



Beweg dich!

Von Hartmut Kriese

Das Systembrett als Strategischer Sandkasten.
Eine Intervention als Wegbereiter für echte Veränderung.

Es sind bewegende Momente, mitzuerleben, welche enormen Energien es augenblicklich freisetzt, wenn ein Unternehmer auch nur bereit ist zu sehen, dass er selbst nicht ganz unbeteiligt ist an den beklagten Schwierigkeiten im eigenen Hause. Und wenn er es dann noch wagt, den ersten Schritt zur Lösung zu setzen, einfach weil er erkennt, was jetzt geboten ist, dann kommt eine Stimmung auf, in der sich Berge versetzen lassen. Die so ersehnte Aufbruchstimmung! Doch wie kann es dazu kommen? Wie gelingt eine solche 180-Grad-Wendung mitten im Schwierigen?

Mein Klient ist Unternehmer. Die Erfolgsgeschichte seiner vielversprechenden Geschäftsidee ist ins Stocken geraten. In den ersten Jahren lief das Geschäft erfreulich gut an, die Nachfrage war rege, ohne dass es dafür nachvollziehbare Erklärungen gab. Es lief einfach – wohl auch, weil das Produkt ein besonderes ist. Der Unternehmer kümmerte sich, unterstützt von seiner Frau, um die Bearbeitung der Aufträge wie auch um die administrativen Aufgaben, die stetig zunahmen. Seinen Hauptberuf als Leiter einer sozialen Einrichtung übte er noch verkürzt aus. Dann aber ging die Nachfrage so spontan zurück, wie sie seinerzeit eingesetzt

hatte. Der Unternehmer hatte sich vorgenommen, bei absehbar stabiler Entwicklung den Sprung in die Selbstständigkeit zu wagen. Und nun dies. Er konnte sich das nicht erklären, sorgte sich um sein Geschäft, für das er inzwischen einige Verpflichtungen eingegangen war.

Die eigene Kiste

Ich nutze in solchen Beratungen das Systemboard von Systemo¹ und habe es speziell für die Beratungsarbeit in Unternehmen als „Strategischen Sandkasten“ konzipiert. Damit lässt sich darstellen, welche Bilder und Vorstellungen ein Unternehmer im Kopf hat – zum Beispiel von seinem Unternehmen, seiner Rolle, von einer bestimmten Situation oder Konstellation. Er selbst stellt es unter kundiger Anleitung auf. Und was er so zu sehen bekommt, sind eben nicht die Ideen seines Beraters, sondern seine „Kiste“, seine Sicht auf Personen und Prozesse.

Unternehmer staunen meist nicht schlecht, wenn ich das Brett auf den Tisch lege und dabei erkläre, dass das helle innere Feld ihre Firma darstellt (manchmal ihr Leben) und das alles, was darum herum ist, nicht zur Firma gehört (Umwelt ist). Ferner mache ich meine Gesprächspartner neugierig, indem ich ankündige, dass wir mithilfe dieses Werkzeugs in wenigen Minuten tatsächlich sehen können, wie es wirklich steht. Und immer ist die Neugier größer als die Zweifel und das leichte Unbehagen, welches Unternehmer stets verspüren, wenn etwas nicht bekannt ist und sich einer rationalen Kontrolle entzieht.



So auch in dieser Beratung. An der übrigens die Frau des Unternehmers teilnimmt. Ich zeige meinem Klienten also den Kasten mit den Figuren (siehe Abbildung oben), es gibt da große und kleine, eckige und runde in unterschiedlichen Farben. Und dann fordere ich ihn auf, ganz spontan, ohne lange nachzudenken, eine Figur zu wählen, die ihn selbst repräsentiert, die für ihn steht. Und diese im Sandkasten aufzustellen. Da steht sie dann.



Manche Unternehmer stellen sich klotzig in die Mitte. Andere mehr zur Seite hin. Ich weise noch darauf hin, dass die Figuren Augen haben und eine Nase. Sie haben also eine Blickrichtung. Einen Mund haben die Figuren nicht. Warum auch. Das, was sie sprechen könnten (zum Ausdruck bringen), wird ohne Worte sichtbar. Wir sind es, die für die Figuren sprechen müssen, wenn wir hören möchten, wie sie sich fühlen oder was sie uns zu sagen haben.

Mein Klient hat sich für eine große Figur entschieden, mit Ecken und Kanten und rotem Sockel (rot = Emotionen), und sie exakt in die Mitte des Sandkastens gestellt, mit Blickrichtung auf ihn selbst als den Aufsteller. „Ich habe mich fest im Blick“, kommentiert er lächelnd. Dann bitte ich darum, eine Figur für seine Frau zu wählen.

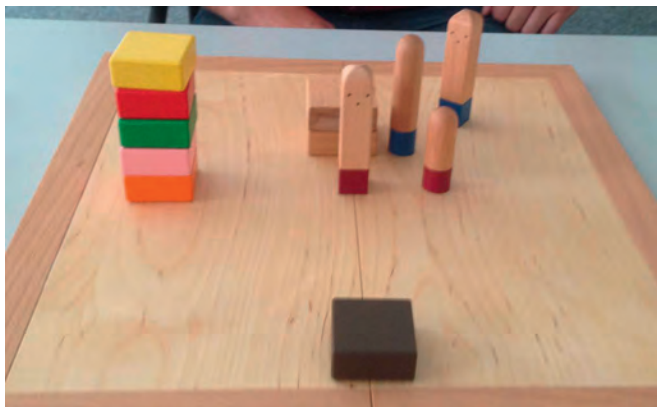
Kaninchen vor der Schlange

Er nimmt eine große Figur, rund (ohne Ecken und Kanten) und mit blauem Sockel (blau = funktional, faktisch, formal). Und er platziert sie hinter sich, in seinem Nacken, etwas seitlich entfernt. Ihr Blick geht von ihm weg, in eine ganz andere Richtung. Für den kleinen Sohn, den sie gemeinsam haben, wählt er eine kleine Figur, rund und mit rotem Sockel, den Blick zur Mutter gewandt, er stellt ihn auf der Mittellinie neben sich in kurzem Abstand. Die drei bilden ein (enges, „ängstliches“) Dreieck (unsichere Bindung). Für den Sohn der Frau aus erster Ehe wählt er eine große Figur, eckig, mit blauem Sockel, den Blick zur Mutter, die zwischen dem Unternehmer und dem großen Sohn steht. In dieser Gegenüberposition ist Spannung spürbar (der Große ist für ihn nur über seine Frau erreichbar).

Jetzt bitte ich darum, eine Figur oder auch einen Klotz als Repräsentanten für die bisherigen Kunden der Firma zu wählen und im Sandkasten zu positionieren. Der Unternehmer wählt gleich mehrere Klötzchen für die Gesamtheit der Bestandskunden und stapelt sie übereinander. Ein schönes Bild, das die Vielfalt und Farbigkeit möglicher Kunden zum Ausdruck bringt. Doch wo stehen sie? Auf der Mittellinie im großen Abstand zum Unternehmer, fast am Rand des Unternehmens. Das muss Gründe haben, die mit den nächsten Figuren dann auch schnell deutlich werden.

¹ www.systemo-board.de

Ich bitte um die Wahl einer Figur oder eines Klotzes für das Bankkonto der Firma. Er greift spontan zu einem schwarzen Klotz und setzt ihn in seine direkte Blickrichtung, gewissermaßen auf die Zwölf-Uhr-Stellung, doch an den äußersten Rand des Unternehmens. Aha, die Kontoentwicklung bereitet Sorgen und frisst viel von der Energie, die die Verpflichtungen in Hauptberuf und Familie noch übrig lassen. Das erlebe ich oft so: Der Unternehmer starrt wie das Kaninchen vor der Schlange auf das, was von dort, den Banken, zu erwarten ist. Und das ist in letzter Zeit selten Gutes!!



Schließlich frage ich nach seinem Beruf, den er aktuell noch ausübt. Er soll eine Figur für diese Arbeit wählen und sie stellen. Der Unternehmer wählt die beiden einzigen größeren Klötze, die farblos sind, setzt sie aufeinander und stellt sie sehr dicht hinter sich auf. Offenkundig bedeutet diese Arbeit ihm noch viel, sie ist ihm (eng) angelegen. Er ist ein gefragter Experte mit guten Ideen und einem sehr guten Ruf. Diese Arbeit ist für ihn vor diesem Hintergrund aber farblos geworden. Da ist viel zu viel, was jetzt von ihm Präsenz fordert. Und damit ist er überfordert. Das kann er selbst nicht sehen. Und wenn er es so nur hörte, würde er es nicht glauben. Denn seine Geschichte, die er von sich erzählt, muss sich anders anhören, damit er in dieser mehr erahnten als ihm bewussten Gesamtlage nicht den Glauben an das Ganze verliert.

So wie es steht

Der Moment, in dem dieses Bild steht, der Moment, in dem er bestätigt hat, dass es so steht in ihm, ist ein sehr heilsamer Augenblick. Jetzt kann nichts mehr weggewischt werden. Es steht, wie es steht. Und so steht es dem Unternehmer lange schon vor dem inneren Auge. Und wirkt ein auf sein Tun und Lassen. Als Unternehmer im „Spaßberuf“. Als Manager im Hauptberuf. Als Mann, der etwas auf sich hält. Als Ehemann, der seiner Frau ein guter Mann sein will. Und als Mensch, der unter der gesamten Gemengelage offenkundig leidet.

Und plötzlich beginnt er zu verstehen. Sieht, was auf ihn einwirkt, wo seine Energien absorbiert werden, was alles aus dem Blick geraten ist, nur weil die Angst vor den Kon-

toständen so viel Kraft raubt und weil kritische Kontostände immer gleich apokalyptische Fantasien auslösen, besonders das Schreckensbild vom Leben „unter der Brücke“.

All das kann jetzt Thema werden.

Und wenn das ganze Ausmaß der Lage fühlbar ist, dann sind die Klienten oft sehr berührt. So manchem gestandenen Unternehmer kommen da auch Tränen. Wie gut, denn ein solches Fließen schwemmt Blockaden aus und macht den Kontakt zu sich selbst wieder spürbar. Gut möglich, dass ein Geschäftspartner, der dieser Arbeit beiwohnt, erstmals sehen kann, wie es in seinem Mitstreiter aussieht.

Hier ist es die Ehefrau, die erkennt, wo sie selbst steht in seinem Gebilde. Und in einem flammenden Plädoyer für sich selbst verschafft sie ihrem Unmut darüber deutlich Ausdruck. Sie fühlt sich in seinem Bild, das sie so erstmals sehen kann, vollkommen am falschen Platz mit ihrem Einsatz und ihrem Anteil an der Erfolgsgeschichte, die es ja bis vor einem Jahr noch war. Ihr wird aus dem, was er gestellt hat, erstmals klar, aus welchem Bild, aus welcher „fragwürdigen“ Vorstellung heraus ihr Mann unternehmerisch handelt. Schon all die Zeit.

Diese Arbeit kostet viel Energie bis hierher. Bevor es nun darum gehen kann, welche Schritte aus dieser Misere führen, öffnen wir die Fenster weit und genießen Streuselkuchen und heißen Kaffee. Pause.

Wie weiter?

Mein Klient weiß nicht, dass der schwierigste Teil noch vor ihm liegt: zu überlegen, wer welche Schritte in Richtung Ziel setzen muss. Wege der Veränderung öffnen. Was ist so schwer daran? Antwort: Der nachvollziehbare, gleichwohl eher fragwürdige Glaube daran, dass die Veränderung stets beim anderen zu beginnen hat. Der strategische Sandkasten wird unmissverständlich deutlich machen, dass jede Veränderung (jede!) mit dem ersten Schritt desjenigen beginnt, der die Veränderung wünscht oder ersehnt.

Auf meine Frage, was jetzt passieren müsse im Sandkasten, damit seine Vorstellung „richtig gestellt“ werden kann, richtig im Sinne einer echten Korrektur des inneren Bildes, – auf diese Frage hatte der Unternehmer ganz schnell viele Ideen und war auch schon dabei, sie durch ebenso schnelles Verändern der Stellungen sichtbar zu machen. Ich sah mir das an, ließ es auch zu und bat dann freundlich und doch bestimmt darum, die Ausgangssituation wieder herzustellen. Was war geschehen?

Er hatte seine Frau dichter an seine Seite gerückt, seine Arbeit, die hauptberufliche, etwas weiter von sich geschoben und er hatte die Kunden näher an sich herangezogen. Gute

Ideen. Nur eben so geht Veränderung nicht. Und das konnte er auch durch die heftigen Einwände seiner Frau erleben. Die sah ihren Platz in einem Bild, das funktionieren soll, ganz woanders. Der Unternehmer tat sich schwer, suchte nach Lösungen, fand aber keine, die spürbar stimmig gewesen wäre, für ihn selbst, für seine Ehefrau und für mich als Berater und Seismograf stimmiger Emotionen.

Auf die Idee, sich selbst zuerst zu bewegen, kam er nicht, beim besten Willen nicht, bis ich ihn aufforderte, einfach mal bei sich selbst mit den Überlegungen zu beginnen, also bei seinem Repräsentanten auf dem Brett. Da schien sich der Knoten zu lösen. Er schob als Erstes die hauptberufliche Arbeit ein wenig weiter von sich weg und drehte sich auf dem Mittelpunkt den Kunden zu. Das fühlte sich schon mal gut an, „viel besser“, wie er selbst sagte. Seine Frau stimmte dem zu. Guter Dinge nach so viel Bestätigung wollte er nun aber seine Frau wieder mehr in seine Nähe ziehen. Die empörte sich vehement, „Nein!“, und beruhigte sich erst wieder, als sie in die bisherige Position zurückgesetzt war.

Der jetzt fällige Schritt, der dem Unternehmer hier (erstmal noch theoretisch-strategisch) abverlangt wird, ist einer der schwersten Schritte überhaupt, vor allem dann im Konkreten. Ich fragte ihn, ob er eine Vorstellung davon habe, mit welchem Schritt er selbst jenen Raum schaffen kann, in dem andere die Chance bekommen, ihre für sie „richtigen“ Plätze zu finden (und das sind selten die, an die die Unternehmer denken). Er konnte es nicht. Wie auch.

Spiel mit den Schatten

Wir Menschen sehen unseren eigenen Schatten nicht, jene Seiten, die wir innerlich für uns ausblenden, die wir nicht sein wollen und nach unserer Auffassung auch nicht sind. Die können wir nur erkennen im Austausch mit anderen, mit einem Partner (in Grenzen), mit einem Freund (in anderen Grenzen), mit einem Therapeuten (in wieder anderer Begrenztheit) oder mit Beratern (in zumeist sehr engen Grenzen). Und es wird alles darauf ankommen, dem Betroffenen mit viel Verständnis, mit sehr viel Vertrauen und mit noch viel mehr Zutrauen – selbst gegen eigene Überzeugungen – den oder die Schritte so anzubieten, aufzuzeigen, dass er sie selbst sehen und schließlich auch setzen mag. Er soll so sehen und spüren können, dass es der richtige Raum ist, der sich durch sein Bewegen auftut.

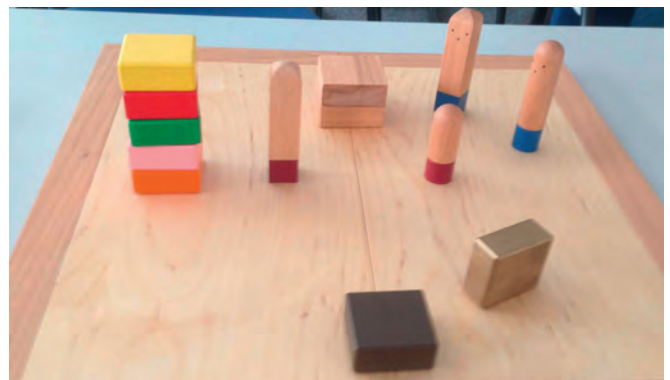
Genau das lässt sich im „Strategischen Sandkasten“ erkennen und ausprobieren, gewissermaßen probierend wagen. Das fühlt sich gut an, und zwar bei allen, die dabei sind. Aufbruchstimmung! Da ist sie. Das ist sie! Und es lässt sich zeigen, wie die Personen (Kinder, Kunden) oder Gegenstände (der Hauptberuf, das Konto) sich verändern,

einzig weil der Hauptbeteiligte die Bereitschaft zeigt und es wagt, sich selbst als die Hauptfigur auch im Veränderungsprozess zu erkennen – und entsprechend zu handeln.

An dieser Stelle erzähle ich zuweilen Geschichten. In diesem Fall ist es die von einem Bergsteiger, der in einen Spalt abstürzt und um Hilfe ruft. Den Rat der Bergretter, die ihm von oben zurufen, das Seil zu kappen, hört er nicht. Den will er nicht. Dass er nur einen Meter über rettendem Boden schwebt, vermag er im dichten Nebel nicht zu erkennen. Er traut sich nicht, diesen „Schnitt“ zu setzen, auch weil er denkt, dass es unter ihm weiter steil abwärts in die Tiefe geht. So zu denken bedeutet für ihn das Ende, nicht seine tatsächliche Lage.

Gut gelandet

Mit diesem Bild konnte mein Klient tatsächlich viel anfangen. Er kann den von ihm geforderten Schritt jetzt wagen. Auf dem Brett. Wir spüren, dass es ihm nicht leichtfällt. Er zieht seine Figur ein gutes Stück auf seine Kunden zu. Und staunt, wie er gleich mit ihnen zu arbeiten, sich um sie zu kümmern beginnt. Erleichtert stimmt er auch dem Wunsche seiner Frau zu, sich in seinem Sandkasten an den Platz zu stellen, den sie für sich selbst als den allerbesten empfindet.



Als er sieht, welchen Platz sie sich wählt, ist der Schrecken groß. Sie stellt sich weiter weg von ihm, den Blick auf ihn und das Geschäft gerichtet, ein harmonisches Dreieck mit den beiden Kindern bildend. Dabei strahlt sie so hinreißend, dass es keinen Zweifel geben kann: Genau dies ist für sie der beste Platz. Da huscht auch ihm ein Lächeln über das Gesicht.



Hartmut Kriese, Geschäftsführer im eigenen Beratungsunternehmen, „Contentcoaching GmbH“.

Website: www.content-coaching.de