



Nr. 118 · Januar 2017 · ISSN 1610-2371  
Das Monatsmagazin von Kulturmanagement Network

*Kultur und Management im Dialog*



**Psst!**



## Psst! Liebe Leserinnen und Leser,

hören Sie einmal genau hin, konzentrieren Sie sich! Ja, Sie! Sie wissen gar nicht, dass Sie gleich etwas Wichtiges verpassen: Genau, jene wichtige Phrase, jene außergewöhnliche Information oder jene unglaubliche Pause!

„Psst!“ ist eine Aufforderung, die wahrscheinlich jeder von uns aus unterschiedlichsten Szenarien kennt und die unterschiedlichsten Assoziationen weckt. Stille, Konzentration, Geheimnis, Unentdecktes, Achtsamkeit, Selbsterkenntnis. So sitzt man z.B. im Konzert, in einem Vortrag, im Kino und wird von der Reihe hinter einem mit einem unwirschen „Psst!“ aufgefordert still zu sein. Die eigene Reaktion schwankt zwischen peinlich berührt sein und trotzigem „Ob das nun nötig war?!“ Man hat ja nun wirklich nur kurz dem Nachbarn etwas zugeflüstert. Das kann nicht so gestört haben!

Aber machen wir uns in solchen Momenten Gedanken darüber, was hinter dem Anlass für dieses „Psst!“ – außer einer vermeintlichen Ruhestörung – noch stecken könnte? Denn mitunter ist es einfach eine Aufforderung, dem was gerade passiert, mehr Aufmerksamkeit zu schenken – ob den KünstlerInnen auf der Bühne, den ReferentInnen hinter dem Pult oder auch dem Filmwerk auf der Leinwand. Es mag uns nicht immer gefallen, uns gar hin und wieder schrecklich langweilen, was wir hören und sehen. Aber dennoch befinden wir uns im Gegenüber einer Situation, deren Vorbereitung von anderen Mühe, Arbeit und Engagement eingefordert hat. Dabei muss man gar nicht in eine nach Ruhe schreiende, konzertante Abendveranstaltung abschweifen. Denken Sie an Ihre täglichen Teambesprechungen. Wie oft werden Sie gestört oder unterbrechen Sie selbst die Ausführungen eines/r KollegIn? In vielen Fällen würde ein „Psst!“ sicher übel aufstoßen. Aber es würde vor Augen führen, dass es durchaus auch eine Frage des respektvollen Miteinanders ist. Und ja, manchmal werden wir beim Zuhören auf eine harte Probe gestellt. Allzu oft will sich der Aufruhr in einem unbedingt Gehör verschaffen. Aber ist es wirklich so anstrengend, ein paar Minuten innezuhalten und still zu sein?

Natürlich enden wir an dieser Stelle bei unserem traditionellen Januarthema nicht bei lediglich einer Erklärung für unseren Schwerpunkt. Denn hinter „Psst!“ versteckt sich ja noch so viel mehr! Wer kennt nicht das aufgeregte „Psst! Komm mal her, ich muss Dir unbedingt was erzählen!“ Der Austausch von Geheimnissen, Klatsch und Tratsch – neudeutsch Gossip – reizt uns doch alle irgendwie, oder nicht? Was würden wir sonst an der Gartenhecke oder in der Teeküche zu reden haben? Und so ein bisschen Frust über Kollege x oder Kollegin y abbauen, das hilft ja irgendwie... Was im ersten Moment scheint, dass es der spannende Kitt zwischenmenschlichen Austauschs ist, ja das Miteinander versüßt, kann allerdings schnell eine böse Entwicklung nehmen und großen Schaden anrichten. Denn wann wird Klatsch und Tratsch zu übler Nachrede? Wo liegt die Grenze zu Mobbing mit seinen fatalen Folgen? Diese Dynamiken bei der Teamarbeit zu entdecken und gegenzusteuern, ist eine He-



erausforderung für alle Führungskräfte. Ebenso ist es eine Herkulesaufgabe, die über Jahre entstandenen geheimen Regeln und Strukturen innerhalb von Unternehmen aufzubrechen, hinter ihre Entstehung zu blicken und in neue Richtungen zu lenken. Denn es ist nicht zu unterschätzen: Vieles was in aller Stille vor sich geht, kann die größten Auswirkungen haben.

Apropos Stille. Kommen wir nochmals auf unsere eingangs geschilderte Aufforderung zurück. Vielleicht sollten wir seltener die anderen ermahnen, als vielmehr auch häufiger mal das „Psst!“ an uns selbst richten. Denn Ruhephasen zu finden, wird in unserer Gesellschaft spürbar wertvoller. Die Welt um sich herum vergessen, sie einfach ausschließen, ist heute keine leichte Aufgabe mehr. Oft müssen wir uns das mühevoll, Stück für Stück, wieder aneignen. Sogenannte Noise-Cancelling-Kopfhörer, die uns das erleichtern sollen, erleben sicher nicht umsonst einen solchen Boom. Und dabei ist Stille ein so wichtiger Aspekt unseres Lebens. Sie kann zu einem Raum für Selbstbespiegelung werden: Zeit für das wichtige Hinterfragen des Lebenswegs und vielleicht auch zur Neuorientierung für die eigene Zukunft. Hört sich anstrengend an, nicht wahr? Stille muss man auch ertragen können. Aber der Versuch ist es wert.

Wir wünschen Ihnen ein gesundes, erfolgreiches und immer wieder auch ruhiges Jahr mit eben diesen stillen Momenten!

Ihre Veronika Schuster, Ihr Dirk Schütz



## SCHWERPUNKT - Psst!

### KM IM GESPRÄCH

#### **Erklärungsmodelle für eine chaotische Welt**

Über die Faszination an Verschwörungstheorien

*Ein Interview mit Michael Butter*

..... Seite 5

#### **Eine Frage des Prinzips!**

Nicht zu unterschätzen – Klatsch und Tratsch in Unternehmen

*Ein Interview mit Svenja Hofert*

..... Seite 20

### KOMMENTAR

#### **Die Wiederentdeckung der Stille**

*Ein Beitrag von Kai Romhardt*

..... Seite 9

#### **Nicht länger in Ehrfurcht erstarren!**

*Ein Beitrag von Clemens Seemann*

..... Seite 17

### VORGESTELLT...

#### **Stille: Nach der PLAYTIME ist vor der PLAYTIME**

*Ein Beitrag von Marc Engenhardt & Duc-Thi Bui*

..... Seite 14

### THEMEN & HINTERGRÜNDE

#### **Spiel nach Regeln?!**

Der Einfluss von bewussten, unbewussten und geheimen Regeln in Organisationsprozessen

*Ein Beitrag von Martin Salzwedel*

..... Seite 24

### IMPRESSUM

..... Seite 33



PROF. DR.

MICHAEL BUTTER

ist seit 2014 Professor für amerikanische Literatur- und Kulturgeschichte und stellvertretender Vorsitzender der COST Action „Comparative Analysis of Conspiracy Theories“. Er hat in Freiburg und Norwich studiert und in Bonn und Yale promoviert. Er war als Fellow am Freiburg Institute for Advanced Studies und Akademischer Rat am Englischen Seminar der Universität Freiburg tätig, bevor er 2013 an die Universität Wuppertal berufen wurde. Zu seinen Forschungsschwerpunkten gehören neben Verschwörungstheorien die Literatur der Kolonialzeit und der Frühen Republik sowie Fernsehserien und Hollywoodkino.

## Erklärungsmodelle für eine chaotische Welt

Über die Faszination an Verschwörungstheorien

Der Erfolg von Romanen wie Dan Browns *Sakrileg* belegt die große Faszination und die Attraktivität von Verschwörungstheorien. Aber existiert das alles nur in Romanen und in Hollywood? Nein, Verschwörungstheorien sind ganz real und deren Zahl nimmt in den vergangenen Jahren wieder zu. Warum ist das so? Und sind das nicht nur „unbelehrbare Spinner“, die an solche Konstrukte glauben? Wir unterhalten uns mit Prof. Dr. Michael Butter über das Wesen der Verschwörungstheorien, warum sie uns so faszinieren und dass auch eine ganz reale Gefahr von ihnen ausgehen kann.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, [v.schuster@kulturmanagement.net](mailto:v.schuster@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Lieber Herr Prof. Dr. Butter, was genau ist eine Verschwörungstheorie? Verfolgt sie bestimmte Muster?

**Prof. Dr. Michael Butter:** Man kann – etwas vereinfacht – sagen, dass drei Bedingungen für eine Verschwörungstheorie erfüllt sein müssen: Alles ist miteinander verbunden, nichts ist wie es scheint und alles ist geplant. Mit anderen Worten: Es muss eine im Geheimen operierende Gruppe von „Verschwörern“ geben, die einen Plan verfolgen, um ihre Macht auszuweiten oder sie zu behalten. Dieses Agieren im Verborgenen führt dazu, dass der Verschwörungstheoretiker auf die Tiefenstruktur blicken muss. Und wenn ihm oder ihr das gelingt, kommt der Moment, bei dem alles einen Sinn ergibt und die Verbindungen – auch diejenigen zwischen anscheinend disparaten Dingen – offensichtlich werden.

**KM:** Ist es dann noch eine Theorie, wenn er oder sie das Verborgene aufgedeckt hat?

**MB:** Es handelt sich dabei immer nur um eine vermeintliche Aufdeckung. Bei wirklich großen Verschwörungen, also jenseits von einzelnen Ereignissen, stimmen die Theorien nie.

**KM:** Warum geht eine solche Faszination von Verschwörungen aus?

**MB:** Das hat verschiedene Gründe. Verschwörungstheorie machen zuerst einmal ein Sinn- und Erklärungsangebot. Eine chaotische, ungeordnete Welt wird durch sie bedeutungsvoll. Man meint zu verstehen, wie der Hase läuft, und hebt sich mit dieser Erkenntnis von der Masse ab. Also während der Großteil der Menschheit blind durch die Welt geht, kann der Verschwörungstheoretiker für sich in Anspruch nehmen, verstanden zu haben, was passiert und wie die Welt wirklich organisiert ist. Gleichzeitig sind Verschwörungs-



### ... Erklärungsmodelle für eine chaotische Welt

theorien schlicht gute Unterhaltung – selbst wenn man nicht daran glaubt, gibt man sich dem Gedankenspiel mal gerne im Kino oder bei einem Roman hin. Und das trägt natürlich zu deren Attraktivität bei.

**KM:** Wenn Sie beschreiben, dass Verschwörungstheorien ein Gefühl der Ordnung geben, oder das Wissen darum, wie die Welt funktioniert. Ist das auch ein Grund dafür, dass Verschwörungstheorien gegenwärtig eine solche Blüte erleben? Gibt es Zeiten in denen Menschen und die Gesellschaft dafür empfänglicher sind?

**MB:** Historisch gesehen haben Verschwörungstheorien aktuell keine Blüte. Früher war es völlig normal, Verschwörungstheoretiker zu sein. Sie waren bis in die 1950er Jahre hinein in den USA und auch in Deutschland, wie vermutlich im ganzen westlichen Europa, völlig legitimes Wissen. Sie sind erst in den 60er Jahren delegitimiert und an den Rand der Gesellschaft verbannt worden. Was gerade passiert, ist, dass Verschwörungstheorien wieder sichtbar geworden sind – und das vor allem durch das Internet. Und sie haben durch diese Sichtbarkeit wieder mehr Zulauf bekommen. Das ist ein Grund, warum man sie verstärkt wahrnimmt als noch vor 30 Jahren zu ihrem absoluten Tiefpunkt.

**KM:** Die Kommunikation darüber treibt also eine Blüte?

**MB:** Verschwörungstheoretiker sind in der Tat besser vernetzt als früher. Was noch Einfluss hat, ist die stattfindende Fragmentierung der Öffentlichkeit. In der großen Öffentlichkeit sind Verschwörungstheorien weiterhin stigmatisiert und man glaubt offiziell nicht an sie. Aber es entwickeln sich immer mehr Teilöffentlichkeiten, in denen das anders ist. Die digitale Kommunikation trennt diese Öffentlichkeiten noch mehr voneinander und so verstärken sich die Effekte.

**KM:** Ist dann Erdogans Vorwurf an die Gülen-Bewegung eine Verschwörungstheorie, die eine ganz andere Öffentlichkeit und Dimension erhalten hat, da sie auf politischer und öffentlicher Ebene formuliert wird?

**MB:** Das ist schwierig zu beurteilen. Man muss zuerst verstehen, dass die Delegitimierung von Verschwörungstheorien lediglich im Westen stattgefunden hat. In der arabischen Welt oder auch in Russland haben sie ihren Status als offizielles und akzeptiertes Wissen nicht verloren. Was in der Türkei aktuell passiert, ist von Seiten des Westens sehr schwer zu bewerten. Aber es ist anzunehmen, dass es sich um eine Verschwörungstheorie von Erdogan handelt, dahingehend das Gülen den Putschversuch von den USA aus gesteuert habe. Allerdings ist es vermutlich auch eine Verschwörungstheorie der Erdogan-Gegner, dass er alles selbst inszeniert habe, um seine Ziele durchsetzen zu können.

**KM:** Kann eine Verschwörungstheorie auch eine Zuspitzung dergestalt erfahren, dass sie gefährlich wird?



### ... Erklärungsmodelle für eine chaotische Welt

**MB:** Es gibt viele Verschwörungstheorien, die sehr gefährlich werden können. Denken Sie an solche, die antisemitisch oder rassistisch sind. Sie können sowohl im Großen als auch im Kleinen problematisch werden. Etwa die Einstellung der Reichsbürger, die die Autorität der staatlichen Einrichtungen in Deutschland nicht akzeptieren und das auf eine Verschwörungstheorie basieren lassen. Das hat letztlich zum Tod eines Polizisten geführt. Und das kann auch die ganze Gesellschaft betreffen. In der Türkei bedroht die Verschwörungstheorie von Erdogan ganz real Menschen, führt zu Verhaftungen und Verfolgung.

**KM:** Warum lassen sich Verschwörungstheorien so schwer aus der Welt schaffen?

**MB:** Das ist eine gute Frage. Vielleicht weil Verschwörungstheorien auf unser Bedürfnis reagieren, die Welt bedeutungsvoll zu machen. Eine Welt also, die nicht von Chaos, Kontingenz, systemischen Effekten und anderen strukturellen Bedingungen gekennzeichnet ist, sondern den Anschein erweckt, dass Menschen die Chance und Fähigkeit haben, historische Prozesse zu beeinflussen und zu kontrollieren. Wir wissen aus Untersuchungen, dass Verschwörungstheoretiker, wenn man sie mit schlüssigen Gegenbeweisen konfrontiert, danach eher noch mehr an ihre Theorie glauben. Vielleicht spielen bei diesem Thema auch zu viele Emotionen mit hinein. Man entscheidet sich aus ihnen heraus für die eine oder andere Seite. Emotionen erreicht man nicht auf logischem Weg.

**KM:** Kann der Trend hin zu Transparenz – auch auf politischer Ebene – dazu beitragen, die Verschwörungstheoretiker zum Meinungswandel zu bewegen?

**MB:** Ich glaube, es ist ein Irrtum, dass mehr Transparenz dazu führt, dass Verschwörungstheorien verschwinden. Davon abgesehen, dass es aus praktischen Gründen kaum möglich ist. Hätte man eine absolute Transparenz, würden überzeugte Verschwörungstheoretiker damit argumentieren, dass alles nur Fassade sei und die wahren, wichtigen Dinge immer noch geheim gehalten werden.

**KM:** Man kann den Knoten nicht lösen, egal was man tut? Es ist also ein bisschen wie mit der „Lügenpresse“?

**MB:** Die Lügenpresse ist in vielen Ausformungen Teil einer Verschwörungstheorie. Sie wird nicht nur Lügenpresse genannt, weil sie vermeintlich Lügen verbreitet, sondern weil sie in der Vorstellung dieser Theorien von der Politik bestimmt wird und die gibt einen großen Masterplan vor, der vorgibt, was verbreitet werden darf und was nicht.

**KM:** Aber sind denn Verschwörungstheorien immer „negativ“ zu sehen, als Konstrukt von Spinnern, können sie auch eine positive Funktion haben?

**MB:** Verschwörungstheorien sind immer ernst zu nehmen. Sie sind vielleicht nicht im wörtlichen Sinne wahr, aber sie weisen uns durchaus auf real existierende Probleme hin.



... Erklärungsmodelle für eine chaotische Welt

tierende Probleme hin – wenn auch eher verschoben und symbolisch. Was man nicht sagen darf, ist, dass sie nur von Spinnern geglaubt werden. Gegenwärtig müssen sie mit dem Konzept der Marginalisierung erklärt werden. Wenn man Angst hat, Einfluss und Macht zu verlieren, oder man das Gefühl hat, dass das schon passiert ist, dann ist man besonders empfänglich. Hier treffen sich Verschwörungstheorien mit Populismus, bei dem es viele strukturelle Parallelen gibt. Beide lösen die Welt in Gut und Böse, in ein „Wir hier unten, die da oben“ auf. Das erklärt, weshalb in vielen der populistischen Bewegungen ein hoher Anteil an Menschen existiert, der an Verschwörungstheorien glaubt. Diese Verbindung konnte man im US-Wahlkampf besonders gut beobachten. ¶

- Anzeige -

WIR FINDEN DAS PERSONAL  
DAS PERFEKT ZU IHNEN PASST.

**KULTUR  
PERSONAL**

WWW.KULTURPERSONAL.DE





DR. KAI  
ROMHARDT

(lic.oec.HSG, OI) ist Wirtschaftswissenschaftler, Autor, Unternehmerberater und autorisierter Dharmalehrer in der Tradition des Zen-Meisters Thich Nhat Hanh. Er ist Vorsitzender und Gründer des Netzwerks Achtsame Wirtschaft e.V. (NAW), das seit 2004 die Potenziale von Achtsamkeit und buddhistischer Lehre und Praxis für die Wirtschaft erschließt. Romhardt ist Autor zahlreicher Bücher, darunter „Slow Down your Life“, „Wissen ist machbar“ und „Wir sind die Wirtschaft.“ Im Februar 2017 erscheint im Herder Verlag sein neues Buch „Lebensbruch. Nimm ihn an. Und verändere dein Leben“.

## Die Wiederentdeckung der Stille

Stille kann uns eine Heidenangst einjagen und viele von uns versuchen ständig, diese bewusst und unbewusst zu vermeiden. Wir haben den Unternehmensberater und Dharmalehrer, Kai Romhardt, eingeladen, in unserem Magazin zu schildern, wie er bei einem längeren Aufenthalt in einem buddhistischen Kloster und der dortigen intensive Achtsamkeitsschulung die Stille lieben lernte und einen entspannten Umgang mit Schweigen und Nicht-Reden entdeckte. Er zeigt weiter, wie die Einladung zu Stille, Sammlung und Impulsdistanz, die Arbeit in Gruppen, Meetings und auch in Vorträgen erstaunlich verändern und mehr Verbundenheit, Mühelosigkeit und Verstehen erzeugen kann.

Ein Beitrag von Kai Romhardt

### Von McKinsey ins Kloster

Lange hatte ich ein gestörtes Verhältnis zur Stille. Als sprachbegabter Schnelldenker quälte mich in vielen Gruppen meine Ungeduld. Stille schien mir unproduktiv zu sein. Eine unnötige Pause. Und im schlimmsten Falle auch noch peinlich oder beklemmend. Trat Stille ein, ja, holte ein Gesprächspartner nur Luft, war ein günstiger Zeitpunkt, um dazwischen zu gehen. Mit einer Frage, einer Entgegnung, einem Themenwechsel. Den Höhepunkt dieser Form der atemlosen Kommunikation erlebte ich auf einem Trainingsseminar der Unternehmensberatung McKinsey, in dem sich eine Gruppe von fünf Nachwuchsberatern in einer Gruppenarbeit einen dermaßen intensiven Kampf um die Redezeit lieferte, dass jegliches gemeinsames Verstehen und Zuhören dahinter verschwand. Es war absurd. Wir waren nicht in der Lage, die Stille in unsere Arbeit zu integrieren. Wir hatten noch nicht erfahren, dass Stille unser Freund sein kann – privat und professionell: Verbindend, klärend, kraftvoll und entspannend.

Mich führte meine innere Rastlosigkeit wenig später mit Anfang 30 erst in die Krise und ein Jahr später in das buddhistische Trainingscenter und Kloster Plum Village, das vom vietnamesischen Zen-Meister und Friedensaktivisten Thich Nhat Hanh geleitet wurde. Damals wusste ich noch nicht, dass an diesem besonderen Ort, Friedensdialoge zwischen Palästinensern und Israelis geführt wurden oder besser: geübt wurden. Die Basis des Austausches stellten die Praxis der Achtsamkeit und des „Tiefen Zuhörens“ dar. Und geteilte Stille. Geteiltes Schweigen, das hier „Edles Schweigen“ genannt wurde. Wir kommen zur Ruhe. Wir laden unseren Geist und unsere Gedanken dazu ein, sich zu beruhigen und nicht rastlos in die Zukunft (Pläne, Spekulationen, Befürchtungen, Sorgen...) oder Vergangenheit (Reue, Erinnerungen, Grübeln...) zu springen. Tiefes Zuhören heißt zuallererst, den eigenen, in-



### ... Die Wiederentdeckung der Stille

neren Parallelvortrag liebevoll aber entschlossen zu stoppen. Hierzu müssen wir unseren wandernden, sprunghaften Geist beruhigen und Körper und Geist in der Gegenwart zusammenbringen. Hierbei hilft uns bewusstes, achtsames Atmen. Eine starke Wirkung auf die Beruhigung innerer Impulse hat die regelmäßige Meditation im Sitzen, Gehen oder beim Essen.

### Die Gesichter der Stille

In Plum Village lerne ich all dies und mit der Zeit lerne ich auch immer mehr, die Stille zu lieben. Ich erlebe, dass Stille oder Schweigen keinesfalls bedeutet, dass die Kommunikation aussetzt. Im Gegenteil: Die Kommunikation mit dem Umfeld vertieft und klärt mein Wahrnehmen und Erleben. Ich bekomme von meiner Umgebung viel mehr mit. Jenseits der Sprache wartet eine lebendige und häufig überraschende Welt auf mich. Befreit von der Normalität des Redens, Argumentierens, Rechtfertigens, Entgegnens, der Präsentation von Erlebnissen, Wissen und Gescheitheit, kann ich entspannen und komme dabei in frischen Kontakt mit mir selbst. Mal werde ich mir bewusst, wie laut es gerade in mir ist und sehe, wie ein steter Strom von Gedanken alles und jedes kommentiert und bewertet. Äußeres Schweigen, inneres Getöse.

Ich komme in Kontakt mit innerer Unruhe, die in der Vergangenheit das Schweigen und die Stille zu einer unangenehmen Erfahrung gemacht hat. In der Vergangenheit war ich häufig erleichtert, wenn sich Stille oder Schweigen auflösen. Nicht selten entlud sich diese Spannung in einem Lachen. Ich sah, wie ich darauf bedacht war, Gespräche am Laufen zu halten und Pausen zu vermeiden. Die nächste Geschichte, das nächste Thema... Nun lerne ich eine andere Form der Stille kennen. Eine Stille, in der ich mich gemeinsam mit anderen entspannen kann. Ich erlebe, wie gemeinsames Schweigen eine große Kraft entwickeln und eine Gruppe tief miteinander verbinden kann. Ich beginne diese Art von Stille zu lieben, eine Stille, die von Wertschätzung und Wachheit begleitet wird.

Ich erfahre, dass das wahre Schweigen immer ein doppeltes ist und zwei Dimensionen von Stille beinhaltet, die innere und die äußere. Äußere Stille wird durch Vereinbarungen und Regeln stark unterstützt. Doch wir können am stillsten Ort der Welt sein und innerlich Selbstgespräche führen. Uns anschreien. Innerlich still zu werden, braucht seine Zeit und ändert vieles. Werden wir auf diese Art innerlich still, fallen vielfältige Barrieren weg, die uns im Alltag trennen. Urteile und Vergleiche werden still. Wird eine ganze Gruppe auf diese Art und Weise still, können wir gemeinsam die Stille genießen – das kann so wohltuend sein.

### Unerwartete Stille

Mit dieser Erfahrung wohltuender Stille reise ich im Jahre 2001 zur Frankfurter Buchmesse. Ich präsentiere dort ein neues Buch zum achtsamen Umgang mit Wissen und Informationen, das bereits sehr von meinen Erfahrungen



### ... Die Wiederentdeckung der Stille

mit Meditation beeinflusst ist – und von meinen Erfahrungen mit der Stille. Die Messehallen sind eine Herausforderung für mich. Ich komme direkt aus der Stille des Klosters und das Gewirr aus tausend Stimmen, aus angeregten und aufgeregten Unterhaltungen, überfordern mich ein wenig. Ich dosiere meine Gespräche und lege immer wieder Pausen ein. Die Stille ist mir zur lieben Gewohnheit und Heimat geworden. Am Verlagsstand angekommen setze ich mich und lausche angeregten Gesprächen, Ausrufen, dynamischen Schritten, einem Meer an Klängen und Stimmen. Keine Minute später fordert eine Lautsprecherdurchsage uns auf, uns alle zu erheben und gemeinsam in einer Schweigeminute den Opfern von 9/11 zu gedenken. Da stehe ich mit über tausend Freunden und Freundinnen der Sprache, mit Meistern des Wortes und wir treten gemeinsam in die Stille ein. In die Welt jenseits der Worte und des kalkulierenden Verstandes. Ich nehme wahr, wie sich die tosende Sprechmaschine der Buchmesse langsam beruhigt, innehält und schließlich still und stiller wird. Ein besonderer Moment, den ich sehr genieße. Für einige Atemzüge nur, sind wir alle in der Stille miteinander verbunden. Was für eine wohltuende Pause. Ein prägender Moment. Ich frage mich, wie unsere Welt sich verwandeln würde, wenn wir solche Momente täglich miteinander teilen. Und ich will solche Momente in meiner Arbeit anbieten.

### Die Stille zurück erobern

In meiner Erfahrung fremdelt unsere Gesellschaft und Kultur in ihrer ganzen Breite mit der Stille. Die geteilte Stille ist meist nur dann vorgesehen, wenn etwas Furchtbares oder Trauriges geschehen ist. Wenn eine Gedenkminute in einem Stadion oder einem anderen öffentlichen Ort abgehalten wird, kann das ein kraftvoller Akt sein. Es hat eine enorme Kraft, wenn 50.000 Menschen gemeinsam in die Stille gehen. Doch diese 50.000 Menschen lächeln nicht. Sie sind in der Regel auch nicht entspannt. Sie verbinden sich eher mit Schmerz, Verlust oder fühlen sich betreten oder unsicher. Die Stille wirkt wie ein Fremdkörper, wie eine Pause vom Leben, nicht wie das Leben selbst. Warum nicht stattdessen eine Gedenkminute der Dankbarkeit einlegen? Oder eine, die uns mit Mitfreude oder Mitgefühl erfüllt? Warum schweigen wir nicht und halten inne, um einen Erfolg zu würdigen oder eine Niederlage zu verdauen. Es scheint mir, dass wir die Stille und das Schweigen befreien müssen und ich habe erlebt, dass dies gelingen kann. Wir können auch jenseits von Klostermauern oder Gedenkminuten eine positive Stille erleben, doch dies gilt es zu üben. Jeder für sich und wir alle zusammen. Wenn wir eine kraftvolle, eine freudvoll-entspannte oder eine verbindende Stille erleben und teilen, gewinnen wir Positiverfahrungen und überwinden das Unbehagen, das betretenes oder verordnetes Schweigen, das peinliche Stille in uns hinterlassen haben.

Die Stille ist für mich zur Mutter vieler Einsichten geworden. Wenn ich still und klar sein kann, zeigt sich die Realität unverzerrt und deutlich. Die Quali-



### ... Die Wiederentdeckung der Stille

tät der Stille hängt von der Qualität meines Geisteszustandes und demjenigen, der mich umgebenden Gruppe ab.

Stille kann zu einem großen Verbinder von Menschen werden. Diese schöne Erfahrung trage ich seit meinem Umzug von Plum Village nach Berlin in den verschiedensten Formen in die Welt. Jede Gruppe, vor der ich seither vorgelesen habe oder die ich in Seminaren oder Retreats begleitet habe, lade ich seit nunmehr 14 Jahren ein, gemeinsam in die Stille zu gehen. Immer wieder. Ein internationales Forscherteam, das unter einer ineffektiven und energieraubenden Meetingkultur leidet. Oder die 400 Teilnehmer einer Konferenz, die nach sechs Vorträgen erschöpft auf ihren Sitzen hängen und nicht mehr aufnahmefähig sind und dennoch weiter über ihre Smartphones, Tablets und Laptops immer mehr Input in ihr Bewusstsein laden. Sie alle brauchen nicht mehr Input, sondern zunächst einmal Momente der Stille und des Innehaltens. Wenn ich hierzu einlade, fühlt es sich oft so an, als ob ich auf diesem Wege eine Medizin verabreiche, welche eine heilsame Wirkung auf kollektive Phänomene wie Rastlosigkeit, Aktivismus, Nicht-Zuhören, Unkonzentriertheit, Verwirrung oder Gereiztheit hat.

### Kollektives Innehalten

Beginnen wir z.B. ein Meeting mit 30 Sekunden Stille, haben alle Beteiligten die Chance, im neuen Kreis anzukommen und innerlich alle noch geöffneten Fenster zu schließen. Eine hilfreiche Formel lautet A-L-I. Atmen – Lächeln – Innehalten. Den Kontakt zum Körper wiederherstellen. Uns bewusst zu werden, dass wir atmend und lebendig auf einem Stuhl sitzen. Uns selber zuzulächeln – wohlwollend und alles, was aktuell durch unseren Kopf schwirrt interessiert und offen wahrnehmend, das kann sehr entspannend sein und das Lächeln leistet seinen Beitrag. Uns selbst eine Mini-Auszeit zugestehen, uns einsammeln, ein Moment, in dem es nichts zu tun gibt. Eine kleine, feine Intervention: A-L-I. Versuchen Sie es einmal. Fünf lange geteilte Atemzüge in Stille können die Energie einer sich (ver)sammelnden Gruppe fundamental verändern. Das habe ich hundertfach erlebt. Oft beginnen Meetings, wenn alle Beteiligten körperlich anwesend, aber geistig noch woanders sind. Oder sie enden diffus oder unruhig, da jeder in Gedanken schon wieder beim nächsten Projekt ist. Indem wir am Anfang und Ende sowie in der Mitte des Geschehens kleine Besinnungspausen einlegen, legt sich der Staub und wir konzentrieren uns auf das gemeinsame Zusammensein. Klappen wir unsere Laptops zu, schalten wir unsere Smartphones aus, gewinnt unsere gemeinsame Zeit an Klarheit und Tiefe.

### Die Stille aushalten und genießen


Wenn aufkommende Stille nicht dazu genutzt wird, das Wort an sich zu reißen, sondern einen Beitrag nachwirken zu lassen, ihm Raum zuzugestehen, ihn innerlich einzuordnen und unkommentiert zu lassen, dann entsteht eine neue Kommunikationskultur. Geteilte Stille kann ein kraftvoller Ein-



### ... Die Wiederentdeckung der Stille

sichtsgenerator sein. Wir brauchen Zeit, um uns zu sammeln und um zu verdauen.

Einen Impuls wahrzunehmen und ihn nicht automatisch auszuagieren, ist Ausdruck großer Freiheit und weises Kommunikationsverhalten. Ich nenne dies die Fähigkeit zur Impulsdistanz. Die Kunst des Nicht-Unterbrechens, des Loslassens des eigenen Redeimpulses, die Analyse der eigenen, wahren Redemotivation ist sehr hilfreich. Vielleicht ist schon alles gesagt und ich muss es nicht noch einmal in meinen Worten für alle wiedergeben. Impulsdistanz ist das Gegenteil von Reaktivität und Programmierung. Sie gibt der Kreativität Raum. Ich habe Dutzende von Gruppen erlebt, die durch geteilte Stille und Impulsdistanz zusammengewachsen sind. Stille ist kein Verstummen. Was sich in der Stille zeigt, kann uns den Weg weisen.

Geben wir der Stille eine Chance. In unserem eigenen Leben und unserem Zusammensein mit anderen. 



### ZUM WEITERLESEN

•Kai Romhardt: *Lebensbruch. Nimm ihn an. Und verändere dein Leben*, Herderverlag, Februar 2017, bestellbar unter: [www.amazon.de/Lebensbruch-Nimm-veraendere-Leben/dp/3451314592](http://www.amazon.de/Lebensbruch-Nimm-veraendere-Leben/dp/3451314592)



## MARC

### ENGENTHART

ist Gründer von Engen-  
hart\*Bureau for design,  
Kommunikationsdesigner,  
Künstler und Musiker. Er  
gestaltet mit seinem Team  
neue Formate für Kultur  
und Wirtschaft in realen wie  
digitalen Systemen berät in  
Corporate Design und Mar-  
kenentwicklung und arbei-  
tet im Bereich der Design-  
forschung.

[www.engenhardt.com](http://www.engenhardt.com)

## DUC-THI BUI

ist ausgebildeter Drehbuch-  
autor und Filmemacher. In  
Kombination mit seinem  
Erstudium der Architektur  
konzentriert er sich auf eine  
räumliche Storytelling-Me-  
thode, die den Menschen  
mit seinen Sehnsüchten und  
Konflikten als vierte und  
entscheidende Dimension  
betrachtet.

[www.thibui.de](http://www.thibui.de)

# Stille: Nach der PLAYTIME ist vor der PLAYTIME

Ein Beitrag von Marc Engenhardt & Duc-Thi Bui

Was für glorreiche Zeiten für Musikliebhaber. Heute ist Musik dank neuer Möglichkeiten jederzeit und überall verfügbar. Sie wird ständig gehört, egal, wo man sich gerade befindet oder was man gerade tut. Ganz nebenbei und so selbstverständlich wie das Atmen. Doch oft vergisst man, wie belebend es sein kann, mal wieder richtig tief Luft zu holen.

In einem physikalisch stillen Raum nimmt man seinen eigenen Herzschlag und den eigenen Atem wahr. Befremdend, da in unserer westlichen Welt nur noch wenige stille Orte und Momente existieren. Stille ist jedoch nicht einfach die Abwesenheit von Tönen, sondern viel mehr Freiraum für jegliche Entstehung und Form von Klang. Jede Leere wird automatisch mit Bedeutung gefüllt. Ist das nicht die Magie aller Kunstformen?

Aktiv Ruhe zu bieten, Stille zu erleben, daraus Qualität und Leistungsfähigkeit zu schöpfen, formuliert ein Bedürfnis unseres Zeitgeistes und unserer Gesellschaft – im Grunde das Bedürfnis sämtlicher auf Leistung bezogenen Systeme. Die Summe beruflicher und freizeittlicher Tätigkeiten übersteigt oft ein natürliches Maß an Aktivität. Dabei tritt ein Hyperzustand nicht nur im Verhalten, sondern eben auch in alltäglichen Umgebungen auf.

Der Begriff „Standby“ umgibt uns als Lebensvoraussetzung, um zu jeder Zeit in Bruchteilen einer Sekunde wieder zu voller Aufmerksamkeit und Leistungsfähigkeit bereit zu sein. Wir erlauben uns die Ruhe vor dem Sturm. Wir erlauben uns aber nicht die Stille vor der Ruhe, oder die Stille nach dem Sturm.

Gibt es ein Unternehmen, welches seinen Mitarbeitern von Ruhe erzählt und diese zugänglich macht? Klingt nach einer abstrakten Frage, aber Unternehmen, die charmante Räume der Ruhe zur Verfügung stellen, sind selten zu finden. Dabei ist für einen lebenden Organismus nichts wichtiger als Ruhephasen, denn diese ermöglichen erst effiziente, konzentrierte und substanzielle Leistungsphasen.

Ein ruhiger Raum allein bringt „Stille“ nicht automatisch mit sich. Ruhe ist die Möglichkeit einen Zustand kontemplativ zu erzeugen, in dem wir uns immer wieder mit „Stille“ befassen. Durch Übung und immer wiederkehrende Erfahrung von Ruhe entsteht organisierte Stille. Wie ist diese Idee nun in ein anwendbares, erlebbares Format zu transportieren?



... **Stille:** Nach der PLAYTIME ist vor der PLAYTIME



Fotografie: Babylon - PLAYTIME x Babylon: NICK CAVE & THE BAD SEEDS - PUSH THE SKY AWAY (4240°) [Vinyl LP] - www.timeforplaytime.com

PLAYTIME bietet seit drei Jahren eine wirksame Übersetzung in ein Veranstaltungsformat und wurde als Kulturmarke für die Musikkultur in unserem Zeitgeist entwickelt.

„Wann war das letzte Mal, dass Sie bewusst Ihrer Lieblingsmusik zugehört haben? Mit voller Aufmerksamkeit. Ganz ohne Ablenkung und ohne Unterbrechung. Nicht im Skip- oder Shuffle-Modus. Ein Album von Anfang bis Ende. So wie früher, als es aus technischen Gründen nicht anders möglich war. Die Zeiten haben sich verändert, aber Musik wird noch immer aus demselben Grund geliebt: Sie zieht den Hörer direkt in ihren Bann, sobald die Play-Taste gedrückt wird.“ Das ist der Ansatz von PLAYTIME.

Während der Veranstaltung erleben die Besucher ein komplettes Musikalbum in einem dunklen Kinosaal vor leerer Leinwand in einer Zeit, die durch das Album vorgegeben ist. Als Abspielmedium dient bei der PLAYTIME die Vinyl-Pressung des Albums.

Die bewusste und nachhaltige Hörerfahrung ist in Hinblick auf die heutige Problematik der medialen Reizüberflutung besonders wertvoll. Musik hat die Fähigkeit unterkulturell und genreunabhängig so durchdringend zu wirken, dass ein Gefühl der inneren Stille im sozialen Kollektiv erlebt werden kann.

In unserer heutigen digitalisierten Welt repräsentiert ein analoger Tonträger mit seinen physischen Einschränkungen die Notwendigkeit von Aufmerksamkeit und Hingabe. In paradoxem Sinne erlebt man eine innere Stille durch raumfüllende Musik. Losgelöst von visuellen Reizen nimmt man in



... **Stille:** Nach der PLAYTIME ist vor der PLAYTIME

einem sozialen Kollektiv an einem kontemplativen Zustand teil. Dem reinen Hören. In der Kraft von Musik.



Fotografie Playtime Team / PLAYTIME x Babylon: RADIOHEAD - A MOON SHAPED POOL (52'31') [Vinyl LP] • DAYDREAMING 35mm Screening - [www.timeforplaytime.com](http://www.timeforplaytime.com)

Aber was ist Musik? Woher nimmt sie ihre Wirkung? Und wie kann sie überhaupt existieren? Für eine Antwort geht jeder Musikhörer in seinem eigenen Innern auf die Suche. Und am besten beginnt man seine Entdeckungsreise dort, wo Musik ihren Ursprung hat: in der Stille. Davon ausgehend kann man besonders eindrucksvoll erfahren, wie sich Musik entfalten kann.

Stille und Musik gehören zusammen wie Licht und Dunkelheit. Das eine ist ohne das andere nicht existent. Die Belohnung, die man in Bezug auf eine Kunsterfahrung wie dem bewussten Hören auch „Inspiration“ nennen kann, kommt aus dem Besucher selbst und nicht von außen. Und Inspiration ganz im Sinne der Sinne ist ein wahrlich wertvolles Gut. ¶





CLEMENS

SEEMANN

wurde 1988 in Rostock geboren. Nach einer kurzen Periode des Cellospiels folgte mit 12 Jahren der Griff zur Klarinette. Mit diesem Instrument spielte er in verschiedenen Auswahlorchestern Deutschlands und wurde u.a. Preisträger beim Wettbewerb „Jugend musiziert“ auf Bundesebene. Im Jahr 2010 gründete er mit Matthes Günther und Karl Heinrich Wendorf den jungen norddeutsche philharmonie e.V. und war bis Januar 2015 dessen Vorsitzender. Heute ist er Geschäftsführer der jungen norddeutschen philharmonie und betreut darüber hinaus das im Jahr 2015 gegründete STEGREIF.orchester.

## Nicht länger in Ehrfurcht erstarren!

Die tragende Stille während eines klassischen Konzerts kennen wir sicher alle. Und das „Psst!“ von der Reihe hinter uns auch. Aber warum eigentlich? Woher kommt diese Ehrfurcht vor der klassischen Musik, vor dem Orchester, dem Dirigenten, die uns verkrampft in den Konzertstuhl drückt? Clemens Seemann fragt in unserem Magazin danach, wo eigentlich das Lametta für die Musik geblieben ist und warum so viele offensichtliche Probleme im Konzertbetrieb weiterhin unter den Teppich des Schweigens gekehrt werden.

Ein Beitrag von Clemens Seemann

„Psst!“. Ein Wort bei dem sich die Schultern automatisch nach oben ziehen und sich eine peinliche Berührung einstellt. Soeben ist man der belehrte Teil einer erzieherischen Maßnahme geworden: Einer öffentlichen Attestierung eines Fehlverhaltens, denn jemand wurde in seiner Ruhe gestört. Nur zu oft sind diese Ruhezeiten in konservativen Vorstellungen verankert. Diesen Vorstellungen, ja einem vermeintlich immer dagewesenen Ritual folgend glaubt man, einen automatischen Anspruch auf Ruhe zu haben. Der Konzertbesuch ist eines der besten Beispiele für eine peinlich genaue Anspruchs- und Erwartungshaltung: die Hemden gebügelt, die Schuhe geputzt – und die Musik misst sich an der Perfektion ihrer Aufführungen und Wiederholungen.

Doch wann wurde das klassische Konzert eigentlich zu einem Ort, an dem man in Ehrfurcht erstarren soll und ohne jegliche öffentliche Gefühlsregung zum Zuhören auf seinen etwa zwei Kubikmetern inklusive Sitz gefangen wird? Warum wurden klassische Konzerte so perfektioniert, dass mein bestes T-Shirt und meine blaue Jeans keine angemessene Garderobe sind? Es muss wohl in den letzten 120 Jahren passiert sein, denn ein schneller Blick ins Internet verrät, dass seit etwa 1890 die Formen des Sinfoniekonzerts und der Oper in klare Muster gepresst wurden. Getränke und Speisen sind in Konzerthäusern verboten und auch die Konzertstühle haben mit der Zeit nicht an Bequemlichkeit gewonnen. Außer jetzt vielleicht in der Elbphilharmonie, dort sind die Stühle schon unheimlich bequem. Aber auch bei den Testkonzerten in der „Elphi“ musste mein Getränk draußen bleiben. Außerhalb des Konzertsaals, in dem alles möglich zu sein scheint – außer eben das, was seit 120 Jahren nicht möglich war. Beim Besuch eines klassischen Konzerts darf man seine Persönlichkeit an der Garderobe gegen eine Nummer tauschen und im Anschluss wieder abholen, um dann vielleicht in der Kantine, dem Restaurantbesuch oder bei anderen Aktivitäten Geselligkeit zu entwickeln.



... Nicht länger in Ehrfurcht erstarren!

### **Erzwungene Ehrfurcht ist aus der Zeit gefallen**

Offen gesprochen ist das doch behämmert. Liest man von den Aufführungsformen zur wahren Zeit der Klassik, zum Beispiel zu Mozarts und Beethovens Zeiten, wirkt es fast normal, dass eine Sinfonie auswendig gespielt, ein Solo eigenständig ergänzt, mal mit mehr Klarinetten als Geigen gespielt wurde und dass sich die Zuhörer lauthals dazu äußerten. Früher war mehr Lametta oder eben weniger „Psst!“.

Die klassische Musik wird heute auf einen unantastbaren Sockel gestellt und ihre Wichtigkeit in der Darbietungsform überinterpretiert. Dieses grandiose kulturelle Erbe gilt es nicht nur zu verwalten, sondern auch erlebbar zu präsentieren, zu gestalten und weiter zu entwickeln. Alternative Konzertformate feiern bei freien Festivals Hochkonjunktur und haben schon länger den Blinker auf „Links“ gesetzt, um zum Überholmanöver vorbei am klassischen Konzertbetrieb anzusetzen. Dass wir uns nicht falsch verstehen: Von knapp 450 Orchestern auf der Welt, die sich auf einen institutionell abgesicherten Spielbetrieb stützen können, sind etwa 150 Orchester in Deutschland beheimatet und es sollte unser aller Ziel sein, diese Zahl nicht weiter schmelzen zu lassen - denn diese Zahl ist es, die Deutschland kulturell einzigartig macht.

### **Das „Psst!“ als Symptom für ein Nicht-wahr-haben-wollen**

Ein „Psst!“ ist aber auch oft ein beschämtes Zeichen dafür, dass man etwas nicht preisgeben oder wahrhaben will. Und in Deutschland noch zu oft ein Zeichen, welches in erster Linie Kinder und Jugendliche zu hören kriegen. Aufgeschlossen und der Meinung die Welt erklären zu können, werden Tatsachen ignoriert. In Berlin wird von Gendertoiletten und Frauenquoten in Vorständen gesprochen, doch für Komponistinnen in Konzertprogrammen wird nicht diskutiert. Das Publikum für klassische Musik ist in den letzten Jahrzehnten vielleicht nicht kleiner, aber nachweislich älter geworden. Gekonnt wird bei Umfrage der Blick auf die Alterspyramide gescheut und hinzu kommt das Problem, dass an Umfragen nur Personen teilnehmen, die an Umfragen teilnehmen. #brexit #uselection2016

Es fehlt einem nachwachsenden Konzertpublikum hingegen an Orten des Experimentierens, des sich Ausprobierens. Als Mitbegründer und Geschäftsführer der jungen norddeutschen philharmonie oder auch als Berater des STEGREIF.orchesters, merke ich auf welch fruchtbaren Boden innovative und alternative Konzertformate fallen. Wir müssen die kulturelle Geschichte unseren Kindern besser erklären und sie Teil davon werden lassen. Wir sollten in 50 Prozent der Konzerthäuser die ersten zehn Reihen rausreißen und gegen eine Spielwiese für Kinder ersetzen. Wir sollten mehr Familienangebote schaffen und am Eingang auch mal Bratwurst und Bier anbieten - bei „Risiko-Konzerten“ gerne auch alkoholfreies. Dabei geht es nicht um „Eventisierung“, aber wir müssen die Ärmel hochkrempeln und uns vor allem in den Konzerthäusern Nr. 20 - 150 um neue Ansätze und digitale Verwertungsformen kümmern.



... Nicht länger in Ehrfurcht erstarren!

### **Mit Innovationen krachende Aufmerksamkeit erzeugen**

Neue Wege sind per se mit einem Risiko verbunden. Mit einem Kammermusik-Elektro-Programm der „jungen norddeutschen“ gastierten wir kürzlich auf dem Lübecker Festival „Spielwiese“. Unsere Erwartung war ungefähr, in einem Freilichttheater neben Liedermachern und Gesangsduos aufzutreten. Vor Ort erwies sich dies als eine kolossale Fehlinformation. Die Spielwiese Lübeck war unserem Eindruck nach eher ein hartes Elektro-Festival, welches für 14 bis 18-jährige primär eine Plattform zum Alkoholkonsum darstellte. Als wir auf das Gelände fuhren, wackelten die Scheiben von den Bässen und etwa die gleiche Frequenz hatte das Schlottern der Knie unserer MusikerInnen, als wir aus dem Auto stiegen. Sie entwickelten dann aber einen trotzi-gen Ehrgeiz, zu demonstrieren, was mit klassischen Instrumenten möglich ist. Über den Erfolg dieses Unterfangens mögen andere urteilen, aber die Tanzfläche hat sich nicht geleert und wir haben knapp 1.500 Jugendlichen die interessante Welt zwischen klassischer und elektronischer Musik gezeigt. Das allein ist doch wahnsinnig wichtig und außerdem gab es große Nebelkanonen.

Nur ein paar Monate später haben wir auf dem Soziokulturfestival „Fuchsbau Festival“ bei Hannover gespielt, welches sich in der Region Hannover großer Beliebtheit erfreut. Zur Primetime auf der Mainstage haben wir mit 110 MusikerInnen „Le Sacre du Printemps“ vor 3.500 Personen gespielt und wissen Sie, was es hier gab? Feuerkanonen! Vor dem Konzert sind wir mit dem Dirigenten Christoph Altstaedt die Partitur durchgegangen und haben Skizzen für die Nebel- und Feuerkanonen gesetzt. Das Gefühl, während der elf monströsen Paukenschläge zu Beginn des zweiten Teils Feuerkanonen zu spüren, ist gigantisch. Das war keine Eventisierung. Viel mehr bin ich davon überzeugt, dass Stranwinsky sogar noch besser gewusst hätte, wo man das Zeug einsetzt und sich ebenso darüber gefreut hätte. Auf dem gleichen Festival haben wir anderntags das Cellokonzert von Henri Dutilleux gespielt: Nicht unbedingt leichte Kost, doch die Mädels und Jungs saßen auf dem Steinboden in der dunklen Halle und waren „geflasht“, weil sie zum ersten Mal in ihrem Leben ein Orchester in live gesehen haben. Ein Rasta-Boy hat in der ersten Reihe gekiffert und das Konzert mit geschlossenen Augen verfolgt, andere haben sich geküsst, alle haben zugehört und es war mucksmäuschenstill – weil die Musik geil war und an dem passenden Ort Interesse geweckt hat. Da brauchte es kein „Psst!“ – Stille muss eine Leidenschaft und keine Pflicht sein. ʘ

### **WEITERE INFORMATIONEN**

- [www.junge-norddeutsche.de](http://www.junge-norddeutsche.de)



Foto: Faceland Carlos Bank

**SVENJA HOFERT**

Geschäftsführerin von Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung, Ideengeberin und Produktentwicklerin (u.a. StärkenNavigator), mehr als 30 Bücher, mehrere 100 Kolumnen u.a. Spiegel Online, spezialisiert auf agile Führung, Stärken, Potenziale, Motive und Werte- und Kulturwandel. Bei Teamworks zusammen mit Thorsten Visbal zuständig für die Teamentwicklungs-Ausbildung TeamworksPLUS, Vorträge (z.B. „Agiler führen“) und Beratung/Konzeption im Bereich Agiles Management und Führungskräfteentwicklung

**KONTAKT**

<http://teamworks-gmbh.de>

# Eine Frage des Prinzips!

## Nicht zu unterschätzen – Klatsch und Tratsch in Unternehmen

Das Tuscheln hinter vorgehaltener Hand gibt es sicher in jedem Unternehmen. Irgendwie ist es doch das Salz in der Suppe im täglichen Miteinander. Und hilft es nicht auch zum Frustabbau über den Chef, einfach mal dem Ärger über Geschehnisse oder KollegInnen Luft machen? Eigentlich ist es halb so schlimm mit dem Klatsch und Tratsch! In den meisten Fällen jedoch können die beiden großen Schaden anrichten, denn die Grenze zu Mobbing ist fließend. Wir unterhalten uns mit Svenja Hofert, Geschäftsführerin von Teamworks GTQ Gesellschaft für Teamentwicklung und Qualifizierung mbH und Autorin zahlreicher Bücher u.a. zu agiler Führung und Wertewandel in Unternehmen, über die Gefahren von Klatsch und Tratsch.

Das Gespräch führte Veronika Schuster, Chefredakteurin, [v.schuster@kulturmanagement.net](mailto:v.schuster@kulturmanagement.net)

**KM Magazin:** Liebe Frau Hofert, wann sprechen Sie von Klatsch und Tratsch?

**Svenja Hofert:** Klatsch und Tratsch kann man dem Small Talk zurechnen. Es ist aber ein Austausch mit der Tendenz in das Abwertende und Negative. Hinter allem was wir tun stehen Emotionen wie Wut, Ärger, Frustration, aber auch Freude oder Begeisterung. Und Klatsch und Tratsch sind eine Mischung davon. Es kann etwa die positive Begeisterung über etwas Neues sein, das an die KollegInnen weitergetragen wird, weil man es als erstes erfahren hat. Oder der Antrieb ist der Ärger über bestimmte Geschehnisse, der sich durch Lästern negativ Bahn bricht. Klatsch und Tratsch sind eine sehr emotionale Sache.

**KM:** Wann werden Klatsch und Tratsch innerhalb von Teams problematisch?

**SH:** Ein Problem entsteht, wenn Klatsch und Tratsch vom „Nebenbei erwähnen“ ins Lästern, Abwerten, Schlechtmachen anderer abdriften. In der Arbeitswelt sind Klatsch und Tratsch immer ein Thema der Führungskraft und der Unternehmenskultur. Sie sind es, die Klatsch und Tratsch entweder zulassen und somit Raum für negative Emotionen bieten. Oder aber sie unterbinden es, indem sie klare und verbindliche Regeln aufstellen, danach leben und insgesamt ein Vorbild sind. Dabei muss eine Kultur der gegenseitigen Akzeptanz und vor allem des Respekts herrschen. Sehr oft ist das nicht der Fall, und das ist natürlich ein fruchtbarer Boden für Klatsch und Tratsch.

**KM:** Sind also Klatsch und Tratsch auch Symptom dafür, dass es innerhalb einer Firma organisationale und personelle Probleme gibt?

**SH:** Es ist ein klares Symptom, und es zeigt zu allererst die Schwäche der Führungskraft. Meist herrscht dahingehend eine Laissez-faire-Haltung. Klatsch und Tratsch können auch Zeichen für ein falsch verstandenes, kooperatives Führungsverständnis sein. Das Wichtigste ist aber, dass es zeigt, dass



... Eine Frage des Prinzips!

in dem Unternehmen Strukturen vorliegen, die Klatsch und Tratsch begünstigen, etwa Cliquesbildung: Ein Beispiel wäre, wenn Untergruppen von Menschen entstehen, die sich „gut verstehen“ und eine Front gegen die anderen bilden. Arbeiten diese Menschen zu lange, zu eng zusammen, entstehen ganz natürlich Verbündungen, in der Mittagspause, bei der Zigarette vor der Tür, die dann durchaus Ausgrenzung von anderen und negative Entwicklungen in Hinblick auf Klatsch und Tratsch nehmen können. Es gibt hierzu Untersuchungen zur Diversity, die aufzeigen, dass es wichtig und sinnvoll ist, Teams vielfältig zusammenzusetzen und Unterschiedlichkeit zu fördern, nicht Gleichheit.

**KM:** Oft finden ja Klatsch und Tratsch nicht in der Sphäre der Führungskraft statt, sondern in der Teeküche oder bei der von Ihnen erwähnten Zigarette vor der Tür. Was kann eine Führungskraft tun, um solche negativen Entwicklungen aufzudecken?

**SH:** Die wichtigste Regel ist, dass die Führungskraft die Werte, die es dazu benötigt, selber vorlebt. Es beginnt damit, dass die Führungskraft selbst nicht lästert, klatscht und tratscht. Das heißt, der leitende Mitarbeiter schimpft nicht über den eigenen Chef, äußert sich nicht abwertend über die andere Abteilung usw., und sie lässt so etwas auch nicht zu. Damit wäre bereits sehr viel getan und es müsste auch erst gar nichts aufgedeckt werden. Es hängt immer, wirklich immer an der Führungskraft und der gewachsenen Unternehmenskultur, die so etwas fördern oder unterbinden.

**KM:** Das ganz klassische „Der Fisch stinkt vom Kopf her“?

**SH:** Ja, richtig.

**KM:** Können Klatsch und Tratsch positive Effekte haben? Notorische Meckerziegen wird es ja immer geben. Lässt sich daraus für die Leitung irgendeinen Nutzen ziehen?

**SH:** Die Meckerziege ist im positiven Sinn die Kritikerin. Menschen, die eine eher negative Grundhaltung haben, sehen oft eher Fehler und Unstimmigkeiten. Das ist wichtig, so lange es nicht unproduktiv ist. Argumentierte Kritik ja, Meckern nein. Solche MitarbeiterInnen haben ein relativ gutes Gespür für Probleme, die bei bestimmten Abläufen entstehen. Das ist ein Talent, das natürlich genutzt werden kann.

**KM:** Wie kann man sich nun einen Prozess vorstellen, der eingefahrenes Klatsch-und-Tratsch-Verhalten beenden soll?

**SH:** Wenn Klatsch und Tratsch eine eindeutig negative Richtung nehmen, ist der erste Weg, das konkret in Meetings anzusprechen. Sinnvoll ist es im Anschluss, die eigenen Regeln im Unternehmen nochmals zu prüfen und intensiv zu besprechen. Sicher sind Klatsch und Tratsch etwas Normales und tatsächlich nie ganz auszumerzen. Aber man muss als Unternehmen klare Werte formulieren, die aufzeigen, wo dabei die Grenzen liegen. Und natürlich



... Eine Frage des Prinzips!

müssen diese aktiv gelebt werden. Das heißt, den aufgestellten Regeln müssen auch Prinzipien folgen, die konkrete Maßnahmen und Verhaltensweisen nach sich ziehen. Ein Beispiel: Wenn das Unternehmen den Wert respektvolles Miteinander leben will, dann sind die Prinzipien die folgen, wertschätzend miteinander umzugehen, offen und tolerant anderen Gedanken gegenüber zu sein oder ein positiver Umgang mit Fehlern usw. Die Prinzipien sind zwar immer individuell zu gestalten, aber sie sind die Grundlage, um die Werte auch leben zu können. Denn daraus lassen sich dann die konkreten Handlungsweisen ableiten, die dafür nötig sind. Dieses Verfahren sollte ein gemeinsamer Prozess sein. Leider wird es in den meisten Fällen zu einem von oben bestimmten Reglement.

**KM:** Spontan hat man oft den Eindruck, Klatsch und Tratsch sind nicht allzu schädlich, ist ja alles nicht böse gemeint. Wann kann Klatsch und Tratsch aber zu übler Nachrede werden? Wo liegt die Grenze zu Mobbing?

**SH:** Das Problem ist, dass diese Übergänge fließend sind. Mobbing ist auch eine subjektive Wahrnehmung von Grenzüberschreitung. Das bedeutet, jemand erkennt vielleicht gar nicht, dass sie mobbt. Aber das Entscheidende ist, dass der Empfänger es als Mobbing wahrnimmt. Er ist es, der zuhause keinen Schlaf findet, sich in den Pausen die Augen ausweint, einen Therapeuten aufsuchen muss, da er damit nicht fertig wird.

**KM:** Aber oftmals tragen gemobbte Menschen das Thema eben nicht ins Büro, verschließen sich, sprechen es nicht direkt an. Was kann eine Führungskraft hier tun? Wie kann sie diese Dynamiken aufdecken?


**SH:** Es ist eine Frage sowohl der Beobachtungsgabe als auch des Wertes, der vermittelt werden muss: Dieser ist, eine generelle Offenheit gegenüber allen MitarbeiterInnen und deren Sorgen zu haben. Es muss von der Führungskraft eindeutige Signale geben, dass man sie jederzeit ansprechen kann, egal, um welches Problem es sich handelt. In manchen Unternehmen gibt es etwa extra Stellen, bei denen man solche Dinge anonym ansprechen kann, weil dieses Vertrauen eben oft nicht da ist – und bisweilen ist es ja auch die Führungskraft, die mobbt.

**KM:** Oft sehen Führungskräfte solche Probleme der zwischenmenschlichen Kommunikation nicht und dann bricht der Vulkan aus. Kann eine regelmäßige externe Beratung ein Mittel sein, neue Wege im „gesunden“ Miteinander zu finden?

**SH:** Externe BeraterInnen können hier sicher eine Möglichkeit sein. Allerdings benötigt es dafür einige Voraussetzungen: Zuerst ist es eine Frage des Vertrauens. Denn können BeraterInnen zu der Führungskraft und den MitarbeiterInnen keine vertrauensvolle Beziehung aufbauen, entsteht ein künstliches Verhalten. Ein häufiges Problem ist auch, dass sich leitende ManagerInnen nicht als Teil eines Teams sehen, also die problematischen Strukturen nicht als solche erkennen. Aber auch drei GeschäftsführerInnen sind ein



... Eine Frage des Prinzips!

Team, sie haben also nie nur ein Team. Allem voran muss der Wille zur Veränderung von Innen kommen, sonst wird es keinen nachhaltigen Wandel geben können. Und das muss auf allen Ebenen bis hin zur Spitze passieren. Kritisch muss man dabei viele kurzfristige Teambuildingmaßnahmen und Verhaltenstrainings sehen. Wenn es keine übergeordnete Strategie gibt, helfen Schulungen nichts. Sie werden keine nachhaltigen Veränderungen ermöglichen. Der Workshop ist dann sicher nett, legt einige Probleme offen, gibt auch hilfreiche Maßnahmen an die Hand. Doch im Endeffekt verpuffen die Erkenntnisse bei der Rückkehr in den Alltag. Da kann man noch so oft Respekt geübt haben, wenn das Umfeld nicht respektvoll ist, ist Lernen nicht nachhaltig. Daraus folgt wiederum der Frust unter den MitarbeiterInnen und es wird weiter viel negativen Klatsch und Tratsch geben. 



**MARTIN**

**SALZWEDEL**

Jahrgang 1954, ist Berater, Trainer und Führungskräfte-Coach. Seine Schwerpunkte beinhalten: Kommunikation in Führung, Verhandlung und Vertrieb, soziale und methodische Kompetenzen für Führungskräfte (besonders im Projektmanagement) sowie interkulturelle Kompetenz und Persönlichkeitsentwicklung. Er ist Gründer von Communications Consulting International (CCI), war acht Jahre lang für die St. Galler Business School tätig und ist seit 2000 Dozent, Projektleiter und Senior Consultant bei der St. Gallen Group und zusätzlich Leiter des Instituts für Persönlichkeitsentwicklung der Boston Business School.

## Spiel nach Regeln?!

### Der Einfluss von bewussten, unbewussten und geheimen Regeln in Organisationsprozessen

Unternehmen sind geprägt von vielen verschiedenen Regeln. Manche sind auf Papier gebracht, andere gelten als selbstverständlich und wieder andere sind vielen MitarbeiterInnen gar nicht bewusst. Was ihnen allen gemein ist, ist deren Einfluss auf Veränderungsprozesse in Organisationen. Der Unternehmensberater Martin Salzwedel beschreibt, welche Rolle Regeln in Unternehmen spielen und wie man dabei besonders den geheimen habhaft wird.

Ein Beitrag von Martin Salzwedel

Bevor ich mich den Regeln in Unternehmen nähern möchte, einige allgemeine Gedanken zum Thema Veränderungen in Organisationen. In Vorträgen oder Seminaren stelle ich immer die Frage, was das Gegenteil von Veränderung sei. Die Antworten reichen von Starrheit, über Unwilligkeit bis hin zu Widerstand und Leblosigkeit. Das ist natürlich Unsinn, denn ein Gegenteil von Veränderungen im Kontext von Organisationen gibt es nicht. Die einzige Wahl lautet, ob die Veränderungen als von außen zugefügte oder als selbst gestaltete passieren. Denn Veränderungen sind permanent Teil unserer Realität. Sich ihnen entgegenzustemmen, erfordert mehr Kraft und Energie, als sich darauf einzustellen. Man muss dabei verstehen, dass die meisten Veränderungen an den Stärken der Organisation scheitern, nicht an ihren Schwächen. Warum sollte man in einer Organisation etwas aufgeben, was gut funktioniert? Die Literatur über Change-Management legt nahe, dass ca. 80 Prozent der sogenannten Re-engineering-Prozesse in Unternehmen scheitern und nur 20 Prozent gelingen. Mit dem hier beschriebenen Ansatz sind es ca. 75 Prozent, die gelingen.

#### Die Balance von Bewahrung und Veränderung finden

Was das Funktionieren im Alltag gewährleistet, verhindert Veränderungen für die Zukunft. Das ist eine paradoxe Situation. Es geht also darum, ein ausgewogenes Verhältnis von Bestandssicherung und Veränderung anzupeilen. Veränderungsmanagement unterscheidet sich methodisch vom operativen Management. Das bedeutet, dass Veränderungen nicht durch die vorhandene Führungshierarchie produziert werden dürfen. Denn eine der Fragen lautet: Warum sollte sich jemand selbst abschaffen, wenn Untersuchungen nahe legen, dass jede vierte Führungskraft überflüssig ist?

Das Verhalten der Führungskräfte ist immer Teil des Problems, das man beheben möchte. Mit Führung bzw. Management ist Kommunikationsmanagement gemeint, das sich darauf konzentriert das Zusammenspiel von kompetenten Spielern zu dirigieren – aber nicht selbst zu spielen. In diesem Sinne sind Führungskräfte in Veränderungsprojekten „Systemarchitekten“ – sie





### ... Spiel nach Regeln?!

arbeiten am, nicht im System. Sie sind Dienstleister selbststeuernder Teams, nicht deren Kommandanten. Sie sind Ermöglicher, nicht Selbst-Macher. Als „Ent-Störer“ stellen sie den Mitarbeitern immer wieder die Frage: „Was hättest du lassen können, ohne das sich nennenswert etwas verändert hätte?“ oder „Was würdest du ändern, wenn dies dein Unternehmen wäre?“ So lassen sich viele nützliche, pragmatische Ideen generieren.

### Regeln als menschenunabhängige Funktionslogik einer Organisation

Um Veränderungen aber überhaupt angehen zu können, gilt es sich mit den Regeln in dem Unternehmen zu befassen. Jede Organisation braucht Regeln, um zu funktionieren. Diese bilden die Leitlinien bei der Entscheidungsfindung. Sie funktionieren wie (Computer-)Programme und steuern die Operationen des Systems. „Sie legen das Schienennetz, auf dem die Kommunikationsszüge dieser Organisation verkehren können – und außerhalb dieses Schienennetzes entgleisen die Züge.“<sup>1</sup>

Die Regelsysteme definieren die Qualität der sozialen Prozesse. Sie entstehen in der Praxis des Handelns und Entscheidens. Haben sich diese zu Programmen verfestigt, bilden sie eine Funktionslogik der Organisation, die sogar das Auswechseln von Personen überdauert. „Die Regeln des Funktionierens steuern das Handeln und Entscheiden von Personen und nicht umgekehrt.“<sup>2</sup> Hierbei ist es wichtig zu verstehen, dass das Verhalten der in der Organisation arbeitenden Menschen größtenteils durch die Regeln und Rollenerwartungen der Organisation bestimmt wird, weniger durch die individuellen Werte und Motivatoren der in ihr agierenden Individuen. Natürlich ist es für die Zufriedenheit wünschenswert, dass es eine gewisse Überlappung der Rollenerwartungen der Organisation und der Werte der Menschen gibt. Es ist für die Leistungserbringung jedoch nicht zwangsläufig notwendig. Mit anderen Worten: Das System mit seinen Regeln und Strukturen überformt die Handlungslogik des Individuums.

### Regeln sind zum Brechen da

Explizite Regeln sind immer vergangenheitslastig. Sie wurden aufgestellt, weil etwas geregelt werden musste. Vor allem sollte eine Wiederholung der Fehler der Vergangenheit vermieden werden. Die Bedingungen verändern sich aber ständig. Nach einer Weile sind die Regeln überholt oder überspitzt gesagt ein bisschen falsch. Neue Probleme mit alten Regeln zu bearbeiten, kann zu gravierenden Fehlern führen. Sie müssen Spielraum für Abweichungen enthalten. Abweichungen stehen also nicht außerhalb der Regel, sondern sind Teil davon. Ähnlich wie Pläne in einer Organisation, dienen sie dazu, Abweichungen beobachtbar zu machen. Regelabweichungen sind normal, sie müssen allerdings gut begründet werden. Sie sind kein Drama sondern eine Ent-

<sup>1</sup> Zech, Rainer: Organisation, Individuum, Beratung – Systemtheoretische Reflexionen, Göttingen 2013, S. 27

<sup>2</sup> Ebd.



### ... Spiel nach Regeln?!

wicklungschance für die Organisation. Es geht um die Regelverletzung „im Dienst der Sache“, die ursprünglich auch der Regelbefolgung diene. Die Unterscheidung müsste lauten: legitime/akzeptable und illegitime/inakzeptable Regelverletzung. Es gibt eine Unterscheidung zwischen dem Buchstaben und dem Geist der Regel. Das zu differenzieren, geht nur mit einer gewissen Achtsamkeit für die Anwendung in der Praxis, weil ein Regelwerk über die Anwendung zu nicht vertretbarem Bürokratismus führen würde.

Das Problem ist, dass die Organisation erst im Nachhinein entscheiden kann, ob die Regelabweichung funktional war oder nicht. Auch bei Gesetzen gibt es den Geist wie auch den Buchstaben der Vereinbarung. Man kann leicht gegen den Geist einer Vereinbarung verstoßen (siehe Fairplay-Regel der UEFA), sich aber gleichzeitig strikt an den Buchstaben derselben halten. Ähnlich verhält es sich in der Praxis mit der Anwendung von Regeln. Dabei gibt es drei Ebenen von Regeln in Organisationen<sup>3</sup>:

1. **Formale Regeln** sind mehr oder weniger rechtlich bindende Bestimmungen über das Verhalten. Sie können sinnvoll oder überholt sein. Es drohen Sanktionen, wenn man nicht nach ihnen handelt. Selbst wenn sie nicht mehr funktional sind, ist die Veränderung mit viel Aufwand verbunden und wird deswegen häufig unterlassen.
2. **Informelle Regeln** kennt man aus Formulierungen wie „den kleinen Dienstweg nehmen“. Sie ergänzen (wenn sie noch funktional sind) oder unterlaufen (wenn sie dysfunktional sind) die formalen Regeln. Wenn Mitarbeiter sich in Pausen gemeinsam den Frust von der Seele reden, kann das durchaus funktional sein. Wenn eine Führungskraft, die weit weg von den täglichen Prozessen ist, einem Mitarbeiter in der Produktion eine Anweisung gibt und dieser sie nicht befolgt, weil es unsinnig wäre, ist das besser so für die Organisation. Diese Regeln sind den handelnden Personen in der Regel bewusst.
3. **Latente Regeln** sind den Mitgliedern der Organisation nicht bewusst. Man redet auch von geheimen Spielregeln oder der „latenten Funktionsgrammatik – in Analogie zu der Tatsache, dass die meisten Menschen ihre Muttersprache (überwiegend) grammatikalisch korrekt sprechen, ohne dass ihnen die grammatischen Regeln beim Sprechen bewusst sind. Die Grammatik wirkt ohne das bewusste Tun der Sprechenden.“<sup>4</sup> Diese Regeln sind besonders wirksam, weil sie nicht bewusst sind. Sie können hilfreich sein. Dann fallen sie nicht weiter auf. Sie können aber auch destruktiv sein, was sich an verschobenen Symptomen zeigt (wiederkehrender Streit zwischen Personen oder Widerstand gegen notwendige Veränderungen trotz wiederholter Reformbemühungen).

<sup>3</sup> Vgl. Zech, 2013 S. 30

<sup>4</sup> Zech, 2013 S. 31



... Spiel nach Regeln?!

### **Das Unbewusste ins Bewusstsein rücken**

Es stellt sich also die Frage, wie man diese geheimen Regeln zunächst bewusst macht, bevor man sie verändern kann. Häufig wird der Versuch unternommen, in jährlichen Strategie- oder Change-Management-Workshops Themen zu identifizieren, bei denen man sich in Zukunft anders verhalten möchte. Das kann die Offenheit oder Ehrlichkeit des Feedbacks in Meetings betreffen oder auch ganz andere Aspekte wie Pünktlichkeit oder Ehrlichkeit bei den jährlichen Mitarbeiterbeurteilungen. Egal, was man an intelligenten Lösungen skizziert, diese „neuen“ Regeln der Zusammenarbeit, der Kommunikation und der Führungskultur treffen auf ein vorhandenes „Betriebssystem“, das ganz andere Algorithmen der Zusammenarbeit enthält. Wenn man sich dieses alte Betriebssystem nicht bewusst macht und es Schritt für Schritt außer Kraft setzt, wird es die Zusammenarbeit weiter bestimmen, egal, was in den Workshops verabredet wurde. Es gilt die destruktiven Regeln bewusst zu machen und erst dann durch konstruktive Regeln zu ersetzen. Diese Zusammenhänge und Wege der Weiterentwicklung aufzuzeigen, ist Aufgabe der Organisationsentwicklung.

### **Den geheimen Regeln auf der Spur – ein Beispiel aus der Praxis**

Ob es sinnvoll ist, sich in einer Organisation die geheimen Regeln bewusst zu machen, hängt davon ab, ob sie für die Organisation funktional oder dysfunktional sind. Bei immer wieder auftauchenden „unerklärlichen“ Schwierigkeiten könnte dies ein sinnvoller Weg sein, um die Entwicklungsmöglichkeiten der Organisation zu verbessern. Das Herausarbeiten von diesen unterschwellig funktionierenden Organisationsregeln und das Rekonstruieren der Programme, die aus dem Zusammenwirken mehrerer Regeln entstanden sind, bedürfen aber auf jeden Fall einer gewissen Erfahrung. Daher sollte mit einem externen Berater bzw. einer externen Beraterin kooperiert werden, der/die aufgrund seiner/ihrer Distanz zur Organisation nicht den gleichen blinden Fleck hat wie die Organisationsmitglieder.

Mein jüngstes Projekt, in einer Organisation die geheimen Regeln bewusst zu machen als Voraussetzung für gewünschte Veränderungen, zeigt einige interessante Details, die ich so noch nie beobachtet hatte. Deswegen eine kurze Zusammenfassung:

Ein Unternehmen mit ca. 650 Mitarbeitenden möchte etwas an der Führungs- und Kommunikationskultur verbessern. Wie oben beschrieben hat es eine Menge Workshops gegeben, die inzwischen zu einer großen Frustration bei den Mitarbeitenden geführt hat, weil sie berechtigterweise monieren, dass zwar immer geredet wird, sich aber letztendlich gar nichts ändert. Das Unternehmen ist relativ jung (10 Jahre) und die ersten 20 der Führungskräfte und Mitarbeitenden waren schon von Anfang an mit dabei. Ein 2-tägiger Workshop mit den 15 Führungskräften der 1. bis 3. Ebene fand mit dem Ziel statt, die geheimen Regeln bewusst zu machen. Der Personalchef war, durch jahrelange Frusterlebnisse mit vergeblichen Ansätzen etwas an der Füh-



### ... Spiel nach Regeln?!

rungs- und Kommunikationskultur zu verändern, zunächst daran interessiert herauszufinden, ob die Führungskräfte überhaupt eine Veränderung wollten. Manchmal ist ja das Aushalten eines zwar unangenehmen aber nicht wirklich nervenden Zustands einfacher, als die Energie aufzubringen wirklich etwas zu verändern. Deswegen wurden die Teilnehmenden mit folgendem Text eingeladen:

*Die beiden übergeordneten Ziele des Workshops sind:*

1. *Wie groß die Veränderungsbereitschaft im Führungsteam tatsächlich ist (häufig erfordert die Veränderung mehr Energie und Aufwand als das Ertragen des Ist-Zustandes)*
2. *Wie die Wirksamkeit der zur Zeit geltenden (dysfunktionalen) Regeln der Zusammenarbeit im Führungsteam über einen längeren Zeitraum minimiert werden können*

### Zum Hintergrund der Situation

In jeder Organisation gibt es formale Regeln, an die sich Mitarbeiter halten müssen, um Sanktionen zu vermeiden. Die informellen Regeln, die sich hauptsächlich auf den Umgang miteinander beziehen, sind genauso wichtig. Der Unterschied ist, dass es bei Nichtbeachtung keine vorher bekannten Sanktionen gibt, weil diese Regeln nirgendwo in schriftlicher Form existieren. Mit diesen informellen Regeln kann man innerhalb der Organisation bis zu einem gewissen Grad die formalen Regeln unterlaufen. Darüber hinaus gibt es „geheime“ Regeln, die nicht bewusst, aber ausschlaggebend für die Kommunikations- und Führungskultur sind. Wenn gut gemeinte Veränderungsbemühungen mit Workshops und andere Maßnahmen immer wieder im Sande verlaufen, macht es Sinn, diese unbewussten Regeln zunächst bewusst zu machen, damit sie dann im zweiten Schritt verändert werden können.

Das Ziel dieses Workshops ist also das „Bewusst-Machen“ der tatsächlich geltenden Regeln der Zusammenarbeit, die dysfunktional und unerwünscht sind. Dazu werden Maßnahmen im Workshop erarbeitet, die in den nächsten Monaten in den Meetings und allen anderen Formen der Zusammenarbeit befolgt werden. Und erst ganz am Ende dieses Prozesses steht die Erarbeitung neuer erwünschter Regeln für die Zusammenarbeit im Führungskreis.

### Inhalte des Workshops

- Diskurs über den Grund des Workshops
- Kooperationsaufgabe mit Teilnehmern und Beobachtern
- Das „Kaskadengespräch“ um Beobachterpositionen 1. und 2. Ordnung zu verstehen
- Fragenliste zur Analyse der geheimen Regeln einer Organisation
- Tipps zum „Außer-Kraft-Setzen“ unerwünschter, dysfunktionaler Regeln



### ... Spiel nach Regeln?!

Eine Überraschung war gleich zu Beginn die Bearbeitung der Kooperationsaufgabe. Selten hat eine Gruppe diese Übung so schnell und konstruktiv erledigt. Es ging in erster Linie darum, Informationen zu sammeln, zu sortieren und zu bewerten, um zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen. Dies war für mich der erste Indikator dafür, dass die Veränderungsbereitschaft von einigen eher gering sein würde, weil sie – bewiesenermaßen – ihre Arbeit auf der Sachebene sehr gut machten. Warum also etwas verändern?!

Weiterhin haben wir einige Übungen gemacht, deren Auswertung mit folgendem Text eingeleitet wurde: *Stell Dir vor, wir würden wahllos 15 andere Personen ansprechen, die Dich und Deine Organisation nicht kennen, und Du müsstest Anweisungen in Form von Regeln formulieren, die dazu führen, dass diese Personen sich bei der Aufgabe genauso verhalten, wie Du es getan hast. Wie würden diese Regeln lauten?*

Auf diese Weise wurden einige der Regeln formuliert. Da die Aussagen teilweise nur allgemeine Zustände beschrieben, war es notwendig, immer wieder darauf hinzuweisen, dass die Regeln eindeutige Handlungsaufforderungen enthalten sollten. Da Humor in solch einem Kontext förderlich sein kann, dürfen die Formulierungen durchaus überspitzt sein. Im Anschluss wurde gemeinsam die Vielzahl an Notizen auf die wesentlichen Regeln in fünf Bereichen reduziert:

#### 1. Bereich: Führung

- Konflikte aus der Diskrepanz von Erwartungen und Rollenverantwortung sollst du niemals ausdiskutieren oder adäquat lösen.

#### 2. Bereich: Zusammenarbeit der Führungskräfte

- Vermeide Klarheit und Verbindlichkeit bei Entscheidungen.
- Pflege deine Vorurteile und Voreingenommenheiten.
- Antworte direkt, wenn du hierarchieübergreifend gefragt wirst (ohne deinen direkten Vorgesetzten zu informieren).
- Demonstriere deine fachliche Überlegenheit, indem du alles kritisierst.
- Zeige möglichst viele Mängel auf und treibe dadurch andere in die Defensive.

#### 3. Bereich: Entscheidungsfindung

- Fang schon an zu arbeiten, obwohl noch keine formale Entscheidung getroffen wurde.

#### 4. Bereich: Kommunikation

- Rede möglichst viel über andere, nicht mit ihnen.
- Kommuniziere deine Erwartungen/Forderungen indirekt – möglichst nie klar.
- Informiere andere nur teilweise und lass sie den Rest selbst herausfinden.
- Stelle anderen Fragen und beantworte sie dir aber selbst.



... Spiel nach Regeln?!

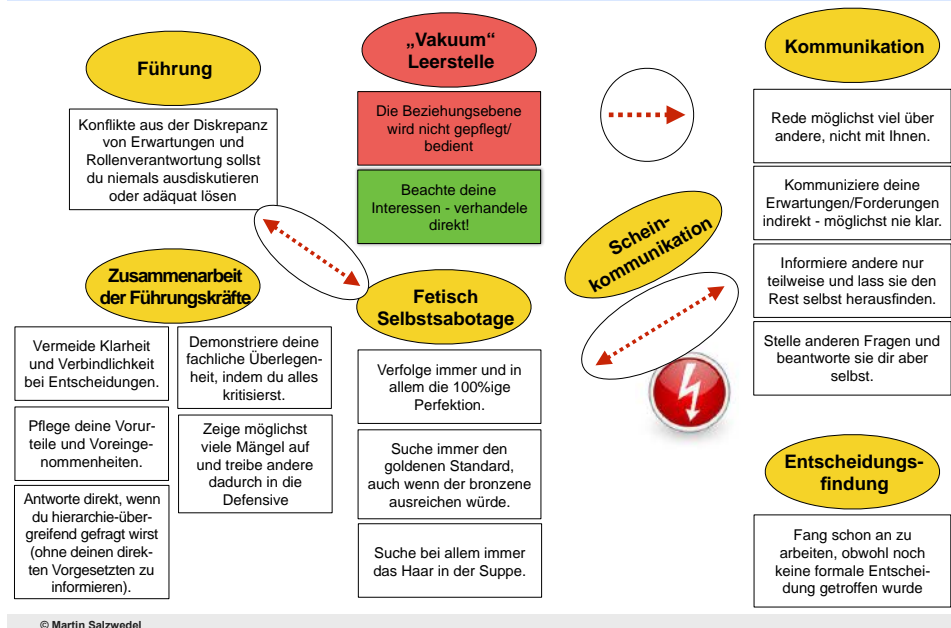
### 5. Bereich: Fetisch – Selbstsabotage

- Verfolge immer und in allem 100%ige Perfektion.
- Suche immer den goldenen Standard, auch wenn der bronzene ausreichen würde.
- Suche bei allem immer das Haar in der Suppe.

Durch die Diskussion ergab sich, dass es ein riesiges Vakuum gab: Die Beziehungsebene wird nicht gepflegt/bedient. Im 4. Bereich „Kommunikation“ gibt es zwar 4 Regeln, die aber allesamt dysfunktional sind. Alles, was beschrieben wird, hat überhaupt nichts mit dem Wesen von Kommunikation zu tun. Es wird viel hinter dem Rücken geredet und man tut so, als ob man interessiert sei, indem man Fragen stellt, will aber gar keine Antworten haben. Erwartungen bei Arbeitsaufträgen werden nicht klar ausgesprochen, weil es wichtiger ist, darüber Recht zu behalten, dass die Kollegen einfach nicht gut sind. Das steigert das eigene Selbstwertgefühl. Außerdem kann einen dann niemand zur Rechenschaft ziehen, wenn irgendetwas schief geht.

Auf dem Schaubild wird deutlich, dass es im Bereich der Kommunikation keinerlei Bemühungen gab, etwas für die Beziehungsebene zu tun (die roten Karten). Es wurden zwar Worte gewechselt, aber im besten Fall ging es um den Austausch von Informationen.

## Die geheimen Regeln als Programm





### ... Spiel nach Regeln?!

Die Überschrift „Fetisch Selbstsabotage“ für einen Teil der Regeln wurde nach längerer Diskussion über den Versuch, wie die einzelnen Felder systemisch zusammenhängen könnten, so drastisch bezeichnet, weil es von vielen so empfunden wurde.

Als Maßnahmen für die Nachhaltigkeit wurde folgendes vereinbart:

- Ein Partnersystem zum Kontroll-Feedback (2 Teilnehmende erinnern sich in regelmäßigen Zeiträumen an die Ergebnisse des Workshops).
- Es werden Karten für die Meetings erarbeitet, rote und grüne (oder schwarze und weiße) zum non-verbalen Geben von Feedback – bei längeren Meetings durchaus auch eine verbale Feedbackrunde von bis zu 10 Minuten.
- In jedem Meeting wird ein Beobachter bestimmt mit der Funktion des Regelwächters, was so viel bedeutet, dass er eine dieser Regeln ansprechen darf/soll, sobald er sie funktionieren sieht.
- Weiterhin stimmten einige für eine freiwillige Selbstkontrolle (im Kalender mittels eines Ampelsystems), inwieweit die Arbeit des Bewusstmachens der geheimen Regeln voranschreitet.

Zur weiteren Reflexion für die nächsten Monate wurden folgende Vorschläge gemacht:

- Welchen Nutzen stiftet das Regelsystem (für die Einzelnen und für die Organisation als Ganzes)?
- Welcher Schaden entsteht durch dieses Regelsystem (für die Einzelnen und für die Organisation als Ganzes)?
- Soll etwas geändert werden – und wenn ja, was?
- Wie können schädliche Regeln so umformuliert werden, dass sie förderlich wirken?
- Welche neuen Regeln sollen aufgestellt werden?
- Was kann die Organisationsleitung tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden (Anreize, Sanktionen etc.)?
- Was kann jede(r) Einzelne tun, damit die veränderten bzw. neuen Regeln umgesetzt werden?

Dieser Reflexionsprozess ist noch in vollem Gange. Zwei Monate später fand ein weiterer Workshop statt. Auch wenn es sicherlich einige Organisationsmitglieder gab, die immer noch der Ansicht waren, dass alles beim Alten geblieben sei, lassen die Beobachtungen von außerhalb des Systems hoffen, dass der Faden, die Beziehungsebene in der Kommunikation unter den Führungskräften zu bedienen und zu pflegen, weitergesponnen wird.

Ganz bestimmt nicht alle, aber eine ganze Reihe der anwesenden Führungskräfte hat einen wichtigen Schritt in Richtung einer Veränderung gemacht, weil Ursachen für Missstände klar geworden sind, die vorher immer auf die



### ... Spiel nach Regeln?!

Geschäftsleitung oder Kolleginnen und Kollegen abgeschoben worden waren. Für den Auftraggeber (der Leiter der Personalabteilung und der Personalentwicklung) war die Erreichung des ersten übergeordneten Workshop-Ziels essentiell:

1. *Wie groß die Veränderungsbereitschaft im Führungsteam tatsächlich ist (häufig erfordert die Veränderung mehr Energie und Aufwand als das Ertragen des Ist-Zustandes)*

Die Antwort lautet: Es ist ein wirklich zartes Pflänzchen, das der Pflege bedarf! Es wird noch Zeit brauchen, aber so ist das eben in Veränderungsprozessen. Wichtig ist die Einschätzung: Es ist kein Misserfolg. Sondern: Ein weiterer wichtiger Schritt ist getan. Der nächste wird folgen, wenn die Zeit dafür reif ist.

Als Fazit lässt sich sagen, dass es zum ersten Mal ein Bewusstsein bei einem großen Teil der Führungskräfte dafür gibt, dass Veränderungen möglich sind. In den letzten Jahren hatte sich geradezu eine Aversion gegen Workshops aufgebaut, bei denen alle Teilnehmer zwei Tage lang vor Pinnwänden oder Flipcharts in einem Seminarhotel standen, die Organisationsregeln neu formuliert haben und sich im Alltag rein gar nichts verändert hatte. Die unterste Ebene der Führung aus der Produktion schob die Schuld konsequent auf die „Theoretiker“ aus der Verwaltung und umgekehrt. Vor diesem Workshop gab es Andeutungen von Einzelnen, dass sie streiken würden, wenn irgendeiner auf die Idee kommen würde, Kärtchen zu verteilen und Regeln der Zusammenarbeit entwickeln zu wollen. Mit den Erläuterungen zur methodischen Vorgehensweise für diesen Workshop war es immerhin möglich, am zweiten Tag die geheimen Regeln so zu formulieren, dass sie in Zukunft beobachtbar und dadurch auch veränderbar sind. Vor allem war es gelungen, die Aversion gegen Workshops komplett zu eliminieren. ¶





# Impressum



## KM KULTURMANAGEMENT NETWORK GMBH

PF 1198 · D-99409 Weimar

Bauhausstr 7 c · D-99423 Weimar

TEL +49 (0) 3643.494.869

FAX +49 (0) 3643.801.765

Email: office (at) kulturmanagement.net

Geschäftsführer: Dirk Schütz

Sitz und Registrierung: Firmensitz Weimar, Amtsgericht Jena, HRB 506939

Chefredakteurin: Veronika Schuster (V.i.S.d. § 55 RStV)

Abonnenten: ca. 23.000

Mediadaten und Werbepreise: <http://werbung.kulturmanagement.net>

## WEITERE INFORMATIONEN

[www.kulturmanagement.net](http://www.kulturmanagement.net)

<http://twitter.com/kmnweimar>

[http://twitter.com/km\\_stellenmarkt](http://twitter.com/km_stellenmarkt)

<http://www.facebook.com/Kulturmanagement.Network>