

## ***Narratives Coaching in einem Unternehmen nach einem Suizid'***

**Pierre Blanc-Sahnoun**

### **Zusammenfassung**

*Dieser Artikel beschreibt die Anwendung des narrativen Ansatzes im Kontext von professionellem Coaching – im vorliegenden Fall mit den Angestellten eines Unternehmens, nachdem ein Kollege Suizid begangen hatte. Durch den Einsatz externalisierender Gespräche, der Aussagen außenstehender Zeugen und einiger Fragen im Sinne einer narrativen Gemeinschaft umreißt der Autor einen Ansatz, der in einem Kontext von erhöhter Spannung dabei half, das Ausbilden tragfähiger Beziehungen am Arbeitsplatz zu unterstützen.*

Am Donnerstag, den 12. 4. 2007 kehrte Jean-Louis Marquis von seiner Arbeit zurück, parkte vor seinem Haus, holte sein Jagdgewehr aus dem Kofferraum seines Peugeot 407, setzte sich hinter das Steuer und schoss sich eine Kugel in den Mund. Am nächsten Tag rief seine Frau Marquis' Arbeitgeber an und informierte ihn über das Geschehene. Jean-Louis hatte für ein alt eingesessenes Familienunternehmen gearbeitet, das in der Landesregion auf öffentliche Bauarbeiten spezialisiert war. Vor zwei Jahren war dieses Unternehmen von einer größeren amerikanischen Unternehmensgruppe mit Niederlassungen in vielen Ländern übernommen worden. Er hatte seit 25 Jahren als Vertreter für den technischen Verkauf in der Region Pyrénées-Atlantique gearbeitet und hatte für die nächste Woche einen Termin im Hauptsitz des Unternehmens, wo eine ‚Einschätzung seiner Berufstätigkeit‘ im Hauptbüro der Personalabteilung stattfinden sollte.

Als die Vorzimmerdame die Nachricht erfuhr, fühlte sie sich einer Ohnmacht nahe. Als ihre Kollegen sahen, dass sie ohnmächtig zu werden drohte, eilten sie ihr zu Hilfe, und als sie dann ebenfalls die Nachricht erfuhren, wurden sie nach den Worten des Niederlassungsleiters ‚hysterisch‘. Der Gewerkschaftsvertreter rief alle auf, in den großen Versammlungsraum zu kommen, stellte sich auf einen Tisch und hielt eine Rede, in der er laut und deutlich nach der Verantwortlichkeit des Unternehmens fragte. Die Baustelle wurde bestreikt und die Arbeitnehmer liefen über das Firmengelände und beklagten sich über die neuen Besit-

1) Übersetzter Nachdruck aus Explorations: An E-Journal of Narrative Practice 2009, Nr. 1: 36 - 45 [www.dulwichcentre.com.au/explorations-2009-1-pierre-blanc-sahnoun.pdf];  
Übersetzung: Nina Schindler

zer, die ihrer Ansicht nach seit der Übernahme nur Gleichgültigkeit gezeigt und Schwierigkeiten gemacht hatten.

Am 15.4. machte der Leiter der Pariser Personalabteilung einen überraschenden Besuch bei der Niederlassung, in seiner Begleitung war der Direktor des Unternehmens. Er rief die dreißig Mitarbeiter zusammen und erklärte, dass das Unternehmen in keiner Weise verantwortlich für diese Tragödie sei, da Jean-Louis Marquis seit vielen Jahren an einem Alkoholproblem gelitten hätte. Der Termin, zu dem Jean-Louis eingeladen worden war, hatte keineswegs seine Entlassung zum Ziel, sondern es sollte auf eine ‚menschliche und informelle Weise‘ besprochen werden, wie man das Problem lösen könnte.

Nach der Beerdigung, bei der sich die Witwe gegen die Anwesenheit irgendeines Vertreters des Unternehmens verwahrt hatte (einige befreundete Kollegen und Freunde kamen), war die Atmosphäre höchst explosiv. Die Arbeit ging nur noch schleppend voran, die Streikdrohung wuchs weiter und die Moral war auf dem Tiefpunkt angelangt. Der Leiter der Niederlassung schickte ein Memo an das Hauptbüro, in dem er anführte:

- dass die Produktionsziele im laufenden Quartal nicht erreicht werden würden,
- dass die Situation der Mitarbeiter instabil war
- und dass der Besuch am 15.4. die Situation irgendwie verschärft hatte.

Als Schlussfolgerung daraus bat er dringend um die Realisierung einer psychologischen Unterstützung, um den Mitarbeitern zu demonstrieren, dass das Unternehmen sich um die Auswirkung des Suizids ihres Kollegen auf ihr Leben Sorgen machte, und um wieder normale Arbeitsbedingungen herzustellen.

### Traditioneller versus narrativer Ansatz bei psychologischem Krisenmanagement

Die traditionellen Methoden des psychologischen Krisenmanagements bestehen häufig darin, dass man mit den Menschen ihre Traumata ‚durcharbeitet‘, um sie dadurch zu befähigen, ‚das alles hinter sich zu lassen‘. Um das zu erreichen, bitten die Berater die Menschen, noch einmal oder mehr als einmal zu beschreiben, was sie durchlebt haben, und die traumatischen Emotionen auszudrücken, die metaphorisch ‚in‘ ihnen stecken. Diese Gefühle müssen gemäß der psychologischen Theorie ‚herauskommen‘ oder man riskiert es, den ‚Trauerprozess‘ zu blockieren und hindert das Individuum daran, über die traumatische Erfahrung ‚hinwegzukommen‘. (Ich setze all das in Anführungszeichen, von dem ich glaube, dass es zu traditionellen psychologischen Metaphern und zu den Geschichten gehört, die sie in Opfern von Attacken oder Traumata auslösen.)

Ich versuche, in meinen Interventionen die Ideen von Michael White und David Epston zu narrativer und sozialer Identitätskonstruktion zu übernehmen. Besonders die Annahme, dass das wiederholte Erzählen eines Traumas mehr Schaden anrichtet als Gutes bewirken kann, bis hin zur ‚Verdichtung‘ der traumatischen Version, die das Individuum als Opfer darstellt. Die traditionelle Unterstützung fokussiert auf das ‚Herauskommen‘ von Gefühlen, traditionelle Methoden können übersehen, auf welche Weise Menschen dem Trauma Widerstand entgegensetzen und dabei seine Wucht und Wirkung reduzieren. Solche Anstrengungen, den Ausdruck von Widerstand zu organisieren, verleihen dem Trauma eine Bedeutung und machen es verständlich, und Gemeinschaften können solidarische Netzwerke schaffen, um solche Initiativen zu unterstützen.

Diese Ideen sind in Frankreich seit 2004 bekannt, aber offensichtlich noch nicht weit verbreitet, ganz zu schweigen in Krisensituationen, die in Unternehmen entstanden sind. Im traditionellen Diskurs von Unternehmensmacht wird der Suizid eines Mitarbeiters der Welt als Ergebnis einer individuellen Pathologie oder von ‚persönlichen Problemen‘ präsentiert, und die Unternehmenskultur und ihr Beitrag zu der Existenz dieser Probleme werden niemals hinterfragt, außer in Form von Gewerkschaftsprotesten?.

### Über Gesundheits- und Firmenmodelle

Die Anfrage des Niederlassungsleiters wurde von dem Personalbüro positiv beschieden. Es wandte sich an seine übliche Coaching-Firma, um dringend einen örtlichen Fachmann zur Niederlassung zu schicken, aber unter der Voraussetzung, dass dieser Fachmann ein zertifizierter klinischer Psychologe sei.

Die Firma wandte sich am 20.4. an mich, einen professionellen Coach im Südwesten Frankreichs. Ich bot meine Hilfe an, aber da ich kein klinischer Psychologe bin, entsprach ich nicht den Anforderungen. Ich nannte ihnen einige Namen, erkundigte mich aber nach dem Grund, weshalb die Firma einen ‚klinischen‘ angefordert hatte. Für mich hieß das, dass das Management der Ansicht war, die Belegschaft brauche ‚gesundheitliche Versorgung‘ in einer Situation, in der sie zum ‚Opfer‘ einer ‚Pathologie‘ geworden war (die heftige Reaktion auf den Suizid und die nachfolgenden Ereignisse). Dass man solch einen Experten für ‚Dysfunktion‘ für notwendig hielt, könnte den Schluss zulassen, man hielte die Reaktionen bestenfalls für emotionale Zusammenbrüche oder – schlimmstenfalls – für ein kollektives psychologisches Problem. Im Rahmen der dominierenden Unternehmenskultur konnte diese

2) Zu den Hintergründen einer kürzlich in den Medien diskutierten Suizidwelle in französischen Unternehmen siehe z. B. B. Schmid (2009) in: <http://www.labournet.de/internationales/fr/telecomsuizid.html> [Zugriff 24.2.2011; Anm. d. Red.]

Geschichte möglicherweise außerhalb des Kontextes in einer Form erzählt werden, die einige Vorteile bot:

- Sie sprachen damit die amerikanische Zentrale von jeder Verantwortung frei, indem sie betonten, dass Jean-Louis Marquis' Suizid und der danach folgende Aufruhr aus einer Reihe von psychologischen Prozessen herrührten, die etwas mit der örtlichen Niederlassung zu tun hatten, aber nichts mit der Übernahme des französischen Unternehmens und der Integrationspolitik, die die Zentrale in Frankreich verfolgte.
- Sie unterstellten, dass die Belegschaft durch den Suizid ihres Kollegen traumatisiert worden war und nicht etwa durch einige der Faktoren, die vielleicht zu dem Suizid beigetragen hatten: (wahrgenommene) Isolation, Gleichgültigkeit, die Unfähigkeit, örtliche Gegebenheiten zu berücksichtigen, Mangel an Respekt, verwirrende und widersprüchliche Anweisungen von der Zentrale.
- Sie fokussierten die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf die Tatsache, dass sie den Suizid nicht ‚verwinden‘ konnten und dass ihr Zorn und Kummer pathologische und abnormale Reaktionen zur Folge hatte und sie deshalb Hilfe brauchten.
- Sie isolierten jede Person mit ihren/seinen emotionalen Reaktionen und verhinderten jede Form von Solidarität innerhalb der Gemeinschaft und auch die kollektive Reflexion, die zum Ziel gehabt hätte, dieses Ereignis in einen allgemeineren Kontext der Unternehmenskultur zu setzen, und was diese Kultur von den Angestellten verlangte, damit sie als ‚akzeptabel‘ angesehen würden.

Keiner der angefragten klinischen Psychologen war bereit zu kooperieren. Ich war der letzte verfügbare Kandidat und bereit, diese Aufgabe anzunehmen, und bekam deshalb den Job.

Bevor ich mich zu der Niederlassung begab, rief ich deren Direktor und den Chefbuchhalter an, der auch als Vertreter der Personalberatung fungierte. Der Erstere teilte mir unmissverständlich mit, dass diese Intervention auf seinen ausdrücklichen Wunsch hin geschah und dass er genau informiert werden wollte, wie ich vorzugehen beabsichtigte, um sicherzugehen, dass meine Intervention ‚nicht mehr Schaden als Gutes anrichtete‘. Der Letztere schien von der Information beruhigt, dass ich kein klinischer Psychologe war, sondern ein Personalberater, und äußerte einige Bedenken bezüglich der Möglichkeiten, was ein Seelenklemmer wohl tun könnte: „Wenigstens legen Sie uns nicht auf eine Couch!“, sagte er.

Als ich das Großraumbüro der Firma betrat, wurde ich von vielen neugierig angestarrt. Offensichtlich wussten alle, wer ich war und was ich hier tun sollte. Zuerst erschien die

Atmosphäre betriebsam und effizient, alle waren bei der Arbeit. Ich sagte zu der mir nächsten Person, dass ich Herrn Sanchez, den Direktor sehen wolle. „Nehmen Sie Platz. Ich werde ihm Bescheid sagen“, sagte sie. Dann sprach sie in den Hörer: „Herr Sanchez? Der Psychologe ist da.“ Mein Gespräch mit Raoul Sanchez dauerte fast zwei Stunden, während denen er mir ausführlich die Firmengruppe präsentierte, ebenso wie die europäische Zentrale und den Firmensitz in der Landesregion. Ich fragte ihn nach den Gründen, weshalb seiner Meinung nach Marquis Suizid begangen hatte:

*„Glauben Sie bloß nicht, was hier erzählt wird: es hatte nichts mit der Tatsache zu tun, dass er zu einem Gespräch gebeten worden war.“*

*„Woher wissen Sie das?“*

*„Ich habe noch zwei Tage davor mit ihm gesprochen. Er war überzeugt davon, dass der Konzern ihn entlassen würde. Ich versuchte ihn zu beruhigen.“*

*„Warum wollten Sie ihn beruhigen?“*

*„Weil ich befürchtete, er würde etwas Dummes tun. Er hatte das schon seinen Kollegen gegenüber geäußert.“*

*„Was haben Sie gesagt, um ihn zu beruhigen?“*

*„Na ja, dass Arbeit, irgendein Problem bei der Arbeit kein Grund ist, sich umzubringen. Aber sehen Sie nur, es hat nicht geklappt. Es hat nichts verhindert.“*

*„Warum haben Sie um psychologische Intervention, um Coaching gebeten?“*

*„Für die Angestellten, um ihnen bei dem Trauerprozess zu helfen.“*

*„Dachten Sie, dass sie Hilfe nötig haben?“*

*„Ja, ich denke, sie fühlen sich vielleicht schuldig ...“*

Ich merkte, dass Raoul Sanchez nicht genau wusste, wie er den Angestellten meine Aufgabe erklären sollte. Deshalb schlug ich eine kleine, improvisierte Zusammenkunft vor, auf der ich zu ihnen reden würde. Nicht alle konnten erreicht werden, da einige Vertreter unterwegs waren, aber etwa fünfzehn Leute konnten kommen.

Bei dieser Gelegenheit

- stellte ich mich und meine Firma vor,
- wies ich darauf hin, dass ich kein klinischer Psychologe, sondern Unternehmensberater war, der mit narrativem Ansatz arbeitete,
- und wies darauf hin, dass der Terminus ‚psychologische Unterstützung‘ meine Arbeit nicht angemessen beschrieb,
- deutete an, dass eine Belegschaft angesichts eines Suizids eines ihrer Kollegen wahrscheinlich mit vielfältigen Gefühlen und Vorstellungen konfrontiert worden war, einige davon vielleicht widersprüchlich,
- schlug Einzelgespräche denjenigen vor, die dazu bereit waren. Dieses Gespräch würde

völlig vertraulich sein, was ich in Anwesenheit des Direktors garantierte. Das Thema wäre die Bedeutung, die sie der Tat ihres Kollegen beimaßen, und wie sie persönlich darauf reagierten,

- und sagte, dass diesen Gesprächen eine allgemeine Zusammenkunft der Belegschaft folgen würde, auf der über den Suizid von Jean-Louis Marquis gesprochen werde, und was er für sie beutete.
- Ich beendet meine Ansprache mit der Wiederholung, dass nichts von dem oben Angebotenen für sie verpflichtend sei.

Es gab keine Reaktionen oder Fragen und die Angestellten verließen schweigend den Raum. Ich dachte, sie müssten sich miteinander über meine Ansprache unterhalten und über diese Vorgehensweise, die für sie völlig neu war (und neu in Frankreich). Im Rückblick hätte ich ihnen Kleingruppengespräche vorschlagen können über das, was an dem, was sie gerade gehört hatten, für sie wichtig war und was es wichtig machte, aber ich hatte keine Gelegenheit, das Treffen mit solch einer Übung und dem Neuerzählen zu verlängern.

Am nächsten Tag bekam ich eine Anfrage bezüglich einer Telefonkonferenz mit den Direktoren der französischen Niederlassungen in Paris. Nach der üblichen Begrüßung teilten sie mir mit, ich ‚hätte einen guten Eindruck gemacht‘, aber sie bemängelten die Tatsache, dass ich eine Betriebsversammlung aus eigener Initiative organisiert hatte, ohne sie um Erlaubnis zu fragen. Sie sagten, ich sollte meine Hilfe strikt auf individuelle Unterstützung beschränken, da eine Versammlung ihrer Meinung das Risiko barg, zu einer Abwertung des Konzerns zu führen und ein ‚Psychodrama auszulösen‘.

Meine anfängliche Sorge nach dieser Mitteilung war, dass ich mich nicht zum Komplizen in einem Normalisierungsprozess machen lassen wollte, ernannt und benutzt wie ein Instrument, wie ein Beruhigungsmittel oder ein Hilfsmittel des Managements, um die Belegschaft zu kontrollieren. Das führte zu einer Reihe von Reflexionen, wie die dominante Geschichte des Klienten über Management den Coach einführen kann:

- Die dominante Geschichte kann ihn daran erinnern, dass er ein Angestellter ist, der seinen angemessenen, vertraglich bewilligten Dienst leistet.
- Sie kann ihm die Rolle eines Untergebenen zuweisen.
- Die Wirkung davon kann sein, dass er fortwährend Berichte abliefern muss.

Ich erklärte, was eine narrative Belegschaftsversammlung war, vor allem, dass sie einer Belegschaft ermöglichte, ihre eigenen Ressourcen bei der Reaktion auf ein Trauma zu nutzen, dessen unterschiedliche Bedeutungen wahrzunehmen und eine kollektive Heilungsgeschichte zu erfinden. Ich schlug vor, dass die Leute in der Zentrale (also sie selbst) zu der

Niederlassung kommen sollten, als außenstehende Zeugen der Geschichten, die erzählt würden. Das würde auf eine Weise den toten Kollegen wertschätzen und ebenso die Reaktionen seiner Kollegen. Ihre Antwort war nicht positiv. Der Verwaltungsausschuss hielt das für einen sehr schlechten Vorschlag und glaubte, falls sie kämen, würde die Situation höchstwahrscheinlich außer Kontrolle geraten.

Fast die Hälfte der Mitarbeiter – ausnahmslos Frauen – bat um ein individuelles Gespräch. Darüber war ich erstaunt und äußerte das gegenüber diesen Frauen, die daraufhin erklärten (ich fasse ihre Antworten zusammen):

- In der französischen Kultur, besonders auf dem Land, gibt es ein Stereotyp für Männer, das ‚echte Männer‘ daran hindert, ihre Gefühle einem Außenseiter (besonders einem Berater/Ratgeber) anzuvertrauen; es wird von ihnen erwartet, dass sie sich allein durchbeißen oder die Sache für unwichtig erklären.
- Dass ihre männlichen Kollegen auch die engsten Mitarbeiter von Jean-Louis Marquis waren und dachten, sie würden zu einem Seelenklempner geschickt, um ‚sich zu beruhigen‘. Sie wollten sich aber nicht beruhigen oder beruhigt werden, ihren Zorn betrachteten sie als einen Tribut an Jean-Louis und er diene ihnen symbolhaft dazu, die Firma direkt zu konfrontieren / der Firma entschlossen entgegenzutreten.

Während der Einzelgespräche mit diesen Angestellten folgte ich einem Fragenkatalog mit narrativen Fragen und ebenso dem kollektiven narrativen Ansatz. (...):

- Wann wurden Sie von Jean-Louis Marquis' Suizid informiert? Können Sie mir genau sagen, was geschah, was Sie dachten und fühlten, Ihre Meinungen zu diesem Thema?
- Was hat dieser Suizid bei Ihnen ausgelöst? Wie hat er Ihre Beziehungen zu Ihren Kollegen verändert? Möglicherweise Ihre Moral oder Ihr Selbstbild? Wie denken Sie über diese Firma? Wie ist Ihre Ansicht über die Arbeit oder Leben im Allgemeinen?
- War die Folge mehr negativ oder gibt es auch etwas Positives? Oder etwas von beidem?
- Welche Erfahrungen oder Vorstellungen haben Ihnen ermöglicht, die Dinge zu relativieren, die Auswirkungen seines Suizids auf die verschiedenen von Ihnen angesprochenen Bereiche abzuschwächen?
- Haben die Anwesenheit, Worte oder Ideen eines bestimmten Menschen Ihnen geholfen, mit den Auswirkungen des Suizids auf Ihr Leben fertig zu werden?
- Könnten Sie mir noch etwas mehr über diese Erfahrungen und Ihre Gedanken über Suizid und Tod mitteilen? Besonders, woher Sie sie bekamen, ob sie Ihrer Familienkultur entstammen oder einer anderen Gemeinschaft (Religion, Ethnie ...), der Sie angehören.

Diese Gespräche waren sehr ergiebig und wurden von den Angestellten als nützlich und sinnvoll angesehen. Nur eine Person bat um ein zweites Gespräch. Hier einige der Dinge, die ich aus diesen Gesprächen erfuhr:

- Jean-Louis Marquis' Suizid löste Zorn und Empörung gegen die Ungerechtigkeit aus, die sehr viel mit dem bereits existierenden Zorn auf die Ungerechtigkeit zu tun hatten, die es bereits gab und die über Monate hinweg gewachsen waren wegen der Art, wie der amerikanische Mutterkonzern diese kleine regionale Niederlassung seit der Übernahme behandelt hatte.
- Diese Behandlungsweise war als ‚verächtlich‘, ‚überheblich‘ und ‚respektlos gegenüber den Einzelnen, dem Unternehmen und der Kultur wahrgenommen worden („Sie hassen die Franzosen“) und zielte auf eine Vernichtung jedweder örtlicher Besonderheit ab und zerstörte Handlungsweisen, die über 25 Jahre hinweg entwickelt worden waren‘.
- Das bekam eine besondere Form von ‚einer autoritären Zumutung von nicht ausgehandelten, als unrealistisch betrachteten Zielen‘ wie auch eine Verpflichtung, das Informationssystem zu ändern und alles dem Warenwirtschaftssystem des Konzerns zu überlassen, ohne jede Beratung oder Ausbildung, was als ‚brutal‘ und ‚willkürlich‘ angesehen wurde.
- Allgemein wurde das Meeting, zu dem Jean-Louis Marquis beordert worden war, in Zusammenhang mit seinem Alter und Mangel an Flexibilität (ganz zu schweigen von seinem Mangel an Begeisterung) bei der Anpassung an das ‚neue Regime‘ als bereits vorentschieden angesehen.
- Diese politische Analyse beanspruchte die meiste Zeit der Gespräche. Die Personen äußersten ein beträchtliches Unbehagen angesichts der großen Ungerechtigkeit gegenüber ihrem Kollegen, eines Kollegen, den einige nicht mal besonders gut leiden mochten. Aber selbst bei diesen war die Geschichte von Zorn und Ungerechtigkeit sehr stark.
- Gefragt, was ihnen geholfen hatte, die Auswirkung des Suizids zu verarbeiten, wurde dieser Zorn als ein wirksames Heilmittel bezeichnet (Ich möchte daran erinnern, dass derselbe Zorn vom Management als psychologisches Symptom beschrieben wurde, das ‚zur Heilung‘ die Hilfe eines klinischen Psychologen erforderlich machte.)
- Am wichtigsten war, dass fast alle diese Individuen eine Geschichte eines Suizids oder versuchten Suizids in ihrer Familie hatten, ein Kind, ein Nachbar oder sie selber, und sie

hatten Fähigkeiten, Ideen und Geschichten entwickelt, die es ihnen ermöglichten, mit dieser Geschichte klarzukommen, ihr eine Bedeutung zu geben, ihr vielfältige Bedeutungen zuzumessen.

Im Großen und Ganzen bekam ich den Eindruck, dass der Suizid nicht als ein Trauma erfahren worden war (außer von einer Person, die direkt mit Jean-Louis zusammengearbeitet hatte), sondern dass die Leute ihn mit einer ganzen Reihe von Aktionen/Handlungen in Zusammenhang brachten, die auf Ausschluss durch die und auf der Dominanz der Konzernkultur basierten, in Bezug auf eine Minoritätskultur, die verschmäht wurde. Die Suizid- ‚Geschichte‘ rechtfertigte und verstärkte diese Ausschlussgeschichte. Der Besuch der Pariser Manager wurde als provokant gewertet: er verstärkte diese Dominanz-Geschichte und wurde als Versuch interpretiert, sich ‚reinzuwaschen‘, indem sie ‚auf die Erinnerung an unseren Kollegen spuckten‘. Jean-Louis Marquis wurde beschrieben als ein ‚guter Trinker, der ordentlich feiern konnte‘, aber nicht als Alkoholiker. (Obwohl es stimmt, dass im Südwesten Frankreichs die Definition von Alkoholismus sich kulturell etwas von der in Paris unterscheidet).

Ich kehrte zur Zentrale in Paris zurück und unterbreitete ihnen den Vorschlag, sie sollten an einer Betriebsversammlung teilnehmen und sich den Wunsch dieser Leute anhören – dass sie als die Gesehenen werden wollten, die sie waren, dass ihr Zorn und ihre Trauer, nicht wahrgenommen zu werden, anerkannt wird, und dies als Beweis für ihren Wunsch zu sehen, nützlich zu sein und ihren Beitrag zu leisten. Außerdem schlug ich vor, dass sie nach der Anhörung dieser Geschichten eine Anhörung mit den Mitarbeitern organisieren sollten, um sich mit der Integration der Niederlassung zu befassen. Sie sollten deren Reaktion auf den Suizid ihres Kollegen nicht als Bedrohung ansehen, sondern als Wunsch, in einem anderen Licht gesehen zu werden.

Das Management verweigerte erneut die Teilnahme, diesmal mit der Begründung, dass die engsten Kollegen von Jean-Louis Marquis (die an den Gesprächen nicht teilgenommen hatten) ihnen mitgeteilt hätten, die Direktoren seien nicht willkommen. Während dieses Gesprächs erkannte ich durch meine Fragen und auch aufgrund einiger identischer organisatorischer Strukturen, mit denen ich gearbeitet hatte, dass die französische Unternehmensleitung zwischen den provinziellen Niederlassungen mit ihren regionalen Besonderheiten und dem höchst anspruchsvollen Europäischen Management festsaß, das die Information zum und vom Hauptsitz in den USA filterte. Es fungierte als eine Art normierende Organisation, die ständig Tabellen mit Zahlen, Berichte und Prognosen verlangte und dann Anweisungen zurückschickte, die mit den gelieferten Daten kaum etwas zu tun hatten. Die Aufgabe des französischen Managements war es, diese Anweisungen zu erklären, die sie selbst nicht immer verstanden, und dann an die Einsatzgebiete/Fachrichtungen

weiterzuleiten, wo sie befolgt werden sollten. Dass ein Angestellter Anweisungen verstehen muss, um sie zu befolgen, gehörte nicht zur dominanten Unternehmenskultur, die auf Wohlverhalten und Selbstdisziplin basierte.

Mich interessierte diese Situation des Managements und die Auswirkungen, die sie auf das Leben der Direktoren haben konnte, und ich schlug deshalb ein Gespräch mit ihnen vor, um ihren Besuch als außenstehende Zeugen vorzubereiten und über die Bedeutung zu sprechen, die sie diesem hierarchischen Autoritätssystem beimaßen, und die Mittel, die sie anwandten, um ihre Ziele zu erreichen und eine gewisse Logik in der Sicht ihrer Arbeit aufrechtzuerhalten. Ich vermutete, dass eine der Widerstandstrategien, die sie im Allgemeinen benutzt hatten, darin bestand, dem europäischen Hauptsitz eine Geschichte zu erzählen, in der alles glatt lief, in Ordnung und unter Kontrolle war, damit man sie in Ruhe ließ. Es wurde so getan, als sei die Integration dieser Niederlassung erfolgreich gewesen und alles würde reibungslos funktionieren. Jean-Louis Marquis' Suizid musste deshalb als eine verzweifelte und einmalige Handlung eines depressiven Mannes gesehen werden, der an einem schweren Alkoholproblem litt, und die zornige Reaktion der Kollegen als posttraumatisches Syndrom, für dessen Bewältigung man beizeiten adäquate Maßnahmen ergriffen hatte.

Da jedoch kein Repräsentant des französischen Managements anwesend sein wollte, schlug ich den Angestellten der Niederlassung die Teilnahme an einer Zeremonie vor, für die zwei klare Abmachungen galten:

- Die Angestellten würden frei reden dürfen, wenn sie das wollten, oder schweigen: schon die Tatsache ihrer Teilnahme bedeutete einen Tribut an die Erinnerung an ihren Kollegen.
- Das Ziel dieser Zusammenkunft war das Reden über Jean-Louis Marquis, nicht über ihr eigenes ‚Trauma‘ oder speziell über das Unternehmen.

Ich entwarf einen Plan für eine Definitionszeremonie (White 2007) für außenstehende Zeugen und schlug den Mitarbeitern folgende Punkte vor, die sie bedenken konnten:

- Welches Bild von ihm ist ihnen geblieben?
- Erzähle eine Geschichte, um dieses Bild zu verdeutlichen und es den anderen mitzuteilen.
- Beschreiben, wo die sprechende Person heute war, welche Ideen er/sie hatte in Bezug zum Suizid des Kollegen und wie diese Ideen möglicherweise seine/ihre beruflichen Aktivitäten und persönliches Leben tangiert/berührt haben.
- Was hat er/sie gelernt oder für die Zukunft beschlossen?

Dieses Ritual erwies sich als sehr eindrucksvoll, liebevoll, witzig und bewegend mit vielen Geschichten und einer respektvollen Atmosphäre. Diejenigen, die nichts sagten, nahmen aktiven Einfluss durch ihre Reaktionen. Das Unternehmen wurde auf ‚angemessene Weise‘ verantwortlich gemacht, eher mit Bitterkeit als mit Hass, und die Zusammenkunft lief ‚nie aus dem Ruder‘. Die Sprecher folgten keiner Reihenfolge, einer sprach nach dem anderen und erhielt Auftrieb durch die Worte der anderen. Zum Schluss wurde die Diskussion eher allgemein und zielte auf die Frage, wie man entscheiden sollte, welche Initiativen ergriffen werden müssten, damit so etwas nie wieder geschehen würde und damit ihr Kollege ‚nicht umsonst gestorben‘ war. Die Anwesenden stellten fest, dass sie von der Konzernmutter nichts erwarten konnten, und beschlossen, mehr aufeinander zuzugehen, mehr auf Anzeichen von Kummer bei den Kollegen zu achten und sich regelmäßig zu treffen, um einen zu trinken oder einen neuen Vertrag oder eine Leistung zu feiern oder einfach Spaß am Zusammensein zu haben. Damit ergriffen sie die Initiative, sich die Anerkennung und den Schutz zu holen, die sie von der Konzernleitung nicht erhielten.

Damals wusste ich noch nicht, dass narrative Dokumentationstechniken (Texte, Bücher, Songs etc.) die Wirkung von neuen Gemeinschaftsgeschichten verstärken können, und ich hatte auch kein ‚Reflecting Team‘ von außerhalb mitgebracht und auch nicht Jean-Louis Marquis' Familie eingeladen, als Zeugen dabei zu sein oder einige Geschichten zu schreiben und sie vorlesen zu lassen. Barbara Myerhoff (1982) hat nachgewiesen, dass ein Publikum Chancen eröffnet, gesehen zu werden, und zwar nach eigenen Wünschen und Vorstellungen, auch Zeugen für den eigenen Wert, Vitalität und Dasein zu finden, was erheblich zur Rekonstruktion einer kollektiven oder persönlichen Identität beiträgt. Ich hätte die Repräsentanten des Unternehmens stärker ermutigen sollen zu kommen oder diese Zusammenkunft dokumentieren sollen, damit das Management darauf reagieren kann. Auch wenn – aus der Perspektive der Belegschaft – unsere Vorgehensweise eine ‚Erneuerung der Bedeutung eines gemeinsamen Lebens‘ ermöglichte, so hätten Wiedererzählungen von außerhalb dieses Gefühl und die Bedeutung des Zusammenseins verstärken können.

Ich bot jedoch meine eigene Zeugenschaft als außenstehender Beobachter an, die auf folgenden Aspekten basierte:

- Was hat meine Aufmerksamkeit gefesselt: Der Augenblick, in dem man von einer Reihe von spezifischen Zeugenaussagen zu einem allgemeinen Gespräch gelangt war.
- Als ich begriff, was für sie wichtig war: Eine miteinander geteilte Verantwortung, füreinander zu sorgen wie eine Familie, in der jeder den anderen beschützt.
- Die Resonanz dieses Eindrucks auf mein eigenes Leben: auf meine Rolle als Vater.
- Und was ich für die Zukunft gelernt hatte: Ein Bewusstsein für die Fähigkeit von Gemeinschaften, für ihr Schicksal verantwortlich zu sein.

Kurze Zeit später teilte mir das Management seine Zufriedenheit mit, die auf seinem eigenen Absichtskatalog basierte: Es hatte keine soziale ‚Explosion‘ gegeben und das Leistungsniveau war wieder wie früher. Schließlich und endlich befürwortete es sogar die Idee einer Organisationskontrolle, doch anstatt diese einer Firma von außen zu übertragen, hatte es für zwei Tage jemanden aus der Personalabteilung geschickt, der zu der Auffassung gelangte ... dass es keine Probleme gab.

Zusammenfassend kann ich sagen, die Vorteile dieser Methode waren:

- Sie demonstrierte, wie der narrative Ansatz beim Coaching in einer Krisensituation in einer spezifischen Gemeinschaft wie einem Privatunternehmen angewandt werden kann.
- Es hebt die Einschränkung meiner Intervention hervor, was den Prozess betrifft (keine außenstehenden Zeugen und Dokumentation) und die Tatsache, dass das Management so keinen sinnstiftenden Kontakt auf der Basis der gemeinsamen nationalen oder globalen Gemeinschaft zu seiner Niederlassung aufbauen konnte.
- Sie zeigte, wie eine Gemeinschaft sich selbst generiert, indem sie ihre Bedürfnisse wahrnimmt.
- Sie demonstrierte die unterschiedlichen Anforderungen, denen sich ein Therapeut/Coach stellen muss, wenn er in einem Unternehmen arbeitet, und welche Auswirkung ein System, das widersprüchlichen Themen/Szenarien folgt, auf den Therapeuten haben kann, besonders wenn die Methode Solidarität zwischen dem Therapeuten und gewissen Systemelementen schaffen will. (Wenn ich das sage, bin ich mir einer gewissen persönlichen Solidarität mit den Menschen der Niederlassung bewusst.)
- Es stellte sich die Frage, wie ein Therapeut auf diese Auswirkungen reagieren kann, indem er Bezug nimmt auf eine professionelle Praxis, die auf der Annahme einer dezentralisierten Position gründet, alle Gesichtspunkte akzeptiert, aber auch, indem er die Vorstellung vertritt, systematisch Minderheitenstimmen Gehör zu verschaffen und ihre Worte in eine angemessene Dokumentationsform zu übertragen.
- Menschen in der Welt der Wirtschaft wissen nicht, dass sie Gemeinschaften mit besonderer Identität und Kultur formen, die auf gemeinsamen Geschichten gründen. Die Tabellen der Unternehmen erzählen eine dürftige Geschichte von der Realität des Zusammenarbeitens. Der narrative Ansatz eröffnet die Möglichkeit zu einer reichhaltigen Geschichtenentwicklung zu dieser Thematik. Aber nicht alle Unternehmen sind bereit,

diese Chance zu ergreifen, besonders nicht in der französischen Kultur, wo ‚Solidarität‘ und ‚Gemeinschaft‘ sofort mit sozialen Forderungen gleichgesetzt werden: Protest oder Zurückeroberungsversuch von dem, was den Menschen ihrer Ansicht nach rechtmäßig zusteht.

Ich selbst habe erkannt, dass der narrative Ansatz meiner Arbeit als professioneller Coach viel zu bieten hat. Ich würde gern von anderen hören, die in diesen Kontexten narrative Ideen nutzen. Ich glaube, der Zwillingsnutzen der Narration besteht darin, dass es zum einen um soziale Gerechtigkeit geht – aber nicht im Sinne von moralischem Urteil/Beurteilung – und dass sie zum anderen eine Brücke zwischen Unternehmens- und Gemeinschaftskultur schlagen kann und darüber hinaus den Menschen hilft, ein Gespür für ihre persönlichen Werte und Pflichten in ihrem Arbeitsleben zu entwickeln.

### Literatur

- Denborough, D. (2008). *Collective narrative practice: Responding to individuals, groups, and communities who have experienced trauma*. Adelaide, Australia: Dulwich Centre Publications.
- Myerhoff, B. (1982). *Life history among the elderly: Performance, visibility, and remembering*. In: J. Ruby (Ed.), *A crack in the mirror: Reflexive perspectives in anthropology*. Philadelphia, PA: University of Philadelphia Press, S. 99-117.
- White, M. (2003). *Narrative practice and community assignments*. *The International J of Narrative Therapy and Community Work* Vol. 2003(2), 17–55.
- White, M. (2006). *Working with people who are suffering the consequences of multiple trauma: A narrative perspective*. In: D. Denborough (Ed.), *Trauma: Narrative responses to traumatic experience*. Adelaide, Australia: Dulwich Centre Publications, S. 25-85.
- White, M. (2007). *Maps of narrative practice*. New York, NY: Norton [deutsch: 2010. *Landkarten der Narrativen Therapie*. Heidelberg: Carl-Auer].
- White, M., & Epston, D. (1990). *Narrative means to therapeutic ends*. New York, NY: W.W. Norton [deutsch: 2009 (6.Aufl.) *Die Zähmung der Monster. Der narrative Ansatz in der Familientherapie*. Heidelberg: Carl-Auer].

**Pierre Blanc-Sahnoun** ist Unternehmensberater und Mitglied der *Coopérative Atlantique des Ressources Humaines*. Er lebt in Bordeaux und wurde in Frankreich und Australien im narrativen Ansatz ausgebildet. Er arbeitet mit Einzelpersonen, Teams und Organisationen. Er ist Autor mehrerer Bücher und Artikel über die Kunst, wie man der Autor seiner eigenen beruflichen Bestimmung wird.  
pierre@cooprh.com