

Der ungenutzte Raum

Alexander Exner

»Euer Haus ist euer größerer Körper.«

Khalil Gibran 2001

»Raum ist nie nur der physikalische Raum, sondern immer symbolischer Raum. Raum ist also nie, Raum wird. Er wird durch Bestimmung und Stimmung, durch Zuschreibung. Reale Räume entstehen durch die Entwicklung geistiger Räume.«

Gepfefferte Erdbeeren

1. Einleitung und Kritik der geübten Praxis

Es ist sicherlich eine Binsenweisheit, daß Räume und deren Ausgestaltung auf das, was darin geschieht, großen Einfluß haben. Wer kennt nicht das erhebende Gefühl von Erhabenheit, das einen unter der hohen, gewölbten Kuppel eines Doms ergreift, oder die Entspannung, die sich in gepflegter Ambiente einer Sauna einstellt, aber auch den Streß, wenn man sich in eine völlig ungeordnete Warteschlange eingliedern muß, oder die bedrückende Vorstellung, vor Gericht tief unter einem Richter, der in einem schweren Lederstuhl sitzt, auf einer Holzbank Platz nehmen zu müssen.

Die Schlußfolgerung, daß daher die für Veränderungsprozesse verantwortlichen Manager und Berater die räumliche Dimension entsprechend berücksichtigen, liegt zwar nahe, doch entspricht dies häufig nicht der gelebten Praxis. Diese sieht nicht selten so aus, wie ich es hier in Form einer ironisch-kritischen Metapher beschreiben möchte; ich wähle hierfür ein Bild aus dem Basketballsport:

Stellen Sie sich vor, jemand hat das Ziel, ein unvergeßliches Basketballspiel zwischen zwei Spitzenmannschaften zu veranstalten. Der für den Bau der Sporthalle zuständige Architekt errichtet ein beeindruckendes Gebäude, das dem Petersdom ähnelt. Der Designer, der das Innere der Halle gestalten soll, stellt die Basketballkörbe so auf, daß im Spielfeld drei störende Säulen stehen, und ordnet die Zuschauerränge so an, daß man zwar wunderbar auf die Anzeigetafel, doch leider nicht aufs Spielfeld sehen kann. Der Haustechniker bringt die Scheinwerfer für die TV-Übertragung so an, daß die Spieler beim Werfen geblendet werden, und den Sessel für den Coach der Mannschaft stellt er mitten aufs Spielfeld. Ob das eine wirklich gute Basketballveranstaltung wird?

2. Die räumliche Dimension der Beraterintervention

Wir als Berater setzen in Veränderungsprozessen bewußt Handlungen, sogenannte Interventionen, von deren Wirkung im Klientensystem wir eine klare Vorstellung haben. Diese Interventionen können sich, theoretisch abstrahiert, auf verschiedene Dimensionen – nämlich inhaltlicher, sozialer, zeitlicher und räumlicher Natur – beziehen (Königswieser u. Exner 2002):

Dimension	Beispiel
Inhaltlich	<i>Welche Strategie bringt welche Chancen/Risiken?</i>
Sozial	<i>Wen lade ich zu einer Entscheidungssitzung ein?</i>
Zeitlich	<i>Eine wie lange Besprechungsdauer ist geplant?</i>
Räumlich	⇒ siehe die folgende Liste mit Beispielen

Vier Dimensionen der Intervention

In der folgenden Liste werden *einige Beispiele von räumlichen Interventionen* skizziert:

Räumliche Dimension	Beispiele
<p>Grundfrage: »Welche Orte und Räume eignen sich für welche Beratungskontexte?«</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Geschichtliche Bedeutung von Räumen nutzen – z. B.: Hier wurde die Vision erarbeitet, hier sind die wichtigsten Entscheidungen gefallen, hier gab es den großen Konflikt. ■ Dem Anlaß entsprechende Lokalitäten aussuchen: Werkshalle für Arbeit an Effizienz und Sparprogramm, Wellness-Hotel, um Reflexion und Kreativität zu fördern, etc. ■ Gezielt auch Orte auswählen, wo Outdoor-Elemente möglich sind, sofern dies funktional erscheint.
<p>Grundfrage: »Wie gestalte ich Räume, um die angestrebte Kommunikation zu stimulieren?«</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Über Sitzordnungen Organisationsstrukturen sichtbar machen: z. B. bei Konzernsitzungen – für jedes Einzelunternehmen des Konzerns ein Tisch mit Namenskärtchen der Geschäftsführer. Arbeitsaufgaben von allen Geschäftsführern gleichzeitig durchführen lassen. Manager, die »Multifunktionäre« sind, müssen sich entscheiden, wohin sie gehen und wie sie ihre Zeit verteilen. ■ Unterschiede (im Sinne von Information) erlebbar machen: Etwa bei einer Großveranstaltung den Raum in vier Quadranten einteilen (z. B.: Bin für diese Strategie/ Bin dagegen/Habe konkrete andere Strategievorstellung/Weiß nicht) und die Teilnehmer bitten, sich in die Quadranten zu begeben, die ihrer jeweiligen Position entsprechen. ■ Ein internationaler Konzern, der sich in Richtung Globalisierung entwickelte – was jedoch im Bewußtsein der Mitarbeiter nicht verankert war –, errichtete anläßlich einer Konferenz im Foyer den »Markt der Märkte«, um die Globalisierung analog spürbar zu machen. Jeder der 30 wichtigsten Generalimporteure hatte einen Marktstand, an dem er die grundsätzlichen Marktinformationen seines Landes, die Positionierung und die kulturelle Situation des Unternehmens darstellte. In der ersten Stunde flanierten die Teilnehmer von Stand zu Stand und erlebten so in eindrucksvoller Weise, daß die »Welt unser Markt« ist.

3. Eine Landkarte für den Praktiker

Spezifische Raumkombinationen machen gewisse Ereignisse wahrscheinlicher, weil sie Stimmungen im einzelnen Menschen wie auch in sozialen Systemen stimulieren. »Der Mensch kann sich im Raum verloren oder geborgen, in der Einheit mit ihm oder im Gefühl der Fremdheit zu ihm finden. So handelt es sich um Formen der Befindlichkeit im Raum, um Abwandlungen des Verhältnisses zum Raum. Der Mensch *befindet* sich zugleich immer »irgendwie« im Raum.« (Bollnow 2000)

Diese wissenschaftliche Beschreibung kann man vielleicht zusätzlich durch ein simples Beispiel illustrieren: Ein Paar, das in der Fußgängerzone spazierengeht, wird wohl auf andere Ideen kommen als ein Paar, das allein im steckengebliebenen Aufzug festsetzt.

Ich möchte hier (S. 111) eine »Landkarte« mit Ansatzpunkten für eine aktive Gestaltung der Interventionsdimension »Raum« vorstellen. Sie ent-



Landkarte von Gestaltungselementen

stand im Laufe meiner Praxis, wurde von einigen Kolleginnen und Kollegen ergänzt und soll – ohne irgendeinen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben – Anregungen für den bewußten Umgang mit dieser Dimension geben. Man kann sie als Grundlage für eine – hoffentlich gelungene – Zusammenstellung von einzelnen Komponenten zur Gestaltung von Interventionen heranziehen.

4. Zum Abschluß noch zwei Beispiele aus meiner Praxis als Berater

Das schlechte Beispiel

Vor vielen Jahren wurde ich einmal eingeladen, unsere Firma in einem sehr traditionsreichen Unternehmen zu präsentieren. Die Begegnung mit dem 80jährigen Firmeninhaber und dem 55jährigen Junior fand im Besprechungszimmer des Unternehmens statt. An den Wänden hingen Ölgemälde – Porträts der Vorfahren aus sechs Generationen. Ich benötigte für meine Präsentation ein Flipchart und wollte dieses im Raum sichtbar anbringen.

In Ermangelung anderer Möglichkeiten hängte ich es einfach über die Ölbilder der Ahnen, was die Aura des Raums völlig veränderte und meinem Gefühl nach endlich eine gute Arbeitsatmosphäre herstellte. Interessanterweise hat die Firma nach diesem Erstkontakt nie wieder von sich hören lassen.

Das gute Beispiel

Und wieder eine Vorstellungssituation: Wir waren bei einem global tätigen Konzern eingeladen, ein Vorgespräch über ein Weiterbildungscurriculum für die internen Berater zu führen. In dem dafür vorgesehenen Konferenzzimmer stand raumfüllend ein schwerer Eichentisch. Unser Ersuchen, diesen Tisch hinauszutragen, wurde abgelehnt: Er sei schon immer hier und sei überdies zu schwer, um ihn zu transportieren. Wir ließen uns aber nicht entmutigen und bestanden auf unserer Forderung, weil es uns sonst nicht möglich sei, unsere Arbeitsformen auch analog zu demonstrieren.

Nach schwierigen Verhandlungen und mit tatkräftiger Hilfe zweier Haus Techniker, schafften wir es schließlich doch, dieses Ungetüm zu entfernen. In der Folge hatten wir dann eine sehr anregende Arbeitssequenz mit den Delegierten der internen Berater. Wenngleich wir anfangs mit unserer »Sturheit«

Befremden ausgelöst hatten, erhielten wir am Ende den Auftrag. Und zwar gab man uns gegenüber fünf Mitbewerbern den Vorzug – mit dem Argument, daß wir am eindrucksvollsten unsere Bereitschaft und unsere Möglichkeiten demonstriert hätten, völlig selbstverständliche Muster zu irritieren und damit Energie für Veränderung freizusetzen.

Zusammenfassend möchte ich nochmals betonen, daß der bewußte Umgang mit der räumlichen Dimension von Interventionen die zielgerichtete Kommunikation im und mit dem Klientensystem unterstützt. Diese Form der Intervention wird sehr oft vom Klientensystem gar nicht bewußt als solche wahrgenommen, was ihrer Wirkung durchaus zuträglich sein kann.

Literaturverzeichnis

- Khalil, G. (2001): *Der Prophet*. Zürich (Benziger)
- „Räume als Ressourcen in der systemischen Beratung“ (Autorengruppe (R. Hummelbrunner; K.J. Hütten; J. Rabitsch; R. Wüst; H. Zapp), „Gepfefferte Erdbeeren“; Meisterstück in SBL 1999; hjr@aon.at)
- Königswieser, R., Exner, A. (7. Auflage 2003): *Systemische Intervention*. Stuttgart (Klett Cotta)
- Lim, J. (2. Auflage 2000). *Feng Shui fürs Büro und Business*. München (Integral)
- Löw, M. (2001): *Raumsoziologie*. Frankfurt (Suhrkamp)
- Bollnow, O. F. (9. Auflage 2000): *Mensch und Raum*. Stuttgart (Kohlhammer)