

Dirk Purz

Einfahrt verboten?

Wie der Umgang mit Vorschriften
und Regeln gelingt

Ein beschilderter Leitfaden



Dirk Purz: Einfahrt verboten?



Dirk Purz: Einfahrt verboten?

Dirk Purz

Einfahrt verboten?

Wie der Umgang mit Vorschriften und Regeln gelingt

Ein beschilderter Leitfaden

Mit Verkehrsschildern,
künstlerisch umgestaltet von Clet Abraham
und fotografiert von Dirk Purz

Mit 23 Abbildungen und 39 Fotografien

Vandenhoeck & Ruprecht

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <https://dnb.de> abrufbar.

© 2021, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG,
Theaterstraße 13, D-37073 Göttingen
Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich
geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen
bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.

Umschlagabbildung: Rebel Sumo in Dublin, why not? © Clet Abraham

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen

Vandenhoeck & Ruprecht Verlage | www.vandenhoeck-ruprecht-verlage.com

ISBN 978-3-647-40499-8

Inhalt

Das Verbot der Einfahrt: Eine Einführung	9
Teil 1: Alles geregelt, alles vorgeschrieben?	
Die Welt der Verbote	17
Begriffserläuterungen: Wovon sprechen wir hier eigentlich?	17
In welchen Bereichen unseres Lebens treten Verbote und Regeln auf?	19
Welche Geltung haben Verbote und Regeln?	20
Welche Aufgaben und welchen Nutzen haben Verbote und Regeln?	21
Teil 2: Verbote fordern heraus: Der Blick in den Spiegel oder vom individuellen Umgang mit Regeln	23
Kein Zugang von dieser Seite: Verbote bedeuten Veränderung	24
Darf ich das oder lasse ich es mir verbieten? Verbote rufen unser Normensystem auf den Plan	28
Das beeindruckt mich nicht: Widerstand als nützliches Mittel, um unsere Freiheit wiederherzustellen	31
Keine Diskussion: Wenn Verbote zum blinden Nachfolgen verführen	35
Nichts ist so unnett wie ein Etikett: Verbotssituationen als Nährboden für Vorurteile und Attributionen	38
Das haut mich um: Wenn Blockaden und Verbote verletzen	41

Da passiert schon nichts: Verbote und Risikobereitschaft	43
Mir geht es gut damit: Aus Verboten das Beste machen ...	46
Balance herstellen: Das Selbstverbot der Zufriedenheit aufheben	48
Mal heiter, mal wolzig: Resilienz und die Kunst der Krisenbewältigung	51
Ich bekomme das hin: Coping oder der unterschiedliche Umgang mit schwierigen Situationen	54
Alles im Lot: Wie die Reduktion von Dissonanzen uns hilft, den Alltag zu meistern	57
Bis hierher und nicht weiter: Vom Anreiz, den passenden Schlüssel für den Umgang mit Verboten zu finden	59
Tun wir die richtigen Dinge und tun wir die Dinge richtig? Enttäuschung und das Bedürfnis nach Verifizierung	63
Ich kriege es nicht mehr aus dem Kopf: Ein Problem festhalten und auf das Gründlichste durchdenken	65
Als hätte ich nicht genug zu schleppen: Verbote rufen unser Gerechtigkeitsempfinden auf den Plan	69
Das kann ich mir nutzbar machen: Wenn Verbote Probleme lösen und bereitwillig akzeptiert werden	71
Zusammenfassung des zweiten Teils	73
Teil 3: Verbote haben Folgen: Ein Blick hinter den Spiegel oder vom verantwortungsvollen Einsatz von Regeln	75
Drüberklettern und abstürzen? Über den Umgang mit Krisensituationen	76
Das wird jetzt dauerhaft ein Problem: Wenn Verbote Chronifizierungen nach sich ziehen	79
Hier ist absolut Ende: Vom Umgang mit Grenzen	82
Ich gehöre dazu: Von der Freiheit der Zugehörigkeit und wie sich Commitment entwickeln kann	86
My Home is my Castle: Von der gestaltenden Kraft der Spiel- und Freiräume	89
Ich will hier raus: Vom Umgang mit der Angst	92
Was steckt wohl dahinter? Die Mausefalle oder die Spekulationen über die Folgen eines Verbots	96

Gleich knallt's oder das geht nicht gut aus: Über die Wut und den Ärger, den Verbote auslösen können	99
Hilfe, ich ertrinke: Vom Umgang mit Intrigen und anderen psychologischen Spielen	102
Hast du schon gehört? Wie die Gerüchteküche in Organisationen funktioniert	106
Das gehe ich direkt an: Das Rösselsprungphänomen oder wie sich das Aufschieben von Problemen gestalten lässt . . .	109
Kann ich dich noch lieben? Über Treue, Nachfolge und Bindungen in Organisationen	112
Das nehme ich persönlich: Wie das Gefühl der Untreue Bindungen infrage stellt	115
Zusammenfassung des dritten Teils	117
Teil 4: Verbote brauchen Bedingungen: Ein Blick auf den Rahmen oder wie Interaktion gelingt	119
Das macht alles viel schwerer: Das Atlas-Phänomen und seine Auswirkungen	120
Alle mal herhören: Sanktionen, Regeln und Verbote erregen Aufmerksamkeit	122
Ich weiß noch nicht, was es wird, aber ich habe Lust, es zu gestalten: Strategieentwicklung als künstlerischer Prozess	125
Was nicht passt, wird passend gemacht: Welche Bedeutung »gute« Kommunikation in Systemen hat	129
Trotzdem mache ich es uns schön: Das Anschlussmotiv und seine Wirkung	132
Das Verbot ist König: Wie Vorurteile unsere Wahrnehmung und Beurteilung beeinflussen	134
Macht macht Macht: Das Motiv der Macht und in welchen Formen es uns begegnet	138
Jetzt spreche ich: Über direkte und indirekte Redeverbote	141
Wie soll das gehen? Über die Nicht-Nachhaltigkeit und (un)gewollte Selbstwirksamkeit von Verboten	143
Zusammenfassung des vierten Teils	145

Das Verbot der Einfahrt: Abschließende Gedanken	147
Die Frage nach dem Warum einer Reaktion	148
Vom produktiven handelnden Umgang mit Verboten	149
Es ist immer einen Versuch wert	150
Verbote prüfen und infrage stellen	151
Einladung zur kreativen Wahrnehmung von Verboten	151
Literatur	152
Literaturempfehlungen	153

Das Verbot der Einfahrt: Eine Einführung

Das Schild mit der Verkehrszeichen-Nummer 267 regelt das Verbot der Einfahrt. Wer ein Fahrzeug führt, darf nicht in die Fahrbahn einfahren, für die das Zeichen angeordnet ist. Es steht entweder rechts oder auf beiden Seiten der Fahrbahn.

Was heißt das? Es ist verboten, in diese Einfahrt hineinzufahren. Es muss aber trotzdem auf die Fahrzeuge geachtet werden, die herauskommen können.

Was bedeutet das? In diese Straße bzw. Einfahrt dürfen Sie nicht hineinfahren. Dies gilt für alle Verkehrsteilnehmer, abgesehen von denen, die zu Fuß unterwegs sind – sofern kein weiteres Zusatzschild für Radfahrer vorhanden ist. Trotzdem können aus der Straße Fahrzeuge kommen, wenn es beispielsweise eine Einbahnstraße ist. Zuwiderhandlungen werden mit einem Bußgeld bestraft.

Einbahnstraßen sind lästig. Sie erfordern Umwege, um ans Ziel zu kommen, manchmal sehr aufwendige und schwierige. Diese Schilder verhindern den gewünschten und direkten Zugang. Obwohl man das Ziel schon fast vor Augen hat, kommt man nicht weiter. Sie gehören abgeschafft, oder?

Wohl eher nicht, denn ihre Existenz lässt sich sowieso nicht leugnen. Einbahnstraßen sind ja nicht nur eine Frage des Straßenverkehrs. Metaphorisch gesehen begegnen sie uns täglich in unserem privaten Umfeld, an unseren Arbeitsstellen oder dort, wo wir unsere Freizeit verbringen. Sie lösen Emotionen aus, beeinflussen unser Verhalten, verändern unsere Arbeits- und Umgangsformen. Seit Ausbruch der Corona-Krise wissen wir sogar darum, wie es sich anfühlt, wenn Verbote nicht mehr begrenzt ausgesprochen werden, sondern bundesweit für alle Bürger und Bürgerinnen gelten.

Da ist kein direkter Zugang zu einem Familienmitglied möglich. Also wird ein Umweg über die Mutter, den Vater, die Geschwister gewählt. Manchmal bewusst, aber oftmals wie selbstverständlich und als gäbe es keine Alternative. Andere Personen müssen eingeschaltet werden. Es gilt, sie zu überzeugen, um die eigenen Ziele zu erreichen.

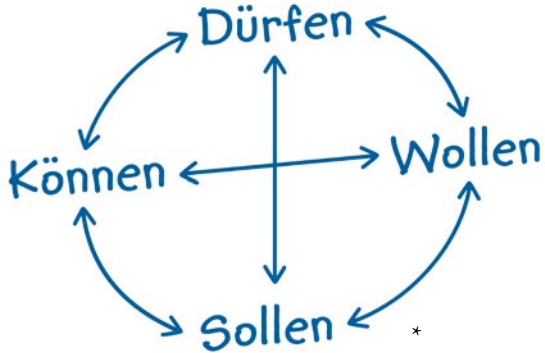
Beruflich ist das kaum anders. Der Weg zum Chef geht nur über das Sekretariat. Die Schulleitung kontaktieren wir schon lange nicht mehr direkt. Da gehen wir stets den Umweg über andere Kollegen oder schalten den Lehrerrat ein. Ebenso lange Umwege gibt es in Organisationen. Anträge, Entscheidungen, Auskünfte gehen nur über Dritte, über Dezernate, über bestimmte Abteilungen, über einzelne Sachbearbeiterinnen. Was, wenn der Weg dorthin versperrt ist?

Nun sind aber Zugangsverbote nicht zwangsläufig in Stein gemeißelt und schon immer da, sondern ergeben sich auch plötzlich und unerwartet. Eine Pandemie, eine Umstrukturierung an der Arbeitsstelle, ein Wechsel in der Leitung, eine neue Ordnung sorgen für Umwege und deutlich erschwerte Zugänge und lösen oft Ärger, Streit und Konflikte aus. Direkte Zugänge sind plötzlich verboten.

Die Idee zu diesem Buch verdanke ich dem französischen Künstler Clet Abraham. Auf Reisen sind mir immer wieder seine künstlerisch gestalteten Verkehrsschilder aufgefallen. Heute lebt er in Florenz, wo man diese Schilder überall finden kann: humorvolle Modifikationen, die die eigentliche Bedeutung der Schilder trotzdem noch erkennen lassen. Ganz besonders haben mich die Schilder zum Thema »Verbot des Zugangs« angesprochen. Im Gespräch erklärte er mir, dass seine Idee nicht einfach auf Komik abziele, sondern darauf, der vordergründigen Bedeutung eine weitere hinzuzufügen, die die betrachtende Person auf andere Ebenen des Lesens und der Interpretation leite. Daraus ist meine Idee entstanden, mich mit Blockaden und Zugangsverboten im Berufs- und Lebensalltag zu befassen. Ich danke Clet Abraham, dass er mir erlaubt, seine Kunstwerke zu veröffentlichen.

In diesem Buch soll es also darum gehen, dem »Verbot des Zugangs« nachzuspüren. Clet Abraham bietet uns ein breites Spektrum an Möglichkeiten, um sich mit einem Verbot auseinanderzusetzen. Denn Verbote blockieren unser Dürfen. Wir dürfen etwas nicht und das reizt uns. Unser Wollen und unser Können fragen uns: *Wieso*

darf ich das nicht? Ich will aber und ich kann das! Ganz schlimm wird es, wenn auch unser Sollen betroffen ist: Ich soll das erledigen, warum darf ich das jetzt nicht direkt tun?



Diesen Fragen und Situationen möchte ich nachgehen und im Sinne des Künstlers Möglichkeiten aufzeigen, wie wir reagieren, wie wir agieren, welche Alternativen wir haben und hätten. Und so ganz vielleicht macht es dem einen oder der anderen ja auch bewusst, wie die eigenen Reaktionsmuster ablaufen, zu welchem Verhalten wir neigen. Und Alternativen zu diesen schematischen Handlungsweisen werden sich auftun.

Und so ganz nebenbei: Obwohl ich mit Clet nicht darüber gesprochen habe, vermute ich, dass er selbst mit seinen Schildern Pate für dieses Buch ist. Auch er wird Zugangsverbote erlebt haben, denn ich kann mir nicht vorstellen, dass die Straßenverwaltungen von Florenz, Paris oder London leichten Weges die neuen Schilder zugelassen und aufgestellt haben werden.

Die Schilder sorgen nicht nur im Straßenverkehr für neue Perspektiven, sondern haben auch mich als Coach und Berater auf einen Gedanken gebracht: Warum die Schilder nicht in Beratungsprozessen einsetzen? Oftmals berichten Klientinnen von Schwierigkeiten in ihren Organisationen. Alles wird »durchreglementiert«,

* Alle im Buch abgedruckten Grafiken bzw. Abbildungen wurden vom Autor selbst erstellt.

ständig gibt es neue »Ordnungen«, die mit Verboten und Blockaden einhergehen. Aber wie gehen Ratsuchende mit Verboten um? Aufregung pur? Depression?

Es gibt ungemein viele Möglichkeiten, auf Verbote zu reagieren. Wir gehen nicht immer nur konfrontativ oder resignativ mit ihnen um. Sie haben für uns auch einen Wert, sie befreien uns von Aufgaben, weil sie uns gewisse Tätigkeiten untersagen, sie schaffen Freiräume, weil sie diffuse Sachlagen klären und ordnen, sie erlauben uns »bis hierher und nicht weiter« zu sagen. Sie belasten uns zuweilen jedoch auch und erschweren unseren Alltag.

Ich habe angefangen, nach dem Sinn und Gewinn, dem Wahnsinn und dem Unsinn von Verboten in Organisationen zu fragen. Ich habe psychologische Verhaltensweisen unter die Lupe genommen und immer mehr gemerkt, wie perfekt wir Menschen als soziale Wesen in sozialen Organisationen Verbote nutzen, sie einsetzen, sie durchhalten, sie umgehen, sie für andere strikt anordnen. Und vieles tun wir, um unsere Ziele zu erreichen, die Absichten der Organisation zu sichern oder uns zu positionieren und zu behaupten. Je umfangreicher unser Repertoire im Umgang, in der Auseinandersetzung und im Erteilen von Verboten ist, desto erfolgreicher erleben wir uns.

Diejenigen, denen nicht so viele Möglichkeiten der Bewältigung von Blockaden zur Verfügung stehen, erleben sich als schwach und herabgesetzt. Im äußersten Fall sind so dramatische Erkrankungen wie Depressionen oder Burn-outs nicht weit. Übrigens sind Verbote auch vorzüglich geeignet, um Bore-outs in Organisationen zu generieren. Verbiete deinem Mitarbeiter nur genug und er wird sich bei bestem Gehalt unglaublich langweilen.

Wie gesagt, ich habe mich umgeschaut. Nun wäre es in einem Buch mit wissenschaftlichem Anspruch nur recht und billig, alle Erkenntnisse mit Belegen und Fußnoten zu untermauern. Aus meiner Sicht verringert ein solches Textbild den Spaß am Lesen erheblich. Es gibt aber noch einen anderen Grund. Wissenschaftlich erlesenes Wissen überlappt sich ständig mit Beobachtungen aus der Praxis. Es entstehen neue Zusammenhänge und Dinge geraten miteinander in Verbindung oder in die Kontroverse. Diese Bezüge sind durch Quellenangaben nicht nachzuweisen. Manchmal versteht

man als Analyst und Berater doch selbst nicht, warum sich plötzlich Dinge verknüpfen und einen »neuen« Sinn ergeben. Darum verzichte ich hier darauf, Belege genauestens auszuweisen, und führe am Schluss einige Quellen auf, die mich besonders unterstützt haben.

Der Aufbau des Buches ergibt sich sachlogisch und gleichzeitig intuitiv. Zum Einstieg bedarf es im ersten Teil eines bewussten Hintergrundwissens über Verbote und Regeln, Hindernisse und Blockaden, Begriffserläuterungen, in welchen Bereichen sie auftreten, welche Bedeutung und Geltung, welche Aufgabe, welchen Nutzen sie haben. Das hat in mindestens zweifacher Weise einen Sinn. Vieles werden geneigte Leserinnen und Leser bereits wissen. Es ist ihnen aber nicht differenziert bewusst. Ich bin immer wieder erstaunt, wie erhellend es für mich ist, wenn mir Dinge »neu« begegnen und mein Gehirn diese neu verknüpfen kann. Außerdem ist es ein Zugewinn, wenn vielleicht das ein oder andere Vorwissen und Vorurteil über Verbote infrage gestellt oder bezweifelt wird. Keine Angst davor, irritiert zu werden, das macht Freude und ermöglicht – gepaart mit einem Lächeln – andere Zugänge.

Darauf folgt im zweiten Teil, wie könnte es anders sein, die Auseinandersetzung mit Bewältigungsmechanismen, mit dem Umgang mit Verboten, Regeln, Hindernissen und Blockaden auf individueller und Gruppenebene. Dafür ist es wichtig, wahrzunehmen, dass Verbote herausfordern und wir in den Spiegel schauen sollten, um zu erkennen, wie wir individuell unseren Umgang mit Regeln gestalten.

Für mich haben sich bei der Beschäftigung mit diesen Themen neue Aspekte aufgetan – sei es im Zusammenhang mit Beratungen und Coachings, mit Selbstreflexionen und dem täglichen Tun. Damit sind wir beim »Warum« und beim »Wozu« dieses Buches angelangt. Und, wenn wir schon dabei sind, auch bei der Frage »Für wen« es geeignet, lesenswert, hilfreich, empfehlenswert unverzichtbar ist.

Dies ist ein Buch für Menschen, die unterwegs sind, die Verbote erleben, erleiden, aussprechen, andere begleiten und sich mit sich selbst auseinandersetzen. Es ist es ein Buch für jeden, der sich aus persönlichem Anlass einmal gründlich mit dem Thema auseinandersetzen möchte.

Darum ist auch an das Ende eines jeden Abschnitts ein kurzer Absatz mit Fragen zur Reflexion zusammengestellt. Sie können diese

für sich allein reflektieren, aber vielleicht können Sie die Fragen ja auch mit anderen besprechen? Oder man legt sich ein Notizbuch daneben, in dem man seine Gedanken dazu oder die ein oder andere Idee festhält?

Bitte zählen Sie nicht mit, aber ich werde es noch oft sagen: Reglementierungen, Verbote, Blockaden sind ein Bestandteil unseres Alltags. Wir befolgen und akzeptieren sie gedankenlos oder bewusst. In unser Bewusstsein treten sie, wenn sie mit unserem Willen und unseren Zielen in Konflikt geraten. Dann geht es los: *Wie bewältige ich meinen Ärger, meine Resignation? »Ich bin nämlich eigentlich ganz anders, aber ich komme nur so selten dazu« (Horváth, v., 1978, S. 67). Ich könnte mehr, besser, weiter, schneller, aber diese Verbote!*

Damit sind wir beim dritten Teil angekommen. Verbote haben Folgen, sie lösen etwas in uns aus. Wir müssen hinter den Spiegel schauen und uns über einen verantwortungsvollen Umgang mit Verboten auseinandersetzen.

Im vierten Teil betrachten wir die Bedingungen, die es braucht, um Verbote auszusprechen, sie zu implementieren und aufrechtzuerhalten.

Grundsätzlich sind wir gut beraten, wenn wir ein fundiertes Wissen und einen reflektierten Umgang mit Verbotsangelegenheiten haben. Im Führungsscoaching ist es stets die Frage, wann man als partizipativer Chef Verbote einsetzt. Eher Top-down orientierten Führungspersönlichkeiten hilft vielfach ein Bewusstmachen über die Auswirkungen von Verboten. In systemisch orientierten Teamberatungsprozessen die offenen und verdeckten Verbote aufzuspüren, ist spätestens dann angesagt, wenn sich die Teilnehmenden Denkblockaden auferlegen und ständig fragen, was denn wohl die Leitungsetage dazu sagt und ob sie diese kreativen Ideen auch wirklich in Auftrag gegeben hat. Aber geht es wirklich immer nur um den beruflichen Bereich? Wann verbieten Eltern ihren Kindern etwas? Wann schreitet ein Staat ein und spricht rigorose Verbote aus? Sie sind notwendig, also sollten wir reflektieren, wann wir sie einsetzen.

Seinen Abschluss findet das Buch in einem Fazit, das zusammenfasst und gleichzeitig Impulse geben möchte, der Frage nachzuspüren, welchen Niederschlag das Thema in meinem Leben findet, in meinen privaten Kontakten und in meinen beruflichen Kontex-

ten. Wie reagieren Sie auf ausgesprochene Verbote? Wie gehen Sie als Angestellte, als Führungskraft oder auch als Beraterin oder Coach, als Bürger, als Eltern, als Freunde mit diesem Komplex um? Wie können Sie eine eigene und hilfreiche Haltung entwickeln?

Soweit zur Diktion des Buches. Nun wünsche ich ein erwartungsfrohes Lesen, ein selbstverzeihliches Erschrecken und ein gelingendes Nachdenken.

Dirk Purz: Einfahrt verboten?

Teil 1

Alles geregelt, alles vorgeschrieben? Die Welt der Verbote

Wenden wir uns zunächst einigen Begriffserläuterungen zu, damit wir eine gemeinsame Sprache finden und nicht unzählige Vorstellungen im Raume stehen. Das ist insofern wichtig, als Sie, ebenso wie Ihr Gegenüber, Wortverständnisse und Sprachgebräuche in sich tragen, die bei diesem sensiblen Thema sehr schnell und sehr leicht zu erheblichen Diffusionen führen können. Nichts ist unleidlicher, als mit Beratungskunden Wortklaubereien ausfechten zu müssen.

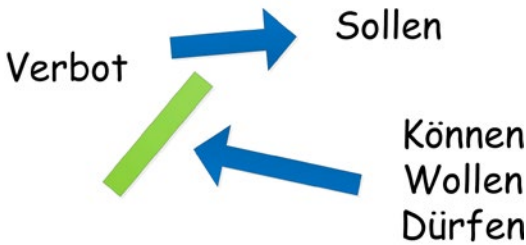
Begriffserläuterungen: Wovon sprechen wir hier eigentlich?

Verbote sprechen eindeutig aus, was nicht getan werden darf. Sie sagen »Nein« und definieren, was unterlassen werden muss. Da sie nur das beschreiben, was *nicht* zu tun ist, bieten sie keine Alternativen, keine Gegenvorschläge. Das ist ihre ungeweinte Schwäche, denn während sie handfest eine Grenze setzen, beschreiben sie nicht immer, wo diese endet und mit welchen Abweichungen man sich noch im Bereich des Verbots und wo man sich schon wieder im Zulässigen befindet. Sie fordern, dass man selbst erkennt, was noch verboten und was bereits wieder erlaubt ist.

Außerdem sind Verbote nur hilfreich und erfüllen ihren Zweck, wenn auch definiert ist, welche Sanktionen im Falle eines Verstoßes drohen. Denn diese sind es eigentlich, die das Verbot wirkungsvoll

machen. Sie verdeutlichen, was bei Übertretungen passiert. In Ruhrgebietsdeutsch ausgedrückt: »Am allerschlimmsten ist, wenn nix passiert – dann ist in die Luft geblasen.«

Ein wesentlicher Aspekt darf nicht unterschlagen werden. Verbote müssen nicht allgemeingültig sein. Sie können für bestimmte Personen oder Zielgruppen ausgesprochen werden und sie können temporär begrenzt sein. Aber, egal wie sie ausgesprochen worden sind, sie beschränken die Autonomie und setzen dem KÖNNEN, WOLLEN, DÜRFEN ein deutliches Ende. Nur dem SOLLEN geben sie eine Anweisung, was es zu unterlassen hat.



Auf eines ist noch hinzuweisen: Verwechsele niemals Verbote mit Geboten. Letztere können das Verhalten richtungsweisend lenken, sie können fördern. Zudem beschreiben sie auch häufig, was zu tun ist, sind also Aufforderungen. Da gilt es, im Beratungsgespräch Sorgfalt beim eigenen Sprachgebrauch walten zu lassen.

Regeln unterscheiden sich von Verboten schon dadurch, dass sie selten solitär stehen. Zumeist sind sie in ein Netz aus weiteren Regeln eingebunden und dienen der Ordnung eines sozialen Systems. Ein weiterer Unterschied zum Verbot besteht darin, dass ein Regelverstoß als weniger schwerwiegend gilt als der Bruch eines Verbots.

Mit Regeln richten Familien, Organisationen und Einzelpersonen ihr tägliches Leben aus. Mit der Zeit ist ein ganzes Reglement entstanden. Schwierig ist, dass es oftmals zu den Artefakten eines sozialen Systems gehört, das aus kommunizierten und verborgenen Regeln besteht. »Alle« wissen, wie man sich verhält, »alle« kennen die Spielregeln und erst, wenn man sie sich erschlossen hat, gehört

man als »Neuer« dazu. In diese Regelsysteme sind oftmals die Verbote, also die absoluten Tabus mit eingewoben. Außerdem ist es deutlich einfacher, ein Verbot zu implementieren als eine neue Regel einzuführen. Ein ausgesprochenes Verbot steht für sich. Eine Regeländerung bedarf eines langen Prozesses, bis sie sich im Regelwerk etabliert hat. Zudem müssen Regeln akzeptiert und praktiziert werden. Verbote müssen lediglich eingehalten werden.

Bei *Hindernissen* und *Blockaden* handelt es sich nicht um eigenständige Elemente, die gesondert definiert werden müssen. Vielmehr sind es die Zwecke und Folgen, die sich aus Verboten und Regeln ergeben. Alle Verbote sind auch Blockaden, weil sie unmissverständlich ein Ende setzen, eine Grenze ziehen. Bei Hindernissen, die man auch als Erschwernisse bezeichnen kann, verhält es sich insofern anders, als diese selten direkt beabsichtigt sind. Sie ergeben sich aus dem Regelwerk einer Organisation oder einer Person. Wenn nicht alles frei und möglich ist, dann muss es zwangsläufig zu Einschränkungen und Beschwerden kommen. Diese bemerkt man aber erst dann, wenn man auf sie stößt. Außerdem ist es in sozialen Systemen völlig normal, dass Behinderungen eine Definitionssache sind. Was die einen als ein Hindernis empfinden, ist für die anderen überhaupt kein solches, sondern eine dringend gebotene Angelegenheit oder es ist zu einer Normalität geworden: »Dat is' eben so.«

Dieser Aspekt ist wesentlich für Beratungen. Denn es gilt sorgfältig zu eruieren, ob andere (Einzelberatung), ob alle (Gruppenberatung) das auch so empfinden. Klärt man dies nicht, hat man unterschiedliche mentale Modelle im Raum, die schlimmstenfalls nicht miteinander kompatibel sind.

In welchen Bereichen unseres Lebens treten Verbote und Regeln auf?

Diese Frage ist kurz und knapp zu beantworten. Es gibt keinen verbotsfreien Raum und kein regelfreies soziales System. Und: Es gibt kein psychisches System, also keinen Menschen, der nicht Verbote für sich (und andere) aufstellt und der nicht für sich (und andere) ein Regelwerk entwickelt hat. Einen anarchistisch leben-

den Menschen oder ein verbots- und regelfreies System gibt es nicht. Das klingt sehr apodiktisch. Ich lasse mich gern vom Gegenteil überzeugen, wenn sich mir eine solche Person vorstellt oder mir ein so geartetes System gezeigt wird.

Die Problematik liegt auch gar nicht in der Existenz von Verboten und Regeln, sondern in der Bedeutung, dem Nutzen und den Aufgaben, die sie zu erledigen haben und für die sie eingesetzt werden.

Welche Geltung haben Verbote und Regeln?

Mit der Geltung anzufangen mag beinahe unsinnig erscheinen, solange die Funktion noch nicht geklärt ist. Da ist etwas dran, aber erst die Bedeutung, also der Wert und die Wichtigkeit, bestimmen den Nutzen und die Aufgaben.

Die grundsätzliche Wichtigkeit von Regeln und Verboten ist kohärent mit der Autorität derer, die sie erlassen und ebenso mit der Akzeptanz durch diejenigen, die sie ausführen, erhalten und beachten sollen.

In Top-down gesteuerten Organisationen ist ihre Bedeutung extrem hoch. Denn nur mit Verboten und Regeln ist das System zu leiten und zu führen. Sie sind also normierende Führungsinstrumente.

In jungen Organisationen spielen sie zunächst eine sehr untergeordnete Rolle, bis das System aus der Gründungsphase in die Stabilisationsphase wechselt, die auch »Norming-Phase« genannt wird. Jetzt gibt sich das System eine Ordnung. Sie wird ausgehandelt oder ergibt sich quasi von selbst. Sie ist variabel und lange Zeit sanktionsfrei.

In modernen, partizipativ geleiteten Systemen haben besonders Regeln offiziell eine nachrangige Bedeutung, aber einen ungemein intrinsischen Wert. Es ist der Codex, die »hidden agenda«, für alle gültig und doch nicht ausdifferenziert und schon gar nicht gültig kommuniziert. Verbote sind in solchen Systemen der letzte Strohalm, um »die Ordnung wiederherzustellen«.

Oftmals ist gerade die Möglichkeit, Verbote aussprechen zu können, die Bestätigung für leitende Personen, dass sie es zu etwas gebracht haben. Dann haben Verbote die Bedeutung, dass sie Funktionen und deren Inhaber bestätigen.

Fasst man die hier kurz skizzierten unvollständigen Bedeutungsformen von Verboten und Regeln zusammen, kann man sich Niklas

Luhmann anschließen, der festgestellt hat, dass sie die Bedingungen beinhalten, von denen man die Zuteilung von Achtung abhängig macht. Denn im Grunde verhält es sich so. Wer sich an die Regeln hält und die Verbote befolgt, gehört dazu und erhält unsere Gunst.



Welche Aufgaben und welchen Nutzen haben Verbote und Regeln?

Bezüglich der Funktion herrscht weitestgehend Konsens. Es geht darum, die Ordnung in psychischen und sozialen Systemen zu beschreiben und zu erhalten. Das ist im Grundsatz die Hauptaufgabe. Unklarheit und dringender Handlungsbedarf ergeben sich aus dem »Wie« von Geboten und Regeln und dem »Wie« der Ein- und Durchführung.

Es ist unbestritten, dass zu einem gelingenden sozialen Leben die Verabredung von Regeln nötig und unabdingbar ist. Bereits in der Urgeschichte der Menschheit gibt es regulative Vereinbarungen und drastische Verbote. Ohne sie können Menschen nicht miteinander leben. Tiere übrigens auch nicht.

Bezüglich der Frage des *Nutzens* liegen die Streitpunkte im Verborgenen. Denn nebst dem gelingenden Miteinander treffen wir auf die Befriedigung der Hauptmotive eines jeden Menschen. Anerkennung, Wichtigkeit und Solidarität müssen hinlänglich für jede einzelne Person gesättigt sein – zumindest bis zu einem gewissen Grad. Läuft alles wie geschmiert, sind alle zufrieden, weil sie anerkannt und wichtig sind, weil ihnen solidarisches Verhalten begegnet. Da dies leider selten der Fall ist, bleiben individuelle Bedürfnisse unbefriedigt. Wir empfinden Ungerechtigkeiten, Vernachlässigung und Herabsetzung.

Im gleichen Moment aber werden Anerkennung und Wichtigkeit anderer sehr hochgradig angefüllt, weil sie sich durch die eigene Überordnung gegenüber anderen ungemein wichtig und anerkannt fühlen. Diese Dilemmata sind an der Tagesordnung des privaten, beruflichen und übrigen sozialen Lebens.

Manchmal kommt man in eine Organisation und merkt sofort, dass es hier nur *einen* gibt, dem es alle recht zu machen haben. Nun werden solche Unternehmen seltener, aber immer wieder setzen Führungskräfte besonders gern Verbote für einzelne Mitarbeitende ein, um sich ihrer Wichtigkeit zu vergewissern. »Weil ich es kann« erhält man zwar selten, aber in ehrlichen Momenten als Antwort. Sehr oft spürt man auch, dass Kontrolle die Zwillingsschwester von Macht oder Unsicherheit ist. Verbote und Regeln sind nun einmal auch Kontrollinstrumente.



Egal, wie wir es drehen und wenden, letztendlich regeln wir unser Leben so, dass wir emotional und physisch überleben. Dabei geraten wir mit anderen, die dasselbe Anliegen verfolgen, aneinander. Wir parken zuweilen quer in ihren Galaxien oder sie in unserer oder beide beim anderen. Dann handeln wir Regeln aus, sprechen Verbote aus und hoffen, dass das scheinbar »Ungeliebte« gelingt. Wenn es gar nicht mehr geht, wenden wir uns an Dritte. In beruflichen Kontexten sind das dann Beraterinnen, Coaches, Supervisorinnen, Mediatoren. Privat sind es Freunde, Eltern oder Menschen, deren Urteilsvermögen wir vertrauen.

Teil 2

Verbote fordern heraus: Der Blick in den Spiegel oder vom individuellen Umgang mit Regeln

Verbote und Blockaden stellen Herausforderungen dar. Sie provozieren uns, verleiten oder verpflichten uns zu einem Verhalten. Sie lösen Einverständnis oder Widerstand aus, sie nötigen uns oder ermöglichen uns Neues.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit der Selbstreflexion. Sprich: Wie gehe ich mit Verboten und Regeln um und wie ist meine eigene Haltung zu ihnen? Wir werden sehen, dass wir über ein breites Spektrum an Reaktionen und Verarbeitungsmöglichkeiten verfügen. Manches ist uns nicht bewusst, anderes kennen wir bestens an uns. Die eigenen Bewältigungsmechanismen gehören einmal auf den Prüfstand gestellt, damit wir Sicherheit im Umgang mit Verboten finden oder uns aneignen können.



© Clet Abraham

Kein Zugang von dieser Seite: Verbote bedeuten Veränderung

Und plötzlich ist alles anders. Hier gibt es keinen Zugang mehr, zumindest nicht von dieser Seite. Ist es unerwartet, hat es sich entwickelt oder war es gar angekündigt? Erst einmal ist es jetzt ein Fakt, und da ich mich nicht darauf vorbereitet habe, auch überraschend.

Solche Verbote stellen die unangenehmste aller Situationen her, denn – sie verlangen die Veränderung. Ab heute werden die Wege andere sein. Gewohnte Routinen sind hinfällig.

Veränderungen sind zunächst stets unangenehm und vollziehen sich oftmals in Phasen. Zuerst setzt das Stadium der Sorglosigkeit ein: *Das macht nichts. Das halten die nicht durch. Das ändern die morgen wieder.* Es entsteht erst einmal kein Problembewusstsein und auch keine Veränderungsabsicht. Dann aber wird uns bewusst, dass ein Problem vorliegt und wir beginnen, uns darauf vorzubereiten. Wir fassen erste Entschlüsse, nehmen Beratung in Anspruch. Das nächste Stadium ist das der Handlung. Wir überlegen, welche Kosten jetzt auf uns zukommen und kalkulieren die bewusste Investition

von Zeit, Geld und psychischem Aufwand. Zu guter Letzt verinnerlichen wir die Veränderung und routinisieren die neuen Gegebenheiten: Unsere neuen Wege sind keine Umwege mehr. Wir sind im Stadium der Stabilität angekommen.

Der Veränderungsprozess durch ein Verbot ist alles andere als gradlinig. Jegliche Form von Wandel konfligiert mit unserem Wunsch nach Routine und Kontrolle und löst eine emotionale Anspannung aus. Dazu aber später mehr. Zunächst ist kurzfristiges Denken erforderlich, um die Situation überhaupt bewältigen zu können. Hinzu kommt, dass ein Verbot in der Regel erst einmal negativ aufgenommen wird. Einschränkungen mögen wir überhaupt nicht. Gleiches gilt für Verbote. Wir müssen zuerst unseren emotionalen Pegel in den Griff bekommen, sodass wir wieder handlungsfähig werden, denn wenn wir uns erst einmal so richtig aufregen und in Rage geraten, sind wir quasi handlungsunfähig.

Wenn wir uns so in die Situation eingefunden haben, dass wir bereit sind, uns mit ihr auseinanderzusetzen, können wir eine Veränderung einleiten. Dazu gehören Erinnerung und Einsicht, sodass sich im Falle eines neuen Verbotes unsere Veränderungsbereitschaft auf eine vorangehende Veränderung bezieht. Natürlich steigt unsere Motivation, wenn wir das Verbot nachvollziehen und verstehen können, wenn es gut kommuniziert und angekündigt worden ist.

Haben wir aber das Gefühl, dass es willkürlich oder unsinnig ist oder gar nur uns persönlich betrifft, wird der Veränderungsablauf unsererseits langwierig und von stetigen Infragestellungen und Blockaden begleitet. Im schlimmsten Fall werden wir uns mehr damit beschäftigen, wie wir das Verbot umgehen oder unbemerkt brechen können. Wir werden das Ausmaß der »Strafen« dafür kalkulieren und uns innerlich permanent im Widerstand befinden. Sind wir vom Typus etwas milder gestimmt, werden wir passiv-aggressiv, erklären uns einverstanden, aber ignorieren es, wo wir nur können. Oder erledigen die Aufgaben nicht, die mit dem Verbot in Zusammenhang stehen. Wir überlassen es anderen, die Umwege zu gehen, bitten unsere Kollegen und Kolleginnen, den Zugang zu ermöglichen oder sammeln viele Dinge an, um dann nur einmal mit dem Verbot in Kontakt zu kommen – was wiederum alles sehr verlangsamt.