



DER RICHTIGE DREH

Mit der KUBRIK-Strategie lassen sich Wandel gestalten und Krisen bewältigen – durch Beziehungsmanagement. Dabei hilft ein alter Freund: der Zauberwürfel.

VON MICHAEL STIEF

Erst Kollege, jetzt Vorgesetzter. Vor dieser Situation stehen viele Fachkräfte. Sie sind Routiniers mit herausragendem Fachwissen und einem stabilen Netzwerk im Unternehmen. Dann wird ihnen die erste Führungsaufgabe übertragen. Schlagartig konkurrieren fachliche Fragestellungen mit menschlichen Herausforderungen.

Manchmal können solche Veränderungen trotz gutem Selbstmanagement Krisen bis hinein ins Privatleben auslösen. Zum Beispiel bei dem qualitätsbewussten Softwareingenieur Konrad.¹ Er ärgerte sich einst über die Unfähigkeit seiner Vorgesetzten. Nun hat er selbst diese Rolle. Er fühlt sich dabei überfordert und gerät in Konflikt mit anderen.

Ich kenne diesen Zustand gut. Zu Beginn meiner ersten Führungsaufgabe hatte ich die Strategien für Selbstmanagement und Führung im Crashkurs zu lernen. Viele Fragen blieben ungelöst, ich erlitt und verursachte so manchen Kollateralschaden. In der Auseinandersetzung mit Konzepten namhafter Größen wie Seiwert, Covey, Dilts, Kaplan/Norton und Kotter entstand eine Strategie zur Bewältigung von Wandel, Führungsproblemen und Alltag. Ich nenne sie die KUBRIK-Strategie. Mit ihr lassen sich die eigenen Beziehungen in sechs Bereichen und drei Schritten untersuchen, verändern und mit einem Zau-

berwürfel visualisieren und begreifbar machen.

„Zeit ist eine Illusion.“ Dieses Zitat von Douglas Adams ist der Ausgangspunkt für den entscheidenden Dreh, es beschreibt das zentrale Reframing der KUBRIK-Strategie. Andere Ansätze drehen sich darum, Zeit oder sich selbst zu managen, Dinge zu erledigen, Prinzipien zu leben oder Leben und Arbeiten auszubalancieren.

Die KUBRIK-Strategie fußt auf dem Motto der Ubuntu-Philosophie „Menschen sind Menschen durch andere Menschen“ oder kurz: „Alles ist Beziehung“. Jede Veränderung bis hin zu einem glücklichen, gelungenen und sinn erfüllten Leben wird so zur Aufgabe, das private und berufliche Beziehungsnetzwerk aktiv und bewusst umzugestalten und alle „Zeitprobleme“ sind nur die Folge von Beziehungsproblemen zu sich selbst und anderen.

Ich gebe Konrad den Würfel in die Hand, damit er sein Thema unter dem Blickwinkel seines Beziehungsnetzwerkes neu betrachtet. Damit er die verschiedenen Seiten, Ecken und Kanten mit konkreten Personen und Situationen verbindet, während ich die Bedeutung der einzelnen Seiten nochmals kommentiere.

Der Mensch ist unteilbar

Schon Covey² unterstreicht die Einheit von privater und öffentlicher Welt. Der Mensch nimmt seine Arbeit nach Hause sowie private Freuden und Nöte mit in

die Arbeit. Dies spiegelt sich im Work-Life-Balance-Modell von Seiwert³ wider. Es umfasst Sinn/Kultur, Körper/Gesundheit, Familie/Kontakt und Arbeit/Leistung. Eine einfache Rechnung verrät: Diese Balance kann nicht funktionieren. 24 Stunden auf vier Bereiche verteilt, ergibt je sechs Stunden; doch wer arbeitet nur sechs Stunden?

Auch die Betriebswirtschaft differenziert mit dem Managementtool „Balanced Scorecard“ von Kaplan/Norton⁴ zwischen Kunden, Finanzen, Mitarbeitern und Geschäftsprozessen. Doch keines der beiden Modelle umfasst alle menschlichen Beziehungen.

Die KUBRIK-Strategie verbindet beide Modelle und bündelt die Gesamtheit der eigenen Beziehungen zu sechs Feldern, deren Anfangsbuchstaben der Methode den Namen geben:

KUNDEN – die Menschen, für die wir arbeiten

UNIVERSUM – das eigene Welt-, Menschen- und ggf. Gottesbild

BESTE FREUNDE – Partner, Familie, Freunde und Bekannte

RESSOURCEN – Zeit, Geld, die Dinge und die Menschen, die dahinter stehen

ICH – das eigene Selbst, Körper, Geist und Seele, Gesundheit

KOLLEGEN – Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Mitbewerber und Lieferanten

Die Kategorien Arbeit bzw. Geschäftsprozesse gehen in diesem Modell in der „Beziehungsarbeit“ auf. ▶

1 Name und Fall sind fiktiv

2 Stephen Covey: Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. Deutscher Sparkassenverlag/Gabal Verlag GmbH 2005.

3 Lothar Seiwert: Balance Your Life. Die Kunst, sich selbst zu führen. Piper 2004, S.24

4 Robert S. Kaplan & David Norton: „Management mit System“. In: Harvard Business manager Edition 1/2014, S. 58-75.

„Zeit ist eine Illusion.“ Das stammt von Douglas Adams.

Beim Betrachten seines Beziehungsnetzwerks merkt Konrad, dass er bisher nur die Entwickler als „sein Team“ gesehen hat; den Vertrieb und das Management aber als die „anderen“. Er erkennt, dass er sich nun in einem veränderten sozialen Umfeld/Netzwerk neu positionieren und orientieren sollte, denn „sein Team“ schließt auch das Management und den Vertrieb mit ein. Außerdem erkennt Konrad, dass die Veränderung auch privat Auswirkungen haben wird.

Level I: Der Zauberwürfel als Metapher

Damit die sechs Beziehungen leicht zu erfassen sind, ordne ich sie auf dem Zauberwürfel an.

Die Beziehungen sind paarweise geordnet. Das grüne ICH mit der eigenen Gesundheit liegt den blauen RESSOURCEN wie Geld usw. direkt gegenüber. So lässt sich etwa zeigen, wie Raubbau an sich selbst (langfristig) negative finanzielle Konsequenzen verursacht.

Ich lasse Konrad seine neue Rolle beschreiben: Welche Beziehungen nehmen an Intensität zu oder ab? Welche Menschen bekommen neue Rollen? Wie zufrieden ist er auf einer Skala von 1 bis 10 mit diesen Beziehungen? Wo lohnt es sich zuerst anzupacken? Wie könnte sein Netzwerk künftig aussehen, wenn es eine gute, schöne und lebensförderliche Ordnung gefunden hat?

Konrad entscheidet sich, in die Bezieh-

ungen zu den KUNDEN, zum Management und zu anderen Einheiten (KOLLEGEN) verstärkt zu investieren. Er wird die eigene Entwickler-tätigkeit reduzieren und mehr seine Teammitglieder führen. Durch die neuen Aufgaben kann er sich weniger in der Beziehung zu seiner Partnerin und Freunden engagieren (BEZIEHUNGEN). Im Umgang mit sich selbst braucht er Gelassenheit im Hinblick auf seine Qualitätsansprüche (ICH).

Level II: In drei Schritten zur neuen Ordnung

Die Beschränkung auf sechs Dimensionen hilft dem Coachee sein Netzwerk strukturiert zu beschreiben. Das macht aus dem Ansatz noch keine Strategie.

Doch der Zauberwürfel illustriert auch die drei strategischen Schlüsselphasen anschaulich: einzigartige Positionierung, klare Kommunikation und ständige Disziplin.⁵

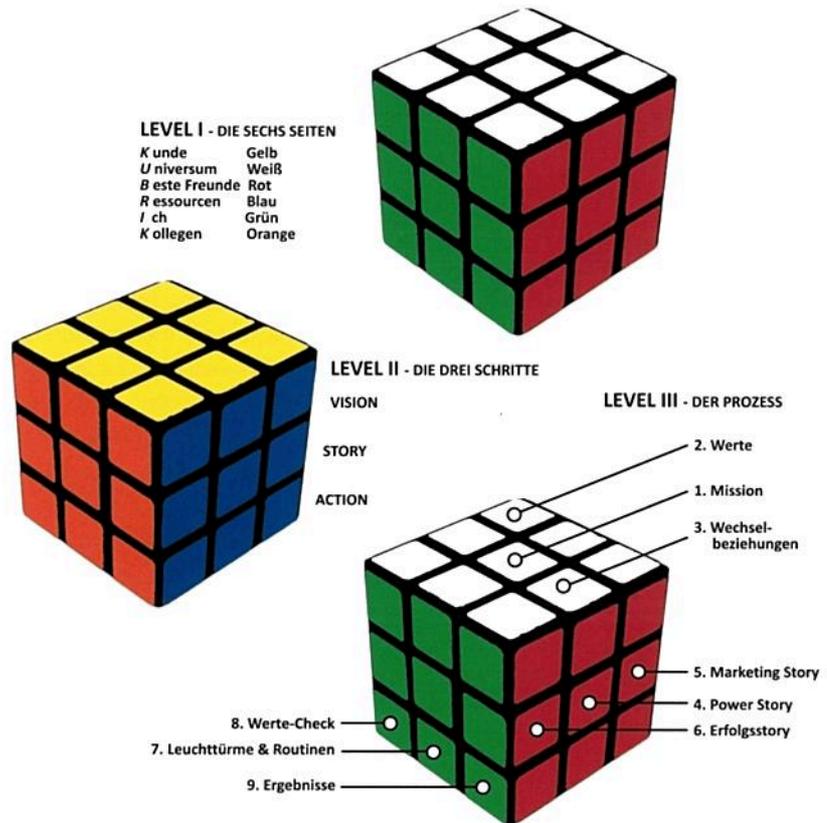


Abb.: Zauberwürfel.

Quelle: Grafik des Autors/Rubik's Cube® used by permission Rubik's Brand Ltd. www.rubiks.com

⁵ Vgl. Michael Porter: „Was ist Strategie?“. In: Harvard Business manager Edition 1/2014, S. 6-9.

Ein paar Drehungen verwandeln einen geordneten Würfel in ein vielfarbiges Chaos aus einzelnen Steinen – ein prägnantes Bild für ein verändertes Beziehungsgefüge. Gelöst wird er ebenfalls in drei Schritten:

- Oberste Ebene ordnen. Man beginnt mit einer Seite und ordnet alle Steine einer kompletten Ebene. Sie sieht dann aus wie der Teil eines vollständig geordneten Würfels – eine einfarbige Fläche mit vier passenden Rändern.
- Mittlere Ebene angleichen. Mit einem Dreh werden die Steine der zweite Ebene an der ersten orientiert und durch Vertauschen mit der dritten Ebene so geordnet, dass alle vier Seiten mit der oberen Ebene „kommunizieren“.
- Die dritte Ebene sortieren. Durch Vertauschen, Positionierung und Orientieren werden die Steine der dritten Ebene sortiert und ausgerichtet.

Im Coaching nenne ich diese Phasen *Vision*, *Story* und *Action*, um zu unterstreichen, wie wichtig Ganzheitlichkeit und emotionale Zugkraft sind.

1. VISION ist das Bild einer gelungenen Zukunft, die alle Beziehungen umfasst und aktuelle innere bzw. äußere Beschränkungen überwindet.
2. STORY meint die Kommunikation durch mitreißende Geschichten, die Zuversicht, Einigkeit und Überzeugung vermitteln.
3. ACTION steht für das Handeln, das die Vision schnell erlebbar macht und nachhaltig deren Verwirklichung garantiert.

Anhand dieser Phasen lässt sich mit Skalierungsfragen der Ansatzpunkt für den Strategieprozess schnell ermitteln.

Es geht für Konrad darum, sich „neu zu sortieren“. Zunächst klären wir, woran wir besonders zu arbeiten haben: Wie klar ist die Vision? Wie begeisternd ist die Story? Wie entschlossen ist die Action? Wie herausragend und nachhaltig sind die Resultate?

Für Konrad ist die Vision schon sehr klar: Er will „Botschafter“ für Qualitätsorientierung in Richtung Management und für Kundenorientierung in Richtung Team sein. Allerdings fehlen ihm noch Ideen, wie er dies transportieren und durch passende Routinen nachhaltig gestalten kann.

Level III: Die unwiderstehliche Vision

Wie wird ein attraktives Ziel zu einer unwiderstehlichen Vision? Strategisch geht es um Einzigartigkeit, bei einem Menschen also um seine Originalität und Authentizität, erkennbar an einer starken Übereinstimmung mit den eigenen Werten, die wiederum die Attraktivität der Vision erhöht. Dies reduziert innere oder äußere Konflikte und setzt Energie für eine angemessene anschlussfähige Kommunikation (Story) und die tatsächliche Umsetzung (Action) frei.

Auch hier demonstriere ich am Zauberwürfel, was eine Vision ausmacht. Und zwar anhand der Steine, in die jede Seite gegliedert ist.

4. MISSION. Dem unveränderlichen Mittelstein jeder Würfelseite entspricht in jedem Lebensbereich ein einzigartiger Auftrag, den nur der Coachee bestmöglich erfüllen kann.
5. WERTE. Jede Seite wird durch vier dreifarbige Ecksteine begrenzt, die jeweils drei Bereiche verbinden. Diese entsprechen Werten, die im Spannungsfeld verschiedener Lebensbereiche auftauchen.
6. WECHSELBEZIEHUNGEN. Jede Würfelseite hat vier zweifarbige Kantensteine. Sie spiegeln die ökologische, partnerschaftliche und konfliktfreie Gestaltung der Beziehung zwischen jeweils zwei Bereichen wider.

Ich frage Konrad, welchen unverwechselbaren Beitrag er zum Gelingen seiner Beziehungen leisten will. Welche Werte machen gute Beziehungen zwischen den Bereichen aus? Wie können konfliktfreie und partnerschaftliche

Wechselbeziehungen zwischen den Bereichen aussehen?

In Bezug auf KUNDEN und KOLLEGEN definiert Konrad das Eintreten für den Kundennutzen als seine Mission und Augenmaß als wichtigsten Wert. Für seine BEZIEHUNGEN ist Freundschaft die Schlüsselaufgabe und der wichtigste Wert ist da für ihn Verlässlichkeit.

Begeisternde Story

Noch kennen nur Coachee und Coach die Vision. Wenn sie über die Lebensdauer eines Silvestervorsatzes hinausgehen soll, braucht sie die überzeugende Botschaft „Ich kann das – ich darf das – ich schaff das“. Auch die Literatur über Strategieumsetzung betont die Schlüsselrolle der Kommunikation.

Am Zauberwürfel sind drei Schritte notwendig, bis die zweite Ebene mit der ersten „kommuniziert“. Man richtet mit einem Dreh die zweite Ebene an der ersten aus und fügt dann die Kantensteine links und rechts davon in die mittlere Ebene passend ein (s. Grafik).

Analog werden bei der KUBRIK-Strategie drei Geschichten entwickelt:

7. POWER STORY. In maximal 40 Wörtern beschreibt der Coachee so prägnant die Vision, dass er in einen kraftvollen, zuversichtlichen Zustand kommt.
8. MARKETING STORY. Diese Story soll die Beteiligten in den einzelnen Bereichen für die Vision gewinnen und begeistern.
9. ERFOLGSSTORY. „Tue Gutes und rede darüber“ ist eine alte Marketingmaxime. Darum berichtet diese Story von den Erfolgen und Aktionen, die der Vision bereits entsprechen.

Also frage ich Konrad: Erzähl mir deine Vision mit voller Zuversicht! Was haben deine Mitmenschen zu gewinnen? Wem erzählst du, was du schon für deine Vision tust?

Konrads Power Story ist schnell gefunden: „Mein Job ist, dass wir ▶

Handeln wird als authentisch erlebt, wenn es im Einklang mit den Werten steht.

– Entwickler, Management und Vertrieb – als Team den Kunden im Blick behalten: wie er unsere Software erlebt, was er wirklich erwartet und wie viel er bereit ist zu investieren. Und mein Job ist, dass wir das exzellent, zielstrebig und wirtschaftlich liefern.

Wirkungsvolle Action

Mitreißende Geschichten sind ein wichtiger Schritt, um die Vision zu transportieren. Erfolg aber erfordert: Tun. Wie kommen wir dorthin?

Beim Lösen des Zauberwürfels wird in dieser Phase in drei Schritten „Ordnung“ innerhalb der letzten Ebene geschaffen: Die ungeordneten Kantensteine werden richtig positioniert und orientiert, dann werden die Ecksteine erst richtig positioniert und zuletzt korrekt orientiert.

10. LEUCHTTÜRME & ROUTINEN. Leuchtturmaktionen machen die Vision erlebbar und zeigen partnerschaftliches Handeln. An der Vision ausgerichtete Routinen bringen immer mehr passende Ergebnisse hervor.
11. WERTE-CHECK. Handeln wird als authentisch erlebt, wenn es im Einklang mit den Werten steht. Umgekehrt ist dafür zu sorgen, dass Werte, die nur in einem Lebensbereich passend sind, nicht in anderen Beziehungssphären ausgelebt werden.
12. ERGEBNISSE. Zuletzt braucht es neben gut gemeinten Aktionen und Werthaltungen Ergebnisse, die zur Vision passen. Denn wie Luther schreibt: „An ihren Früchten sollt ihr sie erkennen.“ (Mt. 7,16)

Abschließend frage ich Konrad: Wo sorgst du schon für sichtbare und tägliche Umsetzung? Wo lebst du deine Werte schon an der passenden Stelle? Wo bekommst du schon die passenden Ergebnisse? Und wo in allen drei Fällen noch nicht? Und wie kannst du das ändern?

Konrad wird mit Entwicklern und Managern in Treffen mit Kunden herausarbeiten, was die Nutzung der Software zu einem herausragenden Erlebnis macht. Er wird bei Konflikten zwischen Budgetbegrenzungen und Kundenwünschen auf Augenmaß achten. Seinen Erfolg wird er daran messen, wie Entwickler und Management die Qualität der Zusammenarbeit einschätzen und wie sich die Kundenzufriedenheit entwickelt.

Was zeichnet die KUBRIK-Strategie aus?

Der Werkzeugkasten des NLP bietet viele wirkungsvolle Instrumente. Die KUBRIK-Strategie ergänzt ihn um ein gegenständliches Modell für die Analyse, Intervention und Gestaltung von Beziehungen.

Die Strategie ist zeitlich und inhaltlich sehr flexibel. Man kann die verschiedenen Phasen mit dem Würfel in nur zweieinhalb Minuten visualisieren. Einzelne Fragestellungen oder ein erster Gesamtüberblick lassen sich in 90 Minuten bearbeiten. Um den Gesamtprozess vollständig und in geeigneter Tiefe durchzugehen, lohnen sich mehrere Sitzungen oder auch ein Tagesseminar, idealerweise ergänzt um kurze Follow-ups von 30 bis 45 Minuten über einen Zeitraum von sieben Wochen, um ggf. neue Gewohnheiten zu stabilisieren.

Man braucht dazu kein Würfel-Virtuose zu sein. Auch an einem geordneten Würfel lassen sich die Facetten, die Schritte und der Prozess der Veränderung illustrieren. Ich lasse meinen Coachees die Wahl, ob sie einen geordneten Würfel benutzen wollen oder ob sie den Grad an Chaos visualisieren möchten. Ich selbst löse den gesamten Würfel in zweieinhalb Minuten und kann so jede Phase mit wenigen Handgriffen ordnen, wo es den Klienten nicht selbst gelingt.

Der Zauberwürfel erleichtert die Dissoziation vom Konflikt, ermöglicht sowohl den Blick aufs Ganze als auch auf das Detail und unterstützt den Coachee dabei, ein weiteres Modell der Welt zu entwickeln. Der Würfel vermittelt die Erfahrung, die Situation im Griff zu haben, verändern zu können, illustriert das Fortschreiten im Prozess und ankert die Vision.

Die Beziehungsperspektive befreit das Coaching aus den engen Grenzen individueller Selbstoptimierung und weitet den Blick auf die partnerschaftliche Gestaltung einer Welt, in der es nicht auf Ressourcen ankommt, sondern auf Menschen. ◀◀



Zum Autor
Michael Stief

Linguist und Informatiker, DVNLP-Trainer und Systemischer Coach, Personalentwickler und -manager.
www.visionandaction.com