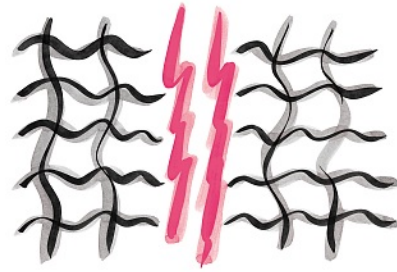


## Musterbrecher



- Kurzbeschreibung** ➤ In festgefahrenen Prozessen neue Denkweisen durch ungewöhnliche Anweisungen ermöglichen.
- Ziel** Denkmuster unterbrechen und neue Sichtweisen ermöglichen.
- Situation** Wenn es im Prozess scheinbar nicht weitergeht oder immer wieder dasselbe passiert, wenn die Gruppe in einer Endlosschleife diskutiert.
- Gruppengröße** Einzelpersonen bis hin zur Plenumsarbeit.
- Dauer** Unterschiedliche Dauer, abhängig vom Thema und Prozess.
- Material** Kein besonderes notwendig.
- Metapher** Der Film »Kopfgeld« (Story: Einige Verbrecher versuchen, für einen entführten Sohn Lösegeld zu erpressen. Der Vater reagiert nach einem gescheiterten Übergabeversuch mit einem Musterbruch: Er setzt ein Kopfgeld in gleicher Höhe wie das Lösegeld auf die Entführer aus – mit erstaunlicher Wirkung).
- Ablauf** **Kommunikations- und Verhaltensmuster aufdecken**  
 Bisweilen entstehen in Gruppen Diskussionen, die sich ständig im Kreis drehen. Ich nenne sie »Kreislaufdiskussionen«. Die Teilnehmer reden sich fest, und ein bestimmtes Denkmuster stabilisiert sich unbewusst. Ein häufig anzutreffender verdeckter Mehrwert derartiger Muster ist der Schutz vor unangenehmen, aber notwendigen Veränderungen. Meist verbirgt sich in solchen Situationen die bei Menschen häufig anzutreffende Paradoxie: Wollen und Nichtwollen zur gleichen Zeit. So dauern solche Diskussionen lange, bringen kaum Neues hervor, rauben aber vor allem die Energie der Gruppe.  
 Der »Zauberstab« zum Unterbrechen dieser Kreislaufdiskussionen ist das Aufspüren der Kommunikationsmuster, die dafür verantwortlich sind. Diese gilt es herauszuhören und zu entdecken. Diese Muster wahrzunehmen ist häu-

fig wichtiger, als lediglich mit der Inhaltsebene zu arbeiten. Natürlich kommt es letztendlich auf beides an.

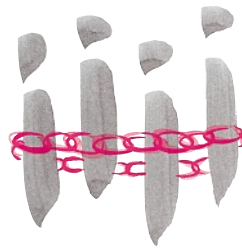
Muster herauszuhören bedarf der Übung. Muster sind so etwas wie:

- Worum geht es – über das eigentliche Thema hinaus?
- Welches Thema wird ausgeblendet?
- Welche Diskussionsqualität herrscht vor? Redet immer nur einer und alle argumentieren nur über die Aussagen dieser einen Person? Wird nur nach Schuldigen gesucht? Wird ständig nur zurückgeschaut?
- Welches Denkmuster herrscht vor?
- Welches Verhalten wird immer wieder gezeigt?

Sind solche Muster erkannt, geht es darum, sie als Hypothese für sich selbst als Moderator zu definieren, über eine weitere Beobachtung zu bestätigen, um sie

dann durch gezielte Eingriffe im Ablauf zu unterbrechen. Die Eingriffe sollten einen erlebbaren Unterschied zum erkannten Muster ermöglichen und das Team fordern. Muster unterbrechen heißt immer, sich zu trauen, etwas Außergewöhnliches zu erproben.

Wie so etwas aussehen kann, ist von Team zu Team und Situation zu Situation unterschiedlich. Daher kann ich hier »nur« einige Beispiele aus meiner Praxis schildern.



Ein Beispiel: Ein Projektleiter soll seine Projektleitung abgeben und sich um eine andere Aufgabe kümmern. Offensichtlich liegt ihm etwas Wichtiges auf dem Herzen. Wir kommen ins Gespräch, und schließlich fragt er mich, wie er sicherstellen könne, dass der neue Projektleiter das Projekt so weiterführt, wie er es selbst bisher getan habe. Das Projekt war sensibel zu handhaben, und der Projektleiter wollte unbedingt sicherstellen, dass bei der Übernahme des Projekts nichts schief lief. Ich hörte dem Projektleiter zu und hörte sein Denkmuster recht bald heraus. Er dachte nur darüber nach, wie er den zukünftigen Projektleiter informieren beziehungsweise davon überzeugen könnte, dass dieser das Projekt in der bisherigen Art weiterführt.

Ich bot ihm dann eine ganz andere Lösung an: Statt den Projektleiter zu informieren, könnte er sich vom neuen Projektleiter zum Projekt »ausfragen« lassen. Dabei kommt es darauf an, nur die gestellten Fragen zu beantworten und zu beobachten, welche Fragen gestellt werden, ob sie für das Projekt und die sensible Art und Weise der Projektleitung wirklich relevant sind.

Durch eine solche Vorgehensweise entstehen für beide Seiten Mehrwerte: Der bisherige Projektleiter kann erleben, wie der Neue denkt und mit welchen Strategien dieser an die Aufgabe herangehen möchte. Er kann Lücken herausfinden, die er sonst nicht erfahren würde, und kann sie am Ende ausfüllen: »Was Sie nicht gefragt haben, ist Folgendes ...«, Darauf kommt es in dem Projekt besonders an, weil ...«. So entsteht Neugierde auf die relevanten Unterschiede in der Herangehensweise an die Projektleitung. Beide erleben sich auch emotional, was ebenso wichtig ist wie die inhaltliche Ebene. Weitere mögliche Effekte: Der bisherige Projektleiter kann das Projekt – vor allem auch emotional – besser abgeben. Der neue Projektleiter wird aus der Konsumhaltung heraus- und in eine aktive, neugierige Haltung hineingebracht. Er kann sein Interesse viel aktiver zeigen. Beide spüren besser, worauf es bei der Übergabe wirklich ankommt.

Weiteres Beispiel: Einmal ging es in einem Team von Personalern darum, was man in einer Behörde unternehmen kann, um Reisekosten einzusparen. Es war interessant, von außen mitzubekommen, wie die Gruppe dermaßen auf das Sparen fixiert war, dass sie überhaupt nicht darüber nachdenken konnte, Reisekosten einzusparen, indem man für das Sparen Geld ausgibt. Zum Beispiel dadurch, dass die Mitarbeiter zehn Prozent der freiwillig eingesparten Kosten ausgezahlt bekommen.

Diesen Impuls gab ich in die Gruppe – und schon sprudelte eine weitere, für das Team neue Kreativitätsquelle.

Noch ein Beispiel: Ich hatte einen Auftrag in einer Leitungsgruppe, die Ergebnisse aus einer Großveranstaltung aufzuarbeiten. Für jedes Ergebnis gab es einen Umsetzungsverantwortlichen, der über den Stand der Arbeit im Reflexionsworkshop zu berichten hatte. Schon nach kurzer Zeit war das Denkmuster der Leitungsrunde für mich eindeutig heraushörbar, allerdings nicht für die Betroffenen selbst: Es ging in der Diskussion stets darum, Schuldige zu identifizieren oder Gründe zu finden, warum etwas nicht umgesetzt wurde. Die Leitung befand sich in einer reinen Vergangenheitsbetrachtung. Ich gab mehrfach den Impuls in die Gruppe, mehr über die Lösungsmöglichkeiten zu sprechen, statt sich auf die Versäumnisse zu fokussieren. Vergeblich, das Muster hatte sich stabilisiert, und war wahrscheinlich charakteristisch für diese Behörde. Ich ließ die Diskussion dann bewusst in diesem Muster weiterlaufen. Zum einen, um es deutlicher wer-

den zu lassen, und zum anderen, um Zeit zu bekommen und Ideen zu generieren, wie sich durch eine geschickte Intervention dieses Muster unterbrechen ließe. Meine Unsicherheit und dieses Noch-nicht-Wissen, wie ich intervenieren könnte, musste ich aushalten.

Während der Mittagspause zog ich mich zurück, ließ das wahrgenommene Muster in mir wirken und überprüfte intuitiv, welche Ideen in mir aufstiegen, wie ich einen Unterschied generieren könnte. Plötzlich war die Idee da. Sofort nach der Mittagspause ordnete ich – recht autoritär – den Musterbruch an: Alle Mitglieder der Leitungsgruppe sollten für eine halbe Stunde die Augen schließen und über die Erfahrungen aus dem Vormittag reflektieren. Einwände zu diesem Vorgehen hörte ich mir zwar an, berücksichtigte sie aber nicht. Ich wiederholte lediglich zielgerichtet meine Anweisung. Etwas Erstaunliches geschah. Wie von Zauberhand gesteuert verlief die anschließende Diskussion völlig anders als am Vormittag. Die Teilnehmenden hörten sich zu, sprachen über Lösungsansätze, orientierten sich an der Zukunft, schätzten jede einzelne Aussage.

Während dieser Phase notierte ich alle Argumente mit und spiegelte sie anschließend in die Gruppe hinein. Mit diesem Material wurden dann Lösungen erarbeitet. Das zweite Erstaunliche war, dass diese Qualität des Austauschs auch über den Rest des Tages anhielt. Erst am Ende der Sitzung deckte ich die beiden Muster vom Vor- und Nachmittag im Team auf. Selbst hatten sie den Unterschied nicht bewusst wahrgenommen, konnten ihn aber nun nachvollziehen.

### Auftrag einer Leitbildentwicklung

In der Auftragsklärung kann ebenfalls ein Musterbruch vorgenommen werden.

Mit einem Team, mit dem ich bereits gearbeitet hatte, sollte ich ein Leitbild erarbeiten. Die Führungskraft dieses Teams hatte die Idee, dass alle Teammitglieder diese Aussagen unterschreiben sollten, um so ein neues Verhalten im Team zu stabilisieren. Diesen Auftrag lehnte ich rundherum ab. Denn: Die Wirksamkeit dieser Maßnahme schätze ich auf einer Skala von 1 bis 10 bei Minus 5 ein. Ich unterbreitete sofort einen Gegenvorschlag als Musterbrecher: Ich bot an, mit dem Team ein ständiges Reflexionsritual zu erarbeiten, mithilfe dessen sich das gewünschte, anzustrebende Verhalten stabilisieren könne. Das ging in die Richtung der Interventionen »Diaden« (s. S. 128 ff.) und »Teaminterview« (s. S. 120 ff.).

- Varianten**
- Zwei Teilnehmer aus dem Team übernehmen die *Rolle des »Muster-Heraus Hörers«*. In bestimmten Phasen kommen sie zu Wort und dürfen ihre Hypothesen über wahrgenommene Muster präsentieren. Mögliche Unterbrechungen können in der Gruppe diskutiert und entschieden werden.
  - Die Gruppe wird gebeten aufzustehen und sich gemeinsam auf einen Platz im Raum zu stellen, von dem aus man gut auf die bisherige Situation schauen kann. Die Teammitglieder werden dann mit einigen Worten in die *Rolle eines Beraters* oder Beobachters des Teams gebracht. Aus dieser externen Perspektive versuchen sie, sozusagen zurückblickend, ihre eigenen Muster aufzudecken.

Generelle Musterbrecher in der Inszenierung einer Gruppenarbeit sind zum Beispiel:

- Alle setzen sich mit dem Rücken zueinander.
- Auf dem Tisch steht ein Symbol (zum Beispiel eine Blume), zu dem direkt gesprochen wird.
- Für eine gewisse Zeit spricht man mit geschlossenen Augen miteinander.
- Ein Teil der Gruppe redet hinter einer Pinnwand.

**Schwierigkeiten**

Die Schwierigkeit liegt in der Wahrnehmung der Muster. Denn es kommt gerade nicht auf den Inhalt an, sondern auf die Besonderheiten, die häufig sozusagen zwischen den Zeilen der geäußerten Beiträge liegen und sich auch am Verhalten ablesen lassen. Da kann es am Anfang helfen, sich auf Weniges zu konzentrieren und nur herauszuhören, welche Hauptthemen diskutiert werden und welche vielleicht nicht. Oder wie die Kommunikationsstruktur im Team sich zeigt, ohne auf die Inhalte zu achten. Das natürlich jeweils immer nur für einen gewissen Zeitraum.

Ist man allerdings einmal von dem Musterhören angesteckt, hört man kaum mehr auf, sein Ohr weiter in dieser Richtung zu trainieren. Es öffnen sich einfach neue Sichtweisen und Welten.

Den Musterbruch zu verordnen bedarf einer gewissen Autorität. Eine Diskussion über das Pro und Kontra nimmt dem Musterbruch meist seine Wirkung. Hinterher ist eine solche Diskussion sinnvoll – allerdings erst, nachdem die Wirkung im praktischen Tun für jeden erfahrbar war. Man braucht als Voraussetzung für die Verordnung ein gewisses Maß an Akzeptanz in der Gruppe. Auch auf die Ausdrucksweise kommt es an. Beispielsweise kann es heißen: *»Wir können gerne hinterher über das, was jetzt anders abläuft, sprechen. Jetzt bitte ich Sie erst einmal, sich nach meinem Vorschlag zu richten. Ich bin selbst wahrscheinlich genauso gespannt wie Sie, was sich verändern wird.«*

432...

**Bemerkungen** Die Denkmuster, von denen ich hier schreibe, sind den Betroffenen meist nicht bewusst. Deshalb ist es gut abzuwägen, wann es sinnvoll ist, sie dem Team zu spiegeln. Manchmal ist es nur für den Moderator gut, sie als Arbeitshypothese zu nutzen, um weitere Interventionen daraus abzuleiten.

Ein Musterbruch sollte nicht zu früh verordnet werden. Die Wirkung ist umso größer, je mehr sich bereits eine Art »Frustrationspotenzial« aufgebaut hat, auch wenn das von den Betroffenen nicht als solches wahrgenommen wird. Denn die eigenen Denk- oder Verhaltensmuster sind den Teilnehmern in der Regel so gut vertraut, dass sie eher unbewusst ablaufen.

**Praktische Erfahrungen** In den Beispielen habe ich bereits einige Erfahrungen beschrieben. Generell nehme ich durch dieses Denken meine Aufträge eher als Forschungsprojekte wahr. Meine Denkmuster haben sich dadurch erweitert, meine Arbeit wurde effektiver und für mich und die anderen spannender.

Allerdings habe ich mich dadurch für ein größeres Risikopotenzial entschieden. Selbst wenn die Unterschiede als konstruktiv erlebt werden – wie im Beispiel mit der Behörde – heißt das nicht automatisch, dass solch eine Erfahrung von den Betroffenen auch gewürdigt wird. Das habe ich in einigen wenigen Fällen erlebt. In der Summe erlebe ich mich durch diese, für mich bereits zur guten Gewohnheit gewordene Arbeitsweise, als ausgesprochen wirkungsvoll.

### Rückmeldungen von Teilnehmern

- Ist keine Lösungsfindung, sondern ein Prozesskatalysator.
- Die Energie des Widerstandes lässt sich nutzen.
- Ermöglicht Veränderungen.