

Herbert Weinreich

Aus:

Harland / Schwarz-Geschka, Immer eine Idee voraus, Verlag HARLAND media, Lichtenberg 2010

Seite 249 – 258, überarbeitete Version, 2011

Der Einsatz von Spielregeln als autorisierende Interventionsplattform in innovativen Arbeitsgruppen

1 Einführung: wozu Spielregeln?

Menschliches Zusammenleben erfordert ein Mindestmaß an Strukturen, um existieren zu können und um eine gemeinsame Entwicklung zu gewährleisten.

In Generationen überprüfte, von Mehrheiten akzeptierte Grundwerte und Regeln sind solche Strukturen, die Sicherheit und Vertrauen herstellen und der Motivation der Einzelnen Spielraum und Orientierung geben, um Wertschätzung im sozialen Rahmen zu erlangen.

Sind aus der Überprüfung an der Realität diese Grundwerte und Regeln pflegenswert, werden sie zu Eckpfeilern unserer Kultur (die 10 Gebote, unsere demokratische Verfassung, die Regeln im sportlichen Spiel sind Beispiele).

Diese grundlegenden Zusammenhänge sind im Führungsalltag nicht immer gegenwärtig, werden teilweise sträflich vernachlässigt oder ohne zu überprüfen als selbstverständlich vorausgesetzt, mit der Folge, dass in Unternehmen oft bei der Etablierung und Durchführung von Zusammenkünften hinter den Führungserwartungen der Teilnehmer hinsichtlich einer effektiven Arbeitskultur zur Erzielung erfolgreicher Ergebnisse zurückgeblieben wird.

Insbesondere Sitzungen, Workshops und Projekte, die Innovation und Wandel zum Thema haben, sind häufig in Unternehmen ineffektiv, da nicht daran gedacht wurde oder darauf verzichtet wird, auf angemessene Werte und Regeln der Zusammenarbeit am Anfang einzugehen, sie zu vereinbaren und danach zu führen.

Die Bewältigung der inhaltlichen Komplexität von Fachthemen steht als Herausforderung offensichtlich stärker im Vordergrund des Bewusstseins der Verantwortlichen.

Konflikte, Krisen und Zusammenbrüche komplexerer Zusammenarbeit sind auf diese Weise interkulturell vorprogrammiert, da die Einflussnahmen der Leitung und der beteiligten Teilnehmer bezüglich ihrer Rolle und Funktion nicht transparent gemacht und akzeptierbar abgeklärt wurden.

Zur inhaltlichen Komplexität kommt also die interkulturelle Komplexität des Beteiligungszusammenhangs als Herausforderung hinzu.

Hinsichtlich der Effektivität der Zusammenarbeit müsste die Bewältigung der interkulturellen Komplexität der Zusammenarbeit, der Bewältigung der inhaltlichen Komplexität der Fachthemen vorausgehen. Unter interkulturell wollen wir hier inter-

disziplinar, arbeitsgruppenübergreifend, hierarchieübergreifend, abteilungsübergreifend, bereichsübergreifend, landeskulturübergreifend, unternehmensübergreifend verstehen.

Aussagen wie:

- „Wir gehören doch zu einem Unternehmen. Den Mitarbeitern/Teilnehmern muss doch klar sein, wie sie sich zu verhalten haben!“
- „Es ist mir unangenehm, mit Regeln daherzukommen. Wenn ich anfangen, über Regeln zu sprechen, glauben die Teilnehmer doch, wir wären zurück im Kindergarten. Wir sind aber doch erwachsene Menschen aus wohlerzogenen Familien!“
- „Was denken mein Chef und die anderen Hierarchen, wenn ich in der Sitzung mit neuen Regeln daherkomme!“
- „Ich hatte keine Chance, Regeln vorher zu vereinbaren, den Auftrag zur Sitzungsleitung bekam ich per E-Mail!“
- „Wie kann ich mit meinem Chef Regeln vereinbaren, er ist doch mein Chef. Wir sprechen nur über die sachlichen Inhalte der Agenda!“
- „Ich habe es versucht, die wollten keine Regeln, lieber freie Diskussion und miteinander kämpfen, sonst hätten sie keinen Spaß! Und dann ist es mir entglitten!“
- „Ich kann den Ausländern doch nicht mit Regeln kommen, dann denken die: typisch deutsch!“

verdeutlichen, dass die Anforderungen der Führungssituation von Auftraggeber (z. B. Vorgesetzter) und Auftragnehmer (moderierender Mitarbeiter) falsch bzw. unzureichend eingeschätzt werden, mit entsprechenden Folgen für die Interventions-/Steuerungsfähigkeit in der Sitzung.

Andererseits ist aber auch klar, wer von den Beteiligten keine Regeln schätzt. Vielleicht wollte der die Moderation beauftragende Chef auch keine Macht abgeben, sich aber mit der Aura einer partizipativen Führung umgeben. – Der Moderator als Alibi in der Sitzung. –

„Meine Damen und Herren, auch bei uns geht die Entwicklung weiter! Heute habe ich Frau Schmitt mitgebracht. Frau Schmitt war auf einem Moderationskurs. Also Frau Schmitt, heute dürfen Sie uns moderieren! Und Sie sorgen dafür, dass wir ein gutes Fotoprotokoll bekommen! Also, was war heute unser erster Agendapunkt?“

Der Name der Moderatorin wurde geändert!

Es sind außerdem diejenigen, die nicht an einer Gleichberechtigung der Teilnehmer interessiert sind, die stark genug sind, sich mit ihren rhetorischen Fähigkeiten für ihre Interessen/Alternativen einzusetzen.

Regeln werden von diesen Beteiligten als Eingrenzung ihrer Verhaltensmöglichkeiten empfunden und damit entschieden abgelehnt!

Die Wichtigkeit des Themas erkennt man daran, dass ca. 85 % trainierender Moderatoren zu Beginn des Trainings folgende Fragen stellen¹:

- „Welche Möglichkeiten gibt es, erfolgreich auf meinen eigenen/unseren Vorgesetzten zielführenden Einfluss zu nehmen?“
- „Welche Möglichkeiten gibt es, erfolgreich auf Hierarchen zielführend Einfluss zu nehmen, ich bin der ‚kleinste‘ (Rang) in der Runde!“
- „Welche Möglichkeiten gibt es, unangenehme, störende Sitzungsteilnehmer in den Griff zu kriegen?“ usw.

Die Empfehlung, mit Spielregeln zu arbeiten, wird zunächst häufig abgelehnt. Die Konfrontationsängste, mit dem Vorgesetzten über die Legitimationsbasis der Moderationsrolle zu sprechen oder mit Mitgliedern einer Arbeitsgruppe am Anfang die Verhaltensbasis zu besprechen, sind häufig noch größer als die Versagensängste, mit ungeklärten Rollensituationen umgehen zu können und sein Image als Moderator, der auch zielführend eingreifen kann, zu verlieren.

„Vielleicht geht es ja doch gut. Spielregeln kann ich ja noch während der Sitzung einbringen!“ (Aber auch dazu braucht man Kompetenz!)

Die meisten Trainierenden glauben, man könne sich mit Verhaltenstricks helfen.

„Haben Sie nicht ein paar Tricks ‚auf der Pfanne‘, wie ich elegant aus diesen Situationen rauskomme?“

Wie kann der Trainierende die Notwendigkeit und Anwendung von Spielregeln lernen? Erlebte Lernbeispiele können potenziellen Anwendern von Regeln die Erfahrungs- und Experimentierbrücke bauen, Vorurteile und Ängste gegenüber der Notwendigkeit und Anwendung von Regeln abzubauen.

Ein sehr gutes Lernbeispiel zur Überzeugung der erfolgreichen Anwendung von Werten und Regeln für die kreative Zusammenarbeit liefert uns die Methode des Brainstormings. Sie kommt in ihrer klassischen Form mit vier Spielregeln aus.²

Alex Osborne, ein Anwalt, Mitbegründer der Werbeagentur BBDO, war das Chaos unstrukturierter Herangehens und der Rivalitäten im Sitzungsalltag leid und formulierte vier Spielregeln eines konstruktiven, kreativen Verhaltens, um seine Sitzungen zu verbessern:

1. Keine Bewertung während der Ideenfindung!
2. Setze an den genannten Ideen an, variiere und modifiziere diese!
3. Auch „verrückte Ideen“ sind willkommen!
4. So viele Ideen wie möglich!

In diesen Regeln drücken sich grundsätzliche Werte einer kreativen Zusammenarbeit aus. Sie geben Orientierung, schaffen soziale Sicherheit, Vertrauen und Wertschätzung und stimulieren das kreative Potenzial aller Beteiligten, Grenzen des Denkens zu überschreiten.

Wer einmal ein „echtes“ Brainstorming erlebt hat, weiß, wie mächtig diese Grundregeln sind. Es entsteht eine kreative Gruppendynamik, in der der Einzelne zu Höhenflügen seines eigenen Geistes stimuliert werden kann.

Das Beispiel der Anwendung der klassischen Brainstorming-Methode zeigt, dass eine Kreative Zusammenkunft durch vier Regeln effektiv und effizient sein kann, wenn diese Regeln akzeptiert sind und eingehalten werden.

Wenn dies für eine kreative Zusammenkunft gilt, liegt der Schluss nahe, dass angemessene Regeln auch in anderen Situationen zu produktiverem Verhalten führen können.

Als wesentliche Herausforderungen der Anwendung von Regeln sind ihre Entwicklung, Vorgabe, Akzeptanz, Einhaltung und Durchsetzung zu sehen.

Spielregeln sind Verhaltensnormen, -pläne, -verträge zur erfolgreichen Bewältigung gemeinsamer Situationen durch effektives und effizientes Verhalten.

Sie stellen für jeden Teilnehmer inklusive des Sitzungsleiters/Moderators die geklärte Beteiligungsplattform her.

Wenn in komplexen Situationen eine zielorientierte, angemessene Selbstregulierung der Teilnehmer aufgrund von Verhaltensabweichungen nicht mehr möglich ist, muss die Sitzungsleitung/Moderation die Verantwortung der Gesprächsführung übernehmen und zielführend eingreifen. Hierzu muss der Moderator legitimiert sein!

In hierarchisch geführten Unternehmen besteht hier in der Regel Verhaltenssicherheit in funktionalen Routinezusammenkünften durch die geklärte Positionsmacht (Sitzungsleiter gleich Ranghöchster).

Das heißt jedoch nicht, dass immer aus dieser Rolle angemessen eingegriffen wird, und auch nicht, dass diese Sitzungen motivierend ablaufen.

Bei interkulturellen, innovativen Zusammenkünften fehlen am Anfang den Teilnehmern die Orientierung und Verhaltenssicherheit. Effektive Arbeitsstrukturen inklusive Führungs- und Servicerollen müssen erst etabliert werden.

2 Die Anwendung von Spielregeln in kulturübergreifenden Sitzungen und Workshops

In kulturübergreifenden Sitzungen, Workshops und Projekten, wo die Teilnehmer sich am Anfang zum Teil noch nicht alle kennen, liegt es in der Rolle/Autorität des einladenden Sitzungsleiters/Moderators, die Teilnehmer mit angemessenen Arbeitsregeln zu versorgen, damit sich jeder Teilnehmer gleichberechtigt und zielorientiert mit seinem Potenzial einbringen kann.

Die Versorgungsfunktion, die Gruppe mit angemessenen Verhaltensnormen zu versorgen, kann auf situativ unterschiedliche Art ausgeübt werden.

Bei Sitzungen und Workshops ist weniger Zeit zur Organisationsentwicklung als in einem gemeinsamen Projekt.

Der Sitzungsleiter/Moderator kann hier situativ angemessene Spielregeln vorschlagen, sie mit der Gruppe ergänzen und dann die notwendigen und wünschenswerten Spielregeln mit der Gruppe vereinbaren.

Die Akzeptanz und Motivation zur Einhaltung der Spielregeln erreicht der Sitzungsleiter/Moderator durch

- Orientierung der Regeln an den Bedürfnissen, Verhaltensweisen und der Reife von Teilnehmern, durch

- Beteiligung der Teilnehmer, Spielregeln vorzuschlagen, durch
- plausible Spielregeln, die an den Randbedingungen, Gründen und Zielen der Veranstaltung orientiert sind.

Nicht mehr als fünf bis maximal sieben Spielregeln sind angemessen, um das Kurzzeitgedächtnis der Teilnehmer nicht zu überlasten und so schnell ein soziales Lernen zu ermöglichen.

Der Eindruck von Überregulierung und Bürokratie ist für Sitzungen und Workshops demotivierend. Es geht darum, eine zielorientierte Interaktion zustande zu bringen und aufrechtzuerhalten und nicht im Keim zu ersticken.

Weitere an der Arbeitsfähigkeit orientierte Spielregeln können im Verlauf der Veranstaltung vereinbart werden.

Beispiel von Spielregeln für einen internationalen Kick-Off Workshop:

- We speak international English
- One conversation at a time
- Practice active listening
- Speak in short key sentences that they can be recorded
- Tolerate ideas and opinions which are in opposite to you
- In conflict follow and support the facilitator
- New ground-rules can be added at any time

Im Englischen wird ein Unterschied zwischen „ground-rules“ und „rules“ gemacht. „Ground-rules“ (Verhaltensregeln) sind annehmbarer als harte „rules“ (Vorschriften).

Ist der Workshop durch die Vorgeschichten im Unternehmen konfliktgeladen, wird abteilungsübergreifend über z. B. drei Hierarchieebenen gearbeitet und hat der interne Sitzungsleiter nur die Positionsmacht aus der Expertenebene, sind neben der inhaltlichen Vorarbeit

auch organisatorische Vorgespräche mit dem hierarchischen Auftraggeber, aber auch mit dem informalen und formalen Führer (Machtpromotor/Geschäftsleitung) erforderlich.

Das Gleiche gilt für den externen Moderator, der aber den Vorteil hat, unvorbelastet und neutral an die Veranstaltung heranzugehen.

Für neue, inhaltlich komplexe Fragestellungen ist ein Gespann aus internem und externem Moderator am besten.

Beim organisatorischen Vorgespräch geht es um Spielregeln, wie der natürliche Konflikt der Führungsrollen Sitzungsleiter/Moderator gegenüber Geschäftsleitung bzw. höheren Hierarchien zielorientiert aufgelöst

und eine partnerschaftliche Rollenverteilung vereinbart werden kann. Hier muss auch im Vorfeld geklärt werden, inwieweit der Auftraggeber/Geschäftsleitung bereit ist, den Sitzungsleiter/Moderator zu inthronisieren, den Rücken zu stärken, Spielregeln gutzuheißen, zu akzeptieren, zu befolgen und im Ausnahmefall sich auch zur Ordnung rufen zu lassen.

Stellt sich der Ranghöchste hinter den Sitzungsleiter/Moderator, folgen in der Regel die untergebenen Ränge. Das Ziel sind partnerschaftlicher Erfolg und Zusammenarbeit auf der Leitungsebene. Das heißt andererseits aber auch für den Sitzungsleiter/Moderator, dass in

Ausnahmefällen die Geschäftsleitung sich zu Wort melden kann, wenn z. B. inhaltlich oder strategisch informiert oder korrigiert werden muss.

Welche Spielregeln könnten beispielweise notwendig sein, um bei einer solchen Gruppe die Arbeitsfähigkeit herzustellen und die Autorität des Sitzungsleiters/Moderators abzusichern?

Beispiel von notwendigen Spielregeln (Hausordnung) zur Steuerung eines strategischen Diskussions-Workshops von 28 Teilnehmern, drei Hierarchien, sechs Abteilungen, inklusive Geschäftsleitung:

1. „Um bei der Größe der Gruppe intensiv und gleichberechtigt diskutieren zu können, schlage ich vor, dass Sie Ihre Wortbeiträge durch ein Zeichen signalisieren. Zu Ihrer Rechten liegt eine grüne Karte zum Anzeigen des Wortbeitrags. Zu Ihrer Linken liegt eine blaue Karte, sie gibt die Möglichkeit, direkt eine Antwort auf einen Beitrag zu signalisieren.
2. Als Moderator führe ich für Sie als Service die Rednerliste nach dem Eingang der Wortmeldungen und erteile Ihnen das Wort.
3. Ich bitte Sie, Ihre Beiträge kurz zu fassen, nicht länger als 30 Sekunden. Ich zeige Ihnen das Ende des Wortbeitrags durch eine gelbe Karte an. Nach weiteren fünf Sekunden werde ich sprachlich eingreifen.
4. Jeder sachliche Beitrag ist willkommen. Für Beiträge, die erst später im Verlauf des Workshops wichtig werden, haben wir eine Parkplatzwand. Ich bitte Sie, diese Beiträge stichwortartig auf einer Pin-Karte zu notieren und an unsere Parkplatzwand zu hängen. Ich komme im Programm auf diese Beiträge zurück.
5. Mein Ziel ist es, so zu führen, dass jeder zu Wort kommt und trotz unseres intensiven Austauschs den Überblick behält, den Gesprächsfortschritt in Richtung auf unsere Ziele erkennt und am Ende die Sicherheit bei Ihnen gewachsen ist, sich für Vorschläge und Aktionen zu entscheiden.
6. Ihre Beiträge werden in Kernsätzen am Flipchart durch den Co-Moderator protokolliert. Für weitere Spielregeln von Ihrer Seite bin ich dankbar!

Sind Sie damit einverstanden?“

– Wenn nicht, muss eine annehmbare Auseinandersetzung folgen (Störungen haben Vorrang!), in der der Moderator Verständnis für die Bedürfnisse des Teilnehmers zeigt, den Teilnehmer aber bittet, für den gemeinsamen Erfolg heute diese Regeln anzunehmen und mitzutragen.

Diese Spielregeln werden in Kernsätzen auf einem Flipchart visualisiert und sichtbar im Raum aufgehängt.

In dieser speziellen Situation, wo es um die zielorientierte Diskussionsführung einer großen Gruppe geht,

ist eine motivierende Balance zwischen dem Freiraum für Einzelbeiträge, der notwendigen Interaktion der Beteiligten, dem Austausch der Argumentationen und der Verhaltensdisziplin notwendig,

um einen Gesprächsfortschritt an einem roten Faden verarbeiten zu können.

Was erhält der Teilnehmer ?

- Verhaltenssicherheit und Motivation zur Beteiligung durch gleichberechtigte Wortbeiträge,
- Orientierung durch Zielsetzung und Regeln,
- Ablaufstruktur durch Agenda, Rednerliste und Parkplatz,
- Überblick, Gesprächs- und Lernfortschritt durch Speicherung von Beiträgen und Visualisierung,
- Identifikation mit dem Ergebnis, seine Beiträge werden im Fotoprotokoll festgehalten,
- Schutz durch gesprächsregulierende Eingriffe des Moderators bei emotionalen Angriffen.

Hinnehmen muss er die Spielregeln, die die freie Diskussion und freie Interaktion eingrenzen. Gegenüber den Spielregeln im „Kick-off-Beispiel“, wo Moderator und Teilnehmer als lernende Arbeitsgruppe ihren Beteiligungszusammenhang durch Spielregeln autorisieren, standen im Beispiel „strategischer Diskussionsworkshop mit Großgruppe“ Spielregeln als Steuerungs-/Eingriffsplattform des Moderators im Vordergrund.

3 Die Anwendung von Spielregeln in der Projektarbeit

Bei Projekten, wo es z.B. um eine Zusammenarbeit zwischen drei Monaten und vielleicht vier Jahren geht, ist es umso wichtiger, die Teilnehmer (z. B. die Kernteammitglieder) an der organisatorischen Entwicklung zu beteiligen.

Hier geht es um den Aufbau einer Projektarbeitskultur, mit der sich jeder Teilnehmer identifizieren können muss und die eine Basis für die erfolgreiche gemeinsame Bewältigung des Projektes sein soll.

Der Kick-off-Workshop ist eine sehr gute Gelegenheit, neben Ist-Situation, Zielen, Problemlösungsvorschlägen, Plänen, Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnissen auch die Spielregeln der Zusammenarbeit im Projektteam zu erarbeiten.

In unserer Beratungspraxis hat sich neben anderem folgendes Vorgehen bewährt:

Beispiel: erlebnisorientierte Erarbeitung von Spielregeln im Projektteam

Voraussetzungen:

- 2–3 Tage Kick-off-Workshop
- Aufwärmen hat stattgefunden
- Strategische Einführung ins Thema durch Auftraggeber, gegebenenfalls mit Machtpromotor
- Exploration der Ist-Situation wurde durchgeführt
- Die Teilnehmer haben die Zielsituation exploriert und gegebenenfalls neu definiert, sie kennen damit die Herausforderung.

Anstatt mit einer Liste von Spielregeln zu kommen und diese im Brainstorming mit den Teilnehmern zu ergänzen, wie es für den Kick-off-Workshop als Interventions- und Interaktionsplattform sinnvoll sein kann, bevorzugen wir hier einen erlebnisorientierten Lernprozess.

Jeder Teilnehmer hat in der Regel schon mit anderen Menschen im Projekt zusammengearbeitet. Wenn nicht, dann im Betrieb, im Studium oder im Sport.

Ziel der folgenden Übung ist es, negative und positive persönliche Erlebnisse aus dieser Zusammenarbeit zu erfassen und die Gründe dafür zu reflektieren.

Handwerklich gehen wir so vor, dass jeder Teilnehmer zwei bis drei Negativerlebnisse aus der Projektarbeit auf rote Karten schreibt und die Gründe dafür auf weiße Karten (Zeit z. B. 5–10 Minuten).

Dann kommt eine Runde, in der diese Erlebnisse miteinander geteilt werden und die Karten auf einer Pinnwand mit den Spalten „Negativerlebnisse“ und „Gründe dafür“ aufgehängt werden.

Das erlebnisorientierte Miteinanderteilen besteht in einer Kurzgeschichte, in der der Teilnehmer die Situation noch einmal kurz durchlebt und die anderen den Ärger, die damit verbundene Emotion miterleben können (Zeit z. B. insgesamt für alle Teilnehmer zusammen: 30–40 Minuten).

In gleicher Weise werden Positiv-Erlebnisse an einer weiteren Pinnwand erarbeitet und miteinander geteilt (Zeit: wie oben).

Die Teilnehmer kennen nun einige ihrer Erlebnisse in der Zusammenarbeit in Projekten. Aus der Vorarbeit kennen sie aber auch die Herausforderung, vor der sie diesmal stehen. Die Frage an die Teilnehmer ist nun:
Welche Spielregeln brauchen wir angesichts unserer Erlebnisse und angesichts dieser Herausforderung, um gemeinsam erfolgreich zu sein?

Nun erfolgt ein Brainstorming bezüglich angemessener Spielregeln;
die Erlebnisse im Hintergrund,
die Herausforderung im Fokus!
Der Projektleiter ist bei dieser Spielregelentwicklung selbst Teilnehmer und hat z. B. bezüglich seines Spielregelbeitrags die Durchführung einer erfolgreichen Steuerung im Auge.

Aus der Brainstormingliste werden fünf bis sieben Spielregelideen ausgewählt, die die Basis einer erfolgreichen Zusammenarbeit gewährleisten.

Die Spielregeln werden dann durch Wir-Sätze ausformuliert und als Poster visualisiert. In der Regel unterzeichnen die Teilnehmer diesen Projektzusammenarbeitsvertrag mit ihrem guten Namen!

4 Wie handhabt der Sitzungsleiter/Moderator/Projektleiter die Übertretung von Spielregeln?

Spielregeln sind ein Führungs- und Steuerungsinstrument.

Die Übertretung von Spielregeln führt zu einer Abweichung von der vereinbarten Verhaltensnorm.

Hat sich z. B. der Moderator das Einverständnis für die Gültigkeit von Spielregeln von den Gruppenmitgliedern geholt, ist er berechtigt einzugreifen, um die Arbeitsfähigkeit der Gruppe aufrechtzuerhalten.

Der Eingriff erfolgt aus der Servicefunktion des Moderators. Das Gruppenmitglied war vor dem Eingriff gewarnt.

Moderatoren sind gut beraten, ihre Funktion zur Hilfe und Unterstützung anzubieten.

Abweichungen von Spielregeln sind oft keine bewussten Störungen.

Das Gruppenmitglied zeigt ein anderes Bedürfnis und Bedürfnisse müssen ernst genommen werden, um das Potenzial eines Gruppenmitglieds nicht zu verlieren.

Andererseits ist die Autorität des Moderators in den Augen der anderen Gruppenmitglieder untergraben, wenn er seinen Einsatz verpasst und das abweichende Verhalten eskaliert.

Der Moderator muss eingreifen, aber in einer annehmbaren, unterstützenden Art.

„Piraten“ werden versuchen, sofort zu testen, ob die Regeln ernstgemeint sind, so dass der Moderator frühzeitig gefordert wird, die Regeln einzufordern und Grenzen aufzuzeigen.

Es macht aber keinen Sinn, mit Kanonen auf Spatzen zu schießen. Der professionelle Moderator beherrscht ein Repertoire des sich situativ steigenden Eingriffs.

Ziel der Eingriffe ist es, zu den vereinbarten Verhaltensnormen zurückzuführen und dann zu deeskalieren.

Die schlimmste Sanktion für ein normales Gruppenmitglied ist das Gespräch über sein abweichendes Verhalten in der Gruppe. Aber manchmal ist dieses reinigende Gespräch notwendig, um zur Arbeitsfähigkeit am Thema zurückzukehren.

Es gehört zur Sicherheit eines Gruppenmitglieds, dass es weiß, mit welchen Sanktionen es rechnen muss.

Auch Projektleiter in ihrer Funktion als Sitzungsleiter und Teamleiter brauchen zur Erhaltung der Projektarbeitskultur auf der Basis von Spielregeln Sanktionsmechanismen und eine klare Eskalationsstrategie.

In Erweiterung zur Rolle von Sitzungs- und Workshopleitern hat der Projektleiter durch seine Befugnisse projektbezogene Weisungsrechte, die er eskalierend gegenüber den Kernteammitgliedern einsetzen kann. Die Weisungsrechte müssen den Kernteammitgliedern bekannt sein.

5 Fazit

Es ging uns in diesem Artikel um die Wirkung von Spielregeln als autorisierende Interventionsplattform in innovativen Arbeitsgruppen.

Spielregeln autorisieren angemessene Verhaltensnormen für Teilnehmer in Sitzungen, Workshops und Projekten, sie autorisieren andererseits aber auch die Sitzungs-, Workshop- und Projektleiter in ihrer moderierenden und führenden Rolle aus der Arbeitsgruppe.

Vereinbarte Spielregeln sind damit ein mächtiges Verhaltensinstrument.

Sie sind die soziale Einflussnahme-Plattform für interkulturelle Zusammenarbeit und für kollektiven innovativen Erfolg.

Literatur

- 1) vgl. Weinreich, Herbert: Seminarbewertungen, Sitzungen und Workshops professionell moderieren, ZFU Zentrum für Unternehmensführung, Zürich 2009
- 2) vgl. Geschka, Horst/von Reibnitz, Ute: Vademecum der Ideenfindung, 4. Aufl., Battelle-Institut e.V., Frankfurt o. J., S.11