

Die Prospektive Intervention (PrInt) - Dieter Salomon

Zeitschrift

Das Konzept der "Prospektiven Intervention" wurde im Systemischen Institut Karlsruhe entwickelt und kommt heute in zahlreichen Auftragskontexten zur Anwendung.

Jedes System verfügt über zahlreiche Möglichkeiten zur Lösung von Problemen. Allerdings schließt sich keine Lösung nahtlos an Probleme an. Zwischen den Elementen "Problem" und "Lösung" bewegt sich etwas, was Lösungen oft blockiert. Ein wesentliches Moment dieser Blockaden besteht in dem Erleben und Verhalten der Menschen, die nach Lösung streben. In Krisensituationen ist das Erleben begleitet von sich aufdrängenden Gedanken, unangenehmen Gefühlen und körperlichen Reflexen. Die "Prospektive Intervention" ist ein lösungs-orientierter Ansatz, der sich für das Erleben und Verhalten zwischen Problem und Lösung interessiert. Es geht also erst in zweiter Linie um die Lösung von Problemen und in erster Linie um das Management der Blockaden, die die Lösungen behindern. Die Intervention nimmt in der Regel 3 - 6 Sitzungen in Anspruch.

Mit dem Ausscheiden des Geschäftsführers eines mittelständischen Unternehmens wurde der lukrative Posten mit einer Abteilungsleiterin der Firma besetzt. Für die fünf anderen Abteilungsleiter war die neue Chefin bis dahin eine gleichberechtigte Kollegin gewesen. Herr M., einer der Abteilungsleiter, hatte sich mit der Kollegin nie gut verstanden. Er habe sie als übertrieben ehrgeizig und "nach oben buckelnd, nach unten tretend" erlebt. Diese "Fahrradfahrermentalität" habe er ihr vor mehreren Monaten in einem Streitgespräch vorgeworfen, als sie nach seiner Beobachtung den Eignern des Unternehmens "Honig ums Maul geschmiert" habe.

Seit dem Dienstbeginn der neuen Geschäftsführerin ist die Welt für Herrn M. nicht mehr die, die sie vorher war. Er fühlt sich von der neuen Chefin schikaniert. Unangemessen häufig "besuche" sie seine Abteilung, rede mit "seinen" Mitarbeitern, weise ihn vor den Mitarbeitern zurecht, zitiere ihn in ihr Büro und lasse ihn dann im Vorzimmer lang warten. Informationen, die für die Arbeit seiner Abteilung wichtig seien, würde sie ihm vorenthalten oder viel zu spät an ihn weitergeben. Nachdem die Lage für Herrn M. unerträglich geworden ist, wendet er sich direkt an die Eignergemeinschaft des Unternehmens. Im Gespräch zwischen der neuen Geschäftsführerin, einem Vertreter der Eigner und ihm wurde Herrn M. empfohlen, einen Coach aufzusuchen.

Der Auftrag, den der systemische Coach von ihm erbittet, lautet: "Ich möchte neue Strategien des Umgangs mit der Chefin erlernen und auskundschaften, wie ich gegen das Unrecht ankämpfen kann. Die erste Sitzung dient der Analyse der Situation und der Klärung des wei-teren Vorgehens. Der Coach bietet Herrn M. eine Krisenintervention an, die sich am Modell der "Prospektiven Intervention" (PrInt) orientiert. In der zweiten Sitzung wird die Intervention vorbereitet, in der dritten Sitzung wird sie durchgeführt. Die vierte Sitzung dient der Evaluati-on der bisherigen Arbeit und der Klärung nach dem weiteren Weg. Zwischen der dritten und vierten Sitzung berichtet Herr M. dem Coach über den Verlauf der Entwicklung per Email.

Die Situation, in der Herr M. sich befindet, ist fatal. Der Coach könnte versucht sein, mit ihm nach Möglichkeiten zu suchen, wie er die Situation direkt verändern könne. Er könnte nach einem anderen Arbeitgeber Ausschau halten, er könnte betriebsintern nach "Leidensgenossen" suchen und sich mit ihnen verbünden, er könnte Indizien und Beweise sammeln usw. Der Coach würde sich damit zum Anwalt des Coachees machen und mithelfen, die Schlacht zu seinen Gunsten zu schlagen. Herr M. sieht in dem Coach den Verbündeten, der selbst-verständlich auf seiner Seite steht.

Im Sinne systemischer Denkweise orientiert sich die "Prospektive Intervention" an der

neutralen Haltung gegenüber Menschen und Sachverhalten. Es geht nicht um die Veränderung objektiver Gegebenheiten, sondern um die Intervention in Wirklichkeitsvorstellungen. In dem von Herrn M. geschilderten Beispiel haben wir es mit zwei Wirklichkeiten zu tun. Einmal mit der Wirklichkeit, wie sie sich tatsächlich ereignet, zum anderen mit der Wirklichkeit, wie sie Herr M. wahrnimmt. Die Wirklichkeit, die sich tatsächlich ereignet, ist uns nicht zugänglich. Allein die Wahrnehmung von Wirklichkeit ist das, was für die systemisch-beraterische Arbeit von Belang ist. Herr M. verarbeitet nicht die wirkliche Wirklichkeit, sondern das, was er für wirklich hält.

In der Arbeit mit Herrn M. dient ein Teil der ersten Sitzung dem Auffangen der Not, in der sich der Coachee befindet. Die Partnerschaft zwischen Coachee und Coach wird besiegelt, damit die Problematik wirkungsvoll angegangen werden kann. Der zweite Teil der ersten Sitzung dient der Klärung der verschiedenen Wirklichkeitssituationen. Der Coach lädt zum Perspektivenwechsel ein, und zwar mit folgenden Worten: "Wenn ich es richtig sehe, haben wir es mit zwei Problemen zu tun. Das erste Problem ist die vertrackte Situation am Arbeitsplatz, das zweite Problem ist Ihre Verzweiflung. Weil wir nun das erste Problem nicht hier und nicht direkt lösen können, würde ich Ihnen vorschlagen, dass wir uns zunächst dem zweiten Problem zuwenden. Möglicherweise wird die Lösung des ersten Problems durch das zweite verdeckt. Sollte es uns gelingen, das zweite Problem in den Griff zu kriegen, können wir uns mit einer neuen Gelassenheit dem ersten zuwenden."

Herr M: nimmt die Einladung zum Perspektivenwechsel an. Wir haben es jetzt also nicht mehr primär mit der Situation am Arbeitsplatz zu tun, sondern mit der Verzweiflung oder besser: Mit dem Erleben des Coachees. Das Problem (Situation am Arbeitsplatz) bekommt einen neuen Stellenwert: Es avanciert zum auslösenden Reiz für eine Reihe von teils beeinflussbaren, teils reflexhaften Reaktionen.

Reflexe blockieren Lösungen.

Die "Prospektive Intervention" interessiert sich für die Reaktionskette, die dem auslösenden Reiz unmittelbar folgt. Im Falle unseres Beispiels entsprechen die Reaktionen denen einer spontanen Krisensituation, sie sind sehr "geladen". Im Hinblick auf die Arbeit mit PrInt sind folgende vier Reaktionen relevant: Gedanken, Gefühle, körperliche Reflexe, Verhalten. Wenn Herr M. sich mit der neuen Chefin konfrontiert sieht, wird der Teufelskreis aktiviert. Ein Gedanke schießt ihm durch den Kopf: "Mein Gott, die schon wieder". Er fühlt Angst und Entsetzen. Auf der Stirn bilden sich Schweißperlen. Er ist so nervös, dass er nur noch aufgeregt hin- und herlaufen kann.

Die Lösung des Problems wird wesentlich blockiert durch diese tranceartige Episode. Herr M. hat das Gefühl, dass etwas ihn steuert, dass er also nicht mehr Herr im eigenen Haus ist. Strategische Schritte sind ihm verstellt. Wenn es ihm gelänge, diese Reaktionen zu beeinflussen, könnte er den Teufelskreis unterbrechen und auf diese Weise einen Beitrag zur Entspannung der Situation leisten. Es lohnt sich, die Reaktionen etwas näher zu betrachten:

Zwei der genannten Reaktionen (Fühlen und Körperreaktionen) folgen reflexartig und sind nicht willentlich beeinflussbar. Man kann nicht keine Angst haben, und man kann nicht nicht schwitzen. Auch umgekehrt kann man nicht Angst haben oder schwitzen wollen. Eine Reaktion (Denken) ist zum Teil beeinflussbar ist. Wenn man gerade an rosarote Elefanten denkt, bleibt die Aufforderung, nicht mehr an rosarote Elefanten zu denken, wirkungslos. Wenn man also etwas denkt, kann man es nicht nicht denken. Jedoch: man kann etwas denken, wenn man es will. Man kann denken "Der Himmel ist blau", auch wenn er einem wolkenverhangen erscheint. Eine Reaktion (Verhalten) ist beeinflussbar. Wenn man aufgeregt ist, muss man nicht schnell hin- und hergehen. Und man kann schnell hin- und hergehen, auch wenn man nicht aufgeregt ist.

Die "Prospektive Intervention" stellt eine Möglichkeit dar, Einfluss auf die Reaktionen Gefühle, körperliche Reflexe und Denken zu nehmen. Allerdings nicht direkt und nicht zwingend wie gewünscht. Was die Einflussnahme am Ende bewirkt und ob sie überhaupt etwas bewirkt, ist offen. Die Intervention bedient sich dabei der "Technik", der sich auch der

auslösende Reiz (Konfrontation mit Chefin) bedient. Wie wirkt der auslösende Reiz? Keineswegs löst er selber direkt etwas aus, weder Gefühle, Gedanken, körperliche Reflexe noch Verhalten. Der Reiz ist einfach da oder er wird wahrgenommen. Durch ihn lässt sich Herr M. anregen, so zu reagieren, wie er reagiert. Das heißt: Der Reiz wirkt nicht direkt, sondern indirekt. Er irritiert Herrn M.

Wenn wir die Reaktionen Gefühle, körperliche Reflexe und Gedanken nicht direkt beeinflussen können, so können wir ihnen dennoch eine Irritation bzw. eine Verstörung anbieten. In der systemischen Welt werden Verstörungen auch "Perturbationen" genannt. Perturbationen haben nur dann Aussicht auf Erfolg, wenn sie dem System unbekannt sind, wenn sie also des inneren Logik des Systems nicht entsprechen. Was bekannt ist, irritiert nicht. Es kann sein, dass eine Verstörung dem System so fremdartig und absurd erscheint, dass sie abgelehnt wird. Und es kann sein, dass das System die Verstörung interessant findet und sich anregen lässt zu lernen. Lernen ist so gesehen immer das Ergebnis von Verstörungen, die systemintern kreativ umgesetzt werden.

Die "Prospektive Intervention" versucht, die relevanten Gefühle, körperlichen Reflexe und Gedanken, die sich voraussehbar in der Zukunft ereignen werden, zu beeinflussen. Allerdings nicht direkt. Die Aufforderungen: "Habe keine Angst" oder "Produziere keinen Schweiß" sind paradoxe Handlungsaufforderungen wie "Sei spontan". Für das erregte System sind diese Aufforderungen dermaßen absurd und irritierend, dass sie sofort zurückgewiesen werden. Nicht im geringsten lässt sich das System durch solche Reize irritieren, weit entfernt ist die Bereitschaft zur kreativen Verarbeitung.

Die paradoxe Intervention verblüfft das System

Was nun könnte das System veranlassen, sich so irritieren zu lassen, dass es zu einer kreativen Umsetzung kommt? Die Antwort ist verblüffend einfach: Eine paradoxe Intervention. Unter bestimmten Bedingungen haben paradoxe Interventionen hohe Verstörungschancen, weil sie das damit konfrontierte System verblüfft. Das System hat zwei Möglichkeiten: Es entscheidet sich entweder für den Erhalt des Problems (indem es die Intervention zurückweist) oder es nimmt sie auf, was es ja nicht kann, weil es mit der Logik des Systems nicht übereinstimmt. Der Ausweg ist: Intern kreativ werden und einen eigenen Weg suchen. Diese Kreativität ermöglicht Lösungen zweiter Ordnung, wie sie von Paul Watzlawick u. a. beschrieben wurden.

Eine paradoxe Intervention besteht in der Aufforderung, etwas zu tun oder geschehen zu lassen, was man zwar tut, was man aber eigentlich nicht tun will. Herr M. bekommt Schweißausbrüche, obwohl er sie nicht bekommen will. Wie wir gesehen haben, wäre die Aufforderung, keine Schweißausbrüche zu bekommen, völlig wirkungslos. Im Gegenteil, es würde die Wahrscheinlichkeit des Schwitzens eher erhöhen. Jedoch: Die Aufforderung "Schwitze!" kann durchaus bewirken, dass das Schwitzen nachlässt oder ganz ausbleibt, so unvorstellbar das klingen mag.

Der Coach steht am Flipchart und arbeitet mit vier farblich unterschiedlichen Stiften. Herr M. hat einen kleinen Zettel vor sich und auch er schreibt mit unterschiedlichen Farben das mit, was am Flipchart entsteht. Der erste Satz kennzeichnet den auslösenden Reiz (AR), die nächsten Sätze fordern zum Handeln auf.

- 1) AR: Konfrontation mit der Chefin (schwarzer Stift)
- 2) Denke spontan: Mein Gott, die schon wieder (blauer Stift)
- 3) Fühle 15 Sekunden: Angst und Entsetzen (roter Stift)
- 4) Körper: Bilde Schweißperlen auf der Stirn (grüner Stift)
- 5) Verhalten: Gehe rasch 2 Minuten hin und her (schwarzer Stift)

Herr M. wird gebeten, diesen Zettel immer bei sich zu tragen und ihn immer und immer wieder durchzulesen. Die erste Aufgabe besteht darin, den auslösenden Reiz zu identifizieren. Der besteht in allen erdenklichen Variationen der Konfrontation mit der Chefin.

Ob er sie direkt antrifft, ob er an sie denkt, ob er auf sie angesprochen wird: Wo immer sie auftaucht, soll er sein Programm abspulen lassen. Es ist wichtig, dass er es akribisch genau abspulen lässt. Nachdem er eine Aufgabe erledigt hat, soll er nicht automatisch zur nächsten übergehen, sondern sich den nächsten Auftrag von seinem Zettel abholen. Wenn die Chefin ihm direkt begegnet, soll er sich sofort vor seinem inneren Auge den Zettel vornehmen und denken: "Mein Gott, die schon wieder". Er soll nicht etwa denken: "Ach Gott, die schon wieder", sondern "Mein Gott, die schon wieder". Wenn er den Gedanken gedacht hat, weiß er nicht, welche Aufgabe nun zu erledigen ist. Er schaut entweder virtuell (wenn die Chefin tatsächlich anwesend ist) oder real (wenn die Chefin nicht anwesend ist) auf den Zettel und liest: Fühle: Angst und Entsetzen (15 Sekunden). Die 15 Sekunden kann er durch Abzählen (21, 22, 23, 24.....) messen. Wenn die 15 Sekunden vorbei sind, konsultiert er wieder seinen Zettel und liest: "Bilde Schweißperlen auf der Stirn". Er soll sich dann anstrengen, die Schweißperlen tatsächlich zu bilden. Die Verhaltensaufforderung holt er sich wieder von seinem Zettel: Er geht rasch hin und her. Der Coach achtet auf Genauigkeit: Wie lange dauert, die Angst? Wie lange geht er hin und her?

Diese banale Intervention hat eine enorme Wirkung, wenn sie vom Coachee angenommen wird. Schon am Flipchart stellt sich eine heitere Stimmung ein. Herr M. muss immer wieder lachen, weil ihm die Szene grotesk und absurd erscheint. Von nun an kann sich Herr M. nicht mehr so verhalten, wie er sich bisher verhielt, obwohl er genau das tun soll. Allein die Beobachtung seines Erlebens und Verhaltens verändert vieles.

Am nächsten Tag bekommt der Coach bereits eine Email. Nachdem Herr M. von der Beratungssitzung nach Hause gekommen war, fand er auf seinem Anrufbeantworter eine Mitteilung seiner Chefin vor. Bei dem Ertönen der Stimme hielt Herr M. kurz inne, identifizierte die Stimme als auslösenden Reiz und begann mit seinem Programm. Das Denken funktionierte. Angstgefühle und Schweißperlen blieben aus. Es bereitete ihm keine Mühe, zwei Minuten im Zimmer hin- und herzuzugehen. Auch die direkte Konfrontation mit der Chefin am Tag darauf verlief völlig anders und (fast) angstfrei.

Der Beratungsprozess mit Herrn M. war nach dieser Intervention keineswegs zu Ende, die Probleme am Arbeitsplatz waren nicht aus der Welt. Aber es wurde ein Teufelskreis unterbrochen, und im Anschluss an die "Prospektive Intervention" war der Weg für einen guten Prozess geebnet.

Nicht alle für PrInt relevanten Aufträge zeigen sich in dieser Überschaubarkeit. Der Teufelskreis, in den sich Herr M. verstrickt hatte, bestand erst seit wenigen Monaten und war, gemessen an vielen anderen Aufträgen, in seiner Tragweite schnell zu verstehen. Die Intervention bezog sich auf ihn allein. An der Dichte des auslösenden Reizes, der Zahl der handelnden Personen und der Dauer des Musters lässt sich der Grad der Komplexität messen.

Wann ist die "Prospektive Intervention" hilfreich?

Die "Prospektive Intervention" kann immer dann hilfreich sein, wenn es um die Intervention in Krisen geht, die voraussehbar sind. Es geht also um Krisen, die wir in Muster eingebettet finden. Voraussetzung für den Einsatz der "Prospektiven Intervention" ist die Bereitschaft der Coachees, sich auf dieses scheinbar absurde Spiel einzulassen. Der Coach muss "fühlen" und erahnen, wann und ob die Situation günstig ist, PrInt anzubieten.

Krisen, die für dieses Verfahren relevant sind, sind in der Regel begleitet von Gefühlen wie: Unsicherheit, Ungewissheit, Unbehagen, Nervosität, Beklemmung, Bedrohung, Gespanntheit, Unruhe, Aufregung, Furcht, Bestürzung, Schrecken, Panik, Entsetzen, Grauen etc., also von Gefühlen, die mit Angst in Verbindung gebracht werden.

Der Einsatz der Intervention kam im Systemischen Institut Karlsruhe (sys-TEM) für folgende Auftragskontexte zur Anwendung: Familienbetriebe (bspw. Konflikte zwischen Senior- und Juniorchef), Mobbing, Teamkonflikte, Burnout, komplexe Organisationsmuster.

Die genannten Reaktionen (Denken, Fühlen, Komplexe, Verhalten) sind der Pool, aus dem

Coach und Coachee/s sich bedienen. Jedoch müssen nicht alle Reaktionen eine Rolle spielen. Es gibt Interventionssituationen, in denen nur eine der Reaktionen genutzt wird. Beispiel: In einem Familienunternehmen kam es zum Konflikt zwischen Vater und Sohn. Wenn der Vater das Büro des Sohnes betrat, sah sich der Sohn regelmäßig mit Vorhaltungen konfrontiert. Kurz vor dem Eintreten machte der Vater mit einem (von ihm selbst nicht wahrgenommenen) hörbaren Seufzer auf sich aufmerksam. Begleitet wurde der Konflikt durch Gedanken, unangenehme Gefühle, körperliche Reaktionen (Kloß im Hals) und Verhalten (seufzen, sich aufrecht hinsetzen). In der Mediation, die sich der "Prospektiven Intervention" bediente, kamen nur das Verhalten und das gegenseitige Beobachten des Verhaltens "zum Einsatz". Der Vater sollte nun bewusst hörbar seufzen, bevor er das Büro betrat, der Sohn sollte sich nun bewusst aufrecht hinsetzen. Der Sohn sollte beobachten, ob sich an der Art und Weise des Seufzens etwas ändert, der Vater sollte schauen, ob der Sohn so am Schreibtisch sitzt wie immer, oder ob sich seine Haltung verändert hat. Beide sollten sich dann anschauen und durch Beobachtung zu eruieren versuchen, ob der jeweils andere möglicherweise eine Ver-änderung wahrgenommen hatte. In der darauffolgenden "Feldübung" kam es zu einer herzlichen Begegnung zwischen Vater und Sohn. Natürlich war das Seufzen anders, und natürlich saß der Sohn anders da. Beim gegenseitigen (grinsenden) Anschauen kippte die Atmosphäre um, beide begannen zu lachen.

Die "Prospektive Intervention" kann als in sich geschlossene Intervention oder als Einleitung für einen längeren Beratungsprozess zur Anwendung kommen.

Eine oft gestellte kritische Frage zu PrInt: Werden damit nicht ernsthafte Probleme kaschiert und auf der Ebene des Erlebens abgehandelt, statt sie "wirklich" zu lösen?

Wir unterscheiden zwischen zwei Problemlösungsgraden:

Probleme, die sich über reflexartige Erlebnis- und Verhaltensreaktionen (Krisen) aufrechterhalten und sich selbst erfüllen.

Probleme, die einen realistischen Hintergrund haben und deren Lösung durch reflexartige Erlebnis- und Verhaltensreaktionen (Krisen) blockiert werden.

Die meisten der zu lösenden Probleme sind "Mischphänomene". Die "Prospektive Intervention" blendet "wirkliche" Probleme nicht aus, sondern versucht, das Klima zur Lösung dieser Probleme günstig zu gestalten. Wie sich zum Beispiel Herr M. nach der Intervention in die prospektive Krise verhält, wird von PrInt nicht beeinflusst. Vielleicht entscheidet er sich tatsächlich, nach einem anderen Arbeitgeber Ausschau zu halten, betriebsintern nach "Leidensgenossen" zu suchen oder Indizien und Beweise sammeln usw. Vielleicht verändert sich sein Verhalten so, dass eine "Versöhnung" mit der Chefin stattfinden kann. Wie immer er sich entscheiden wird: Die "Prospektive Intervention" hat dazu beigetragen, dass er kühlen Kopf bewahrt. Und den braucht man auch und vor allem bei der Bewältigung "wirklicher" und komplexer Problemstellungen.

Dieter Salomon