

A man in a dark suit is shown from the chest up, covering his face with both hands. He is balding and has a serious expression. The background is a solid, vibrant red color. The lighting is soft, highlighting the texture of his suit and the skin on his hands.

SO WIE ES STEHT

Das Systemboard als strategisches Tool, Schwieriges in Unternehmen zu sehen, neu zu verstehen und anders als bisher anzugehen.

VON HARTMUT KRIESE

Jeden Tag begegne ich Unternehmern, die mir ihr Herz ausschütten über beklagenswerte Zustände. Missstände, die zum Teil zu belastenden Störungen mutiert sind – mit wenig erträglichen Folgen.

Im Prinzip sind es immer die gleichen Dinge in einer Art diabolischen Spirale: Die Beteiligten hegen Erwartungen. Jeder an jeden. Oben an unten. Auch umgekehrt. Die werden nicht erfüllt, beidseitig, auch weil sie nicht klar formuliert sind. Aus Enttäuschung wird Abwertung. Ebenfalls in beiden Richtungen. Und die gegenseitigen Abwertungen wachsen sich schließlich zu Verhärtungen aus. Zu Widerständen. Barrieren. Stillstand. „Einfach zum Kotzen“, so fasst es manch ein Klient zusammen. Nirgends scheint es vernünftige Erklärungen zu geben. Was tun? Weiter wegschauen? Probleme einfach übersehen?

Worum es geht

Mein Handy klingelt. Eine unbekannt Nummer taucht auf. „Ja!“.

„RR mein Name. Ich bin gerade auf Ihrer Website gelandet, eine Empfehlung. Es spricht mich an, was ich sehe, und ja, es gibt Probleme in meinem Unternehmen, mit denen ich mich endlich beschäftigen will.“

„Das ist gut. Und mutig! Mögen Sie mir das ein wenig näher erläutern?“

„Nicht am Telefon. Können wir uns treffen?“

Zum vereinbarten Termin sitze ich in seinem Privathaus, höflich versorgt, und höre seine Geschichte. Er sei seit Kurzem nicht mehr Vorstand in der

AG, die er mit aufgebaut hat und an der er Aktien hält. Man habe ihn „rausgekelt“. In der GmbH, einer 100-prozentigen Tochter der AG, sei er zwar noch Geschäftsführer. Die Beziehung zwischen dem Vorsitzenden und ihm erreiche aber täglich neue Tiefpunkte, alles gehe nur noch über Dritte. Die GmbH-Geschäfte laufen länger schon schleppend, es gibt Schwierigkeiten mit einem Lieferanten, den er gewinnen konnte für die AG, sie hätten sich damals sofort sehr gut verstanden. Heute sei das abgekühlt. Unerklärlich. All das sitze ihm fest im Nacken, rechts und links, wie er sagt, und er mache sich große Sorgen. Es gehe um seine Existenz. Ich höre ihm zu, nehme ihn gut wahr. Sein Sprechen ist wortgewandt und klingt souverän, sehr sachgerecht, selbst wenn er Persönliches anspricht und mir beispielsweise erzählt, wie seine Frau unter diesen Schwierigkeiten leidet.

„Was ist Ihre Frage? Worum geht es genau?“ RR schaut mich überrascht an. Ich nicke ihm zu. Er ringt mit sich, spürbar, und sagt dann betroffen: „Warum wird aus angenehmen und aussichtsreichen Kontakten nach kurzer Zeit immer Ablehnung, Ausgrenzung, Ausschluss? Und so aggressiv? Man lässt mich spüren, dass ich nicht erwünscht bin, in Meetings, im Unternehmen. Das ist grauenvoll. Und ich kann mir das alles nicht erklären.“

Nicht-gewollt-Sein, denke ich. Nach dem „Hosianna“ das „Kreuzige ihn!“ Ich bin, während es in mir stark arbeitet, weiterhin aufmerksam. Aber still. Das verstärkt die Spannung und erhöht die Aussichten, dem fraglichen Punkt schnell näher zu kommen. RR

erzählt viel von geschäftlichen Ereignissen und wie diese ins Private hineinwirken. Dann sagt er fast beiläufig: „Meine Mutter wollte mich damals auch nicht“. Rumms! Damit hat er den Anhaltspunkt geliefert.

„Haben Sie eine Idee, wie das zusammenhängen könnte?“

Er versteht nicht gleich und fragt: „Was denn?“

„Nun das, was Sie eben beiläufig erwähnten. Was meinen Sie damit, dass Ihre Mutter sie damals auch nicht gewollt hat?“

Er staunt und stutzt. „Nein, wieso, aber ... hm, jetzt, wo Sie mich so fragen.“ Mich erreicht eine tiefe Traurigkeit. Es ist seine, die er in diesem Moment nicht zulassen kann.

„Ist es das, womit Sie sich dringend beschäftigen wollen, wie Sie sagten?“ Er schweigt.

„Es ist von großem Nutzen, wenn wir uns solchen Fragen stellen“, sage ich in sein Schweigen. Und: „Man muss dazu nicht in der Vergangenheit graben. Das meiste zeigt sich, wenn man es einfach einmal stellt, auf dem Systemboard, das ich Strategischer Sandkasten nenne. Möchten Sie das?“

Stand der Dinge

Er will. Ich hole das Systemboard aus einer Tasche, klappe es auf, zeige ihm die Figuren und erkläre das Wichtigste. Er staunt nicht schlecht. Bauklötze. „Suchen Sie sich spontan eine Figur aus, für Sie selbst, ganz schnell bitte.“ Er soll nicht erst lange nachdenken, sondern einfach zugreifen und diese Figur spontan auf das Board stellen, das jetzt seinen Lebens- und Arbeitsraum repräsentiert. ▶

Meine Intuition sagt mir, dass noch nicht alles auf dem Brett steht. Was fehlt?

Er greift eine große, runde Figur mit goldenem Fuß und postiert sie mitten auf das Feld. Ins Zentrum. Dann schaut er, fragend: „So richtig?“ Ich nicke, obwohl mir sofort Zweifel kommen. Ich frage nach, ob das seine gefühlte richtige Position ist oder mehr sein Wunsch. Seine Hand schießt zum Brett und zieht die Figur von der Mitte weg zu sich heran. Da steht sie, fast verdattert, nahe dem unteren Rand des Feldes, allein und erhaben dabei. Ich lasse ihm keine Zeit für Fragen, sondern bitte ihn, nach und nach weitere Figuren auszuwählen und sie zu stellen, für Personen und Phänomene, von denen ich annehme, dass sie eine Rolle spielen bei der Klärung seiner Fragen.

Er lässt sich gut auf die Arbeit ein. Mir scheint, als würde ihm dieses „Spielchen“ gefallen. Als die AG, der schwierige Vorstandsvorsitzende, der Finanzchef und der Lieferant gestellt sind, frage ich nach seiner GmbH. Er wählt einen rosafarbenen Klotz und erklärt, dass er die GmbH eigentlich dorthin stellen müsste, wo im Moment noch er selbst steht. „Ja“, sage ich, „und was ist dann mit Ihnen?“ Seine Lösung ist genial und erstaunlich zugleich. Er hebt sich selbst als Figur kurzerhand an, schiebt die GmbH unter sich, stellt sich protzig auf den „rosigen“ Klotz und strahlt dabei. Das passt, spüre ich, sage aber nichts.

So steht es jetzt. Er. Auf der GmbH. Am unteren Rand des Boards. Die Mitte ist besetzt mit den Kollegen aus dem Management. Die AG ist in weite Ferne gerückt, nicht aber aus seinem Blickfeld. Der Abstand wirkt nicht nur optisch auf mich. Er fühlt sich

kalt an. Leer, als sei die Leidenschaft verblasst. So wirkt auch RR auf mich. Müde. Wer steht ihm bei? Ich frage nach seiner Frau. Wo auf dem Brett gehört sie hin? Seine Wahl verblüfft. Er nimmt eine kleine eckige Figur mit rotem Fuß und stellt sie dermaßen dicht vor sich und der GmbH auf, dass mir beinahe die Luft wegbleibt. Ist Beistand möglich, wenn sie so beengt stehen? Das Wort Enge beschäftigt mich. Es weist sprachlich in Richtung Angst – und das ist ein schwer vermintes Gelände. Unser Gespräch verläuft nun etwas schleppend. RR fühlt sich durch das

Gestellte offenbar an Ereignisse erinnert, die für ihn jetzt mehr Sinn ergeben. Mir hingegen scheint, dass er mit den vielen Erinnerungen etwas Wichtigem aus dem Weg gehen möchte. Meine Intuition sagt mir, dass noch nicht alles auf dem Brett steht. Was fehlt?

Ich frage ihn nach körperlichen Beschwerden. Symptome eignen sich gut als sprachliche Hinweisgeber, wenn einem zum Beispiel etwas „an die Nieren geht“ oder „auf den Magen schlägt“. „Mein Darm macht mir zu schaffen“, sagt er nach einer Weile. „Nächste Woche ist Darm-

IST-Stellung aus der Sicht von RR

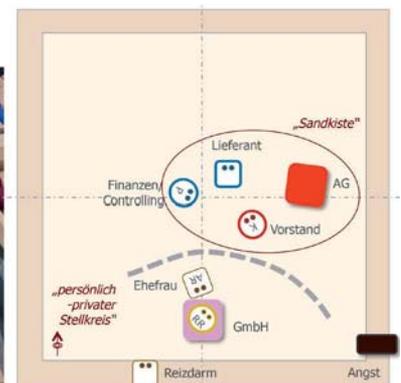


Abb. 1

SOLL-Stellung aus der Sicht von RR

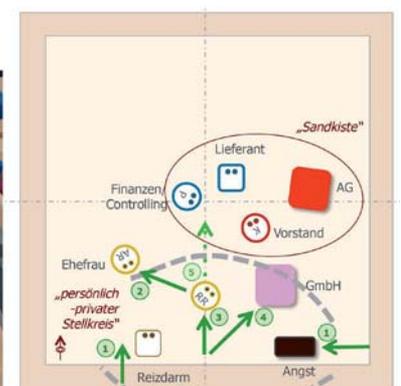


Abb. 2

Veränderung vollzieht sich in kleinen Schritten.

spiegelung.“ Seine Worte klingen ähnlich unbeteiligt wie vorhin. Ich vermute, dass er seine Beschwerden als etwas Fremdes erlebt, etwas, das nicht zu ihm gehört. Ich bitte ihn, den Reizdarm zu stellen. Er wählt eine kleine, eckig-schwarze Figur und setzt sie links hinter sich auf den dunklen Rand des Boards. Währenddessen klagt er über Durchfall. Überfallartige Attacken. Er könne sich das nicht erklären, wo er sich doch sehr gesund ernährt, vegetarisch, viel trinkt, Tees, keinen Kaffee mehr, auch keinen Alkohol, nicht mal mehr ein Gläschen Wein. Und er bewegt sich täglich.

Mir fällt ein, dass er vorhin davon sprach, ihm sitze etwas „im Nacken“. Das kann ich nun sehen, weil es so da steht. Ich erinnere mich, dass er davon sprach, ihm sitze „rechts und links“ etwas im Nacken. Bislang steht etwas auf seiner linken Nackenseite: der Reizdarm. „Gibt es weitere Beschwerden?“

Sichtlich betroffen verrät er, dass er unter Angstattacken leide, gelegentlich. Seiner Diagnostik entnehme ich, dass er sich mit diesem Phänomen beschäftigt hat. „Stellen Sie Ihre Angst“. Ohne Zögern greift er sich einen schwarzen Klotz und platziert ihn hochkant auf den dunklen Rand des Feldes rechts hinter sich.

Für mich ist das Bild damit vollständig (siehe Abb. 1). Vor ihm liegt, recht weit entfernt, das Geschehen um die AG. Ihm im Nacken sitzen der Reizdarm und die Angst. Beides passt nicht zum Bild, das er von sich selbst hat und das er anderen vormacht. Zwischen diesen Realitäten steht er, „hoch zu Ross“, im Außen „nicht mehr gewollt“ und von innen her verstört. Das beschreibt, was ich sehe, wie es dasteht, von ihm gestellt. „Steht es so?“, frage ich, „ist das der Stand der Dinge?“

Sehen, was geht

Er seufzt, atmet tief ein und nickt betroffen: „So habe ich das noch nie gesehen.“ Ich freue mich für ihn, denn mit dieser Bemerkung ist das Tor für erfolgreiche Veränderungen aufgestoßen. Ich sage ihm das und erkläre ihm, warum ich mir da so sicher bin.

Veränderung ist sehr wohl möglich, wenn die Ausgangslage, die Realität, um die es geht, nicht nur aus der Sicht des Klagenden betrachtet wird. So richtig diese auch sein mag, sie allein bleibt einseitig. Es fehlt zum Ganzen das, was man bislang – vielleicht nicht ganz grundlos – gern übersehen hat. Durch die Arbeit mit dem Systemboard können solche „vergessenen“ Aspekte wieder auftauchen, als Inhalte, die sich in Form von Figuren ins Bild setzen lassen und damit Bedeutung erlangen. Das ist ein Gewinn, weil Widerstände, die bisher unerklärlich schienen, jetzt verstanden werden – und weichen können.

Wenn die Situation zu einer konkreten Frage auf diese Weise gestellt ist, kann ein Austausch stattfinden darüber, was denn da genau steht, wie es bestellt ist um Personen, Positionen und um das Thema. Und was es bedeuten könnte aus Sicht des Stellenden wie auch aus der Perspektive des Anleitenden, des Coachs, mit seinen Ideen, auf die man anders wohl nicht käme.

Ein Blick auf die Ziel-Grafik (siehe Abb. 2) zeigt, dass Veränderung sich in kleinen Schritten vollzieht. Diese Schritte strategisch durchzuspielen hat viel Ähnlichkeit mit dem Schach. Beim Probieren der Schritte auf dem Brett wird konkret erlebbar, welche Dynamiken entstehen, welche Aktionen als Antwort darauf zielführend sind und wie man das dann „strategisch kommuniziert“.



Zum Autor

Hartmut Kriese

Geschäftsführer im eigenen Beratungsunternehmen, „Content-coaching GmbH“.

www.content-coaching.de