

## Kraftvolle Visionsarbeit in der Unternehmensgründung

### „Beseelung eines Unternehmens“

von Dipl.-Psych. Jaakko Johannsen, system worx GmbH & Co. KG

Der nachfolgende Artikel richtet sich an Unternehmens- bzw. Existenzgründer, die sich dafür interessieren, wie andere eine kraftvolle Startphase gestaltet haben. Berater mit Interesse an der Arbeit mit seelischen Bildern finden hier auch ein Beispiel für den Einsatz von seelischen Leitbildern. Der Verfasser schildert das methodische Vorgehen am Beispiel der eigenen erfolgreichen Unternehmensgründung. Beschreibungen von Bildern aus dem Prozess sind beispielhaft innerhalb von Kästen über den Artikel verteilt.

*Ein Mann steht vor einem Gefängnis. Hinter ihm schließt sich das Gefängnistor. Der Mann in ziviler Kleidung blickt nach vorn und ist im Begriff, loszugehen. Sein Zögern verrät, dass er wiederkommen wird. Er hat nur Freigang.*

#### **Die Ausgangssituation**

Die Passung zwischen unseren beruflichen Lebensentwürfen und den Realisierungsmöglichkeiten in dem Großkonzern, für den wir drei insgesamt über 50 Jahre gearbeitet haben, war nicht mehr gegeben. Die Sinnhaftigkeit unseres Tuns war uns nach der x-ten Sparwelle allmählich abhanden gekommen. Gemeinsam planten wir die Gründung eines eigenen Unternehmens. Die Vorbereitungen liefen seit mehr als einem Jahr. Nun ging es in einer konstituierenden Sitzung im Kreise der drei Unternehmensgründer um die „Beseelung“ des neuen Unternehmens.

Wir standen an der Schwelle: Aus einer subversiven Idee war Ernst geworden. Die Aufhebungsverträge waren unterschrieben, der Point-of-no-return war passiert. Auf der Tagesordnung stand neben strategischen Überlegungen zum Portfolio, zu den Referenzprojekten und neben rechtlichen Themen auch die Gestaltung des neuen Unternehmens: Wie soll unsere Organisation aussehen? Wie muss sie aussehen, damit sich jeder gleichermaßen wohl fühlt? Was erwartet jeder Einzelne von sich und von der Organisation? Welchen Platz sieht er für sich vor? Tiefgreifende und wichtige Fragen, nach Jahren der Erfahrung, in denen die Organisation mit ihren Strukturen weitestgehend vorgegeben war. Die Beschäftigung mit solchen Fragen ist Visionsarbeit und Teamentwicklung gleichermaßen.

#### **Fragestellung**

Die Anforderungen an das Design waren:

- leicht durchführbar auch ohne externe Moderation
- unterschiedliche Reflexionsniveaus integrierend (2 Psychologen und 1 Ingenieur)
- schnell und kraftvoll

- flexibel und offen
- kulturbildend.

Den Zauber, der allem Anfang innewohnt, wollten wir bewusst einladen. Deshalb suchten wir nach einer Methode, die uns inhaltlich ans Ziel bringt und gleichzeitig durch die Art und Weise, wie wir dies tun, kulturbildend wirkt. Das Arbeiten mit seelischen Leitbildern schien diese Anforderungen gut zu erfüllen. Es folgt eine kurze Erläuterung des Konzeptes der „sinnstiftenden Hintergrundbilder“.

### **Das Konzept der seelischen Leitbilder**

„In komplexen Situationen erfolgen Beziehungsgestaltung und Abstimmungsprozesse so vielschichtig, dass sie sich einer ausschließlich bewussten Steuerung ohnehin entziehen. Hier sind aufeinander abgestimmte intuitive Steuerungen gefragt. Die Arbeit mit inneren Bildern fördert die innere Kommunikation und versammelt die inneren Kräfte des Einzelnen. (...)

Durch die Aktivierung innerer Bilder und die metaphorische Kommunikation werden die im Hintergrund der Prozesse wirksamen Intuitionen zum Bestandteil der professionellen Kommunikationskultur im Unternehmen. Als kulturbildende Maßnahme hilft die Arbeit mit inneren Bildern beim konstruktiven Zusammenspiel von bewusst-methodischer und unbewusst-intuitiver Kommunikation in der Organisation auch jenseits der aktuellen Passungsfrage.“ (B. Schmid, 2006)

Im Hintergrund professioneller Arbeit und beruflicher Identität wirken seelische Bilder. Sie bestimmen mit, welche Rollen und beruflichen Szenarien wir aufsuchen, mitgestalten und als schicksalhaft oder sinnvoll empfinden. Um zu verstehen, zu welchen Rollen wir neigen beziehungsweise auf welche Bühnen und in welche Aufführungen es uns es zieht, ist es gut, den eigenen Vorrat an seelischen Bildern zu erkunden. (B. Schmid, 2005)

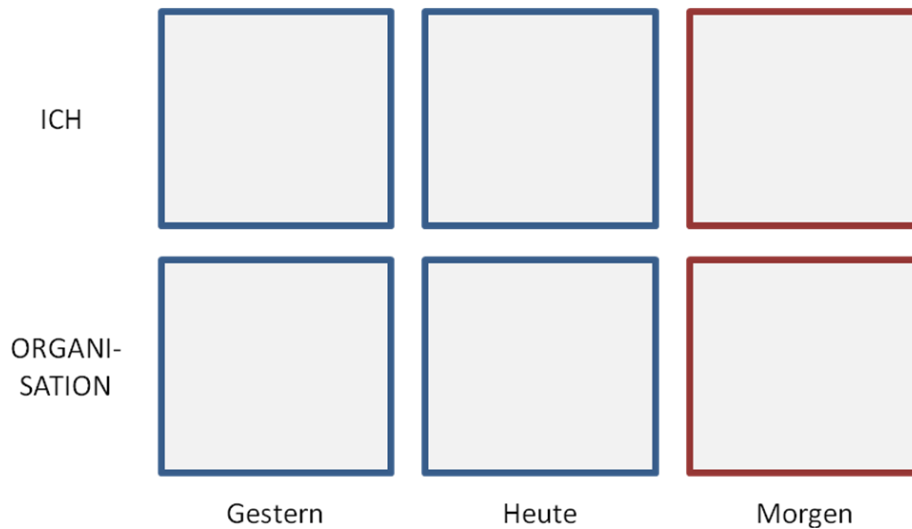
Die gemeinschaftliche Gründung eines Unternehmens mit all seinen vielfältigen Gestaltungsmöglichkeiten ist eine solche komplexe Situation. Wann, wenn nicht jetzt, ist der richtige Zeitpunkt, sich nicht nur über die eigenen bestimmenden Bilder auszutauschen, sondern auch die (Ab-)Bilder verschiedener Organisationen anzuschauen? Denn jetzt kann nicht nur das Stück, sondern auch die Bühne, wenn nicht das ganze Theater neu konzipiert und gebaut werden. (Mehr zur Theatermetapher siehe B. Schmid & K. Wengel, 2000)

*Die menschenleere Eingangshalle eines großen Bürogebäudes. An den Wänden hängen die großen bunten Plakate der internen Kommunikation. Die warmen Farben verströmen ihre manipulativen Emotionen und schwarz-weiße Menschen in Arbeitssituationen lachen einander an. Die Wände, der Aufzug, alle Schilder und Plakate sind aufeinander abgestimmt und harmonieren in seelenloser Vertrautheit. Kein Mensch ist zu sehen.*

### **Das Design / Die Methode**

Zur Hinführung an das Arbeiten mit seelischen Bildern erzählen wir uns gegenseitig unseren ersten Berufswunsch und die dazugehörigen Bilder, die uns einfallen. Danach generiert jeder sechs Bilder. Drei davon beziehen sich auf den Einzelnen als Individuum im beruflichen Kontext, drei auf die

Organisation. Die zeitliche Dimension schließt gestern, heute und morgen ein. Dabei entspricht das Bild der Organisation von „morgen“ unmittelbar dem Unternehmen, das just gegründet wird.



Darstellung 1: Visualisierung – Individuum und Organisation

Der Dialog bzw. Austausch über die Bilder geschieht ohne Bewertung mit dem Ziel eines besseren Verständnisses für den anderen. Die Diskussion folgender Fragen ist geplant, wenn wir die drei Zukunftsbilder zu den Organisationen gedanklich nebeneinander legen:

- Was macht unser erfolgreiches 3-Mann-Unternehmen aus?
- Welche meiner Ziele möchte ich mit dem neuen Unternehmen erreichen?
- Welche Wünsche werden bereits abgedeckt?
- Wo brauche ich noch Ergänzung?
- Was muss das Unternehmen mir bieten?
- Brauchen wir noch etwas Verbindendes?

Die Methodik beruht auf einem Design zur Passung von Mensch und Organisationen (Schmid, 2006) und ist von uns auf die spezifischen Bedürfnisse der Unternehmensgründung abgestimmt.

*Grüne Berggipfel im Hochgebirge, satte Almwiesen und karge Geröllfelder im Hintergrund. Die Sonne scheint und es ziehen große Schönwetterwolken vorbei. Auf einem Wanderweg marschieren drei Männer mit Rucksäcken. Obwohl der Weg schmal ist, laufen sie nebeneinander her und unterhalten sich ausgelassen. Die Anstrengungen der Wanderung treten hinter dem fröhlichen Gespräch zurück. Klar ist aber auch: Sollten die Beine schwer und müde werden, so gibt es keine Alternative, als sich mit Willenskraft zur nächsten Hütte zu schleppen. Kein Taxi, keine U-Bahn kann diesen Weg abkürzen.*

## Durchführung des Designs

Mit den Bildern zum ersten Berufswunsch fingen wir an. Die Gespräche hierzu waren heiter und leicht. Die Art und Weise, wie über die Bilder gesprochen wurde, schuf eine Atmosphäre des Wohlwollens und des Annehmens. Nach anfänglicher Skepsis des Ingenieurs gönnte sich jeder einige Momente der Stille, um die sechs Bilder kommen zu lassen. Der Ingenieur legte eine Raucherpause ein und kam nach kurzer Zeit hocherfreut mit seinen Bildern wieder – erstaunt, wie schnell und leicht ihm die Erledigung dieser Aufgabe gelungen war. Auch die beiden anderen gelangten kurz darauf zu einem Ergebnis.

Es folgte die Beschreibung der Bilder. Jeder schilderte seine sechs Bilder. (Auszüge dieser Beschreibungen finden Sie kursiv in Kästen über den Artikel verteilt).

*Die Titanic sinkt. Ein Mann sitzt im Rettungsboot. Erleichtert. In der Ferne sieht er Inseln, auf denen unter Palmen ansprechende Kneipen zu finden sind.*

## Ergebnisse

Die Bilder der Vergangenheit hatten einen überwiegend düsteren, einengenden Charakter und beschrieben die Hilflosigkeit des Individuums in einer übergroßen Organisation. Gefängnis, Irrgarten, anonyme Menschenmassen, kühle Hochhausfronten oder menschenleere Eingangshallen. Keines der Bilder lud zum Verweilen ein. Es war uns allen klar, warum wir weg wollten. Eine weitergehende Erörterung der individuellen Motivationen erübrigte sich.

Die Bilder der Gegenwart spiegelten die unterschiedlichen aktuellen Lebenssituationen wider. Unsere Austrittsdaten lagen bis zu 2 Monate auseinander, und das Treffen fand genau in diesem Zeitraum statt. Eine Hängematte, Erwachen nach einem Alptraum, rebellische Flieger auf Tatoonie und Rettungsboote beim Sinken der Titanic waren Szenen der gegenwartsbezogenen Bilder. Die Bilder wichen so stark voneinander ab wie die jeweiligen Empfindungen. Eindeutig spiegelten sie wider, ob das konkrete Austrittsdatum kurz bevor stand oder bereits überwunden war. Wie unterschiedlich wir mit dieser Übergangssituation umgingen, wurde über das Medium der Visualisierung sehr deutlich.

Die Bilder waren alle überaus kraftvoll, emotional anregend und stimmig. Nachdem jeder seine Bilder beschrieben hatte, stellte sich ein allgemeines Gefühl des Erkenntnis- und Verstandenwerdens ein. Die Beschreibung der eigenen Bilder war ein Akt der Selbstoffenbarung und dementsprechend natürlich mit Unsicherheit behaftet. Andererseits schienen die Bilder so sehr ein Teil eines Selbst zu sein, daß ein Erzählen und Mitteilen selbstverständlich war.

Die Bilder verdeutlichten die je individuellen Erwartungen an die Organisation und die Mitglieder dieser Organisation. So stand eine Fallschirmspringerformation für Teamarbeit. Ein heller Wintergarten mit Pflanzen, Flipchart und ansprechender Wohlfühlatmosphäre unterstrich die Bedeutung des Firmensitzes und seiner „Behausung“. Eine Insel mit Strandbar verdeutlichte sowohl die Erwartung an Spaß, Gemeinsamkeit und Sorglosigkeit, als auch die Herausforderung der Kommunikation zwischen verschiedenen Firmenstandorten.

Nach dieser beflügelnden Erfahrung, wurde der 2. Teil des Designs kurzerhand (ab-)gekürzt. Er schien in diesem Moment keinen wesentlichen Mehrwert zu erbringen. In einem Bild gesprochen: Der seelische Rückenwind blähte unsere Segel auf und ließ uns unverzüglich in See stechen. Weitere Planungen oder ein Aufhalten mit nebensächlichen Details hätte die Kraft des Windes nur geschmälert.

In der nachträglichen Reflexion zeigt sich, wie wichtig es ist, sich während des Prozesses von der ursprünglichen Planung zu verabschieden und offen zu sein für das, was in dem Moment da ist und ansteht. Das Beispiel soll Mut machen für den kreativen und flexiblen Umgang mit der Methode.

*Vor strahlend-blauem Himmel fliegen etwa 15 bis 20 Männer in einer Formation der Erde entgegen. Die grell-bunten Fallschirmspringeranzüge flattern, und jeder hält mit einer Hand den Arm oder ein Bein seines Nebenmannes. Die Atmosphäre ist hochkonzentriert und gespannt. Jeder weiß genau, was er zu tun hat, damit das große Ganze funktioniert.*

## Nutzen

Über die Beschreibung der seelischen Bilder sind wir schnell an wesentliche Themen der Einzelnen gelangt. Ohne schlagwortartige Banalitäten oder lange Monologe konnte sinnvoll, bewegt und ernsthaft gesprochen werden. Dabei kamen innere Motive, Beweggründe, Sichtweisen und Bewertungen zum Ausdruck. Die inhaltliche Tiefe und der große Bedeutungsgehalt der Bilder und ihrer Beschreibung wurde als großer Gewinn für den Workshop gewertet. In dem Gefühl, verstanden zu werden und die anderen zu (er-)kennen, so wie sie in dem Moment sind, entstand eine große Nähe - erregt ganz ohne (Psycho-) Spielchen oder Vertrauensübungen.

Strategische Überlegungen, konkrete Aufgabenverteilungen und nötige Absprachen wurden dadurch natürlich nicht ersetzt. Diese Fragen kamen auf den Tisch, wurden diskutiert und entschieden. Aber das gemeinsame Erlebnis eines intuitiven Verständnisses kürzt viele Diskussionen ab oder macht sie sogar überflüssig.

Was hat es Euch gebracht, fragte ich einige Monate später. „Ein Bild vom anderen im so-sein, wie er ist“, drückte es ein Teilnehmer aus. Bezogen auf das Dialogmodell von Bernd Schmid ist dies ein Ausdruck für den Dialog der Seelen auf einer intuitiven Ebene. Bei Menschen, die sich seit Jahren kennen, über einen langen Zeitraum intensiv miteinander zusammengearbeitet haben und abseits von der Arbeit miteinander befreundet sind, bringt dieser neue Dialog über Bilder eine neue Qualität und einen echten Mehrwert, der anders nur schwer (wenn überhaupt) zu erreichen gewesen wäre.

Ein anderer sagte: „Es war damals ein guter Einstieg für uns alle in dieses doch sehr komplexe Vorhaben.“ Hier zeigt sich die ganze Ökonomie des Verfahrens, weil es ressourcen- und zeitschonend ohne lange Analysen oder komplizierte Modelle einer komplexen Materie gerecht werden kann.

Das *eine* Bild für unser zukünftiges Unternehmen ist als Ergebnis nicht entstanden. Auch eine gründliche (und womöglich kritische) Auseinandersetzung mit den Verheißungen und Erwartungen an unser neues Unternehmen blieb zu jenem Zeitpunkt aus. Dafür war der gemeinsame seelische Rückenwind so stark, dass wir inhaltlich mit unserem Vorhaben mühelos vorankamen. Weitere

Nabelschau bzw. Beschäftigung mit den Segeln und dem Boot als solchem schien nicht angebracht. Das Boot wollte einfach bewegt werden, was auch mit Leichtigkeit und Freude geschah – bei gefüllten Segeln.

### Quellen / Literatur

B. Schmid & K. Wengel (2000): "Die Theatermetapher: Perspektiven für Coaching, Personal- und Organisationsentwicklung".

siehe Band I, Kap. 3.2

In: profile – Zeitschrift für Veränderung, Lernen, Dialog, 01/01.

B. Schmid (2005). „Sinnstiftende Hintergrundbilder und die Theatermetapher im Coaching“ VORTRAG ANLÄSSLICH DES SYMPOSIUMS DES MILTON-ERICKSON-INSTITUTS HEIDELBERG "DIE KRAFT INNERER BILDER UND VISIONEN" VOM 30.09.-01.10.2005

Bibliothek von Systemmagazin – Online Journal für systemische Entwicklungen. Herausgegeben von Tom Levold.

B. Schmid (2006). "Passungsdiallog anhand innerer Bilder"

Erschienen in: ChangeTools. Herausgegeben von Armin Rohm. Managerseminare Verlag, Oktober 2006.

Über den Autor:



Jaakko Johannsen (Jg. 1969) ist seit 2007 selbständig als Unternehmensberater, Führungskräfteentwickler und Coach. Er verfügt über langjährige Erfahrungen im Aufsetzen und Steuern von Communities of Practice (Kompetenznetzwerke). Heute ist er Gesellschafter und Partner bei system worx GmbH & Co. KG. Er hat einen Abschluss in systemischer Beratung und Therapie vom Münchner Familien Kolleg und ist Lehrtrainer am Institut für Systemische Beratung.