

HELMUT PROMBERGER, ISB MÜNCHEN¹

VERÄNDERN SICH DIE REGELN, VERÄNDERT SICH DAS SPIEL

DIE BEDEUTUNG VON (SPIEL-)REGELN IN SOZIALEN SYSTEMEN

„Das, was Du heute bist, ist ein Ergebnis dessen, was Du dort und damals gelernt hast!“

Virginia Satir²

Summary:

Ziel dieses Artikels ist es, über die bekannten Metaphern „Spiel“ und „Regeln“ das Zusammenwirken und die Steuerungsmechanismen von Arbeits- und/oder Familiengruppen zu betrachten. „Gruppe“ wird hierbei als ein regelgeleitetes System gesehen. Gruppen entwickeln im Laufe ihres Zusammenspiels Regeln, welche die Verhaltensspielräume der einzelnen Mitglieder beschreiben und begrenzen. Verändern sich die Regeln, verändert sich das Spiel!

A) DAS ERKENNEN VON REGELN:

Fallbeispiel:

Ein freiberuflich tätiger Sozialpädagoge bekommt von einer therapeutischen Institution eine Nachfrage nach Supervision. Er spricht mit dem Leiter die formellen Bedingungen ab und vereinbart in seinem Beratungsraum einen ersten Kennenlerntermin! Uhrzeit und Adresse und sonstige Absprachen werden schriftlich bestätigt.

Zu dem vereinbarten Termin sind die 12 Mitarbeiter und der stellvertretende Einrichtungsleiter pünktlich eingetroffen. Der Leiter selbst fehlt. Nach kurzem Smalltalk fragt der Berater nach ihm. Niemand weiß etwas sein Ausbleiben. Unsicherheit, wissendes Lächeln, erste Jokes zum Thema Verbindlichkeit in der Einrichtung machen sich breit!

Der Berater beginnt, wie vereinbart, mit der Vorstellung und eruiert die Gründe für das Interesse der Gruppenmitglieder an Supervision. Die Gruppenmitglieder duzen sich! Ein Stuhl steht auch für den Leiter bereit! Nach ca. 45 Min. klingelt es, der Berater öffnet, begrüßt einen mehr oder weniger hektischen Leiter, der bald an ihm vorbeistürmt, sich noch kurz entschuldigt (noch schnell den Hund ausführen müssen, an der Ausfahrt vorbeigefahren, nicht mehr genau gewusst wohin), das Beratungszimmer betritt, auf dem Stuhl des Beraters Platz nimmt und seine Mitarbeiter auffordert, ihm vom Stand der Verhandlung zu berichten! Der Berater betritt ebenfalls den Raum, sieht seinen Platz belegt, die Augen der Mitarbeiter auf sich gerichtet! Er ärgert sich. Eine irrelevante Stimmung macht sich breit! Gruppenteilnehmer beginnen Privatgespräche zu führen, der Stellvertreter greift den Impuls seines Chefs auf und beginnt mit seinem Rapport!

Welches Spiel läuft hier nach welchen Regeln ab? Welche Möglichkeiten hat hier der Berater? Soll er in diesem frühen Stadium steuernd eingreifen, um nicht selbst zum Mitspieler in einem (möglicherweise) dysfunktionalen Spiel zu werden? Ist es nicht besser seinen Ärger

¹ Helmut Promberger ist systemischer Berater, Coach und Organisationsentwickler in Profit und Nonprofit-Unternehmen.

² Virginia Satir, erkannte und nutzte die Macht von Regeln für Veränderungsprozesse in sozialen Systemen. z.B. in : Virginia Satir, Selbstwert und Kommunikation. Pfeiffer Verlag. München.

über die Verspätung des Leiters zu subordinieren, den Prozess laufen zu lassen, um evtl. später darauf zurückkommen?

Der Berater merkt, dass er mehrere Wahlmöglichkeiten hat, die für ihn alle in einem Paradoxon („...verändere uns, aber lass alles beim Alten“) enden können:

Eine Option wäre, gleich zu Beginn den eigenen Ärger anzusprechen, das Thema Verbindlichkeit zwischen Berater und Leiter zum Thema zu machen. Frei nach dem Motto:

„Wie ich einen Prozess beginne, entscheidet maßgeblich über das Ergebnis!“

Ein mögliches Risiko dabei ist, dass der Leiter dies als Affront empfindet und um sein Gesicht zu wahren in die Rechtfertigung geht, ein tragfähiger Kontakt verhindert wird.

Der Berater hätte zwar einen ersten Rhythmuswechsel im gewohnten Teamablauf herbeiführt, dafür auch möglicherweise – heimlichen - Respekt von den Mitarbeitern geerntet, aber den Auftrag verloren!

Spricht er den Vorfall nicht an, was denken dann die Mitarbeiter über seine Wirksamkeit? Schwindet nicht die Hoffnung, dass von ihm überhaupt noch Produktives zu erwarten sei?

Wie würden Sie entscheiden? (Fortsetzung folgt!)

B) DIE WIRKSAMKEIT VON REGELN

Als Führungskraft, Familienmitglied, Lehrer, Supervisor, Erzieher, Gruppenleiter, Sozialarbeiter kann man dysfunktionales menschliches Zusammenwirken unter verschiedensten Aspekten betrachten: U.a. als

- + individuelles Versagen bzw. Fehlverhalten (intrapersonale Defizite),
- + Unkenntnis von alternativen Verhaltensweisen (fehlende Fähigkeiten),
- + Fehlen von existentiellen Grundbedingungen (Wohnungsnot, Arbeitslosigkeit) u.ä.

Wir können also bei der intersubjektiven Betrachtung von „Geschehen“ einerseits die Aufmerksamkeit auf Verhaltensweisen und/oder Persönlichkeitsmerkmale von Menschen richten, oder aber auf interaktive Verhaltensmuster achten, welche die menschlichen Geschehnisse in ihrer Gesamtheit zu erfassen suchen.

Die Behauptung dabei ist, dass menschliche Systeme im Laufe ihres Zusammenwirkens Besonderheiten und Muster entwickeln, die sie einmalig machen. Um dazu zu gehören, müssen z.B. Neuhinzukommende im Laufe eines Sozialisationsprozesses diese Muster und Regeln erlernen.

Dazu ein kurzer Test: Bitte lesen Sie folgende Begriffe solange, bis diese einen Sinn ergeben:

Abendstern

Morgenstern

Waldelstern

Mussten Sie, wie ich auch, den letzten Begriff mehrmals lesen, ehe sich Ihnen deren Sinn erschloss?

Die Rhythmusvorgabe - hier durch die Sprachmelodie von „*Abendstern/Morgenstern*“ – beeinflusst offensichtlich die nachfolgende Bedeutungsgebung! Neue Ereignisse werden

aufgenommen und – oftmals – unüberprüft in das Bestehende eingereiht, zur Norm!
In der systemischen Arbeit wird daher weniger das Individuum als entscheidende Einheit gesehen, sondern der Fokus liegt auf „Einheiten von Bedeutungen, von Regeln“.³

In unserer Herkunftsfamilie erlernen wir ca. 400 (oftmals auch widersprüchliche) Regeln. Wir haben sie internalisiert und richten uns nach ihnen.

Einige Beispiele:

- a) *Ein Sohn einer bekannten Familie will zusammen mit einem Freund ins Kino gehen (mit Erlaubnis der Eltern). Der Film ist ab 12 Jahren freigegeben. Er selbst ist 11 Jahre (geht aufgrund seiner Größe aber leicht als 12-jähriger durch). Eine wichtige Regel in dieser Familie lautet: „Sag immer die Wahrheit!“ Jetzt steht der Bub an der Kinokasse und die Kassiererin fragt ihn tatsächlich nach seinem Alter! Der Bub antwortet in dieser Dilemmasituation nicht ganz wahrheitsgemäß aber gerade noch der Regel der Familie entsprechend „11 ½“. Der gleichaltrige Freund schwindelt richtig und besucht den Film - alleine! Der „ehrliche“ Bub macht seiner Mutter bittere Vorwürfe.*
- b) *Erinnern Sie sich an den Film „Rainman“! Eine Regel in der Familie des autistischen Kindes lautete: „Steige nie zu Fremden ins Auto!“ An seinem ersten Schultag gerät es so in ein Dilemma: Es kennt die Fahrerin des Schulbusses nicht! Ergo: Es steigt auch nicht ein! Er löst dieses Dilemma geschickt auf, in dem es die Fahrerin bittet sich ihm vorzustellen und auf solche Weise ihm bekannt wird!*
- c) *Im Märchen „Des Kaisers neue Kleider“ lautet die Regel: „Wer die – gar nicht vorhandenen – schönen Kleider des Kaisers nicht sieht, ist dumm!“ Alle Erwachsenen halten sich geflissentlich daran, bewundern den Kaiser und seine wunderschönen Kleider. Erst ein Kind bricht zum Erstaunen der Beteiligten durch seine Unbefangenheit und Spontaneität diese Regel.*

Regeln haben – auch wenn sie nicht ausgesprochen werden – Gesetzescharakter. Regeln sind festgesetzte Richtlinien oder Vorschriften für Verhalten, Betragen, Methoden oder Anordnungen, wobei nicht immer Zweckmäßigkeit, Logik oder Moral im Vordergrund stehen müssen. Sie haben mit Sollen zu tun und bilden eine Art Kurzschrift, die wichtig wird, wenn zwei oder mehrere Menschen zusammen leben oder arbeiten.

Einige Beispiele:

- a) *Ein Versuch in Deutschland auf abgelegenen Straßen eine beweglichen Ampel, ohne ersichtlichen Grund auf „rot“ geschaltet, zeigte folgendes Verhalten deutscher Autofahrer: Sie halten an und warten geduldig – auch wenn längere Zeit nichts passiert!*
- b) *Derselbe Versuch in Neapel zeigte dagegen, dass Autofahrer dort eine rote Ampel zwar zur Kenntnis nehmen, aber trotzdem weiterfahren!⁴*
- c) *Wieso funktionieren Fußballspiele oder Boxkämpfe (trotz diametraler Interessen)? Es gibt ein eindeutiges Regelwerk, das zumindest den Spielern/Kämpfern bekannt sein sollte und jemanden (den Schiedsrichter), der deren Einhaltung überwacht und auch in der Lage ist, die Nichteinhaltung zu sanktionieren, d.h. er muss mit Machtinsignien ausgestattet sein.*

Der Regelbegriff ermöglicht es so, immer wiederkehrende Verhaltensweisen in Gruppen auf einer höheren Abstraktionsweise zu beschreiben.

³ Schlippe/Schweitzer: Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. Vandenhoeck & Ruprecht. 1996. S. 30

⁴ Radiosendung des Bayerischen Rundfunks

Regelwerke sind aber weder naturgegeben noch gottgewollt. Sie sind „hausgemacht“, je nach Kulturraum sogar höchst unterschiedlich (siehe Ampelversuch). Um zu überleben sind soziale Systeme sogar gezwungen, ihre Regeln den sich ständig verändernden Gegebenheiten anzupassen. Denken Sie an Familien, die ihre Spielregeln des Zusammenlebens entsprechend dem Alter der Kinder permanent verändern, ergänzen, anpassen müssen. Ähnliches wird von Profit- und derzeit auch von Non-Profit-Organisationen verlangt. Denken Sie an die Qualitätsmanagementprozesse (TQM), Ökoauditverfahren, Organisationsentwicklungsprozesse usw.

Rigide Systeme stellen sich gegen den Lauf der Natur. Ihre Systemmitglieder entwickeln dementsprechende Symptome und sind von Auflösung bedroht!

Lassen Sie folgende Regeln in ihrer Konsequenz auf sich wirken. Wie wird sich eine rigide Handhabung dieser Regeln auf das Zusammenwirken der Gruppenmitglieder auswirken?

- + „Wir schonen uns!“
- + „In diesem Team sind alle gleich!“
- + „Konkurrenz ist bedrohlich!“
- + „Wir sind die Besten!“
- + „Schwächen sind persönliche Defizite!“
- + „Wir trennen Privates und Berufliches strikt!“

Fazit:

„Regeln sind Beschreibungen, eines Beobachters, der Rückschlüsse daraus zieht, wie sich die Mitglieder eines Systems darauf geeinigt haben, Wirklichkeit zu definieren, welche Bedeutung sie den Dingen zuweisen und welches Verhalten sie als möglich und unmöglich ansehen.“⁵

C) PRAKTISCHE KONSEQUENZEN

Kehren wir zu unserem Eingangsbeispiel zurück:

Welche **expliziten** (also ausgesprochenen) Regeln steuern dieses Arbeitssystem?

Explizit wurde immer wieder betont, wie gut man sich in diesem Team verstehe, wie offen man auch mit Konflikten umgehe, dass dies überhaupt die Voraussetzung dafür sei, um mit ihrem schwierigen Klientel effektiv arbeiten zu können. In ihren Rückmeldungen seien sie offen und aufrichtig, auch wenn es manchmal weh tue! Der Chef sei für sie sehr wichtig! Er gebe ihnen Sicherheit und Schutz nach außen. Nach innen sei er richtungsweisend und als Mensch eine unangetastete Autorität (Er ist als einziger mit allen per Sie)!

Der Berater hatte sich dafür entschieden, nicht einfach zur Tagesordnung überzugehen, sondern das Thema „Verbindlichkeit“ aufzugreifen (gemäß dem Axiom aus der Gestaltarbeit „Das Große zeigt sich im Kleinen“):

Berater an den Leiter gewandt: „Herr Meier, einen kleinen Moment noch! Wahrscheinlich werden Sie jetzt ohnehin gleich wieder gehen, aber ich möchte mich an eine Arbeitsregel halten, von der ich hier im Zusammensein mit Ihren Mitarbeitern bereits erfahren habe. Ich möchte deshalb offensichtliche Dinge auch offen ansprechen: Zum einen, Sie sitzen auf meinem Platz (befreites Lachen in der Gruppe/Platztausch) und zweitens ärgert es mich, dass ich hier beinahe eine Stunde auf Sie warten musste und Sie zudem als Leiter wichtige Aussagen Ihrer Mitarbeiter nicht mitbekommen haben! Ich würde gerne – jetzt oder auch später – die Themen Verbindlichkeit und Feedbackkultur im Team aufgreifen!“

⁵ Schlippe/Schweitzer. A.a.O. S. 60

Der Berater hatte Glück: Nach kurzen Ansätzen sich zu rechtfertigen, nahmen der Leiter und das Team den Anstoß aus gegebenen Anlass auf und es entwickelte sich eine lebhaft Diskussion über hilfreiche und weniger hilfreiche Regeln der Zusammenarbeit.

Der Supervisionsvertrag mit ihm wurde geschlossen!

Die **impliziten Regeln**, also die unausgesprochenen und damit besonders wirksamen, welche dieses Team steuerten, lauteten:

„Der Chef ist der Boss! Leg Dich nicht an mit ihm! Du ziehst den kürzeren! Er redet viel, wenn der Tag lang ist! Höre ihm geduldig zu und mache Deine Arbeit wie gewohnt weiter! Auf die Einhaltung von Vereinbarungen wird wenig Wert gelegt! Poche auch nicht darauf! Planvolles Arbeiten wird zugunsten von schnellen Tagesentscheidungen zurückgedrängt. Das Sichere hier ist die Unsicherheit!“

Ein Stillstand in der Entwicklung des Teams und die steigende Unzufriedenheit mit der Abwicklung der Tagesgeschäfte wurden durch diese impliziten Regeln mitverursacht!

Im weiteren Prozess ging es nicht darum, das „Fehlverhalten“ des Leiters anzuprangern oder ihn zu einer Veränderung anzuregen, bzw. den Beitrag der Teammitgliedern herauszuarbeiten, sondern nur darum, das ursprüngliche Zusammenspiel unter Aspekten von funktional bzw. dysfunktional zu betrachten. Im Laufe des Prozesses „wagten“ es die Teammitglieder immer eindeutiger ihre Bedürfnisse auszudrücken und dafür auch Lösungen einzufordern. Der Leiter profitierte insofern, als er seine Fähigkeiten in der Außenwirkung verstärkt einsetzen konnte und so die Existenz der Einrichtung absicherte. Mitarbeiter, u.a. der Stellvertreter, übernahmen die Verantwortung für organisatorische Prozesse, stellten somit die notwendige Zuverlässigkeit und Verbindlichkeit in der Innen- und Außenwirkung sicher. Fehler wurden nicht mehr als individuelles Versagen begriffen, sondern gewissenhaft aufgenommen, um in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess künftig vermieden zu werden.

Regeln sind also mentale Programme, die man daraufhin überprüfen sollte, ob sie hinderlich oder förderlich sind; ob sie das Ziel, das man erreichen möchte, unterstützen oder behindern, ob sie einem das Leben leicht oder schwer machen.

Ein Qualitätsmerkmal einer Gruppe liegt m.E. auch darin, dass es diese mentalen Programme offen legen kann, die oftmals Lösungen, innovativen Kräften oder Neuerungen entgegenstehen. In dem Moment, wo mehrere Menschen selbstkritisch in der Lage sind, ihre eigenen Grenzen offen zu legen und zu überprüfen, transparent zu machen, zu hinterfragen und eventuell auch zu verlassen, entsteht die Kraft nach vorn zu denken, neue Wege zu gehen, über die eigenen Grenzen hinauszuwachsen.

Auf dem Weg dahin hat es sich als günstig erwiesen, Möglichkeiten zu finden, erst einmal die zugrundeliegenden Annahmen aufzudecken und damit umzugehen um neuen Denk- und Entscheidungsmöglichkeiten Raum zu öffnen. Dies gelingt dann, wenn ein „Dialog“⁶: möglich ist. Ein Dialog, in dem Meinungsverschiedenheiten herrschen können, in dem unterschiedliche Standpunkte erforscht werden können, in dem die Lust am Entdecken dazu führt, dass das Team in Fluss kommt, dann kann eine ganz außerordentliche Qualität von Kreativität entstehen, ein sich gegenseitiges Bereichern, ein sich gegenseitiges Über-Grenzen-Führen. Unsere eigenen Grenzen erkennen wir als Einzelperson, als Individuum eben nicht. Wir erleben sie im Miteinander mit anderen, wenn andere Grenzen haben und uns dadurch verunsichern, und wir erkennen sie im Aneinanderreiben und im Offenlegen in einem Team. Wir können dabei unser eigenes Denken ergründen und feststellen, dass dies nicht zwangsläufig so sein muss, sondern dass es eben unsere eigenen Vorstellungen von der Welt sind und dass dies Meinungen sind, die wir behalten können, aber auch ändern. In dem Moment, wo wir sie in Frage stellen, haben wir die Chance, noch einmal neu auf der

⁶ Hartkemeyer/Freeman Dhority: Miteinander Denken. Das Geheimnis des Dialogs. Klett-Cotta. 2001.

gegenwärtigen Grundlage zu entscheiden: Sind sie heute noch sinnvoll und passend oder sind sie ein Relikt aus der Vergangenheit, das wir für heute als nicht mehr sinnvoll erachten und verändern wollen?

Daraus ergibt sich die Chance, wahrzunehmen, wie sinnvoll es ist, neue Perspektiven einnehmen zu können, andere Standpunkte zu verstehen, und damit ergibt sich auch, die Vielfalt im Team zu schätzen und Andersartigkeit und Einzigartigkeit von anderen nicht nur zu respektieren, sondern freudig anzunehmen als eine Bereicherung und Erweiterung.

D) EINIGE ANREGUNGEN FÜR DIE PRAXIS:

Interventionsmöglichkeit 1:

Ziel: Sicherheit und Orientierung für Gruppenmitglieder durch die verbindliche Vereinbarung von Gruppenregeln anregen (eine Übung für neu gestartete Gruppen):

Aufgabe:

I.) Gehen Sie in Kleingruppen, und formulieren Sie die Antworten als Gebots- und Verbotssätze. Halten Sie Ihre Ideen auf einem Flipchart fest! Wählen Sie in Ihrer Gruppe einen Reporter, der Ihre Ergebnisse dem Plenum präsentiert!

1. Wie soll ich hier sein?
2. Wie soll ich mich hier nicht benehmen?
3. Was wird hier von mir erwartet?
4. Welche Regeln sind für unsere Zusammenarbeit hilfreich?
5. Welche Regeln sollten noch hinzukommen?
6. Welche Regeln hindern unsere Fortentwicklung am meisten?

Zeit: 30 Minuten

II.) Im Plenum:

Stellen Sie Ihre Erkenntnisse vor und treffen Sie dann eine Konsensentscheidung über die Regeln, die hinzukommen sollen bzw. welche künftig weggelassen werden können.

Zeit: 30 Minuten

Diese so verbindlich vereinbarten Gruppen- und Arbeitsregeln werden gut sichtbar im Raum platziert!

Eine produktive Lernatmosphäre entsteht, wenn alle Teilnehmer wirklich Situation und Möglichkeiten einer Gruppe sicher einzuschätzen wissen. Gruppenmitglieder müssen erkennen können,

- ◆ wir haben mehr Positives als angenommen,
- ◆ trotz aller Unterschiede sind wir Teil eines Ganzen,
- ◆ wir haben alle unsere Schwächen,
- ◆ wir gehen hier alle erste Schritte,
- ◆ wir haben gemeinsame Visionen, Werte, Ziele, und es besteht die Hoffnung, diese zu erreichen!

Interventionsmöglichkeit 2:

Ziel: Vereinbarung von Team-Spielregeln (Zwischenbilanzierung):

Zweck: Zügige Positionsklärung im Team

Instrument: Teamkontrakte für Entwicklungsaufgaben schließen

Vorgehen: Gegenseitige Erwartungen abklären

A) Gruppenleiter an Gruppenmitglied/Mitarbeiter (persönlich):

„Ich erwarte mir von Ihnen/unsere Zusammenarbeit,
und ich vermute, dass dies nicht zu Ihren Lieblingsaufgaben zählt!“

B) Gruppenmitglied/Mitarbeiter an Gruppenleiter:

„Ich kann diese Aufgabe/Rolle übernehmen, brauche aber von Ihnen
dazu folgende Unterstützung:!“

Diese Methode ist auch zwischen den Gruppenmitgliedern sehr effektiv. So werden sehr deutlich Erwartungen und Unterstützungsbedürfnisse klar kommuniziert und vereinbart.

Interventionsmöglichkeit 3:

Ziel: Zwischenbilanz für Gruppen, die längere Zeit zusammen arbeiten:

1. Möglichkeit:

Ziel: Findet heraus, welche förderlichen wie hinderlichen Regeln uns leiten:

- b) Bildet gemischte Gruppen (nach Abteilungen/Funktionen/Hierarchien u.ä.)
- c) Was macht mich in dieser Firma glad, mad, sad (froh, verrückt, traurig)?
- d) Entwickelt daraus Themen und Aufgaben, die für uns Priorität haben für die nächste Zeit und stellt diese dem Plenum vor!

2. Möglichkeit (Variante):

Geht in Kleingruppen folgenden Fragen nach:

- a) Welche ausgesprochenen und unausgesprochenen Regeln steuern uns?
- b) Welche dieser Regeln sind unserem Wachstum förderlich, wo brauchen sie Anpassung?
- c) Was ist der Beitrag der einzelnen Gruppenmitglieder dazu?

Interventionsmöglichkeit 4:

Ziel: Das Auffinden von „geheimen“ Regeln in einer Organisation:

Aufgabe: Geht in 4er Teams und unterteilt Euch dort wieder in 2 Gruppen:

- a) Innerhalb der 2er Teams **beginnt Person A** locker und allgemein über ihre Arbeitssituation zu sprechen: **Beispiel:** Über ihre Einbettung und ihre Anerkennung innerhalb der Organisation; ihre Karrierechancen; über die Machtverhältnisse; Überlegungen, welche Veränderungen wie möglich wären und auf welchem Weg etc. **Person B** macht sich währenddessen Notizen über herausgehörte Regeln und mentale Programme.
- b) Anschließend stellt **B Person A** ihre **Wahrnehmungen** zur Verfügung. Beide suchen nach Gemeinsamkeiten und Unterschieden und halten diese dann fest.
- c) Dasselbe geschieht in der Parallelgruppe (der zweiten 2er Gruppe).

Zeitbedarf: 20 Minuten (pro Person jeweils 10 Minuten)

- d) Beide Kleingruppen fusionieren, halten ihre Unterschiede und Gemeinsamkeiten fest (wenn gewünscht anonymisiert); Reporter der Gruppe trägt Ergebnisse vor.

Zeitbedarf: 20 Minuten

Plenumsarbeit: Alle Kleingruppen stellen ihre Ergebnisse durch ihren Reporter vor. Herausfiltern der anstehenden Themen und Aufgaben für die nächste Zeit.