Innere und äußere Dialoge.

Zur Nutzung des Modells der inneren Polyphonie in der Beratung von Organisationen¹

LOTHAR EDER

Du bist dir nur des einen Triebes bewusst;
O lerne nie den andern kennen!
Zwei Seelen wohnen, ach!, in meiner Brust,
Die eine will sich von der andern trennen
*Johann Wolfgang von Goethe: Faust, der Tragödie
erster Teil*

Inneres ist mit Äußerem nicht nur erfahrungsmäßig verbunden, sondern auch logisch. [...] Wer eine Seele hat, muß des Schmerzes, der Freude, des Kummers etc., etc. fähig sein. Und soll er dazu auch fähig sein zu erinnern, Entschlüsse zu fassen, sich etwas vorzunehmen, so braucht er den sprachlichen Ausdruck.
Ludwig Wittgenstein: Das Innere und das Äußere

Sein bedeutet, sich dialogisch zueinander verhalten.
Wenn der Dialog aufhört, hört alles auf.
Michail Bachtin: Probleme der Poetik Dostoevskijs

1. Organisation und Dialog

Organisationsberatung und *Organisationsentwicklung*, soweit sie sich nicht mit den betriebswirtschaftlichen oder den logistischen Aspekten einer Organisation beschäftigen, widmen sich ihren sozialen und psychologischen Seiten: der Identität, der Kultur einer Organisation, ihren Strukturen, den Hierarchien, den Kommunikationsflüssen und -regeln, den inneren und äußeren Beziehungen. Damit befinden sie sich in einem eher *weichen Realitätsbereich*. Zwar gibt es offizielle Strukturen und Hierarchien, die für alle Beteiligten sichtbar und transparent und über ein Organigramm darstellbar sind (z.B.: Wer ist in leitender Funktion? Wer nimmt Weisungen von wem entgegen? usw.). Andere, wesentliche Bereiche der Interaktion innerhalb einer Organisation hingegen sind abhängig von den Beiträgen, den Perspektiven, den Bewertungen und den Bedeutungszuweisungen der beteiligten Personen.

Wirklichkeit und Bedeutung, so ein Kernpunkt des von Kenneth Gergen entworfenen *Sozialen Konstruktivismus* (vgl. Gergen 2002), werden sozial, über soziale Interaktion erzeugt, sie sind eingebettet in Beziehungen. Damit werden die Qualität von Beziehungen – hier im Organisationskontext – in den Fokus gerückt und zu einem wesentlichen Kriterium für das Engagement der Beteiligten und die Effizienz der Organisation. Ein kurzer Blick auf die Problemseite verdeutlicht dies: Der sogenannte *menschliche Faktor*, das Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten am Arbeitsplatz, wird von einer Vielzahl von Erwerbstätigen als sehr bedeutend eingeschätzt. Ein schlechtes Betriebsklima, etwa ein mangelhaftes Einvernehmen mit Vorgesetzten, werden als Quelle für psychische Belastung erlebt und führt zu verminderter Leistung und Fehlzeiten (vgl. u.a. Bauer 2002: 218-19).

Dies ist der Punkt, an dem Anderson et al. mit ihrem Modell der *Wertschätzenden Organisation* ansetzen. Ein zentraler Aspekt ihres Konzeptes heißt »jeder Stimme Raum geben«. Damit entwerfen sie zum einen ein Organisationsmodell, das von *Multiperspektivität* und *Polyphonie* gekennzeichnet ist. Jedes Mitglied der Organisation ist wichtig, seine Stimme soll gehört werden. Durch diese, man könnte sagen: *Operation der Wertschätzung* steige (so Anderson et al.) das Engagement der Einzelnen und damit die Effizienz der Organisation. Jeder Leser, jede Leserin mit einer irgendwie gearteten Organisationserfahrung (und das dürften alle sein, der Autor eingeschlossen) wird dies spontan nachvollziehen können. Wenn meine Stimme, meine Meinung, meine Befind-

lichkeit zählen, wenn sie wahrgenommen, gesehen, gehört werden, von Bedeutung sind, wirkt sich dies positiv auf mein Befinden und mein Engagement aus. Damit ist zum Zweiten implizit auch eine normative Perspektive entworfen: Eine »gute«, funktionierende, erfolgreiche Organisation ist diejenige, welche eben diese Aspekte berücksichtigt.

Auf der Handlungsebene ist demnach die grundlegende Figur diejenige des *Dialogs*, des *dialogischen Prinzips*. Gefragt ist somit nach der Form dieses Dialogs: Wie kann der Dialog nützlich gestaltet werden? Anderson et al. schlagen hier die Form des *Transformativen Dialogs* vor (vgl. Gergen et al. 2003), der u.a. folgende Kennzeichen trägt:

1. **Polyphonie** und **Multiperspektivität**: Die Vielfalt von Sichtweisen und Stimmen wird als Ressource, nicht als Hindernis der Organisation angesehen.
2. Jede Stimme zählt und bekommt Raum, sie wird von den anderen Beteiligten gehört. Über diese Operation der Wertschätzung kann eine andere **Wir-Erzählung** entstehen.
3. Auf der Ebene der Zeitorganisation unterschiedlicher Haltungen entsteht eine Entzerrung: nacheinander statt gleichzeitig, also ein eher **diachrones** als synchrones **Muster**;² dies wird oft als entstressend erlebt.
4. Ein Nebeneinander von Sichtweisen statt Konkurrenz oder Kampf um die eine, »richtige« Sichtweise. Aus systemischer Sicht wird damit ein **Muster des Sowohl-als-auch**, anstatt eines Entweder-oder von Sichtweisen eingeführt.³

In der Erörterung dieses dialogischen Modells werden meist Verbindungen zu philosophischen und literarischen Traditionen hergestellt. Zum einen diejenige zur postmodernen Philosophie insbesondere Lyotards und der von ihm entworfenen Polyphonie verschiedener kleiner, statt (nach deren von Lyotard konstatiertem Scheitern) der einen, der »großen« Erzählung (vgl. Deissler 2000). Zum anderen diejenige zur Literatur(-wissenschaft). Hier wird v.a. auf Michail Bachtin Bezug genommen, dessen vordergründiger Untersuchungsgegenstand die polyphone Romanstruktur Dostojewskis ist (vgl. Bachtin 1985, Deissler 2000 und Zitterbarth 2000). Bachtin geht jedoch in seiner Perspektive weiter und entwirft das Dialogische als grundlegendes Kennzeichen des (menschlichen) Seins: »Sein bedeutet, sich dialogisch zueinander verhalten. Wenn der Dialog aufhört, hört alles auf« (1985: 285). Der Bezug zu systemischen Beratungskonzepten ist augenfällig. Dort ist nicht

mehr das Individuum Fokus der Problemanalyse und der Lösungsfindung; der Ort von Problem und Lösung ist die Kommunikation, das Beziehen unterschiedlicher Positionen und Sichtweisen und deren Verhandlung. Systemisches Vorgehen bedeutet nicht zuletzt, diese Positionen miteinander zu verknüpfen, also den Dialog anzuregen oder die Regeln und Muster des Dialogs zu modifizieren.⁴

2. Die innere Organisation: Monolog und Dialog

Entwicklungsgeschichtlich hat systemische Therapie und Beratung ihr Augenmerk also weg vom Individuum hin auf Interaktion und Kommunikation gerichtet. Gemäss dem Motto »Unterschiede, die Unterschiede machen« war dies eine entscheidende Unterschiedsbildung zu Beratungs- und Therapieformen, die sich lediglich auf das Individuum bezogen. Somit ist das systemische Beratungsmodell gewissermaßen prädestiniert für die Arbeit mit Organisationen, soweit dies die o.g. Bereiche der weichen Realität anbelangt.

Nicht zuletzt aus pragmatischen Gründen, anfangs mit einer Art schlechtem systemischen Gewissen, da die Arbeit mit einzelnen zunächst nicht als *lege artis* und zunftgemäß galt, haben sich systemische Therapeuten und Berater mit der Zeit dem Individuum zugewandt. Auch die Theorie- und Modellbildung bezog damit immer mehr die Person und damit das Psychische mit ein.⁵

Hier sind, unter anderen, die so genannten narrativen Ansätze zu nennen, die sich mit der von einer Person generierten *Erzählung*, deren Wechselwirkungen mit dem Erleben und Bewerten, damit auch mit bestimmten Textmerkmalen befassen. Eine Kernfrage dieses Ansatzes lautet also: *Wie* wird erzählt?

Man kann zwei weitere Fragen aufwerfen, die im Kontext von Beratung eine Bedeutung haben:

1. **Welche (nützliche) Funktion hat das Erzählen** (in Gegenwart eines anderen, z.B. eines Beraters), und welche Bedingungen sind dafür hilfreich?
2. **Wer spricht?** Z.B. bei Ambivalenzkonflikten scheint es, als ob eine Person unterschiedliche Positionen bezöge, die ihrerseits in der Beratung als konsistente Einheiten behandelt werden können, die eine Stimme bekommen und mit denen »verhandelt« werden kann.

Beide Fragen, die nach der Funktion und diejenige nach den zwei oder mehr Seelen des Sprechers, welche auf das Konzept der so genannten *inneren Konferenz*⁶ weist, werden nachfolgend behandelt.

Über die allmähliche Verfertigung von Gedanken, Bewertungen und Positionen beim Reden

L'idée vient en parlant

Heinrich von Kleist

Man kann ein Auto nicht von innen anschieben

Roland Berger

Am Ende eines Therapie- oder Beratungsprozesses frage ich Kunden meist, was für sie in den Gesprächen hilfreich war. Eine Antwort, die ich auf diese Frage oft bekomme (und ich weiß von Kollegen, denen es ähnlich geht) hat mich anfangs nicht nur erstaunt, sondern auch in gewisser Weise enttäuscht. V.a. zu Beginn meiner Beratertätigkeit war ich überzeugt, dass ein möglichst kunstfertiger Gebrauch von systemischen Fragen, von Metaphern und Verschreibungen den Grundstein für erfolgreiche Veränderungsprozesse bei Klienten legen. Diese aber antworteten auf meine Frage sinngemäß: »Es hat mir geholfen, dass ich mal über alles sprechen konnte, und dass mir jemand zugehört hat.«

Diese Einschätzung gibt einen Hinweis auf Bedeutung und Funktion des Sprechens in Anwesenheit eines anderen (hier eines Beraters) selbst. Sie ist jedoch meist verknüpft mit dem Hinweis, dass die Haltung und Position des Beraters, nämlich nicht zu bewerten, Fragen zu stellen und eine »neutrale Person« (i.e. kein Familienmitglied, Freund etc.) zu sein, eine wichtige Rolle gespielt hat. Dies könnte man bereits, in Anknüpfung an die Ausführungen weiter oben, als Operation der Wertschätzung begreifen.

Dem Vorgang des (moderierten) Sprechens, des Erzählens, kommt also, so könnte man schließen, an sich bereits eine nützliche Funktion zu, es kann per se hilfreich sein für das Ordnen von vorher Ungeordnetem, für das Entwickeln von alternativen Bewertungen, Perspektiven und Handlungsoptionen. Dies ist gleichsam Voraussetzung und Grundlage für die »zuhörenden Künste« Beratung und Therapie. Und obwohl es mit den privaten Erfahrungen vieler Menschen korrespondiert (»... nachdem ich mit meinem Freund U. gesprochen habe, ging es mit besser, konnte ich die Dinge anders sehen ...«), werden Beratungsaufträge

von Kunden häufig anders formuliert: »Ich (wir) erzähle(n) Ihnen erstmal, was los ist, damit Sie Bescheid wissen, und mir (uns) raten können.« Auch Berater selbst haben häufig den Anspruch an sich selbst, Lösungen anbieten zu müssen, und sehen im Sprechen der Kunden vornehmlich die Funktion, sie zu unterrichten, sie mit diagnostischer Information auszustatten.

Die Idee von der Nützlichkeit des Sprechens für den Sprecher selbst findet sich auch außerhalb und historisch vor der wissenschaftlichen Hinwendung auf das Psychische. In seinem (unvollendeten) als Brief verfassten Aufsatz »Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden« unterrichtet etwa Heinrich von Kleist (1777-1811) seinen Freund Rühle von Lilienstern über eine für seine Zeit offenbar sehr erstaunliche Beobachtung:

»Wenn du etwas wissen willst und es durch Meditation nicht finden kannst, so rate ich dir, mein lieber, sinnreicher Freund, mit dem nächsten Bekannten, der dir aufstößt, darüber zu sprechen. Es braucht nicht eben ein scharfdenkender Kopf zu sein auch meine ich es nicht so, als ob du ihn darum befragen solltest: nein! Vielmehr sollst du es ihm selber allererst erzählen: Ich sehe dich zwar große Augen machen, und mir antworten, man habe dir in früheren Jahren den Rat gegeben, von nichts zu sprechen, als nur von Dingen, die du bereits verstehst. [...] Oft sitze ich [...] und erforsche, in einer verwickelten Streitsache, den Gesichtspunkt, aus welchem sie wohl zu beurteilen sein möchte. [...] Und siehe da, wenn ich mit meiner Schwester davon rede, [...] so erfahre ich, was ich durch ein vielleicht stundenlanges Brüten nicht herausgebracht haben würde. Nicht, als ob sie es mir, im eigentlichen Sinne *sagte*; denn sie kennt weder das Gesetzbuch, noch hat sie [...] studiert. Aber weil ich doch irgend eine dunkle Vorstellung habe, die mit dem, was ich suche, von fern her in einiger Verbindung steht, so prägt, wenn ich nur dreist damit den Anfang mache, das Gemüt, während die Rede fortschreitet, [...] jene verworrene Vorstellung zur völligen Deutlichkeit aus, dergestalt, dass die Erkenntnis, zu meinem Erstaunen, mit der Periode fertig ist« (1982: 810).⁷

Dass es Kleist bei seinem Vorschlag nicht nur um Unterstützung der Gedanken, sondern auch um den emotionalen Bereich – er nennt ihn »Gemütsakten« – geht, wird auch an einer späteren Stelle des Textes deutlich. Er sieht letztlich Sprechen, Denken und Fühlen als miteinander verknüpft an:

»Ein solches Reden ist ein wahrhaft lautes Denken. Die Reihen der Vorstellungen und ihrer Bezeichnungen gehen neben einander fort, und die Gemütsakten für eins und das andere kongruieren. Die Sprache ist alsdann keine Fessel, etwa wie ein Hemmschuh an dem Rade des Geistes, sondern wie ein zweites, mit ihm parallel fortlaufendes, Rad an einer Achse« (ebd.: 812).

Kleists Aufsatz ist nicht nur ein Plädoyer für das Sprechen, den sprachlichen Ausdruck, als Form der Problemlösung, sondern auch eines für den Gesprächspartner. Der Ausdruck, das zur Sprache bringen, braucht den anderen, der im besonderen Fall ein Berater sein kann. Damit ist der Kontext geschaffen, in dem die eigene Stimme Raum bekommt.

Guck mal, wer da spricht – das Modell der inneren Polyphonie

Mehr Erfahrung, als auf einen Standpunkt geht,
macht man schnell.

Martin Walser, Meßmers Reisen

Die Kunst, in der das Dialogische beheimatet ist, ist zuallererst das Drama, das Theater. Dort findet man zwei Kategorien des Sprechens: den Dialog und den Monolog.⁸ Beide finden sich im Kontext von Beratung. Wenn eine Person (ein Beratungskunde) in Anwesenheit eines zuhörenden, moderierenden anderen (eines Beraters) spricht, handelt es sich streng genommen nicht um ein dialogisches, vielmehr – wie sich später zeigen wird, zumindest vorerst – um ein monologisches Geschehen. Der Berater gehört ja nicht zu den *dramatis personae*, er steht außerhalb, ist kein Mitglied des Systems. Und der Sprecher spricht ja nicht zuvorderst *mit* den anderen, er spricht *in deren Gegenwart*. Die von Anderson et al. vorgeschlagene Form des *Transformativen Dialogs* ist damit zunächst eine Unterbrechung des ursprünglichen Dialogs. Wenn ein Berater beispielsweise alle anwesenden Mitglieder eines Teams auffordert, nacheinander ihre Sichtweisen zu einem bestimmten Thema oder Problem zum Ausdruck zu bringen, während die übrigen jeweils zuhören, entsteht eine neue Form des Sprechens. Ziel ist dabei, auch bislang nicht zur Sprache gekommene Aspekte in die Kommunikation einfließen und dadurch Unterschiede entstehen zu lassen. Damit wird zunächst die Form des Dialogs verlassen und etwas erzeugt, das dem so genannten *Beiseite sprechen*, dem *à part* auf der Theaterbühne ähnelt. Das Innere des Sprechers, möglicherweise auch das, was lange ohne Worte war, findet nun Ausdruck (vgl. Szondi 1965: 136).

Was aber findet der Sprecher vor, wenn er seinen Innenraum, seine innere Bühne betritt? Nun, gelegentlich zwei oder mehr Seelen, die nun ihrerseits sich in einem irgendwie gearteten Dialog befinden. Und auch dieser kann Fokus und Schauplatz von Beratung sein. Deutlich wird dies beispielsweise bei Ambivalenzkonflikten, die sich sowohl in der äußeren als auch in der inneren Kommunikation zeigen können. Weiter unten wird dies exemplarisch ausgeführt.

Systemische Beratungsverfahren, die sich, fast möchte man sagen: in diesen Innenraum vorwagen, übertragen Beschreibungen und Vorgehensweisen, die aus der Arbeit mit Familien und Organisationen bekannt sind, auf das innere Geschehen, damit auf das Psychische. Diese Arbeit wird unterschiedlich benannt; es ist von der *inneren Familie*, der *inneren Konferenz* oder der *inneren Organisation* die Rede. Gemeinsam ist allen das Modell einer inneren Stimmenvielfalt oder Polyphonie. Sie entspricht im Grunde der Alltagsbeobachtung, dass man in bestimmten Situationen unterschiedliche Haltungen, Bewertungen und Handlungstendenzen (eben die zwei Seelen) bei sich selbst entdeckt, die gewissermaßen miteinander dialogisieren und gelegentlich auch miteinander in Konflikt geraten. Ähnlich der Arbeit mit äußeren, sozialen Systemen, werden die Mitglieder des inneren Systems als konsistente Einheiten aufgefasst. Die von außen beobachtbaren Handlungen der Person können somit als Ergebnis eines inneren Verhandlungsprozesses betrachtet werden.

Aus pragmatischen Gründen scheint in diesem Zusammenhang einiges für die Verwendung des Begriffes der *inneren Organisation* zu sprechen: Die Mitgliedschaft einer »Stimme« in der Konferenz ist häufig reversibel, diese kann potenziell verabschiedet werden oder »ausscheiden«. Die Zugehörigkeit zu einer Familie dagegen ist irreversibel, aus meiner Familie kann ich nicht austreten, ich kann mich lediglich unterschiedlich in ihr positionieren.

Ein zweiter Aspekt spricht für die Organisationsmetapher: Die Person selbst kann als »Vorsitzender« der Konferenz benannt werden, der seinerseits die einzelnen Stimmen hört, Konferenzen einberuft und Auswahlen vornimmt, was das Bewerten und Handeln anbelangt. Es ist möglich, im Beratungsprozess darüber zu sprechen, welche Gewichtung einzelne Stimmen derzeit haben, ob diese beibehalten oder verändert werden soll, welche Stimme in der augenblicklichen Gesprächssituation gleichsam als Sprecher der Gesamtorganisation fungiert (erfahrungsgemäß wechselt dieser mehrmals im Gesprächsverlauf), ob eine bestimmte Stimme mehr als bislang gehört werden soll etc.

Auch hier können folglich die Prinzipien der Wertschätzenden Organisation Einzug halten:

- Jede Stimme der inneren Organisation erhält Raum.
- Es geht darum, jede Position als berechtigt zu betrachten, Pluralität und Multiperspektivität als zentrale Ressource zu implementieren. Dadurch kann eine neue (innere) Organisationskultur entstehen.
- Wirklichkeit und Bedeutung werden über Interaktion, den Dialog (neu) erzeugt.
- Durch den Prozess des Wertschätzenden Dialogisierens wird Wachstum angeregt, die Organisation (in diesem Fall die Person) wird handlungsfähiger.

Wie die Beratungsarbeit mit der inneren Organisation, des inneren Dialogisierens, konkret aussehen kann, soll im nachfolgenden Abschnitt beispielhaft gezeigt werden. Dabei wird auch auf die Verknüpfung innerer und äußerer Dialoge eingegangen.

3. Innere und äußere Dialoge in der Beratung

Ich behandle mich mit Geduld, weil ich weiß, dass ich mit mir zusammenbleiben muss, bis dass der Tod uns scheidet.

Peter Hoeg: Spiegelbild eines jungen Mannes im Gleichgewicht

Und sicherlich suche ich dann immer noch, und weit ungeduldiger, erwartungsvoller als eben noch, da ich ihn um Auskunft bat, meinen Weg, ich biege in eine Straße ein ... aber ... in eine meines Herzens ...

Marcel Proust: Auf der Suche nach der verlorenen Zeit

Die Arbeit mit der inneren Organisation, der inneren Polyphonie in der Beratungssituation, erfordert keine große Inszenierung. Der Einstieg kann en passant erfolgen, resultierend aus den Beschreibungen der Beteiligten in Verknüpfung mit den Überlegungen des Beraters. Natürlich ist zu beachten, dass man in der Verwendung dieses Konzepts nicht dem *Law of Instrument* verfällt: Nur weil man den Hammer als Werkzeug so gerne mag, ist nicht jedes Problem automatisch ein Nagel.

Im Folgenden möchte ich exemplarisch einige Hinweise aufführen, die aus meiner Erfahrung als erfolgversprechende Einladungen für die Verwendung des Modells verstanden werden können:

- Die Kundenerzählung enthält Anzeichen eines nicht befriedigend ausgehandelten Ambivalenzkonflikts. Es gibt Indikatoren für ein **Entweder-oder-Muster**, die Lexik enthält wiederholte Formulierungen von »ja, aber«.
- Es gibt **nonverbale, paraverbale, gestische Hinweise**: während der Erzählung nimmt der Kunde z.B. unterscheidbare Körperhaltungen ein, die mit entsprechenden und unterscheidbaren Erzählinhalten korrespondieren.
- Der Kunde wendet sich in seiner Erzählung zwar an den/die Zuhörer, sie wirkt aber **in sich dialogisch**. Er formuliert unterschiedliche Positionen, die scheinbar aufeinander bezogen sind; ein Teil seiner Aufmerksamkeit scheint in diesem inneren Dialog gebunden.
- Der Berater selbst hat im Gespräch mit dem/den Kunden den Eindruck, dass **eine wichtige Position nicht besetzt** ist. Dies kann der Fall sein, wenn etwa ein Klinikteam, in dem über hohe Belastung geklagt wird, nur davon spricht, wie sehr man sich vergeblich bemühe, den Patienten zu helfen, und der Berater die Hypothese hat, dass die Bedürfnisseite der Teammitglieder, die Abgrenzungsseite gegenüber den Patienten, keine Stimme hat.

**Fallbeispiel 1: Zwischen Müssen und Dürfen oder:
Schlaflos im Rhein-Neckar-Delta**

Im ersten Beispiel geht es um ein Coaching. Der Coachingkunde ist ein Mann Ende dreißig, sein Anliegen ist es, seinen weiteren beruflichen und privaten Weg zu reflektieren und Alternativen zu entwickeln.⁹ Diese seien dringend notwendig, er schlafe seit geraumer Zeit sehr schlecht, könne nicht mehr abschalten, seine Arbeit wachse ihm über den Kopf und sein Privatleben, derzeit ohne Partnerschaft, sei nicht befriedigend. Im gemeinsamen Erkunden mit ihm zeigt sich eine sehr leistungsorientierte, ehrgeizige Seite. Er ist im Management einer sozialen Einrichtung tätig, hat seine Stelle selbst entwickelt, daraus resultieren vielerlei Verantwortungen, die zeitlich kaum zu bewältigen seien. Zudem würden viele Anliegen von Mit-

arbeitern und Klienten der Einrichtung an ihn herangetragen. Er sei versucht, überall Lösungen anzubieten, stoße dabei aber an Grenzen der Kooperation. Seine Partnersuche in den letzten Jahren sei erfolglos gewesen, er habe sich um potenzielle Partnerinnen immer sehr bemüht, sei letztendlich aber immer abgewiesen worden.

Im Prozess wird vom Berater artikuliert, dass die Seite der Leistung, des Bemühens und der Verantwortung offenbar sehr starkes Gewicht habe, er fragt nach der anderen Seite, die für Bedürfnisse und für Abschalten zuständig ist. Hier wird also so getan, als ob es diese Seite bereits gebe, sie muss nicht neu entwickelt oder hinzugefügt werden. Beide Seiten werden nun als Einheiten herausgearbeitet, die Sitz und Stimme in der *inneren Konferenz* haben. Dabei zeigt sich, dass die Gewichtung der Leistungs- und Verantwortungsstimme bei achtzig Prozent liegt, diejenige der Bedürfnisstimme bei zwanzig. Zudem hat die Leistungsstimme einen direkteren Draht zum »Vorsitzenden der Konferenz«, hier gibt es kurze Kommunikationswege, finden gleichsam zwischendurch Konferenzen und Abstimmungen statt, in welche die Bedürfnisstimme nicht einbezogen ist. Diese fristet in der bildhaften Beschreibung des Beratungskunden eine Existenz am Rande der Organisation, drängt aber bei bestimmten Gelegenheiten mit Gewalt nach vorne und übernimmt, aus Sicht des Kunden, überfallartig das Kommando über sein Erleben. Konkret zeigt sich dies z.B. daran, dass in Freizeitphasen ein hoher Mangel an Bedürfnisausgleich und emotionaler Versorgung erlebt wird, der kurzfristig nicht kompensiert werden kann und wiederum zu Anspannung führt.

In einem weiteren Schritt wird der Kunde nun eingeladen, seine beiden Stimmen in der Vorstellung sich artikulieren und in Dialog treten zu lassen. Es wird ihm angeboten, sie sich auf einer Bühne agierend vorzustellen und sich selbst im Zuschauerraum zu platzieren. Diese Intervention schafft Außenperspektive, sie lässt den Beratungskunden aus dem Geschehen heraustreten und eine – entspanntere – Zuschauerperspektive einnehmen.

Dadurch, dass nun beide Stimmen Raum bekommen, verändert sich die dialogische Struktur des inneren Systems. Dieser Prozess kann hier aus Platzgründen nur stark verkürzt wiedergegeben werden. Die Bedürfnisstimme formuliert – für den Klienten erstmals in dieser Form hörbar – ihre Position (»mehr Pausen, früher nach Hause gehen, mehr Verantwortung an Mitarbeiter und Klienten delegieren« etc.), ebenso die Leistungsstimme, die ein »ja, aber« und ein »es muss doch...« artikuliert. Hieraus resultiert eine neue Verhandlungskonstellation: Es macht einen Unterschied, ob die Be-

dürfnisstimme gleichrangiges Mitglied der Konferenz ist, oder ob sie – wie vordem – zwischenzeitliche Palastrevolutionen anzetteln muss, um Gehör zu bekommen.

Der Prozess muss nicht in einer Sitzung zu einem eindeutigen Abschluss gebracht werden. In diesem Fall war es so, dass, nach einer Reflektionspause, der Kunde berichtete, während der Pause habe sich der Dialog der beiden Stimmen fortgesetzt. Er habe für sich beschlossen, der Bedürfnisstimme mehr Beachtung zu schenken, zudem fühle er sich deutlich entspannter als zu Beginn des Gespräches.

Erfahrungsgemäss sind solche metaphorischen Erkundungen sehr einprägsam und können bei späteren Gesprächen wieder aufgenommen werden. In den folgenden Sitzungen berichtet der Kunde von zwischenzeitlichen Konferenzen mit seinem inneren System. Er gehe mittlerweile öfter mal früher von der Arbeit nach Hause, delegiere mehr Aufgaben an andere. Am Ende der Zusammenarbeit mit ihm stand eine zweimonatige private Reise unmittelbar bevor, die er nutzen wollte, um mit freiem Kopf für sich weitere Perspektiven entstehen zu lassen.

Fallbeispiel 2: Das Überich, das Anti-Überich, ihr Besitzer und das Team

Der Kontext ist hier eine Supervisionssitzung mit einem psychiatrischen Klinikteam, zu dem Mitarbeiter/innen der Pflege, der Sozialarbeit, eine Psychologin und ein Stationsarzt gehören. Die Supervisionssitzungen finden seit geraumer Zeit in regelmäßigen Abständen statt. Zweimal, jeweils nach einem Jahr, hatte der Supervisor eine neue Kontraktierung mit dem Team vorgenommen. Es ging um die Frage der Fortsetzung der Supervision, um Bestandsaufnahme und über mögliche weitere Schwerpunkte. Die meisten Mitarbeiter/innen plädierten für eine Fortsetzung, auch der Stationsarzt; jedoch äußerte er sich auch skeptisch: Es müsse eigentlich mehr bei der Supervision herauskommen, wie man den Patienten besser helfen könne, sonst sitze man hier nur herum und betreibe Nabelschau, während »draußen« die eigentlichen Probleme vernachlässigt würden.

Er äußert in der hier dargestellten Sitzung ein Anliegen, das er zunächst als Problem formuliert: »Ich habe nie richtig Zeit hier auf Station, kann nichts in Ruhe machen. Ich sollte Einzelgespräche mit den Patienten

führen, dazu komme ich so gut wie nie, weil immer etwas anderes dazwischen kommt. Auch jetzt kann es sein, dass ich gleich raus muss aus der Supervision: eine Frau ist von außerhalb einbestellt für ein Gutachten, ich werde gleich benachrichtigt, wenn sie kommt, ich muss mich dann gleich um sie kümmern, damit sie nicht wieder davon läuft.«

Der Berater/Supervisor konnotiert an dieser Stelle zunächst positiv, dass man unter Live-Bedingungen mit dem Problem arbeiten könne. Nach seinen Zielen befragt, äußert der Stationsarzt, er würde gerne mehr Zeit haben, in Ruhe Therapiesgespräche mit seinen Patienten zu führen. Das ginge jedoch nicht, denn er müsse (über Telefon oder Piepser) immer erreichbar sein, falls etwas passiere. So würde er während der Gespräche auch häufig wegen vielerlei Anliegen angerufen und unterbreche diese dann. Der Supervisor, der stillschweigend annimmt, dass Therapiesgespräche ohne Unterbrechung durch entsprechende Organisation möglich sind, verlagert mit seiner Frage den Fokus auf den inneren Dialog: »Das klingt ja so, als ob da eine Seite in Ihnen sehr darauf drängt, dass Sie immer erreichbar sind.« Der Stationsarzt nimmt das Angebot bereitwillig an und artikuliert: »Ja, meine Überich-Stimme, die lässt das nicht zu ... das ist ja auch vernünftig;« und auf die Frage, ob es denn auch eine andere Seite gebe: »Ja, so eine Art ›Anti-Überich-Stimme‹, die will es ja anders machen ... und überlegt auch schon, aber ...« In der darauf folgenden Sequenz wird über die Organisationsstruktur der beiden Stimmen gesprochen. Dabei beschreibt der Stationsarzt, dass in seinem Arbeitsalltag die Anti-Überich-Stimme etwa zwanzig Prozent einnehme, während im Augenblick, da darüber gesprochen werde, der Anteil wesentlich höher sei.¹⁰ Wichtig zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang, dass es von großer Bedeutung ist, die Bloßstellungsgrenze gegenüber Beratungskunden nicht zu überschreiten. Dies gilt besonders in einer Gruppenkonstellation wie hier, auch und v.a. gegenüber leitenden Mitarbeitern. Anders ausgedrückt: man sollte aus seinen Beratungskunden keine Patienten machen (wollen).

Im weiteren Prozess wird nun seitens des Beraters offen gelassen, ob eine Verschiebung des Gewichtungsverhältnisses möglich und praktikabel sein wird. Vielmehr wird darüber gesprochen, welche Auswirkungen eine Veränderung der Gewichtung zu Gunsten der »Anti-Überich-Stimme« haben würde. Dazu wird eine »Veränderungsfee« eingeführt, die hypothetisch für die nächsten vier Wochen für eine stabile Verhaltensveränderung i.S. eines stärkeren Anti-Überich sorgt. Hier ist gleichsam die Schnittstelle des inneren Dialogs zu den äußeren Dialogen, die anwesenden Teammit-

glieder werden nun ebenfalls nach ihrer Sicht der Dinge befragt. Der Stationsarzt selbst äußert, nach vier Wochen sei alles eine Katastrophe, die Patienten seien nicht richtig versorgt, er habe vielerlei Vorwürfe von Kollegen zu gewärtigen, für die Patienten allerdings, für die er sich Zeit genommen habe, sei es gut. Die anderen Teammitglieder, die während des Zuhörens ihre wohlwollende Ungeduld kaum verbergen konnten, widersprechen heftig. V.a. die Pflegemitarbeiterinnen bekunden, sie wären über diese Veränderung glücklich, weil dies auch für sie im Stationsalltag wesentlich mehr Klarheit und Struktur brächte. Es sei dann für alle Beteiligten klar, wann der Stationsarzt im Gespräch und damit für andere Patienten nur im äußersten Notfall erreichbar sei; dadurch sei auf der Station wesentlich mehr Ruhe zu erwarten als bislang. Auch von Seiten der Sozialarbeiterin kommt ein begrüßender Kommentar. Allerdings ginge ihr sicherlich auch etwas verloren, äußert sie. Bislang habe der Stationsarzt jederzeit ein offenes Ohr für ihre Belange gehabt, dies würde sich dann ja vielleicht verändern.

4. Diskussion

Durch die Arbeit mit der inneren Organisation, so wurde versucht zu zeigen, werden neue dialogische Räume geschaffen, die für die Problemlösung in der Beratung von Nutzen sind. In der Exploration dieses Innenraums zusammen mit Kunden können einzelne Stimmen als unterscheidbare Einheiten wahrgenommen und somit als Ressource genutzt werden. Erst durch diese Unterschiedsbildung wird das Potenzial jeder einzelnen Stimme für die »Gesamtorganisation« erschlossen. Dem liegt auch eine Veränderung auf der Ebene der zeitlichen Organisation zu Grunde. Aus der konkurrierenden Gleichzeitigkeit (synchrone zeitliche Organisation) verschiedener innerer Positionen entsteht durch die Arbeit mit der inneren Polyphonie ein Nacheinander (diachrone zeitliche Organisation), in der jede Stimme für sich Geltung bekommt.

In der Betrachtung der inneren Organisationsstruktur zeigt sich häufig ein Merkmal, das im klinisch-therapeutischen Bereich als *Exkommunikation eines Systemmitglieds* bezeichnet wird (vgl. Retzer 1996a: 198 ff.). Dies bedeutet, angewandt auf die innere Organisation, dass eine Stimme, wie in den zwei Fallbeispielen, »offiziell« wenig Gehör findet. Über den Dialogprozess wird also ein (Re-)Integrationseffekt erzielt, die Strukturen der inneren Kommunikation verändern sich. Dadurch

entsteht auch eine andere innere Organisationskultur; aus einem vor-maligen Entweder-oder hin zu einem Kommunikationsmuster des So-wohl-als-auch, in dem Zuhören und Verhandeln an die Stelle von Kon-kurrenz treten. Die Ressourcen der (inneren) Organisation sind dadurch weniger in Konflikten gebunden, an ihre Stelle kann ein dialogisches Wachstum nach innen und nach außen treten.

Letztendlich, so findet es sich v.a. im zweiten Fallbeispiel angedeu-tet, sind innere Dialoge mit äußeren verknüpft, machen Unterschiede im inneren Dialogisieren Unterschiede in der äußeren Kommunikation möglich. Eine innere (Organisations-)Kultur, die durch Kooperation und Verhandeln antagonistischer Tendenzen charakterisiert ist, wird sich im Verhalten nach außen, anderen gegenüber, auswirken. Eine Reduktion unproduktiver Konflikte setzt Ressourcen frei, es entsteht eine größere Vielfalt von Möglichkeiten im äußeren Handeln, ja man kann anneh-men, dass inneres dialogisches Wachstum sich nach außen fortsetzt und umgekehrt.

5. Zusammenfassung

Der Aufsatz versucht zu zeigen, wie das Phänomen innerer Dialoge im Beratungskontext genutzt werden kann. Das Modell der *inneren Organi-sation*, in dem verschiedene Anteile miteinander kommunizieren, wird erläutert. Diskutiert werden in diesem Zusammenhang auch Funktion und Bedeutung des zur Sprache Bringens innerer Positionen. Es wer-den Korrespondenzen der Arbeit mit der inneren Polyphonie mit dem Modell der *Wertschätzenden Organisation* aufgezeigt. Schließlich werden Aspekte der Verknüpfung innerer und äußerer Dialoge erörtert.

Anmerkungen

1 | Für die wertvollen, dialogisch entstandenen Anregungen danke ich der Schauspielerin und Regisseurin Barbara Wachendorff, Klaus G. Deissler und Hans-Peter Frings, Chefdramaturg am Nationaltheater Mannheim.

2 | Vgl. hierzu Simon und Retzer (1998) und Eder (2003).

3 | Zur Konfliktorganisation im so genannten Tetralemma vgl. Simon und Retzer 1998: 205-208).

4 | Schon aus ökonomischen Gründen muss auf eine eingehendere Erör-terung hier verzichtet werden. Die Anwendung dieses Prinzips in der systemi-

schen (Familien-)Therapie und der Beratung u.a. von Organisationen ist andernorts vielfach dargestellt.

5 | Dass hierbei auch noch andere Beweggründe eine Rolle gespielt haben mögen, belegt der Untertitel eines Aufsatzes von Peter Gester: *You can never kiss a system* (1990).

6 | Mein ausdrücklicher Dank gilt Gunther Schmidt, der mich im Ausbildungsrahmen ausführlich mit dem Konzept der inneren Konferenz vertraut gemacht hat. Entsprechend haben meine Ausführungen hierzu ihren Ausgangspunkt in seinen Konzepten und Ideen.

7 | In Vorgriff auf psychologische und systemische Zeiten scheint es fast, als ob Kleist hier der Nützlichkeit einer Haltung des Nicht-Wissens das Wort redet. Zum anderen kann man offenbar auch als nicht so kluger Berater erleichtert sein: man ist dennoch nützlich.

8 | Eine weitere Form, der Chor, ist hier vernachlässigt.

9 | Die Daten und Zusammenhänge sind hier wie im zweiten Beispiel soweit verändert, dass Rückschlüsse auf reale Personen nicht möglich sind.

10 | Dies kann, wenn es streng genommen auch nur eine anekdotische Evidenz mit sich bringt, als Beleg genommen werden dafür, dass das Hören, das Beachten einer Stimme bereits eine unterschiedsbildende Operation darstellt.