

Spieltekttonik

Arbeitsblatt [75](#): „Paradoxe Intervention“

Eine besondere Art von spieltektionischem Regelwerk entstammt der Therapiearbeit, lässt sich jedoch wunderbar zur Neutralisierung von Machtspielchen bei Entscheidungsfindungsprozessen einsetzen. Oftmals weiss man nicht so genau, **warum** die Beteiligten keine kooperativen Strategien selektieren, wobei man selber denkt, dass man alle Hindernisse beseitigt hätte. Um die Ursachen in den Denkstrukturen ausfindig machen zu können, bedient man sich einer Praxis, der sog. „Tabu-Runde“:

Die Tabu-Runde dient dazu, Tabuthemen einer Organisation oder Unternehmen ausfindig, bzw. überhaupt erst einmal „bewusst“ zu machen. Es geht hierbei auch um Dinge, die niemand aussprechen möchte, die jedoch im Hinterkopf aller Beteiligten herumschwirren, weswegen manchmal völlig unverständliche Strategien zum Vorschein kommen:

Jeder Teilnehmer schreibt seine Ideen zu Themen, die nie offen besprochen werden, jedoch unterschwellig vorhanden sind, auf eine oder mehrere Karten.

Die Karten vom Moderator gemischt und anonymisiert. Sie werden an alle Teilnehmer verteilt, wie auch immer.

Die Teilnehmer lesen die ihnen zugewiesenen Karten, reichen sie an den Nachbarn weiter, bis jeder alle Karten gelesen hat. Am Schluss werden alle Karten eingesammelt und vom Moderator vernichtet.

Da es sich ja um Tabuthemen handelt, werden diese logischerweise auch nicht in der Sitzung besprochen.

Interessanterweise wird sich irgendwann später, seltsamerweise gerade aufgrund dieser Anweisung dass diese Themen nicht besprochen werden, eine Diskussion ergeben, die den Veränderungsprozess beschleunigen wird. Dieser Prozess nennt sich „Paradoxe Intervention“. Er lässt sich in beliebigen Abwandlungen „spielen“. Warum „wirkt“ dieser Prozess so auf die Psyche?

Nun, Anonymisierung reduziert die Ängste, die Themen nieder zu schreiben.

Danach, wenn alle Themen von allen gelesen wurden, wird es quasi „enttabuisiert“, da es ja nun ein „offenes Geheimnis“ ist. Irgendwer dann wird das Schweigen brechen und dann kann dieses Thema offen besprochen werden.

Es hat auch den Vorteil, dass die Themen erst einmal „sacken“ können, also alle sich erst einmal genau Gedanken machen können, wie ihre Haltung dann zu dem Thema ist, und das braucht mitunter etwas Zeit der Reife.

Auch wieder ein spieltektionisches Gestaltungselement, dass bei Entscheidungsfindungsprozessen zusätzlich, also ergänzend strategisch eingesetzt werden kann: *„Die Kunst in einer Diskussion ist es nicht einen Standpunkt zu vertreten, sondern seinen eigenen **genau** zu kennen!“*

Die Mitarbeiter gewöhnen sich an den Gedanken, daß recht bald die Tabuthemen angesprochen werden.

Es existiert jedoch ein Problem. In dem Moment, wo das Thema tatsächlich angesprochen und ge-

löst werden muss, herrscht Stille. Niemand möchte sich zu weit hinaus wagen, wohlmöglich sogar erster sein, der die Schelte abbekommt. Deswegen kann dieses Regelwerk auch erweitert werden, es nennt sich dann „Reflection Team“®:

Die Tabuthemen werden wie gehabt auf Zettel aufgeschrieben, z.B. von einer Abteilung in einer Organisation.

Dann jedoch werden die Themen am runden Tisch von einer anderen Abteilung diskutiert, die in das Thema garnicht involviert ist, während diejenigen Mitarbeiter der Abteilung, die die Probleme hat, als stille Zuhörer in der 2. Reihe dabei sitzen. Die jedoch dürfen währenddessen nichts sagen, noch nicht einmal verbal eingreifen. Ggf. könnte man im Intranet einen Video-Broadcast der Sitzung auf den Desktop schicken.

Das hat folgende Wirkung: Als Betroffener der Abteilung lernt man, wie andere, völlig unbeteiligte das Problem sehen, die eigenen Handlungen beurteilt werden, sodass man ein unabhängiges Feedback erhält, welches das eigene Bewusstsein dann verändert.

Dadurch, daß man ja gezwungen ist, hilflos zuzuhören, ohne in die Diskussion eingreifen zu können, findet eine andere Art von Bewusstseinsprozess statt, woraufhin sich die Anschauung auf das eigene Denken hin verändert, und in zweiter Linie dann auch die innere Bereitschaft entsteht, die Sichtweisen der anderen verstehen zu wollen.

Nutzung der Spiegelneuronen, der Empathie – auch ein „Spieltektonisches Gestaltungselement“.

Während in einer Diskussion persönliche Befindlichkeiten immer eine Rolle spielen, Menschen sich persönlich angegriffen, oder in eine Rechtfertigungsrolle sich gedrängt fühlen, so sorgen die neuen Regelwerke dafür, dass man geduldig der neutralen Diskussion lauschen kann, und die mentalen Modelle, die sich hinter den Argumenten verbergen, besser verstehen lernt.

Mit der Zeit dann beginnen die „stillen Zuhörer“ dann, neue Strategien zu selektieren, und zwar von ganz alleine.

Ausgereifte, spieltektonische Prozesse sorgen also für ein Me(e|h)r an Verständnis für andere Anschauungen, andere mentale Modelle und flexibilisieren somit in einem gruppendynamischen Prozess den Geist, was sonst nur mit teuren, aufwändigen Coachings mit fragwürdigem Erfolg erfolgen kann.

Fragwürdig deswegen, weil ja die Gruppendynamiken bekannterweise jeden immer wieder in die alten Bahnen zurückwerfen, ein Nachteil auch von z.B. „Firmenaufstellungen“. Es finden Bewusstseinsprozesse statt, ja, jedoch wird das Individuum keine anderen Strategien selektieren, wenn es sich nicht sicher sein kann, dass alle anderen auch über dieselben Informationen verfügen, ebenfalls einen Vorteil für sich erkennen, was erst den „kollektiven Umschwung“ ermöglicht.

Ohne vorherige spieltheoretische/spieltektonische Betrachtungen anzustellen, sollte man keine solchen kollektiven Prozesse starten. Da die impliziten Logiken der Sachverhalte sich nie vergleichen lassen, kann man auch nicht von der allgemeinen Gültigkeit ausgehen, dass ein genormter Prozess in dem jeweiligen Fall ebenso wirken kann:

„Wieviele Fälle, Variablen und Situationen man auch untersucht, meistens handelt es sich nur um einen kleinen Teil sämtlicher Möglichkeiten. Das hat zur Folge, dass man nicht von der allgemeinen Geltung dessen ausgehen kann, was man festgestellt hat, sondern die Geltung von Fall zu Fall prüfen muss“ FOPPA 1986, S. 151 über das „Traditionelle Induktionsproblem“

In vielen Fällen lässt sich in Abhängigkeit der impliziten Logiken des Sachverhaltes sogar ein viel wirksameres Regelwerk erfinden, das andere Negativ-Effekte dann kompensieren kann.

Hierzu sind dann die Fähigkeiten eines Spieleentwicklerin (oder eines Spieleentwicklers) gefragt, die/der dann mittels weiterer „spieltektonischer Gestaltungselemente“ komplexere Prozesse entwickelt, die noch andere Anforderungen an den Veränderungsprozess mit einbeziehen können.

Schlechte Berater versuchen jeden Individualfall über einen Kamm zu scheren, versuchen, mit ih-

rer Palette von „bewährten Methoden“ zu glänzen, ohne jedoch ein Tiefenverständnis der Spielbäume zu haben, die bei jedem Beteiligten ablaufen, und ihn stets seine eigene Strategie selektieren lässt.

Gute Berater hingegen verstehen es, mit Regelwerken zu jonglieren, diese auf jeden Individualfall genau anzupassen.

So obliegt es dann dem Moderator, ob ggf. noch weitere Themen angesprochen werden, welche Mitarbeiter in die Diskussionsrunden eingeladen werden, welchen und wie vielen „mental Modellen“ diese vornehmlich folgen (können), welche Strategien selektieren, was den Ausgang dieses Prozesses, also dessen Erfolg entscheidend mit beeinflusst.

Das z.B. macht auch eine gute Talk-Show im Fernsehen aus – Ob die Teilnehmer zu schnellen, geistigen Wendungen fähig sind, wie der Moderator moderiert, ob ggf. ein zweiter Moderator eingreifen und das Gespräch wieder auf das Thema zurück bringen darf, u.s.w. Diese hochkomplexe Regelwerke, die dem Regelwerk des „Reflecting Team“[®] sehr ähnlich sind, nennen sich „Formate“. Die „Formate“ entscheiden nicht nur darüber, wie ein Diskussionsverlauf sich entwickelt, sondern auch darüber, ob bestimmte Teilnehmer bereit sind, daran teilzunehmen, von ihrem Wissen, ihren mentalen Modellen und ihren Strategien, die sie für sich im Leben selektieren, etwas erzählen mögen.

So könnte man z.B. auch zwischen Firmen Diskussionsteams austauschen, damit sichergestellt ist, dass die diskutierenden keinesfalls irgendwelche Repressalien aus den Reihen ihrer Kollegen zu erwarten haben. Eine Vielzahl von Varianten sind hier denkbar. Siehe auch „Syntegration“¹ und Flowteam[®] ².

Aufgabe: Bestimmen Sie die spieltektonischen Gestaltungselemente. Welche anderen Varianten sind denkbar? Zeigen Sie die Parallele zu Flowteam[®] oder „Reflecting Team“[®], XP[®] (Extreme Programming), SCRUM[®] sowie „Extreme Projecting“³ sowie OpenSpace[®]⁴ auf.

1 <http://www.spielteknik.de/ab/SyntegrationSyntegrity.pdf>

2 <http://www.spielteknik.de/ab/Flowteam.pdf>

3 <http://www.spielteknik.de/ab/ExtremeProjecting.pdf>

4 http://de.wikipedia.org/wiki/Open_Space