

## „Spiele und Handele“

Kurz-Workshop: Einführung in das Veto-Prinzip von Maike Plath. (Selbst)föhrung, gleichwürdige Föhrung (Democratic Leadership) und Kommunikation spielerisch trainieren.

16.02.2024, Trebnitz

### **Tara Hawk**

Freie Veto-Trainerin, Speakerin, Coach  
kontakt@tarahawk.de  
0176 8539 1607

Format-Angebote von Tara:

- Veto-Prinzip – Alle Föhrungsformate, Status Training (Kommunikationstraining) und den Zugang durch die Künste in Theater und Tanz
- Impulsvorträge zu Themen wie: Partizipation, Gleichwürdigkeit, gleichwürdige Föhrung, Bildung, Demokratie
- Leadership und Life Coaching: 1:1 und Gruppenformate
- Intensiv-Angebot für Lehrpersonen und Pädagog\*innen – 4 Tage Zeit für sich unter Kolleg\*innen verbringen und in das Veto-Prinzip eintauchen.

**Status Sommer Camp 2024** [www.statussommercamp.de](http://www.statussommercamp.de)

Veto-Trainer\*innen: Tara Hawk & Lukas Oertel

Informationen zum Gesamtkonzept des Veto-Prinzips:

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

### **Herrschaft oder Föhrung?**

**Die Einführung mit Hilfe der Lego-Figuren findet sich hier:**

<https://www.youtube.com/watch?v=8Q4k4rwHZOM&t=535s>

**Was tun, wenn alle Veto machen?:**

<https://youtu.be/VgtDjREeCc8>

### **Konzeptbeschreibung**

Wie können Selbstverantwortung, und demokratische Kernkompetenzen vermittelt werden? Eine Antwort lautet: Indem ich (Selbst-) Föhrungskompetenz vorlebe und vermittele. Denn Föhrung übernehmen heißt nichts anderes, als Verantwortung zu übernehmen. Ein demokratischer Raum, in dem Vielfalt für alle Beteiligten als persönliche Bereicherung spürbar wird, erfordert Föhrungskompetenz ALLER Beteiligten. Dies lässt sich durch das MISCHPULTRINZIP schrittweise von eigenen Erfahrungen ausgehend vermitteln. Wenn alle im Raum auf der Basis ihrer eigenen Bedürfnisse, Grenzen und Potentiale Föhrung/Verantwortung für sich selbst, phasenweise auch für die anderen

und grundsätzlich für ein gemeinsames Ziel übernehmen können und wollen, entsteht ein hochwirksamer demokratischer Raum, der Vielfalt als Glücksfall für alle sichtbar macht. Alle Beteiligten lernen auf ein gemeinsames Ziel hin - von unterschiedlichen Ressourcen und Perspektiven ausgehend - Verantwortung zu übernehmen. Sie lernen demokratisch zu führen und selbstbestimmt zu folgen. Sie lernen, auf sehr produktive Weise zu kooperieren.

Die Entwicklung des Veto-Prinzips als Konzept gleichwürdiger, demokratischer Führung basiert auf der Praxiserfahrung, dass Menschen nur dann miteinander kooperieren und demokratische Kernkompetenzen erwerben, wenn entsprechende Umfeldler dafür geschaffen werden, in denen demokratisches Denken und Handeln Schritt für Schritt von Grund auf vermittelt, verstärkt und im konkreten, praktischen Handeln verinnerlicht werden.

In überfordernden Situationen, wie sie im Unterricht, bei gemeinsamen Arbeitsprozessen, im Alltag mit Kindern und in der Führung in Unternehmen immer wieder auftreten, wird aus der Not heraus vielfach autoritär (re)-agiert, was die Konflikte und die empfundenen Demütigungen aller Beteiligten nur verschärft und die Ausbildung von Selbstwert verhindert. Viele Menschen haben in ihrer Kindheit nur autoritäres Verhalten ihrer Bezugspersonen als Antwort auf überfordernde Situationen erlebt und können nun als Erwachsene ebenfalls nur so reagieren.

Um auf der Basis ihrer eigenen Bedürfnisse, Grenzen und Potentiale Führung/Verantwortung für sich selbst, phasenweise auch für die anderen und grundsätzlich für ein gemeinsames Ziel übernehmen zu können und zu wollen, brauchen Menschen Alternativen zum autoritären Handeln.

Kinder und auch Erwachsene lernen am nachhaltigsten durch Beziehung und menschliche Vorbilder, die sie in der konkreten Praxis erleben und spiegeln können. Dafür braucht es transparente Konzepte sowie einen angeleiteten, schrittweisen Prozess, in dem sie konkret lernen, in die Selbstverantwortung zu gehen, und in dem sie in der Folge dann auch Führung für andere und für gemeinsame Ziele übernehmen können, sowie (Lehr-) Personen, die auf der Basis eigener Integrität als gleichwürdig agierende Rollenmodelle vorleben, was Demokratische Führung bedeutet.

Das Veto-prinzip kann in künstlerischen Prozessen genauso angewendet werden, wie in Schulen, Hochschulen oder in Arbeits- und Unternehmenskontexten. Die Teilnehmenden lernen die Elemente des Veto-prinzips wie die demokratischen Führungsjoker (siehe unten) im praktischen Tun kennen. Sie erleben alternative Handlungsweisen und wie es sich für sie selbst anfühlt, wenn Menschen sich gleichwürdig begegnen und in Beziehung zueinander sind.

Das Veto-prinzip setzt sowohl inhaltlich als auch strukturell auf Prozesse, die zur Autonomie und Verantwortungsübernahme des\*der Einzelnen führen. Die (Lehr-) Person übernimmt als „Schildkröte“ (siehe unten) zu Beginn Verantwortung für den Prozess und legt offen, was sie tut, während sie führt. Schritt für Schritt gibt sie Verantwortung an andere ab und übernimmt nur noch beratende Funktion, wenn sie gebraucht wird. Nach

und nach übernehmen die Teilnehmenden die Elemente in die Zusammenarbeit untereinander. Das Konzept schafft eine gemeinsame Sprache, alle verstehen, was zum Beispiel ein Veto ist, und haben durch konkretes Erleben gelernt, dass es respektiert wird.

Der Begriff **Mischpult** fungiert zugleich als Bild und Metapher auf der einen Seite und als konzeptionelle Beschreibung des Materials auf der anderen Seite. Das Wort **Mischpult** bezeichnet hier sowohl als Metapher als auch als Materialbeschreibung das von mir entwickelte Gesamt-Konzept demokratischer gleichwürdiger Führung.

Als Metapher beschreibt der Begriff den zugrundeliegenden Gedanken, dass jeder Mensch hier als Mischpult verschiedenster individueller Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten verstanden wird. Diese individuellen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten sind als „Kanäle“ eines Mischpults zu verstehen. Entsprechend diesem Bild kann jeder Mensch seine eigenen „Kanäle“ jeweils von „Null“ (Veto), über „sehr einfach“ bis hinauf nach „sehr komplex“ selbstbestimmt steuern.

Ziel des konzeptionellen Ansatzes ist es, den Beteiligten ihre jeweils unterschiedlichen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten (Mischpult-Kanäle) aufzuzeigen und sie schrittweise dazu zu ermächtigen, die eigenen Kanäle selbstbestimmt auf einer Skala von „einfach bis komplex“ zunehmend autonom und versiert und in Richtung zunehmender Komplexität und Qualität auf ein gemeinsames Ziel hin zu steuern.

Dies geschieht durch die kontinuierliche Arbeit nach konkret ausformulierten Prinzipien und mit dem *Mischpult*, das als Bezeichnung auch das Material selbst meint: die verschiedenen Karten (Methodenrepertoires: Materialkästen, erschienen im Beltz Verlag), die in ihrer Gesamtheit – in immer wieder neuen Zusammenstellungen und Anordnungen – das gemeinsame Referenzsystem bilden, auf das sich eine Gruppe in ihrem Gestaltungsprozess bezieht und das als gemeinsamer Wissens-Pool durch die Weiterentwicklung der Gruppenmitglieder ständig wächst.

Das *Veto-prinzip* basiert auf einer inklusiven Lernkultur und rückt den Begriff der stets wechselnden FÜHRUNG – als Grundbedingung für demokratische Arbeitsweisen - explizit in den Vordergrund. Führung (zur Mündigkeit) wird hier klar vom Begriff der HERRSCHAFT und von hierarchisch gedachten Arbeitsweisen abgegrenzt.

Das Konzept geht von der real existierenden Vielfalt aus und zielt darauf ab, die Verschiedenheit der Potentiale aller Beteiligten konstruktiv zu verstärken und initiiert die nachhaltige Arbeit an einer inneren Haltung (Selbstwert, Autonomie).

### **Klar geregelte Spielfelder, Koordinaten zur Orientierung und Selbststeuerung nach Skalen-Prinzip**

Wie erschaffe ich einen Raum, in dem jede\*r Lust bekommt, sein oder ihr Eigenes einzubringen, und in dem sich alle so sicher fühlen, dass Scheitern und Ausprobieren anfangen kann, Spaß zu machen? Einen Raum, in dem alle üben können, für sich und

andere Verantwortung zu übernehmen, und in dem Vielfalt als persönlicher Gewinn erlebt wird?

Solch ein Raum braucht Koordinaten, an denen sich alle orientieren können. Koordinaten, die so klar sind, dass alle sie verstehen können, und so grundlegend, dass sie sich auf alle Situationen übertragen lassen. In unserer Arbeit beziehen wir uns mit allen unseren Angeboten und Arbeitsfeldern auf das Veto-prinzip, das solche Koordinaten anbietet.

Diese Koordinaten schaffen zum Beispiel die zwei Instrumente des Veto-prinzips „Demokratische Führungsjoker“ und die „Vier Führungstypen im Statustraining“.

### **Demokratische Führungsjoker**

Die sieben demokratischen Führungsjoker sind eine Erfindung (Maïke Plath), um jegliche Arbeits- und Lernprozesse von Anfang an demokratisch zu gestalten und sich dabei auf einer Sachebene zu verständigen. Jeder Mensch im Raum hat jederzeit die Möglichkeit, über diese fünf Führungsjoker zu verfügen und damit anzuzeigen, wo innere Grenzen überschritten werden.

**Veto:** Wenn ich etwas nicht tun will, tue ich es nicht. Ich muss nicht erklären, warum. Meine innere Grenze ist der Maßstab.

**Klarheit:** Wenn ich etwas nicht verstehe, kann ich der Führung Klarheit zurückmelden. Sie muss dann dafür Sorge tragen, dass ich die Chance bekomme, zu verstehen, worum es geht.

**Tempo:** Wenn es mir zu schnell oder zu langsam geht, kann ich mit Tempo die Führung dafür sensibilisieren.

**Verantwortung:** Wenn ich den Eindruck habe, dass jemand gedemütigt oder herabgesetzt wird, kann ich Verantwortung rufen. Die Führung weiß dann: „Hier stimmt was nicht.“

**Störgefühl:** Wenn etwas irritiert oder emotional blockiert, kann ich Störgefühl zurückmelden. Ich muss dabei nicht direkt benennen können, wo das Gefühl herkommt.

**Freispiel (aussteigen und selbst fahren):** Ich steige temporär aus dem gemeinsamen Gruppenprozess aus und beschäftige mich alleine mit dem jeweiligen Gegenstand weiter.

**Blick von Außen:** Ich nehme eine Helikopter-Perspektive ein und betrachte (und reflektiere) den Prozess von außen. (Entweder alleine oder im Gespräch und Spiel mit anderen).

### **Ablauf**

**„Tabu-Fragen Stopp Tanz“** (von Veto-Trainer\*innen Lukas Oertel & Birte Trabert als Veto Warm-Up entwickelt)

Ziel: Sozialerbauchmuskel ansteuern. Also die eigene Grenzen (Nein-Sagen) wirklich spüren und spielerisch sichtbar machen.

### **Demokratische Führung: Arbeit mit dem Theatralen Mischpult**

Autonomie als Prinzip beim Theatralen Mischpult

Das Prinzip des Theatralen Mischpults basiert auf Fragmentarisierung (Aufsplitten von Wissen in seine Einzelteile). Ich habe dabei versucht, die Kunstform Theater auf die kleinstmöglichen Einheiten herunter zu brechen und diese sichtbar und zugänglich zu machen (Visualisierung durch Karten). Es geht darum, das Wissen und die Koordinaten zu einem Fachbereich in seine Einzelteile zu zerlegen und die logischen Verknüpfungen zwischen diesen Fragmenten dem intrinsisch motivierten Innovationsgeist der Kinder und Jugendlichen zu überlassen. Denn der ist unendlich – wenn er einmal geweckt ist. Dies lässt sich am fruchtbarsten durch spielerisches Erproben der einzelnen Bausteine erreichen. Es werden spielerische Felder eröffnet – einfache bis komplexe Spielanordnungen mit klaren Spielregeln (Gamification). Im Rahmen der Grundkoordinaten, also der Gesetzmäßigkeiten des Spiels (Begrenzung), können im geborgenen Rahmen unendlich viele individuelle Ausdrucks- und Gestaltungsmöglichkeiten erprobt werden (Freiheit). Die Prinzipien dahinter: „In der Begrenzung liegt die Freiheit“ und „Skala der Möglichkeiten statt Tabelle“.

Veranschaulichen lässt sich das Fragmentarisierungs-Prinzip auch anhand folgenden Beispiels: Es ist quasi so, als würde ich ein Gebäude in seine Einzelbestandteile zerlegen, in Steine, Rohre, Ziegel, usw. Diese Grundelemente des Hauses lassen sich dann individuell wieder miteinander kombinieren. Jeder Mensch könnte daraus also ein anderes, neues Gebäude bauen. Solange die Regeln der Statik beachtet werden, ist das Ergebnis vollkommen offen. Es entstehen individuellste Formen von Häusern, weil das Prinzip gilt: Skala der Möglichkeiten statt Tabelle. Innerhalb der Grund-Koordinaten, die beachtet werden müssen (zum Beispiel: Regeln der Statik), kann jeder sein Haus nach eigenem Belieben gestalten.

Das Theatrale Mischpult ist ein Modell für den Ansatz von *Open Knowledge durch Fragmentarisierung*. Es verwandelt Theater in eine Spielwiese aus kleinstmöglichen Einzelinformationen, die unendlich viele Zugänge dazu eröffnet. (Das Theatrale Mischpult ist damit eine Startrampe für ein anderes Konzept von Bildung. Was würde passieren, wenn wir in allen thematischen Feldern solche Startrampen bauen?)

### **Feedback – „Gespräch unter Freunden“: Achtsamkeitsprinzip und ständiges gegenseitiges Feedback über die Erfahrungen von *FÜHREN* und *FOLGEN*:**

*Wie geht es mir selbst? Wie geht es den anderen? Wie wird das Spiel lebendig und lustvoll? Was kann ich dafür tun ohne mich oder andere auszubeuten?*

Nach ca 10 Minuten wird jeweils gewechselt. Allerdings niemals ohne ein Feedbackgespräch zwischen Dj's (Regisseuren\*innen) und Spieler\*innen: Die Spielleitung stoppt die Musik und fordert die Spieler\*innen auf, nach vorne an die Bühnenrampe zu treten, so dass sich Regisseure\*innen und Spieler\*innen direkt gegenüberstehen – zwischen ihnen die ausgebreiteten Karten, das Mischpult.

Die Spielleitung fordert nun die Regisseure\*innen auf, ihre Lieblingsmomente zurückzumelden und diese genau zu beschreiben, darüber hinaus eine kurze Begründung zu geben, warum diese Momente ihrer Ansicht nach gelungen wirkten. Die Spieler\*innen an der Bühnenrampe übernehmen die Moderation. Das heißt, sie nehmen die DJ's dran, die sich mit ihren Lieblingsmomenten zu Wort melden.

Wenn alle Lieblingsmomente „abgesammelt sind“, erteilt die Spielleitung (die grundsätzlich zwischen den beiden Gruppen am Rand steht und damit ritualisiert die Vermittler-Rolle übernimmt) den Spieler\*innen auf der Bühne das Wort. (Die Position der Spielleitung in der Mitte ist auch bildhaft: Zuvor entstand zwischen den beiden Gruppen ein Statusgefälle, weil die einen geführt haben und die anderen folgen „mussten“. Beim „Gespräch unter Freunden“ aber wird dieser Statusabstand wieder aufgehoben und die Spielleitung „balanciert“ im Konfliktfall die Beziehung zwischen Zuschauenden und Spieler\*innen aus, und sorgt dafür, dass es wirklich ein „Gespräch unter Freunden“ bleibt.

Nachdem die Zuschauenden ihre Lieblingsmomente zurückgemeldet haben, dürfen nun die Spieler\*innen ihre INNENPERSPEKTIVE zurückmelden. Das heißt: Sie dürfen bewusst subjektiv erzählen, wie es ihnen beim Spielen und beim Ausführen der Aufträge ergangen ist.

Die Spielleitung moderiert dieses Gespräch durch folgende Fragen:

Hättet ihr gerne weitergespielt oder war die Zeit für euch angemessen?

An welchen Stellen – bei welchen Anweisungen – hat es euch Spaß gemacht und bei welchen Anweisungen hattet ihr innere Widerstände? Welche waren das und warum?

Habt ihr daran gedacht, die vier demokratischen Führungs-Joker zu nutzen? Und wenn nicht, warum nicht? Gab es Momente, in denen ihr eigentlich gerne „Veto“ gerufen hättet? Was hat euch davon abgehalten?

Welches waren EURE Lieblingsmomente?

(Weitere Fragen sind natürlich möglich).

Für die Regisseure\*innen/Dj`s ist es teilweise schwer, diese Rückmeldungen auszuhalten, weil sie sich teilweise kritisiert fühlen oder zurecht anmerken, dass sich die subjektiven Wahrnehmungen der Spieler\*innen teilweise widersprechen.

Dann ist es wichtig, dass die Spielleitung folgende Grundkoordinaten der demokratischen Führung motivierend erläutert (Narrativ! Hier schon bewusst für die Jugendlichen formuliert):

„Wer souverän führen lernen möchte, braucht so viele Informationen wie möglich. Denn Informationen bedeuten Wissen. Je mehr Wissen die Führung (die Regie) hat, desto sensibler und professioneller kann sie führen. Dafür muss die Führung aber stark sein und auch widersprüchliche oder kritische Anmerkungen aushalten. Denn wenn sie sich über Kritik aufregt, zeigt sie innere Schwäche, wenn sie sich über Widersprüche ärgert, erkennt sie einigen Spielern ihre Wahrnehmung ab. All das führt dazu, dass ihr Informationen zukünftig vorenthalten werden. Für die Führung ist das eine Katastrophe. Denn wenn sie keine Informationen im Sinne von ehrlichen Rückmeldungen mehr erhält, muss sie zunehmend „blind führen“ und macht immer mehr Fehler. Das führt dazu, dass diejenigen, die ihr folgen sollen, immer weniger Vertrauen in die Führung haben werden. Irgendwann wird die Führung dann scheitern. Wenn die Führung aber stark ist, nimmt sie alle Rückmeldungen als wertvolles „Geheimwissen“ auf, das ihr hilft, besser und geschickter zu führen. Die Regie/die Führung muss auch nicht alle Rückmeldungen (innerlich) annehmen, sie kann durchaus selbst entscheiden, was ihr weiterhilft, und was

nicht so sehr. Es ist aber erstmal grundsätzlich wichtig, dass sie ALLE Informationen überhaupt erhält.

Das heißt: Die Führung sollte vermeiden, in eine Opferhaltung zu gehen oder sich zu rechtfertigen. Das macht die Führung schwach. Stattdessen sollte die Führung alle Rückmeldungen wie einen Geheimbericht auffassen: Wie eine Sammlung von Geheimwissen, das benutzt werden kann, um besser führen zu können."

### **Einschub zur inneren Haltung der Feedback-Kultur: Perfektionismus versus „Liebevoller Blick auf das Scheitern“ und Humor: „Wir sind alle keine Engel – wir versuchen es nur!“**

Es muss aber deutlich werden, dass niemand verurteilt wird, wenn die Sache mit dem „Kritik-Annehmen“ doch (noch) nicht so gut klappt. Die Spielleitung muss ganz deutlich machen, dass wir ALLE natürlich immer nur auf dem Weg dahin sein können, souveräner zu werden, dass es aber auch wichtig und zutiefst menschlich ist, sauer oder beleidigt zu reagieren, denn niemand kann immer cool und souverän bleiben – das wäre auch ganz schrecklich (und langweilig). Das Zulassen von negativen Gefühlen spielt in diesem Gesamtkonzept eine große Rolle:

Wenn klar ist, was das Ziel ist und anhand welcher Koordinaten wir uns auf dem Weg dahin orientieren, dann ist es andererseits ganz wichtig, alle menschlichen Facetten mit Gelassenheit und Humor zu betrachten und liebevoll damit umzugehen. Das heißt konkret:

Wenn sich jemand „aufführt“, wütend, enttäuscht, verletzt, neidisch, usw. ist, dann halte ich es für sehr wichtig, der betreffenden Person diese Gefühle nicht abzusprechen („Jetzt sei mal nicht neidisch!“) bzw. diese Gefühle zu bewerten („Das ist jetzt aber nicht schön, dass du Ayse ihren Auftritt nicht gönnst...“), sondern ganz im Gegenteil diese Gefühle zu normalisieren, zu benennen und ihnen Raum zu geben (Beispiel: „Ich kann verstehen, dass du jetzt enttäuscht bist. Wäre ich auch. Wahrscheinlich willst du jetzt erstmal Sachen kaputt machen, kenne ich sehr gut... Brauchst du ein paar Minuten für dich alleine oder willst du trotzdem erstmal hierbleiben? ...“)

Wenn ein Ziel wie „souveräne, gelassene demokratische Führung“ angestrebt wird, dann ist die Grundbedingung für den Erfolg, dass wir alle anderen menschlichen Regungen und Gefühle nicht moralisieren, sondern sie alle zulassen und Schritt für Schritt trainieren, sie von außen interessiert und mit liebevollem Blick und Humor anzuschauen.

*Hilfreiches Narrativ zum „Blick von außen“: Stelle dir vor, du bist eine Kamera-Drohne und fliegst über unsere Köpfe hinweg. Als diese Kamera-Drohne beobachtest du dich von außen und versuchst Informationen über die Gesamt-Situation und über dich selbst zu sammeln. Wenn du ausreichend Informationen hast und dir einen Überblick verschafft hast, kommst du wieder zurück. (Darunter liegende Frage: Wie sieht das Ganze „von oben“ aus? Aus der Distanz?) Das Bild der Kamera-Drohne ist einfach und wirkungsvoll.*

Gefühle sollten meiner Ansicht nach grundsätzlich nicht bewertet werden.

Dies ist eine wesentliche innere Haltung zur gesamten Arbeit und ich bezeichne sie als das „Wir sind alle keine Engel – wir versuchen es nur“-Prinzip. Die Grundkomponenten sind Humor, Mut zu Anarchie und ein liebevoller Blick auf die menschlichen Unzulänglichkeiten.