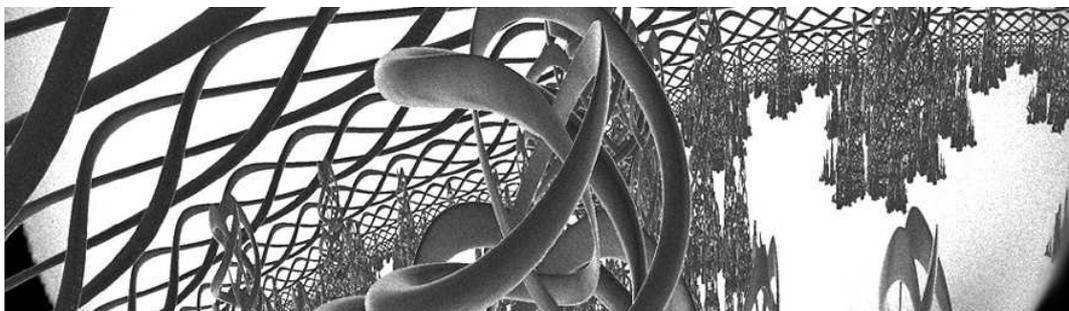
kommt freilich auch Neues in Sicht und wird für die Bearbeitung zugänglich. Gute Beratung (wie auch gute Musik) weiß um dieses Fragmentarische, variiert die entstehenden Perspektiven und schafft Räume für multiple Deutungsperspektiven.

Die Auswahlentscheidungen sind natürlich nicht zufällig. In komplexen Systemen wie einem Improvisationsprozess folgt die Selbstorganisation bestimmten Pfaden, die zur Erzeugung von für das jeweilige System typischen und in unterschiedlichen Maßstäben selbstähnlichen Mustern führen. Diese folgen teils durch bewusste Entscheidungen geprägten, teils beim Improvisieren unwillkürlich entstehenden und nachträglich erkennbaren Formgesetzen.

Die meiste Musik ist selbstähnlich. Ihre einzelnen Teile folgen Mustern, an denen auch das Ganze gemessen werden kann. Die ersten Töne geben einen Stil und eine Auswahl von Ereignissen vor und zeigen zugleich, was in diesem Stück wahrscheinlich alles nicht mehr in Frage kommt. Die musikalische Selbstorganisation produziert selbstähnliche Formen, Rhythmen, Melodien, Harmonien. Diese in der Mathematik und der Chaosforschung „Fraktale“ genannten Phänomene lassen sich in vielen Arten improvisierter Musik identifizieren.

Dem entspricht die Erfahrung, dass auch in sozialen Ereignisfolgen wie in der systemischen Beratung nicht zu jedem Zeitpunkt „alles“ möglich ist. Die ersten Ereignisse eines Beratungsprozesses zeigen oft Handlungsformen Einzelner und Interaktionsmuster des gesamten Systems, die über den gesamten Prozess erstaunlich stabil bleiben. Dabei sind Fraktal-ähnliche Spiegelungsphänomene, Vergrößerungen und Re-Inszenierungen dieser Muster zu beobachten.¹⁸

Nicht nur zwischen den Klient/innen spielen sich diese Vorgänge ab. Der Supervisor hat Teil am handelnden System, das erst beim Beginn der Supervision neu entsteht. Dieses Supervisionssystem bildet seine konkreten Kommunikations-Muster aus, die es von jeder anderen Supervision unterscheiden. Manchmal wird der Supervisor sich am Anfang eher an die Kultur der Supervisand/innen anpassen. Manchmal stört und verändert seine Anwesenheit oder sein Handeln schon zu Beginn eines Supervisionsprozesses die üblichen Muster des Heimat-Systems der Klient/innen. In jedem Fall ist es für die Anschlussfähigkeit der Supervision nötig, brauchbare Muster, ein gemeinsames Tempo, einen „Groove“ zu etablieren, in dem alle Beteiligten gut arbeiten können.



¹⁸ Inhalt der Supervision kann sein, solche selbstähnlichen Handlungsmuster ins Bewusstsein zu bringen und zu verändern. Auch in der Musik ist – neben Selbstähnlichkeit – Entwicklung und Veränderung ein Hauptgestaltungsprinzip.

5. Zeit in der Improvisation: Erinnerung, Aktion, Zukunftsfantasie, offene Prozesse

Jede Aktion, jede Entscheidung, auch jedes Unterlassen findet in der Gegenwart statt. Jedes Wahrnehmen geschieht vom Standpunkt des Augenblicks aus. Doch ihren Sinn bekommt beides meist mit Bezug auf einen größeren Zeithorizont. Ob in der Musik oder in der Supervision: Gute Improvisation bezieht sich auf das, was vorher passiert ist. Linien, Bögen, Muster und ein möglicher Sinn des Ganzen können nur so wahrgenommen werden. Wir agieren in der Gegenwart, aber mit einem Blick zurück auf den vergangenen Teil des gesamten Bildes.

Der andere Teil der Gesamtdramaturgie eines Prozesses liegt in der Zukunft. „Jeder, der irgend etwas Anhörenswertes spielt, weiß im Voraus, was er spielt. Dabei ist es gleichgültig, ob er sich einen Tag oder einen Takt vorher darüber im klaren ist.“¹⁹ Zur Improvisation gehört die Fähigkeit zur musikalischen Zukunftsfantasie. Genau genommen sind es zwei Fähigkeiten: Die Fähigkeit zur Vorstellung der nächsten Klangereignisse, die jemand gestalten will - und die Fähigkeit, diese Vorstellung auf das Instrument zu übertragen, also den Ton, den man voraushört, sicher auf dem Instrument zu treffen.²⁰

Auf die Supervision übertragen geht es beim Blick nach vorn um das ergebnisoffene Erschließen des Möglichkeitsraumes der Supervisand/innen für die Zukunft - und um die Kenntnis des dafür hilfreichen Beratungshandelns, um die durch Ausbildung und Erfahrung erworbene Fähigkeit, die Wirkungen bestimmter Interventionen mit einer gewissen Treffsicherheit vorherzusehen. Der Blick zurück in der Supervision schafft Zugänge zu relevanten Geschehnissen aus der Biografie der Klient/innen und ihres Arbeitsumfeldes und hält das bis zur jeweiligen Gegenwart in der Beratung erschlossene Material verfügbar. Im Interesse der Entwicklungsmöglichkeiten der Supervisand/innen behält die Supervision die Dramaturgie des Gesamtprozesses in beiden Richtungen im Blick.

10

Johann Gottfried Herder teilt die Künste ein in solche, „die ein Werk liefern“, und solche, „die durch Energie wirken“. Zur zweiten Gruppe zählt er auch die Musik.²¹ Noch besser als auf die Musik des achtzehnten Jahrhunderts passt diese Beschreibung zur Improvisation: Klanggestalt als offener Prozess. Jazz-Aufführungen haben häufig den Charakter einer Werkstatt. Arbeitsatmosphäre überwiegt (das ist im Kontrast zu Aufführungen klassischer Musik oft schon an der Kleidung der Beteiligten zu sehen). In diesem Arbeiten wird die Grenze zwischen aktiv Musizierenden und Zuhörenden durchlässiger. Die Ergebnisoffenheit des Prozesses wird auch darin radikal deutlich, dass ein Misstrauen gegen das geschlossene Werk besteht und dass das Unabgeschlossene der Normalfall ist. „Die kritischen Phasen des schöpferischen Unterwegs erscheinen reizvoller als die nicht häufige – und darum wohl auch gern skeptisch aufgenommene – „glückliche Ankunft“.“²² Das Konzert ist zu Ende, die Musik geht weiter.

Bertolt Brecht bietet für diese Ästhetik eine mögliche Beschreibung an, die auch auf die Supervision übertragen werden kann: „Was ist schön? Schön ist es, wenn man die Schwierigkeiten löst. Schön ist also ein Tun. Wenn wir sagen wollen, warum eine Musik schön ist, dann müssen wir fragen, welch

¹⁹ Duke Ellington, zitiert nach Kunzler, S. 548

²⁰ Helge Schneider über Improvisation. Interview mit Christoph Schlingensief.

http://improgedanken.blogspot.de/2008_12_01_archive.html, abgerufen am 24.2.2014

²¹ Herders Werke 3.2. (Kritische Wälder I), Stuttgart 1916, S. 144, zitiert nach Wehnert S. 258

²² Wehnert S. 258

ein Tun hier schön ist... Schönes Musizieren ist ein Musizieren, in dem Schwierigkeiten gelöst werden... Sie zu lösen, ist ganz verschieden schön und nicht ewig schön.²³

In der Supervision ist der Werkstatt-Charakter noch offensichtlicher als in der Musik. Vom Jazz lässt sich hier lernen, das Unabgeschlossene zu akzeptieren. Der Prozess geht nach der Supervision weiter, in jeder beteiligten Person anders. „Schön ist es, wenn man die Schwierigkeiten löst.“



6. Die Kraft der Fehler und Grenzen

Das Instrument, die musikalische Form und die beteiligten Personen bieten beim Improvisieren Widerstände und Irritationen. Unvorhergesehene Ereignisse, technische Pannen, Störungen des üblichen Ablaufs ziehen unsere Aufmerksamkeit auf sich. Zufälligkeiten werden Teil des Prozesses und fordern uns zum Reagieren auf.²⁴ Gerade dadurch wird Kreativität hervorgerufen. Die Perspektive verschiebt sich, Neues wird unausweichlich. Es ist produktiv, Sachzwänge zur Mitarbeit einladen, um an Hindernissen neue Lösungen zu erzeugen. Die amerikanische Musik- und Wissenschaftsjournalistin Kathleen Stein empfiehlt: „Richte Bedingungen ein, unter denen du gezwungen bist, dich mit einigen Zufällen auseinanderzusetzen.“²⁵

Jazz wirkt interessant, wenn er eine (subjektiv für die Hörenden) gute Balance zwischen Vorhersehbarem und Unerwartetem findet. Form, Struktur, harmonische Verläufe und melodische Üblichkeiten bilden den Hintergrund, vor dem Ungleichgewichte, Dissonanzen, Verletzungen des Schemas als relevante Ereignisse hervortreten. So kann es auch in der Supervision manchmal nötig sein, die Spannung zu erhöhen und das Unharmonische zu verstärken. Ungleichgewichtige Zustände, Abweichungen vom Gewohnten und unerwartete Konstellationen bieten Entwicklungs-Chancen.

Auch mein Fehler ist sofort Teil des musikalischen Systems. Es gibt keine Fehler. Wenn ich einen anderen Ton treffe als den, den ich eigentlich hören wollte, kann ich ihn nicht ungeschehen machen. Er gehört jetzt zum Stück. Ich kann ihn nicht wegwischen, ich sollte ihn nicht verstecken. Auf die bereits erklangene Vergangenheit habe ich keinen Einfluss mehr, nur auf die Gegenwart und Zukunft. „Wenn

²³ zitiert nach Wehnert S. 260

²⁴ Nachmanovitch, S. 118

²⁵ zitiert nach Lynch/Kordis, S. 107

du eine falsche Note triffst, entscheidet der nächste Ton, ob sie gut war.“²⁶ Meinen „falschen“ Ton kann ich anhören wie jeden anderen Ton des Stückes und damit weiter arbeiten. Vielleicht sollte ich die entstandene Irritation sogar verstärken und beantworten.

„Improvisation lernen heißt für die meisten, Routinen abzulegen, sich zu öffnen, das Spielerische zu erkennen, vor allem aber: Ja zu sagen zum Unbekannten, vielleicht auch Verstörenden.“²⁷ Nicht anders ist es in der Supervision. Inmitten von mehr oder weniger geordneten Abläufen taucht Irritierendes auf. Das kann von den Supervisand/innen kommen, zum Beispiel Regelverletzungen oder bestürzende Informationen, auffälliges Verhalten im Prozess oder extrem starke Emotionen. Irritierend kann auch sein, wenn ich als Supervisor einen „Fehler“ mache – einen taktlosen Satz sage, eine unpassende Intervention starte, ein wichtiges Ereignis übersehe. All das kann ich nicht rückgängig machen. Ich kann und muss es aber einbauen in das, was danach geschieht. Manchmal sind solche Ereignisse besonders produktiv für das Supervisionsgeschehen.²⁸ Jedes relevante Ereignis in der Beratung ist Material zum Weiter-Improvisieren. In jedem folgenden Augenblick habe ich dafür eine neue Chance.

Eine ausdrückliche oder durch vorbildhaftes Handeln des Supervisors etablierte Vereinbarung zur Fehlerfreundlichkeit ist unverzichtbar für den Erfolg der Supervision. Jede Aufforderung, in einer musikalischen Improvisation keinen Fehler (was auch immer das wäre) zu machen, lähmt die improvisierende Produktivität und lässt den Prozess scheitern. Zur Improvisation in der Musik und in der Supervision ist Mut nötig. Mut entsteht durch die Gewissheit, im Prozess selbst entscheiden zu können, und wird gefördert durch eine positive Feedback-Kultur. Bandmitglieder, die während eines Solos Pause haben, stehen am Bühnenrand, bleiben im musikalischen Fluss und unterstützen den Solisten mit ihrer Energie. Was in der Supervision „Ressourcenorientierung“ heißt, wird in der Improvisation als „radikales Akzeptieren“ bezeichnet.²⁹

Einige weitere Empfehlungen aus der künstlerischen Improvisation lassen sich auf die Supervision übertragen. Sie sind im Jazz wichtig, wurden aber bisher vor allem in der Ausbildung für das Improvisationstheater formuliert.

„Das Ego abschleifen“ – das sind Übungen, um die Angst abzubauen, sich zu beim Improvisieren zu blamieren. Gute gemeinsame Improvisation wird möglich, wenn die Beteiligten darauf verzichten, sich von ihrer besten Seite darzustellen. Das bedeutet auch, keine Selbstzensur auszuüben und meine Handlungsmöglichkeiten nicht dadurch zu verringern, dass ich alles unterdrücke, was mich unvorteilhaft aussehen lassen könnte. Ähnliches gilt auch für improvisierende Supervisoren: In der Beratung ist es selten ratsam, für den eigenen Status zu arbeiten. Sonst verliert der Supervisor seine Frei-

²⁶ Miles Davis, Jazz-Trompeter

²⁷ Dan Richter, Lehrer für Improvisationstheater

http://improgedanken.blogspot.de/2008_10_01_archive.html, abgerufen am 9.3.2014

²⁸ Vor einigen Jahren schickte ich einem von mir beratenen Team irrtümlich eine falsche Datei – statt des verabredeten Protokolls eine Sammlung von Hypothesen, die eigentlich nur für meine Co-Beraterin bestimmt war. Diese Hypothesen waren wertschätzend, ab recht kritisch: „Gegen alle Vorschläge zur Veränderung gibt es Widerstand... Die Gründe für fehlende Veränderung werden überwiegend außerhalb des eigenen Einflussbereichs gesucht... Möglicherweise entscheidet sich das Team, sich jetzt nicht zu verändern.“ Als ich das Versehen bemerkte, war es mir peinlich. Wenig später schaffte das Team selbständig den Durchbruch zu wirklichen, zukunftsgestaltenden Veränderungen. Ich vermute, dass mein versehentlich versandtes Hypothesenpapier dafür die auslösende Intervention war.

²⁹ <http://improgedanken.blogspot.de/2013/05/fokus-bei-anfangern-und-profis.html>, abgerufen am 12.3.2014

heit im System, und die Supervision bewegt nichts mehr. Es ist egal, ob man gut oder schlau überkommt. Diese Haltung der Unabhängigkeit lässt sich üben. Schwäche mit Echtheit kann produktiv sein. Zum Beispiel ist es manchmal eine wirksame und für die Supervisand/innen hilfreiche Intervention, als Berater die eigene Ratlosigkeit mitzuteilen.

Lehrer der Improvisation empfehlen die „Kontrolle unserer Impulse“. Das bedeutet zweierlei: einerseits eine erhöhte Aufmerksamkeit für äußere und innere Impulse – Selbsterfahrung und offene Wahrnehmung. Auch hier kann es nötig sein, den „inneren Zensor“ abzuschalten. Andererseits wird geübt, die Impulse zu „editieren“, also Alternativen zu den üblichen Alltagsreaktionen zu lernen. In der Supervision findet das zum Beispiel statt beim systemisch reflektierten Umgang mit Widerstand. Im Theater heißt das „den Ja-Muskel trainieren“ – in fast jeder Situation positiv anknüpfen, um den Prozess im Fluss zu halten. Das lässt sich auf die Musik ebenso übertragen wie auf die Supervision: Durch die Kombination von offener Wahrnehmung und „Editieren“ bestimmter Alltags-Impulse erweitern wir unsere Möglichkeiten, in vielfältigen Situationen im Prozess wirksam zu agieren.



7. Regeln und Professionalität

„Improvisation ist die Kunst, Unbeabsichtigtes gut vorzubereiten.“³⁰ Improvisation braucht in der Musik wie in der Supervision zwei verschiedene Arten von Professionalität: zum einen den souveränen Umgang mit bestimmten Regeln, zum anderen die Fähigkeit zum flexiblen Agieren in unvorhersehbaren Situationen. Beide Formen der Professionalität existieren nicht unverbunden nebeneinander, sondern sie sind aufeinander angewiesen und durchdringen einander im praktischen Einsatz.

Improvisieren heißt, die Musik, die jemand sich innerlich vorstellt, klingend in den Raum zu bringen. Dafür ist eine Menge von „technischen“ Fähigkeiten nötig: u.a. die klangliche und virtuose Beherrschung des Instruments, die Kraft musikalischer Formgestaltung, die praktische Vertrautheit mit dem Musikstil und seinen Regeln. Ohne diese Fähigkeiten bleibt die Musik im Kopf, und niemand anders hört sie. „Um kreativ zu sein, brauchen wir Technik, aber auch Freiheit von Technik. Um dieses Ziel zu erreichen, üben wir, bis unsere Techniken ins Unbewusste gleiten.“³¹ Dann erst entsteht Flexibilität. Man muss üben.

³⁰ Willy Millowitsch, Schauspieler

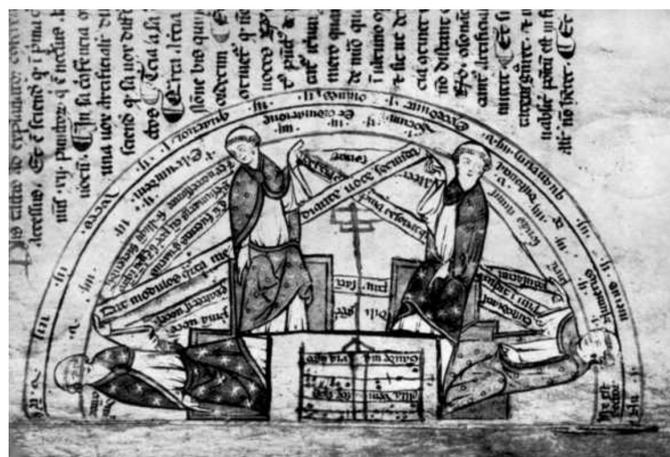
³¹ Nachmanovitch, S. 97

Ein improvisierender Musiker muss unter Umständen jahrelang üben, bevor er eine Minute völlig spontane Musik spielen kann. Um in einer unvorhersehbaren und unübersichtlichen Situation souverän und strukturiert zu handeln, muss eine breite Palette von Fähigkeiten und Handlungsmustern zur Verfügung stehen. Ein großer Teil davon wird auf dem Lernweg eines Musikers „automatisiert“: Technische Fertigkeiten werden so trainiert, dass sie ohne Überlegung zur Verfügung stehen, wenn sie gebraucht werden.³² So ist die Aufmerksamkeit beim Spielen frei für die nächsthöhere Handlungsebene – für den Inhalt, die Gestaltung und die Mitspieler. Kenntnis und praktische Anwendbarkeit von Regeln sind die Voraussetzung für die Fähigkeit zu situativ gelingender Interaktion.

Auch die Supervision braucht die souveräne und in Routine übergegangene Befolgung von Standards und Regeln. Sie sind Inhalt der Ausbildungen und werden durch Erfahrung gefestigt. Diese Handlungsmuster helfen, häufige Situationen in der Beratung in guter Qualität zu bearbeiten. Zugleich sind sie die nötige Vorbereitung für den Umgang mit dem nicht Planbaren und dem Unübersichtlichen, mit dem Fragmentarischen und dem Grenzenlosen. „Meisterschaft und der normale Alltag von Supervision sind... durch das nicht standardisierbare Befolgen, das fallbezogene Variieren und das kreative Brechen von Regeln bestimmt – Supervision ist eine Kunst des Improvisierens.“³³ Improvisation ist die Fähigkeit, situationsangemessen die Initiative zu ergreifen.

Souveräner Umgang mit den Regeln der Kunst ist zugleich die beste Voraussetzung für die subjektive Zuversicht des Supervisors, auch völlig unvorhergesehene Situationen bewältigen zu können. Aus solch professioneller Zuversicht wächst Mut – ein Mut, der sich möglicherweise auch den Supervisor/innen mitteilt und ihnen ermöglicht, ihrerseits die sichere Komfortzone zu verlassen und neue Perspektiven zu wagen.³⁴

Beherrschung von Regeln und Improvisation sind also keine Gegensätze. Es wäre riskant, beides gegeneinander auszuspielen. Ein breites Repertoire an Werkzeugen, Methoden und Routinen sorgt für Souveränität beim improvisierenden Prozesshandeln – in der Musik ebenso wie in der Supervision.



³² „Für Anfänger scheint es also hilfreich, der Bewegung genug Zeit und Aufmerksamkeit zu widmen, während Profis ohne viel Nachdenken besser agieren. Sie tun am besten daran, automatisierten Bewegungsmustern freien Lauf zu lassen.“ Dan Richter auf <http://improgedanken.blogspot.de/2013/05/fokus-bei-anfangern-und-profis.html>, abgerufen am 12.3.2014

³³ Ausschreibung der Tagung „Forschung + Supervision und die hohe Kunst der Improvisation“, 2011

³⁴ Rauen o.S.

8. Kooperation

Nach Luhmann ist ein soziales System ein Kommunikationszusammenhang.³⁵ Im Jazz ist das leichter zu verstehen als in vielen anderen Anwendungen: Die Band ist ihre Musik.³⁶ Das Entscheidende geschieht zwischen den Personen. Die einzelnen Musiker haben ein Leben lang geübt, aus musikalischen Formen, Harmonien, Skalen spontan etwas Neues entstehen zu lassen. Während des Spiels achten sie genau aufeinander und registrieren, was die anderen Bandmitglieder zum Ganzen der Musik beitragen. Mit ihrem eigenen Spiel gehen sie auf die Beiträge der anderen ein. Eine Band spielt mit großer Entscheidungsfreiheit (über dem standardisierten „Material“ gibt es nur noch wenige Regeln) und gleichzeitig in intensiver Kommunikation.³⁷ Dadurch bewegt sich das entstehende Stück in einem für den gewählten Stil typischen Korridor zwischen Redundanz und Chaos. Kommunikation ist dieser immer neu erzeugte Raum, der sowohl Langeweile als auch Überforderung vermeidet. Die Musik wirkt kreativ und dynamisch.

Der amerikanische Geiger Stephen Nachmanovitch beschreibt den Prozess so: „Die Arbeit kommt weder vom einen noch vom anderen Künstler ... Auch entsteht das Werk nicht aus einem Kompromiss, der sich an einem Punkt auf halber Strecke finden ließe ... Wir bieten einander sowohl Irritation als auch Inspiration... Dies führt uns ... zum Gesetz der erforderlichen Vielfalt. Indem eine Identität mit einer anderen gekreuzt wird, vervielfältigen wir die Vielfalt des Gesamtsystems... Die miteinander geteilte Wirklichkeit, die wir erschaffen, bringt mehr Überraschungen hervor, als es unsere individuelle Arbeit könnte“³⁸ – eine schöne Beschreibung für systemisches Geigespielen.

Als ich vor sieben Jahren begann, als Organisationsberater systemisch zu arbeiten, war mir klar, wie wichtig guter Kontakt zu den Klient/innen ist. Nur meine Begründung für die Wichtigkeit des Kontakts war damals sehr einseitig. Ich dachte, die Klient/innen brauchen ihn, um sich mit Vertrauen auf den Prozess einzulassen. Das stimmt auch. Aber mindestens ebenso sehr brauche ich als Berater den Kontakt, um mich im Prozess bewegen zu können. Denn gute, improvisierende Supervision ist ein komplexes, vieldimensional vernetztes Geschehen. Ohne intensiven Kontakt bin ich selbst nicht ausreichend präsent im System – ich komme in der Kommunikation zu wenig vor.

Für die Kooperation gibt es in der Musik wie in der Supervision viele verschiedene mögliche Formen der Kopplung. Eine Möglichkeit ist Resonanz: „Etwas bringt eine Saite in mir zum Klingen“. Diese Form des Zusammenspiels ist durch Ähnlichkeit geprägt. Ein spezieller Typ der durch Ähnlichkeit kooperierenden Improvisation ist „Führen und Folgen“. Dies geschieht im Arbeitsalltag der Supervisor/innen, in vielen Situationen der Supervision und auch in der Verbindung von Supervision und Arbeitsalltag. Das Geschehen an diesen beiden Orten ist locker durch Resonanz miteinander verbunden. Systemisches Improvisieren kann also auch zeitversetzt geschehen.

³⁵ „Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikation gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen.“ (Luhmann, Ökologische Kommunikation. Westdeutscher Verlag, Opladen 1986. S. 269)

³⁶ „Ein soziokulturelles System ist das Ergebnis sozialer Kommunikation, nicht die Kommunikation das Erlebnis strukturierter Organisation.“ Anderson / Goolishian S. 15

³⁷ Der Wirtschaftsinformatiker und Saxophonist August Wilhelm Scheer im Interview mit Sylvia Jumpertz, managerSeminare, Heft 139 vom 18.9.2009

³⁸ Nachmanovitch S. 123

Eine andere produktive Form der Kooperation ist Kontrast, Widerspruch, Unterschied. Unterschiede können als geplante Aktion in den Prozess gebracht werden. Oder sie erscheinen unwillkürlich. Missklang ist möglich. Da hilft nicht „eine Struktur im Voraus verabreden“, sondern Aufmerksamkeit, Zuhören, Reagieren. Sich selbst kennen und den anderen vertrauen – Musik bewältigt das Risiko mit Achtsamkeit. Supervision ebenso.

Im Jazz, im Sport und im Arbeitsalltag improvisieren wir auch mit dem „Gegner“. Das ist nicht nachteilig. Positive Einigkeit ist gerade nicht nötig, damit gute Improvisation geschieht. Fairness ist freilich unverzichtbar, damit aus Gegensätzen Neues entsteht. Es ist der Supervision zuträglich, wenn es gelingt, ein erträgliches, aber ausreichendes Maß an Spannungen im Prozess zu halten.



9. Intuition und Flow

Wenn wir improvisieren, wählen wir ein paar mehr oder weniger relevante Informationen und Deutungen aus, die unser Bewusstsein erreichen. Unterhalb dieser Wahrnehmungsschwelle umgibt uns ein unaufhörlicher Strom von Details und Möglichkeiten. Diese Menge können wir nicht rational bewältigen. Doch unsere Intuition beschäftigt sich mit einem Teil dieser Eindrücke und trifft viele Entscheidungen schneller, als wir denken können. „Die Tätigkeit der Intuition besteht aus einem kontinuierlichen, zügigen Fluss aus Entscheiden, Entscheiden, Entscheiden. Wenn wir vollen Herzens improvisieren und uns dabei von diesem Strom tragen lassen, dann öffnen sich die Entscheidungen und Bilder füreinander so schnell, dass wir gar keine Zeit dafür haben, uns zu ängstigen oder vor dem, was die Intuition sagt, zurückzuweichen.“³⁹

Intuitive Entscheidungen sind dann schneller und besser, wenn wir nicht genügend Daten für eine rationale Entscheidung zur Verfügung haben oder zu viele oder widersprüchliche. In der Supervision ist das sehr häufig der Fall. Freilich wird Intuition durch Erfahrung ausgebildet, und sie funktioniert nur gut in dem Erfahrungsraum, in dem sie erworben wurde. In einem anderen Musikstil, in einer

³⁹ Nachmanovitch S. 56

anderen Szene, im Erfahrungsraum einer anderen Generation oder in einem unvertrauten Kulturkreis irrt unsere in der Heimat trainierte Intuition. In der Fremde improvisieren wir schlechter. Aber im vertrauten Umfeld, in dem wir kompetent sind, ist die Intuition so treffsicher, dass wir ihr im Zweifelsfall den Vortritt vor einer unsicheren bewussten Entscheidung lassen sollten.

Beim musikalischen Improvisieren kann man unter günstigen Voraussetzungen das erleben, was Mihály Csíkszentmihályi „Flow“ nennt: Herausforderungen und Fähigkeiten stehen in einem ausgewogenen Verhältnis (weder Über- noch Unterforderung, weder Angst noch Langeweile), die Tätigkeit wird unmittelbar als sinnvoll erlebt, und die Aufmerksamkeit ist ganz auf dieses Tun gerichtet. Dabei wird häufig ein Gefühl der Mühelosigkeit erlebt, das Zeitgefühl verändert sich. Blockaden sind aufgelöst, Autonomie gelingt ohne Anstrengung. Der Mensch ist ganz eins mit seiner Tätigkeit, mit seinem Instrument, mit seiner Musik, mit dem Prozess.

Solche Flow-Erfahrungen, die oft mit Gefühlen von Leichtigkeit und Euphorie verbunden sind, können auch bei vielen anderen Arbeiten erlebt werden – nicht zuletzt in der Supervision. Supervision bietet dafür ein günstiges Umfeld: In improvisierender Selbststeuerung können Ressourcen erschlossen werden. Der Prozess wird durch die Anliegen und Möglichkeiten der Supervisand/innen geformt. Die Ethik und gute Praxis der Supervision fördern subjektiv sinnvolles Handeln, und der geschützte Raum erleichtert die Fokussierung. Supervision kann Situationen der Entfremdung in der Arbeit überwinden helfen oder mildern. In den gar nicht seltenen Sternstunden improvisierender Supervision spielen Supervisand/innen und Supervisor/innen zusammen wie eine gute Jazzband in ihren besten Stücken.

Für die Improvisation in der Supervision gilt – wie in der Musik: „Die Grundvoraussetzungen des Schaffens sind Spiellust, Liebe, Konzentration, Übung, Technik, Gebrauch der Kraft der Grenzen, Gebrauch der Kraft der Fehler, Risiko, Ergebnisheit, Geduld, Mut und Vertrauen.“⁴⁰



⁴⁰ Nachmanovitch, S. 23

Literatur

Anderson, H. und Goolishian, H.: Therapie als ein System in Sprache: Geschichten erzählen und Nichtwissen in Therapien. *systeme* 1992 Jahrgang 6 Heft 2: S 15-21

Busse, Stefan und Weiß, Kersti: Forschung + Supervision und die hohe Kunst der Improvisation. Tagungsbericht 2011, abgerufen am 23.2.2014
http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/09/tagungsbericht_wissenschaftstagung_2011.pdf

Dahlhaus, Carl, und Eggebrecht, Hans Heinrich (Hg.): Brockhaus Riemann Musiklexikon. Mainz 1992

Dell, Christopher: Die improvisierende Organisation. Management nach dem Ende der Planbarkeit. transcript Verlag, Bielefeld 2012

Die Musik in Geschichte und Gegenwart. Bärenreiter-Verlag, Kassel 1986

Jørgensen, Hans-Henrik/Owen, Lawrence/Neus, Andreas: Making change work. IBM, Stuttgart 2008.
www-935.ibm.com/services/de/bcs/pdf/2009/making_change_work.pdf, abgerufen am 8.3.2014

Kunzler, Martin: Jazz-Lexikon. Rowohlt, Reinbek 1991

Lotter, Wolf: Die Überraschung. In: *Brand eins* 10/2008. Wir rechnen mit allem. Die Kunst der Improvisation.

Lynch, Dudley und Kordis, Paul: DelphinStrategien. Managementstrategien in chaotischen Systemen. Paidia verlag, Fulda 1992

Mann, Thomas: Doktor Faustus. Aufbau Verlag, Berlin 1954

Nachmanovitch, Stephen: Das Tao der Kreativität. Schöpferische Improvisation in Leben und Kunst. O. W. Barth Verlag, Berlin 2008

Owen, Harrison: Open Space Technology – Ein Leitfaden für die Praxis. Schaeffel-Poeschel Verlag, Stuttgart 2008

Rauen, Christopher: Der Coach als Vorbild? In: *Coaching-Newsletter* 2009-10,
http://www.coaching-newsletter.de/archiv/2009/2009_10.txt, abgerufen am 8.3.2014

Scheer, August Wilhelm: Manager sollten improvisieren lernen. Interview mit Sylvia Jumpertz. *managerSeminare*, Heft 139 vom 18.09.2009

Senge, Peter M. u.a.: Das Fieldbook zu Fünften Disziplin. Klett-Cotta, Stuttgart 1969

Wehnert, Martin: Werkstatt statt Werk? – Bemerkungen zu alten und neuen Denk- und Hörgewohnheiten in der Musik. in: Wehnert, Martin: *Musik als Mitteilung*. DVfM, Leipzig 1983, S. 256-268