

Wolfgang Tonniger  
Udo Bräu

# **Wegmarken im Möglichkeitenland**

Wie der narrative Zugang Menschen  
und Unternehmen beweglicher macht

Mit Illustrationen von Julia Cristofolini  
2016

Der Verlag für Systemische Forschung im Internet:  
[www.systemische-forschung.de](http://www.systemische-forschung.de)

Carl-Auer im Internet: [www.carl-auer.de](http://www.carl-auer.de)  
Bitte fordern Sie unser Gesamtverzeichnis an:

Carl-Auer Verlag  
Vangerowstr. 14  
69115 Heidelberg

Über alle Rechte der deutschen Ausgabe verfügt  
der Verlag für Systemische Forschung  
im Carl-Auer-Systeme Verlag, Heidelberg  
Fotomechanische Wiedergabe nur mit Genehmigung des Verlages  
Reihengestaltung nach Entwürfen von Uwe Göbel & Jan Riemer  
Printed in Germany 2016

Erste Auflage, 2016  
ISBN 978-3-8497-9001-1  
© 2016 Carl-Auer-Systeme, Heidelberg

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische  
Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Diese Publikation basiert auf einer Forschungsarbeit an der European Systemic  
Business Academy (ESBA), Wien, 2015.

Die Verantwortung für Inhalt und Orthografie liegt bei den Autoren.  
Alle Rechte, insbesondere das Recht zur Vervielfältigung und Verbreitung sowie der  
Übersetzung vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotoko-  
pie, Mikrofilme oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags  
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

# Einleitung

Dieses Buch soll keine Einführung in die narrative Arbeit sein und keine Aufzählung dessen, was den narrativen Zugang ausmacht.<sup>8</sup> Auch die Beantwortung der Frage nach der Essenz narrativen Arbeitens vertagen wir aus programmatischen Gründen und beziehen uns dabei auf Steve de Shazer:

"When you start to look for the essence of ... brief therapy, you're always in danger of forgetting the 'nonessential' stuff. You automatically point to something that is nonessential when you say something is essential. Automatically. And you ... can't afford to box things off into this 'nonessential' box, because over and over it has proved to be that things we thought were not essential at one point were things that later turned everything around." – *de Shazer u. Weakland (2001, S. 2f)*

Weil im Zentrum keine Innovationen passieren – davon waren David Epston und Michael White überzeugt – und das Neue, Richtungweisende meist dann durchbricht, wenn wir es am wenigsten erwarten, bewegen wir uns mit dieser Arbeit bewusst an den Rändern, unsere narrativen Landkarten in der Hand, um neues, unvermessenes Terrain zu erforschen. Wir verlassen die ausgetretenen Pfade und begeben uns auf Abwege, indem wir nicht müde werden, krause, abwegige Fragen zu formulieren. Fragen, auf die wir keine vorgefertigten Antworten haben. "Narrative is a detour in itself" formulierte David Epston in der erwähnten Masterclass

---

<sup>8</sup>Aus den Büchern dazu sei das von Alice Morgan (2000) exemplarisch hervorgehoben.

in Bordeaux. Eine bestimmte Bewegungsart des Denkens<sup>9</sup> – ergänzen wir, angeregt durch die Lektüre von John Winslade –, die das Zentrum, die Essenz genauso scheut wie den Singular.

“Rather than searching for the one true story, the narrative mode of thinking welcomes the complexity of competing stories and numerous influential background stories.”

– Winslade a. Monk (2000, S. 53)

Unsere Hypothese ist – auch in Abgrenzung zum Gros der Storytelling-Ansätze, die sich um den leichter verdaulichen Transport feststehender und meist abstrakter Inhalte bemühen –, dass der narrative Ansatz immer Bewegung meint und damit den Plural ins Spiel bringt, der die Fenster ins Möglichkeitenland aufstößt. “Story is a verb” – formulierte Chené Swart bei einem gemeinsamen Workshop in Wien – “That’s the difference!” Auf diesem Unterschied beharren wir, wenn wir mit dieser Hypothese ausgerüstet dem Narrativen in seinen unterschiedlichen Ausprägungen nachspüren, die uns leitenden Forschungsfragen dabei wie ein Mantra wiederholend: „Wie kommt Bewegung rein? Und wie können neue Fenster ins Möglichkeitenland aufgestoßen werden?“

“New possibilities are introduced into the present by getting clients to change their actions (the doing, as I have called it) and their frames of reference and attention (the viewing) about their current situations and concerns.”

– O’Hanlon (1993, S. 13)

Neue Möglichkeiten entstehen, wenn verhärtete Positionen, Glaubenssätze und Handlungsmuster aufbrechen. Das Möglichkeitenland, von dem O’Hanlon spricht, entwickelt sich im Dialog von “doing and viewing”. Wer dabei an Michael White und seine Unterscheidung zwischen “landscape of consciousness” und “landscape of action” denkt, liegt goldrichtig. Die Dinge verschwimmen, die Schulen geben sich die Hand.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup>A movement of thought – wie Michael White das narrative Verfahren in Anlehnung an Michel Foucault als Anti-Methodologie bezeichnet.

<sup>10</sup>Wussten Sie, dass Michael White sich oft und gern mit dem Hypnosystemiker Gunther Schmidt austauschte? Aber das ist eine andere Geschichte, auf die wir im Laufe der Arbeit noch Bezug nehmen werden.

Narrative Arbeit verlangt den Mut zur Grenzüberschreitung und baut auf der Fähigkeit zu improvisieren. "Learning to be a jazz musician" – könnte unter dieser Arbeit stehen. Und Michael White, dem seine *maps of narrative practice* (2007) nur dazu dienten, immer wieder ins Neuland aufzubrechen, würde das sofort unterschreiben. "Mapping the unmapped" – sein Credo könnte das Motto dieser Arbeit sein. Bewegung ist dabei unser Gradmesser. Und Abgrenzungen sind dabei nur selten dienlich. Das Gelände ist unwegsam, und Überraschungen sind vorprogrammiert. Wir sind trotzdem zuversichtlich, weil wir wissen, „dass da, wo wir stolpern, auch unser Schatz liegt.“<sup>11</sup>

Realität wird gemacht. Aus Fragen, Antworten und Ereignissen, mit denen wir unsere Geschichten weben. Realität wird jeden Tag neu von uns gemacht, konstruiert – das ist die Lage. Und wenn wir ihre Gestaltung nicht selbst in die Hand nehmen, dann tun es andere für uns. Wir müssen uns entscheiden. Wir können uns entscheiden. Unsere Realität ist umgeben vom Möglichkeitenland, das nicht nur unser Morgen, sondern unser Hier und Jetzt entscheidend verändert.<sup>12</sup> Die Kunst besteht darin, Fragen zu stellen, die die Türen dorthin öffnen. Nicht mehr, nicht weniger. Wo wir am Ende landen, wissen wir nicht. Wollen wir nicht wissen, weil uns sonst die Energie fehlte aufzubrechen.

"The main interest in life and work is to become someone else that you were not in the beginning. If you knew when you began a book what you would say at the end, do you think that you would have the courage to write it? What is true for writing and for love relationship is true also for life."

– M. Foucault, zitiert in: Michael White (2011, S. 70)

---

<sup>11</sup>Susan Cain (2013) sieht dieser großen Einsicht der westlichen Mythologie durch die Arbeit von Dan P. McAdams (2008, S. 81-104) neues Leben eingehaucht, der am Foley Center for the Study of Lives an der Northwestern University Geschichten untersucht, die Menschen aus ihrem Leben erzählen.

<sup>12</sup>Peter Block (2008, S. 125) besteht in diesem Zusammenhang darauf, zwischen Zie- len/Visionen und Möglichkeiten im emphatischen Sinn zu unterscheiden: "Possibility creates something new. It is a declaration of a future that has the quality of being and aliveness that we choose to live into. It is framed as a declaration of the world that I want to inhabit. It is a statement of who I am that transcends our history, our story, our usual demographics. The power is in the act of declaring."

Wenn wir unsere Geschichten schreiben, dann bringen wir nicht einfach etwas zu Papier, das bereits irgendwo (in den Stein der Realität gemeißelt) steht. Sonder wir erschaffen uns neu, wenn wir Geschichten schreiben; wir greifen aus der Fülle des Erlebnismaterials, das unser Leben ausmacht, jene Momente heraus, die uns so beschreiben, wie wir uns (im besten Fall) selbstwertschätzend sehen. Wir kündigen die Version einer Geschichte, die uns lähmt (bzw. von anderen aufgezwungen wurde) und autorisieren – im doppelten Wortsinn von Autorschaft und Autorisierung – eine Version unserer Geschichte, die uns voranbringt.

Sie fragen, was das alles mit Organisationen zu tun hat? Viel, weil Organisationen lebende Organismen sind, die sich über die Interaktionen von Menschen formieren. Und weil die Geschichten, die Unternehmen schreiben, umso erfolgreicher sind, je besser sie in der Lage sind, die Geschichten der Menschen, die in ihnen arbeiten, aufzunehmen und weiterzuschreiben. Wertschätzung ist viral, das wissen wir. Sie kann aber nur auf dem Boden der Selbstwertschätzung wachsen – indem wir selbst und jeden Tag aufs Neue jene Geschichten hörbar werden lassen und fördern, die uns – und mit uns andere – beflügeln.

Auch Innovationen und Ideen wachsen nicht im ängstlich gepflegten Regelbeet.<sup>13</sup> Wer Neues will, muss nicht nur bereit sein, mit Fehlern zu leben. Er braucht eine Feedback- und Lernkultur, die jeden Fehler als Lernchance begreift und dankbar kommuniziert. "Free Pizza!" fordert Eddie Obeng in einem leidenschaftlichen Plädoyer für einen Neubeginn auf einer TED-Konferenz<sup>14</sup> für diejenigen, die einen Schritt zu viel gewagt und einen Fehler gemacht haben.

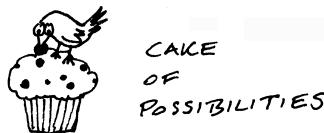
Wohlgemerkt: Wir sprechen hier nicht unbedingt von klassisch und über groß dimensionierten Change-Projekten. Veränderung beginnt im Kleinen, manchmal sogar im Mikroskopischen. "The basis of a story is a fork" zitiert David Epston den Sprachmagier Jorge Luis Borges in besagter Masterclass in Bordeaux. Oft entscheiden Zentimeter einer Wei-

---

<sup>13</sup> Wenn Compliance das oberste Gebot ist, ist die Forderung nach Innovation, die per se eine Regelverletzung ist, ein Unding.

<sup>14</sup> Siehe: <http://on.ted.com/Obeng> (letzter Abruf 27. März 2015)

chensteuerung, ob der Zug nach Rom fährt oder nach Berlin. Für einen Neubeginn in diese Richtung reicht es, dass wir die klassische Aufteilung in diejenigen, die in einem Unternehmen „denken“, und diejenigen, die „arbeiten“, aufgeben und einen neuen Rahmen für das Miteinander schaffen. Einen Rahmen, in dem jeder die Chance hat, Neues zu versuchen und einzubringen.



Vor diesem Hintergrund muss Organisationsentwicklung neu gedacht werden. Unsere Hypothese dazu lautet, dass mit Hilfe narrativer Methoden – und der damit verbundenen Haltung – in Unternehmen bzw. Organisationen gemeinsam mit den dort arbeitenden (und vor allem auch lebenden) Menschen<sup>15</sup> neue Möglichkeiten co-konstruiert und neue Wirklichkeiten erfahren werden können. Mit dem Effekt, dass durch diese gemeinsame Konstruktionsanstrengung auch eine neue Form des Miteinanders entsteht, bei dem Innovation und Engagement auf allen Ebenen gefördert werden.

---

<sup>15</sup>Wir verabschieden uns in diesem Zusammenhang auch von der viel zitierten Work-Life-Balance, weil sie eine Trennung und damit ein Problem voraussetzt, dessen Lösung sie anstrebt.