

Name des Tools:

Paradoxe Verschreibung

Vorname und Name der Autoren:

Alexander Höhn und Melanie Frowein

Kurzbeschreibung:

Die „Paradoxe Verschreibung“ ist eine „humorvoll-verrückte“ Intervention, die anstelle der erwünschten Lösung, das Gegenteil, nämlich die bewusste Herstellung des unerwünschten Status Quo verordnet. Auf diese Weise wird die Wirkungsweise unbewussten Verhaltens für Veränderungsprozesse auf spielerische Weise nutzbar gemacht - nach dem Motto: „Verhaltet euch genau so, dass alles so bleibt, wie es ist!“

Als Steigerung bietet sich darüber hinaus die „paradoxe Verschlimmerung“ an - nach dem Motto: „Wie können wir es schaffen, dass sich unser Problem noch verschlimmert? Wer genau müsste was genau dafür tun oder lassen?“

Dauer:

60 bis 90 Minuten

Anwendungsbereiche:

Das Tool wird bevorzugt als Abschlussintervention bei Teamentwicklungen, bei Konfliktklärungen und in Change-Workshops eingesetzt. Besonders wirksam sind „paradoxe Verschreibungen“ bei angestrebten Veränderungen tradierter Verhaltensmuster in Gruppen.

Zielsetzungen/Nutzen:

Ein zentraler Gedanke der Systemtheorie besagt: Jedes Verhalten hat eine soziale Funktion innerhalb eines Systems und trägt zu dessen Erhaltung bei - selbst dann, wenn dieses Verhalten von den betroffenen Akteuren als schädlich verurteilt wird und sie enorm darunter leiden. Wenn solche „störenden“ Verhaltensweisen wiederholt von den Systemmitgliedern klar identifiziert wurden und konkrete alternative Verhaltensweisen verbindlich vereinbart wurden, die Umsetzung aber nie gelang, dann ist wahrscheinlich, dass die Beibehaltung des schädlichen Verhaltens im Sinne der Stabilisierung des Systems wirksamer ist als das „eigentlich“ gewünschte alternative Verhalten. Die Denkhaltung „Das darf uns *nicht* mehr passieren“, bewirkt dann genau das Gegenteil. Alte Verhaltensweisen werden auf „unbewusster“ Ebene eher weiter manifestiert. Die „paradoxe Verschreibung“ verdeutlicht dieses Phänomen.

Die „paradoxe Verschreibung“ nützt in vielerlei Hinsicht:

Störungen können thematisiert werden, ohne einzelne Personen zu verletzen.

Das Problem wird in einem lockeren, spielerischen Kontext erfahrbar, regt zum Experimentieren an und unterstützt den gemeinsamen Lernprozess.

Die Akteure werden sich ihrer eigenen Rolle bewusst. Sie erkennen, in welcher Weise sie selbst zur Aufrechterhaltung der „Störung“ beitragen. („Was muss *ich* tun, um zu stören? Oder angenommen, *ich* wollte, das Teilnehmer X wütend auf mich wird, was müsste *ich* dann tun?“) Vermeintliche Opfer werden zu Tätern!

Die Teilnehmer trainieren ihre Fähigkeit, eigenes und fremdes Verhalten differenziert wahrzunehmen und wohlwollend zu reflektieren. Sie erweitern ihr Verständnis für gruppendynamische Prozesse.

Die Intervention führt allen vor Augen:

- Nachhaltige Veränderung menschlicher Systeme findet oftmals paradox statt.
- Je verzweifelter die Anstrengungen, desto unwahrscheinlicher ist die Veränderung.
- Die Beteiligten haben (leider) einen ganz konkreten Vorteil, wenn sie sich *nicht* ändern (z.B. darf sich jeder als Opfer fühlen und diesen Zustand lautstark beklagen, ohne in irgendeiner Weise verantwortlich zu sein. Das beschert Bestätigung und Zuwendung gleichermaßen - und zwar dauerhaft garantiert, denn die Zukunft bleibt berechenbar!).
- Dennoch kann Veränderung gelingen: wenn etwas gezielt verschlimmert werden kann, bedeutet das, dass eine Steuerung möglich ist. Warum also nicht gezielt verbessern?

Fazit: die „paradoxe Verschreibung“ steigert die Eigenverantwortlichkeit der Akteure, fördert die Veränderungsenergie und öffnet den Blick für neue Handlungsoptionen.

Auch der Berater profitiert von der Intervention: sie bietet ihm eine elegante Möglichkeit, beim Klienten „liebenswert“ und doch überaus wirksam den „Finger in die Wunde“ zu legen.

Ausführliche Beschreibung:

Die Inszenierung der „paradoxen Verschreibung“ soll nachfolgend am Beispiel eines Team-Workshops veranschaulicht werden.

Ein Chef und sein Managementteam haben sich eine Auszeit genommen, um mit Unterstützung eines externen Beraters Missverständnisse, Irritationen und Konflikte innerhalb des Teams und zwischen den einzelnen Zuständigkeitsbereichen zu klären. Im Workshop wird Klartext geredet. Themen sind divergierende Rollenverständnisse, das direktive Führungsverhalten des Chefs und die schlechte Besprechungskultur. Am Ende des Workshops scheint alles Notwendige gesagt zu sein. Es wurde ein Maßnahmenplan erarbeitet, der Verbindlichkeit schaffen soll, was jetzt von wem bis wann zu tun ist, damit sich das Klima wie gewünscht entwickeln kann. Der Chef lobt „die offene Atmosphäre, den konstruktiven Prozess und das professionelle Ergebnis“. Er bekennt sich klar zu seiner Verantwortung und hat sich für die Zukunft viel vorgenommen. Auch die anderen Teilnehmer sind sehr zufrieden mit dem Ergebnis und legen sich gedanklich schon mal den Text für ihr Abschlussfeedback zurecht.

An diesem Punkt wird es für den Berater nochmals anspruchsvoll. Während eines solchen Workshops sind die definierten Themen auf der Inhalts- und Sachebene meist rasch analysiert und in Maßnahmen „übersetzt“. Dennoch erleben die Beteiligten später im Alltag häufig den kollektiven Rückfall in die tradierten Verhaltensformen. Um die Chancen auf eine tatsächliche Umsetzung der geplanten Veränderungen zu erhöhen, entscheidet sich der Berater für eine mutige Abschlussintervention.

Schritt 1: Briefing des Chefs

Spätestens in der offiziellen Pause nach der Bearbeitungsphase hält der Berater unter vier Augen Rücksprache mit dem Chef und holt sich dessen Erlaubnis ein, im Sinne erfolgreicher Umsetzung ab jetzt paradox agieren zu dürfen. Besteht zwischen beiden ein gutes Vertrauensverhältnis, reicht es meist aus, dem Chef eine „fulminante“ Abschlussübung anzukündigen, die richtig Spaß macht, aber schon ein bisschen Mut - speziell vom Chef - erfordert.

Falls seitens des Chefs Zweifel bestehen, ist es wichtig den Ablauf und die Zielsetzung der Intervention kurz zu erklären und insbesondere deutlich zu machen, dass der Berater konsequent für den Schutz aller Beteiligten sorgen wird. Die Zustimmung des Chefs ist zwingende Voraussetzung für das Gelingen der Intervention.

Schritt 2: Einleitung der Intervention

Der Berater erfragt beim Team, wann die nächste gemeinsame Besprechung anstehe und was die wichtigsten Themen sein werden. Er visualisiert einige der Tagesordnungspunkte auf einem FlipChart. Dann sucht er zwei „Freiwillige“, die gerne im Rahmen einer gemeinsamen Übung als Beobachter fungieren möchten. Diese weist er abseits des Geschehens in ihre Aufgabe ein. Sie sollen den folgenden Prozess – die Simulation eines Meetings genau beobachten und auf einem zweiten FlipChart notieren, wer den Prozess durch welche Verhaltensweisen aktiv oder passiv stört. Die Notizen sollen unsichtbar für die anderen Teilnehmer erfolgen und später im Plenum präsentiert werden.

Jetzt erteilt der Berater dem Team den paradoxen Auftrag: „Sie haben jetzt 30 Minuten Zeit, um *genau* diese bevorstehende Sitzung mit *genau* diesen Tagesordnungspunkten gemeinsam durchzuführen – und zwar in *genau* den Rollen, die Sie auch sonst einnehmen und *genau* in der Art und Weise, wie Sie das immer tun! Integrieren Sie ganz bewusst und aktiv sämtliche störenden Verhaltensweisen – jeder auf seine Art. Bitte führen Sie unter gar keinen Umständen eine Verbesserung der Situation herbei.“

Diese Instruktion sorgt erst für Verwirrung, danach für Erleichterung und erzeugt – ganz wesentlich – eine Ebene von Humor entgegen der „intellektuellen Verbissenheit“, jetzt unbedingt verändern zu *müssen*.

Schritt 3: Die Inszenierung

Wenn es die Ausstattung und die räumlichen Gegebenheiten der Tagungsstätte zulassen, ist es sinnvoll, den Raum so umzugestalten, dass eine möglichst realistische Umgebung entsteht. Wenn zuvor im Stuhlkreis gearbeitet wurde, sollten die Teilnehmer jetzt möglichst an Tischen sitzen und zwar in der Sitzordnung, die sie aus dem entsprechenden Meeting gewohnt sind.

Die Simulation des Meetings beginnt. Manchmal dauert es eine Weile bis die Teilnehmer sich auf diesen unvorhergesehenen Prozess einlassen. Spätestens aber, wenn das erste „typische“ störende Verhalten von einem Akteur gezeigt wurde, nehmen auch die anderen die Herausforderung an und finden schnell in ihre Rolle, die ihnen ja durchaus vertraut ist. Jetzt geschieht all das, was im Alltag stört und lähmt:

Die Diskussion kommt ständig vom Thema ab.

Die Akteure hören einander nicht zu und fallen sich gegenseitig ins Wort.

Statt der im Workshop geübten „Ich-Botschaften“ werden konsequent „Du-Botschaften“ formuliert.

Statt nach Lösungen wird nach Schuldigen gesucht.

Der Chef gibt sich demokratisch und fragt sein Führungsteam um Rat, um kurz darauf eine direktive Entscheidung zu treffen.

usw. ...

Jeder verhält sich wie immer, nur jetzt wie nach unsichtbarem Drehbuch. Die Teilnehmer erkennen die Störungen der anderen ebenso, wie die eigenen „Beiträge“. Sie nehmen Verände-

rungen in der Beziehungs- und Gruppendynamik deutlich wahr – doch nun können sie über die bekannten Phänomene lachen. Entspannung, Humor und Distanz zu sich selbst stellen sich ein – entscheidende Erfolgsfaktoren für das Gelingen von Veränderung.

Vorzugsweise wird nach 20 Minuten kurz gestoppt, damit die Beobachter dem Team ein erstes Feedback geben können. Wer stört bislang durch welche Verhaltensweisen den Teamprozess? Das Feedback soll kurz und pointiert ausfallen. „Gegenreden“ oder gar reflektierende Diskussion unterbindet der Berater sofort. Stattdessen „tratscht“ er vielleicht ein wenig mit den Beobachtern, wer denn ihrer Meinung nach noch heftiger stören könnte, um diese Sitzung garantiert „an die Wand zu fahren“.

Nach dem Zwischenfeedback geht es nochmals zehn Minuten weiter – und spätestens jetzt wird aus der „paradoxen Verschreibung“ eine „paradoxe Verschlimmerung“.

Anmerkung:

Falls die Inszenierung zu Beginn nicht in die Gänge kommt, kann der Berater nachfragen, ob denn die Sitzungen im Alltag auch immer so pünktlich beginnen wie in diesem Workshop. Wenn die Antwort *nein* lautet (was sehr wahrscheinlich ist), kann er die notorischen „Zuspätkommer“ ermitteln und vor die Tür schicken. Sie bekommen dann den Auftrag zehn Minuten lang durch die geöffnete Tür zu beobachten, was ihre Kollegen üblicher Weise in der Zeit tun, bis die Sitzung endlich beginnen kann.

Schritt 4: kurze Reflexion

Im Anschluss an das simulierte Meeting äußern sich die Teilnehmer zu den gewonnenen Erkenntnissen. Der Berater moderiert den Prozess durch offene und strukturierte Fragen, die er auf FlipChart visualisiert hat. Er fragt beispielsweise:
Wie hat sich die Atmosphäre während des Meetings entwickelt?
Was waren wiederkehrende Muster?
Was habe ich über meine eigenen Anteile am Problem erfahren?
Gab es gar „verbotene“ Lösungsversuche?

...

Diese Sequenz sollte zügig ablaufen. Der Berater ermuntert die Teilnehmer zu kurzen persönlichen Statements und achtet darauf, dass es nicht zu „kopflastigen“ Analysen kommt – schließlich befindet sich der Workshop in der Abschlussphase.

Schritt 5: „Expertenrunde“

Nach dem Zufallsprinzip werden Kleingruppen von maximal fünf Personen gebildet. Der Berater erteilt den Auftrag: „Nehmen wir an, Sie hätten als Experten für exzellente Kommunikation dem vorausgegangenen Meeting beigewohnt. Welche *drei* konkreten, beobachtbaren Verhaltensweisen würden Sie diesem Team strikt verbieten, um sicherzustellen, dass sich die Besprechungskultur nicht etwa versehentlich verbessert. Formulieren Sie bitte außerdem *eine* Verhaltensempfehlung, was das Team tun kann, damit sich garantiert nichts ändert. Visualisieren Sie Ihre Vorschläge auf FlipCharts.“

Für diese Übung gibt der Berater maximal zehn Minuten Zeit. Auch hier gilt: die Teilnehmer sollen aus ihrer „heiter-verstörten“ emotionalen Stimmung heraus Ergebnisse produzieren und nicht zu sehr in die analytische Reflexion eintauchen.

Schritt 6: Präsentation, Beraterintervention, Ende

Die Gruppen präsentieren anschließend ihre Ergebnisse im Plenum, beginnend mit den „verbotenen“ Verhaltensweisen. Es findet keine Diskussion statt. Die Teilnehmer werden die Empfehlungen aber später im Fotoprotokoll wieder finden.

Dann erfragt der Berater die Empfehlungen für die Aufrechterhaltung des Problems („Rückfallschleifen“). Eventuell wird die originellste Idee prämiert.

Eventuell „verschreibt“ der Berater dem Team abschließend die originellste „Rückfallschleife“, indem er die Akteure auffordert, genau dieses Verhalten künftig einmal monatlich in einem Meeting aktiv zu zeigen.

Danach endet der Workshop. Die Teilnehmer nehmen im Stehkreis mit einem Satz oder Wort voneinander Abschied. Eine Auswertungsrunde unterbleibt bewusst. Speziell die Frage, wie denn dieser „seltsame“ Abschluss zu verstehen sei, bleibt unbeantwortet.

Voraussetzungen/Kenntnisse:

Diese Arbeit setzt eine routinierte, prozessorientierte Art der Beratung voraus. Erfahrungen mit „systemisch-lösungsorientierter“ Moderation sind dabei förderlich. Der Berater benötigt vor allem gute intuitive Fähigkeiten, um im jeweiligen Kontext entscheiden zu können, ob die „paradoxe Verschreibung“ als Abschlussintervention tatsächlich passt.

Kommentar/Erfahrungen:

Das Tool ist eine spannende Abschlussintervention, die Leichtigkeit mit wirkungsvoller Ernsthaftigkeit verbindet. Eine Besonderheit der „paradoxen Verschreibung“ besteht darin, dass sich ihre Anwendung meist nicht bereits im Vorfeld des Workshops planen und mit den Auftraggebern abstimmen lässt. In der Regel muss der Berater situativ im Prozess entscheiden, ob er das Tool einsetzen will. Dies bedeutet, dass er bereit sein muss, sein ursprüngliches Konzept spontan zu verlassen. Es gibt kein Patentrezept für diese Entscheidung. Grundsätzlich können aber folgende Beobachtungen bzw. Überlegungen die Entscheidung erleichtern:

Je verbissener die Leistungsorientierung der Beteiligten, desto höher die Indikation für eine „paradoxe Verschreibung“.

Wenn im Verlauf des Workshops (oft in den Pausengesprächen unter vorgehaltener Hand) immer wieder leicht „genervt“ über eine Störung gesprochen wird, die „eigentlich“ schon längst von allen erkannt wurde und auch die Lösung doch „eigentlich“ schon mehrfach (!) erarbeitet und in Maßnahmenplänen dokumentiert wurde und „man eigentlich“ das Ganze nur endlich mal umsetzen müsste - dann stehen die Chancen für eine erfolgreiche „paradoxe Verschreibung“ besonders günstig.

Im Rahmen von Workshops lassen sich vor allem Interaktionsstörungen (z.B. schlechte Feedbackkultur) leicht inszenieren.

Die Intervention ist nur dann sinnvoll, wenn *alle* Beteiligten in irgendeiner Weise von der „Störung“ betroffen sind und tatsächlich etwas zu ihrer Aufrechterhaltung oder Beseitigung beitragen können.

Technische Hinweise:

Materialien:

Drei bis vier FlipCharts oder Pinwände

Räumliche Voraussetzungen:

Es ist nützlich, wenn für die Inszenierung des Meetings Tische bereitstehen. Der eigentliche Workshop findet ohne Tische im Stuhlkreis statt.

Quellen/Weiterführende Literatur:

Die Methode wurde ursprünglich vom Logotherapeuten Viktor Frankl als therapeutische Intervention entwickelt und später von zahlreichen Vertretern der Systemtheorie aufgegriffen, modifiziert und auch unterschiedlich benannt. Geläufig sind die Bezeichnungen „paradoxe Intervention“, „paradoxe Verschreibung“ oder auch „Symptomverschreibung“. Die Begriffe verweisen auf den medizinisch-therapeutischen Ursprung: das störende Symptom wird „verschrieben“, so wie ein Arzt seinem Patienten ein Medikament verschreibt.

P. Watzlawick / J. H. Weakland / R. Fisch. Lösungen - Zur Theorie des menschlichen Wandels. Bern: Huber Verlag.

M. Selvini Palazzoli / L. Boscolo / G. Cecchin / G. Prata. Paradoxon und Gegenparadoxon. Ein neues Therapiemodell für die Familie mit schizophrener Störung. Stuttgart: Klett-Cotta.