

# Kooperative Gesprächsmoderation <sup>1,2</sup>

## »selbst-reflexive systemische Diskurse« - ein Bouquet von Ideen und Methoden für (Organisations)-Beratung als »sozialer-Konstruktionsprozeß«

Klaus G. Deissler, Thomas Keller & Roswitha Schug

Der Schlüssel zum Erfolg liegt nicht darin, andere zu bezwingen, sondern sie zur Kooperation zu ermuntern...

Robert Axelrod

Im (Geschäfts)-Leben erhält man nicht, was man verdient, sondern was man aushandelt...

Werbepspruch eines amerikanischen Manager-Trainers

Jedes Fragenkönnen gesteht Unwissenheit ein und, sofern es an einen anderen gerichtet ist, die Anerkennung seiner möglichen überlegenen Erkenntnis.

Hans-Georg Gadamer

### *Überblick*

Im folgenden Aufsatz wird ein reflexiv-systemisches Beratungsmodell für Problemsysteme, die sich selbst als solche definieren, vorgestellt. Dieses Praxismodell ist dazu geeignet, in klinisch-therapeutischen, psychiatrischen und sogenannten organisationsberaterischen Kontexten angewandt zu werden. Es hat sich aus jahrelanger Arbeit in »Versuch und Irrtum« aus »klassisch-systemischen Interviewtechniken und Interventionsformen« sowie Überlegungen zu Gesprächsmoderationsmethoden in einem »Kooperationsstudienseminar« an einer psychiatrischen Einrichtung entwickelt.

Die Methode ist dazu geeignet, alle Klienten als Experten zu würdigen - seien es Kollegen aus dem klinisch-therapeutischen, organisationsberaterischen Bereich oder im klassisch-therapeutischen Sinne Patienten. Diese im Einzelfall verschieden zusammengesetzten Gruppen werden gleichzeitig als Gesprächspartner zum Gespräch eingeladen. Wichtig erscheint den Autoren, daß die Methode erlaubt, diese verschiedenen Gruppen »gleichzeitig« als kundige Experten ihres persönlichen und/oder beruflichen Feldes zu betrachten und mit ihnen gemeinsam Inhalte, Formen und Ziele von Gesprächen zu organisieren, die Kooperation fördern bzw. schöpferische Dialoge ermöglichen.

### **I. Geschichte, Wünsche, Ziele**

#### *Geschichte*

Seit 1985 besteht an der *Rheinischen Landesklinik Langenfeld* eine Arbeitsgruppe, deren Hauptmerkmal es war und ist, daß sie sich ständig gewandelt hat und wandelt. So wurde

aus einer zunächst mehr ausbildungsorientierten Gruppe für »systemische Familientherapie« eine »Studiengruppe für Familiendynamiken und psychiatrische Fragestellungen«. Dieser Schwerpunkt wandelte sich später in der Weise, daß eine Supervisionsgruppe entstand, die mehr an »technischen Fragen der Durchführung der Familientherapie« interessiert war. Aus dieser Gruppe wiederum ging 1991 das »Kooperationsstudienseminar« hervor, welches bis heute weiterbesteht. Grundlegend für dieses Kooperationsstudienseminar war eine Erkenntnis, die aus der Arbeit der vorangegangenen Arbeitsgruppen resultierte: Die klassische systemische Familientherapie - so wie sie insbesondere im sogenannten Mailänder Modell entwickelt und von uns verstanden und praktiziert wurde - reichte für ein Arbeiten mit dem Klientel eines Psychiatrischen Krankenhauses nicht aus. Wir fanden, daß weder ein einfaches Verstehen der Familiendynamiken, in deren Zusammenhang psychiatrische Probleme auftauchten, noch die Techniken der »systemischen Familientherapie« genügten, um erfolgreich mit den Klienten und dem, was wir später als Problemsysteme bezeichneten, zu arbeiten.

Uns begegneten immer wieder Klienten, deren Familien und Kliniksmitarbeiter, die wegen Interessengegensätzen, Vertrauensvorbehalten, wechselseitigem Nichtverstehen und unterschiedlichen Konstruktionen von Wirklichkeit keine Kooperationsmöglichkeiten erkennen konnten.

Andererseits hatten wir es auch oft mit Kollegen zu tun, deren Interesse an einer Zusammenarbeit mit uns sich sehr von dem unterschied, was wir von einer Zusammenarbeit erwarteten oder uns wünschten.

Indem wir diese Unterschiede ernst nahmen und versuchten, sowohl dem Anliegen unserer Kollegen als auch dem unserer Klienten zu folgen, formulierten wir eine Frage, deren Beantwortung und Folgefragen noch heute unser Arbeiten im Kooperationsstudienseminar bestimmen. Die Fragen lauten:

»Wann ist therapeutisches Arbeiten im psychiatrischen Kontext erfolgreich?« bzw. »Wann klappt Kooperation?«.

Wie wir bald feststellen konnten, reicht es für ein erfolgreiches Arbeiten im psychiatrischen Kontext nicht aus, wenn nur die Zusammenarbeit zwischen Therapeuten und Klienten einerseits oder zwischen Therapeuten und Kollegen andererseits gelingt. Kooperation ist dann erfolgreich, wenn diese Zusammenarbeit zwischen allen »Parteien« gut klappt - in diesem Fall nämlich zwischen Therapeuten und Familien und Kollegen.

### *Wünsche und Ziele*

1992 waren die Autoren dieses Aufsatzes eingeladen, an einem Seminar über Wirtschaftsfragen zum Thema »Ökologie und Wirtschaft« teilzunehmen<sup>3</sup>. Neben den interessanten Themen, die auf dieser Tagung behandelt wurden, stand am Ende der Tagung die Forde-

rung von Hartmut Willke, die aus unserer Sicht die Tagungsatmosphäre auf den Punkt brachte: Für eine ökologisch und ethisch zu verantwortende Wirtschaft seien »selbst-reflexive systemische Diskurse« notwendig<sup>4</sup>. - Da wir der Meinung sind, daß die Methode, die wir hier vorstellen möchten, genau eine solche Methode ist, haben wir auf dieser Tagung in verschiedenen Kleingruppen unsere Prämissen und unser Vorgehen zur Diskussion gestellt. Seither wurden wir zu mehreren kleinen Veranstaltungen mit unterschiedlichen Fragestellungen aus dem wirtschaftlichen, psychiatrischen und allgemein supervidierenden Bereich eingeladen.

Hier möchten wir unser Denken und Vorgehen einem Leserkreis zugänglich machen, von dem wir hoffen, daß er durch Kommentare, Kritik und Anregungen zu dessen Weiterentwicklung und Verbesserung beiträgt.

Wir hoffen darüber hinaus verdeutlichen zu können, daß es zu den »interventionistischen« Methoden, die derzeit im Psychotherapiefeld im allgemeinen und im systemischen Beratungsfeld im besonderen vorherrschen, Alternativen gibt, die eher einer »dialogischen Tradition« der Kooperation zwischen Kunden und Beratern verpflichtet sind. Wir möchten dies mit Elden (1993) wie folgt ausdrücken: »What emerged as the best »local theory« concerning the change process was that it was based on participant invention rather than consultant intervention«<sup>5</sup>.

## **II. Einleitende Überlegungen**

Eine der derzeit geläufigsten Metaphern für menschliches Handeln resultiert aus dem Umgang mit Computern: Wir versuchen alles, was wir tun in der Sprache von Computern zu verstehen und zu deuten. Will man diese Metapher auf das Modell anwenden, das wir hier vorschlagen möchten, könnte man sagen, wir hätten es mit einem Betriebssystem zu tun. Das, was wir hier vorschlagen, ist kein Programm, sondern ein System, das Programme organisieren kann. Anders ausgedrückt: Wenn man die hier vorgeschlagenen Prinzipien der »Kooperationsförderung« berücksichtigt, kann man unterschiedliche Therapie- und Beratungsmodelle bzw. »Soziale Konstruktionskulturen von Therapieschulen« (vgl. Deissler, 1991) mit Erfolg anwenden.

Im folgenden Abschnitt werden wir des öfteren auf unsere Ausgangsfragestellungen im psychiatrischen Kontext zurückkommen, um unsere Gedankengänge zu verdeutlichen. Wir möchten all diejenigen Kollegen bitten, die sich in diesem Gebiet nicht zuhause fühlen, unsere Ausgangssituation »Psychiatrie« als Metapher zu verwenden, die sich auf andere Beratungssituationen von der Bedeutungsgestaltung und der Vieldeutigkeit her übertragen läßt.

### *Sich-selbst-vernetzende Annahmen*

Wenn wir uns also an der Ausgangsfrage »Wann klappt Kooperation im psychiatrischen Kontext?« orientieren, so läßt sich diese Frage wie folgt verallgemeinern: »Wann klappt Kooperation in verschiedenen Kontexten?« Eine weitere Frage liegt hier nahe, die unsere Praxis bestimmt: »Wie kann man einen Gesprächsprozeß mit 2 und mehr Personen gemeinsam so gestalten, daß Kooperation ermöglicht bzw. ermutigt wird?«

Wenn man diese Frage beantworten will, ist es hilfreich, einige Prämissen zu formulieren, die ein Netz sich wechselseitig bestätigender und unterstützender »Stränge« darstellen. In ihrer Gesamtheit stellt dieses »Netz von Prämissen« ein Gewebe dar, das unsere Praxis »informiert«. Diese Stränge »halten«, »konstruieren« und »formen« unsere Praxis. Dieses Modell als Bezugssystem bietet eine Alternative zu der Überzeugung, erkenntnistheoretische Annahmen müßten auf »festen, unumstößlichen Eckpfeilern, die letztlich nach »Wahrheit«<sup>6</sup> suchen, begründet« und damit »in der *objektiven Wirklichkeit verankerte* Fundamente« sein.

### *»Sozialer Konstruktivismus«: Einladung zu einer neuen Kooperationskultur ?*

Den »Sozialen Konstruktivismus« (Gergen, 1985, 1990, 1991 und Shotter, 1993)) kann man beschreiben als eine wissenschaftliche »Zeitgeistströmung«, die den Ideen der »II. Kybernetik« (von Förster, 1985) und des »Radikalen Konstruktivismus« (von Glasersfeld, 1987) folgte<sup>7</sup>. (Für unsere Zwecke sollen insbesondere die Implikationen für therapeutische und beraterische Zusammenhänge genutzt werden). Der soziale Konstruktivismus betont die Bedeutungswirklichkeiten, die gemeinsam zwischen den am Gespräch beteiligten Personen erzeugt werden. Damit überwindet er die erkenntnistheoretische Zwickmühle zwischen »objektiv gegebener Wirklichkeit *jenseits der Grenzen* eines Beobachters« und »radikal-konstruierter Wirklichkeit *innerhalb der Grenzen* eines Beobachters«. Die »sozial-konstruierte Bedeutungswirklichkeit« kann immer nur *zwischen* den beteiligten Personen in Sprache erzeugt werden.

### *Sich selbst konstruierende soziale Systeme*

Die sozial-konstruktivistische Betrachtungsweise legt nahe, daß es keine »objektiv-vorgegebenen sozialen Einheiten« gibt, sondern nur solche, die »sich selbst sozial konstruieren« und sich selbst gegenüber anderen als soziale Konstruktionen z.B. als Familie, Abteilung oder Klasse vorschlagen. Mittel solcher Konstruktionen, in denen wir uns als Berater bewegen, ist die Sprache. Das heißt, soziale Konstruktionen werden in Sprache erzeugt. Diese sozialen Konstruktionen ranken sich um für die Beteiligten relevante Themen, Ideen und Bedeutungen. Diese werden in Dialogen, Gesprächen, Diskursen usw. erzeugt, verhandelt und weiterentwickelt.

Je nachdem, ob eine eher negative oder positive Selbstdefinition eines sich selbst sozial konstruierenden Systems im Vordergrund steht, kann man von »Problemsystemen« und/oder »Lösungssystemen« sprechen. Als therapeutische und/oder Organisations- Berater werden wir meist mit Systemen konfrontiert, die sich selbst - in unserer Sprache ausgedrückt - als Problemsysteme definieren. Ziel der Beratung ist es dann, daß sich das Problemsystem auflöst und/oder in ein System verwandelt, das sich um positive Themen, Ideen oder Bedeutungen herum organisiert.

### *Beratung als sozialer Konstruktionsprozeß*

Es ist das Verdienst von Sheila McNamee und Kenneth J. Gergen, darauf hingewiesen zu haben, daß der soziale Konstruktivismus zu einem neuen Verständnis von Therapie, Beratung und Konsultation führt (McNamee & Gergen, 1992). Wir möchten diese Sichtweise erweitern, indem wir zwischen dem *Beratungsprozeß* selbst, dem *Produkt* der Beratung und dessen *Inhalten* unterscheiden. Ein sozial-konstruktivistischer Beratungsprozeß ist immer ein *Prozeß in sprachlicher Zusammenarbeit* an dem mindestens 2 Personen beteiligt sind. In diesem Zusammenhang kann man die Begriffe »Ko-Produktion, Ko-Kreation, Ko-Mentieren, Ko-Operation, Kon-Versation...« vergleichen. Sie erhalten ihre unterschiedlichen Bedeutungsschattierungen erst dadurch, daß man sie miteinander in Beziehung setzt und damit vergleichend vernetzt.

Die über die Zeit festgeschriebenen Produkte der Kooperation, nämlich die sich wiederholenden sozialen Konstruktionsweisen der Kooperation betrachten wir als *etablierte Formen der Zusammenarbeit* - Dies können lockere Formen von Gesprächsweisen (Diskussionsrunden, Therapiesettings) sein bis hin zu institutionalisierten Kooperationsweisen (Versammlungen von Vereinen, Instituten, Betrieben, Schulen usw.).

Um diese Unterscheidungen weiter innerhalb unseres Verstehensrahmens zu vernetzen, möchten wir noch ein paar für uns wichtige weitere Annahmen erläutern.

Im etablierten Feld von Beratung und Therapie herrscht unseres Erachtens eine »*pragmatische*, das heißt produktbezogene Sichtweise« vor - extrem ausgedrückt gipfelt diese Haltung in der Aussage »Der Zweck (das »Endziel« bzw. das »Produkt«) heiligt die Mittel«. Um solche Zwecke oder Ziele zu erreichen werden »Strategien«, »Interventionen«, »Manöver«, »Taktiken«, »Schachzüge« eingesetzt. Was »erzielt« wird, sind »Fakten«, »Tatsachen« (verdinglichte Taten) oder »Tatbestände«.

Für uns liegt ein Schwerpunkt beraterischer und therapeutischer Arbeit und Verstehensweise im »gemeinsamen Erfinden von Regeln für förderliche soziale Konstruktionsprozesse«. Das Produkt dieser Erfindungsprozesse, kann als Regelwerk, im herkömmlichen Sprachgebrauch also unter dem Oberbegriff »*Grammatik*« zusammengefaßt werden. Den Erfindungsprozeß und damit auch das Regelwerk selbst betrachten wir nicht als endgültig oder ab-

schließbar; sie befinden sich in ständiger Fortentwicklung und bringen ständig Neues hervor. »Der Weg ist also das Ziel«.

Die dritte wichtige Komponente sind die Inhalte, um die sich die sozialen Konstruktionsprozesse ranken und die in solchen Prozessen verhandelt werden. Gewöhnlich werden sie in Gesprächen verhandelt und weiterentwickelt - aber auch aufgelöst. Die Inhalte werden als »1.-Person-Geschichten« von den Klienten »erzählt« und in ihrer »Bedeutung« zusammen mit den Beratern »im Dialog erzeugt« bzw. »verhandelt«. Damit wird der *semantische* Bereich der sozialen Konstruktion näher bezeichnet.

Als soziale Konstruktionsprozesse betrachten wir also nicht diejenigen sozialen Koordinationen, die Bestehendes verwalten oder ordnen, sondern die Neues hervorbringen. Wie wir gezeigt haben, kann man dabei schwerpunktmäßig zwischen den Prozessen selbst, den Produkten und den Inhalten der sozialen Konstruktion unterscheiden. Diese unterschiedlichen Schwerpunkte sind jedoch nur Unterscheidungen ein- und desselben sozialen Konstruktionsprozesses.

Die sozial-konstruktionistische Betrachtungsweise wendet sich ab von klassischen Unterscheidungen wie Therapeut und Patient, aktivem Behandler und passiv Behandeltem sowie dem Experten als Operateur und dem Objekt, das operiert wird. Sie betont hingegen das, was zwischen 2 Partnern abläuft - insbesondere den Prozeß, den diese Partner konstruieren und in seinen Bedeutungen hervorbringen. Der therapeutische Betrachtungsschwerpunkt bewegt sich weg von der »monologischen Operation« hin zur »dialogischen Kooperation«, welche der »Konversation« entspricht. So kann man unterscheiden zwischen der »Wiederherstellung der Gesundheit« als Aufgabe der »Körpermedizin« (vgl. Gadamer 1993) und dem, was Therapeuten und/oder Berater tun: Letztere »stellen in Zusammenarbeit mit ihren Klienten neue Handlungsmöglichkeiten durch *Selbstreflexion* her«, insbesondere durch »Selbsterfindung« (vgl. Deissler, 1994).

Weiterhin kann unterschieden werden zwischen »Zusammenarbeit als gemeinsamem Handeln« und der »Bedeutungserzeugung in Gesprächen bzw. Dialogen«. Während »Zusammenarbeit als gemeinsames Handeln« eher als materieller Ko-Produktionsprozeß und/oder Koordinationsprozeß von Aktionen (z.B. Mannschaftsspiele, Pädagogik bis hin zu industriellen Produktionsprozessen) verstanden werden kann, betont die »Bedeutungserzeugung in Gesprächen« eher den geistigen Ko-Kreationsprozeß zwischen mehreren beteiligten Personen, insbesondere das, was sie in einer kreativen Interaktion als *neue* Bedeutung erzeugen. Man kann diesen Prozeß auch als »Ko-Mentieren« verstehen (vgl. Deissler, K.G., 1991). Beide Prozesse - gemeinsames Handeln und Gespräche - sind komplementär und aufeinander angewiesen.

### III. Vorgehensweise

#### *Die Ko-Konstruktion eines Beratungssystems*

Ziel unserer beraterischen und therapeutischen Tätigkeit ist es, »Kooperation als eine systemisch konstruierte Abfolge schöpferischer Dialoge zu ermöglichen«. Gemeinsam mit den Teilnehmern des Beratungsgesprächs soll »Raum und Zeit zur *Selbstreflexion* geschaffen werden. An einem bestimmten Ort, zu einer bestimmten Zeit soll den anwesenden Personen *Selbstreflexion* in Form von »sich-selbst-verstehen (Selbstbestätigung) und sich-selbst-erfinden« ermöglicht werden. Dies kann man auch als den »Prozeß der Konstruktion raum-zeitgebundener, einmaliger schöpferischer Dialoge« bezeichnen. Das, was also normalerweise »geschichtlich«, also im zeitlichem Nacheinander und in Abwesenheit von den betreffenden Personen passiert, wird in der »kooperativen Gesprächsmoderation« im »lokal gebundenen und zeitgleichen Zusammensein der beteiligten Personen« im »*Dialog raum-zeitlich verdichtet*«: Die anwesenden Personen konstruieren gemeinsam eine Abfolge von Dialogen miteinander, die jeder Einzelperson *Selbstreflexion* erlaubt. Dadurch, daß andere betroffene Personen anwesend sind und ebenso zuhören, nachdenken und kommentieren können, wird *systemische Prozeßreflexion* erzielt. Systemische Prozeßreflexion betrachten wir als schöpferischen Prozeß, der neue Handlungsmöglichkeiten für die Zukunft eröffnet. Dabei werden gegenwärtige Bilder, Geschichten, Ideen, Entwürfe usw. der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft neu beschrieben und damit Bedeutung, Zeit und Raum für die Zukunft erzeugt (vgl. a. Andersen, 1990 und Kose, 1993).

Gleichzeitig werden quasi als Nebeneffekt übliche Kommunikationsmuster der am Problemsystem Beteiligten unterbrochen bzw. außer Kraft gesetzt. Dies fördert die Erfindung neuer Themen, Ideen und Bedeutungen und kann damit gleichzeitig eine neue Kommunikationserfahrung für die Beteiligten darstellen.

#### *»Koordinierte Eigenzeiten in der ewigen Gegenwart«* <sup>8</sup>

Aus einer sozial-konstruktionistischen Perspektive wird die Frage, was »objektive« Zeit sei, nebensächlich oder verschwindet ganz aus der Diskussion. Man kann den Standpunkt einnehmen, daß es keine objektive, das heißt von einer Sprecher/Beobachtergemeinschaft unabhängige Zeit gibt, sondern das, was wir üblicherweise als »Zeit« empfinden, als eine sozial-konstruierte Konvention zu denken ist, zu der sich alle anderen »Zeiten« in Beziehung setzen. Es scheint sinnvoll anzunehmen, daß jeder Mensch, jedes Ding, jedes »sich-selbst-definierende System« seine »*Eigenzeit hervorbringt bzw. lebt*. Diese Eigenzeiten werden erst sinnvoll, wenn sie in Beziehung zueinander gesetzt werden. Erst dann wird es möglich, z.B. die »Spielzeit« eines Fußballspiels mit der »Zielzeit« einer Tennisbegegnung zu vergleichen (Berne, 1993). So gesehen hat auch jeder soziale Konstruktionsprozeß seine Eigenzeit und

das, was passiert, spielt sich quasi in der *ewigen Gegenwart* ab, in die die Eigenzeiten mit ihren Beziehungen untereinander »hineinragen«.

Man kann mit Boscolo & Bertrando (1992), die sich den Überlegungen des St. Augustinus anschließen, sagen, daß alle Vorstellungen - seien sie über Vergangenes, Gegenwärtiges oder Zukünftiges - sich gegenwärtig abspielen: Es sind gegenwärtige Vorstellungen von Vergangenheit, Gegenwart oder Zukunft. Deshalb kann es sinnvoll sein, gegenwärtige Bilder der Vergangenheit in ihrer Bedeutung neu zu gestalten, wenn man gegenwärtige oder zukünftige Prozesse beeinflussen möchte. (Die einseitige Bevorzugung gegenwärtiger Zukunftsbilder kann deshalb auch eine Sackgasse sein.)

Das, was wir als unsere »Uhrzeit« kennen, ist eine konstruierte Konvention, die es erlaubt, andere Zeiten in einer Weise dazu in Beziehung zu setzen, die sie miteinander auf standardisierte Weise vergleichbar machen. Elias (1987) z.B. nimmt an, daß mit Hilfe von »Zeit« soziale Beziehungen reguliert werden können.

Wir sind es gewohnt, alle Aufträge für Berater als »an objektive Zeit gebunden« anzusehen. Tatsächlich können wir unsere Auftragszeit jedoch »verdichten« oder »verdünnen«: Wir erzeugen »kurze Weile«, indem wir einen höheren Aktivitätsgrad an den Tag legen; »lange Weile« können wir hervorbringen, indem wir eine geringere Aktivität zeigen. So haben wir mehrfach als Konsultationsteam die Rückmeldung erhalten, daß unsere Arbeitsweise »zeitlich aufwendig« oder vom Tempo her »langsam« sei, während gleichzeitig das Ziel der Beratung schnell erreicht würde. Man kann sagen, daß sowohl das zu beratende Klientensystem als auch wir als »Konsultationsteam verschiedene »Eigenzeiten« aufweisen, die sich koordinieren müssen. Unser vergleichsweise »langsame« Beratungstempo (unsere Eigenzeit) koordiniert sich mit den Erwartungen und Wünschen des zu beratenden Klientensystems, indem wir »langsam *schnell*« zum Ziel kommen.

Erstaunlich ist, daß viele Zeitgenossen den kreativen Aspekt, der mit der »Zeit« verbunden ist, außer Acht lassen. Während das englische »timing« eher konventionell bedeutet, »etwas zur rechten Zeit tun«, weist das Verb »zeitigen« in der deutschen Sprache aber genau auf den kreativen Aspekt hin. Im Grunde genommen wird »zeitigen« unserer Konvention nach synonym mit »hervorbringen« gebraucht.

Die Frage für unseren Kontext lautet dann, was sollten Beratungsgespräche »zeitigen«? Die Antwort ist ziemlich einfach: Sie sollten den am Gespräch beteiligten Personen Möglichkeiten für zukünftige Verhaltensfreiheiten eröffnen, m.a.W. sie sollten Optionen für die Zukunft hervorbringen.

*Problemsystem: »Schwan kleb an«.*

Ein berühmt gewordener Satz von Harry Goolishian lautet: »Ein Problem ist ein Problem, sobald es als Problem benannt wird«. Eine etwas andere, umgangssprachliche



Formulierung lautet wie folgt: »Ein Problem ist die *Formulierung* einer Aufgabe, die einer Lösung bedarf«. Diese Sätze besagen nichts anderes, daß es keine »Probleme an und für sich« gibt, sondern daß Problemdefinitionen sprachgebunden und damit verhandelbar sind. Menschen werden über Sprache an Problemdefinitionen gebunden: Sie »beklagen« Probleme, wollen Probleme »lösen«, »beobachten und kommentieren« eigene und die Probleme anderer, melden Widerspruch dagegen an usw. Wenn wir Goolishian und Anderson (1992) folgen, so macht es für Beratungsprozesse Sinn, alle Personen, die über ein gemeinsames Problem sprechen, als zum »Problemsystem« gehörig zu definieren.

Solange das Problem als ungelöst betrachtet wird, besteht eine Neigung, sich in das Gespräch um das Problem einzubeziehen, das Problemsystem vergrößert sich oder driftet in andere Kontexte, ohne sich von der Zahl der beteiligten Personen zu verändern.

Wichtig bei dieser Definition ist, daß die Problemzugehörigkeit von Personen, die ein Problem be- oder verhandeln, der Personen also, die darüber sprechen, nicht an irgendwelche »beobachterunabhängigen« (objektiven) Kriterien gebunden ist. Das einzige Kriterium, das relevant ist, um zum Problemsystem zu gehören, ist, wer darüber spricht. Die relevante Frage für unseren Diskussionszusammenhang lautet also: »Wer spricht über das Problem«?

#### *Beratungssystem: »Die Geschichte vom Loslassen«*

Entsprechend lautet die Frage für ein Beratungssystem: »Wer möchte über das Problem verhandeln bzw. wer möchte dazu beitragen, daß es sich auflöst und sich damit das Problemsystem auflösen kann?« Im Unterschied also zu Vorgaben, die in Unkenntnis vom Problemsystem determinieren, wer zu einer Beratungssitzung zu erscheinen hat - z.B. Familienmitglieder oder Mitglieder einer Abteilung usw. -, fragt unser sprachorientierter systemischer Ansatz danach, wer derzeit über das Problem gesprochen hat und spricht, und wer im Unterschied dazu über eine zukünftige Auf-Lösung des Problems und/oder des Problemsystems sprechen möchte. Das Beratungssystem kann also theoretisch jede Person mit einbeziehen, die zum Problemsystem gehörte und die darüber hinaus dem Beratungssystem, dem System, in dem über das Problem in Richtung einer Auf-Lösung beraten wird, gehören möchte. Dieses Vorgehen läuft - ob zum Guten oder Schlechten - darauf hinaus, daß Auftraggeber und Auftragnehmer (z.B. Beraterteam) zunächst darüber verhandeln, wer zum Beratungssystem gehören sollte.

#### *Beratungsablauf: »Form , Förmchen, Form-In-Förmchen«*

Wir gehen davon aus, daß Beratungssysteme sich selbst mit allen Beteiligten organisieren müssen. Das Expertentum des Beraters bezieht sich dabei weniger auf das, was gesagt wird, als auf Vorschläge, *wie* das Beratungsgespräch organisiert werden kann. Berater in diesem Sinne sind demzufolge mehr Moderationsexperten als Experten für inhaltlich festge-

legte Problemstellungen. Diejenigen, die beraten werden, werden dann zu Experten für das Problem bzw. die Fragestellung, die sie veranlaßte um einen Beratungstermin zu ersuchen. Bei der Organisation bzw. Moderation von »kooperativen Gesprächen« unterscheiden wir zwischen

- a. *Form* Definition des äußeren Settings (Makroprozesse): - Einteilung des Gesprächsablaufs hinsichtlich gleichrangiger Einheiten
- b. *Förmchen*: Definition des inneren Settings (Mikroprozesse):  
Einteilung der Dialoge innerhalb dieser Einheiten mit Hilfe von Prozeßfragen
- c. *Form-In-Förmchen*: »Professionelle Haltung« des Moderators

*a. Form: Definition des äußeren Settings (Makroprozesse):*

*Einteilung des Gesprächsablaufs hinsichtlich gleichrangiger Einheiten.*

Wie wir bereits darstellten, fassen wir kooperative Gespräche als eine Sequenz schöpferischer Dialoge auf. Man könnte nun annehmen, daß diese Dialoge in zufälliger Reihenfolge ablaufen oder willkürlich vom »Gesprächsmoderator« festgelegt werden. Daß dem nicht so ist, mögen folgende Beispiele belegen:

1. Die Eltern eines Schülers, der wegen Diebstählen in der Schule von der Klassenkonferenz zum schulpsychologischen Dienst geschickt wurde, wenden sich an eine Ehe- und Lebensberatungsstelle - eine kirchliche Einrichtung. Nach ein paar Gesprächen stellen sowohl schulpsychologischer Dienst als auch die Ehe- und Lebensberatungsstelle fest, daß sie in ihren separaten Beratungsgesprächen nicht weiter kommen. Sie entschließen sich, miteinander Kontakt aufzunehmen und ein gemeinsames Gespräch mit allen Beteiligten zu initiieren. Dazu wenden sie sich an uns als Beratungsteam.

In diesem Beispiel wird deutlich, daß mindestens 5 Gruppen, die am gemeinsamen Problemsystem beteiligt sind, unterschieden werden können:

- Familie mit Sohn (Schüler)
- Klassenkonferenz
- Schulpsychologischer Dienst
- Team der Ehe- und Lebensberatungsstelle
- beauftragtes Beratungsteam

2. Ein Wirtschaftsberatungsunternehmen steckt bezüglich eines Beratungsauftrags mit einer Firma in einer Sackgasse. Um aus dieser Sackgasse herauszufinden, wendet sich das Beratungsunternehmen an uns als Konsultationsteam.

In diesem Beispiel wird deutlich, daß mindestens 3 Gruppen, die am gemeinsamen Problemsystem beteiligt sind, unterschieden werden können:

- Beratungsunternehmen bzw. dessen beauftragtes Team
- Abteilung der Firma, die um Beratung gebeten hat
- beauftragtes Konsultationsteam

3. Ein ca. 30-jähriger Mann wird wegen »psychotischen« Verhaltens in eine geschlossene Abteilung eines psychiatrischen Krankenhauses eingewiesen. Das Team der Abteilung arbeitet mit dem Patienten bis deutlich wird, daß sowohl eine Schwester als auch die Eltern anderweitig im selben psychiatrischen Krankenhaus - teils ambulant, teils stationär in Behandlung sind. Die Teams der 3 Behandlungseinheiten entschließen sich, sich zu koordinieren und dabei unser Beratungsteam zu konsultieren.

In diesem Beispiel wird deutlich, daß mindestens 5 Gruppen, die am gemeinsamen Problemsystem beteiligt sind, unterschieden werden können:

- Familie mit den beiden erwachsenen Kindern

- 3 therapeutische Teams (für Sohn, Tochter und Eltern)
- beauftragtes Beratungsteam

In allen 3 Beispielen lautet die Frage: Wie kann ein sinnvolles Beratungsgespräch organisiert werden, wenn bereits im Vorfeld klar wird, daß die verschiedenen Teilgruppen sich miteinander koordinieren müssen. Insbesondere kann man fragen: Welche Gruppen sollen in ein Beratungsgespräch einbezogen werden, und in welcher Reihenfolge sollen die Teilgruppen des Beratungsgesprächs gemeinsam zum Gespräch gebeten werden?

Um die Frage also zu klären, wenden wir weitere Fragen bzw. Überlegungen an:

Wer soll in das Beratungssystem einbezogen werden? Wer ist Auftraggeber? Wie sind die am Beratungssystem beteiligten Teilgruppen im Problem engagiert?

Dabei gehen wir zunächst davon aus, daß alle Personen, die mit dem Problem zu tun haben, also mit »dem Problem in Sprache engagiert« sind und/oder zum Gespräch eingeladen werden sollen, »teilnehmende Beobachter/Zuhörer« bzw. »Sprecher« sind, die sich auch in »reflektierende Positionen« begeben können.

Um unser Vorgehen plastisch werden zu lassen, wenden wir die genannten Fragen nun auf das erste der 3 Beispiele an.

Beispiel 1 (Schulpsychologie): Wir, das beauftragte Beratungsteam als »Gastgeber«, würden in diesem Beispiel folgende Teilgruppen zu einem ersten gemeinsamen Beratungsgespräch einladen: Die Familie als Hauptbetroffene bzw. im Problem engagierte, die am meisten beteiligten Lehrer, das Team des schulpsychologischen Dienstes und das Team der Eheberatungsstelle.

Falls alle eingeladenen Personen zu dem Gespräch abkömmlich wären und kommen würden, müßte die Frage geklärt werden, in welcher Reihenfolge die Teilgruppen zu den Gesprächen eingeladen werden. Hier ist im Gedächtnis zu behalten, daß alle Gespräche im Beisein der jeweils anderen Teilgruppen stattfinden.

Als erste Gesprächseinheit käme das Team des Auftraggebers in Frage, da wir als Konsultationsteam am Hergang, Zustandekommen und Ziel der Auftraggeber interessiert sind. Auftraggeber sind in unserem Beispiel der schulpsychologische Dienst und das Team der Ehe- und Lebensberatungsstelle.

Um die Abfolge der weiteren Gesprächsrunden zu klären, kann man das Prinzip des »*Grades des Engagements der teilnehmenden Beobachter am Problem*« oder das »Zwiebelschalenmodell der Betroffenheit/des Engagements im Problem« anwenden. Kriterien für die Betroffenheit können sein: »Dauer der Auseinandersetzung mit dem Problem«, »Dauer der Zugehörigkeit zur Problemgeschichte« oder »Grad der gefühlsmäßigen Betroffenheit«: Hier bietet sich an, als »Nächstbetroffene« die Lehrer, die sich über das Verhalten des Sohnes beschwert haben, zum Gespräch zu bitten. Darauf würden die Familienmitglieder als Hauptbetroffene zur nächsten Gesprächseinheit gebeten.

Da wir bei unserer Arbeit bei jeder Beratungssitzung auch »Reflexionsphasen« vorsehen, könnten im Anschluß an das Gespräch mit der Familie die bisher »nicht-beteiligten Berater« unseres Teams zu dem bis dahin Gehörten Stellung nehmen.

Um sozusagen auch in umgekehrter Reihenfolge den Beteiligten des Beratungssystems die Möglichkeit zu eröffnen, das vorher Gesagte zu kommentieren (reflektieren), können die Kommentare seitens des Gesprächsmoderators in umgekehrter Reihenfolge des »Zwiebelschalenmodells« abgerufen werden.

Formal gesehen entspricht diese Reihenfolge einem »Hin-und-Her« oder wie wir auch sagen, einem »swing«. Die Gruppen werden nach dem Muster A-B-C-B-A zum Gespräch eingeladen, wobei die Kommentare des Beraterteams (C) im Zentrum stehen und den Hauptbetroffenen - hier der Familie (B) - das Privileg eingeräumt wird, sowohl die Stellungnahmen der Auftraggeber zu kommentieren (B folgt auf A) als auch direkt die Stellungnahmen des beratenden Teams zu kommentieren (...B-C-B..). Wichtig bleibt festzuhalten, daß das Kommentieren in der zeitlichen Abfolge A-B-C-B-A erfolgt, jedoch jede Teilgruppe und innerhalb jeder Teilgruppe jedes Gruppenmitglied Gelegenheit zum »Ko-Mentieren« erhält.

Es kann auch sinnvoll sein, von dieser Reihenfolge abzuweichen, in diesem Beispiel etwa der Familie das Schlußwort einzuräumen (Reihenfolge A-B-C-A-B). Dies kann bedeuten, daß der Familie »Expertentum« und Verantwortlichkeit für ihr eigenes Leben zugeschrieben wird und sie nicht nur die Teamreflexion, sondern auch die Schlußkommentare der Auftraggeber abschließend kommentieren kann.

In anderen Zusammenhängen kann auch eine gemeinsame, große Abschlußrunde aller Gesprächsteilnehmer mit spontaner Abfolge der Schlußkommentare Sinn machen.

Wichtig erscheint uns, daß aus diesen Vorgehensvorschlägen keine Dogmen gemacht und die Beteiligten am besten selbst gefragt werden, ob und an welcher Stelle sie die vorangegangenen Dialoge kommentieren möchten oder nicht.

*b. Förmchen: Definition des inneren Settings (Mikroprozesse):*

*Einteilung der Dialoge innerhalb dieser Einheiten mit Hilfe von Prozeßfragen.*

Nachdem also eine grobe Strukturierung des Gesprächsablaufs mit Hilfe der erläuterten Schritte vorgeschlagen und beschrieben wurde, stellt sich die Frage, wie die einzelnen Dialoge zwischen dem Berater und den Mitgliedern der Einzelgruppen ablaufen können, damit Selbstreflexion ermöglicht bzw. aufrechterhalten bleibt.

Das Prinzip des Vorgehens ist relativ einfach: In jeder Teilgruppe führt der Moderator mit jeder Einzelperson einen Dialog, der sich dadurch auszeichnet, daß die Einzelperson den Freiraum erhält, ihre Gedanken und Überlegungen zu äußern oder aber zurückzuhalten, falls sie dies wünscht (vgl. »1.-Person-Geschichte«, o.).

Um diese Einzeldialoge zu ermöglichen, haben wir im Laufe unserer Praxis Fragen entwickelt, die helfen können, die Dialoge zu organisieren. Wir nennen diese Fragen »Prozeßfragen«, da sie »inhaltsleer« sind und den Gesprächsteilnehmern - Klienten und Moderatoren - erlauben, den Gesprächsprozeß gemeinsam mit den Klienten zu gestalten. Man kann sagen, daß die unterschiedlichen Fragekategorien Vorschläge darstellen, den Verlauf des weiteren Gesprächs zu gestalten.

Die Fragekategorien bzw. die Fragen beeinflussen somit das »Wie« des Gesprächs, die Gesprächsform bzw. Gesprächsatmosphäre also, und weniger den Inhalt, den die Moderatoren möglichst »nicht-wissend« (s.u.) den Klienten überlassen. Von diesen Fragen abgesehen, läßt sich jede Art von »inhaltsrelevanten« Fragen stellen, die von der Voreingenommenheit des Gesprächsmoderators, seien es persönliche Erfahrung, Wissen, Therapieschulenzugehörigkeit etc. gespeist werden, gestalten.

Im folgenden Abschnitt werden unsere Prozeßfragekategorien kurz vorgestellt und ein paar Beispiele dazu gegeben. Die Prozeßfragen, Fragen also, die die therapeutische Konversation organisieren, stellen ein Raster dar, das der Berater nutzen kann, den Gesprächsprozeß einer Gesprächssitzung reflexiv-systemisch mitzugestalten.

#### 1. MANDAT für die (FORM der) GESPRÄCHSMODERATION

Insbesondere bei einmaligen, sich nicht wiederholenden Gesprächen und Erstgesprächen ist es wichtig, daß ein Gesprächsmoderator sein Mandat (Auftrag) für die Gesprächsmoderation einholt oder bestätigt. Die meisten Therapeuten und Klienten gehen wie selbstverständlich davon aus, daß dem so sei. Bei größeren Personengruppen, insbesondere wenn von einigen der anwesenden Gesprächspartner nicht bekannt ist, daß sie mit dem Auftrag für die Gesprächsmoderation einverstanden sind, lassen sich viele Holprigkeiten im Gesprächsablauf vermeiden, wenn man vor Gesprächsbeginn über das Moderationsmandat verhandelt:

Wir möchten folgende Vorschläge für die Gestaltung der Gespräche machen: Sind Sie damit einverstanden ? Haben Sie Änderungswünsche ?

Wir würden gerne das Gespräch »so und so« durchführen; sind Sie damit einverstanden ? Gibt es Einwände ? (Falls »ja«:) Welche Form des Gesprächs würden Sie vorziehen ? Was müßte geschehen, damit Sie sich wohler fühlen ? (Falls jemand ungerne mitgekommen ist): Möchten Sie erstmal zuhören und erst später eventuell etwas dazu sagen ? Darf ich Ihnen auch Fragen stellen ?

#### 2. ENTSTEHUNGSZUSAMMENHANG (Geschichte, Kontext, Zuweisung) des GESPRÄCHS

Wenn man den Hintergrund eines Beratungsgesprächs verstehen lernen möchte, ist es sinnvoll, nach der »Geschichte« des Gesprächs zu fragen. Wenn man dies tut, erfährt man oft von den Gesprächsteilnehmern, was sie dazu bewogen hat, eine Beratung zu suchen,

wer es befürwortet hat und welche Erwartungen sich mit der Beratung verknüpfen. Wichtig erscheint uns aber auch, daß diese Geschichten individuell sehr verschieden sein können, so daß wechselseitiges Verständnis erst über ein Kennenlernen der unterschiedlichen Problemgeschichten zustandekommt.

Können Sie die Geschichte erzählen, wie es kam, daß Sie um die Beratung nachsuchten? Können Sie die Geschichte erzählen, wie es zu der Beratung kam?

Wie kam es dazu, daß Sie heute hier sind ? Wie kam es dazu, daß Sie um Beratung nachsuchen?

Wie kam es zu dieser Sitzung ? Welche Umstände führten dazu, daß Sie hierher kamen ?

Wurden Sie hierher geschickt ? Wer war dafür, daß Sie die Beratung aufsuchten ? Wer hatte als erster die Idee, hierher zu kommen ? Gibt es jemanden, dem diese Beratung besonders wichtig ist? Gibt es jemand, der eher skeptisch ist?

Gibt es etwas, das zwischen der Anmeldung zur Beratung und der heutigen Sitzung passiert ist, das Ihnen wichtig ist zu erzählen oder das die anderen Gesprächsteilnehmer wissen sollten ?

Ist es eine neue Situation für Sie, sich beraten zu lassen? Haben Sie bereits entsprechende Erfahrungen ? Um was für eine Beratung handelte es sich damals ? Was war damals gut an den Sitzungen ? Was müßte passieren, damit sich diese guten Erfahrungen wiederholen ?

### 3. WÜNSCHE für NUTZEN, EFFEKT und INHALT

Einer der wichtigsten Bereiche der atmosphärischen Gestaltung eines »guten« Gesprächs ist die Frage nach den »Zielen« der Beratung. Man kann dies tun, indem man »Ziele«, »Anliegen« oder »Zwecke« erfragt. Wir haben festgestellt, daß die meisten Menschen sich mehr »öffnen«, wenn man nach ihren »Wünschen« fragt, da diese meist persönlicher und intensiver empfunden werden.

Im Laufe unserer Erfahrung mit »kooperationsfördernden Gesprächen« haben wir gelernt, »Inhalt«(Was sollte Thema in der Beratung sein?), »Form«(Wie sollten die Gespräche gestaltet sein?) und »Ergebnis«(»Was wäre für Sie ein Wunschergebnis?«) der Einzelgespräche bzw. der Gesamtberatung zu unterscheiden.

Worüber möchten Sie heute sprechen? Welches Thema wäre heute wichtig für Sie ? Was könnte heute für Sie Inhalt unseres Gesprächs sein ?

Wie möchten Sie die Sitzung heute nutzen ? Wie sollten aus Ihrer Sicht die Gespräche gestaltet sein, damit eine gute Zusammenarbeit zwischen uns zustandekommt ? Haben Sie Wünsche bezüglich der Gestaltung oder des Ablaufs der Gespräche: Wie sollten die Gespräche gestaltet sein? Welche Form des Gesprächs wünschen Sie sich ?

Wie könnte Ihr Ziel für diese Sitzung gelingen ? Wie könnte die Sitzung glücken ? Wie könnte es gelingen, daß Sie Ihrem Ziel näher kommen ?

Stellen Sie sich vor, wir arbeiten i.S. Ihrer Ziele gut zusammen, was wird dann anders sein am Ende der Beratung ? Wozu soll Ihnen die Beratung dienen ? Was wäre für Sie ein Wunschergebnis für die gesamte Beratung ?

Was wäre ein gutes Ergebnis dieser heutigen Sitzung ? Welchen Gewinn möchten Sie heute aus der Sitzung ziehen ? Wozu möchten Sie die Sitzung nutzen ? Woran werden Sie erkennen, daß diese Sitzung nützlich war ? Was wäre ein Wunschergebnis für diese Sitzung ?

Stellen Sie sich vor, daß Sie am Ende unserer Beratung zu dem Schluß kommen, daß wir eine gute und erfolgreiche Zusammenarbeit gefunden haben: Was wird dann anders sein ?

Nehmen wir an, über Nacht würde ein Wunder passieren, und ihre Probleme wären gelöst; was wäre dann anders ? (DeShazer, 1991: 133ff) Könnte dieses Gespräch etwas dazu beitragen ? Wie würde das konkret aussehen ?

Nehmen wir an, daß unsere Zusammenarbeit zu Ihrer Zufriedenheit verläuft und daß Sie Ihre Ziele erreichen; woran würden Sie das erkennen - am Ende der heutigen Sitzung oder am Ende der gesamten Beratung ?

#### 4. BERATUNGS- oder KOOPERIERENDES SYSTEM

Das Beratungssystem sollte sich in einer Weise konstituieren, daß »Kooperation« möglich wird, die wiederum zur Auf-Lösung des Problems bzw. des Problemsystems beitragen sollte. Deshalb ist es nötig, nach den Personen zu fragen, die »im Problem engagiert« sind (die darüber sprechen) und die zur Auf-Lösung beitragen möchten.

Mit wem sprechen Sie sonst über das Problem, mit wem nicht ? Welche für Sie wichtigen Personen könnten hilfreich an den Gesprächen über Ihr Problem und dessen Auf-Lösung teilnehmen ? Mit wem könnten Sie so sprechen, daß Sie einer Auf-Lösung Ihrer Probleme näher kommen ? Mit wem konnten Sie bisher sprechen, um einer Auf-Lösung näher zu kommen ? Wer sollte an den Beratungsgesprächen noch teilnehmen ?

Sollten außerhalb der Beratungssituation zusätzliche Gespräche geführt werden (Familie, Unternehmen o.ä.) ? Worüber sollte gesprochen werden ? Wer sollte mit wem darüber sprechen ? Was wäre der beste Zeitpunkt ?

Hätten Sie sich gewünscht, daß noch andere Personen an dem Gespräch teilnehmen ? Sollten in Zukunft noch weitere Personen zu den Gesprächen eingeladen werden ?

#### 5. »NICHT«-PROBLEM

Die Klienten, mit denen wir es zu tun haben, erzählen häufig über das Problem, indem sie den Wunsch nach dem Nicht-Problem äußern. So hört man öfters den Wunsch, *nicht* mehr unter dem Problem XYZ leiden zu wollen. Das Problem mit dem *Nicht-Problemist*, daß es immer noch das Problem impliziert: »Ich will keine Angst mehr haben« impliziert Angst. Um aus dieser Problemsicht herauszukommen, kann man Fragen konstruieren, die nach dem Bereich außerhalb des Problems fragen:

Was möchten Sie stattdessen ? Sondern ? Was wäre Ihnen lieber ? Was soll an die Stelle treten ? Was wäre ein Gegenpol für das XY-Problem ? Gibt es Ausnahmen für das Problem? Wann tritt das Problem nicht auf? Was ist dann anders ? Woran erkennen Sie, daß es anders ist ?

Was müßte passieren, damit Ihr Problem sich auflöst ?

Wie würde Ihre Zukunft ohne Probleme aussehen ?

Was hätte in Ihrer Vergangenheit passieren müssen, damit heute Ihre Probleme nicht mehr da wären ? Wie würde Ihre Gegenwart dann aussehen, wie Ihre Zukunft?

## 6. REFLEKTIERENDE POSITION

Innerhalb dieser Fragekategorie werden die Zuhörer/Beobachtergedanken erfragt bzw. neue Überlegungen werden im Gespräch entwickelt. In der Einzelberatung können dabei »imaginierte Zuhörer« (a) gefragt werden und in der Mehrpersonenberatung (b) anwesende Zuhörer. Letztere Fragekategorie läßt sich auch bei den anwesenden Kollegen anwenden. Zu den hier genannten Fragen gehören auch solche, die der »Verdeutlichung«, dem besseren »Verständnis« oder der »Bestätigung« des bis dahin Gesagten dienen (c). Die Antworten erfolgen aus einer »reflektierenden Position«.

- (a) Welche wichtigen Personen könnten etwas zu dem sagen, was Sie bisher erzählt haben ? Was wäre das ?  
Stellen Sie sich vor, »der und der« wäre anwesend, was könnte er/sie Hilfreiches zu der Lösung Ihres Problems sagen?
- (b) Möchten Sie zu dem, was bisher gesagt wurde, etwas anmerken oder hinzufügen ? Möchten Sie etwas zu dem bisherigen Dialog mit x/y sagen ? Möchten Sie zu den Kommentaren der Kollegen Stellung nehmen ?
- (c) Wie meinen Sie das ? Was wollen Sie damit sagen ? Können Sie mir helfen, »das« noch besser zu verstehen ? Ich habe Sie »so und so« verstanden; ist das richtig ? Könnte man sagen, daß Sie »das und das« meinen ? Wie könnte das konkret aussehen ?

## 7. UNAUSGESPROCHENES oder »NOCH-NICHT«-AUSGESPROCHENES

Eine der Grundannahmen der »reflexiv-systemischen Therapie« besteht darin, daß »Unausgesprochenes« bzw. »Noch-Nicht-Ausgesprochenes« dazu beiträgt, das Gespräch und damit den »Fluß an Neuem« aufrechtzuerhalten. Anstatt nun darauf zu warten, daß »Neues« ausgesprochen wird, kann man nun einfach danach fragen, ohne es benennen zu müssen.

Gibt es etwas, das Sie uns bisher nicht gesagt haben, das Ihnen aber so wichtig ist, daß Sie möchten, daß wir es wissen sollten? Gibt es eine Frage, die ich Ihnen stellen sollte, damit Sie der Lösung Ihrer Probleme näher kommen ? Könnten noch andere Themen wichtig sein oder wichtig werden?

Wünschen Sie sich eine Frage, die ich bisher nicht gestellt habe?

Gibt es etwas, über das Sie nicht sprechen möchten? Gibt es etwas, das Sie noch nicht sagen möchten? Gibt es etwas, worüber Ihrer Meinung nach nicht gesprochen werden sollte ?

Möchten Sie mit dem, was Sie gesagt haben, noch etwas anderes ausdrücken ? Können Sie das erläutern ?

Bestätigungs- und Verdeutlichungsfragen: Verstehe ich Sie richtig, daß... Was meinen Sie damit ? Wie meinen Sie das ? Können Sie mir helfen, das noch besser zu verstehen ? Wie könnte das konkret aussehen ?

## 8. ZUVERSICHT in die ZUSAMMENARBEIT

Wir erachten es als das wichtigste Moment bei der »sozialen Konstruktion von Lösungen«, daß die Zusammenarbeit zwischen den Beteiligten klappt. Als wichtigen Indikator dafür erachten wir die Zuversicht, mit der die zu Beratenden an eine Problemlösung herangehen.



Sollte die Zuversicht sehr gering sein, kann man fragen, was sie erhöhen könnte. Schließlich kann die Zuversicht in bisherige Lösungswege bestätigt oder erhöht werden.

Wenn die Zuversicht in die Auf-Lösung des Problems zu gering ist, kann man zuerst danach fragen, wie diese gestärkt oder gefördert werden kann, bevor man »lösungsorientierte« Fragen stellt.

Gab es Momente , in denen Ihre Hoffnung auf Auflösung des Problems größer war? Was war da anders? Was kann helfen, Ihre Zuversicht in unsere Zusammenarbeit aufrechtzuerhalten, was könnte sie erhöhen?

Was brauchen Sie, um Ihre Zuversicht in mögliche Lösungen zu erhöhen? Würde Ihnen die Vereinbarung weiterer Sitzungen helfen ? Was könnte Ihre Zuversicht erhöhen, mit wem müßten Sie sprechen ?

Was in unserem Gespräch hat Ihre Zuversicht in eine Auflösung des Problems erhöht ?

#### 9. KURS des DIALOGS BESTÄTIGEN oder KORRIGIEREN

Es kommt vor, daß man sich in Gesprächen auf Abwege begibt. Häufig haben Berater dafür ein Gefühl, die meisten vertrauen sich aber nicht, ihr Mißtrauen anzusprechen oder die zu Beratenden nach ihrem Gefühl oder ihrer Einschätzung zu fragen, weil sich ein »Fehlkurs« bestätigen könnte. Wir haben gute Erfahrungen mit dieser Fragekategorie gemacht, da sie hilft, den »Kurs zu halten«, zu überprüfen und/oder zu korrigieren. Schließlich erlaubt sie uns zu klären, ob wir uns noch im Rahmen unseres Auftrags bewegen.

Denken Sie, daß die Fragen, die wir hier besprechen, Ihnen bei der Lösung Ihrer Probleme weiterhelfen ? Halten Sie das, was wir besprochen haben für abwegig ? Ich habe nicht verstanden, wie sich Ihre Antwort auf meine Frage bezieht; können Sie mir behilflich sein oder es mir erklären ?

Sind meine Fragen zu ungewöhnlich ? Sind sie zu langweilig oder zu angepaßt ?

Welche Fragen können in Ihren Augen nützlicher sein, als die, die ich bisher gestellt habe ? Möchten Sie eine Frage beantworten, die ich Ihnen nicht gestellt habe?

#### 10. Von den KLIENTEN GEWÜNSCHTE BEZIEHUNG zum BERATUNGSTEAM

Meist kommen Klienten zum Berater mit einer Vorstellung, wie die Beziehung zwischen Berater und den zu Beratenden aussehen sollte. Diese Vorstellungen werden oft nicht ausdrücklich geäußert - sie treten häufig dann zutage, wenn der Berater etwas macht, was *nicht* den Erwartungen der Klienten entspricht, z.B. wenn er keine Ratschläge erteilt. Bei diesen Klientenerwartungen sprechen wir von »Vorschlägen seitens der Klienten, wie die Beziehung zwischen Klienten und Beratern zu gestalten sei«. Im psychosozialen Feld herrscht jedoch die Praxis vor, daß Beratungsexperten letztlich entscheiden, welcher Art die Beziehung sei. So unterscheidet DeShazer (1988: 41ff) zwischen »Besuchern, Klägern und Kunden« , denen er jeweils unterschiedliche Bereitschaft zuordnet, »aktiv an einer Lösung zu arbeiten«. Diese Urteile fällt er jedoch aus einer Expertenposition heraus.

Wir ziehen es vor, die Klienten selbst entscheiden zu lassen, wie sie sich in Beziehung zum Berater definieren möchten. Dazu haben wir einige Fragevorschläge:

#### Selbstdefinition

Wie sehen Sie sich selbst - als jemand der mehr oder weniger zur Beratung gezwungen wurde, jemand, der nur mal so mitkommt und mal eine Beratungserfahrung machen wollte oder jemand, der etwas zu beklagen hat? Oder sehen Sie sich als jemand, der als Laie zu einem Experten geht oder als jemand der der beste Experte für sich selbst ist und aktiv seine Probleme angehen möchte ?

#### Zwangskontext (Keller, 1993)

Da Sie sich gezwungen fühlen, hier zu sein - heißt das, daß Sie sich vorbehalten uns zu vertrauen ? Wie könnten »vertrauensfördernde Maßnahmen« aussehen ? Gibt es etwas, was Ihr Mißtrauen uns gegenüber oder gegenüber der Klinik vermindern könnte?

(Besonders sorgfältig zu wägende Fragen, da die Klienten daraus leicht eine »Entwertung« schließen könnte: Ich mißtraue den von Ihnen gemachten Ausführungen; sehen Sie eine Möglichkeit, mein Mißtrauen zu zerstreuen? Ich weiß nicht so recht, wie weit ich Ihnen vertrauen kann; sehen Sie eine Möglichkeit, daß wir eine bessere Vertrauensbasis herstellen können ?

#### Kunde, Kläger, Besucher (Keller, a.a.O.)

Möchten Sie lieber etwas tun oder etwas beobachten oder genügt es Ihnen zu hören, daß wir es gut finden, daß Sie hier sind (und was wir sonst noch alles gut finden) ?

#### Gewünschte Expertenstellungnahme

Was wäre für Sie der Vorteil, eine Expertenmeinung zu hören ? Möchten Sie die Expertenmeinung einer KollegIn oder legen Sie Wert auf die Meinung des gesamten Teams - auch wenn die Meinungen auseinandergehen ?

#### Klientin als Expertin

Möchten Sie ein Thema vorschlagen, zu dem meine Kollegen in dem anschließenden Gedankenaustausch Stellung nehmen sollen ? Sollen sie in erster Linie ein bestimmtes Thema oder eine bestimmte Frage behandeln ?

Haben Sie Fragen oder Wünsche an die reflektierenden Kollegen, über die diese ihre Gedanken mitteilen sollten ? Gibt es ein Thema, über das die Kollegen reflektieren sollten ?

Gibt es sonst etwas, das sie berücksichtigt wissen möchten ?

### 11. UNTERSCHIEDE: POSITIVE VERÄNDERUNG

Eines der gemeinsamen Merkmale von Beratungsformen, die sich »systemisch« nennen, ist durch eine Formulierung begründet, die Gregory Bateson machte: »...der Unterschied, der einen Unterschied macht...« (Bateson, 1985).

Der Prozeß des »Unterscheidens« konstituiert die »soziale Konstruktion« von Ideen, Themen und Bedeutungen. Unterscheidungen können formuliert werden bezüglich »Personen«, »Raum« und »Zeit«. Äußerungen von »Unterschieden« können als »sprachliche Konstruktion von Beziehungen« gesehen werden. Synonym für Unterschiede werden Begriffe wie »unterschiedlich« (Verhältnis), »anders« (Veränderungen), »different« (Differenzen) gebraucht.

Im therapeutischen Bereich werden diese Unterschiedskonstruktionen möglichst in positiver Richtung erwartet, erhofft oder angesprochen. Hier einige Vorschläge zur »Konstruktion von Unterschieden«:

Gibt es etwas, das sich bereits zwischen der Anmeldung für diese Beratung und dem jetzigen Termin zum Positiven gewendet hat ?

Gibt es etwas, was zwischen den beiden Sitzungen passiert ist, das Ihnen wichtig ist, zu erzählen ?

Gibt es etwas, was seit dem letzten Mal besser geht? Gibt es etwas Erfreuliches zu berichten ? Gab es etwas, was sich seit der letzten Sitzung positiv ausgewirkt hat? Was davon konnten Sie in der Zwischenzeit erfolgreich nutzen? Gab es etwas, von dem Sie profitiert haben? Gab es etwas, was für Sie neu und nützlich war?

Wie kam das zustande? Halten Sie es für möglich, daß Sie selbst dazu beigetragen haben? Wie haben Sie das gemacht? Wer hat noch dazu beigetragen?

Was hätte passieren müssen, damit das Problem nicht entstanden wäre? - Was wäre dann heute anders ?

Was muß in Zukunft passieren, damit das Problem sich teilweise oder ganz auflösen kann? Was muß passieren, damit das Problem sich nicht erneut entwickeln kann ?

Gab es Personen, die etwas Neues, Positives an Ihnen entdeckt haben, z.B. eine positive Veränderung? (Würden Sie bzw. diese Personen eine solche Beratung weiterempfehlen ?)

Verglichen mit der ersten (letzten Sitzung) - wo befindet sich auf einer Skala von Null bis 10 Ihre Einschätzung bezüglich Ihres Problems heute? Halten Sie es für möglich, daß Sie auch zu diesem Erfolg beigetragen haben ? Auf welche Weise ? Wer könnte noch dazu beigetragen haben ?

Wie sieht es mit Ihrer Zuversicht aus, daß das Erreichte bleibt oder sich noch bessert ? (z.B. Skala 0-10). Was brauchen Sie, damit sich Ihre Zuversicht erhöht ?

## 12. »NOCH-NICHT«- GETANES:

ABSPRACHEN, VEREINBARUNGEN, VERTRÄGE, »OFFENES ARRANGEMENT« ?

Wir haben unser Modell bei verschiedenen Gelegenheiten in den genannten Kontexten - Organisationsberatung, Schulpsychologie, psychosoziale Praxis - vorgestellt. Bei diesen Gelegenheiten wurden wir insbesondere auf eine »Schwachstelle« unseres Modells hingewiesen: Der allgemeine Tenor der Kritik war, daß wir unsere Beratungsgespräche »offen« enden ließen, das heißt, daß keine Vereinbarung für weitere Gespräche und/oder Aufgabenstellungen zustandegekommen seien oder sie schlicht ausgelassen wurden. Wir betrachten diese Kritik als »teils« berechtigt, da möglicherweise konstruktives Terrain verschenkt wird. Zum anderen resultiert der »offene« Umgang mit dem Ende einer Sitzung aus unserer »Nicht-Expertenhaltung« bzw. des »Non-Interventionismus«. Wenn wir unsere Klienten als die Experten ansehen, so liegt auch hier nahe, keine »therapeutischen Abschlußkommentare« bzw. »-interventionen« zu machen. Wir ziehen es vielmehr vor, das »Verbleiben« mit unseren Klienten abzustimmen und auszuhandeln bzw. danach zu fragen:

Wie wollen wir verbleiben, haben Sie Wünsche bezüglich weiterer Sitzungen, Vereinbarungen oder Aufgaben ?

Wer sollte zum nächsten Gespräch eingeladen werden?  
Wie möchten Sie die Zeit bis zur nächsten Sitzung nutzen?  
Was wäre ein guter zeitlicher Abstand zur nächsten Sitzung?

Welche weiteren Wünsche (Ideen, Vorschläge) haben Sie noch, um Ihren Erfolg zu erhalten oder zu verbessern? Soll es heute eher darum gehen, das Erreichte zu sichern oder möchten Sie schon über weitere Schritte nachdenken?

Beendigungsfrage für eine Sitzung/Therapie:

Wir sind übereingekommen, die Sitzung/ Therapie zu beenden; was hat sich in unserer Zusammenarbeit - oder auch außerhalb dieser Zusammenarbeit - zu Ihren Gunsten verändert? (z.B. Skala 0 - 10).

Möchten Sie etwas tun, beobachten, über etwas nachdenken - oder ziehen Sie ein offenes Arrangement, z.B. daß Sie sich melden, sollten Sie es für nötig erachten?

### *c. Form-In-Förmchen: »Professionelle Haltung« der ModeratorIn*

Wenn Anderson und Goolishian (1992) sagen, »der Klient ist Experte« und Hargens (1993) Klienten als »Kundige« bezeichnet, erkennen sie ausdrücklich die Klienten als die besten Kenner ihres Lebensbereiches und beruflichen Feldes an. Damit diese Formulierungen in der Praxis keine Leerformeln darstellen, muß ein Berater bereit sein, nur solche Fragen an Klienten zu richten, deren Antwort er vorher nicht kennt oder zu kennen glaubt. Dies führt zu Antworten, die weitere Fragen nach sich ziehen bzw. zu Fragen, die sich auf die vorangegangenen Antworten beziehen. Dabei ist es notwendig, daß der Berater genau hinhört und jedes Verständnis oder Wissen vermeidet, das einen endgültigen, z.B. diagnostischen Charakter hat. Man kann diese - ursprünglich therapeutische - Haltung in dem Bonmot »the therapist has to be patient« zusammenfassen.

Die Anerkennung des Expertentums der Klienten zeigt sich darin, daß jeder Klient, jede Klientin im Beratungsprozeß die gleiche Möglichkeit hat, zu sprechen, zuzuhören und nachzudenken. Von seiner sozial-konstruktionistischen Perspektive formuliert Shotter (1993) dies folgendermaßen: »If social realities are socially constructed, then it is important that we can all have a voice in their construction«<sup>9</sup>.

Eine der wichtigsten Voraussetzungen für das Zustandekommen eines guten Kooperations- oder Lernklimas für alle Beteiligten<sup>10</sup> ist die Respektierung der »Gesprächs- bzw. Lernkultur« derjenigen Personen oder Personengruppe, die den Beratungsauftrag gegeben haben, und all derjenigen Personen und Gruppen von Personen, die am Problem beteiligt sind. Diese Achtsamkeit bzw. Berücksichtigung versteht sich von selbst, wenn man als Ziel berücksichtigt, daß nach unserer Auffassung Berater bzw. Therapeuten »Experten für die Moderation selbstreflexiver systemischer Diskurse« oder »Experten für die Moderation der Reflexion systemischer Prozesse« sein sollten. Sie sollten also »kooperative Gesprächsprozesse mitorganisieren und ihre Prozeßreflexion ermöglichen. kurz gesagt: einen Lernkontext herstellen. Dies geschieht am leichtesten, wenn man als Berater den Expertenstatus aller beteiligten Personen für ihren jeweiligen Bereich anerkennt. Wir vertreten die Auffassung,

daß die Anerkennung des Expertentums unserer Klienten einen der wichtigsten Bestandteile unserer Beratungsarbeit darstellt. Diese Anerkennung entspringt eher einer »Beziehungsform«, einer »therapeutischen bzw. professionellen Haltung«, und sie ist weniger »inhaltliches Wissen« und entspricht unseres Erachtens eher einer »relationalen« als einer »Wissensintelligenz«.

Wir sehen also wichtige Merkmale unserer Arbeit in unserem »professionellen, insbesondere therapeutischen Stil«: »Neugier« (Cecchin, 1988) und »Nicht-Wissen« einerseits, »Achtsamkeit« gegenüber den Personen und »Respektlosigkeit« (Cecchin et al., 1993) gegenüber festgefahrenen Ideen andererseits - dies betrifft auch unsere eigenen. Diese ermöglichen es, »Selbstreflexion« der beteiligten Personen zu fördern, das heißt, es wird ein Kontext geschaffen, in dem »Selbstverstehen (-bestätigung) und Selbsterfindung« Raum und Zeit haben. *Selbstbestätigung* wird gefördert durch wechselseitiges Bemühen, sich selbst und andere zu verstehen, *Selbsterfindung* indem Raum und Zeit für die Entwicklung neuer Ideen und Bedeutungen geschaffen wird. Indem ein »Sprechen-Zuhören-Nachdenken in Gegenwart anderer Problembeteiligter« ermöglicht wird, wird Erfindungsgeist und Kreativität ermöglicht und ermutigt. Dies ist umschrieben die Haltung, die unseres Erachtens für die erfolgreiche Anwendung unseres Modells notwendig ist; es ist im Grunde genommen die Ermöglichung und Förderung *poetischer*, das heißt schöpferischer Prozesse und deren Reflexion. Indem wir als Gesprächsmoderatoren dazu beitragen, »sich-selbst-und-die-Zuhörer« im Kontext von »Sprechen-Zuhören-Reflektieren« zu *verstehen*, helfen wir die Voraussetzung zu schaffen, »sich-selbst-und-die-anderen-neu-zu-erfinden«. Die »professionelle Haltung«, die diese systemischen bzw. sozial-konstruktionistischen Prozesse fördert, bezeichnen wir als »*poetisch*«

#### **IV. Ausblick: »Das Knarren im Gebälk der Hierarchie« oder der Abschied vom klassischen Verständnis des Begriffs »Organisationsberatung« ?**

Wenn wir das im Aufsatz Gesagte im Licht sozial-konstruktionistischer Überlegungen auf den Begriff »Organisationsberatung« anwenden, so ergibt sich, daß es »Organisationen an und für sich« ohne mindestens einen Beobachter/Sprecher nicht gibt: Organisationen definieren sich selbst über die Unterscheidung zwischen Teilnehmern und Nicht-Teilnehmern als »Organisationen«, oder sie werden von außenstehenden Beobachtern als solche bezeichnet. Das heißt, irgendwelche Personen bezeichnen sie in Sprache als Organisationen. In diesem Sinne werden auch die Grenzen einer Organisation beschrieben, das heißt, Personen, Handlungen und Entscheidungen, die dazugehören und solche, die nicht dazugehören.

Dasselbe trifft zu für die Begriffe »Hierarchie und Macht«. Auch diese sind »soziale Konstruktionen« oder »Inventionen« - soziale Konventionen also, die von denjenigen Personen verwirklicht werden, die daran teilhaben. Oft werden sie jedoch als »außerhalb des Konstruktionsbereiches des Beobachters erlebt bzw. definiert. Damit mag sich ein Beobachter seiner »Mitverantwortung für das, was er beschreibt«, entledigen.

Solche Konstruktionen können von denjenigen, die sie »sozial verwirklichen«, »härter« als die »harte Wirklichkeit aus Beton« empfunden und beschrieben werden. Da sie jedoch nach unserem Modell keine »objektiven Gegebenheiten« unabhängig von denjenigen sind, die sie beschreiben, sondern »soziale Konstruktionen«, sind sie insbesondere auch zugänglich für Beratungsprozesse, wie wir sie hier vorgeschlagen haben.

Sogenannte »hierarchisch höhere und/oder mächtigere Positionen« »können einen Unterschied machen« hinsichtlich verschiedener Merkmale, z.B. Informationsdichte, Freiheitsgraden von Handlungen, Entscheidungen, also insbesondere solche, die als Kontextveränderungen für andere relevant werden. Dies kann Formen der Zusammenarbeit, Zeitgestaltung, Verteilung von materiellen Gütern etc. betreffen. Diese »Positionen« sind ebenfalls sozial konstruiert und werden als solche aufrechterhalten und verändert.

So gesehen werden Organisationen oder ähnliche »Dinge« nicht als objektive, das heißt, vom Beobachter unabhängige Einheiten beraten, sondern sie konstruieren sich selbst durch ihre Mitglieder - Klienten und Berater - in Sprache: Sich-selbst-definierende Problemsysteme, die über die Auf-Lösung von Problemen und/oder Systemen sprechen bzw. neue Konstruktionen für die Zukunft erfinden möchten, gehen Beziehungen zu Beratern ein. Diese Beziehungen gestalten sich über Gespräche und (Ver)Handlungen etc..

In diesem Zusammenhang möchten wir erwähnen, daß die »kooperationsfördernde Gesprächsmoderation« insofern dem »Projektmanagement« ähnelt, als sie »quer zur Hierarchie« (Heintel & Krainz, 1988) stattfindet, zeitlich begrenzt ist, thematische Schwerpunkte und das Nebenziel hat, sich wieder aufzulösen. In diesem Sinne gestaltet sie die Umwandlung von »problem-organisierenden« in »problem-auf-lösende Systeme« i.S. von Anderson und Goolishian (1992).

Sie bezieht nur die Personen ein, die über das Problem sprechen oder kommunizieren und das Problemsystem auf-lösen möchten und/oder neue soziale Konstruktionen, das heißt Unterschiede für die Zukunft entwickeln bzw. erfinden möchten. Dies hat z.B. die praktische Konsequenz, daß nicht notwendigerweise diejenigen Personen am Gespräch teilnehmen, die laut offizieller Hierarchie daran teilnehmen müßten.

Die von uns vorgeschlagene Methode kann als »selbst-reflexiver, systemischer Diskurs« betrachtet werden, da die Beteiligten eingeladen werden, sich selbst und die Gespräche der anderen ständig zu »reflektieren«, also »systemische Prozeßreflexion« praktiziert wird. Sie ist systemisch, da sie als Abfolge schöpferischer Dialoge in Gegenwart und Einbeziehung der

Beteiligten die Beziehungen innerhalb eines sich selbst-in-Sprache-definierenden Problems auf-löst und/oder neu gestaltet. Damit ist sie geeignet, klassische Formen der Therapie, Supervision, Konsultation und Beratung von sogenannten Individuen, Paaren, Familien, Gruppen und Organisationen zu ergänzen und/oder teilweise zu ersetzen.

In Gesprächen mit der Berater- und Forschergruppe Neuwaldegg, insbesondere mit Roswita Königswieser, lernten wir eine Sichtweise kennen, die die Beratungstätigkeit als »soziale Architektur« vorschlägt. Wir sehen darin Ähnlichkeiten mit unserer Vorstellung, daß wir »Konstrukteure unserer gemeinsamen sozialen Wirklichkeit« sind: Klienten und Berater »konstruieren gemeinsam soziale Wirklichkeiten«. Wenn wir den Begriff »soziale Architektur« verwenden, so glauben wir, daß zweierlei dabei wichtig ist:

1. Es muß sich um eine »offene soziale Architektur« handeln - offen gegenüber Neukonstruktionen.
2. Wir sehen unsere Tätigkeit insbesondere in der »Förderung der Konstruktionsprozesse« selbst.

Das heißt, als Berater sind wir »Experten für die Moderation solcher Konstruktionsprozesse«. Unsere Klienten sind die »Experten vor Ort«, Experten also, die sich in ihrem Bereich in einer Weise auskennen, wie wir es nie vermögen würden. Insofern freuen wir uns auf zukünftige Aufgaben als »Berater für soziale Konstruktionsprozesse«, die wir als »Mitkonstrukteure« fördern, aber nicht einseitig oder mehrfach determinieren können. Vielleicht eröffnet sich damit »sozialen Konstruktionsberatern« ein neue Art der Tätigkeit, die sich auf systemische Bescheidenheit im Sinne Batesons besinnt.

### **Anmerkungen**

<sup>1</sup> Die Bezeichnung für die Art unserer Gesprächsmoderation hat einen Wandel durchlaufen: Zunächst nannten wir unsere Gespräche »kooperationsstiftende Interviews«. Da diese Bezeichnung für unser Verständnis aber nahelegen könnte, daß die Interviewer Kooperation stiften, die auf Seiten der Interviewten (noch) nicht vorhanden ist, haben wir es später vorgezogen, von »kooperationsfördernder Gesprächsmoderation« zu sprechen; inzwischen scheint uns die »kooperationsorientierte Gesprächsmoderation« am ehesten das zu treffen, was wir meinen: Die Bezeichnung »kooperative Gesprächsmoderation« ist ein Kompromiß zugunsten sprachlicher Vereinfachung.

<sup>2</sup> Vorabdruck aus dem Buch »Risikodialog im Dissens. Zukunft ohne Harmonieformel« herausgegeben von Haller, Matthias; Roswita Königswieser, Heinz Jarmai und Peter Maas. Es erscheint 1995 im »Deutschen Institutsverlag«.

<sup>3</sup> Titel dieser Veranstaltung war: »Zauberlehrling Wirtschaft«. Das Seminar wurde von der Forschergruppe »Neuwaldegg, am 24./25.2.1992 in Wien organisiert und durchgeführt.

<sup>4</sup> Vgl. zu dieser Thematik auch das Buch von Roswita Königswieser und Christian Lutz (1990).

<sup>5</sup> Übersetzung: Was sich als die beste »lokale Theorie«, die den Veränderungsprozeß betraf, herausstellte war, daß sie mehr auf den Erfindungen der Teilnehmer basierte als auf den Interventionen der Konsulenten.

<sup>6</sup>Zur Diskussion der Orientierung am »Wahrheitsdenken« und den damit verbundenen Implikationen empfehlen wir die Auseinandersetzung mit Richard Rorty (1992).

<sup>7</sup> Daß Ideen dieser Art zur Zeit nicht nur im »therapeutisch-erkenntnistheoretischen Rahmen« eine Rolle spielen, zeigen z.B. der Vorläufer des »sozialen Konstruktivismus« von Berger & Luckmann (1993) und auch Aufsätze wie der über die »Lust am Machen« (von Arnim, 1993).

<sup>8</sup> Den Begriff »Eigenzeit« verdanken wir Helga Nowotny (1989). Die Idee der »Eigenzeit«, wie wir sie hier verwenden, unterscheidet sich jedoch von der Nowotnys. Unsere Auffassung, daß sich Eigenzeiten koordinieren müssen, scheint uns nach den Überlegungen von Elias (1987) und daß sie in der »ewigen Gegenwart« gedacht werden können nach den Überlegungen Boscolos (1992) schlüssig.

<sup>9</sup>Übersetzung: »Wenn soziale Wirklichkeiten sozial konstruiert sind, ist es wichtig, daß wir alle eine Stimme in ihrer Konstruktion haben«.

<sup>10</sup> Von Überlegungen auch beim Vergleich von »Erziehungskulturen«, die sich auf Kooperation und Produktivität von modernen Staaten auswirken können, berichtet Elschenbroich (1993).

#### **Referenzen und »Selbst«-Referenzen**

Wir möchten hier darauf hinweisen, daß die folgenden »Referenzen« die Arbeiten sind, auf die wir uns bei unseren Ideenentwicklungen und der Abfassung des Artikel direkt »bezogen« haben und die für uns ein »Netzwerk verwandter Ideen« darstellen. Die Liste beansprucht in Übereinstimmung mit unserer »sozial-konstruktivistischen Auffassung« weder »vollständig« noch »objektiv« zu sein.

Andersen, Tom (1990): Das Reflektierende Team.  
Verlag Modernes Lernen, Dortmund.

Anderson, Harlene & Goolishian, Harry (1992): Der Klient ist Experte.  
Z. system Ther., 10: 176-209.

Arnim, Gabriele von (1993): Vom Eros der Politik. Lust am Machen, nicht an Macht.  
Süddeutsche Zeitung, (19.7.93)

Axelrod, Robert (1991): Die Evolution der Kooperation.  
Oldenbourg, München.

Bateson, Gregory (1985): Ökologie des Geistes.  
Anthropologische, psychologische und epistemologische Perspektiven.  
Suhrkamp, Frankfurt/Main.

Berger, Peter L. & Luckmann, T. (1993): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit.  
Eine Theorie der Wissenssoziologie.  
Fischer, Frankfurt/Main.



- Berne, E. (1993): Was sagen Sie, nachdem Sie guten Tag gesagt haben ?  
Fischer, Frankfurt/Main
- Boscolo, Luigi & Bertrando, Paolo (1992): The Reflexive Loop of Past, Present and Future in Systemic Therapy and Consultation. *Family Process*, 31: 119-133.
- Boscolo, Luigi (1992): Persönlicher Ideenaustausch mit Boscolo.
- Cecchin, Gianfranco, Lane, Gary & Ray, Wendel (1993): Respektlosigkeit.  
Auer-Systeme, Heidelberg.
- Cecchin, Gianfranco (1988): Zum gegenwärtigen Stand von Hypothesieren, Zirkularität und Neutralität: Eine Einladung zur Neugier. *Familiendynamik*, 13: 190-203.
- Deissler, Klaus G. (1990): Zur Konstruktion eines systemtherapeutischen Kontextes an einer psychiatrischen Landeslinik.; *Z. system. Ther.* 8: 238-247.
- Deissler, Klaus G. (1991): Ko-Mentieren - Einladung zu einer systemischen Poietologie.  
*Gruppendynamik* 22: 71-98
- Deissler, Klaus G. (1994): Sich-selbst-Erfinden. Von Systemischen Interventionen zu »Selbst«-Reflexiven Therapeutischen Diskursen.  
in Vorbereitung
- Elias, Norbert (1987): Über die Zeit.  
Suhrkamp, Frankfurt.
- Elden, Max (1993): People can do research too.  
Unveröff. Manuskript, präsentiert auf der Konferenz:  
Constructed Realities - Therapy, Theory and Research; Svolvaer, Norwegen; 22.-25.  
Juni 1993.
- Elschenbroich, Donata (1993): Anleitung zur Neugier, Japanische und amerikanische  
Erziehung im Vergleich. *FAZ*, 26.8.93, S. 29.
- Förster, Heinz von (1985): Sicht und Einsicht.  
Vieweg, Braunschweig.
- Gadamer, Hans-Georg (1993): Über die Verborgenheit der Gesundheit.  
Suhrkamp, Frankfurt/Main
- Glaserfeld, Ernst von (1987): Wissen, Sprache und Wirklichkeit.  
Vieweg, Braunschweig.
- Gergen, Kenneth. J. (1985): The Social Constructionist Movement in Modern Psychology.  
*American Psychologist*, 40: 266-275.
- Gergen, Kenneth, J. (1990): Die Konstruktion des Selbst im Zeitalter der Postmoderne.  
*Psychologische Rundschau*, 41: 191-199.
- Gergen, Kenneth, J. (1991): The Saturated Self. Dilemmas of Identity in Contemporary Life.  
Basic Books, New York.
- Hargens, Jürgen (1993): KundIn, KundigE, KundschafterIn - Gedanken zur Grundlegung  
eines »helfenden« Zugangs. *Z. system Ther.*, 11: 14-20.
- Heintel, Peter & Krainz, Ewald E. (1988): Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise. Gabler, Wiesbaden.
- Keller, Thomas (1993): Karrieren der Kooperation. Systemische Arbeitsformen im Alltag des  
Psychiatrischen Krankenhauses (im Druck).

- Kose, Karl-Heinz (1993): Das kooperationsstiftende Interview.  
unveröffentlichtes Manuskript, Braunschweig.
- Königswieser, Roswita & Lutz, Christian, hrsg. (1990): Das systemisch-evolutionäre  
Management. ORAC, Wien.
- McNamee, Sheila & Gergen, Kenneth J. eds. (1992): Therapy as Social Construction.  
Sage Publications, London.
- Nowottny, Helga (1989): Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls.  
Suhrkamp, Frankfurt/Main.
- Rorty, Richard (1992): Kontingenz, Ironie und Solidarität.  
Suhrkamp, Frankfurt/Main.
- DeShazer, S (1988): Clues. Investigating Solutions in Brief Therapy.  
Norton, New York.
- DeShazer, S. (1991): Putting Difference to Work.  
Norton, New York.
- Shotter, John (1993): Language and the Construction of Self.  
Unveröff. Manuskript, präsentiert auf der Konferenz:  
Constructed Realities - Therapy, Theory and Research; Svolvaer, Norwegen; 22.-25.  
Juni 1993.
- Shotter, John (1993): Conversational Realities.  
Constructing Life through Language. Sage Publications, London.