

DER UNSICHTBARE WIDERSTAND

Limitierende Unternehmens-Spielregeln entdecken und entmachten.

VON **WERNER SIMMERL**

Als Führungskraft und Trainer mit Ausbildung in Gruppendynamik, Organisationsentwicklung und NLP habe ich bereits in den 1980er-Jahren angefangen, mir das systemische Denken und Handeln zu erschließen. Seitdem arbeite ich selbstständig in Unternehmen, Teams, offenen Seminargruppen und mit Einzelpersonen. Triebfeder dabei war und ist vor allem mein Wert „Wirksamkeit". Es ist meine Motivation, Menschen und Unternehmen dabei zu helfen, Welten zu gestalten, in denen es sich lohnt, zu leben.

Wenn wir gemeinsam mit Kund:innen oder Kolleg:innen Systeme betrachten, die nicht wirklich ressourcevoll laufen, dann fallen uns oft limitierende Spielregeln auf, die sich eingeschlichen haben, die aber nirgends so festgeschrieben sind. Dazu ein paar Beispiele:

- **Keine Lust auf Zukunft**
  „Es wird immer schlimmer." Wenn Leute beisammenstehen, ist der Pessimismus immer dabei. Es gibt keine attraktiven Zukunftsbilder in der Belegschaft.
- **Alle Macht den Abwesenden**
  Es braucht nur jemand zu fehlen, schon geht der Prozess nicht weiter. Dies gilt nicht nur bei Meetings, sondern auch bei Präsentationen von Befragungen, bei zu treffenden Entscheidungen und beim Finden von Terminen. Das System verliert an Fahrt.
- **Jemanden einbeziehen heißt, er muss daran mitarbeiten**
  Dies führt zu enormer Verschwendung von Manpower. Das System hat keine Ideen, wie Einbeziehung anders gehen kann.
- **„Genossenschaft zum ewigen Seufzer"**
  Es wird immer und überall unendlich viel gejammert. Das Stoßgebet im System heißt „Heilige Passivität bitte für uns". Es gibt überall „Klagemauern". Kantinen und Kaffee-Ecken sind dafür beliebte Treffpunkte.
- **Verschiebebahnhof**
  Bei anstehenden Veränderungen wird ewig diskutiert, ob eine Re-

paratur reicht oder ob man nicht gleich eine große Veränderung machen muss. Dieser Verschiebebahnhof zwischen Veränderungen erster Ordnung (Reparatur) und Veränderungen zweiter Ordnung (Struktur) lähmt und nervt unendlich.

- **Der „Verkauf" nach innen ist schwieriger als der Verkauf beim Kunden**
  Den Vertrieblern graut es davor, den Kundenauftrag ins Haus zu tragen.
- **Gegenseitige geringe Wertschätzung**
  - Innendienst vs. Außendienst,
  - Stab vs. Markt,
  - Entwicklung vs. Produktion
  - Küche vs. Service

  Die Reihe lässt sich beliebig fortsetzen.
- **Kommunikation ist Hol- oder Bringschuld**
  Es macht wenig Spaß, miteinander zu reden. Vorwürfe sind an der Tagesordnung. Es gibt immer Schuldige!
- **Auf E-Mails wird nicht reagiert**
  Durch die Menge an Nachrichten bedingt, werden Aufforderungen zu Anmeldungen, Rückmeldungen usw. grundsätzlich ignoriert. Es herrscht das Prinzip: nichts hören, nichts sagen, nichts tun. Die Passivität löst Ohnmacht aus und führt zu depressiven Stimmungen.
- **Wer schreibt, der bleibt**
  Statt das persönliche Gespräch zu suchen, wird per E-Mail oder Whatsapp kommuniziert. Man muss ja schließlich einen Nachweis haben, was gesagt wurde. Diese ausschließlich „kalte" Kommunikation führt vor allem in problematischen Fällen zu anhaltenden Verstimmungen und Verletzungen.
- **Ziele lösen „Schwere" aus**
  Es wiederholt sich jedes Jahr. „Oh Gott, wie sollen wir das schaffen?" Es gibt kein Leuchten in den Augen, keine Lust auf dieses Jahr oder Quartal, keine Freude auf das Gewinnen. Den Zielen fehlen der Sog und die Lust, sie zu erreichen.
- **Das Prinzip des erfolgssatten Unternehmens**
  Veränderungen werden vor allem in Systemen, in denen es noch gut läuft, erst angegangen, wenn das Wasser schon kocht.
- **Fehlende Informationen werden mit Unsinn aufgefüllt**
  Wenn Veränderungen anstehen, wird erst offiziell informiert, wenn alles klar ist.
  Die Spatzen pfeifen es zwar bereits von den Dächern, aber es gibt dazu nichts „Offizielles". Man will keine schlafenden Hunde wecken. Dies führt zu einer brodelnden Gerüchteküche und vielseitigen Lähmungserscheinungen mit Vertrauensverlust.
- **Nicht geschimpft ist gelobt genug**
  Das Wertschätzungskonto ist chronisch im Soll. Laut John Gottman braucht es ein Verhältnis von 1:5, das bedeutet: Eine Kritik braucht fünfmal Anerkennung als Ausgleich.

Beim systemischen Denken und Handeln gilt der Grundsatz:
Das Spiel spielt die Menschen (nicht die Menschen spielen das Spiel)!
Dieser Satz eröffnet uns als Coach, Trainer:in oder Führungskraft einen sehr kraftvollen weiteren Ansatz.
Während man meist versucht, Personen zum Lernen zu bewegen oder Organisationsstrukturen anders zu gestalten, ist der systemische Ansatz, herrschende Spielregeln zu ändern, ein anderer. Er bedarf dazu allerdings auch anderer Interventionen.
Systemmitglieder und Führungskräfte nehmen limitierende Spielregeln oft nicht bewusst wahr. Sie sind jahrelang eingeübt und manchmal sogar über Generationen vererbt.
Am wirkungsvollsten finden wir den Ansatz des Perturbierens, des störenden Anregens.
Hat man eine limitierende Spielregel erkannt, dann geht es darum, diese so zu stören, dass sie nicht mehr funktioniert. Dies irritiert natürlich das System und seine Mitglieder und bringt erst mal die Räder zum Stillstand – oder besser gesagt, die Systemmitglieder zum Nachdenken.
In den meisten Fällen setzt man sich dann genervt zusammen. „Was soll das! Was machen wir jetzt?"

Diesen Zustand gilt es als kreativen Moment zu nutzen und eine neue Vorgehensweise zu entwickeln.

Wir empfehlen folgende Schritte:

- Lenkung der Aufmerksamkeit auf limitierende Unternehmens-Spielregeln
- Nachhaltige Störung (Perturbation) der limitierenden Spielregel
- Gemeinsame Reflexion
- Festlegung des neuen Ziels – und des Ziels hinter dem Ziel
- Vereinbarung und Realisierung eines entsprechenden Maßnahmenplans

Um die Aufmerksamkeit auf limitierende Spielregeln zu lenken, benutzen wir gerne den spielerischen Ansatz. Mit der Übung „Würfeln auf Erfolg komm raus" stärken wir die Einsicht, in großen Schritten voranzugehen und Quantensprünge möglich zu machen.

„Würfeln auf Erfolg komm raus“

Wahrgenommener Istzustand:

- Veränderungen stehen an.
- Es wird geklagt: „Wir haben zu viel zu tun, keine Zeit …“
- Es geht stets nur in kleinen Schritten vorwärts.
- Fleiß ersetzt Denken.
- Die Struktur behindert den Fluss, Regeln strangulieren.

Gewünschter Zielzustand:

- Ein Quantensprung gelingt.
- Es geht auch in großen Schritten vorwärts.
- Strukturelle Limitierungen werden konstruktiv hinterfragt und erweitert.
- Denken und Handeln in größeren Dimensionen sind erlaubt.
- Nützliche Selektion ist selbstverständlich.

Benötigtes Material:

- Pro 3er-/4er-Gruppe je ein 6-seitiger Würfel und je ein 20-seitiger Würfel; Ideal sind pro Teilnehmer:in je ein 6-seitiger Würfel und je ein 20-seitiger Würfel. Diese sind ein guter Anker für zu Hause, um den Lerntransfer zu unterstützen.
- Stoppuhr,
- Flipchart und Schreibmaterial.

Einige Lehrinhalte:

- Es zahlt sich aus, über Verbesserungsmöglichkeiten nachzudenken und sie umzusetzen.
- Nicht jede Veränderung ist eine Verbesserung oder gar ein Quantensprung.
  Die Unterscheidung von Reparaturen, kleinen Fortschritten (Veränderungen I. Ordnung) und von strukturellen Wandlungen, Quantensprüngen (Veränderungen II. Ordnung) ist nützlich.
- Innovationen/Veränderungen brauchen Akzeptanz, (Anlauf-)Zeit und Übung, um fruchten zu können.
- Auszeiten sind nötig für die Reflexion von Prozessen.

Die Teilnehmer:innen erhalten in Dreiergruppen die Aufgabe, in zwei Minuten so schnell wie möglich zu würfeln und damit eine möglichst hohe Augenzahl zu erzielen. Die Würfelgänge sind exakt zu dokumentieren.
Im zweiten Durchgang geht es darum, das Ergebnis im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu erhöhen.
Im dritten Durchgang versucht die Gruppe eine weitere Steigerung. 15 Sekunden nach dem Start erhalten die Gruppen zusätzlich den 20-seitigen Würfel. Es ist sehr spannend und lehrreich zu sehen, was dann geschieht.



„Packesel“, um Überlastung zu visualisieren.



Es fehlt was auf dem Spielbrett: Spielregeln werden in Frage gestellt.

Fotos: Kommunikationstraining Simmerl

Mögliche Fragen zur Auswertung und zum Lerntransfer:

- Was ist Ihnen bewusst geworden?
- Angenommen, es gäbe Parallelen zum Alltag: Worin könnten diese bestehen?
- Worin genau bestand der größte Engpass?
- Wie wurde mit der Störung „20-seitiger Würfel“, also dieser quantensprungmäßigen Verbesserungsmöglichkeit, umgegangen? Und was heißt das für die Einführung von anstehenden Veränderungen?
- Welche Chancen gibt es im Alltag, wirkliche Verbesserungen nicht zuzulassen?
- Was geschieht in der Verwaltung, also in der Dokumentation, wenn ein solch unerwarteter Leistungszuwachs bei einem Quantensprung eintritt?
- Was brauchen Sie, Teams, Firmen, in einer solchen Phase eines möglichen Quantensprungs?
- Nehmen Sie sich regelmäßig Auszeiten zur Reflexion?
- In welchen Situationen ist es sinnvoll, weiterhin bildlich gesprochen, mit dem kleinen Würfel zu würfeln, obwohl der große zur Verfügung stünde?
- Wo ist es bei Ihnen an der Zeit, den Würfel zu wechseln?
- Hat Ihre Gruppe von den anderen Gruppen – von der Konkurrenz – gelernt, oder hat sie sich abgeschottet?
- Was bedeuten diese Erfahrungen für Ihren Alltag konkret?

Auch mit dem klassischen Spiel „Mensch ärgere dich nicht“ lässt sich wirksam bewusst machen, wie hartnäckig Spielregeln sind und wie oft wir mit ihnen weiterspielen, obwohl sie nicht mehr gelten.

Wir geben Ihnen gerne die komplette Beschreibung der Übungen, wenn Sie sich bei uns melden. (kommunikationstraining@simmerl.de)

Bei bestehender chronischer Überlastung setzen wir gern das Kinderspiel „Packesel“ ein. Es macht sehr schnell deutlich, was zu tun beziehungsweise zu lassen ist. Weitere Anregungen zur Verdeutlichung systemischer Lernprozesse gibt es unter **www.trainingsideen.de**.

Wenn sich limitierende Unternehmens-Spielregeln verändern sollen, ist es von großer Bedeutung, ob es gelingt, eine „wohlgesonnen-kritische Masse“ hinter den Veränderungsgedanken zu bringen. Auch hierzu gibt es bei uns eine kleine Beschreibung **„Der hundertste Affe“**.

Und noch eine Literatur-Anregung haben wir:
Fritz B. Simon hat als Professor für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke 2004 im Carl-Auer-Systeme-Verlag das Buch „Gemeinsam sind wir blöd!? – Die Intelligenz von Unternehmen und Märkten“ geschrieben.
Letzten Endes geht es immer wieder darum, die Aufmerksamkeit auf das Positive und die in Fülle vorhandenen Ressourcen zu richten. Wenn wir mit diesem Artikel ein klein wenig dazu beitragen konnten, freuen wir uns sehr. Wer mehr wissen will – wir von Kommunikationstraining Simmerl freuen uns über den Kontakt. ■

MATERIALIEN ZUM DOWNLOAD



© privat

Werner Simmerl, NLP-Lehrtrainer und Lehrcoach, DVNLP & GNLC, wingwave®-Coach und -Lehrtrainer, Quattro-Coach® und -Lehrtrainer, Geschäftsführer und Gründer von Kommunikationstraining Simmerl GbR.
www.simmerl.de