

Fallbeispiel

Geschichten neu und anders erzählt: Zu neuen Ufern aufbrechen¹

Karin Nöcker, Haja (Johann Jakob) Molter

Zusammenfassung

Die Autoren entwickeln auf dem Hintergrund narrativer Denkansätze ein spezifisches Vorgehen in Beratung und Coaching, um belastende (Leidens)geschichten neu zu erzählen bzw. zu dekonstruieren. Ihr Anliegen ist es, ihre Kunden in Bezug auf ihre Ziele und die Möglichkeiten der Lösungen zu unterstützen. Es geht nicht darum, positiv erzählte Geschichten in den Vordergrund zu stellen oder negativ erlebte und erzählte Geschichten auszublenden oder sie ungeschehen zu machen. Vielmehr geht es darum, sie mit neuen Bedeutungen zu belegen, damit sie hilfreich, konstruktiv, ressourcenfördernd, weniger belastend erlebt und gelebt werden können.

Narrative Denkansätze gehen davon aus, dass sich Menschen ihre eigene Geschichte durch eine besondere Erzähltradition aufbauen. Sie entscheiden, was für sie bedeutsam ist, und selektieren auf diese Weise Erlebtes und die dazu gehörenden Ereignisse.

Unsere Erfahrung zeigt, dass es in Beratung und Coaching hilfreich sein kann, Geschichten neu zu erzählen bzw. zu dekonstruieren. Mit der Idee zu arbeiten, dominante Erzählungen zu dekonstruieren, bedeutet, die Gesamtheit einer Geschichte in einzelne Erzählstränge zu zerlegen. Dadurch verändert sich für den Erzähler der Sinn dieser bisher vertrauten und gewohnten Geschichte. Neue Sinngebungen entstehen auch, wenn widersprüchliche, lückenhafte Erzählungen vervollständigt und festgefahrene Geschichten geöffnet werden. Es geht nicht darum, positiv erzählte Geschichten in den Vordergrund zu stellen oder negativ erlebte und erzählte Geschichten auszublenden oder sie ungeschehen zu machen. Vielmehr geht es darum, sie mit neuen Bedeutungen zu belegen, damit sie hilfreich, konstruktiv, ressourcenfördernd, weniger belastend erlebt und gelebt werden können.

Eine Grundaussage von Hans Gadamer (z.B. 1990), dem Begründer der universalen Hermeneutik, ist: Nicht wir führen das Gespräch, sondern wir werden vom Gespräch geführt. Wenn uns also auch im Coaching / in der Beratung das Gespräch leitet: Können Kunden dann noch bei „ihren“ Themen bleiben oder ist das Gespräch nicht eine Ko-Kreation von

1) Vorabdruck mit freundlicher Erlaubnis des Manager Magazin Verlags. In: Budde, Christina (Hrsg.) (2015). Mitten ins Herz: Storytelling im Coaching.

Coach und Klient? Wer leitet wen? Hat unser Wort als „Leitung“ im Gespräch mehr Gewicht als das der Kunden, da wir in ihren Augen schließlich die Experten sind?

Wenn es uns scheinbar nicht gelingt, ein Gespräch zu „führen“, so glauben wir doch, dass es möglich ist, Rahmungen für konstruktive Kommunikation zur Verfügung zu stellen. Diese Rahmungen könnte man auch als Landkarten bezeichnen. Unser Erleben gleicht nicht dem Erleben des anderen, so wie kein Ei dem anderen gleicht. Wir können uns über die Landschaft verständigen, wissen allerdings nicht, mit welcher Aufmerksamkeitsfokussierung wir und andere hinsehen, um sich zu orientieren. Der von uns im späteren Verlauf vorgestellte Leitfaden zur Dekonstruktion und Neukonstruktion stellt solch eine mögliche Landkarte für den Inhalt eines Gesprächs dar.

Auftragsklärung

Herr B., 38 Jahre, promovierter Wirtschaftswissenschaftler, verheiratet, zwei Kinder im schulpflichtigen Alter; Ehefrau Frau B., 35 Jahre, berufstätig als Lehrerin in einer Grundschule. Herr B. kommt auf Empfehlung seiner Ehefrau zu uns ins Coaching. Herr B. ist der für Marketing zuständige Abteilungsleiter eines weltweit operierenden amerikanischen Konzerns. Er wird von seinem CEO Deutschland, der an die Konzernspitze wechselt, als sein Nachfolger vorgeschlagen.

Anlass des Coachings ist die ambivalente Haltung des Kunden gegenüber diesem Angebot, das für ihn einen Karrieresprung bedeuten würde. Der Kunde ist sich sicher, den neuen Posten mit seinen Kompetenzen und Qualifikationen gut ausfüllen zu können. Seine Sorgen und Ambivalenzen beruhen auf der Befürchtung, am alten CEO gemessen zu werden, der ein hohes Ansehen bei den Mitarbeitern und der Konzernspitze genießt. Die von ihm vermuteten „Erwartungs-Erwartungen“, also das, was er glaubt, was andere von ihm denken, verunsichern ihn und lassen Zweifel aufkommen, ob er dieses Angebot annehmen soll.

Der Kunde formuliert **sein Anliegen** folgendermaßen: „Bitte unterstützen Sie mich darin, dass ich trotz Ambivalenz den neuen Job annehmen kann“.

Unser Anliegen im Coaching-Prozess ist es, Kunden in Bezug auf ihre Ziele und die Möglichkeiten der Lösungen zu unterstützen, d.h., wir sind den Ideen und Prozessen der Kunden gegenüber wohlwollend neutral. Wir unterstützen sie bei möglichen Suchprozessen und treten in dem Moment in den Hintergrund oder ein Stück zur Seite, wenn es darum geht, dass der Kunde für sich eine Entscheidung trifft und/oder Lösung findet.

Da das vom Kunden formulierte Anliegen mit unserem Anliegen kompatibel erscheint, entwickeln wir einen **gemeinsamen Zielraum** für den Coaching-Prozess: „die Auseinandersetzung mit den Ambivalenzen und den darin enthaltenden möglichen Ressourcen, um den neuen Job sicher und entspannt beginnen zu können.“ Auf die Frage, wie zuversichtlich er auf einer Skala von 1 bis 10 sei (1 = niedrig; 10 = hoch), dass ihm dies gelingen werde, gibt der Kunde spontan 6,5 an.

Ein Auftrag formuliert das ursprüngliche Anliegen der Kunden zu einer operablen *gemeinsamen* Zielsetzung um. Er definiert nicht nur das Thema der Kommunikationen, sondern er grenzt auch den Bereich ein, in dem der Coach beauftragt ist zu handeln. Er gibt einen Hinweis darauf, ob die Wahl der möglichen Intervention, hier Storytelling, passend ist, und enthält die Bedingungen, die erfüllt werden müssen, damit das Coaching beendet werden kann. Und er ermöglicht eine Evaluation des Coaching-Prozesses. (Ludewig, 2009)

Der weitere Coaching-Verlauf

Herr B. ist irritiert über seine Ambivalenzen, die das ausgesprochene Angebot bei ihm auslösen. Er arbeitet seit Abschluss seines Studiums im Konzern, hat dort schnell Karriere gemacht und ist mit 35 Jahren Abteilungsleiter geworden. Auf Nachfrage bestätigt er, dass er sich im Konzern beheimatet fühle und sich gegebenenfalls einen Auslandsaufenthalt vorstellen könne. Das aktuelle Angebot entspricht seinen Karrierevorstellungen.

Da wir in der komfortablen Situation sind, Coaching-Prozesse zu zweit durchführen zu können, bauen wir reflektierende Positionen in den Gesprächsverlauf mit ein (Andersen, 1990), um neue hilfreiche Selbstkonstruktionen, zum Beispiel eine neue oder anders erzählte Geschichte, anzuregen. Das bedeutet, dass wir vor Herrn B. das von uns Gehörte reflektieren und überlegen, welche hilfreiche Methode wir anbieten können. Eine unserer Hypothesen ist, dass die Art, wie Herr B. seine aktuelle Situation erzählt, eine „Anleitung zum Unglücklichsein“ (Watzlawick, 2009) werden könnte. Eine weitere Hypothese ist, dass die Art der Erzählung auch den Zugang zu seinen Ressourcen versperrt und diese somit ungenutzt bleiben. Das Storytelling erscheint uns in diesem Fall als Methode hilfreich und wir bieten diese Möglichkeit an, Herr B. stimmt dem zu.

Storytelling auf unsere Art

Um eine Dekonstruktion einer erzählten Geschichte einzuleiten, setzen wir Metaphern und Sprachspiele als verstörende Elemente ein. Wie schon oben beschrieben sehen es Systemische BeraterInnen und Coaches als eine ihrer Aufgaben an, Rahmungen für Kommunikation zur Verfügung zu stellen. Wir laden ein, neue Geschichten zu erfinden, wenn die alten de-

struktiv wirken. Dazu bieten wir neue Rahmungen für diese Geschichten an. Dies wirkt ähnlich wie bei einem neuen Bilderrahmen, der die Gesamtkomposition eines Bildes verändern kann. Verhalten und Ereignisse bekommen damit einen anderen Sinn.

Manchmal geben wir Kommentare zum Gesagten ab. Hierbei wird auf den Verlauf der Sitzung und die bereits erarbeiteten Informationen und Deutungen Bezug genommen. Wir bieten dem Kunden eine andere Wirklichkeitsbeschreibung an.

Ein wichtiger Aspekt ist für uns die soziale Anwendung von Sprache als Mittel zum Diskurs. Der narrative Ansatz beschäftigt sich neben den individuell erzählten Geschichten auch mit der sozial konstruierten Wirklichkeit. Nicht nur die eigene persönliche Geschichte mit dem Zeitkontinuum von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bestimmt unser Sein, sondern auch die Erwartungs-Erwartungen, d. h., was wir glauben, wie uns andere Menschen sehen (wollen). Somit ist persönliche Identität auch eingebettet in soziale Konstruktionen.

Auch Herr B. scheint sehr mit den Erwartungs-Erwartungen innerhalb der Firma beschäftigt zu sein. Er geht davon aus, dass die Mitarbeiter ihn mit seinem ehemaligen Vorgesetzten vergleichen. Er denkt, dass die Chefetage erwartet, dass er die Erfolgsgeschichte seines Vorgängers mit dessen Führungsstil weiterführt. Und es scheint, dass er den Eindruck hat, dass Mitarbeiter nicht wünschen, dass er vom vertrauten Kurs abweicht.

Durch seine Beschreibungen entwickeln wir gemeinsam eine Idee von seinem Wirklichkeitsraum (Molter, Nöcker, 2011, 2012), in dem sich seine aktuelle Sinnggebung zeigt. Der Wirklichkeitsraum ist Teil des von uns entwickelten Raummodells, das aus Wirklichkeitsraum, Möglichkeitsraum und Zielraum besteht (www.molter-noecker-networking.de). Hier beschreibt der Kunde, wie seine subjektive Wirklichkeit aktuell aussieht und wie er den Status quo erlebt.

Wenn wir die Methode des Storytellings anbieten, benutzen wir zur Konstruktion neuer Geschichten einen von uns entwickelten **Fragenpool**, den wir dem Kunden zur Verfügung stellen. Nicht alle Fragen sollen im Coaching-Prozess bearbeitet werden. Um Selbstorganisation anzuregen, bitten wir den Kunden, sich alle Fragen durchzulesen und dann eine Reduktion vorzunehmen, so dass eine Orientierung für den Kunden und uns entsteht. Nicht wir entscheiden über die Relevanz der Fragen, sondern der Kunde selbst. Dadurch beginnt sich ein mehrdimensionales Bild zu entwickeln.

Selbstorganisation und Sprache

Wir wissen, dass gestellte und nicht gestellte Fragen starke Interventionen sein können und den Diskurs mit bestimmen. Daher beziehen wir unsere Kunden bei der Auswahl möglicher hilfreicher Fragen mit ein und lassen sie über die Nützlichkeit in Bezug auf das Eröffnen neuer Handlungsräume mit entscheiden.

Sprache ist und kann nicht universell sein, weil sie mit inneren Bildern gekoppelt ist. „Die Information einer Beschreibung hängt von der Fähigkeit eines Beobachters ab, aus dieser Beschreibung Schlussfolgerungen abzuleiten.“ (von Foerster, Pörksen, 2004). Da die Realität nie unabhängig vom Beobachter ist, besteht die Gefahr, dass wir als Berater und Coaches unsere Bedeutungsgebung in den Vordergrund stellen oder Klienten und Kunden, wenn auch nur aus Höflichkeit, diese für wahr und richtig halten.

Systemische Berater und Coaches – uns eingeschlossen – versuchen über veränderte Bedeutungsgebungen und die Art und Weise, wie darüber gesprochen wird, neue Handlungsspielräume zu ermöglichen. Nicht die Veränderung von Beziehungen steht im Vordergrund, sondern die Verwandlung der unterschiedlichen Problembeschreibungen der Systemmitglieder in andere, neue Bedeutungen, was schließlich in neue Kommunikationsformen münden soll.

Fragenpool

- Wie und auf welche Art und Weise wird die Geschichte im Unternehmen, unter Kollegen, vom Chef, vom Kunden erzählt?
- Wie erzähle ich?
- Was könnte der größte Nutzen sein, dass die Geschichte so erzählt oder beschrieben wird?
- Welche Auswirkungen haben diese Geschichten auf mein jetziges Berufsleben/ Privatleben und an welchen Stellen ist dies wie bemerkbar?
- Welchen Einfluss hat die durch die erzählte Geschichte konstruierte Wirklichkeit auf das Denken, Fühlen und Handeln sowohl bei mir als auch bei anderen?
- Welche Teile der Geschichte erlebe ich konstruktiv, positiv und hilfreich?
- Welche Teile der Geschichte erlebe ich weniger konstruktiv, positiv und hilfreich?
- An welchen Stellen verspüre ich eher Mut und Zuversicht und was löst eher Hoffnungslosigkeit und Resignation aus?
- Welche Ressourcen, Hindernisse und Herausforderungen sehe ich?
- Welche Anteile der Geschichte halten mögliche Problembeschreibungen eher aufrecht?
- Was braucht es, um eine neue Geschichte und damit verbunden neue Bilder und Wirklichkeiten entstehen zu lassen?

- Wie könnte es noch erzählt und beschrieben werden?
- Welche „dramaturgischen“ Elemente der Geschichte möchte ich anders erzählen?
- Welchen Stellenwert sollte die Geschichte in meinem Berufsleben/privaten Leben haben oder erhalten?
- Wie will ich die Geschichte in Zukunft erzählen?
- Was verändert sich in meiner Anliegen- und/oder Problembeschreibung durch die neue Erzählung?

Wir stellen Herrn B. die Fragen zur Verfügung und bitten ihn, eine Auswahl von sechs Fragen zu treffen. Danach bitten wir ihn, eine weitere Reduktion vorzunehmen, indem er aus diesen Fragen wiederum drei Fragen auswählt. Er entscheidet sich für folgende Fragen:

- Wie und auf welche Art und Weise wird die Geschichte im Unternehmen, unter Kollegen, vom Chef, vom Kunden erzählt?
- Welchen Einfluss hat die durch die erzählte Geschichte konstruierte Wirklichkeit auf das Denken, Fühlen und Handeln sowohl bei mir als auch bei anderen?
- Was braucht es, um eine neue Geschichte und damit verbunden neue Bilder und Wirklichkeiten entstehen zu lassen?

An dieser Stelle nutzen wir noch einmal das Reflecting Team.

Fragen, die wir zur Verfügung stellen, sind von Hypothesen geleitet, die auch unsere Vorstellungen und Wertungen beinhalten. Um unsere Aufmerksamkeit und Wachsamkeit für die Wirklichkeitsbeschreibung und Logik von Herrn B. nicht zu verlieren, stellen wir unsere Hypothesen zum Prozess zur Verfügung, um sie nicht zu „heiraten“ und daraus Wahrheits-hypothesen werden zu lassen. Da Herr B. die Definitionshoheit besitzt, kann er darüber entscheiden, ob das Gesagte hilfreich oder weniger hilfreich ist.

Herr B. beginnt seine Erzählung anhand der gewählten Fragen zu modifizieren, nach noch nicht genutzten Ressourcen zu forschen, seine Erwartungs-Erwartungen zu überprüfen. Er tauscht Erzählelemente aus und gibt seinen Ambivalenzen eine neue Bedeutung. Wir fragen ihn noch einmal nach der Zuversicht, sein oben genanntes Ziel zu erreichen. Seine Antwort lautet 8,5.

Wer mit der Methode Storytelling arbeitet, ist immer wieder auf der Suche nach Geschichten, Anekdoten oder Witzen, die in Beratungs- und Coaching-Prozessen eingesetzt werden können. Dazu zum Abschluss eine Berthold Brecht-Keuner Geschichte:

Überzeugende Fragen

„Ich habe bemerkt“, sagte Herr K., „dass wir viele abschrecken von unserer Lehre dadurch, dass wir auf alles eine Antwort wissen. Könnten wir nicht im Interesse der Propaganda eine Liste der Fragen aufstellen, die uns ganz ungelöst erscheinen?“ (www.susannealbers.de/03philosophie-literatur-Brecht1.html#17)

Literatur

- Andersen, T. (Hrsg.) (1990). Das Reflektierende Team. Systemische Studien. Band 5. Dortmund: Modernes Lernen.
- Foerster, H. v., Pörksen, B. (2004). Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. Heidelberg: Carl-Auer, Neuauflage 2006.
- Gadamer, H. (1990). Wahrheit und Methode – Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik. 3. erweiterte Aufl., Tübingen: J. C. B. Mohr (Paul Siebeck).
- Ludewig, K. (2009). Einführung in die theoretischen Grundlagen der Systemischen Therapie. Heidelberg: Carl-Auer.
- Molter, H., Nöcker, K. (2011). Systemisches Denken und Handeln – (k)ein Spaziergang. In: Schindler, H., Loth, W., Schlippe, J. v. (Hrsg.). Systemische Horizonte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 69-80.
- Molter, H., Nöcker, K. (2012). Das Raummodell als Landkarte für Coaching-Prozesse. In: Coaching-Magazin, 2012-02, S. 38-41.
- Watzlawick, P. (2009). Anleitung zum Unglücklichsein. München: Pieper, 15. Auflage.

Haja (Johann Jakob) Molter (Düsseldorf), Diplom-Psychologe, Psychologischer Psychotherapeut. Mehrjährige Tätigkeit im Heimbereich, fünf Jahre Dozent für klinische Psychologie an der Universität Bonn. Seit 1983 Lehrtherapeut am IF Weinheim. Freiberufliche Tätigkeit in Ausbildung, Therapie, Supervision, Coaching und Organisationsberatung für molter nöcker networking – systemisches Design und Management.
haja.molter@if-weinheim.de

Karin Nöcker (Frechen/Raum Köln), Diplom-Psychologin, approbierte psychologische Psychotherapeutin, Psychotherapeutin (ECP), zertifiziert für Lehre in Systemischer Therapie und Beratung, Supervision und Coaching durch die Systemische Gesellschaft (SG), seit 1998 Lehrtherapeutin am IF Weinheim
karin.noecker@if-weinheim.de