

Die Innenwelt der Außenwelt der Innenwelt Überlegungen zum Prinzip des wertschätzenden Dialogisierens in der Arbeit mit der inneren Organisation¹

Lothar Eder, Mannheim

Du bist dir nur des einen Triebs 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

In seinem Bewusstsein glaubt jeder 'einer' zu sein und dabei ist er doch 'viele' [...]. Und dabei immer in der Täuschung, 'für alle einer' zu sein und zwar immer 'dieser eine', für den wir uns selbst in allen unseren Handlungen halten. Das ist aber nicht wahr! Das ist nicht wahr! Wir merken es erst, wenn wir unversehens durch ein Unglück an irgendeine Handlung festgenagelt werden. Dann spüren wir, meine ich, dass wir nicht mit dieser Handlung identisch sind, nicht ganz in ihr enthalten [...].
Luigi Pirandello; Sechs Personen suchen einen Autor

Es gibt unter der einen Schädeldecke so viele Kulturen des Denkens, Empfindens und Wahrnehmens, wie es früher ungleiche Völker und Kulturen über den Erdball verstreut gab.
Botho Strauß; Beginnlosigkeit

1 Einleitung

Den Begriff der *Organisation* auf Vorgänge im Inneren einer Person anzuwenden, mag zunächst sehr ungewöhnlich erscheinen. Mit *Organisation* meinen wir in der Regel soziale Gebilde, die sich aus Personen, Individuen zusammensetzen. Manche Organisationen, die ihre Kommunikationsabläufe als problematisch ansehen, konsultieren (i.d.R. sind es Mitglieder in Leitungsfunktion) externe Berater, um die Kommunikation und damit die Effizienz der Organisation zu verbessern.

Die systemische Therapie und Beratung nahm ihren Ausgangspunkt in der Arbeit mit Familien. Die "systemische Revolution" bestand u.a. darin, Probleme und Symptome nicht mehr individualisiert, sondern als Bestandteil von Kommunikation zu betrachten. Kommunikation wurde gleichsam zum Ort von Problem und Lösung. Es war somit naheliegend, den Anwendungsbereich systemischer Konzepte auf die Beratung von Organisationen auszuweiten.

Kann nun ein Modell, das sich der Komplexität sozialer Verbände (Familien, Organisationen) widmet und verpflichtet, den Einzelnen guten Gewissens als bloßes Individuum, d.h. als "unteilbares", Monadisches betrachten? Schon der Sprachgebrauch von Menschen über sich selbst legt etwas anderes nahe, nämlich eine Art Komplexität der Organisation des Psychischen, eine Vielheit statt einer Einheit². Man geht mit sich selbst zu Rate, ist sich mit

¹ Erschienen in *Zeitschrift für systemische Therapie und Beratung* 22 (3/2004), S. 145-154

² Der Vollständigkeit halber sei hier erwähnt, dass ja bereits Freud das Psychische als System von interagierenden Komponenten sah. Eine ausführlichere Erörterung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede der psychoanalytischen und der systemischen Sichtweise des Psychischen würde den Rahmen dieses Textes sprengen.

sich selbst uneins, fühlt sich irgendwie gespalten, muss sich erst einmal selber finden und so weiter. Interessant hierbei ist, dass eine derartige Selbstbeschreibung als zwei oder mehrere - zumindest in der Regel - das Erleben des Selbst als Einheit nicht in Frage stellt. Niemand, der auf der Suche nach sich selbst ist, wird deshalb einen zweiten Personalausweis beantragen. Im Alltäglichen bleibt es meist bei solchen dualen Beschreibungen. Werden diese inneren Landschaften jedoch genauer erkundet, wie dies in Therapie- und Beratungsprozessen der Fall ist, zeigt sich ein oft höherer Komplexitätsgrad in Form einer inneren Vielstimmigkeit. Hier werden unterschiedliche Haltungen, Gefühle, Bewertungen, Wünsche und Tendenzen erkennbar, die scheinbar miteinander interagieren. Metaphorisch lassen sich diesen Systemelementen jeweils eine Stimme in einer "inneren Konferenz" zuordnen³. Im Kontext von systemischer Therapie und Beratung sind in diesem Zusammenhang verschiedene Modelle und Begriffe entwickelt worden. Meist ist von der "inneren Familie" oder dem "inneren Familiensystem" die Rede (vgl. Simon et al. 1999, S. 148-149). Von *innerer Organisation* statt von innerer Familie zu sprechen, ergibt sich aus den Unterschieden von Familien zu anderen sozialen Verbänden. Die Mitgliedschaft in einer Familie ist – soweit dies die Verwandtschaftsbeziehungen betrifft - irreversibel, wie auch immer sie gestaltet wird. Ein Beispiel: Ein Vater kann seinen Sohn verstoßen, er kann sagen "ich habe keinen Sohn mehr", der Sohn aber bleibt für dieses Leben sein Sohn. Die Mitgliedschaft in einer Organisation hingegen ist herstellbar und kündbar. Man kann in eine Organisation eintreten, man kann aus ihr ausscheiden. In der Arbeit mit inneren Konferenzen zeigt sich hier eine Art Mischverhältnis. Der oder die "Vorsitzende" der Konferenz (dies ist derjenige, auf den der Pass ausgestellt ist) und die Stimme der Körperlichkeit (dies wird weiter unten ausgeführt) sind vorausgesetzte und damit nicht kündbare Mitglieder. Andere Mitglieder jedoch können sich als vorübergehende erweisen und sich in der Folge eines Beratungsprozesses verabschieden oder nur noch teilzeitmäßig oder in anderer Funktion genutzt werden (z.B. die Stimme, die ständig mit dem eigenen Schicksal hadert). Bei genauerer Betrachtung sprechen somit Argumente für den Begriff der *inneren Organisation*.

2 Arbeit mit der inneren Organisation und Organisationsberatung: Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Es soll nun zum einen die Frage verfolgt werden, inwieweit sich in den Modellen und Prinzipien der "äußeren" im Vergleich zur "inneren" Organisation(sberatung) Entsprechungen finden lassen. Man mag hier zunächst einwenden, dass es sich bei der inneren Organisation allenfalls um eine metaphorische handelt, während die "tatsächliche", die soziale Organisation sich aus "wirklichen", für jeden Beobachter untrüglich vorhandenen Mitgliedern zusammensetzt. Dem mag man nun im Sinne von Wittgenstein damit begegnen, dass vorhanden sei, worüber gesprochen werde. Tatsächlich befindet man sich im Kontext des Psychischen immer in einer weichen Realität, deren Beschreibung letztlich metaphorisch bleiben muss⁴.

Wir sprechen also im Zusammenhang mit der inneren Organisation von Phänomenen, die in einem gemeinsamen Beschreibungsprozess konstruiert werden, nicht von solchen mit tatsächlicher Seinsqualität. Anders ausgedrückt: Berater/Therapeuten und Klienten tun aus Gründen der Pragmatik so als ob da verschiedene Teile seien, die in sich konsistente Einheiten darstellen und die miteinander dialogisieren. Das Modell des Dialogisierens innerer

³ Ausdrücklich verweisen möchte ich hier auf Gunther Schmidt, der mich im Ausbildungsrahmen mit dem Konzept der *inneren Konferenz* vertraut gemacht hat. Die Grundüberlegungen dieses Beitrags verdanken sich seinen profunden und kreativen Anleitungen.

⁴ Auch Freuds Konzeption von "Es, Ich und Überich" ist eine bildhafte, sie kann nicht als harte Wirklichkeit gelten.

Teile wird gleichsam zur Klammer, innerhalb derer bestimmte Prozesse für Klienten und Berater besser versteh- und handhabbar werden; in der Folge ergeben sich dann im günstigen Fall zahlreichere Veränderungsoptionen.

Damit ist dieser Prozess ein poetischer – erschaffend und erfindend. Er liegt nicht von ungefähr an der Schnittstelle des Psychosozialen zu Literatur und Theater. Und tatsächlich: In der Erörterung von Sinn und Weise des Dialogisierens im Beratungskontext erfolgen Rückgriffe nicht nur auf die (postmoderne) Philosophie - vornehmlich auf Lyotard (vgl. u.a. Deissler 2000) und die Polyphonie verschiedener kleiner, statt der einen, der "großen" Erzählung - , sondern auch auf die Literaturwissenschaft (hier v.a. auf Bachtin, vgl. u.a. Zitterbarth 2000). Diese Erörterung findet bislang aber hauptsächlich in Hinblick auf äußere Dialoge statt.

Der Berater der äußeren Organisation findet die Systemkomponenten also vor, derjenige der inneren Organisation erschafft und erfindet sie zusammen mit seinen Klienten.

Des Weiteren stellen sich die Fragen, wie sich die Interaktionsmuster von (inneren) Organisationen beschreiben lassen, welche als günstig anzusehen sind und welche Regeln der Interaktion, des Dialogs hierfür förderlich sind.

Häufig zeigt sich in der therapeutischen Arbeit, dass manche Mitglieder des inneren Systems an der Entscheidungsfindung, an der Handlungsauswahl der "Gesamtorganisation" nicht oder zu wenig berücksichtigt werden, dass sie in der Folge gewissermaßen rebellieren, im Untergrund agieren, durch zwischenzeitliche Machtübernahme und in der Koalition mit sog. Symptomen (im Erleben der Person überfallartig) ihr Recht einfordern⁵. Dies kann der Fall sein bei Ambivalenzkonflikten einer Person; ebenso bei symptomatischen Prozesse, sofern das Symptom oder – wie bei psychosomatischen Problemen der Fall - sein Überbringer, der Körper, lediglich als "Problem" konnotiert, und seine "Botschaft" nicht auf wertvolle Hinweise hinsichtlich der Stimmigkeit von Situationen und Handlungsauswahlen untersucht werden. Zurückzuführen ist dies etwa darauf, dass die Berücksichtigung einer bestimmten inneren Seite im Handeln nicht den (äußeren) familiären Regeln entspricht, dass sie nicht in das Selbstkonzept⁶ der Person passt, oder dass die innere Dialogstruktur bislang nicht so gestaltet ist, dass diese Seite "offiziell" Gehör fände.

Will ein Therapeut diese innere Organisation beraten, so stellen sich ihm also mehrere Aufgaben:

1. Es muss ein nützlicher Rahmen für den Dialog der inneren Konferenz gefunden werden.
2. Der Dialog der Mitglieder muss in Gang gebracht und moderiert werden und
3. Dialogstrukturen sollen in der Weise entstehen bzw. bestehende dahingehend modifiziert werden, dass die Person ihr Handeln und Bewerten künftig positiver und "gesünder" vollziehen kann.

Es erweist sich für diesen Dialog als gewinnbringend, zunächst jeder Stimme der Konferenz Raum zu geben und zu wechselseitigem Zuhören, zu Wertschätzung für die vorhandenen Positionen anzuregen. In diesem Prozess kann fast nebenbei so etwas geschehen wie Sinnstiftung: über den Dialog kann ein ehemals negatives, symptomatisches Geschehen Sinn bekommen, z.B. als Hinweis für eine Neuausrichtung des Handelns und Bewertens⁷. Eine innere Organisationsstruktur hingegen, nach der eine Stimme allein entscheidet, was zu tun und wie die Dinge zu bewerten seien, gehört in diesem Zusammenhang auf die Problemseite.

⁵ Letzteres führt dann zu einem typischen Problemopfererleben und einer entsprechenden Erzählung: man wird von einer Depression, einer Angst oder einem Asthmaanfall "heimgesucht".

⁶ Wenn man so will: Corporate Identity.

⁷ Im Kontext systemischer Therapie wird dieses Vorgehen *Reframing* genannt.

Hier nun mag man die Schnittstelle zwischen äußerer und innerer Organisationsberatung ansiedeln. In ihrem Aufsatz "Die Wertschätzende Organisation" (zum Zeitpunkt der Niederschrift dieses Textes in Drucklegung) verweisen die Autoren Anderson, Cooperrider, Gergen, Gergen, McNamee und Whitney auf einige aus ihrer Sicht zentrale Aspekte in der Beratung von (äußeren) Organisationen. Diese sind unter anderen⁸:

- a Wirklichkeit und Bedeutung werden eingebettet in Beziehungen, in soziale Interaktion, erzeugt.
- b Die Art der Kommunikationsflüsse ist entscheidend für das Engagement der Mitglieder und die Handlungsfähigkeit der Organisation. Hierbei ist eine flexible, die Vielstimmigkeit der Organisation berücksichtigende Struktur günstiger als eine starre, innerhalb derer eine einzig gültige Sichtweise von oben nach unten verordnet wird.
- c Die zentrale Haltung und Operation zur Herstellung günstiger Kommunikationsflüsse ist die der *Wertschätzung* für jedes Mitglied, jeden Standpunkt. Es gilt das Motto "jeder Stimme Raum geben".
- d Für die Vorgehensweise des Beraters impliziert dies, eine Form des Dialogisierens zu implementieren, die von gegenseitiger Wertschätzung und Multiperspektivität gekennzeichnet ist. Unterschiede und Pluralität werden als zentrale Ressourcen der Organisation angesehen. Sie schwächen die Organisation nicht, sondern machen sie vielmehr handlungsfähiger, stärker. Diese Form des Vorgehens wird von den Autoren als *Transformativer Dialog* und als *Wertschätzendes Erkunden* bezeichnet.

Stimmt man dem weiter oben skizzierten Modell einer *inneren Organisation* zu, so zeigt sich eine Übereinstimmung bzw. wechselseitige Anschlussfähigkeit einiger Kernpunkte und Anforderungen beider Konzepte und Zielrichtungen.

Im Folgenden soll nun gezeigt werden, wie die Umsetzung der genannten Aspekte in der Arbeit mit der inneren Organisation aussehen kann. Dargestellt werden soll dies am Beispiel der Therapie mit einer Klientin mit einer psychosomatischen Problemstellung.

3 Die Arbeit mit der inneren Organisation, exemplarisch dargestellt anhand eines psychosomatischen Problems

Der Einstieg in die Arbeit mit der inneren Organisation geschieht im Rahmen des systemischen Modells nicht notwendigerweise über einen Impuls des Therapeuten. Eher erfolgt er durch ein gemeinsames Konstruieren der Wirklichkeit im Dialog, in dem es Einladungen auch von Seiten der Klienten gibt, bestimmte Wege des Erkundens und Konstruierens von Problem- und Lösungswirklichkeiten zu verfolgen. Bereits Boscolo et al. (1993) haben darauf hingewiesen, dass es häufig die Klienten sind, die mit Hilfe von sog. *Schlüsselwörtern* zum Übergang von einem (Problem-) Sprachspiel in ein anderes, metaphorisches Sprachspiel einladen.

Es geht im Folgenden um eine Klientin mit einer Asthmaproblematik, deren Verschlechterung zum Zeitpunkt der Aufnahme der Gespräche von ihr selbst als psychosomatisch bewertet

⁸ Anzumerken ist, dass hier sicherlich nur eine sehr subjektive und fragmentarische Auswahl vorgenommen wurde. Es soll also nicht der Anspruch einer umfassenden Diskussion des Textes von Anderson et al. erhoben werden.

wird⁹. Zu Beginn der Sitzung – die Rede ist, wie bei den nachfolgenden Passagen, vom zweiten Gespräch – schildert die Klientin die Ereignisse seit dem ersten Gespräch. Sie wirkt in ihrer Erzählung sehr rastlos, bringt unterschiedliche Statements vor, die sich gegenseitig unterbrechen, synchron dazu wechselt sie jedes Mal Körperhaltung und Blickrichtung. Für den Beobachter ergibt sich der Eindruck, als spreche sie als eine Person dennoch kurz nacheinander aus unterschiedlichen Positionen. Aus einem systemischen Blickwinkel wird man diese Hypothese nicht im Sinne einer "inneren Zerrissenheit" oder "Gespaltenheit" interpretieren, sondern eher als Hinweis auf eine innere Polyphonie.

Wenig später, gefragt nach ihren Erwartungen und Wünschen für das heutige Gespräch, formuliert die Klientin¹⁰:

FA: [...] Diese Hetze nicht mehr zu kriegen [...] meine inneren Stimmen oder kritischen Stimmen so, ich will ja nicht sagen weg zu kriegen, aber die kleiner zu halten oder irgendwas in der Richtung. Weil ich da überhaupt keine... . Ich krieg zwar die Situationen benannt, merke was das mit mir macht. Das krieg ich inzwischen ziemlich gut mit. Aber ich weiß nicht, wie ich's verhindern kann.

Nachdem damit, bildlich gesprochen, die Tür zum Raum der inneren Organisation geöffnet wurde, stellt sich als nächstes die Frage, wer sich in diesem Raum befindet. Auch hier sollte sich der Therapeut, der an dieser Stelle quasi zum *inneren Organisationsberater* wird, über erkundendes Fragen vom Klienten leiten lassen. Bei psychosomatischen Problemstellungen ist jedoch eine Besonderheit zu berücksichtigen: es gehört gleichsam zur Problemstruktur, dass der Körper, die *Stimme der Körperlichkeit* von Klienten nicht berücksichtigt wird. Wie weiter oben allgemein ausgeführt, bekommt bei psychosomatischen Problemen idealtypisch die Seite der Körperlichkeit in der inneren Dialogstruktur kein "offizielles" Gehör; sie verschafft sich sozusagen über Symptomproduktion Zugang zur Konferenz. Im Sinne von Retzer (1996, S. 198 ff.) kann man in diesem Zusammenhang auch von der *Exkommunikation eines (Familien-) Mitglieds sprechen*. Ohne dies an dieser Stelle eingehender zu erörtern, lässt sich sagen, dass der Körper Voraussetzung für das Bestehen der Konferenz ist; er lässt sich nicht wegdenken, ist andererseits aber so selbstverständlich vorhanden, dass seine Existenz in der Regel nicht Gegenstand der bewussten Aufmerksamkeit ist. Die besondere "dissoziative Kompetenz" von psychosomatischen Klienten in Hinsicht auf ihren Körper ist i.d.R. Teil der Problemlogik. Es ist somit Aufgabe des Therapeuten, den Körper über entsprechende Vorschläge (wieder) ins dialogische Spiel zu bringen. Mit Retzer (ebd.) könnte man dieses Vorgehen auch als *Wiedereinführung des exkommunizierten Mitglieds in die Kommunikation* bezeichnen.

Der Auftrag der Klientin kann also in dem Sinn verstanden werden, dass die dialogische Struktur der inneren Organisation verändert werden soll: irgendwie sollen diese inneren kritischen Stimmen, die mit ihrem Gehetztsein zusammenhängen, wenn schon nicht weggehen, so doch wenigstens kleiner werden. Ein weiterer, paraverbalen Hinweis unterstützt die Sinnhaftigkeit dieser Fokussierung. Die Klientin wirkt in ihrer Erzählung tatsächlich gehetzt, atemlos; damit scheint es plausibel, dass "diese inneren Stimmen" auch etwas mit dem asthmatischen Geschehen zu tun haben könnten¹¹.

⁹ Im systemischen Modell werden bekanntlich keine Sichtweisen verordnet, etwa die, ein geschildertes Problem sei "psychosomatisch". Dies u.a. deshalb, weil der Therapeut damit mit Klienten in einen Entweder-Oder-Wettstreit über die richtige Sichtweise eintreten könnte, oder aber eine Rollenaufteilung begünstigt, in der er Lösungstätiger und der Klient Problem-/Lösungopfer ist (vgl. Eder 2003).

¹⁰ Hier und im Folgenden steht FA für die Klientin, Frau Antholz (Name geändert), Th für den Therapeuten (Lothar Eder)

¹¹ Ausdrücklich soll hier nicht einem in manchen Zusammenhängen üblichen "Psychologisieren" körperlicher Probleme das Wort geredet werden. Das hier geschilderte Vorgehen setzt voraus, dass die Exploration des

Der nächste Schritt besteht darin, mit der Klientin zusammen zu bestimmen, wer aktuell in ihrer inneren Konferenz sitzt. Im hier geschilderten Fall sind dies zwei "Antreiberstimmen", die eine berufsbezogen, die andere familienbezogen. Dazu kommt eine "Beobachterstimme"¹². Es stellt sich natürlich die Frage, wie diese metaphorische innere Konferenz in der Therapiesituation dargestellt werden soll. Je nach Kontext bieten sich unterschiedliche Möglichkeiten an. Im Rahmen einer Gruppe kann z.B. mit sog. Skulpturen, also einer räumliche Darstellung des inneren Systems über Stellvertreter, gearbeitet werden. Hier, im einzeltherapeutischen Setting, wurde jeder Stimme ein Stuhl zugeordnet, die Stühle stehen im Kreis. Die Klientin nahm selbst nacheinander jede Position ein und sprach aus dieser. Dieses Vorgehen hat den Vorteil einer größeren Empathie seitens der Klienten – in wessen Schuhen man einmal durch die Welt gelaufen ist, für den hat man mehr Verständnis und Wertschätzung. Der Gesamtperson selbst wird der Stuhl einer "Vorsitzenden" angeboten; diese hört, was die Mitglieder der Konferenz sagen und kann selbst Fragen stellen. Damit wird ein vordem inneres Geschehen zu einem äußeren, das man sich aus dem Abstand ansehen und -hören kann. Der positive Effekt dieses Herstellens von Außenperspektive ist in der systemischen Literatur hinlänglich beschrieben worden.

Zu den beiden "Antreibern", dem "Beobachter" und der "Vorsitzenden" gesellt der Therapeut mit Einverständnis der Klientin die "Stimme der Lunge"; damit wird die somatische Seite, und dies ist bereits eine wesentliche Unterschiedsproduktion, zum ersten Mal "offizielles" Mitglied der Konferenz. Der Therapeut moderiert im Weiteren den Prozess, indem er die Mitglieder der Konferenz befragt und ihre Statements und Haltungen zirkulär miteinander verknüpft. Dies geschieht z.B. dadurch, dass die Sichtweise eines Konferenzmitgliedes mit ihm zusammen hinsichtlich ihrer Bedeutung und Auswirkung für andere Mitglieder und das Gesamtsystem beleuchtet wird.

Der Ablauf des Gespräches lässt sich in vier Phasen unterteilen:

- a Das Interview mit den beiden Antreibern und der Beobachterstimme
- b Das Interview mit der Lunge; hier entstehen Veränderungsideen, welche die dialogische Struktur betreffen
- c Die Neuverhandlung mit den Antreibern hinsichtlich ihrer Position und Aufgaben
- d Das Interview mit der Vorsitzenden zur Bewertung und zu den Auswirkungen des Prozesses

a *Das Interview mit den beiden Antreibern und der Beobachterstimme*

Die beiden Antreiber, befragt nach ihrer Sichtweise, nach ihren "Botschaften" innerhalb des Systems, äußern sich zunächst sehr kritisch und abwertend hinsichtlich der Kompetenzen und des Handelns der Vorsitzenden und Gesamtperson. Nachfolgend ein Beispiel der berufsbezogenen Antreiberstimme (BA):

BA: (in Richtung der Vorsitzenden) Ja, deine Kollegen, die arbeiten alle viel besser, viel intensiver, die machen was Richtiges, während du hier so ein Freizeitamateure bist, der Tische deckt und Kuchen backt, und, ja, du musst dich immer erst mal wieder legitimieren, dass du heute arbeitest, und eigentlich es nicht so zu verstehen, dass die das alles gut finden und dass deine Chefin so zufrieden ist und die sagen das alle nur nicht; und das wird sich auch nicht verändern und immer hast du die Idee, dass eines Tages die große Abrechnung kommt. Du

Problemgeschehens deutliche Hinweise ergibt, dass Veränderungen des körperlichen Problemgeschehens mit den Modi des Verhaltens, Erlebens und Bewertens der betreffenden Person zusammenhängen. Es empfiehlt sich für Therapeuten gelegentlich sogar, sich hinsichtlich psychosomatischer Vordefinitionen im Erstgespräch skeptisch zu zeigen.

¹² Die Bezeichnungen stammen von der Klientin.

weiß eigentlich nicht genug [...], hast nicht genug Fortbildungen gemacht, nicht genug Erfahrung in dieser Berufswelt.

In gleicher Weise negativ äußert sich die Antreiberstimme, die für Familie und Beziehungen zuständig ist. Auch sie geht in ihrer Bewertung und Botschaft nach dem Muster vor: positive Ereignisse sind Zufall, negative haben mit den mangelnden Kompetenzen der Gesamtperson zu tun.

Eine ähnliche, wenn auch abgemilderte Position nimmt die Beobachterstimme ein. Sie macht zwar positive Vorschläge, formuliert sie aber über die Beschreibung von Defiziten und über Forderungen ("Sei doch nicht immer so negativ!"), was wiederum eine wenig unterstützende und wertschätzende Bedeutung haben dürfte und das "Angetriebensein" eher fördert.

b *Das Interview mit der Lunge*

Der Therapeut wendet sich nun der Lunge (Lu) zu:

Th: Was sagt denn die Lunge zu dem, was die anderen Stimmen bisher gesagt haben? Wie geht's der Lunge dabei?

Lu: Ja, ich komm nicht so zum Durchatmen, weil das so vollgestellt ist mit Forderungen, mit Ansprüchen.

Th: Was bräuchte die Lunge?

Lu: Ja die bräuchte so rein visuell erst mal Platz, also [das sind] lauter solche Forderungsmenschen, die so drumrumstehen ..., statt so weit, und Platz, und so wie draußen, Sonne und Luft ... Das bräuchte die Lunge; und nicht so viel Gewicht, [...] das nicht loszulassen, sondern immer so in Dauerspannung. [das ist] genauso bedrängend wie diese dichten Forderungsmenschen, die da stehen, ja.

Aus diesem Dialog entwickelt sich die Idee, mehr Raum zu schaffen, indem probeweise die Antreiberstühle im Kreis weiter nach außen gerückt werden. Die Lunge wird nach den dadurch für sie wahrnehmbaren Veränderungen gefragt.

Lu: Ja, ich find das besser, wenn die weiter wegstehen [...], ich schnauf im Moment bewusster durch wie vorher [...], da hab ich nicht drauf geachtet. Hab das dann erst als Sie's gesagt haben, dann erst gemerkt. Als ich drauf geachtet hab, hab ich schon gespürt, dass es eng war.

Th: Und jetzt ist es weiter?

Lu: Ja. Ich kann tiefer durchatmen. Also wenn ich drauf achte, ja.

Im Fortgang wird (unter Nutzung des medizinischen Wissens der Klientin) mit der Lunge darüber gesprochen, dass Asthma eine Immunreaktion sei, die Schleim produziert. Darauf – so wird es metaphorisch beschrieben –, gleitet aus, wer das Terrain betritt und zu nahe kommt. Wenn nun die Antreiber weiter weg seien, werde von daher die Notwendigkeit für Schleimproduktion (Asthma) weniger, so die Lungenstimme.

Hier wird zweierlei vollzogen: Zum einen wird ein individualisiertes Problem, nämlich das der Lungenstimme, in Beziehung übersetzt, dialogisiert. Zum zweiten entsteht damit das Angebot einer anderen (Be-)Deutung des symptomatischen Geschehens, nämlich als das Resultat einer aus der Sicht der Lunge nicht stimmigen Gestaltung der Dialogstruktur der inneren Organisation.

c *Die Neuverhandlung mit den Antreibern*

Weiter oben wurde beschrieben, dass es für (innere und äußere) Organisationen wichtig ist, dass alle Mitglieder zu den Prozessen, hier bei dem einer geplanten Veränderung, gehört werden. Dies u.a. deshalb, um deren positives Engagement für die Organisation zu gewährleisten. Damit ist es hier von Bedeutung, wie die Antreiber diese, von der Lunge

vorgeschlagene Modifikation ihrer Position – der Lungenstimme Raum zu geben und sich selbst zurück zu nehmen - bewerten.

Die Erfahrung zeigt, dass zunächst sehr negativ erscheinende Systemmitglieder, wie in diesem Fall die Antreiber, häufig froh sind, wenn sie ihren Job etwas leichter nehmen dürfen. Auch begrüßen sie meist eine positive Veränderung des Kommunikationsklimas in der Konferenz. Exemplarisch hierzu ein Ausschnitt aus dem Gespräch mit dem beruflichen Antreiber:

- Th: Sie als Antreiberstimme, könnten Sie Ihre Stellenausschreibung modifizieren, so dass Sie nach wie vor das Gefühl hätten, Sie machen einen wichtigen Job? Aber jetzt aus einer anderen Position ... weil, ich könnte mir vorstellen, dass es für Sie wichtig ist, als Antreiber nach wie vor das Gefühl zu haben, wichtig zu sein, in diesem Gesamtkonsortium hier.
- BA: Ja ich erlebe immer wieder, dass das, was ich so versuche da rüberzubringen, im Widerspruch steht zu dem, was von außen so gemeldet wird. Also von den Klienten, von den Kollegen, von den Chefs; und das ist meistens positiv; und ich bin immer so negativ kritisch; und ich könnte ja mal versuchen, schon noch eine Bewertung von Arbeit zu sein, aber das einfach mehr so zu verbinden mit dem, was man verändern kann, mit dem, was gut ist. So ein Korrektiv zu sein, ein positives. Nicht Korrektiv, sondern eine Bestätigung von Stil und Methode und so was.
- Th: Ja hätten Sie denn da Lust dazu, das zu tun? Wäre das denn ein gutes Angebot für Sie?
- BA: Hm. Naja, ich mein, wenn ich nicht ganz ausgemerzt werde, dann könnte ich mir das schon vorstellen. Und so schnell geh ich nicht weg.
- Th: Naja, wer lässt sich schon so einfach rausschmeißen? Also aus `ner Lebensstellung, so.
- BA: Ja genau.
- Th: Das ist ja sozusagen eine lebenslange Festanstellung, die Sie haben. Man kann über gewisse Modifikationen nachdenken...
- BA: Unbefristeter Vertrag...
- Th: Genau. Unbefristetes Arbeitsverhältnis.
- BA: Wenn dann andere Dienstverträge geschrieben sind, dann. [...] Es ist vielleicht insofern, könnte insofern eine Verbesserung sein, weil ich dann einfach nicht mehr so viel... . Es ist nicht mehr so unwirtlich, dass ich nicht mehr so viel bekämpft werde, dass ich nicht so wenig gemocht werd, sondern das könnte sich ja dann, dass ich einfach ein kumpelhafteres Verhältnis zu den anderen krieg, nicht mehr so angegriffen werd, sondern gelitten bin als...ja, als Stimme. Das wäre ein Anreiz.
- Th: Aber wer übernimmt denn dann den Job, sag ich mal, die Dinge wirklich kritisch zu betrachten, und, sag ich mal, vorsichtig zu sein, und nicht so jeder positiven Rückmeldung auf den Leim zu gehen?
- BA: Ach, ich mein, so schnell bin ich ja nicht umzudrehen. Da bin ich schon guten Mutes, dass ich immer noch genug Distanz, kritische Distanz hab.

Auch die Antreiberstimme, die für Familie und Beziehungen (AF) zuständig ist, signalisiert, dass sie mit der Veränderung ihrer Position einverstanden ist. Zudem treten im Interview mit ihr Ressourcen zu Tage, die sowohl für die innere Konferenz, als auch für die Außenwirkung von Bedeutung werden könnten:

- AF: Das verwirrt mich jetzt gerade. Also ich hab im Gegensatz zu dieser Stimme (*weist auf BA*) mehr Gefühl.
- Th: Aha. Also mehr Gefühl jetzt in dem Sinne, so ein Gefühlsbarometer oder Stimmungsbarometer zu sein für den Kreis hier?
- AF: Ja, sowohl für den Kreis hier als auch in der Außenwirkung. Also ich hab von meinem Wirkungsspektrum noch weitere Kreise wie jetzt nur die, die hier sitzen (*weist in die Runde*). Und das ist oft einfach schwierig, weil das dann so durcheinander geht.
[...]
Wenn ich ja immer nur so Unzufriedenheit auswirke, dann kann ich ja nicht erwarten, dass mir die anderen nur positive Sachen entgegenbringen. Ich hab grade so gedacht, sie müssten mir

bieten, dass ich gemocht bin. Dafür müsste ich mich aber erst mal ändern, dass ich nicht immer so meckerig bin, und dann schließt sich das schon wieder.

Th: Naja, die Frage wäre ja, wie kämen Sie zu Ihrem Recht, also wenn man Sie mal so als Anwältin nehmen würde dieses Kreises hier, die zuständig ist für familiäre und Beziehungsbelange. Wie anders als über Meckern könnten Sie denn dafür sorgen, dass die Bedürfnisse oder Belange gewahrt sind?

AF: Ja, indem ich z.B. für Wohlfühlen sorgen könnte. Hab ich grad gedacht. Das Gegenteil von Meckern ist sich wohl fühlen, locker, freundlich sein. Das wäre nicht nur für die, die hier sitzen, sondern für den Rest [gemeint sind u.a. der Mann und die Kinder, Anm. d. Verf.] auch mal toll. Aber ob ich das so kann, weiß ich noch nicht.

d *Das evaluative Interview mit der Vorsitzenden*

Zum Abschluss der Sitzung wird der Prozess zusammen mit der Vorsitzenden, der Gesamtperson besprochen. Hier wird erörtert, was neu und brauchbar war und wie es sich auswirken könnte.

Zu ergänzen wäre an dieser Stelle, dass der Therapeut noch eine weitere Stimme in die Konferenz gesetzt hatte, die *Stimme des Wohlwollens*. Diese ist nur temporärer Teil der Konferenz und kann als Berater für einzelne Konferenzmitglieder fungieren. In diesem Fall war sie nicht aktiv eingeschaltet, hatte aber für die Vorsitzende eine offenbar wichtige symbolische Bedeutung. Frau A. äußerte, sie denke, am meisten müsste sie wohl diese Seite des Wohlwollens pflegen. Damit wird gewissermaßen von der Konferenzleitung selbst das Prinzip des wertschätzenden Dialogisierens ins Gespräch gebracht. Weiter führt sie aus:

FA: Ja dieses Bild von dem Weggehen, das war ein gutes Bild. Ist ein gutes Bild. [...] Das Zurückgehen gibt mehr Platz. Also das war für mich wirklich...das kann ich so mitnehmen als einen Ausdruck davon, was ich eigentlich erreichen will. [...] Meine Lunge spürt, was so im Zentrum steht. Ob mir das gefällt oder nicht.

4 **Diskussion des Vorgehens**

Die ausschnittshafte Darstellung einer Sitzung mit der inneren Organisation sollte zeigen, wie dieses Modell in der praktischen Anwendung aussehen kann.

Wie wirkt nun solch eine Arbeit? Hat ein solcher Prozess eine veränderungsstiftende Wirkung? In meiner Erfahrung wirken sich solche inneren Konferenzen zunächst derart aus, dass sie für Klienten sehr einprägsam sind. Die visuelle Erfahrung, die eigenen inneren Anteile in Aktion zu sehen und sie auch aus der Innenperspektive zu erfahren, wird meist als besonders plastisch erlebt und bleibt in der Erinnerung haften. Dies bedeutet für den Berater der inneren Organisation, dass er von der/dem Vorsitzenden keine Absichtserklärungen in Hinsicht auf nachfolgende Veränderungen einzuholen braucht. Vielmehr kann er davon ausgehen, dass diese Art der Arbeit eine positive Verstärkung bisheriger Organisationsmuster darstellt, die über die Sitzung hinaus "wirkt". Ob diese Verstärkung sich verändernd auswirkt oder nicht, ist – um im Modell zu bleiben – auch abhängig von den nachfolgenden Dialogen der verschiedenen Stimmen. In dem hier dargestellten Fall kann man davon ausgehen, dass die Stimme des Organs künftig ein Wörtchen mitreden wird. Die Klientin berichtete am Ende der Therapie von 15 Sitzungen, dass sie sich immer wieder an diese "Runde" erinnere und ihr das sehr bei der Gestaltung unterschiedlicher Situationen geholfen habe.

Es mag deutlich geworden sein, dass *Wertschätzung* ein sehr wesentlicher Aspekt des Vorgehens war. Die einzelnen Stimmen haben die Möglichkeit bekommen, ihre Sichtweisen und Bedürfnisse in Anwesenheit der anderen zu äußern, sie wurden darin ernst genommen. Das Gegenteil wäre eine Diskussion über richtig oder falsch, eine Konkurrenz unterschiedlicher Sichtweisen oder ein Abwerten der Äußerungen und Bedürfnisse des

anderen. *Wertschätzung* ist damit kein Gefühl oder eine bloße Haltung, sie ist eine Operation. Über Operationen der Wertschätzung werden Möglichkeitsräume eröffnet, können Problemmuster unterbrochen und Reorganisationsprozesse angestoßen werden. In dem hier dargestellten Fall waren die Auswirkungen u.a. die, dass die Klientin sich in ihrem Alltag nicht mehr so gehetzt fühlte, dass sie sich mehr Zeit für eigene Bedürfnisse nahm und sich im Kontakt mit anderen – sowohl im familiären wie auch im beruflichen Rahmen – nicht mehr so verbissen erlebte. Von außen bekam sie entsprechende Rückmeldungen. Damit gibt es eine Verbindung der inneren Konferenz zu äußeren Interaktionen und Dialogen. Und, ganz wesentlich, das symptomatische Geschehen in der Lunge verbesserte sich, eine in Aussicht gestellte Behandlung mit Kortison konnte vermieden werden.

Hier wäre anzufügen, dass in der Arbeit mit der inneren Organisation in gewissem Sinne ein passant etwas geschehen ist, was man als Umdeutung und Sinnstiftung hinsichtlich des vordem als bloßes Symptombeschehen bewerteten Asthmas bezeichnen kann. Nunmehr war die "Schleimspur" der Lunge eine (verständliche) Reaktion auf die aus ihrer Sicht unbefriedigende Struktur des inneren Dialogs, in dem sie eine exilierte, eine exkommunizierte Rolle inne hatte. Eine wesentliche Operation von Wertschätzung, nämlich das *gesehen werden, wahrgenommen und gehört werden* durch die anderen macht einen Unterschied, der einen Unterschied macht. Im äußeren Verhaltensbereich bedeutete die Botschaft der Lunge, sich Zeit zu nehmen, eigene Ansprüche zu reduzieren und damit die Beziehung zu anderen entspannter zu gestalten.

Der Aspekt der Zeit sei nun der letzte hier diskutierte. Die Einführung der inneren Polyphonie als Modell und die Umsetzung in der Sitzung machte einen weiteren Unterschied. Zu Anfang des Gesprächs, es wurde weiter oben beschrieben, zeigte sich im Bericht der Klientin eine hohe Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Positionen und Impulse. Diese wurden durch die Verteilung auf mehrere Stimmen gewissermaßen entzerrt, als individuelle Positionen wahrnehmbar (erst dann ist Wertschätzung möglich) und damit erst zu Verhandlungspartnern. Somit wurde eine vordem *synchrone* in eine *diachrone* Organisationsform übergeführt (zu *synchron vs. diachron* als systemisch-diagnostische Kategorie vgl. Simon und Retzer 1998 und Eder 2003). Wer mit Teams und Organisationen arbeitet, wird etwas Ähnliches erleben: ein Nacheinander unterschiedlicher Positionen lässt im Gegensatz zu einer hohen Gleichzeitigkeit konkurrierender Stimmen mehr Ressourcen und Potenziale erkennen und entstehen.

Die Methode, mit der inneren Konferenz, der inneren Organisation zu arbeiten, bietet eine Vielfalt von Möglichkeiten, von denen hier nur ein kleiner Ausschnitt dargestellt werden konnte. Systemischen Therapeuten, die häufig mit Einzelklienten arbeiten, eröffnet sich damit eine weitere Option, zirkuläre und ressourcenorientierte Vorgehensweisen gewinnbringend einzusetzen. Die Arbeit mit der inneren, letztlich: der psychischen Organisation, macht somit auch den Bereich des Psychischen für solche Berater und Therapeuten besser zugänglich, die es gewohnt sind, Phänomene in Begriffen von Interaktion und Wechselwirkung zu beschreiben und zu verstehen.

Literaturverzeichnis

Anderson, Harlene / Cooperider, David / Gergen, Kenneth G. / Gergen, Mary M. / McNamee, Sheila / Whitney, Diana: *Die Wertschätzende Organisation*, in Drucklegung

Bachtin, Michail (1985): *Probleme der Poetik Dostojewskijs*, Frankfurt: Ullstein.

Boscolo, Luigi / Bertrano, Paolo / Fiocco, Paola Maria / Palvarini, P. Meri / Pereira, Jacqueline (1993): "Sprache und Veränderung. Die Verwendung von Schlüsselwörtern in der Therapie", in : Familiendynamik 18, S. 107-124.

Deissler, Klaus G. (2000): "'...ich, 'mein Problem' und die anderen...' – von IchErzählungen, Beziehungsgeschichten, transformativen Dialogen und Gesprächen im Dialog", in: Familiendynamik 25, S. 411-449.

Derrida, Jacques (1990): "Die différance", in: Engelmann, Peter (Hg.), Postmoderne und Dekonstruktion, Stuttgart: Reclam, S. 76-113.

Eder, Lothar (2003): "Der systemische Ansatz in der Therapie sozialer Ängste", in: Psychotherapie im Dialog 4, S. 17-24.

Engelmann, Peter (Hg.) (1990): Postmoderne und Dekonstruktion. Texte französischer Philosophen der Gegenwart, Stuttgart: Reclam.

Engelmann, Peter (1990): "Einführung: Postmoderne und Dekonstruktion. Zwei Stichwörter zur zeitgenössischen Philosophie", in: Engelmann, Peter (Hg.), Postmoderne und Dekonstruktion, Stuttgart: Reclam, S. 5-32.

List, Elisabeth (2001): *Grenzen der Verfügbarkeit. Die Technik, das Subjekt und das Lebendige*, Wien: Passagen Verlag.

Lyotard, Jean-Francois (1990a): "Beantwortung der Frage: was ist postmodern?", in: Engelmann, Peter (Hg.), Postmoderne und Dekonstruktion, Stuttgart: Reclam, S. 33-48.

Lyotard, Jean-Francois (1990b): "Randbemerkungen zu den Erzählungen", in: Engelmann, Peter (Hg.), Postmoderne und Dekonstruktion, Stuttgart: Reclam, S. 49-53.

Retzer, Arnold (1993): "Zur Theorie und Praxis der Metapher", in: Familiendynamik 18, S. 125-145.

Retzer, Arnold (1996a): *Familie und Psychose. Zum Zusammenhang von Familieninteraktion und Psychopathologie bei schizophrenen, schizoaffektiven und manisch-depressiven Psychosen*, Stuttgart: G. Fischer.

Retzer, Arnold (1996b): "Zeit und Psychotherapie", in: Familiendynamik 21, S. 136-159.

Retzer, Arnold (2002): *Passagen – Systemische Erkundungen*, Stuttgart: Klett-Cotta.

Schlippe, Arist von/Schweitzer, Jochen (1996): *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Schmidt, Gunther (2001): "Systemisch-hypnotherapeutische Konzepte für die Kooperation mit depressiv definierten Menschen und ihren Beziehungssystemen", in: Psychotherapie im Dialog 2, S- 418-430.

Simon, Fritz B. (1999): *Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlagen einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik*, Frankfurt: Suhrkamp.

Simon, Fritz, B./Retzer, Arnold (1998): "Therapeutische Schnittmuster – Ein Projekt: Ein systemisches Diagnoseschema", in: Familiendynamik 23, S. 197-215.

Simon, Fritz B./Stierlin, Helm/ Clement, Ulrich (1999): *Die Sprache der Familientherapie. Ein Vokabular; Kritik und Integration systemtherapeutischer Begriffe, Konzepte und Methoden*, Stuttgart: Klett-Cotta.

Szondi, Peter (1965): *Theorie des modernen Dramas (1880-1950)*, Frankfurt, Suhrkamp.

Zitterbarth, Walter (2000): "Michail Bachtins Beitrag zur Sozialen Poesie", in: Deissler, Klaus G./McNamee, Sheila (Hg.), Phil und Sophie auf der Couch. Die soziale Poesie therapeutischer Gespräche. Heidelberg: Carl Auer Systeme, S. 130-138.