

**Mulla Nasrudin und Storyconsulting**  
*Mulla Nasrudin stand auf dem Marktplatz und sprach zu den Menschen: „Leute! Wollt ihr bequem und problemlos Weisheit erwerben? Wollt ihr Wissen ohne Anstrengung? Wollt ihr Lernen ohne Fehler zu machen? Wollt ihr Wahrheit ohne Irrtum? Bald hatte sich auf dem Marktplatz eine grosse Menge zusammengefunden. Alle riefen begeistert: „Ja! Ja!“ „Hervorragend!“ sagte Mulla Nasrudin. „Das wollte ich nur wissen. Ihr könnt euch darauf verlassen, dass ich Euch gleich Bescheid gebe, wenn mir so etwas über den Weg läuft.“ (... aus/nach Geschichten des Mulla Narudin) Viele hundert Jahre später, kam einer auf einen Platz. Er rief „HEUREKA!“, blinzelte dabei ganz heftig mit den Augen und fing an über den narrativen Ansatz in der Beratung zu erzählen.*

## Storyconsulting – Beraten mit Geschichten

Mit dem Eintritt in den Kontext der Beratung (hier: Coaching, Organisations- und Managementberatung) beginnt im Erleben der beteiligten Personen eine neue Geschichte. Für den Kunden und Klienten treten neue Personen (Beraterinnen und Berater) in seiner Geschichte auf, neue Motive und Handlungsstränge werden eingeführt. Der Auftritt von Beratungspersonen markiert den Einsatz einer neuen Sequenz, die aus Sicht des Kunden allerdings gerahmt ist von der umfassenderen Sequenz wiederum seines Erlebens, in der diese Beratungssequenz eine Bedeutung für ihn bekommt. Für die Berater fängt mit dem Eingehen einer neuen Beratungsbeziehung eine neue Geschichte an, die Geschichte dieser Beratung.

Durch den Unterschied der Rollen in den jeweiligen Geschichten von Beratungsklient und Beratungsperson sind die beiden Geschichten voneinander unterschieden. Beraten bedeutet, gemeinsam zunächst unterschiedliche Geschichten zu erzählen. Wo Beratungsperson und Klientin sich über den Verlauf, Themen, Erfolge und unterschiedliche Rollen in der Beratung austauschen, kann auch eine gemeinsame Geschichte entstehen oberhalb und neben den Erlebnissequenzen der Rollenträger.

Diese Geschichte beginnt schon mit der Einführung der unterschiedlichen Rollen von Beratungspersonen und Klienten. Es wird spannend: Um was soll es in der Beratung gehen? Welche Ziele sollen und können erreicht werden? Welcher Weg soll eingeschlagen werden? Wie wird diese Geschichte wohl ausgehen?

Der Beratungsprozess ist selbst eine Geschichte und wird als Geschichte gestaltet und inszeniert:

- Der Anfang der Geschichte ist die Einführung der Personen und des Themas.
- Die Spannungskurve steigt mit Hindernissen, Verwicklungen und Missverständnissen: Zum Beispiel passt die ursprüngliche Fragestellung irgendwie nicht zu den tatsächlichen Herausforderungen. Die aufgenommenen Daten entsprechen nicht den Erwartungen. Die Chancen für die Verwirklichung ei-

nes Projektes sind fraglich. Vielleicht zweifeln Beratungsperson und Klient sogar am Sinn und Zweck der Beratung.

- Der Höhepunkt: Die Fragen kommen zur Klärung und über die Interpretation der Situation und ihrer Herausforderungen gibt es eine weitgehende Übereinstimmung zwischen den handelnden Personen. Ziele sind formuliert, und es ist einschätzbar, wie sie erreicht werden können.
- Der letzte Teil einer Beratungserzählung ist die Umsetzung, wie aus Zielen Ergebnisse werden. Beratungsperson und Klient leisten ihren vereinbarten Beitrag dazu. Erfolge sind für beide wahrnehmbar. Gewollte Resultate werden erreicht.

Zur Aufgabe der Beratungsperson gehört es, diesen Prozess zu gestalten. Das ist die Wahl der Orte und Schauplätze, die Sorge für eine gute Atmosphäre genauso wie die Bestimmung der richtigen Zeitrhythmen für Interventionen. Es geht in erster Linie darum, dass die Beratung für den Klienten zu einer guten Geschichte wird. Nur wenn für den Klienten seine Geschichte eine gute Geschichte wird, war auch die Beratung eine gute Geschichte.

Aristoteles beschreibt diesen subjektiven Prozess des Erlebens oder der Ko-Kreation einer guten Geschichte als einen Prozess der Reinigung, „Katharsis“, Poetik 1449 b27, von (falschen) „Leidenschaften“: Im Erleben der Spannung, der Bedrohung und Unentschiedenheit zwischen Gutem und Schlechtem lasse ich ab von falschen Vorstellungen, (er-)finde neue Handlungs- und Sinnmöglichkeiten, verstehe schliesslich, was das Richtige ist zu tun, und realisiere das auch.

## **Die Geschichte(n) des Klienten**

Damit eine Beratungsperson und eine Beratungsbeziehung in meiner Geschichte eine Rolle spielt, erwarte ich als Klient und Kunde einen positiven Beitrag zu meiner Geschichte. Nur Personen erzählen Geschichten. Der narrative Ansatz der Beratung ist persönlich und radikal subjektiv: Klienten von Beratung sind Personen, die in organisatorischen Kontexten leben. Was im Erleben der Person oder der Personen des Klienten keine gute Geschichte wird, war auch keine gute Beratung. Die Geschichte des Klienten, beziehungsweise die Geschichten der Klienten sind Ziel- und Mittelpunkt aller Beratungshandlungen. Die Kernfrage der Beratungsperson ist: Welche Interventionen kann ich anbieten, damit die Person oder die Personen meines Klienten oder Kunden eine gute Geschichte daraus machen?

### **Lebenserzählung**

Die Vorstellung der deutschen Romantik, „Autor des eigenen Lebens“ (Carl Gustav Carus, Novalis) zu sein, war vielleicht etwas überzogen. Wie sich die Verhältnisse meines Lebens gestalten, hängt nicht allein von mir ab. Die Form unseres Erlebens ist zwar narrativ, das Leben ist aus narrativer Sicht jedoch nur in seiner gestaltbaren und gestalten Form als Geschichte darstellbar. Die narrative Psychologie und Psychotherapie verstehen deshalb die Lebensgeschichte als gestalteten und geschaffenen Text. Die Lebensgeschichte ist der Text, den wir uns selbst und anderen über unser Leben erzählen. Wir sind Autorinnen unserer eigenen Lebensgeschichte.

Meine Selbsterzählung, die Selbsterzählung meines Lebens, ist der Bezugspunkt und Rahmen meines Erlebens. Was nicht Bedeutung in Bezug auf meine Lebenserzählung hat, hat keine Bedeutung für mich. Identität von Personen konstituiert sich narrativ, in der Weise bedeutungshaltiger Selbsterzählung.

Erzählen Sie die Geschichte ihres Lebens in 10 Sätzen:

- Sie sind also auf die Welt gekommen an einem bestimmten Ort, zu einem bestimmten historischen Datum, in ein bestimmtes soziales Umfeld. Wie war diese Situation aus heutiger Sicht?
- Welche Erfahrungen und Erlebnisse haben Sie besonders geprägt, sind Ihnen besonders wichtig geworden?
- Welche Schlussfolgerungen haben Sie bisher daraus gezogen?
- Wie hat sich das auf Ihre Entscheidungen und Ihr Handeln ausgewirkt?
- Welche für Ihr Leben zentralen Themen und Zwecke können Sie daraus beschreiben?

Die Lebenserzählung bildet in der Art eines narrativen Schemas die Geschichte, in der ich die zentralen Motive, Themen und Zwecke meines Lebens erzähle. Ich erzähle, was mir für mein Leben wichtig ist. Und manchmal ist das für eine andere Person, besonders für eine Beratungsperson, leichter wahrzunehmen, als für mich selbst.

In allen Organisationen gibt es strukturell angelegte Konflikte, über die sich die Organisation steuert: Controlling und operatives Management stehen im Konflikt über sinnvolle Konstruktion und Bewertung von Kennzahlen, Marketing und Produktion streiten über die Qualifizierung von Kunden und Produkten, Arbeitnehmervertreter und Management bringen unterschiedliche Auffassungen von betrieblicher Gerechtigkeit zur Geltung. Nach meiner Erfahrung als Berater decken sich diese Themen häufig mit Lebensthemen der Protagonisten. Das Talent für Zahlen eines Controllingexperten ist gepaart mit der Frage nach der Verlässlichkeit von Aussagen über die Realität. Die Fähigkeit, sich in Kunden einzufühlen, gehört zu dem Lebensthema, andere womöglich in ihren Bedürfnissen zu verstehen und zu unterstützen.

In der Regel steht die organisatorische Rolle, die ich einnehme, in engem Zusammenhang mit Motiven und Themen meiner Lebenserzählung. Oder wenn sie das nicht tut, ist dies vielleicht genau das Thema, das ansteht: dass es mir schlecht gelingt, die mit meinen Lebensthemen übereinstimmende Rolle zu finden und zu gestalten. – Meine Lebenserzählung sieht die Welt aus meiner Perspektive, sie umfasst alle meine subjektiven Vorstellungen, Wertungen und Handlungs- und Erlebnismotive, die mein Erleben und Handeln steuern. Und zwar in gewisser grundsätzlicher Weise: Rollen, Funktionen, Aufgaben, die ich in einer Organisation (auch Familie) oder einem Unternehmen wahrnehme, bestimme ich durch und in meiner Lebenserzählung.

Unsere Lebensthemen spiegeln sich in den Geschichten und Erzählungen, die uns faszinieren. Zum Verständnis des narrativen Schemas und der zentralen Themen einer Lebenserzählung beschreiben Bernd Schmid und Joachim Hipp (1999) einen Praxisfall. Bernd Schmid fragt in einer Coachingsituation nach den Geschichten aus der Jugendzeit des Klienten. Der Klient erzählt drei Geschichten:

1. *In der Tarzangeschichte erinnert er sich besonders gut an die Szene, wie Tarzan mit einem Gorilla zusammen im Dschungel unterwegs ist.*
2. *In der Geschichte von Alexis Sorbas lebt ein „fremder“ englischer Journalist eine Zeitlang zusammen mit einem griechischen Seemann in dessen Haus. Sie nehmen verschiedene Projekte gemeinsam in Angriff, die aber alle wegen der unterschiedlichen Auffassungen scheitern. Zum Schluss trennen sie sich wieder, und jeder kehrt in seine Welt zurück.*
3. *Die Geschichte vom Seewolf wird so erzählt: Ein Journalist wird auf das Schiff eines herrischen Kapitäns verschlagen. Sie führen viele philosophische Gespräche, der Kapitän bleibt aber bei seiner Lebensphilosophie und wird schliesslich von seiner Mannschaft ausgesetzt. Der Journalist kehrt zurück in seine Welt, bleibt aber innerlich von der Begegnung unberührt.*

Aus den drei Geschichten erscheint ein gemeinsames Thema, ein gemeinsames Handlungsmuster, das als Lebensthema auf Nachfrage wirklich eine ganz besondere Bedeutung hat: *Zwei Lebewesen aus unterschiedlichen Lebensbereichen treffen aufeinander. Sie tauschen sich miteinander aus und versuchen in Dialog zu kommen, trennen sich aber bald wieder, ohne dass die Begegnung einen bleibenden Eindruck hinterlässt.* – Ein wirklich interessantes narratives Schema für eine Person, die beruflich Zusammenarbeit in internationalen Teams organisiert und sich auch aus der Begegnung mit einem Berater Impulse für Veränderung erhofft.

Diese Methode zur Herausarbeitung der wirksamen lebensgeschichtlichen Handlungsmuster geht davon aus, dass die bedeutsamen Werte und Entscheidungspfade im Übergang von der Jugend zum Erwachsenenalter gelegt werden. Was uns wichtig ist, zeigt sich in der Affinität zu bestimmten Geschichten. Dabei geht es nicht um die literarischen Vorlagen, sondern darum, wie wir sie subjektiv erinnern und sie als Geschichten Bedeutung für unser Leben bekommen haben.

Hier noch eine Variation dieser Methode, die noch stärker den lebensgeschichtlichen Aspekt im Blick hat. Ich benutze sie gerne, um Menschen in die Arbeit mit Geschichten einzuführen. Denken Sie an den Eintritt in Ihr Erwachsenenalter, Ihre Jugend und Ihre Kindheit. Welche Geschichten, Erzählungen, Märchen, Literatur, Bibel etc. sind Ihnen besonders wichtig geworden? Wer hat Ihnen die Geschichte erzählt? Wie sind Sie auf die Geschichte aufmerksam geworden? Schreiben Sie die Geschichte jeweils kurz in wenigen Sätzen auf, wie sie Ihnen gerade einfällt.

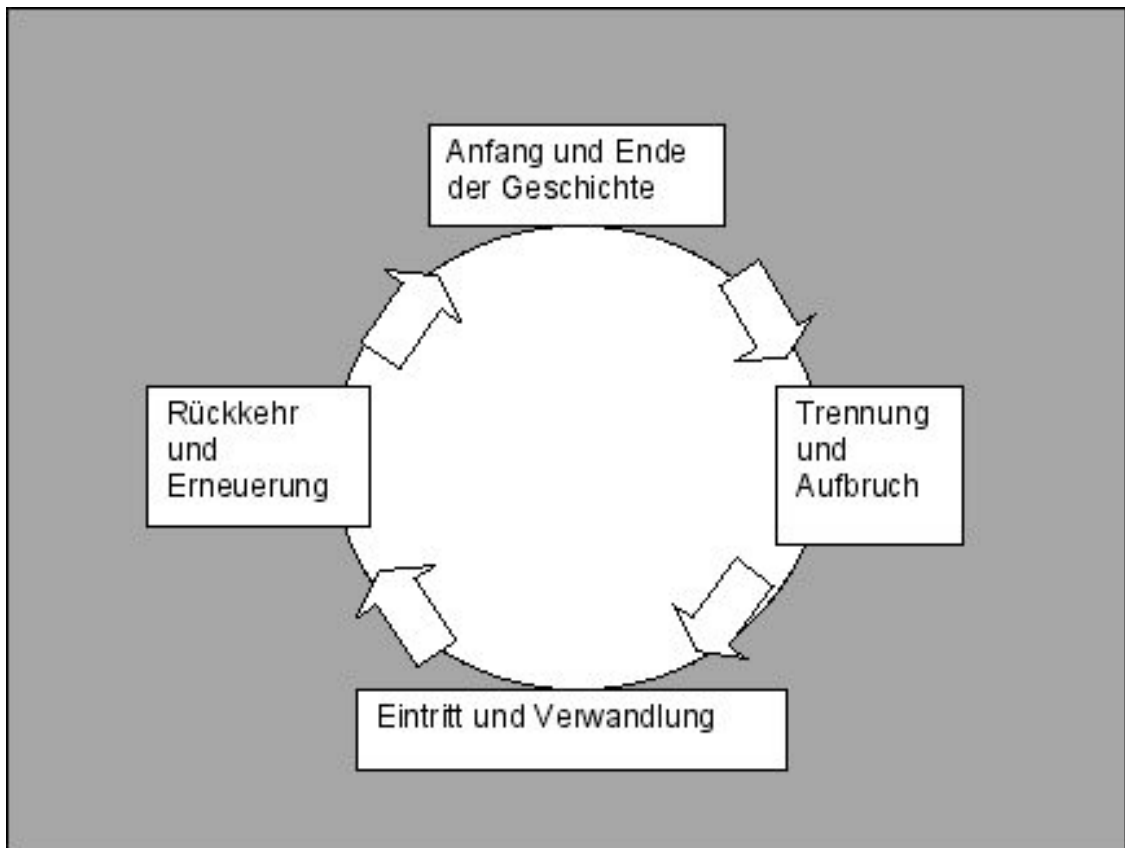
...

Sie haben jetzt drei kleine Geschichten vor sich liegen. Welche gemeinsamen Themen und Handlungsmuster können Sie daraus erkennen? In welcher Beziehung steht dieses Thema zu Ihrem Leben und zu Ihren aktuellen professionellen Herausforderungen? Welche Beziehung hat dieses Thema oder Motiv zu der Situation gerade jetzt, wenn Sie dieses Buch lesen?

Die Lebensgeschichte folgt wie jede Geschichte der Dramaturgie des Erzählens von der Einführung der Personen und Themen, Knüpfen des Spannungsknotens, Steigern der Spannung zu einem Höhepunkt und der Umschlag als

Wendepunkt zur Lösung und Ausklang der Geschichte. Jede Person lebt ihre eigene Geschichte in der ihr gemässen Weise.

Eindrücklich hat das zum Beispiel Joseph Campbell (1949) dargestellt. Er beschreibt die Form der Geschichte eines menschlichen Lebens als Zyklus einer Reise vom Aufbruch, Trennung, Erneuerung und Wiederkehr. *„Der Heros verlässt die Welt des gemeinen Tages und sucht einen Bereich übernatürlicher Wunder auf, besteht dort gegen fabelartige Mächte und erringt einen entscheidenden Sieg, dann kehrt er mit der Kraft, seine Mitmenschen mit Segnungen zu versehen, von seiner geheimnisvollen Fahrt zurück“* (Seite 31).



**Abbildung 1: Die Lebensgeschichte als narrative Reise**

Die narrative Form der Selbsterzählung ist Basis und Bezugspunkt aller weiteren Interpretationen und Erzählungen, die ich damit verbinde. Aus der Sicht des Klienten ist die Lebenserzählung in gewisser Weise „absolut“, das heisst losgelöst und unabhängig von allen nachfolgenden Interpretations- und Veränderungsversuchen. Sie ist „absoluter“ Masstab für alle anderen Zuweisungen von Sinn und Bedeutung, der Auswahl von Handlungsalternativen, die sich aus einem Beratungsprozess für mich als Klienten ergeben können.

Für die Praxis des Beratens ergibt sich daraus eine wichtige Aufforderung an die Beratungsperson: Achte darauf, ob und dass die Geschichte des Beratungsprozesses aus Sicht des Klienten zu seiner Lebensgeschichte passt und darin Sinn macht!

### **Professionelle Erzählung**

Management und Führung werden heute von vielen Ausbildungsinstituten und Wissenschaftlern als „Beruf“ verstanden. Dazu gehört die Ausdifferenzierung

gesellschaftlicher Rollen mit vergleichbaren Tätigkeiten, die Entstehung entsprechender Ausbildungs- und Kompetenzprofile und der Zusammenschluss in Berufsorganisationen als politische Interessenvertretungen wie Managementgesellschaften, Managementforen und so weiter.

Die professionelle Erzählung des Klienten trifft sich mit der gesellschaftlichen Wirklichkeit des Berufs als Institution in der persönlichen Geschichte, wie ich zu diesem Beruf gekommen bin: Was hat mich an diesem Beruf, an dieser Tätigkeit besonders interessiert? Welche Bedeutung hat die Aufnahme dieses Berufs in meiner Lebensgeschichte? Der soziologische Begriff der Profession als soziale Institution wird ergänzt durch die praktische Vorstellung ihrer Selbstgewähltheit und Selbstgestaltung durch die Person, die einen Beruf „ergreift“ und ihn in der ihr gemässen persönlichen Weise „ausübt“. Ein „Beruf“ hat selbst dann den Bedeutungsaspekt einer autonomen Gestaltung, wenn ich zu dem Schluss komme, den falschen Beruf ergriffen zu haben.

Als Klient von Beratung im Umfeld von Fragen des Managements bringe ich innerhalb meiner Lebenserzählung meine professionelle Erzählung zum Aus-  
trag: Beratung ist selbst eine Episode meiner professionellen Erzählung im Sinne eines professionellen Instrumentes, bestimmte professionelle Ziele zu verwirklichen. Meine professionelle Erzählung ist geschichtlich durch bestimmte typische Erfahrungen und Erlebnisformen geprägt:

- Geschichten der Berufung. Wie ich zu einem Beruf gekommen bin wird unterschiedlich erzählt, zum Beispiel im Sinne *einer bewussten Vorzugswahl, dem Befolgen eines elterlichen Wunsches, der Ergreifung oder auch Missgriff einer Zufallschance bis hin zu Vorstellungen einer inneren Stimme, einer inneren Gewissheit oder sogar der Stimme Gottes*. Wie und welche Geschichte der Berufung erzählt wird, macht einen Unterschied für das Selbstverständnis professionellen Handelns wie auch für meine Bereitschaft, mich für professionelle Werte und Ziele zu engagieren.
- Geschichten der Einführung und Initiation. Wie und durch wen bin ich in den Beruf eingeführt worden? Was war für mich ein Schlüsselerlebnis? Wie bin ich in die professionelle Gemeinschaft aufgenommen worden? – Das sind Fragen zu solchen Geschichten, die ich als Teil meines professionellen Selbstverständnisses in die Beratung mit hineinbringe. Bestimmte soziale Rituale wie Prüfungen und Feiern, eigene Träume, persönliche Beglaubigungen und kleine Geschichten professioneller Kompetenz können erzählt werden, die insbesondere auch die Bedeutung meiner professionellen Erzählung für meine Lebenserzählung ausdrücken.
- Geschichten über Vorbilder, professionelle Traditionen und Rituale. Führung und Management kann ich sehr gut an und mit Vorbildern lernen. Hier nehme ich wahr, was funktioniert und was nicht, wie ich es tun will und wie nicht. Berufliche Karrieren von Vorbildern, von Freunden und Kolleginnen geben mir Aufschluss über Chancen und Möglichkeiten, meine eigene Geschichte fortzuschreiben. An professionellen Traditionen und Ritualen kann ich erkennen, welche Muster ich einhalten oder auch verletzen will, um professionelle Entwicklungsziele zu erreichen. Muster wie *in unserem Unternehmen wurde der Nachfolger des CEO immer der Finanzmanager* bestimmen meine Möglichkeiten dazu.
- Professionelle Visionen und Werte. Meine professionellen Vorstellungen und Werte, was es bedeutet, im Management Erfolg zu haben, und was mir dafür wichtig und wertvoll ist, werden auch von der Geschichte dieses Beru-

fes gespeist. Vorfahren, Vorbilder, Lehrer sind nicht nur wirksam, in dem, was sie erzählt haben, sondern auch, wie sie ihren Beruf gelebt haben. Professionelle Visionen und Werte werden als Geschichten erfahren und können auch nur in Geschichten kommuniziert werden. Die Geschichten meiner professionellen Visionen und Werte prägen meine Auffassung von meinem Beruf und was es heisst, in einer bestimmten Situation professionell zu handeln.

Mit diesen Geschichten überschreitet der Begriff der Profession die Vorstellung einer aktuell ausgefüllten organisatorischen Rolle oder Aufgabe. Profession ist in den weiteren geschichtlichen und gesellschaftlichen Kontext gestellt, wie es Menschen gelungen ist, den Tätigkeiten des gesellschaftlichen Austausches einen bestimmten formalen Charakter zu geben. Damit entsteht ein sozialer Zusammenhang, der über die Organisation und die Person hinausgreift: Erfahrungsaustausch, Lernen und Wissen finden unabhängig von einzelnen bestimmten Personen statt. Professionalität wird zum Ausweis einer Zugehörigkeit zu einer professionellen Gemeinschaft („professional community“) von Menschen, einer gemeinsamen Lern- und Überlieferungsgeschichte. In der Managementberatung hilft insbesondere auch die Reflexion auf den Begriff der Professionalität Mangerinnen, die in vielen Organisationskulturen wenig wirklichen Austausch haben, sich an eine Gemeinschaft von Menschen anzuschliessen, die sich mit ähnlichen Fragen auseinandersetzen wie sie selbst.

### **Problemerzählung**

Meine Problemerzählung ist aktuelle organisatorische Erzählung meiner Herausforderung: ich will in einem bestimmten organisatorischen Kontext ein Ziel erreichen oder ein Problem lösen. Personen, Handlungen und Themen meiner Problemerzählung sind aus meiner Sicht als Klient in den Kontext meiner professionellen Erzählung und meiner Lebenserzählung eingebettet (vergleiche Abbildung 2). Sie bilden den Hintergrund meiner aktuellen Herausforderung beziehungsweise meiner Sicht, was und wie ich meine aktuelle Herausforderung in meiner narrativen Sequenz beschreibe.

(a) Als Klient möchte ich ein Managementinstrument in meinem Unternehmen einführen. Dazu suche ich Knowhow und Unterstützung, über die ich selbst nicht verfüge (instrumenteller Ansatz der Problemerzählung). *Zum Beispiel geht es um die Einführung eines bestimmten Managementsystems. Beratung soll mir helfen, dies erfolgreich umzusetzen.*

(b) Mein Ziel ist mir eigentlich klar, und ich weiss, dass ich dieses Ziel mit und in der gegebenen Organisationsstruktur (der formellen als auch der informellen Regeln der Organisation) nicht erreichen kann. Beratung soll mir helfen, neue und angemessene Strukturen zu bauen (struktureller Ansatz der Problemerzählung): *Reorganisation, Einführung neuer Managementinstrumente, Einführung neuer Organisationsmodelle.*

(c) Meine Problemerzählung ist mit einem akuten Unbehagen, einem schlechten Gefühl verbunden. Eine Lösung würde einen wirklichen Unterschied machen (systemischer Ansatz meiner Problemgeschichte). Meine Ziele wären wieder in sich stimmig und klar. Ich hätte das Gefühl, mit meinen Kolleginnen und Mitarbeitern an einem Strang zu ziehen.

(d) Der von mir ausgewählten Beratungsperson berichte ich über gewisse Unstimmigkeiten und Zweifel in meinem Unternehmen und mit mir selbst (hermeneutisch-praktischer Ansatz meiner Problemerkzählung): *Wir haben schon Massnahmen eingeleitet, die irgendwie nicht richtig greifen. Einerseits haben wir eine hohe Qualität unserer Produkte und können kostengünstig produzieren, andererseits gehen Umsätze zurück.*

Welchen Zugang der Problemerkzählung ich wähle, hängt davon ab, wie ich glaube, meine Geschichte am besten zu einer guten Geschichte machen zu können. Genauso spielt eine Rolle die Wahl der Beratung und meine Erwartungen an eine Beratungsperson und ihren Beitrag zur inhaltlichen Ausgestaltung und Dramaturgie meiner Geschichte.

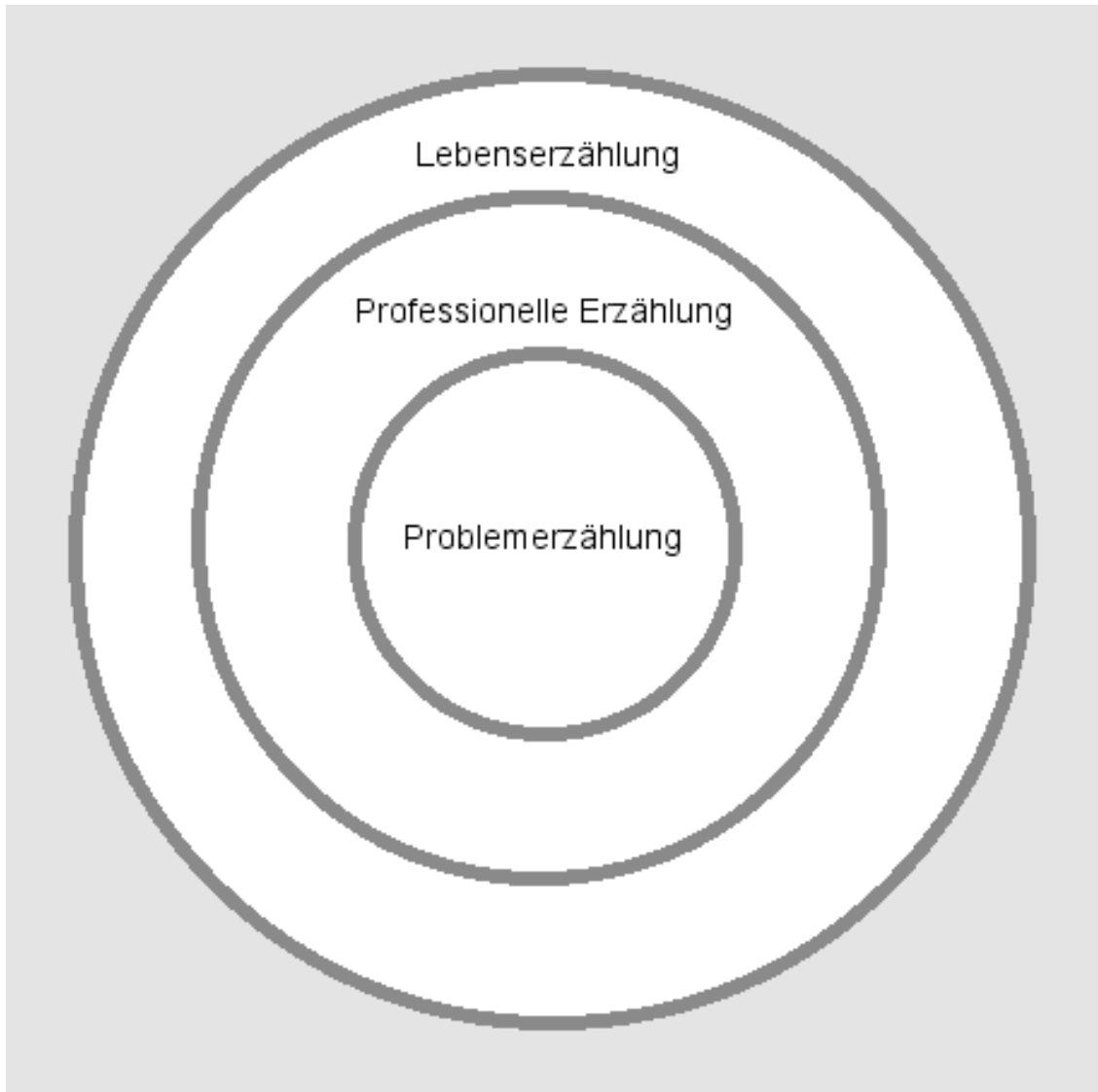
Meine Problemerkzählung ist gerahmt und Teil meiner professionellen Erzählung. Meine professionelle Erzählung ist inhärenter und meist prominenter Teil meiner Lebenserzählung und erfährt daraus ihre Bedeutung und ihren Wert. *Das Auftauchen neuer Mitbewerber und der Druck des wirtschaftlichen Umfeldes machen es aus meiner Problemsicht notwendig, das Unternehmen strategisch neu zu orientieren. Mein professionelles Managementverständnis bestimmt mich, das Unternehmen nicht nur immer sich verändernden Erfolgsbedingungen anzupassen, sondern selbst eine Unternehmensgestaltung zu finden, die einen Unterschied macht und einen Wertbeitrag liefert („wertorientiertes Management“). Für mich war es immer ein wichtiges Motiv im Leben, nicht nur gleichzuziehen, sondern ein Schritt voran zu sein.*

Im Mittelpunkt meines Interesses als Klient von Beratung steht meine Problemerkzählung. Professionelle Erzählung und Lebenserzählung bilden den Hintergrund, der für die Beratung dann eine Rolle spielt, zum Beispiel wenn

- mein aktuelles Problemerkleben nicht zu meiner professionellen Erzählung beziehungsweise zu meiner Lebenserzählung passt
- ich das Gefühl habe, dass meine Problemerkzählung wahrscheinlich kein gutes Ende haben wird, wenn sich so weitererzähle
- ich merke, dass ich so eine ähnliche Situation schon mal erlebt, und das ist gar nicht gut ausgegangen ...

Hier beginnt eine neue Geschichte. Wenn ich eine Beratungsperson in meine Geschichte mit einbeziehe, mache ich sie zu einer handelnden Person meiner Problemerkzählung. Die Rolle der Beratungsperson beschreibe ich durch meine Erwartungen, dass sie fachliche und inhaltliche Konzepte zu bestimmten Fragestellungen liefert, neues Wissen und Erfahrungen zur Verfügung stellt und vielleicht auch, falls nötig, meine Art der Fragestellung hinterfragt.





**Abbildung 2: Erzählkreise der Management und Organisationsberatung**

### **Organisationale Erzählung**

Personen handeln im Kontext von Organisationen, im Kontext mit anderen Menschen. Überzeugungen und Wissen, Reflexion auf die eigenen Handlungsmuster, Rekonstruktion von Alternativen stehen im Dienste personaler gelingender Handlungssteuerung im unmittelbaren Erleben guter Geschichten ... und sei es in der Weise, dass, indem ich mich für den „grösseren Zweck“ einer Organisation „aufopfere“, das für mich eine gute Geschichte ist.

In der Situation des Beratens setzt die Geschichte des Klienten den organisatorischen Rahmen für die Beratung, wer und wie viele Personen direkte Klienten der Beratung sind. Wer und wie viele Personen das im einzelnen Fall sind, erwägt zunächst ein politisches Kalkül, wen und wie viele Personen ich brauche, damit die Organisation für mich zu einer guten Geschichte wird. Im Unterschied zu anderen Beratungsmaximen wie „Beteiligung der Betroffenen“ fordert die Erfolgsbedingung des narrativen Ansatzes eher so etwas wie „Beteiligung der Beteiligten“: Wer an der Geschichte des Klienten mit beteiligt ist, spielt eine aktive Rolle; „Betroffene“ kommen aus narrativer Sicht überhaupt nicht vor. Entweder sind sie Teil der Geschichte oder nicht.

Einzelpersonen, Gruppen, Teams, Bereiche oder die ganze Organisation sind Klientin von Beratung. Sie erzählen eine wie immer geartete gemeinsame Problemgeschichte, und sei es die, dass die beteiligten Personen „irgendwie das Gefühl haben, dass es ein Problem gibt“. Organisationen oder Gruppen von Menschen als Klienten von Beratung zu beschreiben, ist aus narrativer Sicht eine Abstraktion. Es geht immer um die persönlichen Geschichten der beteiligten Personen.

Organisationale Geschichten, Geschichten von und über Organisationen sind Geschichten der Personen, die sie erzählen. In einem ersten Sinne ist die gemeinsame organisationale Geschichte eine Geschichte, die sich durch die Überschneidung von persönlichen Geschichten ergibt. Zu „unserer gemeinsamen Geschichte“ wird eine Geschichte, die nicht nur geteilt wird, sondern der sich die Personen auch persönlich zugehörig und verpflichtet fühlen. Im Erzählen und Wiedererzählen durchläuft die gemeinsame Geschichte einer Organisation eine Art Kondensierung, bis nur noch die von vielen geteilten und für bedeutsam genommenen Teile übrig bleiben. Diese gemeinsame Geschichte ist die dominante Geschichte der Organisation, welche die Erlebnismuster der Mitglieder wesentlich prägt. Die Organisation von Personen entsteht zuallererst im Erleben und Erzählen einer gemeinsamen Geschichte. Insofern ist aus narrativer Sicht Beratung immer Beratung von und in Organisationen, selbst wenn es sich bei dem Klienten um eine Einzelperson handelt. Die präsentierte Problemgeschichte ist immer eine organisationale Geschichte.

## **Narrative Interventionen**

Die narrative Vorstellung oder der narrative Ansatz von Beratung ist in bestimmter Weise „naiv“: Personen, Berater und Klienten erzählen einander Geschichten. Eingebunden sind diese Geschichten in den Kontext der beteiligten Personen, dass für jede die Beratung zu einer guten Geschichte wird. Ich nenne das „naiv“, insofern die spezifischen theoretischen Steuerungsvorstellungen der Beraterin keinen Unterschied machen: Welche theoretischen Ansätze oder Ansatz ich als Beraterin für die Reflexion und Steuerung meiner Interventionen wähle, macht keinen Unterschied, solange und insofern die Beratung für meinen Klienten zu einer guten Geschichte wird.

Spezifisch narrative Interventionen zielen direkt auf die Geschichte des Klienten. Sie ergänzen das beraterische Inventar fachlicher, struktureller und systemischer Beratung in der systematischen Gestaltung ihres narrativen Kontextes. Interventionen setzen Deutungen von Geschichten voraus. Deutungen sind als Deutungen und Sinngestalten von Geschichten darstellbar und grundsätzlich hinterfragbar. Ziel von narrativen Interventionen ist es, den Klienten zu ermöglichen, ihre Geschichte so zu erzählen und zu realisieren, dass sie einen guten Sinn (Erfolg) für sie macht. Klientinnen werden dabei beraten, so zu handeln, dass die von ihnen bestimmte Sequenz von Handlungen und Erlebnissen zu einer guten Geschichte für sie wird. In zweiter Linie zielen narrative Interventionen auch auf so etwas wie die Entwicklung der „narrativen Kompetenz“, den Klienten dazu zu befähigen, überhaupt aus seinen Geschichten, gute Geschichten zu machen.

Unter „narrativen Interventionen“ verstehe ich im Kontext Beratung Interventionen, die sich aus dem besonderen narrativen Ansatz von Beratung in der Pro-

blemgeschichte des Klienten ergeben. In der Entsprechung von Erleben und Erzählen in Bezug auf ihren gemeinsamen narrativen Prozess setzt der narrative Ansatz die Möglichkeit der Objektivierung und „Externalisierung“ (White und Epston 1989, Seite 55 ff.) von Erlebnisgeschichten voraus. Das Anliegen des Klienten ist gebunden an seine Problemgeschichte als Kontext und Text, der in gewisser Weise unabhängig von der Person des Klienten in der Differenz von Erzählung und Erzähler angeschaut werden kann.

### **Vom Problem zur Geschichte**

Die Grammatik von Erzählung und Erzähler behauptet einen prinzipiellen Unterschied: Ich erzähle und erlebe zwar meine Geschichte, aber ich bin nicht meine Geschichte. Ich identifiziere mich mit meiner Geschichte oder mit der meiner Organisation, zu der ich mich zugehörig fühle. Ich bin aber nicht identisch mit dieser Geschichte. Wer eine Geschichte erzählt, kann sie auch anders erzählen. Alternativen sind möglich, andere Geschichten und Erlebnisse, ohne dass ich auch in gleicher Hinsicht ein anderer sein müsste. Meine Geschichte, die ich erzähle, hat eine gewisse Unabhängigkeit von mir. Meine Geschichte ist eine Geschichte, die ich prinzipiell auch anders oder in anderer Weise oder sogar als ganz andere Geschichte erzählen und erleben könnte.

Dass ein Klient seine Geschichte gerade so erzählt, macht einen bestimmten Sinn für ihn. Aus dramaturgischer Hinsicht wird in der Fragestellung des Klienten ein „Knoten geschürzt“, der einen Spannungsbogen für seine Auflösung aufbaut. Ausgangspunkt in einer Beratung ist die Geschichte des Klienten.

Die erste Beratungsintervention besteht darin, den (organisatorischen) Raum dafür zu bieten, dass eine Geschichte überhaupt erzählt wird. Die Klientin hört ihre Geschichte beim Erzählen. Die Beratungsperson hört eine Erzählung und macht in der Art ihrer Zuwendung zur erzählenden Person den Unterschied, der als Unterschied für die Klientin zur Verfügung steht. Es geht um eine Geschichte:

- Sie erzählen mir die Geschichte so, wie Sie sie erlebt haben.
- Ich habe noch einige Fragen zu der Geschichte, wie Sie sie erzählen.

Die Beratungsperson bietet zuerst eine Deutung an: Versteh doch selbst, was du erzählst als eine Geschichte, die sehr wahrscheinlich in irgendeiner Weise Sinn macht. Damit wird die Fragestellung des Klienten in bestimmter Weise als Erzählung objektiviert oder externalisiert. Das unmittelbare Problem wird als eine Geschichte erzählt und kann so als und wie eine gegebene Geschichte weiter bearbeitet und befragt werden.

### **Erweiterung und Bereicherung der Problemerkzählung**

Die Weiterführung der Problemerkzählung ist nicht das, was der Klient will. Er will eine Lösung. Wenn es schon eine gute Geschichte für ihn wäre, wüsste er, was er zu tun hätte, und er bräuchte auch keine Beratung. Da die meisten Menschen mit ihrer persönlichen Art, Geschichten zu erzählen, schon recht weit im Leben gekommen sind, ist es vielleicht zunächst eine gute Hypothese, dass die Lösung, das „happy End“ in gewisser Weise schon von der Klientin miterzählt wurde und nur noch nicht zum Ausdruck kam. Irgendeine Tatsache oder Person, die für die Lösung eigentlich zur Verfügung steht, wurde „vergesen“. Beraterische Nachfragen können die Problemerkzählung erweitern und bereichern:

- Wer spielt sonst noch eine Rolle in der Geschichte?

- Wer alles ist von bestimmten Handlungen betroffen?
- Welche Ereignisse gingen den von Ihnen erzählten Handlungen voraus?
- Welche Ereignisse folgten?
- Welche Auswirkungen konnten Sie beobachten?
- Welche Auswirkungen auf sich selbst können Sie wahrnehmen?

Systematisch soll die Erweiterung und Bereicherung der Problemerkzählung dem Klienten ermöglichen, neue Erzählmöglichkeiten zu erkunden: „Aha, ich kann die Geschichte auch ganz anders erzählen.“ „Ah ja, diese Person, die bisher nicht vorkam, ist wirklich eine Hauptperson in meiner Geschichte.“ „Wenn ich dieses Ereignis noch mit einbeziehe, dann macht das plötzlich einen ganz anderen Sinn.“ *Ein Manager eines Konzernunternehmens will zu einem Mitbewerber wechseln, da er in seinem jetzigen Unternehmen keine weiteren Aufstiegschancen sieht. Er hat ein gutes Angebot. Sein Problem: Der Chef des Familienunternehmens hat seinen Sohn durch einen Unfall verloren und hat nicht nur berufliche, sondern auch „private“ Erwartungen an ihn. Auf die Frage nach weiteren betroffenen Personen war schnell klar, dass der Unternehmer auch eine Tochter hat, die durchaus fähig wäre, in der Zukunft nach dem Rückzug des Vaters eine verantwortliche unternehmerische Rolle auszufüllen. Aus dieser Sicht wurde klar, dass es nicht in erster Linie um „private“ Erwartungen ging, sondern um die Regelung der Nachfolge im Unternehmen. Das Angebot, mit der Option Geschäftsführer des Unternehmens zu werden, war wirklich nicht so „gut“, jedenfalls nicht bevor Nachfolge und Besitzverhältnisse für die Zukunft geklärt wären. Er wollte als nächstes zur Tochter des Unternehmers Kontakt aufnehmen.*

Eine gute Möglichkeit, in Gruppen (Gruppenberatung) mit Problemerkzählungen zu arbeiten:

- Schreiben Sie die Hauptpersonen, die Handlungsorte, das Thema und den Anfang Ihrer Geschichte auf jeweils unterschiedliche Karten. Die Karten können mit Farben gekennzeichnet sein: Personen – rot, Orte – grün, Thema, um was es geht – blau, Anfang der Geschichte – weiss.
- Vervielfältigen Sie die Karten, so dass jede Person der Gruppe einen Kartensatz bekommen hat.
- Jetzt darf jede Person, bis auf die Inhaberin der Problemerkzählung, mit den gegebenen Bausteinen eine kleine Geschichte erzählen. Die Inhaberin hört ruhig zu, fragt gegebenenfalls nach und macht Notizen. Zum Schluss gibt sie Rückmeldungen, auf welche neuen Möglichkeiten, ihre Geschichte zu gestalten, sie gekommen ist, und erzählt auch kurz die anfängliche Problemgeschichte.

### **Vervielfältigung der Erzählungen**

Im Verhältnis zu der aktuellen Erzählung der Problemgeschichte in der Beratung hat das wirkliche Erleben des Klienten einen Überschuss an Daten und Erzählmöglichkeiten. Die Zeit des Erlebens wird in der Präsentation der Problemgeschichte von vielleicht einem ganzen Leben oder einer zehnjährigen Geschichte mit und in einer Organisation auf ein paar Minuten zusammengedrängt. Eine Vielzahl von Eindrücken und Erlebnissen werden aus der Problemerkzählung als nicht dazu gehörig ausgeklammert. Die subjektive Drama-

turgie des Klienten wählt aus, schreibt Bedeutung zu, bestimmt (manchmal gegen den realen Verlauf) die Abfolge und Konsequenz von Ereignissen und Erlebnissen, wählt Anfang, Höhepunkt und Ende der Geschichte. Die individuell und kulturell gelernten Sinn- und Deutungsmuster der Klientin bewirken beim Erzählen genauso wie beim Erleben von Geschichten bestimmte Stereotypen der narrativen Sequenz als Handlungs- und Erlebnismuster.

Anregungen zur Vervielfältigung der Problemerzählung haben das Ziel, die Problembeschreibung flexibler, dehnbar zu machen bis dahin, dass bei einer neuen Sichtweise sich die ursprüngliche Problemerzählung in überraschender Weise wandeln kann. *Aus dem Problem rückläufiger Verkaufszahlen wird „plötzlich“ das Problem von einander abgeschnittener Verkaufs- und Produktionsprozesse:*

- Erzählen Sie doch Ihre Geschichte aus der Sicht einer der anderen Beteiligten!
- Was geschieht mit Ihrer Geschichte, wenn Sie den Anfang ein Jahr nach vorne verlegen?
- Stellen sie sich vor, heute wäre die Geschichte zu Ende: Wie würden Sie dann die Geschichte erzählen?
- Wenn heute der Anfang einer neuen Geschichte wäre, wie würden Sie die Geschichte erzählen? Wer sind die Hauptpersonen? Um was geht es? Wie kann die Geschichte ausgehen?

### **Kommentierende Interventionen**

*Sehr geehrte Herren, vielen Dank dafür, dass ich gestern die Moderation Ihrer Geschäftsleitungssitzung übernehmen durfte. Die Ergebniszusammenfassung und Abschrift der Plakate schicke ich anbei. Im Zentrum Ihrer Diskussion stand die Entwicklung des Geschäftsfeldes „Garten“. Sie haben die Situationsanalyse bewertet, Verantwortungen geklärt, Ziele und Massnahmen definiert. Ich habe verstanden, Sie wollen mit einer schnellen und signifikanten Vergrößerung von Verkaufsflächen sowohl ähnlichen Anstrengungen Ihrer Mitbewerber gegenhalten als auch ein beträchtliches Umsatzwachstum stärker als das Marktwachstum erzielen. Dabei sind andere Massnahmen wie Veränderungen im Sortiment Richtung höhere Qualitäten oder Zusammenarbeit mit regionalen Handwerksbetrieben in Ihrem Umsetzungsplan etwas in den Hintergrund geraten. Mir ist nicht ganz klar geworden, welchen Stellenwert Sie diesen „qualitativen Massnahmen“ beimessen wollen und welchen Beitrag sie zur Entwicklung des Geschäftsfeldes leisten sollen.*

In der Moderation am Tag zuvor war der Auftrag formuliert worden, einen umsetzbaren Massnahmenplan zu erarbeiten. Das ist gelungen mit dem Fokus, alle verfügbaren Energien darauf zu konzentrieren, die Verkaufsfläche schneller auszuweiten, als die Mitbewerber es können. Ein durchaus anspruchsvolles Vorhaben. In gewisser Weise entspricht es dem Erfolgsmuster des Unternehmens: „Mit mutigen und schnellen Investitionen eine Nasenlänge voraus!“ Meine Intervention per E-Mail gleichzeitig an alle vier Geschäftsleitungsmitglieder schlägt vor, zwischen „quantitativen“ und „qualitativen“ Massnahmen zu unterscheiden. „Ausweitung der Verkaufsfläche“ wird gedeutet als „quantitative Massnahme“. – Im Ergebnis entstand daraus so etwas wie ein zweites Kapitel: erst Umsetzung der quantitativen Massnahmen, das heisst in vier Monaten Vergrößerung um X-tausend Quadratmeter, dann die qualitativen Massnahmen.

Aus narrativer Sicht gibt es viele Interventionen, die so etwas wie Kommentare zur Geschichte des Klienten sind: Die Geschichte liegt in einer objektiven Form vor, oben als Ergebnisprotokoll oder auch als mündliche Erzählung. Ziel von Kommentaren ist es, den Klienten auf kritische Punkte aufmerksam zu machen und gegebenenfalls eine Veränderung seiner Dramaturgie zu ermöglichen. Ein Kommentar ist erst dann wirksam möglich, wenn eine Geschichte auch aus Sicht des Klienten vorliegt. Zwischen der aktuellen Erzählung und dem Kommentar bedarf es einer für den Klienten wahrnehmbaren Unterbrechung, einen Wechsel der Zeit und/oder des Ortes.

### **Personalisierung und Dramatisierung von inneren Zuständen**

*Tom und Hans sind die Geschäftsführer eines Verbundes von drei Handwerksbetrieben. Von den drei Betrieben arbeitet nur einer kostendeckend. Tom möchte die defizitären Betriebe am liebsten verkaufen. Tom ist ganz dagegen. Angebote Richtung Organisationsanalyse und Strategieworkshop lehnen beide ab. „Keine Zeit. Wir haben sowieso schon so viel zu tun.“ Irgendwie scheinen die beiden an einer Lösung ihrer Streitfrage nicht wirklich interessiert. Das scheint nicht das Problem zu sein. Auf die Frage, was sie im Moment am meisten belastet, antworten beide übereinstimmend: Überarbeitung und Verwaltung. – Die Beratungsperson geht etwas irritiert und ohne Auftrag aus dem Gespräch. In der Folge bekommen die beiden Geschäftsführer einen Brief:*

*„Lieber Tom, lieber Hans. Aus unserem Gespräch habe ich den Eindruck mitbekommen, Eure ganzen Probleme kreisen um die Themen „Überarbeitung“ und „Verwaltung“: Alle Mitarbeiter in den Betrieben sind total überarbeitet. Das Übermass an Verwaltung zur Koordination der Betriebe hemmt jede unternehmerische Initiative. Angenommen „Überarbeitung“ und „Verwaltung“ wären zwei Personen, die in Eurem Unternehmen eine Rolle spielen. Bei Eurer Geschäftsleitungssitzung sitzen sie mit am Tisch. Wie sehen die beiden aus? Welche Körperhaltung nehmen sie ein? Was sagen sie? Wie viel Einfluss in Prozent, nimmt jede der beiden Gestalten auf das Unternehmen?*

*Herr Überarbeitung: ...*

*Frau Verwaltung: ...*

*Herzlichen Gruss und ich freue mich auf eure Rückmeldung.“*

*Tatsächlich bekam ich eine Woche später eine Rückmeldung, mit einer recht detaillierten Beschreibung der beiden Personen und ihrer Aktivitäten im Unternehmen.*

*„Herr Überarbeitung: dicke Ringe unter den Augen, müde, geht abends nicht nach Hause, klagt über die Arbeit: Immer wenn jemand von uns etwas vorschlägt, sagt er: Geht nicht! Zuviel Arbeit!*

*Frau Verwaltung: schaut sehr streng, will alles unter Kontrolle haben, sagt oft: Wir haben ein ausgezeichnetes Betriebsmodell. Wenn einer von uns einen Vorschlag macht, sagt sie: Geht nicht! Viel zu kompliziert! ...“*

*Monate später traf ich die beiden bei einem privaten Anlass und fragte, wie es weitergegangen sei. Sie waren guter Stimmung und sagten, es sei schon viel besser geworden. Sie hätten die drei Betriebe rechtlich in einem Unternehmen zusammengefasst. Vor drei Wochen haben sie mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen „Austag“ genommen, um gemeinsam zu beraten, wie es weitergehen könnte. Die Ergebnisse würden sie jetzt umsetzen. Und Tom ergänzte lachend: „Herr Überarbeitung und Frau Verwaltung haben jetzt nicht mehr so viel bei uns zu sagen.“*

Die Methode der Personalisierung und Externalisierung von inneren Zuständen kommt aus der Psychotherapie. Gerade in der Arbeit mit eher extrovertierten Managern ist diese Methode hilfreich: Innere Zustände treten sozusagen gleichberechtigt mit Personen und Fakten auf. Dadurch werden sie besser wahrnehmbar und als Einflüsse für die eigene Erzählung erkannt und gesteuert. Als Intervention eignet sich die Methode besonders, wenn die Beschreibung innerer Zustände oder Gefühle einen grossen Raum in der Problemerkzählung einnehmen.

### **Verwendung von narrativen Metaphern**

Die Entsprechung der narrativen Form von Erleben und Handeln und der Form von Geschichten als Artefakte menschlicher Erfindung und Phantasie ist der Grund für die reichhaltigen Möglichkeiten der Übertragung von Vorstellungen aus Theater, Film oder Romanen auf die Erzählung und Gestaltung von Erlebnissequenzen. Vor dem Hintergrund narrativer Metaphern können Beratungsfragen gestellt und in einen Zusammenhang gebracht werden. Gut ausgearbeitet und in der Praxis bewährt ist dafür die „Theatermetapher“ (Schmid und Wengel 2001):

- Um welches Thema geht es in Ihrem Stück, das Sie inszenieren? Zum Beispiel: ein Mann kämpft gegen eine Übermacht von Feinden.
- Was ist der Titel Ihres Stückes?
- Wie ist das Bühnenbild gestaltet? Zum Beispiel: in meinem Büro, im Unternehmen ...
- Welche Rollen spielen die anwesenden Personen? Wie werden diese Rollen von den Personen inszeniert? Welche Wirkungsmöglichkeiten nutzen sie? Zum Beispiel: mit lauter Stimme sprechen, sich in den Mittelpunkt oder an den Rand stellen, auffällige Kleidung tragen ...
- Welche Geschichte wird mit dem Stück erzählt?

Die Verwendung der Theatermetapher setzt gezielt auf die Erweiterung der Handlungsmöglichkeiten des Klienten. Er sieht sich in der Rolle des Bühnenbildners, des Autors, des Regisseurs oder des Dramaturgen mit den unterschiedlichen Chancen, auf die Inszenierung und Erzählung der Geschichte Einfluss zu nehmen. Die vorgestellte Einheit von Zeit und Raum in der „Bühnenfassung“ konzentriert und reduziert die Komplexität des Wirklichkeitserlebens auf das, was die handelnden Personen tun. Vor allem in der Beratung von Einzelpersonen unterstützen Interventionen mit der Theatermetapher, die persönliche Inszenierung zu präzisieren und zu verbessern. Nehmen Sie die Rolle des Regisseurs Ihrer Geschichte ein:

- Welche Mittel würden Sie einsetzen, um den Charakter Ihrer Hauptperson noch deutlicher herauszuarbeiten?
- Mit welchen typischen Handlungssequenzen und Aussagen charakterisieren Sie die anderen Personen Ihres Stückes?

Die Metaphern erzählen selbst eine Geschichte von ineinander greifenden Funktionen und Abläufen, von Rollen und Einstellungen. Neben dem Theater eignet sich auch der Film als Metapher für organisatorische Zusammenhänge in Unternehmen und sozialen Organisationen. Die der Analogie vom Produktionsprozess, über die Schauspieler, von der Finanzierung bis zur Kameraeinstellung hilft, die Komplexität von Funktionen und verschiedenen Bedeutungsebenen in Organisationen nachzubilden und zu objektivieren.

## Vervielfältigung der Deutungen

Schon während des Erzählvorgangs entsteht für die erzählende oder auch zuhörende Person eine erste, sich im Fluss des Erzählens verändernde Deutung. Um was es in der Geschichte geht, wird nach und nach deutlicher. Die Deutung, die ich einer bestimmten Geschichte gebe, organisiert den Erzählzusammenhang: was ich ausblende und was ich nenne, welche Sichtweise ich einnehme, was ich ergänze, welche Zeitabschnitte ich wähle, wo ich Anfang und Ende der Geschichte setze.

Im Unterschied zur Mannigfaltigkeit möglicher Deutungen (sinnvollen und sinnlosen) lege ich als Erzähler einer Geschichte beim Erzählen eine bestimmte Deutung zugrunde, welche die Dramaturgie, Personen, Aufbau und Inhalt meiner Erzählung bestimmt. Wie ich mein Erleben und Erzählen deute, wirkt unmittelbar auch auf mein Handeln, wie ich Rahmenbedingungen und Zusammenhänge einschätze, welche Absichten ich verwirklichen will und welche Ziele ich wähle.

Neue Deutungen werden zunächst innerhalb der gegebenen Geschichte, beziehungsweise innerhalb der Erlebnissequenz des Klienten gesucht:

- Welchen Sinn macht die Geschichte aus der Sicht anderer Personen?
- Was bedeutet das für Sie, wenn die Person X, ohne weiter etwas zu sagen, den Raum verlässt? Was könnte das sonst noch bedeuten?
- Welchen Sinn könnte das in der Geschichte sonst noch machen?

Die Vervielfältigung von Deutungen bringt neue, bisher nicht gesehene Aspekte zur Geltung. Eine weitere Möglichkeit ist die Herausarbeitung der positiven Aspekte bisher negativ bewerteter und gedeuteter Ereignisse. *Sie sagen, zurückgehende Absatzzahlen machen Ihnen das Leben schwer. Welche positiven Wirkungen können Sie in der Verringerung des Nachfragedrucks in Ihrem Unternehmen wahrnehmen?*

Ziel von Interventionen zur Erschließung neuer Deutungen ist es, neben der tatsächlichen Erweiterung der Deutungsmöglichkeiten die eigentliche Deutungskompetenz des Klienten zu erweitern. Deutungen und Sinnerklärungen werden als von der ursprünglichen Erzählung in gewisser Weise unabhängige Handlungen mit eigener Steuerung erfahren. Für manche Klienten ist schon die Erfahrung mit neuen Deutungsmöglichkeiten eine „Überraschung“. „Ah, ja, vielleicht kann man das tatsächlich auch so sehen.“

Mit der Frage nach der Variation und Vervielfältigung von Deutungen steht unter Umständen die gegebene Erzählung des Klienten insgesamt in Frage. Für den Klienten steht der Sinn seiner Erzählung in Frage:

- Welchen Sinn könnte ihre Erzählung sonst noch für Sie machen?
- Welche anderen Möglichkeiten der Sinndeutung fallen Ihnen dazu ein?

Jede neue Deutung der Klientin stellt ihre alte Deutung als gültige und damit steuernde Deutung in Frage, schafft neue Bezüge, die wahrscheinlich bisher nicht gesehen wurden. Neue Deutungen entlasten bisher eingenommene Perspektiven. Der Umgang mit den eigenen Deutungen wird spielerischer und lockerer.

Die Problemgeschichte, wie sie erzählt wurde, tritt insgesamt in das Zentrum der Aufmerksamkeit: „Vielleicht ist es ja gar nicht der Sinn der Geschichte, dass ich zu diesem Problem eine Lösung suche.“ – „Vielleicht hat diese Geschichte ja einen ganz anderen Sinn.“ – „Vielleicht bin ich einfach in der falschen Geschichte, im falschen Film.“ – „Während ich hier merke, dass diese Geschichte



keinen Sinn für mich macht, besteht der Sinn vielleicht gerade darin, dass ich das merke.“

### **Geschichten erzählen**

Da Geschichten selbst die direkten Abbilder von Handlungs- und Erlebnisvollzügen sind, ist das Erzählen einer Geschichte („Storytelling“) auch die unmittelbarste narrative Intervention. Beratung heisst deshalb auch, Geschichten (erlebte oder erfundene) zur Verfügung zu stellen:

(a) Botschaften und Überzeugungen können mit Geschichten vermittelt werden.  
(b) Geschichten beschreiben beispielhafte Lösungen und erprobte Handlungsmuster.

(c) Geschichten machen Unterschiede zu bisherigen Denk- und Handlungsrou-tinen. Sie öffnen den Raum für neue Deutungs- und Sinnmöglichkeiten.

(d) Schliesslich funktionieren Geschichten selbst als Sinn- und Bedeutungsgeber dafür, wie vielleicht dem eigenen Erleben und Handeln neuer Sinn gegeben werden kann.

*Wahrscheinlich kennen Sie diese Geschichte aus Tausendundeine Nacht. Ich verwende sie gerne, wenn Klienten von schwierigen und ausweglos scheinenden Situationen erzählen. Ein Fischer findet diese Flasche, in der sich der Geist befindet. Voller Neugier öffnet er die Flasche, obwohl sie versiegelt ist. Der Flaschengeist strömt heraus und seine Gestalt wächst viele Meter in die Höhe. Mit donnernder Stimme verkündet er dem Fischer: „Dein letztes Stündlein hat geschlagen, sprich dein letztes Gebet!“ Der Fischer: „Wie? Was? Ich befreie dich aus der Flasche, und nun willst du mich töten?“ Der Geist: „Das habe ich geschworen, ich bin ein böser Geist.“ Der Fischer zu sich selbst: „Das wollen wir mal sehen! Hat Allah mir nicht meinen Verstand gegeben, und war es nicht Allahs Wille, der diesen Geist in die Flasche gebannt hat?“ Der Geist: „Ich habe geschworen, den zu töten, der mich aus der Flasche befreit!“ Der Fischer: „Und woher soll ich wissen, dass du aus dieser Flasche kommst? Du bist doch viel zu gross! Das musst du mir beweisen!“ Sie wissen, wie es weiter gegangen ist. Der Geist verschwindet zurück in die Flasche. Deckel drauf und gut.*

Eine für den Klienten hilfreiche Geschichte konzentriert seine Aufmerksamkeit auf den Höhe- und Wendepunkt, ein altes und nicht mehr nützliches Erzähl- und Deutungsmuster wird aufgegeben, und eine neue Deutung erscheint: *Früher war ich von der Übermacht gebannt, verängstigt und gelähmt, jetzt ist „Macht“ für mich eine ganz normale Erscheinung, mit der ich mich auseinandersetze.* Dafür eignen sich Lehrgeschichten, Fabeln und Märchen aus dem Geschichten-Schatz der Menschheit. Entscheidend für Wirkungsmöglichkeit ist die Passgenauigkeit des Spannungsaufbaus bis zum Höhepunkt auf die Selbstdeutung des Klienten. Passt die Geschichte nicht zur Selbstdeutung des Klienten, ist es bestenfalls eine schöne Geschichte und unterhaltsam, hilft allerdings wenig, den Klienten zu befähigen, mit einer neuen Deutungsmöglichkeit aus seiner eigenen Geschichte eine gute Geschichte zu machen. Wenn der Beraterin gerade keine passende Geschichte zur Verfügung steht, kann auch eine entsprechende Geschichte gefunden werden.

- Welche Erzählung präsentiert der Klient? Was ist sein Thema?
- Welche Deutungen bietet er mir dazu an?
- Welche Geschichte kann ich erzählen, welche die bisherige Deutung aufnimmt und gleichzeitig ein neues Angebot macht?

*Einige junge Männer hatten den Stamm verlassen und bildeten eine Jagdgesellschaft. Sie waren äusserst erfolgreich beim Erlegen von Tieren, für grössere Beute jagten sie zusammen und liessen sich aber auch gegenseitig viel Freiheit für die Jagd allein. Es gab Fleisch in Hülle und Fülle. Alle wurden satt. Dann wollten einige Männer Familien gründen, Frauen und Kinder wollten versorgt werden. Die Jagdgründe waren auch nicht mehr so reichlich wie zuvor. Es war eine Zeit der Knappheit. Da entschlossen sich die Männer, einen Stamm zu gründen, Felder und Weiden anzulegen. Auch die Frauen arbeiteten jetzt mit, und der Stamm wuchs und führte ein gutes Leben. Jeden Sommer aber gingen die Männer für zwei Wochen auf die Jagd. Wenn sie zurückkamen, gab es ein grosses Fest.* Diese Geschichte einer erfolgreichen Konzernausgründung habe ich zur Zeit der „Knappheit“ erzählt. Inzwischen ist das Unternehmen um das Vierfache gewachsen, die Dauer von Kundenaufträgen wird heute in Jahren gezählt und nicht mehr in Wochen. Gelegentlich gibt es aber immer noch äusserst lukrative und zeitlich eng begrenzte Kurzeinsätze für Kunden.

In der Beratung werden Geschichten gerne verwendet, um Zusammenhänge zu illustrieren und deutlicher zu machen, vielleicht auch einfach um Klienten zu unterhalten, eine offene und lockere Atmosphäre zu gestalten. Das kann man tun. Der Nutzen allerdings einer Geschichte aus narrativer Sicht ist umso höher, als es mit der Geschichte gelingt, die gewohnten Deutungen in Frage zu stellen und eine neue, womöglich erfolgreiche Deutung zur Verfügung zu stellen. Aus dieser Sicht ist es besser, Geschichten im Beratungskontext sparsam zu verwenden. In der Dramaturgie des Beratungsprozesses selbst kann eine Geschichte den Höhe- und Wendepunkt der Beratung markieren und damit auch Basis für eine vielleicht langfristige Zusammenarbeit sein. Grösste Wirksamkeit entfaltet eine Geschichte, die zugleich mit dem Umschlag der Deutung der Problemerkzählung des Klienten, Dramaturgie und Deutung für den Beratungsprozess liefern kann, wie oben die Geschichte von Gründung eines neuen Stammes. In der Geschichte des Beraters als Intervention, um neue Deutungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen, wird beispielhaft die Geschichte des ganzen Beratungsprozesses erzählt.

Deshalb ist es am wirksamsten, eine einzige Geschichte zu erzählen. In der Praxis bedeutet das manchmal, lieber keine Geschichte zu erzählen, um aus Sicht der Beratungsperson sich nicht die Chance zu nehmen, doch noch eine Geschichte zu finden, die das neue Deutungsmuster des Klienten und das Thema der Beratung präzise trifft und für den Klienten in vielleicht unerwarteter Weise Sinn macht.

### **Einbezug der professionellen Erzählung**

Ein neuer Sinnrahmen öffnet sich. Die professionelle Erzählung ist als Rahmenerzählungen der Hintergrund für weitere Impulse und Nachfragen der Beratungsperson:

- Welche Themen und Grundmotive Ihrer professionellen Entwicklung spiegeln sich in Ihrer Geschichte?
- An welchen Stationen Ihrer beruflichen Entwicklung können Sie sich an ähnliche Situationen erinnern? Wie sind Sie damals damit umgegangen?
- Welche Werte und professionellen Überzeugungen stehen für Sie mit dem weiteren Verlauf und Ihren nächsten Handlungsschritten in Frage?

Fragen zur professionellen Erzählung bewirken in der Einzelberatung oft eine Umdeutung der Problemgeschichte. *Der Leiter des Qualitätsmanagements ei-*

*nes grösseren Unternehmens beklagt sich, dass er eigentlich keinen Einfluss auf die Realisierung von Organisationsveränderungen hat. „Wenn etwas geschieht, erfahre ich erst davon, wenn schon alles neu festgelegt ist. Für mich ist doch wichtig: Qualität wird nicht am Ende eines Prozesses geprüft, sondern gehört zu jedem Schritt mit dazu.“ Im Verlauf des Gesprächs wird klar, dass Herr Q. intensiv auf der Suche nach einer anderen Stelle ist. Die Beratungsfrage: Sie erzählen mir eine Geschichte, die damit endet, dass Sie Ihre Rolle als Qualitätsmanager verlassen. Angenommen, die Geschichte würde wirklich so ausgehen, welche Bedeutung hätte die Geschichte für Ihre berufliche Entwicklung insgesamt? – Am Ende dieser Beratungssequenz steht die Vereinbarung, Herrn Q. zu unterstützen, die Qualität seines eigenen Managementprozesses so zu verbessern, dass sein Beitrag in nächsten Veränderungsprojekten erkannt, eingefordert und geschätzt wird.*

Professionelle Organisationen verstehen sich primär aus einem professionellen Hintergrund. Kliniken, Sozialarbeit, Beratungsunternehmen oder auch interne Dienstleister wie Controlling und Personal sind Beispiele dafür. Hier ist der Rückgriff auf die professionelle Erzählung auch in der Gruppen- und Teambearbeitung oft hilfreich, um einen gemeinsamen Bezugspunkt festzuhalten. Die professionellen Vorstellungen und Werte prägen den Leistungsbeitrag professioneller Teams und Gruppen.

- Welchen Sinn macht diese Situation für Sie aus professioneller Sicht? Welche Werte und professionellen Vorstellungen wollen Sie im Verhältnis zu Ihren Auftraggebern und Kunden realisieren? Was bedeutet das konkret für die Gestaltung Ihres Leistungsprozesses (der Erzählung, wie eine bestimmte Leistung konkret zustande kommt)?

Managementberatung setzt auf eine Professionalisierung des Managements in Unternehmen und Organisationen. Der Rückbezug auf professionelle Standards und wissenschaftlich objektive Erkenntnisse lockert die Bindung an den besonderen organisatorischen Kontext der Erzählung des Klienten. Die professionelle Deutung und die Neuerzählung der Problemgeschichte entlasten den Klienten und stellen für die nächsten Handlungsschritte einen neuen Deutungs- und Inszenierungsrahmen zur Verfügung. *Der Umgang mit und das Ausfüllen von hierarchischen Funktionen gehört immer wieder zu den Themen in Beratung von Einzelpersonen und auch von Managementteams. Für die Klienten macht es einen grossen Unterschied, ob sie Konflikte um Macht und Positionierung als zwischenmenschliche Entgleisungen verstehen oder als notwendige Kommunikation zur Differenzierung von Rollen im Sinne einer guten Systemsteuerung.* Der Zuwachs an Erfahrung und Lernen für professionelles Management im Sinne einer qualitativen Verbesserung der eigenen Fähigkeiten als wesentliches Motiv und Thema der professionellen Erzählung gehört zu dem (oft impliziten) Kontrakt der Beratung.

### **Deutung aus dem Rahmen der Lebenserzählung**

Mit der Frage nach der Bedeutung der präsentierten Problemgeschichte im Rahmen der Lebenserzählung überschreitet das Beratungsthema den organisationalen und professionellen Kontext. Für Einzelberatung und Coaching ist es oft angebracht, sich in der Art einer Erlaubnis oder Kontraktklärung, die Zustimmung des Klienten für Fragen nach der Lebenserzählung zu holen; dazu verwende ich zum Beispiel die Abbildung 9 der Erzählkreise oben. Diese erklä-

re ich meinem Klienten in der Kontraktphase und gebe sie auch zu seinen Unterlagen.

Als Beratungsperson spüre ich und kann auch gute Argumente dafür angeben, dass die professionelle Erzählung meines Klienten in sich brüchig und inkonsistent ist. Auch mit dem Rückgriff auf professionelle Gestaltungsmittel gelingt es dem Klienten nicht, sein Handeln und Erleben so zu erzählen, dass es für ihn zu einer guten Geschichte wird. Für den Fortgang der Beratung muss geklärt werden, ob im pathologischen Sinne eine Verfestigung unglücklicher Erzähl- und Deutungsmuster vorliegt. Ein guter Hinweis ist die Art und das Mass des Leidensdrucks, der das ganze Leben und Erleben oder grosse Teile davon umgreift. In diesen Fällen ist meistens der Einbezug einer Psychotherapie notwendig.

- In welcher Situation in Ihrem Leben haben Sie schon einmal ähnliche Erfahrungen gemacht?

Gibt ein Klient leicht und deutlich Auskunft zu dieser Frage (diagnostische Frage) oder verneint irgendwelche ähnlichen Erfahrungen, ist die Lebenserzählung als weiterer Deutungsrahmen nach meiner Erfahrung für die Beratung zugänglich.

- Was bedeutet diese Erfahrung, die Sie mir erzählt haben, für Sie persönlich?

- Welchen Stellenwert hat dieses Erlebnis für Ihr Leben?

- Welche Personen oder Motive kommen Ihnen dabei bekannt vor?

Ziel der Einführung der Lebenserzählung als Deutungsrahmen ist, dem Klienten zu ermöglichen, seine Problemerkzählung so zu gestalten, dass sie innerhalb seiner Lebenserzählung eine gute Geschichte wird. Manchmal können daraus „dramatische“ Schritte vom Wechsel der Stelle bis zur Suche nach einem anderen beruflichen Profil folgen. Der Deutungshintergrund der Lebenserzählung macht verständlich, dass eine Problemgeschichte für den Abschluss einer Lebensphase oder auch für eine neue Herausforderung steht, welche einen Wechsel der Lebensumstände nach sich ziehen.

Weniger „dramatisch“ versteht der Klient, dass und wie er bisherige Verhaltensweisen und Erzählgewohnheiten verändern kann, die bisher seiner Steuerung nicht zugänglich waren. *„Unser Aufsichtsrat befürchtet, ich hätte interne Informationen an unsere Mitbewerber weitergegeben.“ Er schüttelt dabei den Kopf. „Natürlich habe ich mit dem Geschäftsführer gesprochen. Wir haben einen grossen und für uns wichtigen Kunden, den wir gemeinsam beliefern. Aber das ist für alle transparent. Na ja, vielleicht habe ich auch mal einen Witz gemacht in die Richtung, unsere Firmen zusammenzuführen.“ – Nach einigen Nachfragen stellt sich heraus, dass einige seiner Mitarbeiter an den Aufsichtsrat herantreten waren. „Wie kann ich da meinen Mitarbeitern vertrauen? ... Als ich in das Unternehmen kam, musste ich erst mal durchgreifen. Zuerst stellte ich die Sache mit dem ‚Du‘ ab. Diese Art von Vertraulichkeit im Unternehmen hat für mich immer einen Beigeschmack. Jeder Mitarbeiter musste mir einmal in der Woche eine halbe Stunde berichten ...“ Aha, bei dieser Geschichte scheint es um das Thema Vertrauen zu gehen: Welche Bedeutung hat dieses Thema sonst in Ihrem Leben? Auf diese Nachfrage stellt sich heraus, dass es für Herrn X schwierig ist, Vertrauensbeziehungen zu gestalten. Das betrifft vor allem auch die Beziehung mit seinen Kindern. Auf der anderen Seite hält er Vertrauen für „lebenswichtig“. Ich stelle ihm dann noch die Frage, wo und wann es ihm im Leben gelungen ist, Vertrauen zu leben ... Danach arbeiten wir in einem*

*Wochentakt zwei Monate lang daran, wie Herr X seinen Mitarbeitern Vertrauen geben kann, damit sie auch ihm vertrauen.*

Der Anzahl und Variationsmöglichkeit von narrativen Interventionen ist keine Grenze gesetzt. Die beschriebenen Möglichkeiten markieren im Ausgang von der jeweiligen Problemerkzählung bis hin zur Lebenserzählung eine Fragerichtung. Die Klientin und der Klient von Beratung liefern selbst den Horizont für die Wahl der beraterischen Intervention durch die Art und Darbietung ihrer Problemerkzählung. Der Ansatz mit der angebotenen Problemgeschichte ist zugleich Ausdruck einer gewissen beraterischen Zurückhaltung, vielleicht vor-schnell neue Deutungsebenen ins Spiel zu bringen, bevor der Erzählrahmen der aktuellen Geschichte ausgeschöpft ist. Es geht um die Geschichte des Klienten – und nicht um die der Beratungsperson. Eine vorschnelle Einführung neuer Deutungsmöglichkeiten ist vielleicht interessant, für Klienten aber nur dann hilfreich, als sie auch einen neuen Sinn für ihn machen.

Praktisch geht es um die Geschichte des Klienten. Es geht darum, dass seine Geschichte eine gute Geschichte wird; nur so kann auch Beratung eine gute Geschichte sein. - Machen Sie aus Ihrem Leben, Ihrer Familie, Ihrem Unternehmen eine gute Geschichte!

Aristoteles (um 380 v. Chr.): Poetik.

Loebbert, Michael (2003): Storymanagement – der narrative Ansatz für Management und Beratung; Stuttgart, Klett-Cotta.

Campbell, Joseph (1949): Der Heros in tausend Gestalten. Dt. Frankfurt am Main, 1999.

Schmid, Bernd; Hipp, Joachim (1999): Individuation und Persönlichkeit als Erzählung. In: Zeitschrift für systemische Therapie 1/99, Seite 33 – 42.

Schmid, Bernd; Katja Wengel (2001): Die Theatermetapher – Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung. In: profile 1/2001, Seite 81-90.

White, Michael; Epston, David (1989): Der narrative Ansatz in der Familientherapie. Heidelberg.

## Der Autor

Michael Loebbert, 1957, Dr.phil, M.A., ist selbständiger Coach für Management und Unternehmensentwicklung in D-79650 Schopfheim bei Basel (CH). Sein Arbeitsschwerpunkt ist Einzel- und Teamcoaching von Managementverantwortlichen in gewinnorientierten und gemeinwirtschaftlichen Unternehmen. „Ich unterstütze Menschen und Unternehmen, Resultate zu erreichen, die sie wollen.“ Kontakt: <http://www.mloebbert.com>

Der Artikel ist aus einer Bearbeitung des vierten Kapitels seines bei Klett-Cotta im September 2003 erschienen Buches „Storymanagement – der narrative Ansatz für Management und Beratung“ entstanden.